

# IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE D'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

L'attività di Fondartigianato  
in Emilia-Romagna 2021

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

---



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:

<https://www.francoangeli.it/autori/21>

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

# IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE D'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

L'attività di Fondartigianato  
in Emilia-Romagna 2021

a cura di  
Massimo Marcuccio  
Davide Antonioli

**FrancoAngeli** 

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*  
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

*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-nc-nd/4.0/deed.it>

# INDICE

<b>Prefazione</b>	pag.	11
<b>Introduzione – Quadro di contesto del monitoraggio e della valutazione d’impatto</b>	»	15
I Fondi paritetici interprofessionali	»	15
Fondartigianato	»	19
Il modello di Monitoraggio e valutazione d’impatto dell’Articolazione Regionale dell’Emilia-Romagna	»	23
Riferimenti bibliografici	»	31
<b>1. Il contesto di riferimento</b>	»	33
1.1. Sintesi e principali risultati	»	33
1.2. Il quadro Europeo	»	36
1.3. Il quadro italiano	»	45
1.4. L’Emilia-Romagna nella fase post COVID-19	»	53
1.5. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, il Green Deal e le sfide future	»	62
1.6. Imprese artigiane in Emilia-Romagna	»	67
1.7. Il peso dell’Artigianato	»	74
1.8. Le adesioni al Fondo	»	77
1.9. Tasso di penetrazione del Fondo	»	80
Riferimenti bibliografici	»	87
<b>2. Le attività formative di Fondartigianato in Emilia-Romagna</b>	»	89
2.1. Sintesi e principali risultati	»	89
2.2. Lo schema di analisi	»	96
2.3. Le dimensioni della formazione	»	101
2.3.1. Le principali grandezze statistiche	»	103
2.4. Gli attori della formazione	»	110
2.4.1. Caratteristiche dei formati e mercato del lavoro	»	111
2.4.2. La composizione socio-anagrafica delle aule	»	117

2.4.3. Il profilo delle aziende beneficiarie	»	124
2.5. Contenuti e caratteristiche dei percorsi formativi	»	130
2.5.1. I contenuti formativi	»	131
2.5.2. Le modalità di erogazione formativa	»	139
2.6. Efficacia/efficienza e continuità della progettazione formativa	»	142
2.6.1. Lo scostamento tra dati previsivi ed effettivi: ore formative e lavoratori	»	144
2.6.2. La continuità formativa delle aziende	»	148
Riferimenti bibliografici	»	150
<b>3. Survey alle imprese aderenti. Formazione e innovazione durante la pandemia</b>	»	151
3.1. Sintesi dei principali risultati	»	152
3.2. Innovazione e formazione: le sfide per la ripresa	»	154
3.2.1. La formazione e l'innovazione nell'era post COVID-19	»	154
3.2.2. Smart working e smart specialization nel contesto produttivo	»	158
3.2.3. Le dinamiche legate a innovazione, formazione, lavoro e performance in Emilia-Romagna	»	165
3.3. Risultati dell'analisi sulle imprese aderenti a Fondartigianato 2021	»	174
3.3.1. Metodologia d'indagine	»	174
3.3.2. Le caratteristiche dei rispondenti e delle imprese	»	176
3.3.3. Imprese e formazione	»	180
3.3.4. Barriere alla formazione	»	197
3.4. Approfondimento di analisi sui dati 2021: la strategia di impresa post COVID-19 e le percezioni rispetto alla transizione ecologica e digitale delle imprese	»	203
3.4.1. La Transizione ecologica e digitale delle imprese	»	203
3.4.2. Strategie delle imprese per l'uscita dalla crisi post COVID-19	»	207
3.5. Approfondimento di analisi: integrazione dei dati di survey con i dati relativi alla storia formativa delle imprese aderenti	»	212
3.5.1. Innovazione e caratteristiche della formazione	»	214
3.5.2. Innovazione e caratteristiche dei formati	»	218
Conclusioni	»	225
Riferimenti bibliografici	»	228

<b>4. La ricerca sull'impatto delle attività formative: il percorso e gli esiti per la valutazione</b>	»	230
Sintesi dei principali risultati	»	234
4.1. L'indagine con questionario sulle percezioni di impatto dei referenti aziendali	»	238
4.1.1. Il campione di riferimento	»	238
4.1.2. La struttura del questionario e la procedura di somministrazione	»	242
4.1.3. Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento	»	244
4.1.4. L'analisi dei dati: le percezioni di impatto della formazione	»	247
4.1.5. La descrizione delle aziende che hanno dichiarato una situazione positiva ("casi di successo")	»	260
4.1.6. Elementi di contesto che influiscono sulle percezioni circa la formazione e l'impatto	»	263
4.1.7. Fattori che influiscono sulla percezione di trasferimento	»	264
4.2. L'indagine con questionario sul futuro della formazione	»	265
4.2.1. La formazione sul lavoro	»	265
4.2.2. La formazione a distanza	»	267
4.3. Gli studi di caso	»	273
4.3.1. La costruzione del campione dei casi da studiare	»	274
4.3.2. L'impianto per la raccolta dei dati	»	276
4.3.3. Le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati	»	280
4.3.4. Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso	»	284
4.4. Riflessioni meta-valutative	»	294
4.4.1. L'ambito dell'accuratezza/rigore	»	296
4.4.2. L'ambito della fattibilità	»	300
4.5. Possibili prospettive di sviluppo	»	303
4.5.1. Un primo confronto con le Parti Sociali	»	304
4.5.2. Un primo confronto con i referenti degli enti di formazione	»	305
4.5.3. I possibili sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto	»	306
4.6. Primi spunti per un'analisi della storia formativa delle imprese aderenti a Fondartigianato	»	308
Riferimenti bibliografici	»	310





A cura di:

**Prefazione:** *Federica D'Anna* (Responsabile Valutazione e Monitoraggio Qualitativo – Fondartigianato).

**Introduzione:** Quadro di contesto del monitoraggio e della valutazione d'impatto: *Giulio Tamburini* (CISL Emilia-Romagna).

**Capitolo 1:** *Davide Antonioli, Emy Zecca* (Università di Ferrara), *Andrea Pronti* (Università Cattolica del Sacro Cuore), *Federica Benni, Carlo Fontani* (CGIL Emilia-Romagna).

**Capitolo 2:** *Federica Benni, Carlo Fontani* (CGIL Emilia-Romagna).

**Capitolo 3:** *Davide Antonioli, Emy Zecca* (Università di Ferrara), *Andrea Pronti* (Università Cattolica del Sacro Cuore).

**Capitolo 4:** *Massimo Marcuccio* (Alma Mater Studiorum – Università di Bologna), *Vanessa Lo Turco* (Dottoressa di ricerca in Pedagogia sperimentale Alma Mater Studiorum – Università di Bologna).

Supervisione e coordinamento del gruppo di lavoro dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna di Fondartigianato: *Carlo Fontani* (CGIL Emilia-Romagna), *Giulio Tamburini* (CISL Emilia-Romagna).



## PREFAZIONE

La presente pubblicazione sul Monitoraggio dell'Emilia-Romagna, che restituisce i risultati dell'attività formativa finanziata attraverso i contributi di Fondartigianato nel periodo 2019-2020, rappresenta per il Fondo un lavoro di grande pregio e di indubbia utilità.

Il pregio consiste nell'aver compreso fin dall'inizio dalle Parti Sociali regionali, che l'attività di monitoraggio e valutazione ex post delle attività formative finanziate dal Fondo e svolte sul territorio, non poteva essere “*una raccolta di dati fine a se stessa*” ma doveva assumere le caratteristiche del Progetto, ovvero era necessario creare un *modello*, ancorché sperimentale, che fosse continuativo nel tempo per recepire le evoluzioni e le trasformazioni richieste dal contesto normativo e competitivo di riferimento, ma che fosse anche in grado di individuare nuovi obiettivi (indicati dalle stesse Parti Sociali) per rispondere alle necessità di imprese e lavoratori che via via si sono aggiornate in conseguenza delle continue trasformazioni di mercato e di scenario economico. Questa intuizione ha permesso, grazie ad una attività di coordinamento, di mettere a sistema tutte le informazioni e le esperienze condotte nelle precedenti annualità non disperdendole, capitalizzando il *know-how* fino a questo momento acquisito; inoltre, l'aver creato un gruppo di ricerca dedicato con il coinvolgimento del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara e del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna, ha contribuito a rendere l'indagine qui pubblicata di grande valore tecnico-scientifico rispetto agli strumenti elaborati e gli out-put attesi.

L'**utilità**, invece, consiste nel dotare e supportare le Parti Sociali regionali, di informazioni strategiche per comprendere se e come le Linee di indirizzo emanate al livello Nazionale attraverso la pubblicazione degli Inviti, trovano riscontro in termini di efficacia/efficienza sul territorio regionale;

l'utilità consiste anche nell'orientare l'offerta formativa proposta dagli Enti/Agenzie Formative e in qualche caso dalle stesse imprese, mettendo loro a disposizione per la progettazione degli interventi, i Piani Formativi Regionali e/o gli Accordi Quadro Regionali sottoscritti sempre dalle Parti Sociali regionali. Tali strumenti di programmazione formativa a titolarità delle stesse Parti Sociali regionali, oltre a rappresentare una prassi unica nel panorama dei Fondi Interprofessionali, si nutrono e si arricchiscono degli spunti di riflessione che emergono da indagini di questo tipo per definire in modo puntuale quali saranno i driver di sviluppo su cui la formazione continua dovrà investire negli anni futuri sia in termini di conoscenza dei bisogni delle imprese nonché di competenze da sviluppare per i lavoratori.

Il combinato disposto degli elementi sopra descritti, ovvero disporre di un “*modello*” di monitoraggio flessibile, multidisciplinare ma continuativo nel tempo, unitamente alle risultanze prodotte e rilevate dallo stesso modello in termini di *performance* del Fondo sul territorio, consentono di dare avvio a quel processo virtuoso tipico della valutazione degli interventi formativi che prevede dopo la fase di progettazione, elaborazione e controllo, il miglioramento degli strumenti stessi utilizzati al fine di “*arrivare non tanto alla formulazione di soluzioni definitive e certe per un’eliminazione totale dei problemi – ritenuta impossibile – quanto a costruzioni di significati che alimentino l’agire individuale e collettivo in riferimento ai problemi stessi, che sostengano decisioni e prospettive, che si condensino in quadri di riferimento più aperti e comprensivi, suggestivi di nuove ipotesi e connessioni, capaci di indicare risorse e percorsi possibili*” (Kaneklin C. & Olivetti Manoukian F. (2000)<sup>1</sup>.

Come dire che “*indicare risorse e percorsi possibili*” permette a tutti i portatori di interesse della filiera della formazione, ma in primis alle Parti Sociali regionali, di avere importanti spunti di riflessione per svolgere al meglio il ruolo di responsabilità a loro affidato per ri-progettare il futuro.

Un altro elemento di utilità consiste nel considerare l’indagine qui presentata come un’esperienza di buona pratica. Infatti, l’attività di ricerca che si è realizzata in Emilia-Romagna, potrebbe essere un punto di riferimento anche per altre realtà territoriali che potrebbero tuttavia prendere a riferimento il *modello* messo a punto, per replicarne almeno alcune fasi che sono standard anche se il contesto territoriale di riferimento è differente. Tale iniziativa tra l’altro, consentirebbe, oltre ad avviare e stimolare relazioni tra le diverse realtà territoriali, anche di diffondere strumenti, metodi e procedure

<sup>1</sup> Kaneklin C. & Olivetti Manoukian F. (2000). *Conoscere l’organizzazione*. Roma: Carocci.

per cominciare a costruire un quadro comune di respiro nazionale, almeno rispetto ad alcune fasi del modello. Ed è proprio nell'immaginare uno "schema di lavoro" comune, che sono state redatte le "Linee Guida per la realizzazione di attività Regionali di promozione e monitoraggio di Fondartigianato e per la predisposizione di Piani formativi Regionali" aggiornate nel mese di luglio del 2022, ovvero "*... per avere uno schema attraverso il quale impostare e definire azioni di monitoraggio della formazione realizzata con il contributo del Fondo, sia pure in via del tutto approssimativa, un primo modello di monitoraggio più efficacemente finalizzato a offrire dati quali-quantitativi omogenei su tutto il territorio nazionale attraverso i quali meglio definire e programmare l'offerta formativa di Fondartigianato. Ciò per l'esigenza di disporre di un set il più possibile omogeneo a livello nazionale, al fine di individuare non solo la formazione "più utile", ma anche quella più efficace rispetto alle finalità generali degli Inviti del Fondo, che non possono prescindere dal raggiungere obiettivi concreti di crescita e di sviluppo dei sistemi economici e sociali cui l'offerta formativa si riferisce*".

Si comprende ancora di più allora, come questi risultati, in un contesto sociale ed economico sempre meno prevedibile, siano così importanti, strategici e necessari per comprendere quanto gli interventi formativi erogati siano stati utili per accompagnare imprese e lavoratori nei processi di cambiamento, di riorganizzazione e *ri*-professionalizzazione.

A dimostrazione di quanto sopra esposto, pur muovendosi all'interno di un quadro territoriale specifico, dalla lettura del volume emerge, inoltre, l'importante ruolo di Fondartigianato nelle annualità indagate (2012- 2020). Il Fondo è riuscito, grazie alla continua lettura dei diversi contesti territoriali e alle proficue relazioni tra le Parti Sociali nazionali con i referenti Regionali a proporre delle programmazioni formative con diverse di linee di finanziamento, ciascuna rispondente ad obiettivi specifici e a finalità strategiche differenti. Un'offerta multiforme di strumenti e modalità che ha saputo rispondere a domande formative molto diverse ed eterogenee tra loro, non solo da un punto di vista territoriale, ma anche settoriale, organizzativo e dimensionale, offrendo opportunità alla piccola e microimpresa e a quella più grande e strutturata, anche durante le recenti difficoltà dovute alla pandemia.

In proposito, basti pensare all'Invito COVID-19, emanato in piena pandemia a maggio 2020 con una dotazione complessiva di 5 milioni di euro e volto a contrastare gli effetti provocati dall'emergenza sanitaria, oppure agli interventi di formazione che integrano le risorse di Fondartigianato con quelle del Fondo di Solidarietà Bilaterale dell'Artigianato (FSBA) creando non solo un meccanismo sinergico tra i due Istituti, ma rappresentando

un'esperienza unica nel panorama dei Fondi Interprofessionali e una buona pratica di integrazione di *politiche attive con politiche passive*; questa misura è stata programmata e proposta con largo anticipo rispetto al dibattito attuale che su questa integrazione ha sviluppato alcuni tra i più interessanti strumenti degli ultimi anni: si pensi, tra tutti, al **Fondo Nuove Competenze** o, ancora, la linea di finanziamento *JIT (Just In Time)* nata proprio con la finalità di allargare la platea dei beneficiari e di mettere a disposizione delle imprese neo aderenti e dei lavoratori, strumenti per realizzare interventi di formazione immediati e rispondenti a fabbisogni di competenze “urgenti” e/o “emergenti”.

Il cuore del messaggio che rappresenta meglio la comunicazione del Fondo dice che “*c'è bisogno della formazione per non lasciare mai indietro nessuno*”.

Per far sì che le predette considerazioni non siano solo uno slogan, dobbiamo rimettere al centro la persona e la formazione continua che la accompagna, intendere la formazione come “la leva” ovvero “come quella risorsa strategica per affrontare le sfide dei cambiamenti tecnologici e organizzativi in atto”, per consentire, ad imprese e lavoratori di scegliere sempre, per poter essere protagonisti del cambiamento, per non subirlo.

*Federica D'Anna*  
Responsabile Valutazione e Monitoraggio  
Qualitativo Fondartigianato

# INTRODUZIONE

## QUADRO DI CONTESTO DEL MONITORAGGIO E DELLA VALUTAZIONE D'IMPATTO

In continuità con il precedente volume *Il Monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*, la presente pubblicazione intende illustrare i risultati dell'attività di monitoraggio della formazione condotta dall'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna nel corso del 2021 attraverso la collaborazione con il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara e con il Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna.

Nell'ottica di facilitare la comprensione dei vari contributi che compongono questo volume anche da un pubblico di non “addetti ai lavori” e nel contempo favorire un'adeguata ricostruzione del quadro di riferimento in cui si colloca l'oggetto della presente ricerca, si ritiene tuttavia opportuno dedicare una parte di questa introduzione all'illustrazione degli elementi fondamentali che definiscono il contesto normativo e socio-istituzionale entro cui si svolgono le attività di formazione continua finanziate da Fondartigianato, tanto in Emilia-Romagna quanto nel resto del territorio nazionale, nonché alla presentazione dei processi decisionali e delle scelte politiche in senso lato che sono alla base delle azioni di monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione di cui questo lavoro è il risultato.

Scendendo di più nel dettaglio, si procederà in primo luogo ad illustrare in termini generali la realtà dei Fondi paritetici interprofessionali, gli aspetti principali del quadro normativo che disciplina il loro funzionamento nonché il ruolo fondamentale svolto dai medesimi Fondi all'interno del contesto italiano quali soggetti che promuovono e finanziano la formazione continua dei lavoratori e delle lavoratrici.

Esaurita questa premessa generale, il focus della trattazione diverrà più specifico e si soffermerà su Fondartigianato, di cui verranno presentati i ca-

ratteri distintivi rispetto agli altri Fondi interprofessionali, anche con riferimento alla sua strutturazione interna in Articolazioni Regionali che, operando entro i limiti definiti dallo Statuto e dal Regolamento del Fondo, supportano Fondartigianato nella definizione degli indirizzi e nella programmazione periodica dell'offerta formativa e agiscono a sostegno delle Parti Sociali regionali tanto nelle attività di promozione delle adesioni quanto nel monitoraggio delle attività formative realizzate sul territorio.

Da lì, si entrerà poi ulteriormente nel dettaglio dei temi centrali di questo volume, illustrando in maniera approfondita origine, struttura ed elementi distintivi del modello di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna.

## **I Fondi paritetici interprofessionali**

Sviluppatasi a partire dai primi anni 2000, sulla scia dell'approvazione della legge n. 388/2000, i Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua sono organismi bilaterali di natura associativa promossi dalle organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e dai sindacati dei lavoratori maggiormente rappresentativi sul piano nazionale con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo della formazione professionale continua, favorendo altresì sia l'occupabilità dei lavoratori sia la competitività delle imprese.

Più nello specifico, in conformità con quanto stabilito dall'articolo 118 della legge n. 388/2000, i Fondi paritetici interprofessionali vengono istituiti attraverso l'approvazione di specifici Accordi Interconfederali fra le Parti Sociali, ovvero fra le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e i sindacati.

Per poter divenire operativo, ogni Fondo deve disporre di uno Statuto e di un Regolamento e deve altresì conseguire, da parte del Ministero del Lavoro, una specifica autorizzazione il cui rilascio è subordinato ad una previa verifica della professionalità dei gestori, della 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 (art. 118, comma 2 della legge n. 388/2000).

Va sottolineato, inoltre, che all'interno della norma che disciplina i Fondi, il legislatore ha espressamente consentito, e in una certa misura previsto, lo sviluppo di una molteplicità di Fondi paritetici interprofessionali da una parte quale conseguenza esplicita della diversificazione settoriale dell'attività economica, dall'altra quale riflesso implicito del carattere fortemente plurali-



stico e frammentato che contraddistingue la rappresentanza degli interessi (sia dal lato datoriale che da quello sindacale) all'interno del contesto italiano (Catino, 2006; Carrieri, 2012; Burroni, 2016; Baccaro e Pulignano, 2016).

Dal punto di vista della concreta modalità di funzionamento, i Fondi paritetici interprofessionali hanno la facoltà di finanziare interventi di formazione continua (piani formativi di tipo territoriale, settoriale, aziendale o anche individuale) concordati dalle Parti Sociali a beneficio dei lavoratori e delle lavoratrici delle aziende che volontariamente scelgono di aderire ai Fondi medesimi.<sup>1</sup>

Il meccanismo di finanziamento dei Fondi è stato anch'esso definito dalla legge 388/2000, la quale ha previsto che, nel caso in cui un'azienda decida di aderire ad un Fondo paritetico interprofessionale, lo 0,30% del contributo integrativo per l'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria (introdotto dall'art. 25 della legge n.845 del 1978) versato dal datore di lavoro all'INPS venga restituito al Fondo di adesione dell'azienda con l'obiettivo di finanziare attività di formazione.<sup>2</sup>

Conseguentemente, attraverso la pubblicazione periodica di bandi che specificano regole, criteri e modalità di accesso alle risorse finanziarie disponibili, i Fondi interprofessionali utilizzano i contributi trasferiti dall'INPS per finanziare interventi formativi a beneficio delle proprie imprese aderenti.

In questo senso, va sottolineato che, 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.

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 finanzia-

<sup>1</sup> Operativamente, per aderire a un Fondo paritetico interprofessionale un'azienda deve accedere alla funzione di Denuncia Aziendale del flusso "UNIEMENS" dell'INPS, selezionare 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.

<sup>2</sup> È opportuno precisare che non tutto lo 0,30% viene effettivamente trasferito ai Fondi interprofessionali, in quanto una quota minoritaria ma non trascurabile di tali risorse viene utilizzata per alimentare altri Fondi (nel 2020, il Fondo di rotazione e il Fondo sociale per Occupazione e Formazione) o è sottoposta ad un prelievo permanente da parte dello Stato (ex lege 190/2014). In questo senso, secondo una stima dell'ANPAL (2021), la quota "effettiva" di risorse confluite ai Fondi nel periodo 2014-2020 è oscillata fra lo 0,20 e lo 0,23%.

mento della formazione continua per i lavoratori e le lavoratrici dipendenti delle aziende italiane (Occhiocupo, 2016).

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 15 anni, sono state stornate dall'INPS ai Fondi per finanziare attività formative.

Per quanto concerne le risorse, ANPAL (2021) ha calcolato che, nell'arco di tempo che va dal 2004 al settembre 2020, l'INPS abbia trasferito ai Fondi complessivamente circa 8,7 miliardi di euro destinati al finanziamento della formazione continua, con una dinamica crescente che ha portato il valore medio annuo dei trasferimenti ad oltre 650 milioni di euro nel periodo 2016-2019.

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 alla fine del 2020, oltre 714.000 imprese (definite in termini di codice fiscale) con adesione attiva ad uno dei Fondi paritetici interprofessionali per dipendenti (ANPAL, 2021).

In termini di dipendenti, tali 714.000 adesioni attive corrispondono a circa 9.225.000 lavoratori, una cifra indubbiamente significativa se si considera che le rilevazioni Istat sul mercato del lavoro stimano il numero complessivo di lavoratori dipendenti presenti in Italia nella seconda metà del 2020 a valori di poco superiori a 17 milioni.

Sulla base di queste stime, da maneggiare ovviamente *cum grano salis*, è possibile dunque ipotizzare un tasso di copertura dei Fondi interprofessionali leggermente superiore al 50% della forza lavoro dipendente.

Come già evidenziato in precedenza, il sistema della formazione continua e in particolare l'universo dei Fondi paritetici interprofessionali è contraddistinto dalla presenza di una molteplicità di Fondi differenziati sia sotto il profilo del settore economico-produttivo a cui fanno prevalentemente riferimento<sup>3</sup>, sia in rapporto alle varie organizzazioni di rappresentanza datoriali e sindacali che sono alla base della loro istituzione.

Premesso che ad oggi sono complessivamente operativi 16 Fondi paritetici interprofessionali per dipendenti (a cui si aggiungono 3 Fondi per dirigenti), va comunque sottolineato come questo dato che apparentemente sem-

<sup>3</sup> È comunque utile sottolineare che sebbene numerosi Fondi siano contraddistinti da un esplicito ambito settoriale di riferimento (ad es. l'artigianato, il settore bancario-assicurativo, gli studi professionali ecc.), non sussiste alcun vincolo che vieta alle imprese di aderire ad un Fondo interprofessionale settorialmente non "congruente".

bra 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 ANPAL (2021) sulla formazione continua, i primi cinque Fondi in termini di adesioni (Fondimpresa, Fonarcom, Fondartigianato, For.Te e Formazienda) coprono da soli circa il 73% del totale delle imprese aderenti e il 78% dei dipendenti complessivi, oltre ad aver ricevuto quasi il 75% delle risorse trasferite dall'INPS ai Fondi nel periodo 2004-2020<sup>4</sup>.

## **Fondartigianato**

Nel panorama dei Fondi Paritetici Interprofessionali, Fondo Artigianato Formazione (d'ora in poi Fondartigianato) si segnala come uno degli assi portanti del sistema della formazione continua finanziata.

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.<sup>5</sup>

Da un punto di vista meramente quantitativo, la rilevanza di Fondartigianato è testimoniata in primo luogo dal livello di adesioni. A fine 2020, con poco meno di 97.000 aziende con adesione attiva (pari circa al 13% 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 448.000 lavoratori in forza alle proprie aderenti, si piazza al quarto posto della graduatoria, pesando per poco meno del 5% sul totale dei lavoratori dipendenti delle imprese iscritte ai Fondi (ANPAL, 2021).

<sup>4</sup> Per ulteriori approfondimenti circa l'andamento diacronico delle adesioni ai Fondi nonché alle caratteristiche dimensionali, di settore e territoriali delle imprese aderenti si rimanda alla lettura delle varie edizioni dei rapporti sulla formazione continua curati per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali prima da ISFOL e poi da ANPAL in collaborazione con INAPP.

<sup>5</sup> La natura paritetica di Fondartigianato è legata alla composizione degli Organi statutari del Fondo (Assemblea, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Sindaci) che prevede un uguale numero di componenti nominati dalle organizzazioni datoriali e dalle organizzazioni sindacali.

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 ANPAL nell'ambito dell'ultimo rapporto sulla formazione continua in Italia.

Sotto il profilo dimensionale, prevedibilmente, Fondartigianato si contraddistingue per una nettissima prevalenza delle micro-imprese (1-9 dipendenti), le quali rappresentano oltre l'89% 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 preferenziale è anch'esso caratterizzato da una struttura dimensionale egemonizzata dalla micro-impresa.

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 2020 pesano per circa il 46% delle adesioni a fronte di una media relativa alla totalità dei Fondi del 24% (ANPAL 2021).

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% delle aderenti a Fondartigianato a fronte di una media complessiva di poco inferiore al 30%.

Per quanto concerne infine il profilo settoriale delle adesioni, l'analisi comparata realizzata da ANPAL (2021) mostra come Fondartigianato sia il Fondo per dipendenti con la quota più alta di aderenti che afferiscono al settore manifatturiero (circa il 37% contro una media relativa a tutti i Fondi del 20%) e al settore delle costruzioni (quasi 20% a fronte di una media del 10%). Al contrario, sono significativamente sottorappresentate fra le aderenti le aziende che appartengono ad importanti settori dei servizi, quali il commercio (14,5% delle aderenti a Fondartigianato contro una media del 22%), il settore alberghiero e della ristorazione (meno del 4% a fronte di una media superiore al 12%) e il settore dei servizi immobiliari, informatici, della ri-

cerca e dei servizi alle imprese (6% per Fondartigianato contro una media del 14%)<sup>6</sup>.

Esaurita questa breve disamina delle caratteristiche della membership di Fondartigianato, è possibile proseguire la trattazione focalizzandosi su alcuni ulteriori aspetti meritevoli di essere menzionati nell'ottica di presentare in maniera esauriente il Fondo e fornire elementi di contesto utili alla comprensione dei vari contributi che compongono questo volume.

Fondartigianato finanzia le attività formative a beneficio delle proprie aderenti attraverso la pubblicazione periodica di Inviti, ovvero di bandi pubblici attraverso cui Fondartigianato invita le aziende aderenti a presentare progetti di formazione autonomamente oppure avvalendosi del supporto di soggetti terzi (consulenti, agenzie formative accreditate eccetera)<sup>7</sup>.

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, micro-imprese, aziende di recente adesione al Fondo o, ancora, imprese che si stanno avvalendo degli ammortizzatori sociali dell'artigianato).

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 non prevede la contabilizzazione dei versamenti effettuati da parte delle singole aziende aderenti (non esiste cioè un "conto aziendale" per ogni impresa aderente) e 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.

Come è già stato anticipato in precedenza, un ulteriore elemento distintivo di Fondartigianato consiste, sulla scorta di quanto previsto dal comma 7 dell'articolo 118 della legge n. 3488/2000 nonché dall'Accordo Interconfederale costitutivo del Fondo del 2001 e dall'articolo 12 dello Statuto, nella sua modalità di organizzazione sul territorio, ovvero, più nello specifico,

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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.

nell'esistenza di Articolazioni Regionali di Fondartigianato che coprono l'intero territorio nazionale.

Secondo il Regolamento generale di organizzazione, gestione, rendicontazione e controllo di Fondartigianato, le Articolazioni Regionali sono strutture interne prive di autonomia di spesa che operano nei limiti stabiliti dallo Statuto e dal Regolamento del 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.

Attraverso il proprio organismo principale, il Comitato Paritetico regionale, composto da soggetti nominati dal Cda di Fondartigianato su designazione delle Parti Sociali Regionali<sup>8</sup>, le Articolazioni Regionali del Fondo supportano la struttura nazionale di Fondartigianato 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.

<sup>8</sup> All'interno del Comitato Paritetico vengono solitamente anche individuati i due Referenti di ogni Articolazione Regionale (uno di parte sindacale e uno di parte datoriale), che svolgono compiti di coordinamento generale delle attività e di raccordo e interfaccia con la struttura nazionale del Fondo.

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, in seguito all'approvazione della Delibera del 12 ottobre 2016 del Fondo nazionale, il compito di realizzare il monitoraggio e la valutazione dell'attività formativa finanziata da Fondartigianato all'interno del territorio dell'Emilia-Romagna (Fondartigianato ER e Marcuccio 2018).

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.<sup>9</sup>

## **Il modello di Monitoraggio e valutazione d'impatto dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna**

Il modello di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna 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<sup>10</sup>.

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 defi-

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Per la precisione, il Progetto Monitoraggio 2017-2018 è stato definito dalle Parti Sociali Regionali (Confartigianato, CNA, 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.

nizione, sperimentazione e messa a regime di un vero e proprio impianto di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione finanziata, ovverosia di un modello strutturato e scientificamente robusto che sia in grado di integrare organicamente una molteplicità di strumenti di analisi (anche riconducibili ad ambiti disciplinari differenti) e di attività di ricerca.

Obiettivo ultimo della costruzione di questo 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 e Marcuccio 2018).

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 Prof. Davide Antonioli (Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara) e del Prof. Massimo Marcuccio (Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna), che affiancano in tale compito due figure di emanazione delle Parti Sociali dell'Emilia-Romagna, ovvero Carlo Fontani (CGIL Emilia-Romagna) e Giulio Tamburini (CISL 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 quattro macro-attività di ricerca principali che costituiscono l'ossatura portante del modello di Monitoraggio e valutazione emiliano-romagnolo e i cui risultati sono alla base dei contributi contenuti all'interno di questo volume.

Prima di procedere alla presentazione nel dettaglio di queste macro-attività, è opportuno precisare che i quattro rami di ricerca in questione, pur essendo espressione di ambiti disciplinari e approcci metodologici differenti, non costituiscono compartimenti stagni ma si integrano proficuamente sia focalizzandosi in maniera complementare su livelli diversi di analisi (ad esempio, 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 medesimi fenomeni oggetto di indagine da angolazioni differenti e sulla base di tecniche, indicatori e metodologie diverse.

Esaurita questa premessa, il passo successivo consiste dunque nell'illustrazione delle quattro attività che compongono l'impianto di Monitoraggio e valutazione d'impatto dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna.

La prima attività risiede nella creazione e sviluppo dell'Osservatorio del Sistema delle Imprese Produttive dell'Emilia-Romagna (d'ora in poi OSSIP-ER).

OSSIP-ER è una piattaforma informatica, liberamente accessibile via web (<https://www.ossiper.it>), 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 – nonché la relativa forza-lavoro – nell'ottica di indagare diacronicamente le dinamiche di cambiamento congiunturale e strutturale che interessano il tessuto produttivo emiliano-romagnolo e, più nello specifico, il comparto artigiano e l'ambito delle piccole e medie imprese. L'Osservatorio monitora infatti 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, analisi ed elaborazione di una vasta mole di dati e informazioni provenienti da una molteplicità di fonti statistiche e amministrative, OSSIP-ER intende rispondere alla necessità di offrire alle Parti Sociali dell'Emilia-Romagna un ulteriore elemento di supporto al processo decisionale, propedeutico all'individuazione degli ambiti su cui sollecitare lo

sviluppo di politiche formative finalizzate all'aggiornamento e all'implementazione delle competenze dei lavoratori<sup>11</sup>.

Va sottolineato che, oltre a questa finalità principale, OSSIP-ER assolve anche ad un'ulteriore rilevante funzione nell'ambito dell'impianto di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna, poiché supporta le altre attività di ricerca sia attraverso la messa a disposizione di una ricca base di dati di volta in volta utilizzabili per analisi e approfondimenti, sia tramite la ricostruzione precisa e dettagliata della struttura d'impresa regionale ovvero dell'universo di riferimento entro cui sono ricomprese tanto le imprese aderenti a Fondartigianato in generale, quanto quel sotto-gruppo di esse che nel corso del tempo ha partecipato ad attività formative finanziate dal Fondo.

In questo senso, è possibile affermare che uno degli scopi principali dell'Osservatorio consiste anche 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 dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna.

La seconda delle quattro attività che compongono l'impianto di Monitoraggio dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna, i cui risultati sono confluiti nel capitolo 2 del volume, consiste nella realizzazione di un'articolata analisi statistica della formazione finanziata da Fondartigianato all'interno del territorio regionale.

Tale analisi, che viene effettuata a partire da una vasta base di dati messa a disposizione dall'Area Controllo e Monitoraggio Quantitativo di Fondartigianato e che a seguito di successivi aggiornamenti e integrazioni è giunta a coprire l'arco temporale che va dal 2012 al 2020,<sup>12</sup> consente di elaborare una "fotografia" estremamente precisa e dettagliata dell'intero universo delle attività formative realizzate in Emilia-Romagna grazie al finanziamento del Fondo.

In particolare, l'analisi quantitativa che viene condotta annualmente dal gruppo di lavoro dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna e che è stata sintetizzata all'interno del secondo Capitolo restituisce in primo luogo

<sup>11</sup> Pur essendo, come sottolineato, uno strumento di analisi rivolto, in primo luogo, 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 mole di dati relativi all'universo delle imprese emiliano-romagnole (artigiane e non).

<sup>12</sup> Per una prima esposizione dei risultati di questa attività, relativa al periodo 2012-2018, si veda il secondo Capitolo del precedente volume *Il Monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*.

la consistenza e l'andamento diacronico di numerosi variabili di fondamentale importanza, quali, ad esempio, il volume di risorse economiche erogate dal Fondo in Emilia-Romagna, il numero di progetti formativi realizzati, il numero di partecipazioni aziendali e di lavoratori alle attività formative finanziate nonché lo stock di ore di formazione effettivamente erogate<sup>13</sup>.

Oltre a ciò, questa attività di ricerca si focalizza in maniera specifica sulla messa a fuoco delle caratteristiche degli attori della formazione, ovvero sulla ricostruzione sia delle caratteristiche socio-anagrafiche dei lavoratori coinvolti in formazione sia del profilo delle aziende beneficiarie in termini di classe dimensionale e settore economico-produttivo di appartenenza.

Da ultimo, ma certo non per importanza, l'analisi quantitativa della formazione finanziata dal Fondo in Emilia-Romagna consente di approfondire altri aspetti molto significativi quali i contenuti e le modalità didattiche di erogazione dei percorsi formativi di Fondartigianato, il grado di efficienza della progettazione formativa (intesa in termini di scostamento quantitativo fra i dati previsti in fase di progettazione e quanto effettivamente realizzato) e il fenomeno della continuità formativa delle aziende, cioè la maggiore o minore propensione delle aziende beneficiarie ad essere coinvolte nei corsi in maniera stabile e continuativa.

Come si vedrà in seguito alla lettura del Capitolo 3, tutti questi elementi concorrono a delineare un quadro conoscitivo estremamente ricco ed articolato della formazione di Fondartigianato in Emilia-Romagna. Un quadro che evidenzia non solo la capacità del Fondo di offrire risposta in maniera costante ai fabbisogni formativi delle piccole e medie imprese (artigiane e non) dell'Emilia-Romagna attraverso il finanziamento di un volume quantitativamente molto cospicuo di ore e percorsi di formazione, ma anche una forte attenzione, declinata in termini di equità sociale, rispetto all'effettivo accesso alla formazione da parte di quelle figure del mondo del lavoro che, come le donne e i giovani lavoratori con scarsa anzianità aziendale o contratti atipici, tendenzialmente hanno minori chances di essere coinvolte in percorsi formativi o comunque si trovano strutturalmente in una condizione di svantaggio.

La terza attività che compone il modello di Monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna, da cui sono scaturite le evidenze riportate all'interno del 4 Capitolo di questo volume, consiste nella somministrazione di una survey tematica online ad un campione rappresentativo delle imprese emiliano-romagnole aderenti al Fondo.

<sup>13</sup> 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.

Sotto il profilo del graduale consolidamento dell'impianto di Monitoraggio e valutazione, è opportuno sottolineare che questa attività di ricerca, realizzata in collaborazione con il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara, è giunta nel corso del 2021 alla sua terza edizione, avendo nel frattempo sensibilmente ampliato il numero di imprese coinvolte nell'indagine e, fra di esse, il numero di aziende rispondenti.<sup>14</sup>

Per quanto concerne la struttura dei questionari online, ogni survey contiene al proprio interno sia un certo numero di items che vengono replicati, senza sostanziali modifiche, in ogni edizione, secondo un'ottica di analisi diacronica, sia domande specifiche che vengono di volta in volta inserite in fase di progettazione del questionario al fine di condurre particolari approfondimenti tematici sulla base delle indicazioni provenienti dal Comitato Paritetico o dalle Parti Sociali dell'Emilia-Romagna.

Rispetto ai contenuti indagati, le survey, oltre ovviamente a raccogliere informazioni sulle caratteristiche strutturali dei soggetti rispondenti e delle relative aziende, si focalizzano in primo luogo su due macro-argomenti principali, ovvero da una parte sulle tematiche inerenti all'organizzazione d'impresa, all'innovazione e agli investimenti, al fine di trarre dati utili circa le strategie innovative delle aziende aderenti al Fondo; dall'altra, sulle varie dimensioni che consentono di delineare, in termini sia quantitativi che qualitativi, il rapporto delle aziende rispondenti con la formazione.

In relazione invece agli approfondimenti tematici che sono stati di volta in volta sviluppati nel corso delle tre survey realizzate fino ad ora, i contenuti presi in esame, illustrati per forza di cose in forma sintetica, sono stati i seguenti: nella prima indagine, realizzata nel 2019, si è cercato di esaminare il rapporto fra la partecipazione aziendale ad attività formative e una serie di dimensioni rilevanti per la competitività di impresa quali le strategie di innovazione di prodotto, di processo, ambientali, organizzative e legate all'universo di Impresa 4.0.

Nella seconda survey, svolta nel 2020, il focus tematico è mutato sia in funzione della volontà di indagare ulteriori aspetti precedentemente non approfonditi, sia alla luce della necessità di tenere conto del manifestarsi dell'emergenza pandemica. Di conseguenza, gli argomenti specificamente indagati attraverso l'approfondimento tematico della survey 2020 sono stati due: in primo luogo, la rilevazione dei principali ostacoli che le imprese ade-

<sup>14</sup> Nello specifico, la survey 2021 ha visto l'invio del questionario online ad oltre 7.000 imprese aderenti a Fondartigliano. Per un'esposizione dei risultati della survey realizzata nel corso del 2019 nonché della metodologia d'indagine, si veda il quarto capitolo del volume *Il Monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigliano in Emilia-Romagna*.

renti al Fondo rilevano nell'approcciarsi alle attività di formazione; in seconda istanza, l'esame dei primi effetti che la pandemia ha determinato sulle aziende aderenti, tanto in relazione al rapporto delle imprese con la formazione, quanto con riferimento all'utilizzo dello smart working e alla messa in campo di specifiche strategie per fronteggiare la crisi economica determinata dalla pandemia<sup>15</sup>.

La survey più recente, realizzata nella primavera-estate 2021 e oggetto del terzo Capitolo di questo volume, si è venuta a confrontare con un contesto parzialmente mutato sia da un punto di vista epidemiologico, col progresso delle campagne di vaccinazione di massa, sia in termini economici e sociali, col manifestarsi di una fase di forte ripresa produttiva sostenuta dall'allentamento delle restrizioni, dalle politiche fiscali e monetarie espansive dei governi europei e dalla messa in campo del nuovo programma Next Generation EU. In questo senso, l'approfondimento tematico della survey 2021 si è focalizzato sull'indagine delle strategie d'impresa in un contesto di ripresa e di graduale superamento dell'emergenza pandemica. Inoltre, sempre per tenere conto dei cambiamenti che hanno interessato il contesto di riferimento delle imprese emiliano-romagnole aderenti al Fondo, il questionario online è stato arricchito con una sezione specifica finalizzata ad indagare il punto di vista e la percezione delle aziende aderenti a Fondartigianato rispetto alle cosiddette "transizioni gemelle", ovvero alla transizione ecologica e alla transizione digitale.

Infine, la quarta parte dell'impianto di Monitoraggio dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna, i cui risultati sono confluiti nell'ultimo Capitolo di questo volume, consiste nell'attività di valutazione d'impatto della formazione, che a partire dal 2017 viene realizzata con cadenza tendenzialmente annuale avvalendosi del supporto del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna.

Anche in questo caso ci si sta riferendo ad 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.

In particolare, dopo una prima fase dedicata alla definizione delle premesse di natura teorica e metodologica dell'impianto di valutazione dell'impatto della formazione finanziata da Fondartigianato in Emilia-Romagna<sup>16</sup>, a partire

<sup>15</sup> Si segnala che i rapporti di sintesi dei risultati delle tre survey in questione sono liberamente consultabili nella sezione "Reportistica" della piattaforma OSSIP-ER ([https://www.ossi-per.it/reportistica\\_30.html](https://www.ossi-per.it/reportistica_30.html)).

<sup>16</sup> Per una trattazione completa di questo tema, si vedano sia Fondartigianato ER e Marcuccio, M. (2018), *L'impianto di monitoraggio e valutazione delle attività formative finanziate da*

dal 2020 le attività si sono concentrate sulla progettazione di dettaglio e sperimentazione della valutazione d'impatto su un campione via via sempre più ampio di aziende coinvolte nei progetti formativi finanziati dal Fondo.

Infatti, laddove la prima sperimentazione della valutazione d'impatto della formazione condotta nel 2020 aveva coinvolto, per scelta deliberata, poco più di un centinaio di aziende nella somministrazione del questionario online (che costituisce il primo momento dell'indagine) e soltanto 8 imprese nella realizzazione degli studi di caso aziendali (che rappresentano la seconda "gamba" su cui si regge la ricerca) e delle relative interviste, l'edizione successiva dell'attività ha visto l'invio del questionario online ad un campione di quasi 300 aziende e lo svolgimento di ben 26 studi di caso aziendali<sup>17</sup>.

Senza entrare in questa sede nell'illustrazione degli aspetti di dettaglio inerenti alla metodologia della ricerca nonché nell'esame delle prime evidenze empiriche relative alla percezione soggettiva dei vari attori coinvolti (referenti aziendali/titolari, dipendenti in formazione e personale delle agenzie formative) rispetto all'impatto avuto dalla formazione finanziata dal Fondo – aspetti che saranno pienamente approfonditi nel quarto Capitolo del presente volume<sup>18</sup> – ci si limiterà a concludere la presentazione dell'attività di valutazione d'impatto con alcune brevi considerazioni in merito alla finalità che essa assolve nel quadro più generale dell'impianto di Monitoraggio dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna.

Analogamente alle altre parti che compongono l'ossatura dell'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

*Fondartigianato in Emilia-Romagna. Inquadramento, modello, organizzazione*, Bologna: Fondartigianato ER sia Marcuccio, M. (2021), Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione, in Marcuccio, M. e Antonioli, D. (a cura di) (2021), *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*, Milano: FrancoAngeli.

<sup>17</sup> È opportuno precisare che nell'ambito di un campione di aziende coinvolte nella somministrazione del questionario pressoché triplicato, nel 2021 è cresciuto pressoché in egual misura (da 24 a 78) anche il numero di imprese che hanno effettivamente partecipato alla ricerca rispondendo in maniera integrale alle domande del questionario.

<sup>18</sup> A tale riguardo si rimanda anche a Fondartigianato ER e 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*, Bologna: Fondartigianato ER.

raccolte attraverso l'impianto di Monitoraggio focalizzandosi in maniera specifica sul tema degli effetti 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 solamente in una crescita delle conoscenze e delle competenze dei partecipanti ai 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 lavorativa aziendale.

Come emergerà dalla lettura del contributo in questo volume, le prime evidenze che emergono dalla sperimentazione dell'attività di valutazione d'impatto condotta dall'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna suggeriscono che la formazione di Fondartigianato stia riuscendo pienamente a conseguire questo fondamentale obiettivo.

## Riferimenti bibliografici

- ANPAL (2021), *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2018-2019-2020*, Roma: Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro.
- Baccaro, L. e Pulignano, V. (2016), Employment relations in Italy, in Bamber, G.J., Lansbury, R.D., Wailes, N., & Wright, C.F. (Eds.). (2016), *International and Comparative Employment Relations: National Regulation, Global Changes* (6th ed.), Routledge.
- Bagnasco, A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna: il Mulino.
- Burroni, L. (2016), *Capitalismi a confronto. Istituzioni e regolazione dell'economia nei paesi europei*, Bologna: il Mulino.
- Carrieri, M. (2012), *I sindacati. Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire*, Bologna: il Mulino.
- Catino, M. (2006), Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, XVI.
- Fondartigianato ER e Marcuccio, M. (2018), *L'impianto di monitoraggio e valutazione delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna. Inquadramento, modello, organizzazione*, Bologna: Fondartigianato ER.
- Fondartigianato ER e 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*, Bologna: Fondartigianato ER.
- Marcuccio, M. e Antonioli, D. (a cura di) (2021), *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*, Milano: FrancoAngeli.

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.



# 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

## 1.1. Sintesi e principali risultati

La pandemia COVID-19 ha rappresentato la più grande emergenza sanitaria dal secolo precedente e, come ci si aspettava, la crisi sanitaria ha portato con sé una delle crisi economiche più profonde affrontate negli ultimi decenni, che non ha lasciato scampo a nessuna economia, toccando in maniera pesante anche le economie mondiali più forti che, anche se in alcuni casi non hanno visto i loro indicatori economici diventare negativi come la Cina da cui tutto è partito, hanno certamente visto rallentare la loro crescita. Le caratteristiche di questa crisi però si presentano piuttosto diverse da quelle precedenti; la pandemia ha generato uno shock nell'intera economia che ha causato enormi perdite al sistema. L'Economia dovrebbe riprendere (anche se non raggiungere del tutto e subito) i livelli *pre-crisi*. A questo scopo sono state stanziati somme di denaro ingenti che dovrebbero far ripartire le economie europee provando ad effettuare delle riforme che siano in grado di rendere stabile questa crescita, rendendo la pandemia un'occasione per ripartire e migliorare i risultati raggiunti fino al primo trimestre 2020.

Il capitolo che presentiamo ha come obiettivo quello di fornire una fotografia di quanto è accaduto in Europa, in Italia e in particolare in Emilia-Romagna. Analizzando le principali componenti dell'economia proveremo a fornire una panoramica degli effetti che la crisi ha avuto sottolineando fragilità e punti di forza del nostro sistema economico. Cominciando dall'Europa, esamineremo il peso che hanno avuto la caduta del PIL e di tutte le altre componenti dell'economia, provando ad osservare le conseguenze che questa caduta ha avuto sull'economia italiane e regionale. Un'analisi di contesto così costruita ci consente di avere una lettura globale del fenomeno; ed inol-

tre, ci permette di capire quali siano gli ambiti in cui occorre dare maggiori risposte e maggiori soluzioni.

Il presente capitolo contiene, inoltre, la descrizione della consistenza delle imprese artigiane che costituiscono la cornice all'interno della quale si muove l'analisi 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. I dati utilizzati sono desunti dal portale Movimprese<sup>1</sup> che riporta i risultati dell'analisi statistica della nati-mortalità delle imprese condotta trimestralmente da InfoCamere per conto dell'Unioncamere. Tutto ciò allo scopo di quantificare la presenza di imprese sul territorio emiliano-romagnolo, con particolare attenzione al comparto artigiano, in modo da contestualizzare al meglio l'analisi dell'attività formativa che verrà descritta nei capitoli successivi.

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 alcuna informazione sulla capacità di produrre valore delle singole imprese e quindi sulla capacità settoriale di incidere sull'economia provinciale.

È evidente come il diffondersi dell'emergenza sanitaria, le misure restrittive adottate e i diversi *lockdown* abbiano prodotto e continueranno ancora a produrre effetti, anche se con intensità differenti, sulla struttura demografica e sul sistema economico/produttivo dei diversi territori, lasciando un segno indelebile su economia e società.

A seguito della pandemia da COVID-19, l'economia mondiale sta sperimentando la più intensa recessione dell'ultimo secolo. Le previsioni Ocse di maggio 2021 hanno evidenziato una chiusura annua per il 2020 con una riduzione del **prodotto mondiale** del 3,5%, una ripresa nel 2021 del 5,8% e nel 2022 del 4,4%. Rispetto alle valutazioni di marzo, le previsioni sull'attività economica globale sono state riviste al rialzo di 0,2 punti percentuali nel

<sup>1</sup> 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.

2021 e di 0,4 nel 2022 (Banca d'Italia, 2021). Sulla ripresa dell'economia globale incidono però diversi fattori, tra i quali l'evoluzione della pandemia, le azioni di politica economica, l'andamento delle condizioni finanziarie e l'andamento della campagna di vaccinazione<sup>2</sup>.

Nell'**area euro** il Pil si è contratto del 6,7% nel 2020, e sempre secondo le previsioni elaborate dall'Ocse, crescerebbe del 4,2% nel 2021 e del 4,4% nel 2022. Volgendo invece lo sguardo al **contesto nazionale**, secondo le stime preliminari dell'Istat (Istat, 2021), l'Italia ha registrato nel 2020 una flessione del Pil pari al -8,9%, più accentuata per il Nord Ovest e il Nord Est (per entrambe le aree la riduzione è stata del -9,1%) e leggermente più contenuta per il Centro (-8,8%) e il Mezzogiorno (-8,4%). Si prevede una ripresa del Pil sia nel 2021 (+4,7%), che nel 2022 (+4,4%). Anche per quanto riguarda gli investimenti dopo la flessione del 9,1% per il 2020, l'Istat prevede un significativo aumento, sia nel 2021 (+10,9%) che nel 2022 (+8,7%).

Per quel che riguarda il **contesto regionale**, secondo le ultime stime previsionali (Prometeia, ottobre 2021), dopo l'incremento dell'1,5% nel 2018, l'economia regionale aveva già cominciato a rallentare nel corso del 2019 con un ben più esiguo +0,7%. Per il 2020, anno in cui la pandemia ha prodotto gravissime ripercussioni sul contesto economico, il prodotto interno lordo regionale ha registrato una caduta del -9,1%. Le previsioni indicano una decisa ripresa nel 2021, pari al 6,5%, ma il grado di incertezza derivante dalla situazione epidemiologica impone di valutare tali stime con cautela.

Per quanto riguarda il valore aggiunto, le stime indicano una contrazione del -8,8% a fine 2020 e un consistente incremento per il 2021 (+6,5%). L'analisi del valore aggiunto a livello settoriale evidenzia già nel corso del 2019 segnali di debolezza per quasi tutti i comparti ad eccezione delle costruzioni (+2,7% rispetto al 2018); l'industria in senso stretto e i servizi erano rimasti sostanzialmente stabili (+0,4% e +0,9% rispettivamente), l'agricoltura aveva registrato una pesante contrazione (-6,9%). Nel 2020, sempre in base alle ultime stime di Prometeia, tutti i settori hanno registrato una contrazione del proprio valore aggiunto: l'agricoltura è il settore che registra la contrazione più contenuta (-3,1%), mentre il valore aggiunto della manifattura crolla del 10,2%, quello dei servizi dell'8,6% e il valore aggiunto delle costruzioni del 6,3%.

<sup>2</sup> Nel momento della stampa (estate 2022) un ulteriore shock ha colpito l'economia Europea. L'invasione dell'Ucraina da parte della Russia (febbraio 2022) ha dato il via ad un conflitto alle porte dell'Unione Europea, con forti conseguenze economiche per i paesi europei. Sebbene consapevoli che tale avvenimento abbia ripercussioni forti sull'economia italiana non riteniamo opportuno includere nel presente lavoro riferimenti ulteriori, essendo il 2020 ed il 2021 gli anni di riferimento dell'analisi.

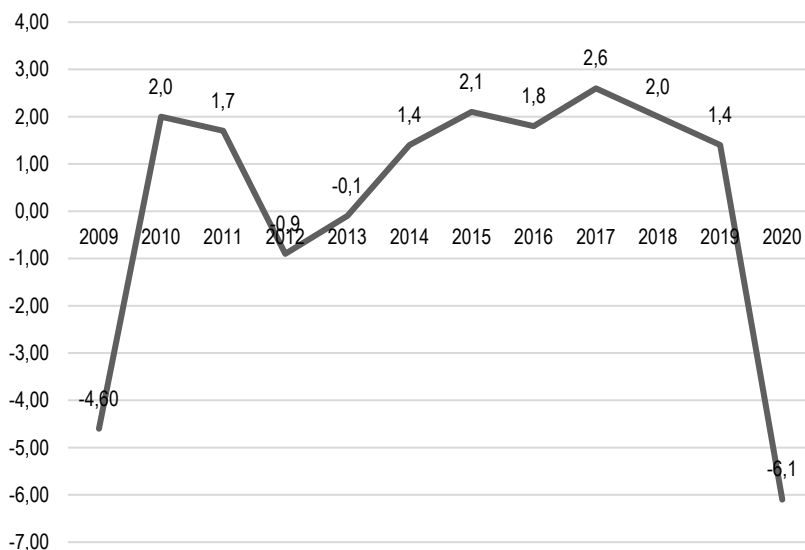
Per il 2021 si prevede un recupero in quasi tutti i settori, con una crescita molto sostenuta per il settore delle costruzioni (+20,9%) e per l'industria in senso stretto (+10,5%); l'incremento previsto per i servizi è più contenuto e pari al 4,2% mentre per l'agricoltura è dell'1%.

## 1.2. Il quadro Europeo

Da marzo 2020 l'economia mondiale ha sperimentato una delle più profonde quanto inattese recessioni causata dalla Pandemia COVID-19. La crisi ha colpito l'intera economia mondiale interessando quasi tutti i settori. Nella prima parte dell'anno si è registrato un crollo dell'attività economica in quasi tutti i paesi, seguito da un forte rimbalzo nei mesi estivi che ha seguito la progressiva rimozione delle restrizioni. Tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021, la ripresa economica è proseguita in maniera eterogenea tra paesi e settori produttivi, a seguito delle misure di distanziamento adottate per contrastare la seconda ondata dei contagi, dei progressi nelle campagne vaccinali e dell'efficacia delle misure di sostegno poste in atto in modo differente a livello nazionale. Le attività di servizi sono state fra le più duramente colpite avendo dovuto subire misure restrittive prolungate e più stringenti tra il 2020 e la prima parte del 2021. Il settore industriale invece, nella maggioranza delle economie, ha sostenuto il processo di ripresa, trainando gli scambi mondiali di merci in volume. A livello globale questi ultimi, dopo una caduta tra febbraio e maggio 2020, a partire dai mesi estivi hanno immediatamente recuperato, raggiungendo alla fine dell'anno livelli pari se non superiori al periodo pre-crisi.

Il lockdown forzato e la chiusura seppur temporanea di molte attività produttive ha visto cadere il valore del PIL *pro capite* dell'Europa a 27 Paesi. La caduta dal 2019 al 2020 appare evidente e quei segni positivi cominciati dopo la crisi finanziaria che ha colpito l'economia reale mondiale nel 2008-2009 (e interrotti solo con la crisi dei debiti sovrani del 2011/2012) si sono arrestati per effetto della pandemia mostrando un tasso di crescita del PIL reale *pro-capite* negativo passando da un valore dell'1,4 del 2019 a -6,10 del 2020 come mostrato in Figura 1.1.

Figura 1.1 – Crescita PIL reale pro capite EU27 a volumi concatenati (variazioni percentuali)

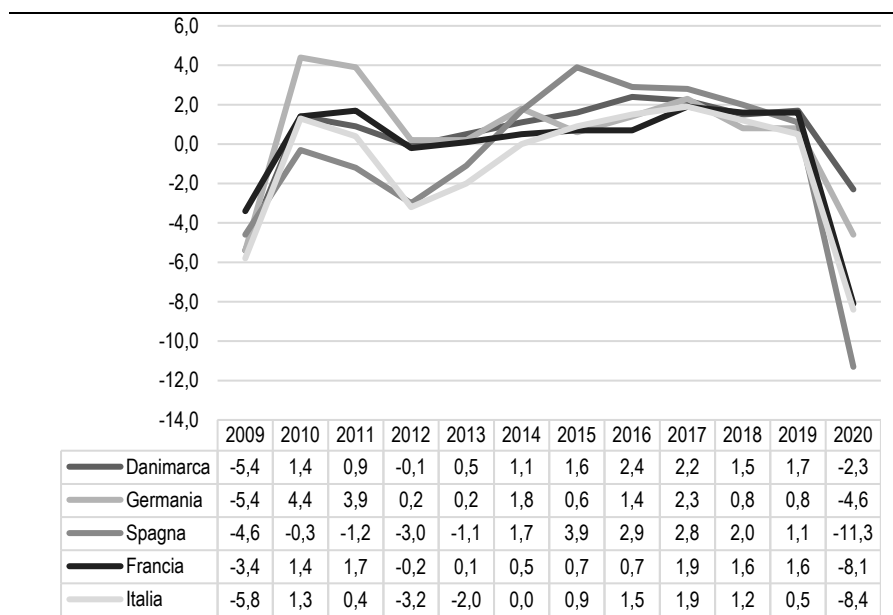


Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 luglio 2021 su nostra elaborazione.

Il secondo trimestre del 2020 appare il punto più nero a causa della pandemia. L'economia europea tocca il minimo di una discesa cominciata nel primo trimestre, quando la Cina era nel pieno del suo lockdown e le misure di distanziamento cominciavano ad essere introdotte nella gran parte dei paesi europei. La fine delle restrizioni avvenuta nel terzo trimestre e la speranza nei vaccini a dicembre 2020 hanno fatto sì che la crisi prendesse la forma di una "V" conservando una lenta e timida ripresa dovuta a misure diffuse di distanziamento meno severe dalla fine del 2020 e ad una confermata fiducia nelle campagne vaccinali di tutta Europa.

Per tutti i paesi il secondo trimestre 2020, quindi, ha rappresentato il minimo ciclico assoluto, ma le intensità sia del calo sia del recupero sono state eterogenee. Come visibile in Figura 1.2 tra le maggiori economie la Spagna ha segnato un valore di -11,3% mentre la Danimarca solo di -2,3%.

Figura 1.2 – Crescita PIL reale pro capite a volumi concatenati (variazioni percentuali annue)

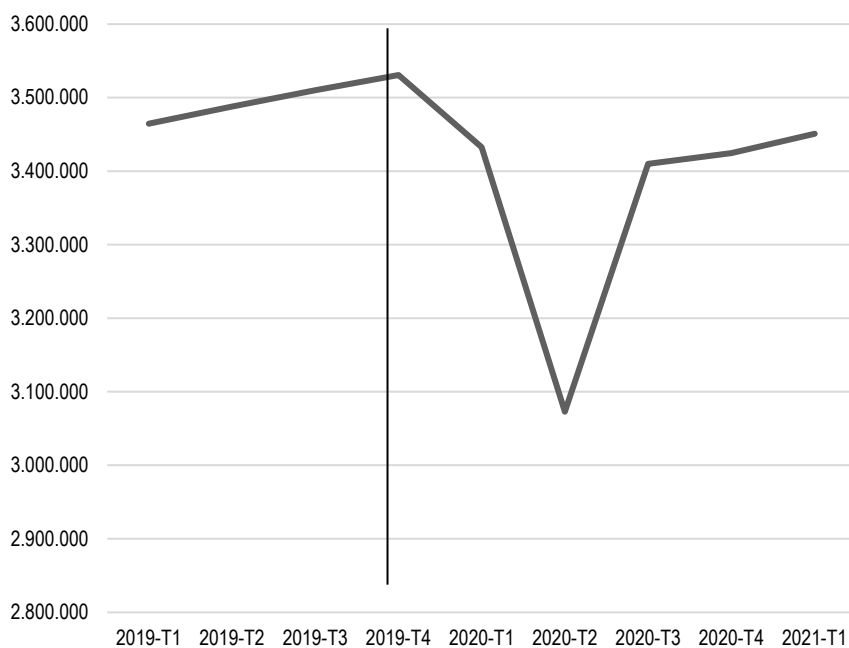


Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 luglio 2021 su nostra elaborazione.

Nel complesso del 2020, l'attività economica dell'area si è ridotta del 6,1%. La contrazione è stata determinata prevalentemente dalla caduta della domanda interna cui si è associata una flessione della domanda estera netta.

Come visibile da Figura 1.3, nonostante la ripresa a partire dal quarto trimestre del PIL europeo, i consumi non hanno seguito lo stesso andamento, dimostrando comunque un tendenziale calo fra la fine del 2020 e i primi mesi del 2021. I lockdown generalizzati che hanno contraddistinto i Paesi europei nell'autunno-inverno 20/21, seppur meno stringenti di quelli della primavera 2020, hanno colpito particolarmente il settore dei servizi e quelle attività come bar, ristoranti e servizi alla persona che hanno affrontato lunghe chiusure e orari di coprifuoco che ne hanno naturalmente compromesso la stabilità. A motivare però il calo dei consumi è anche una diffusa sfiducia nella fine dell'avanzata del virus che ha visto anche le famiglie non colpite dallo stop delle attività produttive ridurre i propri consumi a scopo precauzionale. Il clima di incertezza, non solo circa la fine della pandemia, ma anche circa le misure restrittive che venivano modificate dai governi di settimana in settimana, ha fatto da elemento "disincentivante" ai consumi.

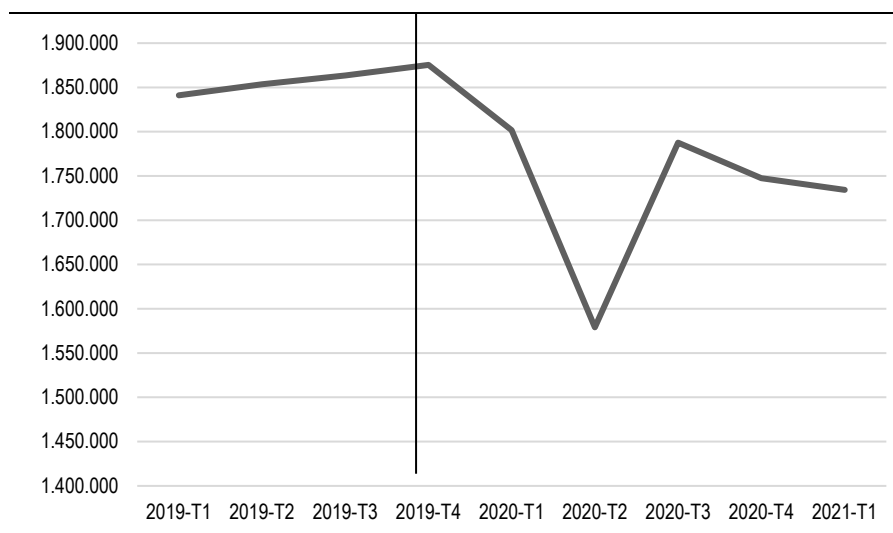
Figura 1.3 – PIL a prezzi correnti € 1 Trimestre 2019- 1 Trimestre 2021 (valori destagionalizzati e aggiustati)



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 luglio 2021 su nostra elaborazione.

Anche i consumi delle famiglie (Figura 1.4), infatti, mostrano una forte flessione a cominciare dal primo trimestre 2020. La chiusura di tutte le attività produttive e del commercio al dettaglio ha portato all'impossibilità per le famiglie di sostenere i consumi; inoltre, i ritardi nell'erogazione degli aiuti da parte dei governi che si sono trovati in parte impreparati davanti all'avanzata del virus, ha generato un deterioramento delle condizioni finanziarie di quelle famiglie che potevano contare su guadagni provenienti perlopiù dal settore secondario e da quello dei servizi non sopravvissuti alle chiusure. La ripresa nell'estate del 2020, coadiuvata dagli incentivi che i Paesi hanno messo in atto per stimolare il turismo e ristorazione, è stata visibile riportando i valori se non al livello *pre-COVID-19*, almeno al livello del primo trimestre del 2020.

Figura 1.4 – Consumo finale delle Famiglie a prezzi correnti trimestrali (valori destagionalizzati e aggiustati)



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 luglio 2021 su nostra elaborazione.

Questo andamento non è confermato per il valore degli investimenti. Pur non avendo a disposizione il valore degli investimenti fissi trimestrali, la Tabella 1.1 mostra il valore degli investimenti fissi dal 2015 al 2020 in percentuale del PIL, mostrando una sostanziale stabilità con la perdita di soli 0,2 punti percentuali dal 2019 al 2020 per l'intera EU27. Fra le maggiori economie come Danimarca e Germania si registrano anzi degli aumenti. Se la domanda interna ha giocato un ruolo preminente anche quella estera non è stata certamente da meno.

Tabella 1.1 – Investimenti fissi dal 2015 al 2020 (in percentuale del Pil)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EU27	20,2	20,4	20,8	21,1	22,2	22,0
Danimarca	19,9	21,0	21,2	21,7	21,3	22,4
Germania	20,0	20,3	20,4	21,1	21,5	21,9
Spagna	18,0	18,0	18,7	19,5	19,9	19,8
Francia	21,5	21,8	22,5	22,9	23,5	23,0
<b>Italia</b>	<b>16,9</b>	<b>17,2</b>	<b>17,5</b>	<b>17,8</b>	<b>18,0</b>	<b>17,8</b>

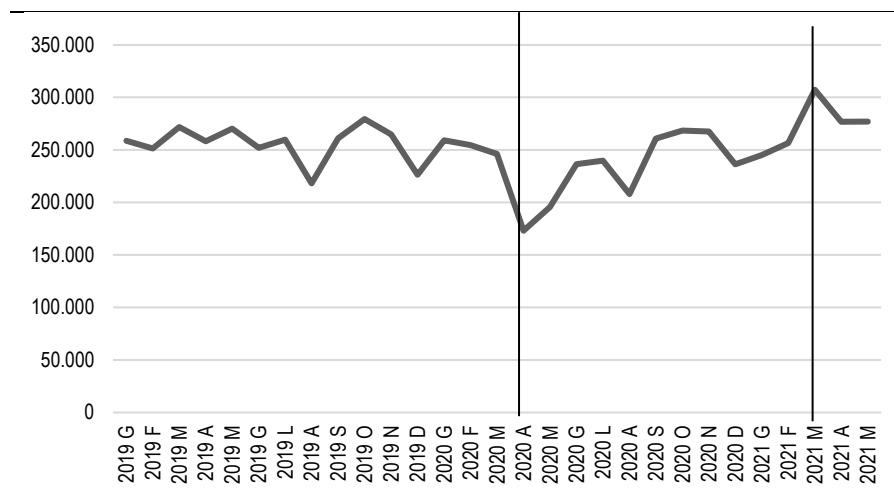
Fonte: Eurostat.

Le figure 1.5-1.6 mostrano i dati mensili del valore dell'Export in milioni di euro per l'EU27 e ancora una volta appare evidente quanto la prima parte



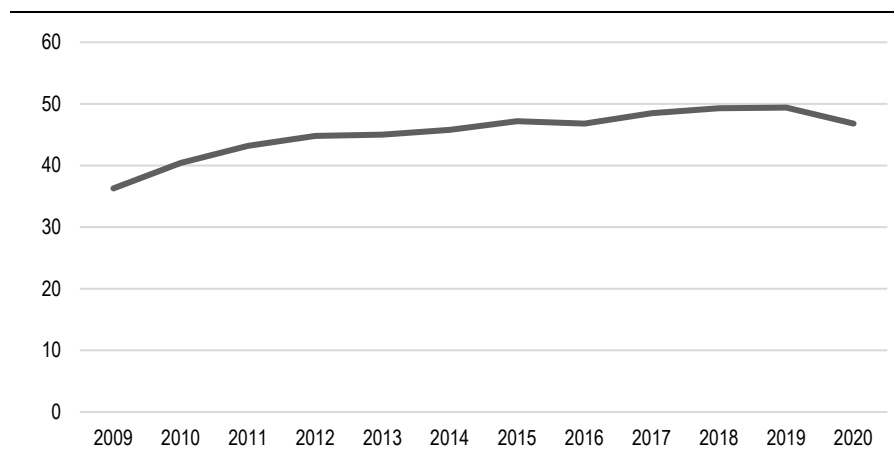
del 2020 e le restrizioni abbiano influito sull'export europeo. Aprile 2020, quando l'incertezza su ciò che avrebbe significato dover combattere il virus, ha rappresentato la punta più bassa raggiunta.

Figura 1.5 – Valori mensili dell'Export in milioni di euro – EU27



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 16 luglio 2021 su nostra elaborazione.

Figura 1.6 – Export europeo – EU27 (quota percentuale del PIL)

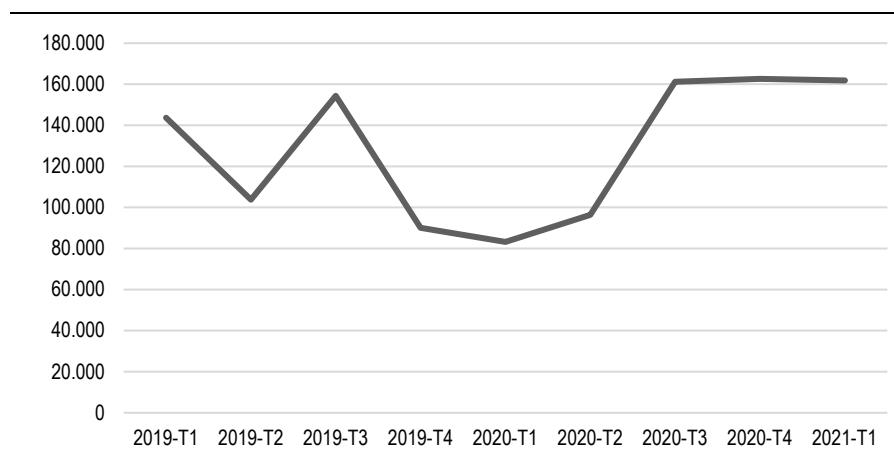


Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 16 luglio 2021 su nostra elaborazione.

Il 2020 ha segnato, quindi, un calo generalizzato in percentuale del PIL che, data la portata e la natura della crisi, in realtà non è sembrato neanche così pronunciato. Il blocco dei trasporti e l'impossibilità di muoversi all'interno dei confini europei hanno naturalmente inflitto un grosso colpo ai movimenti transfrontalieri, ma questi sembrano aver avuto solo una battuta d'arresto.

Guardando alla bilancia di beni e servizi possiamo notare che essa non ha mai assunto valori negativi per l'EU27, neanche nei periodi più bui della pandemia sebbene alcune delle più grandi economie dell'intera area, come la Francia, abbia mostrato da sempre un andamento negativo. Certamente la prima parte del 2020 mostra un forte calo dovuto al clima di incertezze, al blocco dei movimenti e alla chiusura delle frontiere. La ripresa, a partire dal terzo trimestre del 2020, mostra un certo consolidamento anche nella prima parte del 2021 quando vengono raggiunti i livelli *pre-crisi* (Figura 1.7).

Figura 1.7 – Bilancia beni e servizi trimestrale – EU27 (in milioni di euro- dati destagionalizzati)

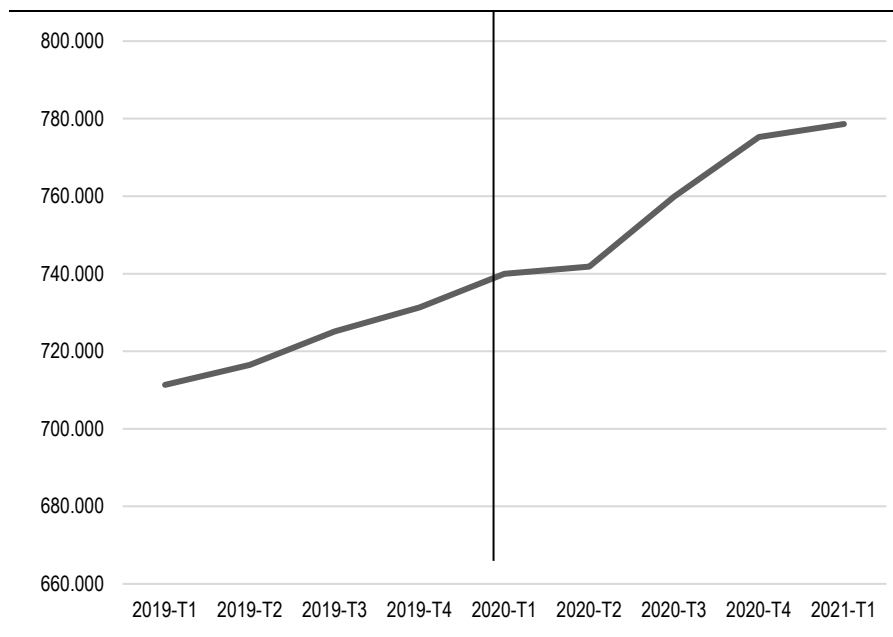


Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 luglio 2021 su nostra elaborazione.

Ad essere cresciuta fra il 2019 e il 2021 è certamente la spesa finale in consumi da parte dei governi. La pandemia COVID-19 ha imposto che i governi europei prendessero delle misure rapide e di grande portata per sostenere la crisi economica seguita immediatamente dopo quella sanitaria. A questo scopo i provvedimenti dei governi a sostegno dei cittadini hanno seguito di pari passo quelli per il contenimento del virus. Il grafico che segue (Figura 1.8) considera la spesa per consumi finali dei governi ad un livello

di dettaglio trimestrale; questo ci consente di seguire il suo andamento crescente al crescere dei timori riguardo il virus.

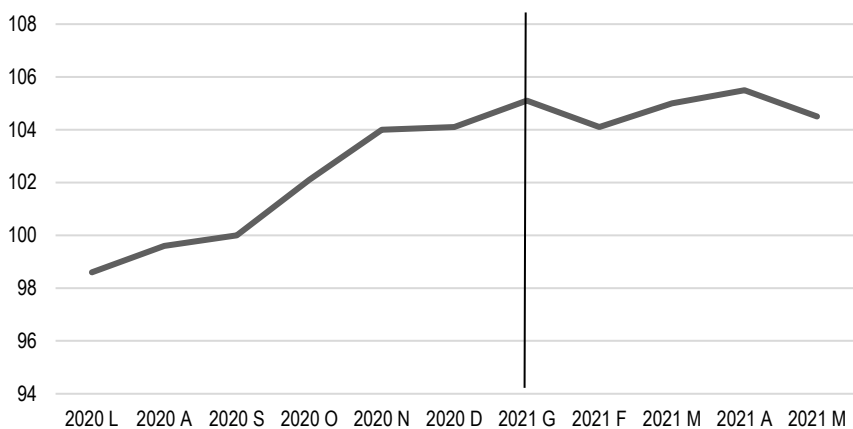
*Figura 1.8 – Spesa finale in consumi dei governi trimestrali – EU27 (in milioni di euro-dati destagionalizzati)*



*Fonte:* Eurostat ultimo aggiornamento 30 luglio 2021 su nostra elaborazione.

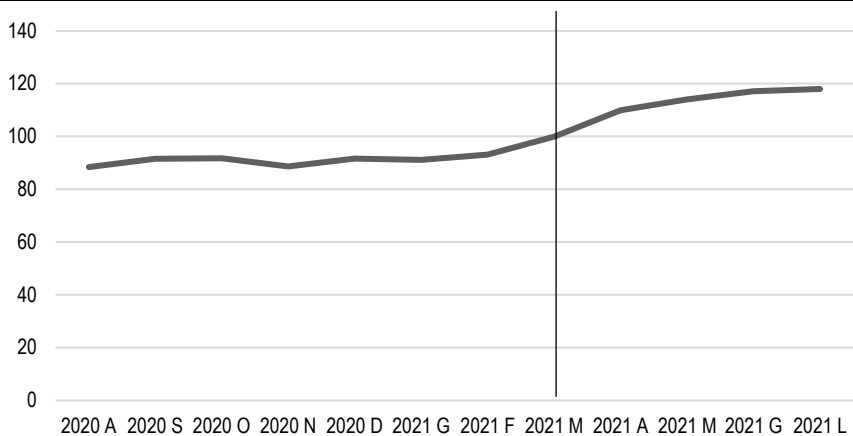
Dal lato dell'offerta, in linea con la ripresa mondiale, la produzione industriale ha proseguito la tendenza di robusta espansione, segnando, dopo una battuta di arresto a febbraio, due incrementi congiunturali consecutivi a marzo e aprile seguiti da una nuova battuta d'arresto nel maggio 2021. L'evoluzione più recente dell'attività e gli indicatori anticipatori segnalano un deciso miglioramento delle prospettive economiche per i prossimi mesi, legato in primo luogo al superamento dell'emergenza sanitaria, ma anche all'imminente disponibilità delle prime tranches di finanziamenti europei derivanti dal programma Next Generation EU (Figure 1.9 e 1.10).

Figura 1.9 – Indice di Produzione industriale (eccetto costruzioni) – EU27 (dati mensili destagionalizzati)



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

Figura 1.10 – Economic sentiment indicator European Commission (dati mensili destagionalizzati)

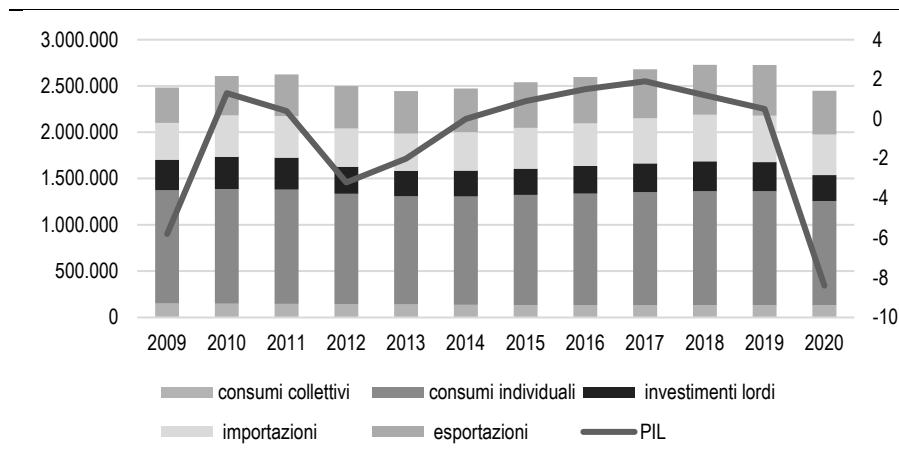


Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

### 1.3. Il quadro italiano

In Italia, come per l'intera Europa, nel 2020 l'andamento dell'attività è stato dominato dall'evoluzione delle misure di contenimento sanitario, con fluttuazioni di ampiezza e frequenza del tutto inusuali. A livello congiunturale, dopo la violenta caduta del secondo trimestre vi è stato un immediato recupero, ma il risultato del quarto trimestre è tornato negativo a causa delle nuove misure di emergenza. L'economia italiana nel 2020 si è contratta dell'8,4 % (Figura 1.11) come esaminato nel paragrafo precedente una caduta di ampiezza senza precedenti dalla Seconda guerra mondiale. La recessione è da attribuire soprattutto alla caduta verticale della domanda interna, con i consumi collettivi delle Amministrazioni Pubbliche che hanno tenuto parzialmente in piedi la domanda totale.

Figura 1.11 – Andamento del Pil italiano e contributi delle componenti di domanda (variazioni % sulla scala di destra)

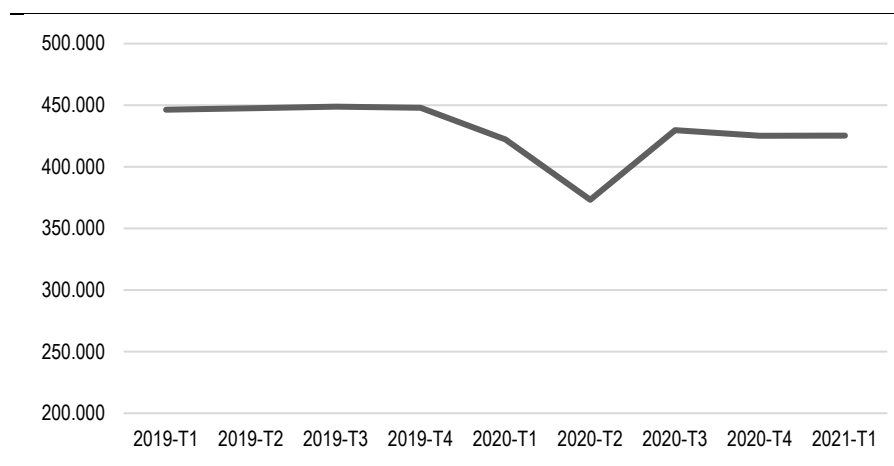


Fonte: Istat Conti nazionali su nostra elaborazione.

Anche gli investimenti lordi hanno subito un calo significativo. Considerando il commercio internazionale la contrazione delle esportazioni, dovuta per lo più al calo delle esportazioni dei servizi, è stata in parte compensata dalla contestuale riduzione delle importazioni. Lo stop al turismo, e in generale ai movimenti transfrontalieri e la chiusura di gran parte dei servizi al pubblico ha certamente influenzato il commercio internazionale, e in particolare quello italiano che da queste componenti ha sempre tratto una grande forza.

Guardando, invece, al dato trimestrale dell'aumento del PIL (Figura 1.12) possiamo notare come l'Italia abbia sostanzialmente seguito l'andamento europeo, caratterizzato da una forma a "V". Nel primo trimestre 2021, l'economia italiana ha segnato un lievissimo recupero congiunturale (+0,1% il Pil), con un risultato migliore di quello delle altre maggiori economie europee. È probabilmente importante notare anche che l'Italia è stato il primo paese europeo a ricorrere a rigorose misure di restrizione nel marzo del 2020 con un periodo di vigenza di tali restrizioni di fatto più prolungato rispetto agli altri paesi europei.

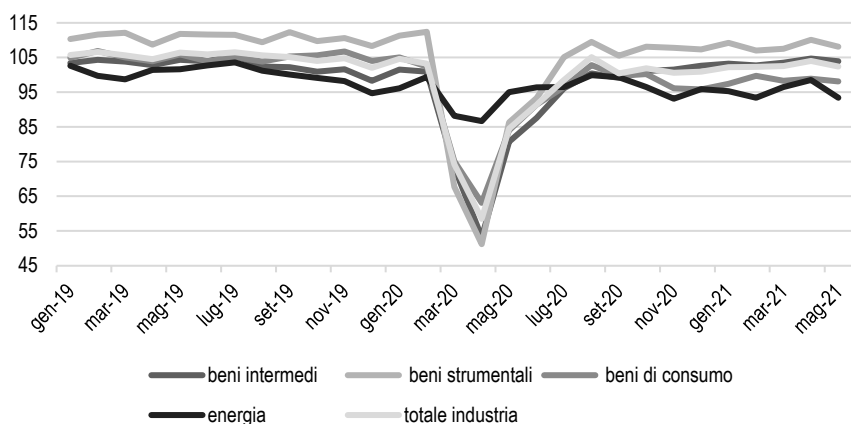
Figura 1.12 – PIL italiano trimestrale valori destagionalizzati



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

I primi segnali di stabilizzazione dell'economia riflettono soprattutto il recupero dell'attività industriale (Figura 1.13), al quale contribuisce il rilancio della domanda internazionale. Nel primo trimestre 2021 la risalita dell'indice della produzione industriale, che nell'ultimo scorcio del 2020 si era interrotta, ha ripreso forza (+1,3% congiunturale). Ad aprile l'espansione è stata ancora più intensa (+1,8% la variazione congiunturale) portando il livello dell'indice generale al di sopra di quello pre-crisi di gennaio-febbraio 2020. Il miglioramento ha riguardato tutti i principali settori ed è stato più marcato per i beni strumentali. Nel trimestre febbraio-aprile l'incremento più ampio ha riguardato i beni di consumo non durevoli (+3,0% rispetto al trimestre novembre-gennaio) mentre è stato piuttosto modesto per i beni strumentali (+0,4%).

Figura 1.13 – Produzione industriale e principali componenti (2015=100).



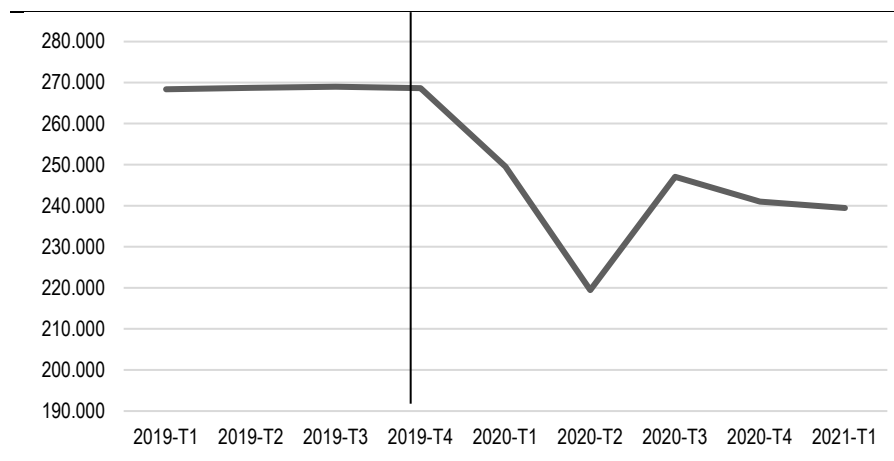
Fonte: Istat su nostra elaborazione.

Come riporta il Rapporto Istat 2021 gli effetti economici delle diverse fasi dell'emergenza sanitaria hanno influenzato in maniera diversificata le attività del terziario. Nell'insieme, il fatturato nel primo trimestre di quest'anno è rimasto su un livello ancora inferiore (al netto degli effetti della stagionalità) rispetto a quello registrato nel quarto trimestre del 2019. In molti comparti l'attività ha pienamente recuperato, ma in altri il fatturato resta ancora lontanissimo da quello precedente la crisi. Il commercio all'ingrosso e le attività di informazioni e comunicazione, che avevano registrato i cali più contenuti nel 2020, nel primo trimestre del 2021 hanno segnato incrementi congiunturali moderati. Anche l'insieme delle attività professionali, scientifiche e tecniche ha registrato un risultato positivo, con un aumento nel primo trimestre di quest'anno che porta a un recupero quasi completo rispetto al livello di fine 2019. La crescita è stata intensa per il settore del trasporto e magazzinaggio e per quello delle attività di supporto alle imprese. Nel comparto dei servizi di alloggio e ristorazione, invece, la crisi è rimasta profonda, con un calo congiunturale del 15,9% nel primo trimestre 2021 e un livello del fatturato che è pari a poco più del 40% di quello di fine 2019.

I consumi delle famiglie (Figura 1.14) hanno segnato nel primo trimestre un nuovo marcato calo congiunturale pur in rallentamento rispetto al trimestre precedente. Anche a seguito del permanere di misure connesse all'emergenza sanitaria, la spesa delle famiglie sul territorio economico (che include quella degli stranieri) ha segnato ancora una forte diminuzione. Ad ogni modo restano lontani i valori del primo trimestre del 2019. Segnali positivi

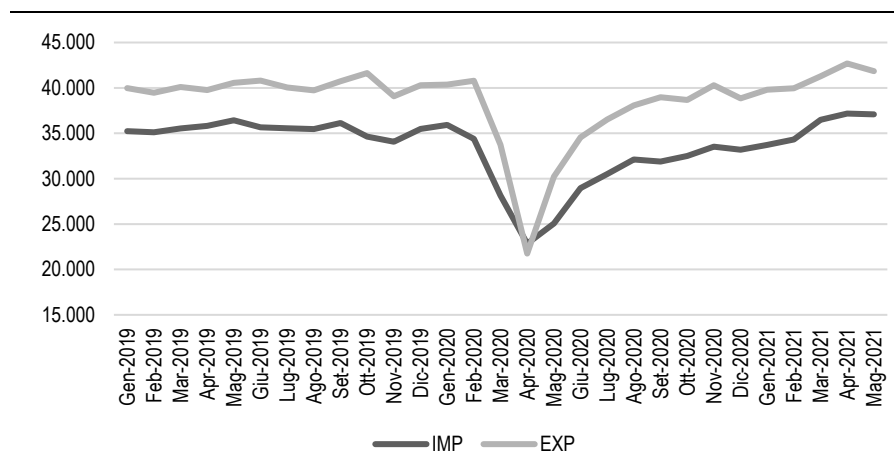
sono emersi dal lato del commercio internazionali (Figura 1.15). La primavera 2020 ha rappresentato il punto più basso raggiunto dalla nostra bilancia commerciale, che ha registrato un saldo negativo dopo un lungo periodo di surplus.

Figura 1.14 – Consumo finale delle Famiglie a prezzi correnti trimestrali (valori destagionalizzati e aggiustati)



Fonte: Eurostat ultimo aggiornamento 30 luglio 2021 su nostra elaborazione.

Figura 1.15 – Import/ Export in milioni di euro ITA-Mondo (valori destagionalizzati)



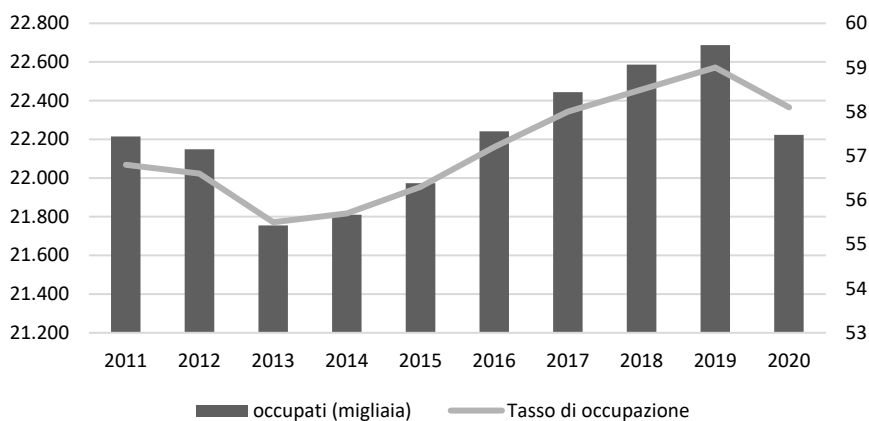
Fonte: Istat su nostra elaborazione.



Le motivazioni sono naturalmente da ritrovare nel lockdown forzato di tutti i paesi europei ed extra-EU che ha bloccato l'intero commercio mondiale provocando dei forti squilibri. Sicuramente a rendere più complicata la situazione italiana è stata la tendenza negativa, legata soprattutto al persistere degli ostacoli al recupero del movimento turistico che ha pesato sulla domanda estera di servizi e che caratterizza una buona fetta della nostra domanda estera totale. All'indomani di aprile 2020, come mostrano i dati mensili, la risalita è stata però netta tornando in pochi mesi alla situazione pre-COVID-19 trainata dalla riapertura dei movimenti transfrontalieri e dalla ripresa delle attività produttive.

L'occupazione, in crescita tra il 2013 e il 2019, seppure con ritmi via via meno intensi, nel 2020 ha subito un forte calo per effetto della pandemia (Figura 1.16), con conseguenze che si sono estese ai primi mesi del 2021. Come mostra il grafico successivo, che analizza il dato mensile, anche questa volta il secondo trimestre è stato il più nero per gli occupati italiani, e nonostante la timida ripresa si è ancora molto lontani dalla situazione pre-COVID-19.

Figura 1.16 – Occupati in Italia (migliaia asse sx) e tasso di attività (asse dx) età 15-64



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

Figura 1.17 – Occupati in Italia (migliaia asse sx) e tasso di attività (asse dx) età 15-64 dati mensili



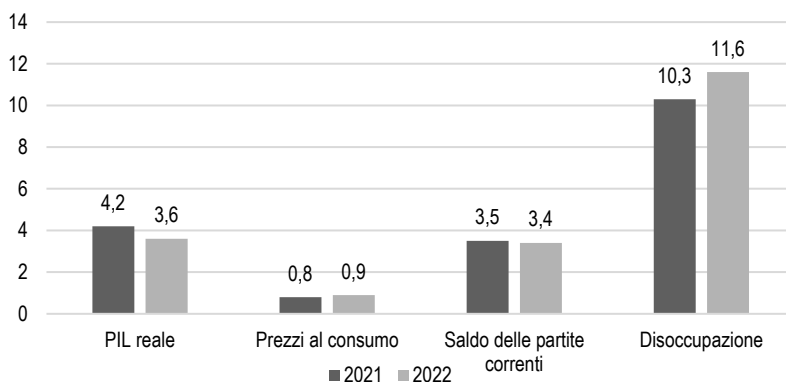
Fonte: Istat su nostra elaborazione.

Le misure di chiusura delle attività e le limitazioni agli spostamenti hanno scoraggiato e, in alcuni casi, reso impossibile la ricerca di lavoro e la stessa disponibilità a lavorare. In termini congiunturali, tale effetto è stato particolarmente accentuato a marzo 2020, attenuandosi con la graduale ripartenza dei settori produttivi considerati non essenziali. È importante notare come misure quali cassa integrazione guadagni e blocco dei licenziamenti abbiano influito sulle condizioni del mercato del lavoro. Inoltre, come sottolinea il Rapporto Istat 2021, la crisi sanitaria ha penalizzato particolarmente i settori a prevalenza di occupazione femminile. Di conseguenza le donne hanno sperimentato una diminuzione marcata dell'occupazione nel 2020 ma hanno be-

neficiato di più del recente recupero. Al contrario la flessione della domanda di lavoro seguita alla seconda ondata dei contagi dello scorso autunno, in gran parte assorbita dal ricorso alla Cassa integrazione, ha interessato principalmente la componente maschile. Una considerazione particolare meritano i giovani, che rappresentano sempre il segmento più a rischio nelle crisi. Per loro, più frequentemente dipendenti a termine soprattutto nel settore terziario, il calo dell'occupazione nei primi mesi della pandemia è stato particolarmente marcato e, nonostante la dinamica molto positiva registrata nei primi mesi del 2021, lo svantaggio rispetto alle altre classi di età è rimasto molto ampio. In definitiva dopo la primavera 2020 sono emersi segnali di ripresa ma i risultati positivi raggiunti fino al 2019 sono ancora lontani. Inoltre, particolare rilievo assume l'impatto delle condizioni lavorative per le micro e piccole imprese, le quali hanno visto quasi sempre l'impossibilità di lavorare nei mesi di chiusura (non essendo possibile nella maggior parte dei casi il lavoro da remoto) e spesso non disponevano di risorse economiche e in particolare di liquidità sufficienti per sopravvivere al lockdown forzato.

Il Fondo Monetario Internazionale nell'aprile 2021 ha reso note le proiezioni per il 2021 e 2022 sulla variazione del PIL reale, dei prezzi al consumo, del saldo delle partite correnti e della disoccupazione. Come mostra il grafico che segue il 2022 dovrebbe essere caratterizzato da una sostanziale stabilità dei prezzi, laddove a variare maggiormente sarà certamente la disoccupazione influenzata dal graduale esaurimento delle misure prese in fase di emergenza, tra cui Cassa Integrazione Guadagni e blocco dei licenziamenti.

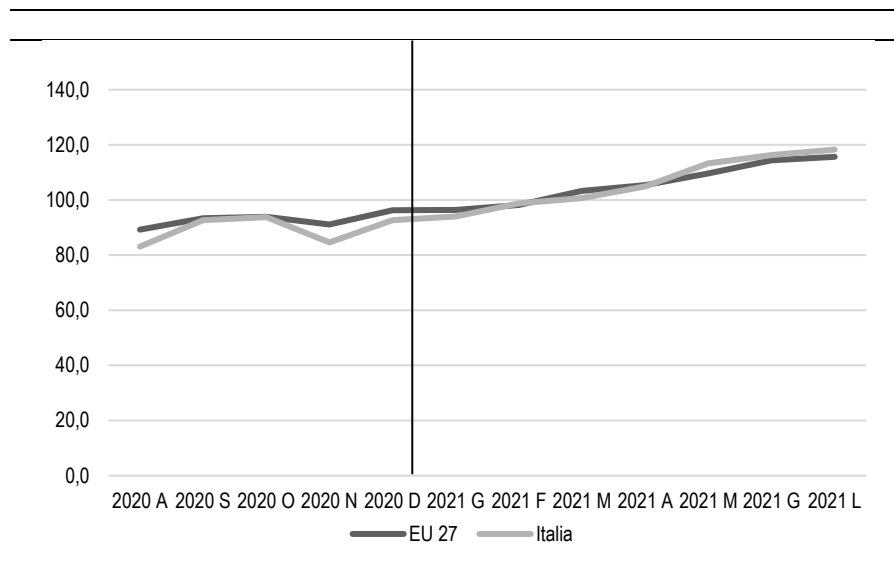
*Figura 1.18 – World Economic Outlook, Fondo Monetario Internazionale*



*Fonte:* Fondo Monetario Internazionale.

Tuttavia, il sentimento positivo italiano circa la fine della pandemia rimane vivo nel tessuto economico del paese. Come mostra il grafico che segue lo spirito sulle prospettive economiche del Paese è decisamente positivo. L'*Economic sentiment indicator* (Figura 1.19) mostra per l'Italia un valore che nel luglio 2021 è più alto rispetto a quello europeo. La fiducia nella campagna vaccinale e le risorse europee stanziare per la ripartenza hanno spinto una progressiva fiducia nel futuro.

Figura 1.19 – *Economic sentiment indicator*



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

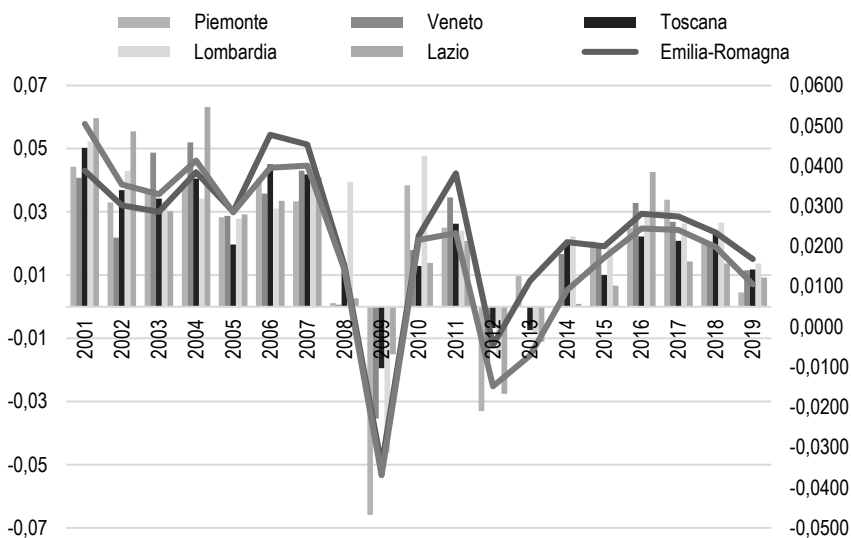
Come evidenziato dai macro-indicatori presi in considerazione la pandemia ha colpito in modo forte le economie europee e quella italiana in particolare. In tale contesto la Commissione Europea ha varato un enorme piano di finanziamento a sostegno della ripresa economica nell'Unione Europea denominato NextGenerationEU. Sovvenzioni e prestiti a basso rendimento saranno a disposizione degli stati membri per stimolare la ripresa economica, con piani pluriennali di intervento ([https://europa.eu/next-generation-eu/index\\_it](https://europa.eu/next-generation-eu/index_it); <https://italiadomani.gov.it/it/home.html>).

## 1.4. L'Emilia-Romagna nella fase post COVID-19

Nell'era *pre-COVID-19* l'economia regionale ha attraversato una fase di leggera crescita in uscita dalla crisi del 2008 e dalla successiva recessione seguendo una fase espansiva moderata simile al trend nazionale (a parte una leggera frenata nel 2012 durante la crisi dei debiti sovrani) con un picco di crescita del PIL post crisi 2008-2009 raggiunto nel 2019, anno precedente allo scoppio della pandemia COVID-19 (Fondartigianato, 2018). La Figura 1.20 mostra lo sviluppo dell'economia regionale in termini di tasso di crescita della produzione lorda comparata ad altre cinque regioni (Lombardia, Piemonte, Veneto, Toscana, Lazio) sino a prima della pandemia (attualmente non sono più disponibili dati regionali dopo il 2019).

Il grafico mostra come la crescita dell'economia emiliano-romagnola negli ultimi vent'anni sia stata in linea con le principali economie regionali italiane seguendone i trend congiunturali nelle principali fasi macroeconomiche che hanno caratterizzato le ultime due decadi registrando valori di crescita tendenzialmente più elevati della media nazionale.

Figura 1.20 - Crescita del Pil a prezzi correnti di mercato di Emilia-Romagna, principali regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e Italia dal 2002 al 2019

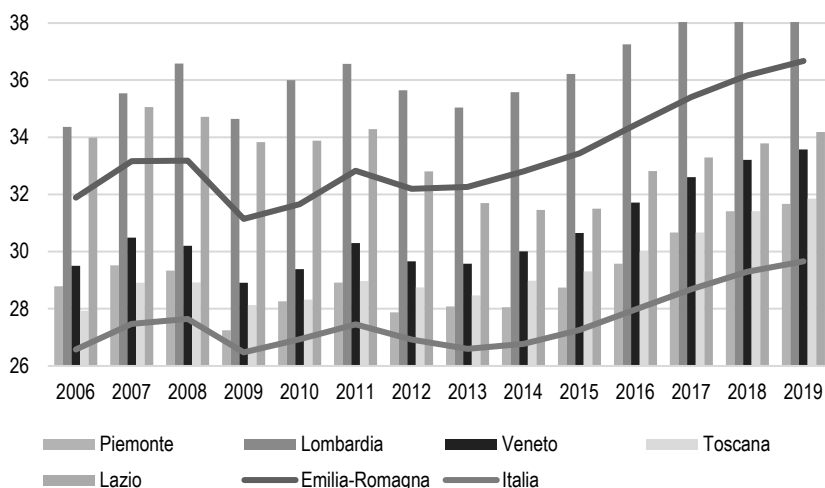


Fonte: dati ISTAT su nostra elaborazione.

Il punto minimo di crescita è stato toccato nel 2009 (-5%) come conseguenza degli effetti della crisi finanziaria del 2008, con una lenta ripresa fino al 2012, anno in cui la crescita economica si è arrestata nuovamente a causa della crisi dei debiti sovrani (-1%) per poi riprendere ad un tasso inferiore al 3% sino al 2019.

Il PIL pro capite regionale dell'Emilia-Romagna, che può essere utilizzato come indicatore di base per valutare la ricchezza regionale, è cresciuto dal 2006 al 2019, solo con qualche caduta nei periodi macroeconomici più critici (2009 e 2012) ed è tra i più elevati in Italia con una marcata differenza con altre regioni similari per dimensioni e caratteristiche economiche. In Figura 1.21 è evidente il trend di crescita del PIL pro capite emiliano-romagnolo, mentre in Figura 1.22 è possibile indentificare le principali differenze con i valori di PIL pro capite di altre regioni.

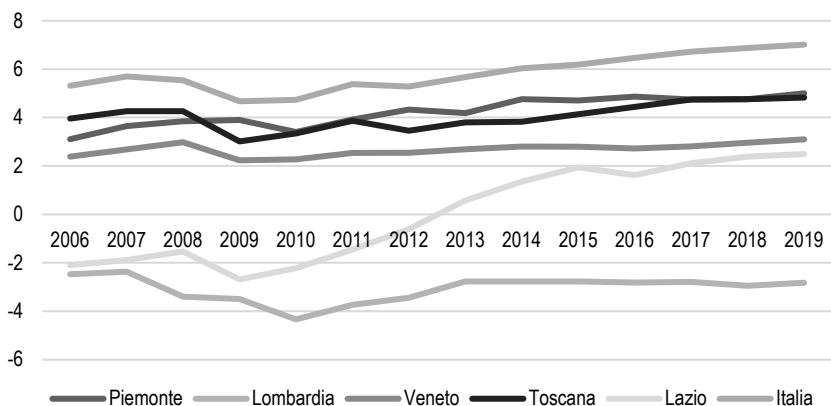
*Figura 1.21 – Andamento del Pil pro capite (in migliaia di euro) di Emilia-Romagna e principali regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e media italiana dal 2006 al 2019*



Fonte: dati Eurostat su nostra elaborazione.

Dal grafico in Figura 1.22 si evince come il PIL pro capite regionale sia inferiore solamente a quello lombardo (circa -2.830€), mentre dal 2013 sia mediamente superiore alle altre 5 regioni considerate di 3.320€ e superiore al PIL pro capite italiano di 6.420€.

Figura 1.22 - Differenza di Pil pro capite tra Emilia-Romagna e varie regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e media italiana dal 2006 al 2019



Fonte: dati Eurostat su nostra elaborazione.

L'Emilia-Romagna è stata una delle regioni maggiormente colpite dalla pandemia COVID-19 sia per numero di contagi (86 abitanti ogni 1.000 contro 76 in media nazionale) sia per decessi (13.000 pari a 3 ogni 1.000 abitanti) (Banca d'Italia, 2021). Dall'inizio della pandemia l'Emilia-Romagna ha presentato una maggiore intensità di restrizioni alla mobilità e all'esercizio di attività economiche rispetto alla media nazionale a causa di un rischio epidemico locale più elevato in comparazione ad altri territori, ciò ha influenzato negativamente i principali settori produttivi compromettendo fortemente la crescita economica regionale (Banca d'Italia, 2021). Durante il periodo della pandemia l'attività economica si è ridotta in tutti i comparti economici rispetto ai periodi pre-COVID-19, durante i quali si stava delineando una lenta ripresa dalla crisi finanziaria del 2008. I settori più colpiti sono stati i servizi maggiormente colpiti dalle restrizioni governative utilizzati per il contenimento degli effetti pandemia e principalmente turismo, ristorazione e commercio non alimentare (Banca d'Italia, 2021). In generale l'economia dell'Emilia-Romagna ha subito una forte contrazione durante la pandemia con una rilevante caduta del PIL rispetto agli anni precedenti. L'indicatore trimestrale dell'economia regionale (ITER) della Banca d'Italia ha rivelato una caduta molto marcata del valore medio ITER annuale di circa il 9,4%, leggermente superiore al Nord Est (-9,1%) e alla media italiana, con un picco massimo di caduta nel periodo più nero della pandemia. Infatti, nel secondo

trimestre del 2020, l'indicatore ITER ha registrato una caduta della produzione per un valore di quasi il 20% in meno rispetto al trimestre precedente (Banca d'Italia, 2021).

Secondo il report annuale sull'economia dell'Emilia-Romagna redatto dalla Banca d'Italia, le ricadute principali della crisi economica legata alla pandemia si sono riscontrate maggiormente nel settore industriale e manifatturiero, specialmente nel tessile, abbigliamento, meccanica e lavorazione materiali (metalli, ceramica e legno), mentre il settore delle costruzioni e quello alimentare non hanno subito forti ripercussioni.

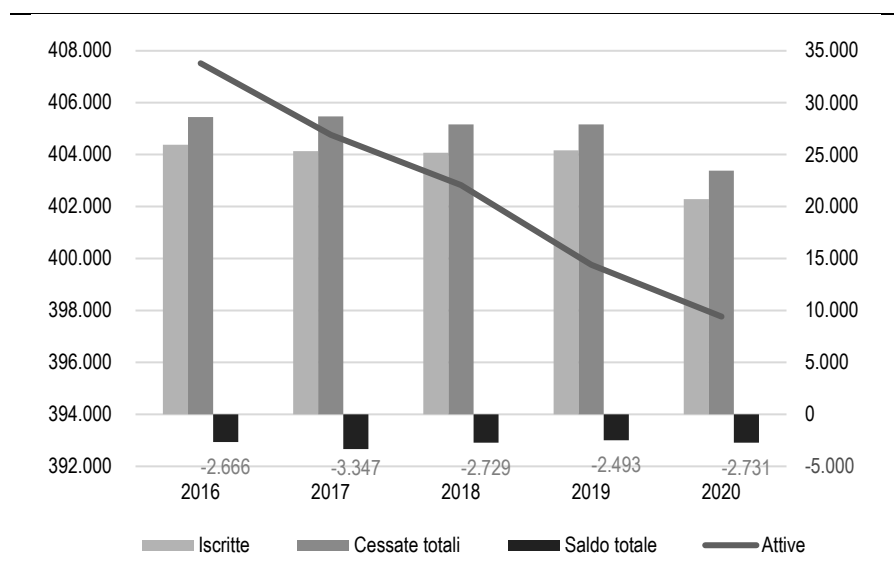
Un importante fattore che ha influenzato negativamente l'economia regionale è stato il drastico crollo dell'export che ha vissuto una riduzione pari al -25,3% nel secondo trimestre del 2020 (Banca d'Italia, 2021) e una diminuzione media annuale pari all' 8,2% rispetto al 2019 (Unioncamere, 2020). Tale valore è stato comunque superiore della riduzione di esportazioni medie nazionali (pari al -9,7%). Da notare comunque che il valore dell'export dell'Emilia-Romagna rappresenta una quota consistente dell'export totale italiano (pari a circa il 14,1%) e seconda solo alla Lombardia (26,3%), mentre in termini di export per residente, l'Emilia-Romagna, presenta il primato nazionale pari a 13.698 euro per abitante (secondo il Veneto con 12.259 euro/abitante) (Unioncamere, 2020). Anche in termini di bilancia commerciale, nonostante la crisi pandemica, l'Emilia-Romagna ha presentato il saldo commerciale più elevato, pari a 27.506 milioni di euro a valori correnti (secondo Veneto con 18.335 milioni e terzo Piemonte 13.104 milioni di euro) (Unioncamere, 2020). A determinare la contrazione delle esportazioni regionali sono stati i settori della meccanica (macchinari e apparecchi -11,1%, mezzi di trasporto -8,1%), moda e tessile (-18,4%) e dei prodotti in metallo (-16,6%). Al contrario prodotti farmaceutici, chimici-medicinali e botanici hanno mostrato un andamento anticiclico con un incremento dell'export pari al 26% rispetto al 2019 così come per i prodotti alimentari, bevande e tabacco che hanno incrementato le esportazioni del 3,9% rispetto all'anno precedente (Unioncamere, 2020; Banca d'Italia, 2021).

In termini di imprenditoria a fine 2020 è stato registrato il numero minimo di imprese registrate dal 2011 pari a 397.767 unità, con una riduzione dello 0,5% rispetto al 2019 e corrispondenti a 1.989 unità in meno (UnionCamere, 2020). La riduzione delle imprese in Emilia-Romagna supera il dato nazionale (-0,2%) ed è caratterizzata da una più ampia perdita di imprese legate al settore agricolo, pesca e silvicoltura e commercio (rispettivamente -1,9%), mentre sembra essere invariato il settore dell'alloggio e ristorazione (-0,4%). Al contrario, un leggero aumento è stato registrato per il settore delle costruzioni (+0,3%) (UnionCamere, 2020). La riduzione delle imprese emiliano-



romagnole registrata nel 2020 rispecchia comunque un trend di riduzione dello stock di imprese regionali in atto dal 2009 (UnionCamere, 2020). Nel 2020 le nuove imprese iscritte in regione si sono ulteriormente ridotte rispetto alla media dei quattro anni precedenti (25.464) per un numero pari a 20.714 nuove imprese iscritte contro 23.445 cessazioni. Tale valore è comunque in declino rispetto ai dati 2016-2018 che hanno registrato un numero di cessazioni medie 28.273 unità. L'andamento della demografia d'impresa in Emilia-Romagna dell'ultimo quinquennio è osservabile in Figura 1.23.

Figura 1.23 – Numero totale di imprese attive in Emilia-Romagna (asse verticale sinistro), nuove aziende iscritte al registro imprese, cessazioni di attività e saldo imprese (asse verticale destro)



Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere.

In termini di occupazione l'effetto della pandemia ha fatto registrare un calo del -2,11% (pari a circa 43 mila unità) rispetto al 2019, dato comunque in linea con la media del Nord-Est e quella nazionale. Considerando invece gli andamenti stagionali il calo occupazionale ha riguardato principalmente il secondo e terzo trimestre (Banca d'Italia, 2021). Il tasso di occupazione si è attestato al 68,8% (-1,6 punti percentuali rispetto al 2019) con una crescita del tasso di disoccupazione pari allo 0,2% attestandosi al 5,7%, tale valore risulta molto elevato per le classi di età 15-24 anni (pari al 21,2%), 25-34 anni (pari al 8,8%) e per le lavoratrici (pari a 6,9% contro il 4,8% dei lavo-

ratori). La pandemia ha fortemente impattato anche sul numero di NEET (*Neither in Employment or in Education or Training* – né al lavoro né in formazione) che nella regione sono aumentati di 12,7 mila unità nella fascia di età 15-34 anni (+9,9% rispetto al 2019) e sono pari al 16,6% della popolazione emiliano-romagnola (+1,3% rispetto al 2019), con una maggiore incidenza sulla componente femminile (22,7 punti percentuali vs 10,9 punti percentuali) (Unioncamere, 2020).

Il tessuto imprenditoriale della regione è composto principalmente da imprese medio-piccole con forma societaria diversa dalla società di capitale, ovvero principalmente ditte individuali e società di persone, indicando come buona parte della produzione dell'Emilia-Romagna si basi sull'artigianato e sulla piccola impresa. La Figura 1.24 evidenzia infatti come le ditte individuali e le società di persone corrispondano a circa il 70% del totale delle imprese presenti in regione contro il 27% circa di società di capitali.

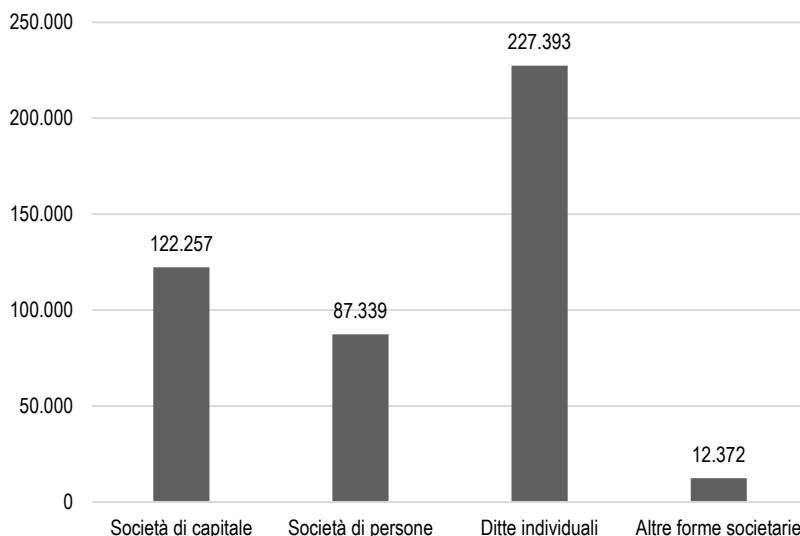
Proprio le piccole imprese e il settore dell'artigianato sono quelle che hanno pagato il conto più salato rispetto alla contrazione dell'economia regionale legata agli effetti della pandemia COVID-19. L'artigianato emiliano-romagnolo nell'ultimo decennio ha subito notevoli contrazioni e difficoltà produttive a causa delle crisi del 2008 e del 2012 con una forte caduta delle produzioni rispetto al decennio precedente (Unioncamere, 2020). Mentre tra il 2013 e il 2018 il settore artigianale regionale si trovava in fase espansiva e di crescita, grazie alla ripresa generale dell'economia, l'arrivo della crisi pandemica ha riportato i valori di produzione al livello di quelli del decennio precedente con una caduta del tasso tendenziale di produzione,<sup>3</sup> elaborato da Unioncamere, (2020) pari al -13,9% medio annuo rispetto al 2019 (nel 2009 la riduzione è stata pari al -14,5%) e un picco massimo pari al -22,2% nel secondo trimestre del 2020 (Unioncamere, 2020).

Il calo degli occupati ha colpito maggiormente i contratti a tempo determinato, i lavoratori atipici, entrambi non tutelati dalle misure governative, e le categorie più fragili come giovani, donne, lavoratori non specializzati o con basso titolo di studio (Banca d'Italia, 2021). Gli effetti sull'occupazione sono stati parzialmente attenuati dagli interventi governativi a tutela del lavoro come l'estensione del ricorso agli strumenti di integrazione salariale,

<sup>3</sup> L'indagine congiunturale trimestrale regionale realizzata dalle Camere di commercio e da Unioncamere Emilia-Romagna per l'artigianato regionale si basa su un campione rappresentativo dell'universo delle imprese regionali con numero massimo di 20 addetti, le risposte sono legate alla percezione degli imprenditori sull'andamento di diverse variabili produttive (produzione, ordini, fatturato, ecc..) rispetto al trimestre o anno precedente. Le risposte ponderate sulla base del numero di addetti di ciascuna unità provinciale di impresa/cluster d'appartenenza, desunto dal Registro Imprese integrato con dati di fonte Inps e Istat (Unioncamere, 2020).

gli interventi a sostegno delle imprese e il blocco dei licenziamenti (Banca d'Italia, 2021; Unioncamere, 2020). Nonostante, l'occupazione sia stata parzialmente tutelata la frenata generale dell'attività economica regionale ha comportato una forte riduzione delle ore lavorate, con un calo del 10% rispetto all'anno precedente (Banca d'Italia, 2021).

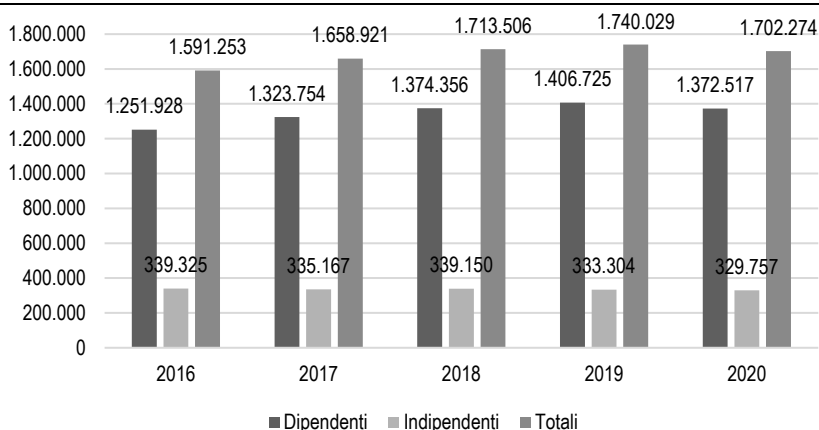
*Figura 1.24 – Composizione del tessuto imprenditoriale emiliano-romagnolo. Numero di imprese per tipologia nel 2020 (valori assoluti)*



*Fonte:* nostra rielaborazione su dati Unioncamere.

Dal grafico in Figura 1.25, che mostra l'andamento degli addetti occupati in Emilia-Romagna dal 2016 al 2020, è possibile notare una riduzione degli occupati totali pari a circa 40 mila unità tra il 2020 e il 2019. I settori più colpiti dalla riduzione dell'occupazione sono stati quelli maggiormente interessati dalle restrizioni governative, come commercio, alberghiero e ristorazione (-6,7%) e industria (-5%) (Unioncamere, 2020).

Figura 1.25 - Numero totale di addetti occupati dipendenti, indipendenti e totali in Emilia-Romagna per il periodo 2016-2020 (valori assoluti)



Fonte: nostra rielaborazione su dati Unioncamere.

Lo shock subito dal mercato del lavoro legato agli effetti della pandemia COVID-19 si è ripercosso fortemente sul reddito delle famiglie nella regione riducendone le disponibilità economiche e la fiducia soprattutto nelle prime fasi pandemiche. La riduzione del reddito disponibile medio familiare in Emilia-Romagna è stata pari al 2,6% in termini reali, mentre le retribuzioni nette da lavoro dipendente si sono ridotte dell'8,5% a prezzi costanti (Banca d'Italia, 2021). Ciò ha influito sui consumi che si sono contratti in media del -11,8% rispetto al 2019 (Unioncamere, 2020) con un aumento significativo dei risparmi familiari e investimenti a basso rischio e un aumento dei debiti familiari per le famiglie che hanno subito una riduzione dei redditi da lavoro nel corso della pandemia con una crescita del rapporto di indebitamento sul reddito familiare che ha raggiunto un valore pari al 48,6%, valore simile alle fasi post-crisi finanziaria del 2008 (Banca d'Italia, 2021).

Gli effetti della pandemia hanno influenzato anche l'aumento generalizzato della povertà e l'incremento delle disuguaglianze nella regione. L'effetto della pandemia sulla povertà in regione non è ancora stato registrato dai rilevamenti statistici nazionali, ma le previsioni suggeriscono un potenziale aumento rispetto ai dati del 2019, che ad ogni modo non erano così confortanti indicando che il 3,4% di nuclei familiari emiliano-romagnoli vivevano

nel 2019 in assoluta povertà<sup>4</sup> (Banca d'Italia, 2021). L'indice di Gini, indicatore utilizzato per valutare la disuguaglianza economica, è aumentato di 3 punti percentuali a livello regionale a causa della crisi legata alla pandemia, mentre la percentuale di persone in famiglie senza redditi da lavoro sul totale della popolazione è passata dal 3,8% del 2019 al 5,8% del 2020 (dato comunque in linea con il Nord-Est, ma di gran lunga minore alla media nazionale pari al 12,8% nel 2020) (Banca d'Italia, 2021). In tale contesto è aumentato il ricorso a sussidi governativi contro la povertà (Reddito e pensione di cittadinanza) con un aumento dell'8% del numero di famiglie (pari a 39.000) che riceve aiuti statali (Banca d'Italia, 2021).

Nonostante l'economia dell'Emilia-Romagna abbia subito un duro colpo dalla pandemia COVID-19, le previsioni realizzate da Unioncamere sono positive ed indicano una sostanziale crescita economica nel biennio 2021-2022 sia a livello nazionale sia regionale. A livello nazionale la crescita economica dovrebbe attestarsi ad un tasso del +5,3% nel 2021 e +4,1% nel 2022 (Unioncamere, 2021). L'Emilia-Romagna dovrebbe ottenere livelli di crescita superiori sia alla media nazionale sia europea, e addirittura posizionandosi nel 2021 al primo posto fra le regioni italiane per tasso di crescita (+6% nel 2021 e +4,2% nel 2022) (Unioncamere, 2021). Sempre secondo le previsioni di Unioncamere (2021) i consumi delle famiglie emiliano-romagnole dovrebbero comunque rimanere contratti in base all'andamento delle restrizioni nonostante una leggera ripresa rispetto al 2020 con una crescita del +3,2% nel 2021 e del +6,7% nel 2022 con un aumento delle disparità tra categorie di lavoro e sociali (in base all'andamento delle restrizioni per settore produttivo).

Oltre agli aiuti governativi che dovrebbero sostenere in modo sostanziale la ripartenza economica regionale, i fattori di traino per lo sviluppo economico nel biennio 2021-2022 saranno la crescita degli investimenti (+17,9% nel 2021 e +8,6% nel 2022) e l'export regionale (+13,9% nel 2021 e +6,1% nel 2022) che dovrebbe recuperare i livelli pre-COVID-19. I settori in maggiore crescita saranno quello dell'industria e delle costruzioni. Nonostante la crescita economica regionale, l'occupazione dovrebbe aumentare leggermente solo nel 2022 con un tasso del +1,7%, dopo una prima riduzione dell'occupazione nel 2021 pari al -0,8% (Unioncamere, 2021).

<sup>4</sup> «I dati rilasciati da Banca d'Italia (2021) si riferiscono ai dati dell'indagine Istat (2019) condotta su un campione di due milioni di nuclei familiari».

## 1.5. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, il *Green Deal* e le sfide future

Appena prima dell'esplosione della pandemia COVID-19, l'Unione Europea stava entrando in una nuova fase di transizione epocale; infatti, a dicembre 2019, la Commissione UE presieduta da Ursula Von Der Leyen aveva appena presentato il *New Green Deal* (o Patto verde) europeo, il vasto programma d'azione che indicava la traiettoria per la transizione ecologica e digitale dei paesi membri verso una totale decarbonizzazione nel 2050. Il programma contiene una serie di linee programmatiche di medio e lungo periodo per abbattere entro il 2030 le emissioni di gas climalteranti del 55% rispetto alle emissioni del 1990 e raggiungere la neutralità climatica a zero emissioni nette entro il 2050. Il *Green Deal* europeo è parte integrante della strategia della Commissione per attuare l'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (UN, 2021) e ha l'obiettivo di *“trasformare l'UE in una società giusta e prospera, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva che nel 2050 non genererà emissioni nette di gas a effetto serra e in cui la crescita economica sarà dissociata dall'uso delle risorse”*, proteggendo e migliorando al contempo il capitale naturale dell'UE, la salute dei cittadini e realizzando una transizione giusta e inclusiva (EU, 2019, p.2). Nello specifico il *Green Deal* europeo si basa su otto obiettivi tematici:

1. rendere più ambiziosi gli obiettivi dell'UE in materia di clima per il 2030 e il 2050;
2. garantire l'approvvigionamento di energia pulita, economica e sicura;
3. mobilitare l'industria per un'economia pulita e circolare;
4. costruire e ristrutturare in modo efficiente sotto il profilo energetico e delle risorse;
5. accelerare la transizione verso una mobilità sostenibile e intelligente;
6. accorciare le filiere (“dal produttore al consumatore”) per un sistema alimentare equo, sano e rispettoso dell'ambiente;
7. preservare e ripristinare gli ecosistemi e la biodiversità;
8. azzerare l'inquinamento (“inquinamento zero”) per un ambiente privo di sostanze tossiche.

Attraverso tale programma la Commissione intende predisporre una serie di misure politiche ed economiche atte a modificare strutturalmente nel suo complesso tutto il sistema economico europeo sostenendo la decarbonizzazione dei settori industriali più impattanti sull'ambiente, incentivando la mobilità sostenibile e la transizione di tutti i settori economici verso una visione di circolarità delle produzioni in modo da ridurre sia l'utilizzo di materie sia

gli scarti (UE, 2019). Per realizzare ciò a livello nazionale verranno implementate una serie di normative e regolamentazioni, predisposti fondi e stimoli ad investimenti verso la sostenibilità ambientale e promossa la digitalizzazione di tutti i settori produttivi

Se prima dell'arrivo della pandemia la strategia dell'Unione Europea era chiara e definita, con i gravi effetti economici legati alla crisi pandemica è stato necessario intraprendere ulteriori misure da parte delle istituzioni europee per consentire la tenuta del tessuto socioeconomico europeo sia durante le fasi più acute della pandemia sia per la necessaria ripresa nelle fasi successive. A tale scopo è stato ideato NEXTGen EU (conosciuto anche come *Recovery Fund*), un vasto programma temporaneo di aiuti pari a 806,9 miliardi di euro (di cui 338 come sovvenzioni, 358,5 come prestiti a lungo termine e 83,1 come contributi ad altri programmi UE - Horizon, Sviluppo rurale, Politica di coesione, InvestEU, rescEU) (Commissione UE, 2021). Il programma ha lo scopo di ridurre i danni socioeconomici causati dalla crisi pandemica e di sostenere la ripresa post COVID-19 favorendo la sostenibilità e la digitalizzazione per garantire resilienza ad eventuali shock esogeni futuri (Commissione UE, 2021). Il pacchetto è suddiviso in:

- dispositivo per la ripresa e la resilienza (*Recovery and Resilience Facility*) che fornirà prestiti e fondi per sostenere riforme ed investimenti negli stati membri per un valore totale 723,8 miliardi di euro con lo scopo di attenuare gli impatti socioeconomici della pandemia e preparare le economie nazionali alle sfide future. I sostegni sono predisposti in base a richieste specifiche fatte dagli stati membri sulla base di appositi programmi nazionali di ripresa e resilienza.
- assistenza alla ripresa per la coesione e i territori d'Europa (REACT-EU) che contribuirà ad altri programmi UE – ondo europeo di sviluppo regionale (FESR), il Fondo sociale europeo (FSE), il Fondo di aiuti europei agli indigenti (FEAD) – con 50,6 miliardi di euro per la ripresa dei paesi membri sostenendo la doppia transizione verde e digitale.

Il restante dei fondi verrà ripartito su programmi di sostegno alla ricerca, all'innovazione, alla sostenibilità e alla transizione giusta (Horizon, Sviluppo Rurale, InvestEU, Fondo per la transizione giusta).

I pilastri del programma NextGen Eu si fondano su:

- transizione verde (legato al *Green Deal*);
- trasformazione digitale;
- crescita intelligente, sostenibile e inclusiva;
- coesione sociale e territoriale;
- salute e resilienza economica, sociale e istituzionale;
- politiche per le nuove generazioni, l'infanzia e i giovani.

L'Italia ha presentato il 30 aprile 2021 la sua proposta di programma denominata PNRR (Piano nazionale di ripresa e resilienza), che è stata accolta dalla Commissione il 22 giugno 2021 diventando ufficialmente il piano d'azione programmatico di riforme che il paese si propone di attuare come implementazione di NEXTGen EU. Le risorse del PNRR sono pari a 235,14 miliardi di euro complessivi ripartiti in 122,6 miliardi di euro in prestiti a lungo termine e 68,9 miliardi di sovvenzioni a cui si aggiungono 30,64 miliardi di euro stanziati a livello nazionale e 13 miliardi dal programma ReactEU (PNRR, 2021).

Il PNRR italiano si sviluppa su tre pilastri strategici su cui si delineano specifiche missioni. I tre pilastri principali sono:

- **digitalizzazione e innovazione**, con lo scopo di ridurre il gap italiano rispetto agli altri paesi europei legato a competenze dei cittadini, adozione di tecnologie digitali per le imprese e digitalizzazione dei servizi pubblici;
- **transizione ecologica**, legata al *Green Deal* europeo verso la riduzione degli impatti ambientali, la decarbonizzazione e la creazione di lavori e competenze “green” per migliorare la competitività del sistema produttivo italiano;
- **inclusione sociale**, per migliorare la coesione territoriale e ridurre le disuguaglianze acute durante pandemia considerando come elementi principale la parità di genere, l'inclusione giovanile e le differenze nord/sud.

Il PNRR è suddiviso in sei *missioni* principali come obiettivi di policy generale che declinano i tre pilastri principali sopra menzionati. Le missioni del PNRR sono:

- **digitalizzazione, innovazione, cultura e turismo (40,32 mld di euro)**. Punta a sostenere la modernizzazione dell'amministrazione pubblica e la digitalizzazione del sistema produttivo attraverso nuove infrastrutture per incrementare la competitività industriale e sostenere il settore culturale e turistico;
- **rivoluzione verde e transizione ecologica (59,47 mld di euro)**. Ha lo scopo di sostenere la transizione ecologica del paese per aumentare la sostenibilità e la competitività dei principali settori produttivi come agricoltura e industria, migliorando al contempo la gestione dei rifiuti e sostenendo investimenti in energia pulita. Allo stesso tempo la missione si propone di tutelare il patrimonio idrogeologico italiano e la biodiversità;
- **infrastrutture per una mobilità sostenibile (25,40 mld di euro)**. Si pone l'obiettivo di rafforzare ed estendere le infrastrutture ferroviarie



nazionali specialmente nel Mezzogiorno e di ottimizzare le linee di trasporto merci su scala nazionale;

- **istruzione e ricerca (30,88 mld di euro)**. Ha l'obiettivo di rafforzare il sistema dell'istruzione nel paese, aumentare i posti negli asili nidi, facilitare l'accesso universitario e riformare l'insegnamento ed incrementare l'attività di ricerca e il trasferimento tecnologico;
- **coesione e inclusione (19,81 mld di euro)**. Intende ridurre le disuguaglianze promuovendo politiche attive del lavoro, proteggere le categorie fragili e promuovere la coesione di aree marginali (zone economiche speciali e aree interne);
- **salute (15,63 mld di euro)**. Ha lo scopo di rafforzare il sistema sanitario nazionale in termini sia di prevenzione sia di assistenza; inoltre intende sostenere le competenze tecniche e manageriali del sistema sanitario nazionale e di promuovere la ricerca e la digitalizzazione del settore.

Tali missioni sono a loro volta suddivise in sedici *componenti* identificabili come ambiti in cui aggregare progetti di investimento che riflettono le priorità e aree d'intervento di ciascuna missione. In Tabella 1.2 sono sintetizzate le componenti e i relativi budget di spesa.

In tale contesto l'Emilia-Romagna si pone come regione all'avanguardia rispetto ai piani programmatici internazionali ed europei per un futuro sostenibile sia a livello ambientale sia sociale. Infatti, a dicembre 2020, è stato approvato il “Patto per il Lavoro e il Clima”, un documento programmatico realizzato dalla Regione Emilia-Romagna in cooperazione con una serie di stakeholder pubblici e privati attivi nel tessuto socioeconomico regionale. Tale documento ha l'obiettivo di “generare lavoro di qualità, contrastare le disuguaglianze e accompagnare l'Emilia-Romagna nella transizione ecologica, contribuendo a raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile [...] accompagnando l'Emilia-Romagna nella transizione ecologica e riducendo le fratture economiche, sociali, ambientali e territoriali che caratterizzano anche la nostra regione” (RER, 2020, p.6). La Regione intende condividere gli obiettivi strategici per lo sviluppo di medio-periodo del territorio con la popolazione in una reciproca assunzione di responsabilità e interazione in un'ottica di “azione collettiva” per cogliere le sfide e le opportunità legate al processo storico di transizione ecologica e ricrescita post-pandemica.

Con il “Patto per il Clima e il Lavoro” la Regione individua quattro sfide cruciali su cui declinare le future politiche di sviluppo regionale e proporre linee programmatiche già delineate per contribuire in modo efficace ed efficiente alla PNRR e alle politiche di ripresa dell'Unione. Tali elementi sono

la sfida demografica per dare sostenibilità al sistema sociale regionale, la transizione ecologica per combattere l'emergenza climatica, la trasformazione digitale per mantenere competitività e sviluppo, la sfida delle disuguaglianze per garantire inclusione e alti livelli di benessere per tutti i cittadini e le cittadine emiliano-romagnoli.

*Tabella 1.2 – Missioni e componenti del PRRN con indicazione del budget per specifica voce. Il budget si riferisce solo alla quota di fondi ricevuti direttamente dalla commissione con esclusione di Fondi ReactEU e fondi complementari nazionali*

<b>M1</b>	<b>DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE, CULTURA E TURISMO</b>	<b>49,86</b>
M1C1	Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nelle PA	9,75
M1C2	Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nel sistema produttivo	23,89
<b>M2</b>	<b>RIVOLUZIONE VERDE E TRANSIZIONE ECOLOGICA</b>	<b>69,94</b>
M2C1	Agricoltura sostenibile ed Economia Circolare	5,27
M2C2	Transizione energetica e mobilità sostenibile	23,78
M2C3	Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici	15,36
M2C4	Tutela del territorio e delle risorse idriche	15,06
<b>M3</b>	<b>INFRASTRUTTURE PER UNA MOBILITÀ SOSTENIBILE</b>	<b>31,46</b>
M3C1	Rete ferroviaria ad alta velocità/ reti stradali sicure	24,77
M3C2	Intermodalità e logistica integrata	0,63
<b>M4</b>	<b>ISTRUZIONE E RICERCA</b>	<b>30,88</b>
M4C1	Potenziamento del sistema dell'istruzione	19,44
M4C2	Dalla ricerca all'impresa	11,44
<b>M5</b>	<b>INCLUSIONE E COESIONE</b>	<b>19,81</b>
M5C1	Politiche per il lavoro	6,66
M5C2	Infrastrutture sociali, famiglie e comunità, terzo settore	11,17
M5C3	Interventi speciali per la coesione territoriale	1,98
<b>M6</b>	<b>SALUTE</b>	<b>15,63</b>
M6C1	Reti di prossimità, assistenza e telemedicina	7
M6C2	Innovazione, ricerca e digitalizzazione del sistema sanitario	8,63

Il patto, dunque, identifica quattro obiettivi strategici (conoscenza e saperi; transizione ecologica; diritti e doveri; lavoro, imprese e opportunità) con specifiche linee di intervento identificate al loro raggiungimento e quattro processi trasversali a sostegno dello sviluppo di tutto il sistema-regione (trasformazione digitale; patto per la semplificazione; legalità; partecipazione) su cui realizzare i futuri programmi di sviluppo regionale.

## 1.6. Imprese artigiane in Emilia-Romagna

In Emilia-Romagna si registrano a fine 2020 oltre 124mila imprese attive artigiane, circa un terzo del totale delle imprese attive in regione, che si attestano a 397.767, quasi 2.000 imprese in meno rispetto all'anno precedente. Nonostante gli effetti della crisi finanziaria che hanno impattato in modo pesantissimo sulle imprese artigiane e la crisi pandemica ancora in corso, l'Emilia-Romagna continua a caratterizzarsi in modo netto per l'importanza assunta da questo comparto all'interno del tessuto imprenditoriale regionale. La tabella successiva (Tabella 1.3) descrive l'andamento dello stock delle imprese attive emiliano-romagnole, distinguendo le imprese appartenenti al comparto artigiano<sup>5</sup> dalle imprese non artigiane.

Tabella 1.3 – Tasso di crescita annuale delle imprese attive in Emilia-Romagna, confronto imprese artigiane e non artigiane (dati assoluti, variazioni percentuali annue)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Artigiane	142.874	142.358	139.904	136.674	134.339	131.720	129.825	128.468	126.818	125.433	124.267
Non artigiane	285.993	286.375	284.309	281.712	278.462	278.560	277.689	276.290	276.011	274.323	273.500
<b>Totale imprese</b>	<b>428.867</b>	<b>428.733</b>	<b>424.213</b>	<b>418.386</b>	<b>412.801</b>	<b>410.280</b>	<b>407.514</b>	<b>404.758</b>	<b>402.829</b>	<b>399.756</b>	<b>397.767</b>
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Artigiane	-0,4	-1,7	-2,3	-1,7	-1,9	-1,4	-1,0	-1,3	-1,1	-0,9	
Non artigiane	0,1	-0,7	-0,9	-1,2	0,0	-0,3	-0,5	-0,1	-0,6	-0,3	
<b>Totale imprese</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,3</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,5</b>	

Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

A fine 2020 in Emilia-Romagna si contavano 124.267 imprese attive artigiane, con un calo dello 0,9% rispetto al 2019, andamento assolutamente in linea con gli anni precedenti che indica come la pandemia non sembra, almeno fino ad ora, aver inciso significativamente sulla numerosità delle imprese. Questo anche per effetto degli importanti risultati ottenuti dal **blocco dei licenziamenti** e dello sforzo effettuato per garantire l'importante accesso agli **ammortizzatori sociali**. L'entità delle ore di cassa integrazione autoriz-

<sup>5</sup> 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>.

zate è stata, nel 2020, così elevata da non risultare nemmeno comparabile con la misura delle autorizzazioni effettuate nei corrispondenti mesi del 2019; tale numero è stato, invece, molto più simile all'ammontare del periodo della grande crisi economico-finanziaria del periodo (2009-2014). Il divario con il picco degli anni 2009-2014 (118 milioni di ore toccati nel 2010) è aumentato durante tutto il 2020 fino a raggiungere nel mese di dicembre la cifra record di 294,7 milioni di ore autorizzate. Di seguito (Tabella 1.4) la ripartizione settoriale del ricorso alle ore di cassa integrazione.

*Tabella 1.4 - Ore di cassa integrazione totali autorizzate per Settore contributivo Inps, gennaio-dicembre (dati assoluti)*

SETTORE CONTRIBUTIVO INPS	2019	2020
Industria	16.596.802	214.515.823
Edilizia	2.276.505	14.294.339
Artigianato	37.371	226.032
Commercio	536.308	64.673.846
Settori vari	490	998.097
<b>Totale ore autorizzate</b>	<b>19.447.476</b>	<b>294.708.137</b>

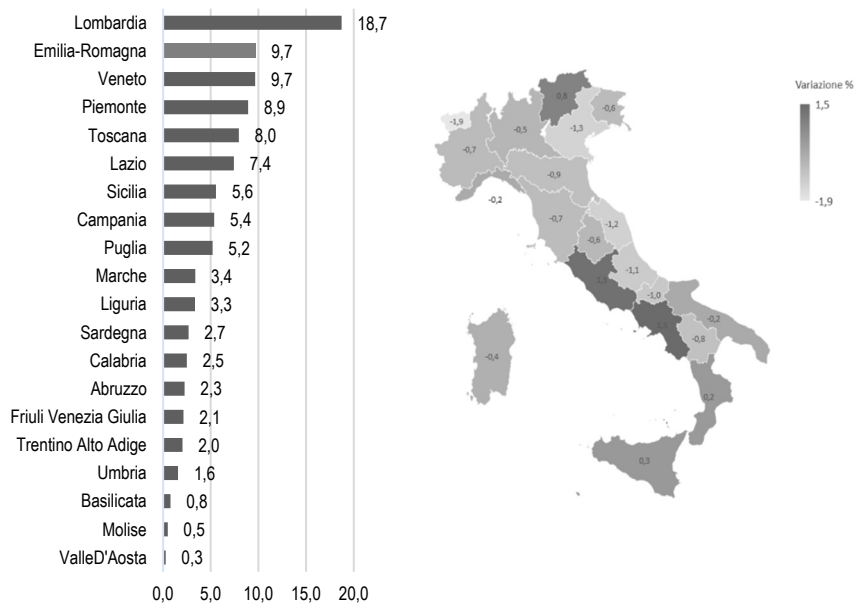
*Fonte:* nostre elaborazioni su dati INPS.

A questi dati vanno poi sommati gli artigiani e i lavoratori somministrati: parliamo in Emilia-Romagna di 91.704 artigiani (per ben 22.481 accordi conclusi) e circa 22.000 lavoratori somministrati coinvolti negli accordi finora sottoscritti (5.003) per accedere agli ammortizzatori sociali.

Tornando all'analisi della consistenza delle imprese, l'andamento del comparto artigiano, in tutto il periodo osservato, ha fatto registrare una contrazione continua (sempre in segno negativo dal 2009) ed è risultato, in modo costante, peggiore di quello non artigiano che, nell'ultimo anno, ha subito una contrazione tre volte inferiore a quella delle imprese artigiane (-0,3%).

A livello nazionale (Figura 1.26), l'Emilia-Romagna si colloca al secondo posto, insieme al Veneto, per concentrazione di imprese artigiane, con il 9,7% del totale nazionale, preceduta dalla Lombardia che, da sola, ne ospita ben il 18,7%. Seguono Piemonte, Toscana e Lazio, dove se ne trovano rispettivamente l'8,9%, l'8% ed il 7,4%.

Figura 1.26 – Imprese artigiane attive in Italia per regione, anno 2020 (grafico distribuzione percentuale 2020, mappa variazioni % 2020-2019)



Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Si conferma in tutto il periodo osservato (Tabella 1.5, Figure 1.27 e 1.28), a livello regionale, la maggior concentrazione di imprese artigiane nella Città Metropolitana di Bologna, 26.306 imprese nel 2020, pari al 21,2% di tutte le imprese artigiane emiliano-romagnole. Seguono Modena con 20.024 (pari al 16,1%) e Reggio Emilia con 18.328 (pari al 14,7%). Agli ultimi posti troviamo, invece, Ferrara e Piacenza, rispettivamente con 8.433 (6,8%) e 7.770 (6,3%) imprese artigiane attive.

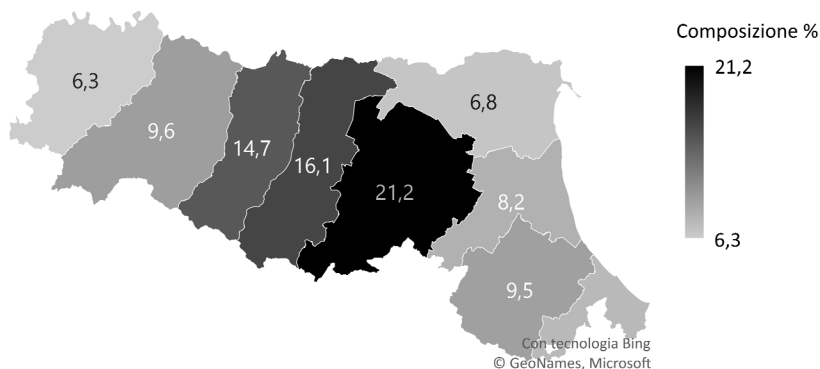
I territori che hanno registrato le perdite più consistenti sono Piacenza (-1,6% rispetto al 2019), Ravenna e Forlì-Cesena (-1,3% rispetto al 2019 per entrambe le province). Di seguito la mappa delle distribuzioni percentuali territoriali delle imprese artigiane e quella delle loro variazioni percentuali annue.

Tabella 1.5 – Imprese attive artigiane per provincia in Emilia-Romagna (dati assoluti)

PROVINCIA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bologna	28.975	28.865	28.526	28.157	27.910	27.477	27.280	27.045	26.679	26.541	26.306
Ferrara	9.831	9.756	9.643	9.481	9.331	9.069	8.884	8.767	8.655	8.505	8.433
Forlì-Cesena	13.751	13.664	13.315	12.899	12.665	12.396	12.196	12.108	11.992	11.901	11.748
Modena	22.950	22.859	22.508	22.101	21.761	21.356	21.068	20.807	20.503	20.276	20.024
Parma	14.556	14.427	14.122	13.578	13.208	12.906	12.623	12.435	12.255	12.096	11.988
Piacenza	9.260	9.257	9.001	8.703	8.569	8.391	8.257	8.159	8.063	7.896	7.770
Ravenna	11.849	11.780	11.549	11.164	10.947	10.746	10.643	10.539	10.480	10.312	10.178
Reggio Emilia	21.080	21.038	20.704	20.237	19.843	19.489	19.126	18.892	18.552	18.367	18.328
Rimini	10.622	10.712	10.536	10.354	10.105	9.890	9.748	9.716	9.639	9.539	9.492
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>142.874</b>	<b>142.358</b>	<b>139.904</b>	<b>136.674</b>	<b>134.339</b>	<b>131.720</b>	<b>129.825</b>	<b>128.468</b>	<b>126.818</b>	<b>125.433</b>	<b>124.267</b>

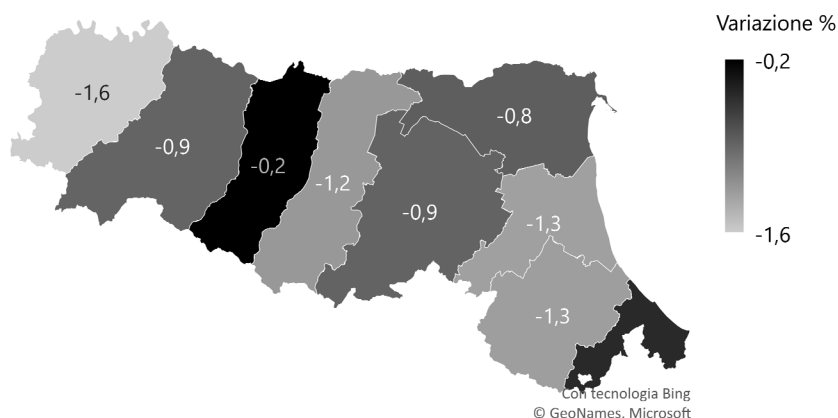
Fonte: Nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Figura 1.27 – Imprese artigiane attive in Emilia-Romagna per provincia, anno 2020 (composizioni percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Figura 1.28 – Imprese artigiane attive in Emilia-Romagna per provincia, anno 2020 (variazioni percentuali su anno precedente)



Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Passando all'analisi settoriale (Tabelle 1.6-1.7-1.8), si segnala il peso del settore delle costruzioni, costante in tutto il periodo, che nel 2020, da solo, raccoglie il 40,6%, pari a 50.470 unità, delle imprese artigiane emiliano-romagnole. Seguono il settore manifatturiero, dove se ne concentra il 21,4% (26.626 imprese in termini assoluti), e le altre attività di servizi che ne raccoglie il 12,1% (15.062 imprese).

Anche nel 2020 il comparto artigiano registra una contrazione del numero di imprese, con una riduzione di 1.166 unità (-0,9%) rispetto all'anno precedente. Sono, invece, oltre 20.000 le imprese artigiane scomparse dal 2009 a fine 2020 (-20.198 unità). I settori che hanno risentito maggiormente degli effetti della crisi sono stati quello delle costruzioni, che dal 2009 ha perso ben 10.963 unità e il settore manifatturiero, che segna una riduzione di 6.600 attività, sempre dal 2009. Segno negativo anche per il settore dei trasporti e magazzinaggio che perde 3.899 imprese artigiane. Le imprese artigiane del gruppo "noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese", al contrario, registrano un incremento dal 2009 a fine 2020 di 1.679 unità.

Tabella 1.6 – Imprese artigiane attive in Emilia-Romagna, per settore di attività economica, ATECO 2007 (dati assoluti)

SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007)	2009	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A - Agricoltura, silvicoltura pesca	1.262	1.098	1.063	1.025	993	956	940	912
B - Estrazione di minerali da cave e miniere	68	53	48	45	42	42	40	37
C - Attività manifatturiere	33.226	29.852	29.139	28.564	28.190	27.745	27.170	26.626
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	8	8	8	8	7	8	8	7
E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d..	235	219	215	213	215	209	207	215
F - Costruzioni	61.433	55.690	54.067	52.917	51.961	50.997	50.546	50.470
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut..	6.551	6.448	6.427	6.404	6.345	6.304	6.255	6.215
H - Trasporto e magazzinaggio	13.424	11.321	10.965	10.692	10.404	10.144	9.787	9.525
I - Attività dei servizi alloggio e ristorazione	4.425	4.796	4.832	4.788	4.812	4.751	4.674	4.657
J - Servizi di informazione e comunicazione	1.237	1.534	1.558	1.560	1.594	1.651	1.706	1.754
K - Attività finanziarie e assicurative	3	6	8	7	8	7	5	5
L - Attività immobiliari	12	25	30	31	35	39	40	39
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	2.631	2.593	2.565	2.541	2.533	2.496	2.498	2.426
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.478	4.402	4.529	4.701	4.847	4.955	5.052	5.157
O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	0	0	0	0	0	0	0	0
P - Istruzione	183	183	183	180	187	179	179	179
Q - Sanità e assistenza sociale	124	148	163	170	190	196	207	205
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	866	735	715	720	714	695	703	683
S - Altre attività di servizi	15.184	15.118	15.102	15.153	15.279	15.336	15.312	15.062
T - Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro p..	1	2	2	2	2	1	1	0
U - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	0	0	0	0	0	0	0
X - Imprese non classificate	114	108	101	104	110	107	103	93
<b>Totale complessivo</b>	<b>144.465</b>	<b>134.339</b>	<b>131.720</b>	<b>129.825</b>	<b>128.468</b>	<b>126.818</b>	<b>125.433</b>	<b>124.267</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.



*Tabella 1.7 – Imprese artigiane attive in Emilia-Romagna, per settore di attività economica, ATECO 2007 (composizioni percentuali)*

SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007)	2009	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A - Agricoltura, silvicoltura pesca	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	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	22,4	22,3	22,2	22,1	22,0	21,9	21,9	21,7	21,4
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	42,2	41,8	41,5	41,0	40,8	40,4	40,2	40,3	40,6
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut..	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9	4,9	4,9	5,0	5,0	5,0
H - Trasporto e magazzinaggio	9,3	8,7	8,6	8,4	8,3	8,2	8,1	8,0	7,8	7,7
I - Attività dei servizi alloggio e ristorazione	3,1	3,4	3,5	3,6	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
J - Servizi di informazione e comunicazione	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3	1,4	1,4
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	1,9	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	2,4	2,9	3,1	3,3	3,4	3,6	3,8	3,9	4,0	4,1
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	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5
S - Altre attività di servizi	10,5	10,9	11,1	11,3	11,5	11,7	11,9	12,1	12,2	12,1
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
<b>Totale complessivo</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fonte:* nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

Tabella 1.8 – Imprese attive in Emilia-Romagna, per settore di attività economica, ATECO 2007 (variazioni percentuali su anno precedente)

SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007)	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A - Agricoltura, silvicoltura pesca	-2,5	-2,2	-3,4	-2,2	-3,2	-3,6	-3,1	-3,7	-1,7	-3,0
B - Estrazione di minerali da cave e miniere	0,0	-13,0	-3,3	-8,6	-9,4	-6,3	-6,7	0,0	-4,8	-7,5
C - Attività manifatturiere	-2,4	-2,4	-2,8	-2,2	-2,4	-2,0	-1,3	-1,6	-2,1	-2,0
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0,0	-11,1	-12,5	14,3	0,0	0,0	-12,5	14,3	0,0	-12,5
E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d..	-3,0	-0,4	-1,3	-0,9	-1,8	-0,9	0,9	-2,8	-1,0	3,9
F - Costruzioni	-1,3	-2,2	-3,2	-2,5	-2,9	-2,1	-1,8	-1,9	-0,9	-0,2
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut.	0,3	-1,8	0,3	0,5	-0,3	-0,4	-0,9	-0,6	-0,8	-0,6
H - Trasporto e magazzinaggio	-3,2	-2,5	-3,9	-3,8	-3,1	-2,5	-2,7	-2,5	-3,5	-2,7
I - Attività dei servizi alloggio e ristorazione	2,5	2,1	0,3	0,6	0,8	-0,9	0,5	-1,3	-1,6	-0,4
J - Servizi di informazione e comunicazione	4,2	4,0	1,5	6,7	1,6	0,1	2,2	3,6	3,3	2,8
K - Attività finanziarie e assicurative	0,0	0,0	25,0	20,0	33,3	-12,5	14,3	-12,5	-28,6	0,0
L - Attività immobiliari	16,7	0,0	200,0	38,9	20,0	3,3	12,9	11,4	2,6	-2,5
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	-0,7	-1,7	0,1	-0,3	-1,1	-0,9	-0,3	-1,5	0,1	-2,9
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	5,5	4,8	3,9	4,0	2,9	3,8	3,1	2,2	2,0	2,1
O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P - Istruzione	1,6	-0,5	1,1	0,0	0,0	-1,6	3,9	-4,3	0,0	0,0
Q - Sanità e assistenza sociale	8,1	-0,7	-0,7	7,2	10,1	4,3	11,8	3,2	5,6	-1,0
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	-0,7	-6,0	-4,4	-2,5	-2,7	0,7	-0,8	-2,7	1,2	-2,8
S - Altre attività di servizi	0,9	-0,8	-0,7	-0,3	-0,1	0,3	0,8	0,4	-0,2	-1,6
T - Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro p..	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	-50,0	0,0	-100,0
U - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X - Imprese non classificate	-1,8	7,9	-18,0	-12,2	-6,5	3,0	5,8	-2,7	-3,7	-9,7
<b>Totale complessivo</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,7</b>	<b>-2,3</b>	<b>-1,7</b>	<b>-1,9</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,0</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,1</b>	<b>-0,9</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

## 1.7. Il peso dell'Artigianato

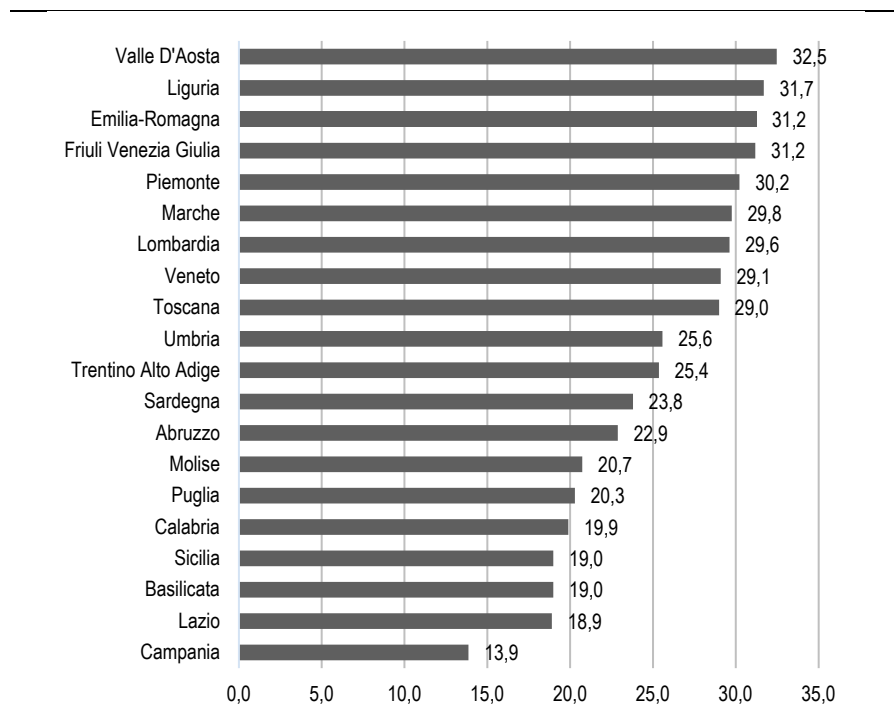
In Emilia-Romagna ogni tre imprese una è un'impresa artigiana. A fine 2020, con le sue 124.267 imprese, la nostra regione si colloca al terzo posto nella classifica nazionale relativa al peso di questo comparto sul totale delle imprese attive, con un'incidenza del 31,2%. L'Emilia-Romagna, che presenta la stessa quota di imprese artigiane sul totale delle imprese attive del Friuli-Venezia Giulia, è preceduta solo da Valle d'Aosta e Liguria dove le

imprese artigiane pesano rispettivamente per il 32,5% e il 31,7%. La classifica delle prime tre regioni è stabile dal 2012.

Il peso del comparto artigiano in Emilia-Romagna, seppur in lievissima flessione rispetto all'anno precedente (Figura 1.29), risulta decisamente al di sopra della media nazionale, che si attesta a quota 24,9%.

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, 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. Interessante sarà vedere le future evoluzioni del comparto artigiano a seguito della crisi sanitaria intervenuta nel 2020. Al momento, l'andamento del comparto è in linea con quanto registrato negli anni precedenti, e la pandemia, come già accennato in precedenza, non sembra per ora aver ancora inciso sulla numerosità delle imprese artigiane.

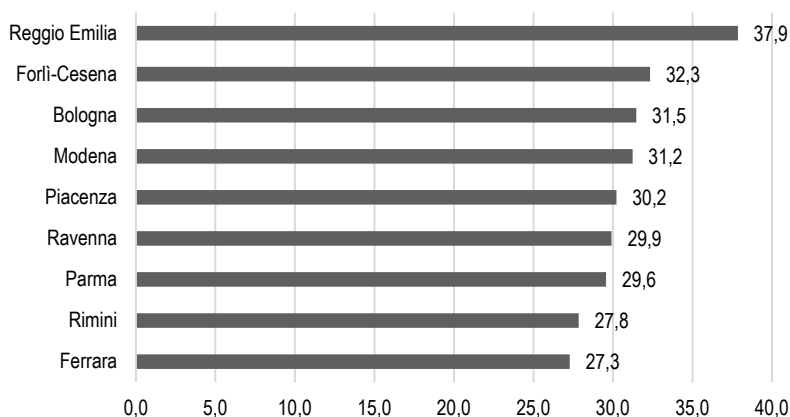
Figura 1.29 - Peso del comparto Artigiano su totale delle imprese attive, classifica nazionale, anno 2020 (incidenze percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

A livello regionale (Figura 1.30) anche per il 2020 Reggio Emilia si conferma la provincia a più alta incidenza di imprese artigiane (37,9%). Seguono Forlì-Cesena (32,3%) e Bologna (31,5%). In coda alla classifica Ferrara (27,3%) e Rimini (27,8%).

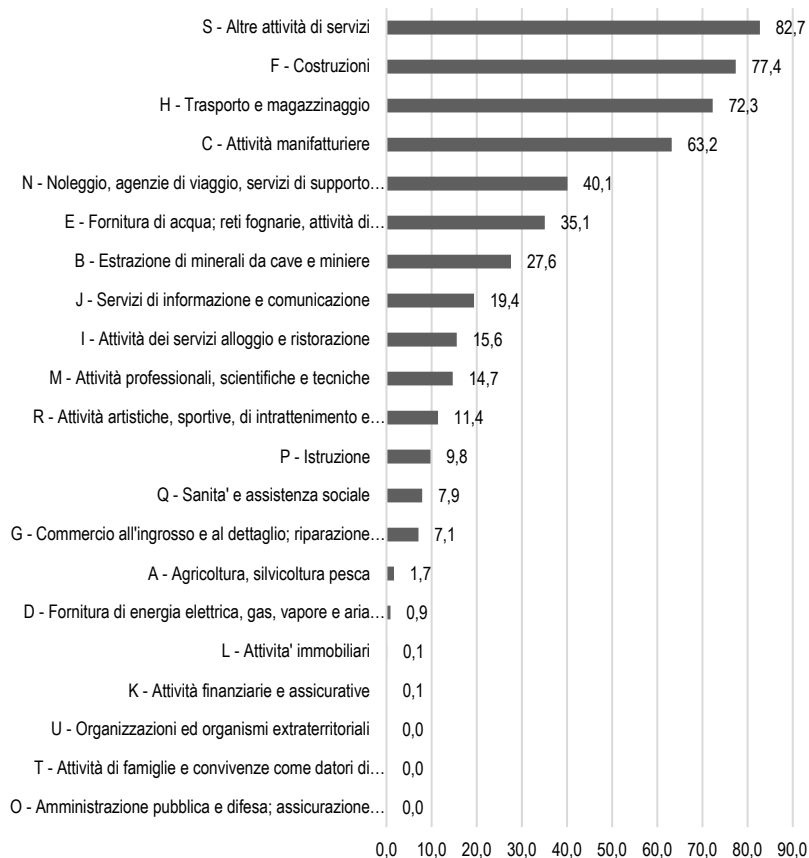
Figura 1.30 – Peso del comparto Artigiano su totale delle imprese attive per provincia in Emilia-Romagna, anno 2020 (incidenze percentuali)



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 (Figura 1.31) l'incidenza supera di gran lunga la quota registrata a livello complessivo. Nelle "altre attività di servizi" le imprese artigiane incidono per l'82,7% sul totale delle imprese del settore; seguono le costruzioni con un peso pari al 77,4%, il settore "trasporto e magazzinaggio" (72,3%) e le "attività manifatturiere" (63,2%).

Figura 1.31 – Peso del comparto Artigiano su totale delle imprese attive per settore di attività economica, classifica settoriale emiliano-romagnola, anno 2020 (incidenze percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni su dati InfoCamere stockview.

## 1.8. Le adesioni al Fondo

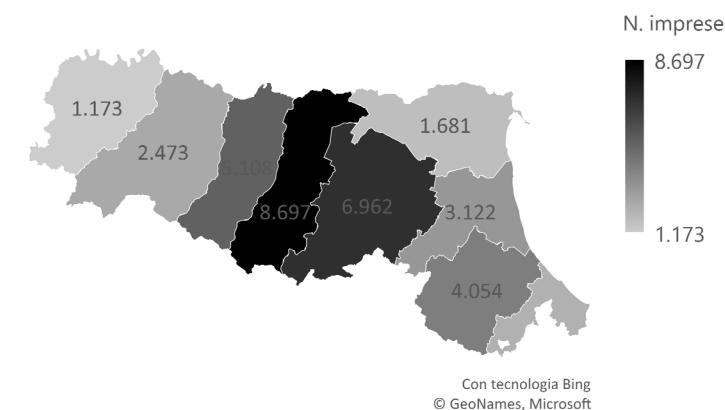
Per quanto riguarda le adesioni a Fondartigianato, la cui iscrizione ricordiamo essere libera anche per aziende diverse dal sistema artigianato, a fine 2020 in Emilia-Romagna si contano 35.428 imprese aderenti pari a 169.272 dipendenti, che costituiscono il potenziale bacino di riferimento per l'erogazione di attività formativa. La dimensione media delle imprese aderenti al Fondo si attesta attorno ai 4,8 dipendenti per unità locale, dato leggermente

superiore al bacino di riferimento regionale (EBER, 2019)<sup>6</sup>, 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: 2.458 nello specifico, pari al 63,4% di tutte le imprese aderenti emiliano-romagnole.

Il dato, in lieve flessione, conferma l'attrattiva del Fondo anche verso imprese più strutturate. Sono 12.970 quelle non artigiane. In termini occupazionali, abbastanza intuitivamente, lo scenario di riferimento si inverte. Le imprese artigiane coprono, infatti, meno della metà della base occupazionale di riferimento: 81.567 lavoratori dipendenti (pari al 48,2% dello stock occupazionale definito dalle aderenti al Fondo). Il resto dei lavoratori potenzialmente coinvolgibili in attività formativa provengono, invece, da imprese di natura non strettamente artigiana.

Dal punto di vista geografico le aderenti si concentrano nella provincia di Modena, che ne raccoglie il 24,5% e nella provincia di Bologna (19,6%). Agli ultimi posti, sia in termini di imprese che di rispettiva occupazione, si collocano i territori di Piacenza e Ferrara entrambi con meno di duemila unità produttive.

Figura 1.32 – Imprese emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato per territorio, aggiornamento a dicembre 2020 (dati assoluti)

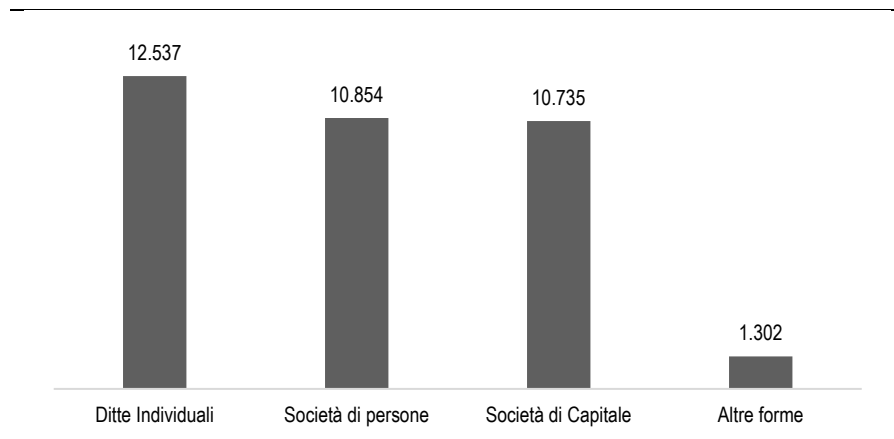


Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

<sup>6</sup> L'ultimo dato reso disponibile dall'Osservatorio sulle imprese artigiane, Eber parla per il 2018, ultimo dato disponibile, di una dimensione media, in aumento, di 4,12 dipendenti <https://www.eber.org/documenti/osservatorio/osservatorio36-bassacon-cop.pdf>.

Come si evince dalla Figura 1.33, la platea di imprese aderenti si caratterizza per la forte presenza di Ditte Individuali (12.537, pari al 35,4% delle imprese aderenti), seguono le Società di Persone (10.854, pari al 30,6%) e le Società di Capitale (10.735, pari al 30,3% e in crescita rispetto al 2019).

Figura 1.33 – Imprese emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato per natura giuridica e dimensione aziendale, aggiornamento a Dicembre 2020 (dati assoluti)

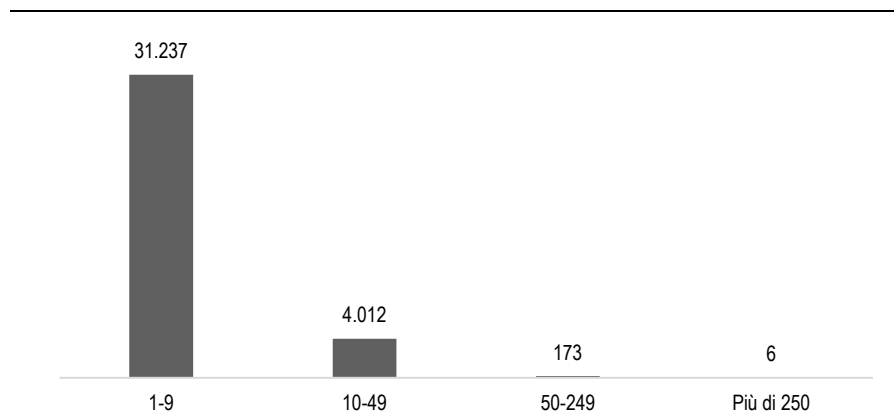


Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Dal punto di vista dimensionale (Figura 1.34) si conferma il forte orientamento alla piccola e piccolissima dimensione aziendale: l'88,2% delle imprese aderenti (31.237 in termini assoluti) hanno meno di dieci dipendenti, si arriva al 99,5% comprendendo anche le medie imprese (fino a 49 dipendenti).

In termini settoriali (Classificazione Istat), infine, si registra una netta prevalenza di aderenti tra le imprese dei servizi che da sole costituiscono il 46,8% delle imprese aderenti. Segue l'industria in senso stretto (12.765 imprese, pari al 36%). Si conferma il peso del settore delle costruzioni, che con le sue 5.940 unità comprende il 16,8% delle imprese aderenti: il dato è leggermente in calo a conferma che, anche nel periodo di crisi economico-sanitaria, le imprese di questo settore sono state le più penalizzate.

Figura 1.34 - Imprese emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato dimensione aziendale, aggiornamento a dicembre 2020 (dati assoluti)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

## 1.9. Tasso di penetrazione del Fondo

L'analisi del sistema di imprese aderenti a Fondartigianato 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 margine 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<sup>7</sup>, 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 conoscere i legami che esistono tra innovazione e formazione che possono influire sulla competitività dell'impresa e, da ultimo, sulle performance economiche ed occupazionali della stessa.

<sup>7</sup> Cfr. Cap.3 e Cap.4.



Da un lato, la difficoltà a chiudere il processo che dall'adesione dovrebbe portare allo svolgimento di attività formativa, dall'altro le scelte strategiche aziendali e il loro nesso con le strategie formative hanno fatto sì che nelle ultime due edizioni del monitoraggio si sia scelto di approfondire la dinamica di queste "barriere alla formazione" con *survey* mirate sottoposte alle imprese aderenti. Si parla complessivamente di quasi duemila questionari somministrati nelle ultime tre edizioni del monitoraggio.

**Il tasso di penetrazione quantifica la quota di insediamento associativo del Fondo** (radicamento 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<sup>8</sup>.

L'indicatore permette di dare una risposta di facile lettura a quesiti quali:

- Qual è stata la capacità di radicamento del Fondo nel contesto regionale?
- Qual è il peso in termini di unità locali?
- Qual è il peso in termini 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 2020, la presenza in Emilia-Romagna di 35.428 imprese aderenti<sup>9</sup>, pari ad un totale di 169.272 dipendenti. Come già osservato nelle edizioni precedenti, quello delineato dalle aderenti a Fondartigianato è un universo fortemente concentrato sulla piccola e piccolissima impresa. Come confermato anche da altri studi (Ires ER, 2021), il processo di adesione coinvolge tuttavia unità locali tendenzialmente più grandi di quelle del rispettivo universo di riferimento.

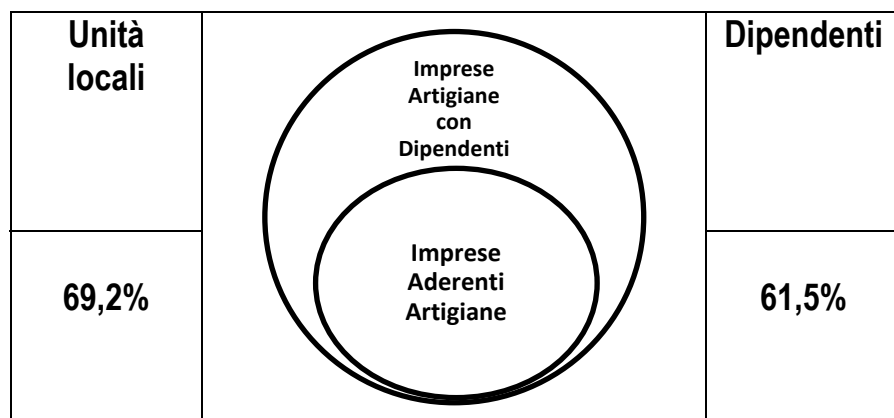
Come si può osservare nello schema successivo, le imprese artigiane che aderiscono al Fondo comprendono ben il 69,2% (era 65,6% nel 2018) in ter-

<sup>8</sup> <https://www.eber.org/Osservatorio>.

<sup>9</sup> Nello specifico si tratta di Unità locali.

mini di unità locali del relativo bacino di riferimento (imprese regionali artigiane, con dipendenti) e il 61,5% (era 58,2% per il 2018) in termini di dipendenti potenzialmente coinvolgibili in attività formativa. L'andamento registrato, da un lato evidenzia l'attrattiva del fondo in termini di adesione di nuove aziende; dall'altro, conferma il processo in atto di riduzione della base occupazionale del comparto artigiano.

*Tasso di penetrazione espresso in unità locali e dipendenti*



Va ricordato che al calcolo 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 2020 erano circa 13mila (12.970) in termini di unità locali e quasi 88mila (87.705) in termini di lavoratori dipendenti potenzialmente coinvolgibili in attività formative (Tabelle 1.9-11).

Dal punto di vista territoriale, (Figure 1.35-40) i livelli di maggior incidenza delle adesioni (in termini di unità locali) si registrano nella Provincia Modena (87,1%) seguita da Forlì-Cesena (83,1%) e Reggio Emilia (79,5%). All'ultimo posto la Provincia di Piacenza (45,5%). Anche in termini di dipendenti si conferma la medesima distribuzione.

Tabella 1.9 – Sistema emiliano-romagnolo PMI, artigianato e Fondartigianato a confronto, situazione al 2017 (dati assoluti, incidenze percentuali)

PROVINCIA	ADERENTI						IMPRESSE ARTIGIANE CON DIPENDENTI	INCIDENZA ADERENTI ARTIGIANE SU IMPRESSE ARTIGIANE CON OCCUPATI		
	TOTALE		ARTIGIANE		NON ARTIGIANE			AZ	DIP.	
	AZ	DIP.	AZ	DIP.	AZ	DIP.				
Bologna	6.914	35.357	4.216	15.569	2.698	19.788	6.608	26.169	63,8	59,5
Ferrara	1.646	6.775	1.110	3.846	536	2.929	2.172	8.244	51,1	46,7
Forlì-Cesena	3.824	19.706	2.749	11.153	1.075	8.553	3.388	15.575	81,1	71,6
Modena	7.309	39.370	4.100	15.330	3.209	24.040	5.641	23.196	72,7	66,1
Parma	2.374	10.905	1.643	5.794	731	5.111	3.091	12.444	53,2	46,6
Piacenza	1.125	5.254	866	3.212	259	2.042	2.022	7.856	42,8	40,9
Ravenna	2.812	15.743	1.890	7.268	922	8.475	2.672	10.783	70,7	67,4
Reggio nell'Emilia	4.611	19.499	3.072	10.762	1.539	8.737	4.218	17.328	72,8	62,1
Rimini	1.982	8.193	1.405	4.918	577	3.275	2.760	11.142	50,9	44,1
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>32.597</b>	<b>160.802</b>	<b>21.051</b>	<b>77.852</b>	<b>11.546</b>	<b>82.950</b>	<b>32.572</b>	<b>132.737</b>	<b>64,6</b>	<b>58,7</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Tabella 1.10 – Sistema emiliano-romagnolo PMI, artigianato e Fondartigianato a confronto, situazione al 2018 (dati assoluti, incidenze percentuali)

PROVINCIA	ADERENTI						IMPRESSE ARTIGIANE CON DIPENDENTI	INCIDENZA ADERENTI ARTIGIANE SU IMPRESSE ARTIGIANE CON OCCUPATI		
	TOTALE		ARTIGIANE		NON ARTIGIANE			AZ	DIP.	
	AZ	DIP.	AZ	DIP.	AZ	DIP.				
Bologna	7.143	35.595	4.374	15.922	2.769	19.673	6.841	27.081	63,9	58,8
Ferrara	1.679	6.817	1.124	3.837	555	2.980	2.201	8.333	51,1	46,0
Forlì-Cesena	3.964	19.840	2.835	11.251	1.129	8.589	3.430	16.053	82,7	70,1
Modena	7.658	39.973	4.263	15.765	3.395	24.208	5.728	23.844	74,4	66,1
Parma	2.414	10.980	1.671	5.897	743	5.083	3.168	12.991	52,7	45,4
Piacenza	1.146	5.132	884	3.225	262	1.907	2.043	8.056	43,3	40,0
Ravenna	2.956	15.530	1.980	7.394	976	8.136	2.682	11.011	73,8	67,2
Reggio nell'Emilia	4.746	19.780	3.147	10.883	1.599	8.897	4.290	17.807	73,4	61,1
Rimini	2.051	8.517	1.450	5.110	601	3.407	2.724	11.151	53,2	45,8
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>33.757</b>	<b>162.164</b>	<b>21.728</b>	<b>79.284</b>	<b>12.029</b>	<b>82.880</b>	<b>33.107</b>	<b>136.327</b>	<b>65,6</b>	<b>58,2</b>

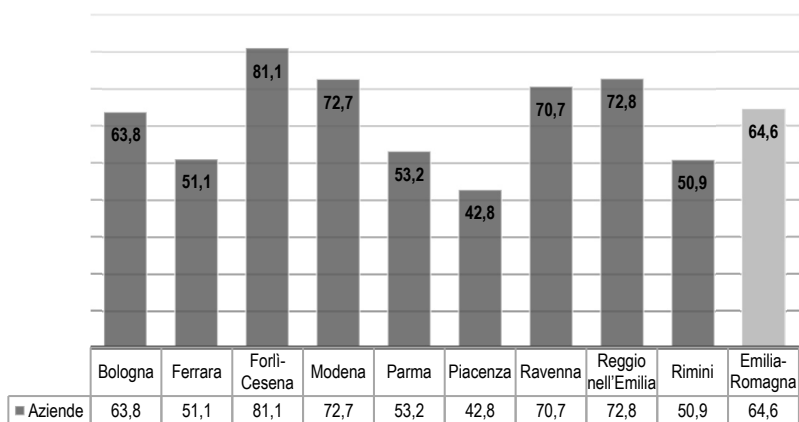
Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Tabella 1.11 – Sistema emiliano-romagnolo PMI, artigianato e Fondartigianato a confronto, situazione al 2020 (dati assoluti, incidenze percentuali)

PROVINCIA	ADERENTI						IMPRESSE ARTIGIANE CON DIPENDENTI	INCIDENZA ADERENTI ARTIGIANE SU IMPRESSE ARTIGIANE CON OCCUPATI		
	TOTALE		ARTIGIANE		NON ARTIGIANE			AZ	DIP.	
	AZ	DIP.	AZ	DIP.	AZ	DIP.				
Bologna	6.962	34.523	4.200	15.415	2.762	19.108	6.619	26.268	63,5%	58,7%
Ferrara	1.681	7.163	1.077	3.720	604	3.443	2.141	8.173	50,3%	45,5%
Forlì-Cesena	4.054	20.121	2.839	11.144	1.215	8.977	3.416	15.591	83,1%	71,5%
Modena	8.697	44.500	4.785	17.408	3.912	27.092	5.496	22.566	87,1%	77,1%
Parma	2.473	11.352	1.705	6.071	768	5.281	3.129	12.667	54,5%	47,9%
Piacenza	1.173	5.342	890	3.363	283	1.979	1.954	7.823	45,5%	43,0%
Ravenna	3.122	15.958	2.070	7.457	1.052	8.501	2.656	10.895	77,9%	68,4%
Reggio nell'Emilia	5.108	21.559	3.376	11.649	1.732	9.910	4.245	17.372	79,5%	67,1%
Rimini	2.158	8.754	1.516	5.340	642	3.414	2.817	11.192	53,8%	47,7%
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>35.428</b>	<b>169.272</b>	<b>22.458</b>	<b>81.567</b>	<b>12.970</b>	<b>87.705</b>	<b>32.473</b>	<b>132.547</b>	<b>69,2%</b>	<b>61,5%</b>

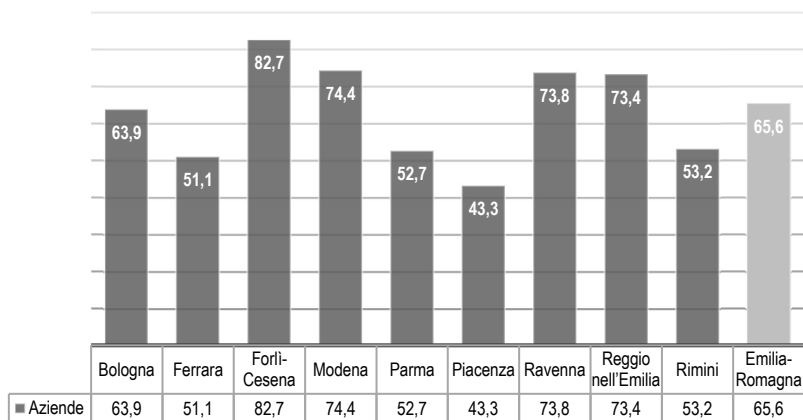
Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Figura 1.35 – Incidenza imprese aderenti artigiane su totale imprese artigiane regionali con dipendenti, anno 2017, unità locali incidenze percentuali)



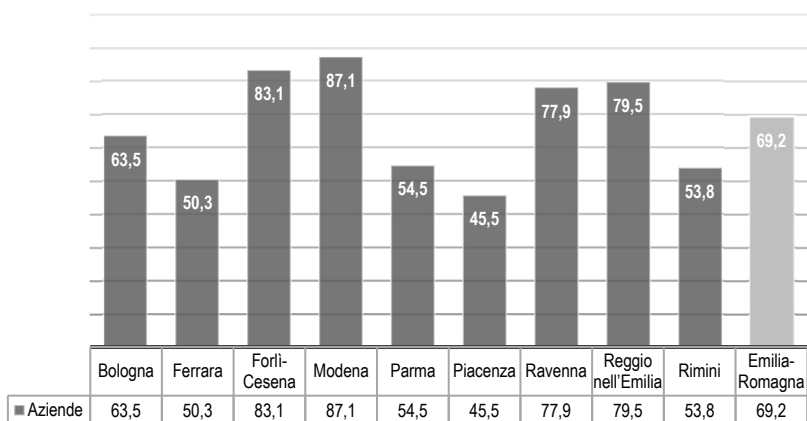
Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Figura 1.36 – Incidenza imprese aderenti artigiane su totale imprese artigiane regionali con dipendenti, anno 2018, unità locali (incidenze percentuali)



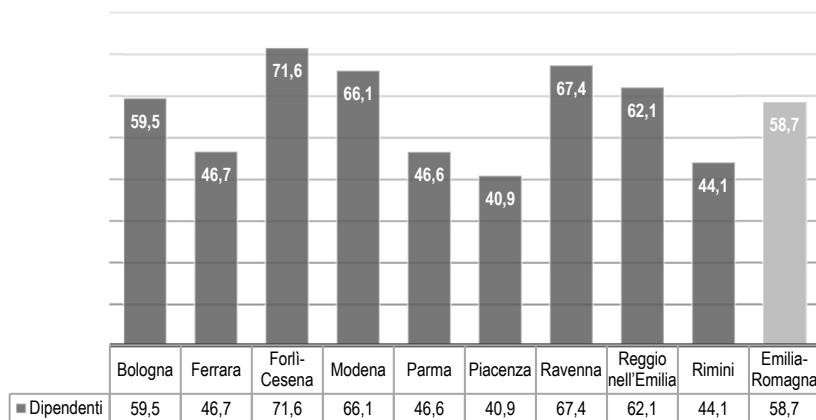
Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Figura 1.37 – Incidenza imprese aderenti artigiane su totale imprese artigiane regionali con dipendenti, anno 2020, unità locali (incidenze percentuali)



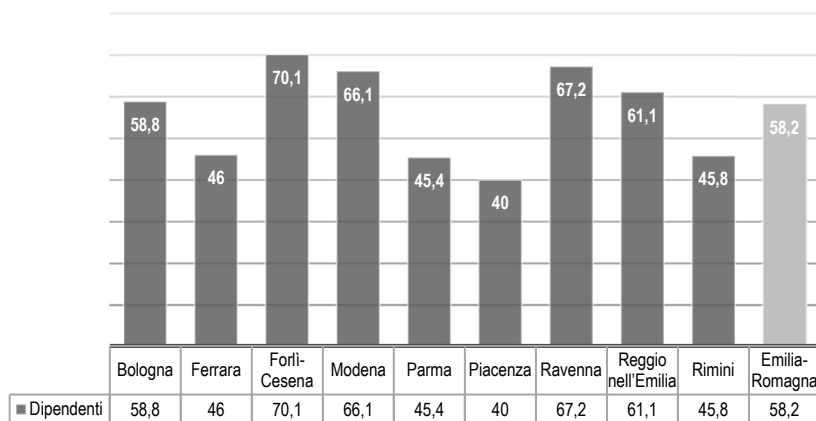
Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Figura 1.38 – Incidenza imprese aderenti Artigiane su totale imprese artigiane regionali con dipendenti, anno 2017, dipendenti (incidenze percentuali)



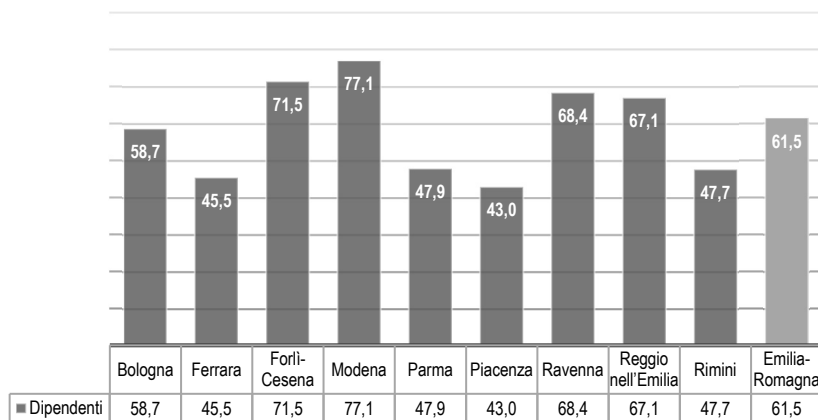
Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Figura 1.39 - Incidenza imprese aderenti Artigiane su totale imprese artigiane regionali con dipendenti, anno 2018, dipendenti (incidenze percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

Figura 1.40 – Incidenza imprese aderenti Artigiane su totale imprese Artigiane regionali con dipendenti, anno 2020, dipendenti (incidenze percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato ed EBER.

## Riferimenti bibliografici

Banca d'Italia (2021), *Bollettino economico 3/2021*, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/bollettino-economico/2021-3/boleco-3-2021.pdf>.

Banca d'Italia (2021), *Economie regionali. L'economia dell'Emilia-Romagna. Rapporto annuale, Numero 8*, giugno 2021, Banca d'Italia, Roma.

Commissione Europea, (2021), *The EU's 2021-2027 long-term. Budget and NextGenerationEU. Facts and Figures, Aprile 2021. European Union, 2020. Il Green Deal europeo. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, Al Consiglio, Al Comitato Economico E Sociale Europeo E Al Comitato delle Regioni*, Bruxelles, 11.12.2019.

EBER, 2019. Osservatorio Imprese Artigiane, N.37.

Ires Emilia-Romagna (2021), Osservatorio dell'Economia del Lavoro in Emilia-Romagna n.8, anno 2021.

Istat (luglio 2021), *Stima preliminare del Pil e dell'occupazione territoriale anno 2020*.

Parlamento Europeo, Al Consiglio, Al Comitato Economico E Sociale Europeo E Al Comitato delle Regioni, Bruxelles, 11.12.2019.

PNRR, 2021

RER (2020), *Patto per il Lavoro e per il Clima*, Regione Emilia-Romagna, Bologna, 14 dicembre 2020.

RER, 2020. *Patto per il Lavoro e per il Clima*, Regione Emilia-Romagna, Bologna, 14 dicembre 2020.

UN, 2021. L'Agenda 2030, Nazioni Unite. Disponibile a: <https://unric.org/it/agenda-2030/> (ultimo accesso agosto 2021).

Unioncamere (2020), *Rapporto 2020 sull'economia Regionale*, Centro Studi e monitoraggio dell'economia di Unioncamere Emilia-Romagna.

Unioncamere (2021), *Scenario Emilia-Romagna. Previsione macroeconomica a medio termine*, luglio 2021.



## 2. LE ATTIVITÀ FORMATIVE DI FONDARTIGIANATO IN EMILIA-ROMAGNA

### 2.1. Sintesi e principali risultati

Il presente capitolo contiene l'analisi congiunturale dell'andamento delle attività finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna; le elaborazioni si collocano in continuità con quelle delle scorse edizioni (Marcuccio, Antonioli, 2021) e ne lasciano pertanto inalterato lo schema di analisi. Il campo di osservazione del presente elaborato si arricchisce, in ogni edizione, in un processo di continua implementazione, rappresenta ad oggi uno degli spaccati più importanti in ambito regionale (in termini di ore di formazione erogata, lavoratori e imprese coinvolte) e costituisce una base informativa particolarmente importante<sup>1</sup> nel panorama delle piccole e medie imprese regionali, che costituiscono il bacino di riferimento per le attività promosse dal Fondo.

In questa edizione la fotografia è stata estesa a tutta l'attività svolta e rendicontata dall'inizio del 2012 al 31 dicembre 2020. Tra le principali **novità** vi è l'inclusione nel campo di indagine delle attività formative finanziate dall'Invito COVID-19, dagli interventi *Just in Time* per le nuove adesioni dagli interventi di integrazione FSBA (Fondo di Solidarietà Bilaterale per l'Artigianato), presenti solo in forma residuale nella scorsa edizione. Sono state inoltre incluse le informazioni relative a diverse Linee di finanziamento già presenti nella scorsa edizione per le quali non risultavano ancora ultimati tutti i Progetti/Percorsi previsti.

Come di consueto, si è preliminarmente proceduto alla stesura dell'analisi di contesto introduttiva in cui viene riportata la consistenza e l'andamento del tessuto imprenditoriale regionale<sup>2</sup>; si è poi proceduto focalizzando l'at-

<sup>1</sup> Il comparto artigiano rappresenta il 31,2% delle imprese attive in regione, cfr. Capitolo 1.

<sup>2</sup> Cfr. Capitolo 1.

tenzione sul dato relativo alle adesioni, utilizzato come *proxy* del livello di radicamento del Fondo rispetto al relativo universo di riferimento regionale.

Viene proposto, inoltre, il calcolo del Tasso di Penetrazione, che quantifica il livello di radicamento<sup>3</sup> al Fondo; l'adesione al Fondo costituisce il punto di incontro tra sistema imprese e sistema formazione. L'indicatore quantifica sia la capacità del Fondo di fare iscrizioni, sia l'espressione da parte di un'impresa della volontà di intraprendere un percorso formativo, esplicitata attraverso l'adesione al Fondo<sup>4</sup>.

Occorre sottolineare, prima di riportare i principali risultati, come il 2020 sia stato un anno del tutto anomalo caratterizzato dagli effetti di una crisi globale determinata dalla pandemia da COVID-19, tuttora ancora in corso, che ha prodotto effetti oltre che sulla struttura demografica anche sull'economia e il sistema produttivo. Il distanziamento sociale, il lavoro da remoto, l'utilizzo della didattica a distanza e la crescita esponenziale dell'utilizzo di strumenti informatici ad essa connessi hanno profondamente cambiato lo schema di riferimento: in termini sociali, economico-produttivi e in ultimo anche nella modalità di erogazione delle attività formative, incluse quelle finanziate da Fondartigianato. Sarà pertanto necessario valutare<sup>5</sup> come l'impatto dell'emergenza sanitaria abbia limitato, influenzato o influenzerà le strategie formative delle imprese artigiane e la progettazione della formazione nei prossimi anni.

Nel periodo 2012-2020 l'**investimento economico** messo in campo da Fondartigianato per le attività formative in Emilia-Romagna ammonta a 66,7 milioni di euro. Le attività analizzate fanno riferimento a 15 **Inviti formativi** articolati in specifiche **Linee di finanziamento**. La maggior parte delle risorse sono state utilizzate nel periodo 2013-2014, in concomitanza, quindi, degli anni successivi ad uno dei momenti più acuti della crisi economico finanziaria che ha colpito il territorio nazionale e regionale. Tutto ciò quasi ad introdurre un elemento di natura anticiclica finalizzato a supportare, attraverso la promozione dell'azione formativa, la ripresa delle imprese regionali così duramente colpite dalla recessione economica.

<sup>3</sup> Si fa riferimento al numero di adesioni regionali a Fondartigianato.

<sup>4</sup> Per aderire a un Fondo Interprofessionale bisogna accedere alla funzione di Denuncia Aziendale del flusso "UNIEMENS" dell'INPS, selezionare 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 0,30%, ad esclusione dei dirigenti.

<sup>5</sup> Cfr. Capitolo 4. Alcune evidenze statistiche sono già presenti nei risultati dell'attività relativa alla survey sui fabbisogni formativi, ulteriori approfondimenti sono da rimandare alla prossima edizione del monitoraggio, quando si avranno a disposizione dati più consolidati.

Nel periodo osservato, il volume di ore formative finanziate ammonta ad oltre due milioni, con un incremento di oltre 120mila unità rispetto a quanto messo sotto osservazione nella precedente edizione del monitoraggio. Le ore finanziate nell'ambito delle Linee "classiche" (le uniche che possono prevedere una articolazione in Progetti/Percorsi/Edizioni) ammontano a 1.329.112, mentre quelle relative alle "Altre Linee" sono 75.533, poco più di un terzo del totale. I Progetti conclusi nei nove anni analizzati sono stati 2.251 e si sono articolati su 5.528 Percorsi; a questi si sommano 3.412 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 (le cosiddette "Altre Linee").

Rispetto alle principali dimensioni osservate, le **presenze in aula**<sup>6</sup> hanno superato ampiamente le 55.000 unità (43.127 lavoratori coinvolti, occupati in 10.528 aziende beneficiarie). Rispetto alla fotografia emersa dal monitoraggio precedente le **aziende beneficiarie** sono aumentate del 7,8%; questo fenomeno è quasi totalmente spiegato<sup>7</sup> dal maggior ricorso alla formazione finanziata attraverso le "Altre linee" che si caratterizzano per un maggior coinvolgimento delle microimprese: a fronte di una minore dimensione aziendale la completa allocazione delle risorse genera un carattere più estensivo, in termini di imprese: meno lavoratori coinvolti per azienda per una platea più ampia di imprese coinvolte.

La **durata dei corsi** (ore medie per partecipazione), coerentemente con le precedenti rilevazioni, si attesta attorno alle 37,5 (valore medio di periodo). Evidenza questa che costituisce storicamente un elemento distintivo di Fondartigianato rispetto al panorama dei Fondi Interprofessionali che, in genere presentano corsi più brevi. Dalla lettura dello spaccato consolidato al 2020 non si riscontrano, invece, sostanziali cambiamenti, né per le grandezze strutturali della formazione, né per gli indici di complessità della progettazione<sup>8</sup>.

Anche in questa edizione si conferma quanto già emerso in precedenti analisi: le presenze in aula risultano concentrate su lavoratori uomini, in età compresa tra i 35 e i 44 anni, prevalentemente muniti di diploma di scuola superiore, e con contratto a tempo indeterminato. Rimane invece invariato il deficit in termini di presenza dei lavoratori a termine così come la sottorappresentazione della componente straniera. Lo sbilanciamento a favore degli

<sup>6</sup> Presenze in aula e partecipazioni sono concettualmente coincidenti.

<sup>7</sup> Cfr. Paragrafo 2.4.

<sup>8</sup> Cfr. Paragrafo 2.4.

uomini riflette la caratterizzazione settoriale delle attività del Fondo, maggiormente radicato sulle imprese della manifattura e delle costruzioni<sup>9</sup>.

Si conferma il divario, in termini di accesso alla formazione, originato dalla qualifica professionale, con un'evidente sottorappresentazione della componente operaia. Le figure impiegate sono, di contro, sovrarappresentate in termini di accesso ai corsi e concentrate su corsi mediamente più lunghi. Come già emerso nei precedenti rapporti di monitoraggio, lo spazio dedicato dalla progettazione formativa per i lavoratori più giovani (spesso neoassunti) è più evidente tra gli apprendisti, che vedono crescere la loro incidenza tra i formati. Il Fondo, in questo senso, con la sua progettazione svolge un compito fondamentale nel processo di implementazione delle competenze dei neoassunti e/o di coloro che lavorano ancora in condizione di precarietà; tutto ciò a supporto di un segmento di lavoratori generalmente più vulnerabile nel mercato del lavoro.

La programmazione degli Inviti formativi e le relative Linee Guida collocano Fondartigianato in controtendenza rispetto al più ampio “mainstream” dei Fondi Interprofessionali che tende solitamente a rivolgere la programmazione ad altre tipologie di lavoratori/trici (ANPAL, 2019). Non appare pertanto scontata l'attenzione, in termini di opportunità formativa, a valori come quello dell'equità o della “giustizia sociale” in ambito lavorativo. 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.

Considerando il profilo delle beneficiarie emerge il peso delle microimprese (60,4%) che originano il 42,3% delle partecipazioni. Seguono le piccole imprese (34,7%) che coprono il 46,9% delle presenze in aula. Non irrilevante, dato il target di riferimento di Fondartigianato, l'incidenza delle imprese di media grandezza (3,6%) che coprono ben l'8,3% delle partecipazioni. La dimensione aziendale delle beneficiarie sembra condizionare anche gli indicatori dell'intensità formativa<sup>10</sup>: al crescere della dimensione diminuisce il numero medio di ore per partecipazione e cresce il numero di Progetti in cui è coinvolta ogni impresa.

<sup>9</sup> Come riporta il Decreto interministeriale del 16 ottobre 2020 – per l'anno 2021 – i settori e le professioni sono caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna del 46,9% nell'industria manifatturiera, e dell'83,6% nelle costruzioni <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DI-234-del-16-ottobre-2020.pdf>.

<sup>10</sup> Numero medio di ore per partecipazione e numero di Progetti in cui è coinvolta ogni impresa.

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 rappresentano circa la metà delle beneficiarie, ma registrano quote nettamente inferiori se valutate per numero di partecipazioni, di Progetti e di ore formative. Sono evidenti in questo senso alcuni tratti distintivi della forza lavoro coinvolta nei processi formativi in questo particolare comparto: scarsa incidenza di laureati, schiacciante presenza di figure operaie, a scapito di quelle impiegatizie con ruoli tecnici ed amministrativi. Non si riscontrano, invece, differenze rilevanti rispetto al 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.

Per quanto riguarda i **contenuti formativi** dei corsi, molte sono le conferme rispetto a quanto emerso nelle precedenti edizioni del monitoraggio. Se consideriamo gli argomenti affrontati in aula (aree tematiche), osserviamo come oltre il 71% del monte ore previsto affrisce all’area tecnico produttiva; i dati evidenziano una partecipazione più elevata a 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” 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. A livello di programmazione questi contenuti sono particolarmente importanti in corrispondenza delle Linee multiregionali ed ex-sperimentali. Si osserva, invece, una maggiore diversificazione tematica dei contenuti formativi nelle Linee a sostegno dello sviluppo territoriale e settoriale e nelle imprese più strutturate, generalmente non artigiane. Nella Linea COVID-19 le ore formative relative alle “tecniche di produzione” scendono al 50% e per la linea *Just in Time* si attestano al 20%.

Oltre i due terzi delle unità formative sono concentrati in corsi di **livello specialistico**, il (20,8%) in quelli di livello avanzato e appena il 5% in corsi di livello base; il residuo 2,6% è relativo a corsi “misti” dove vengono svolti contenuti di vario livello. 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 pertanto

ripercussioni anche sulla personalizzazione e specializzazione dell'offerta offerta formativa finanziata.

Le **modalità di erogazione** dell'offerta formativa si concentrano sostanzialmente su 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 del lavoratore, con l'eccezione dei 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, meno attraverso la tradizionale lezione frontale.

La strumentazione metodologica adottata pare essere in qualche misura differenziata in relazione alle diverse Linee di finanziamento. Nelle Linee dedicate alle microimprese diminuisce l'incidenza della lezione frontale a favore di modalità più innovative come il *coaching*, strumento molto utilizzato nelle linee ex-sperimentali. La Linea COVID-19 e le Linee multiregionali si caratterizzano per un'elevata incidenza degli studi di caso, mentre per le “Altre Linee” vi è un maggiore ricorso alla lezione frontale e alle esercitazioni/dimostrazioni.

Nello studio della formazione continua un tema cruciale riguarda, infine, il calcolo della **dispersione** in termini di ore e di lavoratori 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.

Nei nove anni analizzati, lo scostamento assoluto tra ore di corso svolte e ore previste ammonta a oltre 98.000 ore (pari al -6,4% del totale preventivato), mentre emerge un differenziale positivo tra partecipanti effettivi e previsti pari a 805 lavoratori formati in più rispetto all'obiettivo preventivato, con uno scarto in termini relativi pari a +2%.

La lettura degli indici di dispersione evidenzia per i più giovani, per i neoassunti e per gli apprendisti scostamenti superiori alla media in termini di ore di frequenza. Si riscontrano quindi maggiori criticità per i soggetti in fase di inserimento lavorativo, che ricordiamo sono gli stessi per i quali il Fondo sostiene uno sforzo maggiore sia per l'inserimento nei percorsi formativi, sia per garantire determinati standard di durata e gamma di contenuti tematici. Alla luce della durata dei moduli formativi in cui sono coinvolti,

appare plausibile il grado fisiologico di non completamento delle attività. L'indicatore (calcolato sulle ore) mostra maggiori criticità per gli inquadramenti alti 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<sup>11</sup>. Nel periodo analizzato emerge che quasi il 54% 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 40% ha partecipato a più di 5 Progetti, prevalentemente su Linee ed Inviti diversi. Dall'altra parte il fatto che oltre il 45% del totale ha partecipato ad un solo progetto garantisce un buon livello di ricambio sulla platea delle beneficiarie.

In linea con quanto osservato nella precedente edizione del monitoraggio, sia sul fronte del mantenimento di elevati standard di efficienza nello svolgimento dei corsi, che su quello dell'utilizzo di adeguate strategie di formazione continua, il Fondo sembra 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.

<sup>11</sup> Nel presente rapporto è stata calcolata la continuità formativa in termini di imprese (quante volte le imprese hanno partecipato negli anni a Progetti Formativi). Si rimanda alle prossime edizioni il calcolo della continuità formativa dei singoli lavoratori (ovvero quante volte nel periodo osservato un singolo lavoratore è stato coinvolto in attività formative).

## 2.2. Lo schema di analisi

L'analisi contenuta in questo capitolo ha lo scopo di raccogliere e analizzare con cadenza annuale, in un'ottica congiunturale, le dinamiche che caratterizzano la progettazione e l'esecuzione dell'attività formativa finanziata da Fondartigianato in Emilia-Romagna. Lo studio delle attività formative si inserisce in un percorso di ricerca di lungo periodo iniziato negli anni precedenti e che vede in questa edizione l'aggiornamento ed il consolidamento del modello di analisi già introdotto nelle due precedenti edizioni.

L'idea che sta alla base del presente elaborato è, e rimane, 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. L'analisi delle attività finanziate e rendicontate funge da elemento di snodo per tutte le altre attività di ricerca che compongono il più ampio Progetto di Monitoraggio: costituisce la base informativa di riferimento sia per l'analisi dell'impatto formativo che per le indagini di approfondimento tematico (*survey*) che ogni anno il gruppo di ricerca mette in campo. Come nella scorsa edizione, data la volontà di includere nell'analisi tutte le attività finanziate, è confermato 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 finanziamento che poco hanno a che fare con il momento in cui l'attività riesce ad essere effettivamente svolta.

L'analisi dell'attività formativa contenuta nel presente capitolo si articola in cinque paragrafi relativi ad altrettanti ambiti qui di seguito schematizzati:

- descrizione del contesto di riferimento all'interno del quale viene svolta l'attività formativa con particolare attenzione all'analisi delle imprese attive, delle adesioni a Fondartigianato e del livello di radicamento del Fondo sul territorio;
- descrizione delle principali grandezze utilizzate come descrittori dell'attività formativa finanziata: partecipazioni e partecipanti ai corsi, aziende che svolgono formazione, interventi formativi, monte ore formative finanziate, livello di complessità della progettazione;
- descrizione delle caratteristiche strutturali delle aule, confronto con il bacino di riferimento individuato nella platea dei lavoratori dipendenti regionali e analisi della struttura delle aziende beneficiarie (descrizione delle principali caratteristiche anagrafiche degli allievi e delle aziende beneficiarie);



- descrizione dell’offerta formativa, con particolare attenzione ai contenuti sviluppati e alle modalità di erogazione delle attività;
- descrizione dei livelli di efficacia/efficienza dell’offerta formativa e dell’intensità formativa.

La presente edizione si focalizza nello specifico sull’analisi delle attività formative promosse dal Fondo, svolte e già protocollate nel periodo 2012-2020 con riferimento alle sole imprese regionali<sup>12</sup>. In questo capitolo vengono approfonditi la metodologia utilizzata e gli elementi di evoluzione intervenuti rispetto alle precedenti edizioni del rapporto sulle attività formative (formazione interprofessionale) finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna.

L’idea che sta alla base del modello di analisi proposto dal gruppo di ricerca è la creazione di un unico dataset, alimentabile negli anni, che permetta 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.

L’edizione 2021 del rapporto rende fattiva l’integrazione con le banche dati originate da due survey distinte: la prima relativa all’**Impianto di monitoraggio e valutazione**<sup>13</sup> (che superata la fase di test è ormai ufficialmente entrata nella fase “matura” di applicazione), la seconda che approfondisce il tema del **mancato accesso alla formazione** da parte delle imprese aderenti al Fondo e gli **effetti della pandemia**<sup>14</sup> **da COVID-19**, già preliminarmente introdotta nel monitoraggio 2019, con lo scopo di investigare sia gli effetti che la pandemia ha avuto sulle imprese e sulle modalità/attività/tipologie di formazione offerte ai lavoratori, sia sulle strategie da adottare per uscire dalla crisi. Da segnalare a tal proposito l’aumento significativo delle risposte ottenute (col perfezionamento della metodologia di somministrazione dei questionari) che da un lato rende le elaborazioni più robuste e dall’altro restituisce la forte motivazione delle imprese del comparto nel partecipare attivamente alle attività proposte dal Fondo.

<sup>12</sup> Per sede si intende la sede contributiva (INPS) che non necessariamente corrisponde alla 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.

<sup>13</sup> Attività 3 del Monitoraggio, coordinata dal gruppo di lavoro UNIBO relativa alla valutazione d’impatto delle attività formative.

<sup>14</sup> Attività 2 del Monitoraggio, coordinata dal gruppo di lavoro UNIFE relativa alla survey di approfondimento tematico.

In continuità metodologica con le precedenti edizioni, la prima parte dell'attività è dedicata alla costruzione del *datawarehouse* relazionale, che integra tutte le informazioni statistiche recepite centralmente dal Fondo. I database e i processi di *datawarehouse* rappresentano le basi tecniche per la catalogazione e l'interpretazione dei dati a **fini operativi e strategici**. Che differenze esistono però tra loro?

I **database** sono delle **tabelle organizzate di dati**, che riportano gli attributi predeterminati e relativi ad una specifica area conoscitiva. Per fare un esempio, possiamo citare l'elenco degli allievi, che riporta per ogni riga le caratteristiche dello stesso, come ad esempio nome, età, residenza, nazionalità.

Il **datawarehouse** è invece un processo della *Business Intelligence* ed è un **insieme di dati**, derivato da una precisa *query*. Serve dunque ad estrapolare i dati dai diversi database per trarre informazioni utili per le scelte future dei decisori.

I database sono dunque una base matematica per raccogliere i dati e interrogarli a fini operativi. Il *datawarehouse* è invece un sistema analitico di dati che ha finalità strategiche nella **pianificazione dei processi decisionali**.

La struttura informativa permette ogni anno di effettuare interrogazioni complesse di carattere quantitativo e funge da complemento al processo, in continuo perfezionamento, di standardizzazione messo in atto dal Fondo nel processo di raccolta dei dati<sup>15</sup>. Il livello informativo raggiunto permette di effettuare il raffronto tra dati di natura differente, siano essi relativi agli obiettivi della 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 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;

<sup>15</sup> In tal senso è stata fondamentale la collaborazione continua con l'Area Valutazione e Monitoraggio Qualitativo nella persona di Federica D'Anna e con l'Area Controllo e Monitoraggio Quantitativo nella persona di Bruno Panariello.

- efficacia/efficienza della progettazione.

Le *query* statistiche di elaborazione dei dati (effettuate avvalendosi del software statistico SPSS, *Statistical Package for Social Science*) procedono, come di consueto, a un'istruttoria preventiva per stabilire l'entità e la qualità dei database sorgente. Successivamente, è prevista una fase di controllo e sistematizzazione dei dati che può essere così schematizzata:

- individuazione delle chiavi logiche per il linkaggio dei file disponibili;
- correzione di errori derivanti da errata imputazione dei dati;
- correzione di errori di coerenza logico-formale dei dati;
- correzione di errori dovuti a erronea codifica e/o attribuzione delle informazioni.

Un'attenzione particolare è rivolta allo studio dei *missing value*. Il recupero delle informazioni mancanti è ottenuto attraverso tecniche di recupero interne allo stesso database<sup>16</sup>. Vengono effettuate verifiche incrociate di "coerenza" dei dati per rilevare eventuali incongruenze logico-formali. Le principali criticità sono storicamente evidenziate nel calcolo della dimensione aziendale (in termini di occupati) e, in pochissimi casi, nella presenza di codici Ateco mal attribuiti se confrontati con la descrizione dell'attività economica.

Lo step successivo è 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<sup>17</sup> e che rende confrontabili le informazioni relative ai diversi livelli. La realizzazione del datawarehouse consolida il processo di **integrazione con le analisi qualitative** (survey e interviste di approfondimento tematico) e, in questa specifica edizione ha consentito al gruppo di ricerca di valutare la possibile creazione di una serie di indicatori che qualificano la "**storia formativa**" delle imprese coinvolte nelle indagini di approfondimento qualitativo; questo con il fine ultimo di rendere l'analisi ancora più ricca e "robusta".

<sup>16</sup> Lo stesso lavoratore presentava spesso campi compilati relativamente ad un progetto ma non ad un altro, si è proceduto quindi al riempimento delle informazioni anagrafiche mancanti.

<sup>17</sup> Per approfondimenti sulla distinzione fra concetto di partecipante e partecipazione si rimanda al paragrafo 2.3.

Anche per questa edizione è d'obbligo evidenziare il processo di continuo miglioramento della qualità e della robustezza del dato statistico reso disponibile dal Fondo, che, già nelle edizioni precedenti, con l'implementazione in banca dati dell'ammontare delle ore di corso previste, aveva reso possibile l'introduzione del capitolo sull'efficacia/efficienza e la declinazione oraria delle tematiche formative e delle modalità di erogazione. Il rapporto è, come di consueto, corredato da una ricca appendice statistica consultabile in forma elettronica sulla piattaforma [www.ossiper.it](http://www.ossiper.it).

Di seguito lo schema aggiornato delle Linee di finanziamento comprese nella presente edizione dell'analisi le cui attività risultano svolte e rendicontate al 31 dicembre 2020.

*Schema Linee di Finanziamento comprese nell'analisi e relative partecipazioni*

				PARTECIPAZIONI	
LINEA A PROGETTO	COVID-19	INVITO COVID-19	LINEA C	22	
	<i>Just in Time</i>	INVITO 1° - 2019	LINEA 8	26	
	Linee ex-sperimentali		INVITO 1° - 2009	LINEA B	1.237
			INVITO 1° - 2011	LINEA 10	310
				LINEA 11	375
				LINEA 2	158
			INVITO 1°-2013	LINEA B	587
			INVITO 3° - 2013	LINEA 6	510
	Microimprese	INVITO 1° - 2019	LINEA 6	57	
	Multiregionali*		INVITO 1° - 2016	LINEA 4	2.603
			INVITO 2°-2012	LINEA E5	1.533
			INVITO 3° - 2013	LINEA 4	2.407
			INVITO 3° - 2017	LINEA 4	787
	Settori		APPENDICE INVITO 2°-2012	LINEA B2	355
			INVITO 1° - 2011	LINEA 3	2.183
			INVITO 2° - 2013	LINEA 2	1.800
			INVITO 2°-2012	LINEA B2	1.450
	Sviluppo territoriale		APPENDICE INVITO 2°-2012	LINEA A1	252
			INVITO 1° - 2011	LINEA 1	2.142
			INVITO 1° - 2019	LINEA 1	16
			INVITO 1° - 2016	LINEA 1	3.061
			INVITO 2° - 2013	LINEA 1	6.504
			INVITO 2°-2012	LINEA A1	2.089
			INVITO 2°-2017	LINEA 1	915
		INVITO 3° - 2017	LINEA 1	3.979	
	Microimprese		INVITO 1° - 2011	LINEA 8	227
		INVITO 2°-2012	LINEA D4	637	
		INVITO 3° - 2013	LINEA 3	2.241	
		INVITO 3° - 2017	LINEA 6	1.263	

ALTRE LINEE	AZIONE/INIZIATIVA FORMATIVA	INVITO 1°-2012	LINEA A E B	450
	FSBA	INVITO 3°- 2017	LINEA 3	117
	PROGETTO ESECUTIVO-VOUCHER	INVITO 1° - 2011	LINEA 6	395
		INVITO 1° - 2019	LINEA 5	43
		INVITO 1°- 2016	LINEA 5	316
		INVITO 2°-2012	LINEA F6	327
		INVITO 2°-2017	LINEA 2	575
		INVITO 3°- 2013	LINEA 5	1.683
		INVITO 3°- 2017	LINEA 5	1.146
	PROGETTO OBIETTIVO	INVITO SISMA	LINEA 1	714
	PROGETTO OPERATIVO	INVITO 2°- 2013	LINEA 1 - ALLUVIONE EMILIA ROMAGNA	331
			LINEA 1 - PROGETTI QUADRO	1.786
	PROGETTO OPERATIVO (P.A.S.)	INVITO 1° - 2019	LINEA 7	115
		INVITO 2° - 2016	LINEA 6	2.187
	PROGETTO OPERATIVO (P.S.)	INVITO 1° - 2019	LINEA 2	51
		INVITO 1°- 2016	LINEA 2	1.981
		INVITO 3°- 2017	LINEA 2	2.664
	PROGETTO OPERATIVO APPENDICE	APPENDICE INVITO 2°-2012	LINEA A1 - PROGETTI QUADRO	66
	SERVIZI FORMATIVI*	INVITO 1° - 2019	LINEA 9	6
		INVITO 1°- 2016	LINEA 3	326
INVITO 2°- 2013		SPORTELLO RICHIESTE D'ACQUISTO	321	
<b>Totale</b>				<b>55.326</b>

\*Non sono presenti nella programmazione dell'Invito 1-2021.

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

### 2.3. Le dimensioni della formazione

In questo paragrafo vengono introdotte le grandezze e gli indicatori oggetto delle elaborazioni sviluppate nel presente rapporto. 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 da cui provengono i lavoratori messi in formazione. L'oggetto di analisi è costituito da tutte le attività progettate, approvate e protocollate nel periodo 2012-2020 con riferimento alle sole aziende con sede contributiva INPS sul territorio emiliano-romagnolo.

All'interno del rapporto è proposta 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. Tutta-

via, quella proposta **non è una comparazione temporale in senso stretto** dal momento che, 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 disamina delle seguenti variabili:

Partecipazioni ai corsi	Quando si fa riferimento al concetto di partecipazione si 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.
Partecipanti ai corsi	Quando si fa, invece, riferimento al concetto di partecipante si descrivono le caratteristiche dei lavoratori, intesi come persone fisiche, coinvolte nelle attività formative, indipendentemente dal fatto che questi ultimi abbiano partecipato a più corsi. Il numero di partecipanti è sempre inferiore al numero di partecipazioni. Fanno eccezione, in quanto coincidenti tra loro, i casi estremi in cui ogni allievo/lavoratore/corsista è coinvolto in una sola attività formativa e la formazione finanziata attraverso l’acquisto di servizi formativi <sup>18</sup> e voucher <sup>19</sup> .
Aziende beneficiarie dell’attività formativa	L’azienda in cui operano i lavoratori coinvolti nell’attività formativa. Con il termine azienda si intende l’unità locale. Le unità locali distribuite territorialmente di una medesima impresa madre vengono contate separatamente. L’identificazione delle unità segue il principio della localizzazione contributiva utilizzata da INPS.
Livello della complessità della progettazione delle Linee	Limitatamente alle Linee a Progetto, il livello di articolazione in Progetti <sup>20</sup> , Percorsi, Edizioni.
Numero di ore formative svolte	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 Fondartigliano.

<sup>18</sup> «Fino all’Invito 1-2019 la Linea “Richiesta di acquisto di servizi formativi” era finalizzata a sostenere gli investimenti tecnologici, promuovere interventi di alta formazione e accompagnare l’aggiornamento delle competenze di mestiere. Nell’Invito 1- 2019, invece, la Linea riguarda esclusivamente l’alta formazione a mercato e l’aggiornamento tecnico professionale di mestiere».

<sup>19</sup> «Dall’Invito 1-2019 la Proposta formativa (Voucher a progetto) 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».

<sup>20</sup> Il Progetto di formazione è lo strumento che attua gli obiettivi, le priorità e le linee di intervento individuate nel Piano Formativo. Riguarda:

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.

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<sup>21</sup>, 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.

### 2.3.1. *Le principali grandezze statistiche*

Considerando tutti i Progetti formativi protocollati nel periodo 2012-2020 rivolti ad aziende emiliano-romagnole, il Fondo ha erogato quasi 67milioni di euro per il finanziamento di attività formativa; 66,7 milioni di euro nello specifico, con uno scarto di soli 893mila euro rispetto al contributo inizialmente approvato. L'attività finanziata fa riferimento a 15 Inviti articolati poi in specifiche Linee di finanziamento<sup>22</sup>.

Rispetto alla precedente edizione di questo rapporto l'analisi si arricchisce di tutte le informazioni relative ai Progetti formativi (di Linee già presenti) conclusi nel periodo gennaio-dicembre 2020. Entrano a far parte dell'analisi le attività finanziate nell'Invito 1-2019<sup>23</sup> e nell'Invito COVID-19<sup>24</sup>, e sono incluse le attività relative alla Linea 4 dell'Invito 3-2017, non ancora rendicontate a dicembre 2019<sup>25</sup>. Si segnala infine, riguardo alla Linea 3 dell'Invito 1-2019 (Integrazione interventi del Fondo di Solidarietà Bilate-

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> Per una lettura più dettagliata delle linee finanziate incluse nell'analisi si fa riferimento alla scheda informativa presente nel paragrafo precedente.

<sup>23</sup> La Linea 8 dell'Invito 1-2019 (Interventi *Just in Time*) ha come ambito di intervento quello di promuovere le adesioni a Fondartigianato da parte di nuove imprese.

<sup>24</sup> Si tratta di uno specifico Invito dedicato alla realizzazione di attività di formazione continua per il contrasto agli effetti dell'emergenza sanitaria da COVID-19.

<sup>25</sup> Si tratta di Progetti Multiregionali e di strumenti mirati alla crescita, cooperazione e diffusione di buone prassi.

rale per l'Artigianato)<sup>26</sup>, un aumento della numerosità osservata che ha reso possibile rendere più robusta l'analisi (erano solo dieci partecipazioni nella scorsa edizione). Si conferma l'importanza strategica che acquisirà questa Linea nei prossimi anni nell'integrare le azioni di sostegno al reddito con interventi formativi.

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 2.074.645. In particolare, circa i 2/3 delle ore sono relative a Linee classiche di finanziamento. Le aziende beneficiarie dell'attività formativa sono state, nel periodo 2012-2020, nel complesso 10.528.

L'attività formativa ha complessivamente coinvolto 43.127 lavoratori corrispondenti a 55.326 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.



2.074.645  
Ore  
formative



43.127  
Lavoratori



55.326  
Partecipazioni



10.528  
Imprese

<sup>26</sup> La Linea 3 dell'Invito 1-2019 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 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.



I Progetti analizzati nei nove anni (Linee a Progetto) sono stati 2.251, articolati in 5.528 Percorsi; a questi si sommano 3.412 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" (Tabella 2.1).

Il **numero di partecipazioni ai corsi per lavoratore**<sup>27</sup> ammonta nella media di periodo a 1,4. 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 a sua volta è strettamente connessa alla gamma tematica di opportunità formative in cui un lavoratore può essere coinvolto.

La lettura dell'indicatore per Linea di finanziamento evidenzia valori nettamente sopra alla media per le Linee cosiddette "ex-sperimentali"<sup>28</sup> e per quelle dedicate alle microimprese. Anche la Linea COVID-19 e le Linee di sviluppo settoriale presentano valori superiori alla media. Livelli inferiori al dato medio si registrano, invece, nella Linea *Just in Time* 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. Coerenti con il valore medio, invece, le Linee dedicate allo sviluppo territoriale.

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> 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.

Tabella 2.1 – I numeri di Fondartigianato (periodo 2012-2020)

	LINEE A PROGETTO									
	Altre linee	COVID-19	Just in Time	Linee ex-sperimentali	Microimprese	Multiregionali	Settori	Sviluppo territoriale	Totale Linee a Progetto	Totale
Partecipazioni	15.600	22	26	3.177	4.425	7.330	5.788	18.958	39.726	55.326
Partecipanti	15.543	13	21	1.612	2.257	6.176	3.698	13.807	27.584	43.127
Aziende	5.955	3	7	207	702	1.419	481	1.754	4.573	10.528
Progetti	3.412	3	7	130	509	13	355	1.234	2.251	N.D.
Percorsi	N.D.	5	9	477	1.169	251	891	2.726	5.528	N.D.
Numero medio di Edizioni per percorso	N.D.	1,8	1,4	6,3	3,3	134,9	3,6	3,5	9,6	N.D.
Ore Effettive complete	745.533	871	770	104.415	168.264	265.781	194.926	594.086	1.329.112	2.074.645
N. medio di partecipazioni per Lavoratore	N.D.	1,7	1,2	2,0	2,0	1,2	1,6	1,4	1,4	N.D.
N. medio di partecipazioni per Azienda	2,6	7,3	3,7	15,3	6,3	5,2	12,0	10,8	8,7	5,3
N. medio di ore per partecipazione	47,8	39,6	29,6	32,9	38,0	36,3	33,7	31,3	33,5	37,5
N. medio di ore per Azienda	125,2	290,3	110,0	504,4	239,7	187,3	405,3	338,7	290,6	197,1

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

**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 5,3 sul totale di periodo, con un andamento decrescente negli anni analizzati<sup>29</sup>. 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 10,8) e, coerentemente con quanto emerso per l'indicatore precedente, il livello più basso si registra per la Linea *Just in Time* (3,7) e per le Linee multiregionali (5,2). Il valore per le Linee di finanziamento classiche si attesta a 8,7.

**Il numero medio di ore per partecipazione**, sempre in media nel periodo, è pari a 37,5. 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. Limitatamente alle Linee di finanziamento

<sup>29</sup> Tale parametro pari a quasi 9,7 partecipazioni nel 2012 si riduce a 2,7 nel 2020. 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 9,8 nel 2020, determinando una diminuzione proporzionale del numero di partecipazioni per azienda.

classiche, il numero medio di ore realizzate per percorso formativo si caratterizza come parametro molto elevato; 33,5 ore medie nel periodo 2012-2020, con differenze tra le diverse Linee di finanziamento.

Pur nel rispetto dei vincoli imposti dalla progettazione delle diverse Linee, si osservano durate dei corsi (in termini di ore) nettamente superiori per le “Altre Linee” (in media 47,8 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 30 ore, ben oltre quindi i requisiti minimi da Regolamento. Il dato consolidato evidenzia la presenza di corsi di maggiore durata nelle attività della Linea COVID-19 (39,6 ore) e conferma anche in questa edizione una certa concentrazione dei corsi più strutturati nelle attività finanziate attraverso le Linee dedicate alle microimprese (38 ore in media per posto aula).

La Tabella 2.2 descrive il livello di complessità della progettazione, limitatamente alle Linee di finanziamento a Progetto.

Tabella 2.2 – Articolazione delle Linee di finanziamento (periodo 2012-2020)

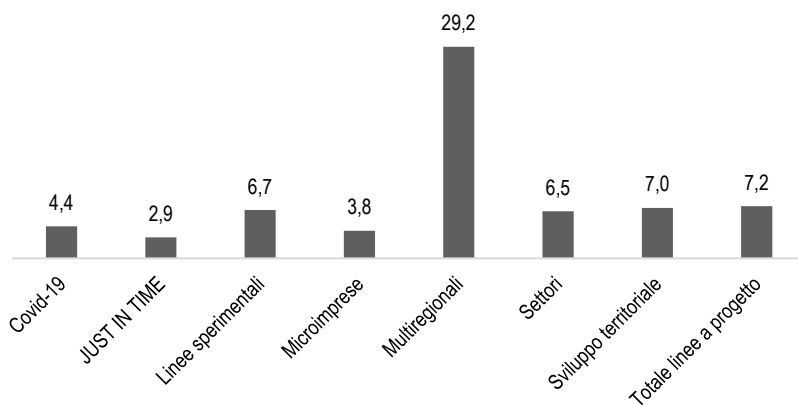
	LINEE A PROGETTO							
	COVID-19	<i>Just in Time</i>	Linee sperimentali	Microimprese	Multi regionali	Settori	Sviluppo territoriale	Totale Linee a Progetto
Numero medio di Edizioni previste del Percorso	1,8	1,4	6,3	3,3	134,9	3,6	3,5	9,6
N. medio di partecipazioni per Progetto	7,3	3,7	24,4	8,7	563,8	16,3	15,4	17,6
N. medio di partecipazioni per Percorso	4,4	2,9	6,7	3,8	29,2	6,5	7,0	7,2
<b>Partecipazione aziendale ai Progetti formativi</b>								
Numero di Progetti per unità locale	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,1	1,1
Numero di unità locali per Progetto	1,0	1,0	1,6	1,4	109,2	1,4	1,4	2,1

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Nel complesso del periodo si registra un numero medio di edizioni per percorso pari a 9,6. 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 COVID-19 (1,8), la Linea *Just in Time* (1,4) e le Linee dedicate alle microimprese (3,3), allo sviluppo territoriale (3,5) e ai

settori (3,6); leggermente superiori, invece, le Linee ex-sperimentali dove l'indicatore raggiunge un valore pari a 6,3.

Figura 2.1 – Numero medio di partecipazioni per singola edizione di un Percorso



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Il **numero medio di partecipazioni per Percorso**<sup>30</sup>, restituisce la misura dell'ampiezza delle aule, in termini di lavoratori frequentanti, che si attesta (media del periodo osservato) sui 7,2 lavoratori; un dato questo che appare, anche in questa edizione, in linea con i criteri di dimensionamento "ottimale" delle aule e consente ancora di mantenere un certo equilibrio tecnico/economico nella programmazione dei corsi. Anche in questo caso si evidenzia la presenza di differenze tra le varie Linee di finanziamento: il valore più basso è stato registrato per la Linea *Just in Time* (2,9) e le Linee dedicate alle microimprese (3,8) e, coerentemente a quanto evidenziato precedentemente per gli altri indicatori, quello più alto è stato registrato in quelle multiregionali (29,2).

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

<sup>30</sup> L'indicatore è stato calcolato al netto delle replicazioni del medesimo percorso su più edizioni.

aziende. Nel periodo analizzato, in media, in ogni Progetto sono coinvolte due imprese, con un valore nettamente al di sopra della media per le Linee multiregionali, le cui caratteristiche sono già state ampiamente descritte precedentemente.

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 coinvolgimento 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.

Data la necessità di personalizzare l’analisi in base allo specifico comparto di riferimento dell’attività promossa dal Fondo si è scelto, inoltre, 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 pur non avendo classificazione INPS artigiana, applicano un contratto CCNL artigiano).

Ciò che emerge è che le aziende artigiane, seppur di poco, rappresentano ancora la componente maggioritaria delle beneficiarie dell’offerta formativa<sup>31</sup> (4.851, pari al 51,8%). Le proporzioni si invertono però, data la minore dimensione media delle imprese artigiane, se analizziamo il dato in termini di partecipazioni. Solo il 38,9% dei lavoratori in aula è occupato in imprese artigiane, mentre il restante 61,1% 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 53,4% dei casi ha interessato questa tipologia di aziende; solo nel 46,6% quelle artigiane. Questa evidenza ha una ricaduta anche in termini di monte ore: nelle prime viene svolto il 60,2% delle ore, nelle seconde 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 corsista; è diverso, invece, il numero medio di partecipazioni per

<sup>31</sup> Si tratta di composizioni percentuali calcolate al netto dei casi mancanti, che rappresentano l’11% del totale delle aziende.

azienda che evidentemente risente della minor dimensione media delle imprese artigiane (4 per le artigiane, 6,9 per le non artigiane).

Infine, 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.

## 2.4. 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 partecipazioni, del profilo dei lavoratori che le occupano e nella descrizione delle imprese in cui questi operano.

Si inizia con una prima parte che mette a confronto le caratteristiche dei lavoratori messi in formazione a quelle dello stock di occupati dipendenti regionale che funge da parametro 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 frequentano 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, 2014)<sup>32</sup>.

Si procede, quindi, con la disamina 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.

<sup>32</sup> 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 destinate al finanziamento delle attività formative. Istat (2014), Rilevazione sulle Forze di Lavoro dal primo trimestre 2004, Aspetti metodologici dell'indagine (Edizione: luglio 2014), Roma.

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. Viene, infine, approfondito il tema dell'*intensità formativa* attraverso l'analisi della durata, espressa in ore, dei corsi.

#### 2.4.1. *Caratteristiche dei formati e mercato del lavoro*

Al fine di contestualizzare l'analisi della composizione delle aule viene 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 questo 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. Ad esempio, come già osservato nei monitoraggi precedenti, la qualifica del lavoratore può influenzare il livello di accesso all'offerta formativa.

I dati selezionati per la rappresentazione del mercato del lavoro regionale sono, come già anticipato, quelli di fonte ISTAT desunti dalla Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro (Istat, 2014)<sup>33</sup>. La grandezza scelta come ter-

<sup>33</sup> 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.

mine 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 del corsista come la tipologia contrattuale e il settore di appartenenza.

Le tabelle 2.2 e 2.3 descrivono la composizione anagrafica rispettivamente delle composizioni di aula e della relativa base occupazionale; nello specifico sono riportate le informazioni relative agli ultimi nove anni disponibili 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 da calendario delle presenze.

Entrando nel merito dell'analisi emerge come la distribuzione delle aule sotto-rappresenti le donne di circa otto punti percentuali (su totale di periodo). Se la proporzione uomini/donne nelle Forze di Lavoro risulta quasi di 1:1, con un andamento costante nel tempo, le relative quote di partecipazione di uomini all'attività formativa registrano valori costantemente più alti che oscillano tra il 57,4% del 2015 e il 67,8% del 2020. L'andamento appare in linea con la spiccata e consolidata vocazione manifatturiera dell'insediamento del Fondo, 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, come del resto evidenziato nel capitolo introduttivo relativo alle caratteristiche del settore artigiano regionale, dove tipicamente è più diffuso il ricorso al lavoro femminile.

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 di natura provvisoria, pertanto soggetti di successive modifiche, e riferiti al periodo compreso tra il primo trimestre 2018 e il secondo trimestre 2021. La ricostruzione definitiva e ufficiale dovrebbe essere resa disponibile dall'ISTAT alla fine del 2021.

Per questi motivi per le nostre elaborazioni sono utilizzati i dati desunti dalla Rilevazione delle forze di lavoro utilizzata fino al IV trimestre 2020, che fanno riferimento alla precedente definizione di occupato.



Tabella 2.2 – Distribuzione delle composizioni di aula (partecipazioni) (composizioni percentuali di colonna)

SESSO	PARTECIPAZIONI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Uomini	60,3	58,5	59,1	57,4	59,2	59,3	60,6	61,2	67,8	
Donne	39,7	41,5	40,9	42,6	40,8	40,7	39,4	38,8	32,2	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

CLASSI DI ETÀ	PARTECIPAZIONI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
15-24	4,0	5,2	5,5	5,6	6,2	6,6	5,3	8,2	11,3	
25-34	26,9	26,3	26,9	25,3	28,0	25,7	24,8	26,2	28,1	
35-44	37,5	36,7	34,8	35,3	32,2	32,8	29,5	27,9	25,9	
45-54	24,7	24,2	24,9	26,0	25,7	25,2	29,1	27,4	23,0	
55-64	6,7	7,2	7,6	7,3	7,6	9,4	10,7	10,0	11,5	
65 +	0,4	0,2	0,3	0,4	0,3	0,5	0,6	0,3	0,2	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

SETTORE	PARTECIPAZIONI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Agricoltura	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,4	0,0	
Industria in senso stretto	55,9	51,7	51,3	50,2	52,1	49,6	52,5	56,7	51,4	
Costruzioni	7,8	11,1	9,3	9,7	9,3	14,5	10,8	11,6	18,3	
Servizi	36,2	37,0	39,4	40,0	38,5	35,9	36,7	31,3	30,3	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

TITOLO DI STUDIO	PARTECIPAZIONI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Licenza di scuola elementare, nessun titolo	2,5	2,4	1,7	2,7	2,8	2,4	2,2	2,0	1,9	
Licenza di scuola media	24,8	23,2	22,7	22,5	19,0	19,3	19,4	20,9	20,5	
Diploma	58,8	60,4	60,9	61,0	61,8	63,9	61,7	62,9	65,4	
Laurea e post-laurea	12,4	12,7	13,2	12,5	15,0	13,7	16,6	14,2	12,2	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	PARTECIPAZIONI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Tempo determinato	6,9	6,1	6,3	6,3	4,4	6,3	5,9	6,8	7,9	
Tempo indeterminato	93,1	93,9	93,7	93,7	95,6	93,7	94,1	93,2	92,1	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

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.

Nei nove anni esaminati le incidenze percentuali delle partecipazioni variano tra il 49,6% e il 56,7% nell'industria manifatturiera e tra il 7,8% e il 18,3% 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 30,3% ed un massimo del 40%; nell'universo Istat il dato oscilla, invece, tra il 62% e il 64%. 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 per età** delle partecipazioni 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 25 e i 44 anni, con un picco di sovra rappresentazione di circa nove punti percentuali (su totale periodo osservato) tra i 25-34enni e di oltre cinque punti tra i 35-44enni, dove si concentrano mediamente oltre il 33,9% delle partecipazioni. Al contrario, nelle coorti d'età superiori il peso delle partecipazioni registra una sistematica sottorappresentazione particolarmente evidente nella fascia dei 55-64enni: in questa fascia si trova appena l'8,2% delle partecipazioni a fronte del 16,4% degli occupati (universo Istat). In un mercato del lavoro che vede lentamente invecchiare la sua composizione, anche per gli effetti di una crisi che ha pesantemente influenzato 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 definito 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.

Tabella 2.3 – Distribuzione occupati Indagine continua Forze di Lavoro (Istat) (composizioni percentuali di colonna)

SESSO	OCCUPATI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Uomini	50,7	50,7	51,2	52,0	51,5	51,4	51,8	51,3	51,6	
Donne	49,3	49,3	48,8	48,0	48,5	48,6	48,2	48,7	48,4	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

CLASSI DI ETÀ	OCCUPATI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
15-24	4,5	3,8	3,8	4,1	4,5	4,6	4,6	4,8	4,4	
25-34	19,8	19,1	17,6	17,1	17,0	16,7	16,8	16,8	16,8	
35-44	31,9	31,1	30,5	29,9	28,6	27,7	26,6	25,5	24,8	
45-54	28,8	29,3	29,6	30,1	30,5	31,0	30,9	31,1	31,2	
55-64	12,8	14,0	15,5	15,9	16,5	17,0	18,0	18,7	19,5	
65 +	2,2	2,7	3,0	2,9	3,0	3,1	3,1	3,2	3,3	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

SETTORE	OCCUPATI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Agricoltura	2,0	1,7	1,9	2,0	2,2	2,3	2,1	2,4	2,8	
Industria in senso stretto	30,8	31,3	31,7	32,3	31,3	30,2	31,2	31,7	30,7	
Costruzioni	4,6	4,3	3,9	3,9	3,7	3,6	3,6	3,7	3,9	
Servizi	62,6	62,7	62,5	61,9	62,8	63,9	63,1	62,2	62,7	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

TITOLO DI STUDIO	OCCUPATI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Licenza di scuola elementare, nessun titolo di studio	4,3	3,9	3,6	3,1	2,8	2,7	2,4	2,1	2,0	
Licenza di scuola media	28,4	28,1	27,3	27,2	26,5	26,3	25,6	25,2	24,7	
Diploma	47,8	48,2	48,5	47,7	48,1	48,2	48,1	48,0	47,8	
Laurea e post-laurea	19,6	19,8	20,7	22,0	22,6	22,8	23,9	24,7	25,5	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	OCCUPATI									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Tempo determinato	14,5	14,1	14,1	14,8	15,3	16,5	17,9	17,1	15,2	
Tempo indeterminato	85,5	85,9	85,9	85,2	84,7	83,5	82,1	82,9	84,8	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Rilevazione Continua Forze di 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 (ANPAL, 2019). In termini di partecipazioni ai corsi si rileva un peso preponderante e costantemente crescente nel periodo analizzato di diplomati, che ne costituiscono oltre il 61% (su totale periodo osservato), con uno scostamento di oltre 13 punti percentuali rispetto al dato Istat (48% in media).

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 24,1%, con una sottorappresentazione di circa sei punti percentuali 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 14,7% a sua volta con un deficit di quasi otto 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 nove punti percentuali rispetto al dato Istat per i lavoratori a tempo determinato; nello specifico la composizione delle aule è risultata mediamente la seguente: solo il 6,2% è rappresentato da partecipazioni di lavoratori a termine e il restante 93,8% da rapporti di lavoratori stabili, a testimonianza di un utilizzo della formazione meno focalizzata su lavoratori con una condizione contrattata 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.

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 44 anni, 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.

Come vedremo meglio nei paragrafi successivi, l'analisi del complesso delle attività rendicontate evidenzia 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<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Occorre sottolineare, tuttavia, che solamente dal 1° gennaio 2013 con l'introduzione delle modifiche apportate dalla legge n. 92/2012 (Riforma del mercato del lavoro), gli apprendisti

## 2.4.2. La composizione socio-anagrafica delle aule

Introdotte le differenze emerse dal confronto tra composizione delle aule e bacino occupazionale di riferimento, in questa sezione si focalizza l'attenzione 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 sovra-rappresentazione di uomini tra le partecipazioni. Da una prima lettura del numero di ore medie per partecipazione<sup>35</sup>, 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 37,5 ore sul totale d'aula, le lavoratrici partecipano a percorsi di una durata media di 38,6 ore contro le 36,8 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 (17,5%) e di una forte presenza di corsisti più giovani, in particolare concentrati nelle classi 30-34 (14,4%) e 35-39 anni (16,3%). Entrando nel dettaglio, il numero di ore medie per partecipazione si attesta, per la classe 20-24 anni a 38,9 ore e nella successiva fascia (25-29) a 38,4. Tra i 15-19enni il valore dell'indicatore raggiunge quota 44,9 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 30 ai 44 anni), il numero di ore per partecipazione si riduce risultando in linea o inferiore al valore medio, con oscillazioni attorno alle 37,2 ore.

possono partecipare alle attività formative finanziate dai Fondi Interprofessionali per la formazione continua. Pertanto, da tale data, le aziende devono versare il contributo integrativo - previsto dall'art. 25 della legge 845/78 - 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.

<sup>35</sup> Il numero di ore formative per partecipazione è stato calcolato come descritto nel paragrafo 2.3.1. sulle principali grandezze statistiche.

La polarizzazione dei percorsi, più intensi in termini di durata, in relazione all'età anagrafica è interessante perché segnala una tendenza a incentivare 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** dei lavoratori coinvolti (tabella 2.4) è, invece, sostanzialmente stabile e vede confermato lo schiacciamento sulla componente di origine nazionale (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<sup>36</sup>, che nel periodo 2012-2020 oscillava tra il 12,8% e il 13,8%. Si conferma, come in passato, una difficoltà di accesso della componente straniera alla formazione; criticità che peraltro è condivisa anche in altri Fondi Inter-professionali operanti su scala regionale.

Tabella 2.4 – Partecipazioni per cittadinanza, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di colonna)

CITTADINANZA	ANNO DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									Totale
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Italia	94,6	94,5	95,2	94,5	94,7	94,8	94,7	93,4	93,4	94,6
Altri paesi UE	1,3	1,8	1,4	1,4	1,9	1,6	1,5	1,6	2,3	1,6
Paesi europei extra UE	2,0	2,2	1,9	1,9	1,5	1,7	1,9	2,5	2,3	1,9
America	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,0	0,1
Asia	0,9	0,6	0,4	0,5	0,7	0,7	0,6	0,7	0,8	0,7
Africa	1,1	0,8	0,9	1,3	1,0	1,1	1,1	1,5	1,1	1,1
Oceania	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

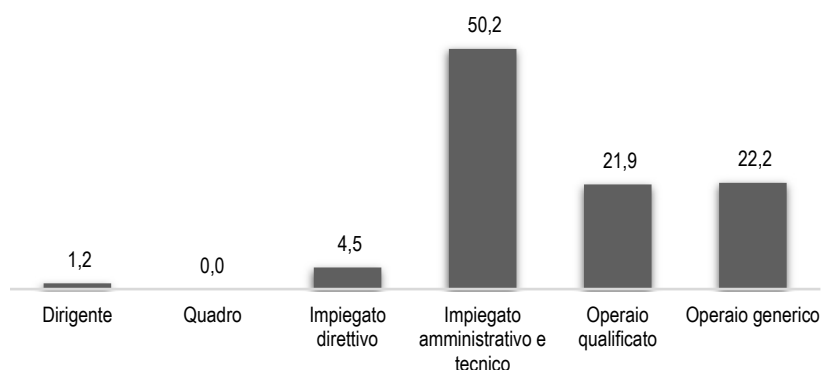
Per ciò che riguarda il **titolo di studio**, il vantaggio riscontrato in termini di accesso alla formazione, per i lavoratori diplomati si traduce anche in un vantaggio in termini di durata dei corsi (38,4). Sono, invece, più penalizzate (35,9 ore) le figure che possiedono la sola licenza media; per i lavoratori con i livelli di scolarizzazione più bassi, infine, il numero medio di ore per partecipazione si attesta a 36,3. In quest'ultimo gruppo si ricorda che si concen-

<sup>36</sup> Abbiamo utilizzato il dato del Nord-Est in quanto la suddetta rilevazione da alcuni anni non rende più disponibile i dati della cittadinanza per Regione.

trano tipicamente i lavoratori italiani più anziani e i giovani stranieri, prevalentemente inquadrati come operaio generico.

L'analisi delle partecipazioni per **inquadramento** (figura 2.2) conferma gli andamenti già evidenziati in letteratura; in primo luogo, si osserva ancora una volta il peso importante ricoperto dalle figure impiegate che rappresentano il 50,2% nel periodo di analisi, 2012-2020.

Figura 2.2 – Partecipazioni per inquadramento, totale periodo 2012-2020 (composizioni percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Seguono gli operai generici al 22,2% e gli operai qualificati (21,9%); 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'1,2% 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 (39,4 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 68,9% della componente femminile delle partecipazioni è composta da impiegati amministrativi e tecnici, mentre per gli uomini la quota scende al 37,4%. 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 34,4 ore in media.

Per quanto concerne le **caratteristiche contrattuali** (Tabella 2.5) la formazione è indirizzata prevalentemente a lavoratori a tempo indeterminato, che rappresentano l'88,4% delle partecipazioni (totale periodo); le figure in aula con contratto a termine sono invece il 6,2%. È interessante segnalare la crescita costante del coinvolgimento tra i formati dei lavoratori in apprendistato; si passa dal 2,1% del 2012 all'11,6% del 2020 (4,9 come media di periodo). Proprio questi lavoratori, oltre a registrare un coinvolgimento crescente, sono anche quelli coinvolti in corsi mediamente più lunghi (42,4 ore rispetto alle 37,5 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<sup>37</sup>.

Tabella 2.5 – Partecipazioni per tipologia contrattuale, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di colonna)

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	ANNO DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totale
Contratto a tempo determinato	6,9	6,1	6,3	6,3	4,4	6,3	5,9	6,8	7,9	6,2
Contratto a tempo indeterminato	90,1	88,6	88,6	89,4	90,7	86,9	87,2	84,2	80,5	88,4
Apprendistato	2,1	4,6	3,3	4,3	4,9	6,8	6,9	8,9	11,6	4,9
Lavoro a progetto	0,0	0,1	0,1	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
Coadiuvante familiare	0,0	0,1	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
Lavoratore in CIG/CIGS	0,7	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	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	0,3
Casi mancanti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

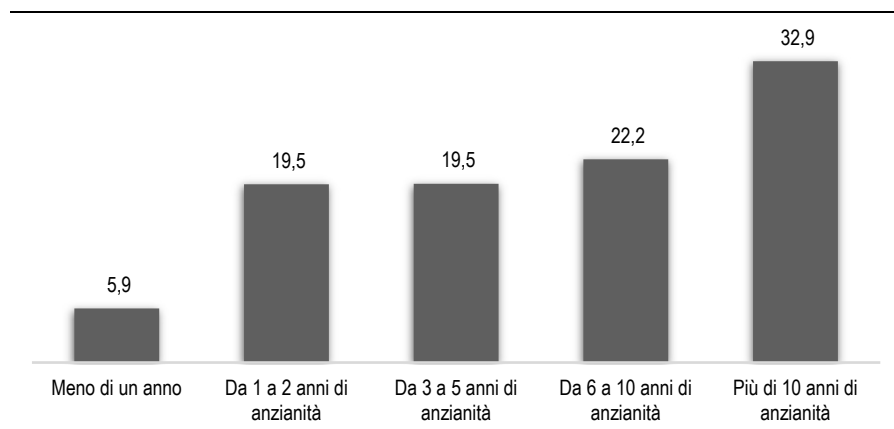
Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartiglianato.

<sup>37</sup> 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 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.



Altro focus importante riguarda l'analisi della composizione delle aule rispetto al **grado di inserimento** del lavoratore nel contesto aziendale; 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.

Figura 2.3 – Partecipazioni per anzianità aziendale, totale periodo 2012-2020 (composizioni percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

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, complessivamente nel periodo, la consistenza delle partecipazioni di lavoratori con meno di tre anni di anzianità è stata del 26,4% (5,9% quelli con anzianità aziendale inferiore all'anno, ben il 19,5% quelli con uno o due anni), si può affermare che dell'attività finanziata dal Fondo oltre 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 lavoratori "stabili" che hanno già maturato cinque anni di anzianità aziendale (55,1%). Coerentemente a 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 40,2 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 corsista 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'81,4% degli allievi sia impegnato su un solo corso ma occorre sottolineare come questo dato sia fortemente influenzato dal fatto che oltre un terzo delle ore formative complessive fa riferimento a Linee che, come illustrato nel paragrafo precedente, non prevedono un'articolazione nello schema Progetto/Percorso/Edizione. Ad una prima disamina per le principali variabili anagrafiche analizzate, in particolare sesso, classi di età, cittadinanza e livello di scolarizzazione, non si ravvisano scostamenti significativi di questo indicatore rispetto a queste variabili (Tabella 2.6).

*Tabella 2.6 – Lavoratori per numero di partecipazioni e per anzianità aziendale, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di riga)*

ANZIANITA AZIENDALE	NUMERO DI PARTECIPAZIONI PER ALLIEVO				Totale
	1 Partecipazione	Da 2 a 3 partecipazioni	Da 4 a 5 partecipazioni	Più di 5 partecipazioni	
Meno di un anno	87,2	11,2	1,6	0,0	100,0
Da 1 a 2 anni di anzianità	83,5	14,4	1,9	0,2	100,0
Da 3 a 5 anni di anzianità	80,8	16,8	2,2	0,2	100,0
Da 6 a 10 anni di anzianità	78,8	18,8	2,2	0,2	100,0
Più di 10 anni di anzianità	81,1	17,0	1,7	0,2	100,0
Casi mancanti	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>81,4</b>	<b>16,5</b>	<b>1,9</b>	<b>0,2</b>	<b>100,0</b>

*Fonte:* nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Più interessante l'analisi per inquadramento che evidenzia come i dirigenti, pur nella loro scarsa numerosità, siano più coinvolti nella partecipazione di più corsi (23,5%). Gli operai qualificati mostrano, invece, un maggior livello di frequentazione ad un solo corso (l'86,4% degli allievi) e gli operai generici al contrario presentano un dato leggermente inferiore al valore medio (79,6%) (Tabella 2.7).

Tabella 2.7 – Lavoratori per numero di partecipazioni per inquadramento, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di riga)

INQUADRAMENTO	NUMERO DI PARTECIPAZIONI PER ALLIEVO				Totale
	1 Partecipazione	Da 2 a 3 partecipazioni	Da 4 a 5 partecipazioni	Più di 5 partecipazioni	
Dirigente	76,5	20,8	2,5	0,2	100,0
Quadro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impiegato direttivo	78,7	18,8	2,4	0,1	100,0
Impiegato amministrativo e tecnico	80,1	17,5	2,1	0,3	100,0
Operaio qualificato	86,4	12,8	0,8	0,0	100,0
Operaio generico	79,6	17,6	2,6	0,1	100,0
Casi mancanti	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
<b>Totale</b>	<b>81,4</b>	<b>16,5</b>	<b>1,9</b>	<b>0,2</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Se guardiamo complessivamente alle variabili riferite ai corsisti in fase di inserimento nell'azienda, 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 (87,2% per i neoassunti e 86,8% 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.

Alla luce di quanto emerso nelle sezioni precedenti 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 62,2% contro il 57,3% delle non artigiane.

Per quanto riguarda la composizione per età, già si è detto della sovra-rappresentazione della componente giovanile tra le partecipazioni rispetto alla distribuzione dei dati delle forze di lavoro Istat. Questa caratteristica è sicura-

mente 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 quasi sette 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 11,3 punti percentuali in più rispetto alle non artigiane se consideriamo il semplice conseguimento della licenza media, e di oltre 11 punti in meno per i laureati.

Questo andamento trova conferma anche nella lettura per cittadinanza dalla quale emerge che gli stranieri pesano il 7,3% nelle imprese artigiane e il 4,2% 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 impiegate nelle imprese artigiane (-26,7 punti percentuali) e di conseguenza una schiacciante prevalenza di figure operaie (+27 punti percentuali). Per quanto riguarda le tipologie contrattuali, l'unica differenza rilevante emerge per l'apprendistato, con un'incidenza del 7,3% per le imprese artigiane contro il 3,4% 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.

### *2.4.3. Il profilo delle aziende beneficiarie*

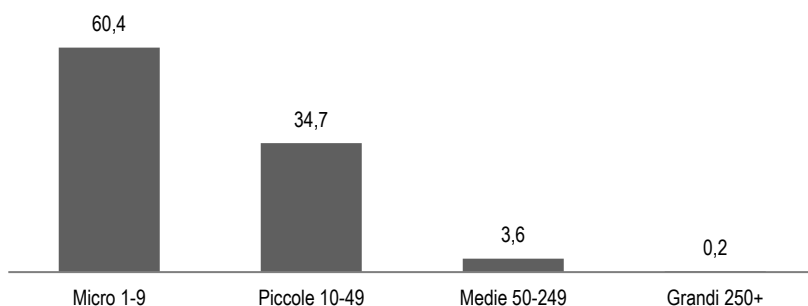
In questa sezione il focus si sposta sulle caratteristiche strutturali delle imprese coinvolte nei Progetti. Si procede con una prima analisi delle variabili descrittive della struttura aziendale delle beneficiarie. In prima istanza ci si occuperà della dimensione aziendale delle imprese, parametro che 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.

Dal punto di vista dimensionale emerge il peso preponderante delle microimprese (con meno di dieci dipendenti) che pesano per il 60,4% e dove si concentra il 42,3% delle presenze d'aula. Segue con il 34,7% delle aziende ed il 46,9% di partecipazioni la piccola imprenditoria (da 10 a 49 dipendenti). Non irrilevante,

dato il target peculiare di riferimento del Fondo, l'incidenza delle medie imprese (50 - 249 dipendenti) con il 3,6% delle imprese e ben l'8,3% delle presenze in aula (Figure 2.4-2.5).

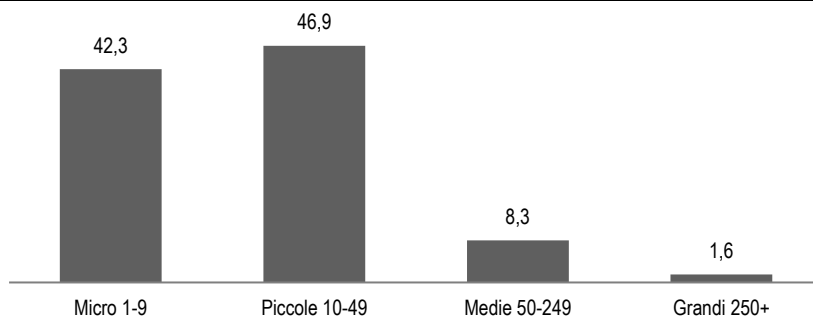
In un'ottica temporale si osserva un maggior coinvolgimento delle microimprese, questo è il risultato di due fattori che hanno agito contemporaneamente: da un lato gli obiettivi di programmazione del Fondo; dall'altro gli effetti della crisi economica che, come noto, ha colpito in modo particolarmente pesante il comparto artigiano producendo una forte contrazione occupazionale<sup>38</sup> e lo slittamento di molte imprese di media grandezza verso una dimensione micro.

Figura 2.4 – Numero di Aziende per dimensione aziendale, totale periodo 2012-2020 (composizioni percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Figura 2.5 – Partecipazioni per dimensione aziendale, totale periodo 2012-2020 (composizioni percentuali)

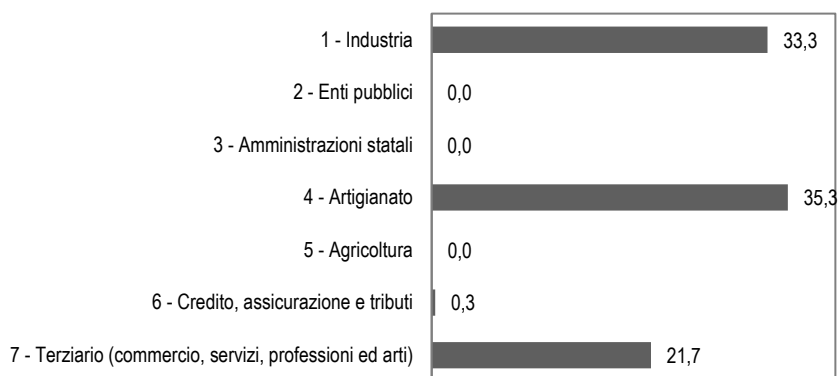


Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

<sup>38</sup> Si rimanda alla piattaforma [www.OsSIP-ER.it](http://www.OsSIP-ER.it) per una navigazione più dettagliata dell'andamento del comparto artigiano in Emilia-Romagna.

Come si è visto nel capitolo introduttivo a questo rapporto, 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 (Figura 2.6).

Figura 2.6 – Partecipazioni per settore contributivo INPS, totale periodo 2012-2020 (composizioni percentuali)

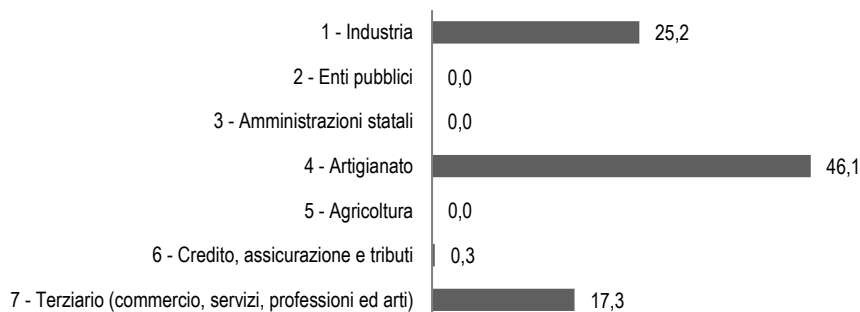


Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Nel complesso del periodo osservato le imprese artigiane hanno un'incidenza del 46,1% in termini di numerosità aziendale e del 35,3% in relazione all'ammontare di partecipazioni<sup>39</sup>. Tra le imprese beneficiarie non artigiane pesano in modo particolare il comparto dell'industria, in base al criterio di classificazione adottato dall'Inps (25,2% delle aziende e ben il 33,3% delle partecipazioni) e dalle imprese dei servizi (17,3% delle aziende e 21,7% in termini di partecipazioni). Come era logico attendersi, le aziende artigiane sono strutturalmente più piccole rispetto a quelle industriali (mediamente 6,6 dipendenti per unità produttiva rispetto ad oltre 21,8 delle aziende dell'industria). Lo stesso avviene se si considera il dato dimensionale medio delle imprese classificate dal codice Inps nel settore terziario (mediamente 19,8 dipendenti).

<sup>39</sup> Va ricordato che si tratta di quote al lordo di circa il 10% di valori mancanti sul codice Inps.

Figura 2.7 – Numero di Aziende per settore contributivo INPS, totale periodo 2012-2020 (composizioni percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Solo qualche accenno al ruolo dei diversi settori secondo la disaggregazione per sezione di attività economica (classificazione Ateco 2007). Già si è scritto della preponderanza del settore manifatturiero rispetto alla composizione delle forze di lavoro Istat. 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% delle aziende; la “costruzione di macchine e apparecchiature meccaniche” (8,6%); e sempre all’interno della meccanica, la “fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche”, che superano il 6%, le “costruzioni” con il 13,2%; il “commercio all’ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa” che si attesta ad oltre il 10%; “attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese, escluso K745”, a sua volta con oltre il 10% delle imprese ed infine gli “altri servizi pubblici, sociali e personali” che pesano per il 10,4%. Da notare nell’ambito del manifatturiero il ruolo schiacciante della meccanica, probabilmente componentistica e semilavorati per imprese maggiori; emerge inoltre la minor rilevanza della chimica, della ceramica, dell’alimentare e del tessile-abbigliamento, rispetto al loro peso effettivo nel sistema produttivo regionale (Tabella 2.8).

Tabella 2.8 – Numero di Aziende per settore di attività economica, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di colonna)

SEZIONE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007)	ANNO DI PROTOCOLLO DEL PROGETTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totale
A - Agricoltura, caccia e silvicoltura	0,0	0,2	0,2	0,1	0,2	0,0	0,0	0,3	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
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
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
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	1,1	2,5	2,0	4,2	3,0	2,2	3,4	2,9	1,6	2,6
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	2,0	2,2	1,9	1,5	1,8	1,5	1,9	2,1	1,6	1,9
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio	0,3	0,4	0,7	0,3	0,2	0,4	0,0	0,6	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	1,1	1,6	1,0
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	2,3	1,6	2,6
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
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	1,2	0,0	0,7
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	1,9	2,1	1,8	1,1	1,2	0,9	1,5	1,8	1,3	1,5
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	0,9	0,7
DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	19,4	18,0	17,8	17,9	19,6	20,5	20,4	20,6	20,0	19,2
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	9,6	7,2	7,7	8,6	9,2	7,5	8,8	10,3	10,9	8,6
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	5,4	7,2	5,4	6,7	4,9	7,5	6,3	7,8	9,1	6,4
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	0,6	1,0	0,8	1,0	0,5	1,0	0,5	1,1	0,9	0,8
DN - Altre industrie manifatturiere	1,9	1,3	2,2	2,4	1,8	1,2	2,1	2,7	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
F - Costruzioni	11,4	13,3	10,3	13,2	10,3	16,7	15,5	14,6	20,3	13,2
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	12,3	11,8	13,8	10,5
H - Alberghi e ristoranti	0,5	0,6	0,7	0,6	1,6	1,6	0,5	0,6	0,3	0,8
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	2,8	2,0	2,2	3,0	1,8	1,6	2,1	2,1	2,2	2,2
J - Attività finanziarie	1,9	0,9	0,7	0,2	0,2	0,8	0,4	0,1	0,0	0,6
K - Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese, escluso K745	10,9	10,9	11,5	8,6	11,8	9,8	9,2	7,7	7,8	10,1
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	0,0
L - Amministrazione pubblica	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	0,0	0,8
N - Sanità e assistenza sociale	1,3	0,6	0,9	1,0	1,0	1,2	1,2	0,7	0,6	1,0
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	13,2	11,9	15,2	10,2	9,7	8,6	7,0	6,1	3,4	10,3
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
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
Casi mancanti	2,5	2,8	2,8	2,9	2,6	1,0	1,0	0,6	0,9	2,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.



Come è intuitivo, per ogni singola azienda, esiste una relazione positiva tra la dimensione d'impresa ed il numero di partecipazioni ai corsi formativi: al crescere della dimensione aziendale crescono anche le partecipazioni per unità locale. Ad esempio, come si evince dalla tabella 2.9, tra le aziende che contano più di 100 partecipazioni ai corsi, nel periodo di analisi, il 75% 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 2.9 – Aziende per numero di partecipazioni e classe dimensionale, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di colonna)

CLASSE DIMENSIONALE (CLASSIFICAZIONE EU)	NUMERO DI PARTECIPAZIONI PER UNITÀ LOCALE				Totale
	Da 1 a 19 partecipazioni	Da 20 a 49 partecipazioni	Da 50 a 99 partecipazioni	Più di 100 partecipazioni	
Micro 1-9	62,0	21,2	0,0	4,8	60,4
Piccole 10-49	33,7	59,2	53,1	20,2	34,7
Medie 50-249	3,0	17,6	34,4	0,0	3,6
Grandi 250+	0,1	1,7	12,5	75,0	0,2
Casi mancanti	1,2	0,3	0,0	0,0	1,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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 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 sia ben di 39,1 rispetto ad una media di 37,5 ore; questo valore si riduce costantemente fino a segnare il livello minimo in corrispondenza delle aziende più strutturate con più di 250 dipendenti (22,1 ore).

Al contempo, il numero medio di Progetti per unità locale è minimo per le microimprese (1,25) e segnala un trend crescente fino a raggiungere il suo massimo (1,64) nelle grandi imprese. 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, emerge che il valore dell'indice è superiore al livello medio nei comparti della metallurgia e “la fabbricazione di prodotti in metallo, della costruzione di macchine e apparecchiature meccaniche”, 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”, delle “attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese, escluso K745” e per “altri servizi pubblici, sociali e personali”.

## 2.5. Contenuti e caratteristiche dei percorsi formativi

In questo paragrafo si sposta l'analisi 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 ore così calcolato, relativo sia alle tematiche che alle modalità di erogazione, viene analizzato dapprima per Linea di finanziamento, coerentemente con quanto anticipato nel paragrafo II. Il numero delle ore formative viene poi declinato in base alle caratteristiche socio-anagrafiche delle aule e dei caratteri strutturali d'impresa. Si procede con la declinazione dell'indicatore di intensità della durata media dei percorsi per materia e modalità formativa, coerentemente a quanto proposto nel paragrafo sulle caratteristiche delle partecipazioni.

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.

### 2.5.1. I contenuti formativi

In via preliminare, vengono osservate le caratteristiche delle unità formative, 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**.

Oltre i due terzi delle unità formative sono concentrati in corsi di livello specialistico, il 20,8% in quelli di livello avanzato e appena il 5% 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 (85,7%) e le "Altre Linee" (74,8%). Nella Linea COVID-19, tutte le unità formative sono concentrate su corsi di livello specialistico. 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%) e alle microimprese (7,4%). Interessante sottolineare come nelle Linee ex-sperimentali i corsi di livello avanzato incidono per il 31,3% (Tabella 2.10).

Tabella 2.10 – Numero di unità formative per livello di approfondimento del corso e linee di finanziamento, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di colonna)

LIVELLO DEL CORSO	Altre linee	LINEA 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	3,8	0,0	0,0	2,8	7,4	0,0	9,8	7,1	5,0
N. unità formative in corsi di livello avanzato	21,1	0,0	19,0	31,3	20,2	14,3	23,9	18,5	20,8
N. unità formative in corsi di livello specialistico	74,8	100,0	61,9	61,9	68,3	85,7	58,4	66,2	71,6
N. unità formative in corsi di livello misto	0,4	0,0	19,0	4,1	4,2	0,0	7,8	8,1	2,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Coerentemente alle caratteristiche dei corsi per livello dell'offerta formativa, si evidenzia una caratterizzazione delle attività su contenuti di natura professionalizzante (88,8%), mentre per l'11,1% su contenuti di tipo trasversale. Nelle Linee COVID-19 e *Just in Time*, invece, la programmazione ha previsto corsi di sola natura trasversale (Tabella 2.11).

Emerge, nuovamente, 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.

Tabella 2.11 – Numero di unità formative per natura del corso e linee di finanziamento, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali 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	
Unità formativa trasversale	10,7	100,0	100,0	3,3	11,7	13,4	7,9	12,7	11,1
Unità formativa professionalizzante	89,3	0,0	0,0	96,7	88,1	86,6	91,4	87,0	88,8
Unità formativa mista	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,6	0,3	0,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Dall’analisi del numero di unità formative in relazione alla collocazione temporale dello svolgimento del corso, emerge, infine, che oltre il 91% 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. Tale quota aumenta ulteriormente per la linea COVID-19 (dove tutti i corsi sono svolti durante l’orario di lavoro) e per le “Altre Linee” (93,4%); risulta, invece, nettamente più contenuta e con valori inferiori alla media nelle Linee ex-sperimentali (68,8%) e nelle Linee multiregionali (63%). Queste due 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 29,7% e al 37%. 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 (Tabella 2.12).

Tabella 2.12 – Numero di unità formative per collocazione temporale del corso e linee di finanziamento, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di colonna)

COLLOCAZIONE TEMPORALE	LINEE A PROGETTO								Totale
	Altre linee	COVID-19	Just in Time	Linee es-sperimentali	Micro imprese	Multi regionali	Settori	Sviluppo territoriale	
N. unità formative in corsi svolti durante l'orario lavorativo	93,4	100,0	85,7	68,8	85,0	63,0	88,2	90,4	91,5
N. unità formative in corsi svolti fuori dall'orario lavorativo	0,9	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	0,1	0,6
N. unità formative in corsi svolti fuori e dentro dall'orario lavorativo	5,7	0,0	14,3	29,7	15,0	37,0	11,8	9,6	7,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Focalizzandosi sui contenuti formativi sviluppati durante i corsi, si osserva che il 90,4% dei percorsi formativi, rendicontati nel periodo 2012-2020, sono di natura monotematica e il restante 9,6% tocca, invece, più aree tematiche, con una maggiore articolazione dei contenuti formativi. La figura 2.8 descrive l'incidenza del numero di percorsi in cui viene affrontata una determinata tematica formativa sul totale dei percorsi.

Come si può osservare il 73,1% dei percorsi formativi ha a che fare con tematiche legate ad aspetti tecnico-produttivi (“Processo, prodotto, qualità, sicurezza, strategie”). Nel 15,2% dei Progetti sono affrontati, invece, argomenti legati a logistica, tematiche legislative, marketing e organizzazione. Seguono i Progetti connessi ad “Ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità” (7,2%), “informatica” (5,5%), “finanza fiscale, formazione, gestione” (2,4%) e “lingue” (1,5%). Infine, il 5% dei percorsi riguarda materie “non altrove classificate”<sup>40</sup>.

Approfondendo l'analisi sui percorsi multitematici emerge chiaramente come l'area più diffusa, quella di natura tecnico produttiva, tenda ad essere la meno presente in termini relativi nei percorsi multitematici; viceversa, sono più presenti le materie sviluppate meno, come: “ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità”, “logistica, legislativo, marketing, organizzazione”, “finanza fiscale, formazione e gestione”.

<sup>40</sup> La possibilità di un percorso di toccare più ambiti tematici implica che la somma delle incidenze percentuali delle singole materie sul totale possa essere superiore al cento per cento.

Figura 2.8 – Percorsi formativi per tematica affrontata, periodo 2012-2020 (incidenza percentuale su totale percorsi)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Se consideriamo la ricorrenza delle aree tematiche in funzione del numero di ore (Tabella 2.13), si registra la medesima scala di importanza, soltanto con valori percentuali leggermente differenti: fatto cento il monte ore previste complessivo, che ammonta a 2.169.572, nel periodo analizzato l'area tecnico produttiva si attesta mediamente attorno al 71,4% delle ore totali<sup>41</sup>.

Tabella 2.13 – Numero di ore formative previste per contenuto formativo del corso ed anno di protocollo, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di riga)

ANNO	ORE DI CORSO PREVISTE PER:							Altro	Totale
	Ambiente Amministrazione Comunicazione Contabilità	Finanza Fiscale Formazione Gestione	Informatica	Lingua	Logistica Legislativo Marketing Organizzazione	Processo Prodotto Qualità Sicurezza Strategie			
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	4,3	2,6	3,3	1,3	14,2	73,6	0,8	100,0	
2019	4,1	3,1	1,9	1,3	14,2	75,0	0,5	100,0	
2020	3,3	12,6	9,6	0,7	14,6	59,0	0,3	100,0	
<b>Totale</b>	<b>6,5</b>	<b>2,5</b>	<b>4,3</b>	<b>1,4</b>	<b>13,2</b>	<b>71,4</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

<sup>41</sup> In questo la somma delle incidenze percentuali fa cento perché il monte ore complessivo è stato ripartito tra le diverse tematiche.

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.

A grande distanza per ricorrenza si collocano l’area “logistica, legislativo, marketing, organizzazione” (13,2%), “ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità” (6,5%); minime le incidenze delle altre aree tematiche che registrano il valore più basso in corrispondenza di “finanza fiscale, formazione, gestione” (2,5%) e lingue (1,4%).

Anche dalla lettura per tipologia di finanziamento (Tabella 2.14) emerge la netta prevalenza dell’area tecnico produttiva, seppur con alcune differenze tra le diverse Linee. In particolare, nelle Linee multiregionali l’incidenza sfiora il 90%, 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 (7,1%). 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 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” scendono al 50%.

Per quanto riguarda la Linea *Just in Time*, oltre 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”.

Tabella 2.14 – Numero di ore formative previste per contenuto formativo del corso e Linea di finanziamento (composizioni percentuali di riga)

LINEA DI FINANZIAMENTO	ORE DI CORSO PREVISTE PER:							Altro	Totale
	Ambiente Amministrazione Comunicazione Contabilità	Finanza Fiscale Formazione Gestione	Informatica	Lingua	Logistica Legislativo Mar- keting Organizzazione	Processo Prodotto Qualità Sicurezza Strategie			
Altre linee	9,6	2,0	3,4	0,9	13,4	70,1	0,6	100,0	
COVID-19	0,0	13,6	25,0	0,0	11,4	50,0	0,0	100,0	
<i>Just in Time</i>	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	1,6	3,4	1,1	18,5	68,7	1,1	100,0	
Multiregionali	1,3	2,4	0,0	0,0	7,1	89,3	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	4,0	6,3	2,2	14,1	66,6	1,3	100,0	
<b>Totale</b>	<b>6,5</b>	<b>2,5</b>	<b>4,3</b>	<b>1,4</b>	<b>13,2</b>	<b>71,4</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigliano.

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%); al contrario, le donne, che ricoprono principalmente ruoli impiegatizi 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” (16,6%), e “ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità” (9,8%).

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, nei corsi legati all’area tecnico produttiva (nello specifico per la fascia 15-19 anni 85,6% e per la classe 20-24 anni 77,9%).

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’80,6% delle ore di formazione; la percentuale sale a 85,5% per chi dispone solo dell’assolvimento dell’obbligo sco-



lastico. Viceversa, per i profili a più alta scolarizzazione cresce la percentuale di ore dedicate all'approfondimento anche delle altre materie: oltre il 34,8% per chi è in possesso della laurea triennale e il 32% 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 2.15): 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 16,3% interessa "logistica, legislativo, marketing, organizzazione" e il 9,4% "ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità"), per gli operai le tecniche di produzione raggiungono un livello superiore all'80% con un picco del 84,5% per le figure qualificate.

Tabella 2.15 – Numero di ore formative previste per contenuto formativo del corso e inquadramento professionale del lavoratore, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di riga)

INQUADRAMENTO	ORE DI CORSO PREVISTE PER:							Altro	Totale
	Ambiente Amministrazione Comunicazione Contabilità	Finanza Fiscale Formazione Gestione	Informatica	Lingua	Logistica Legislativo Marketing Organizzazione	Processo Prodotto Qualità Sicurezza Strategie			
Dirigente	5,2	3,0	5,8	1,0	15,6	69,2	0,2	100,0	
Quadro	-	-	-	-	-	-	-	-	
Impiegato direttivo	7,5	3,9	6,5	1,4	13,7	66,4	0,6	100,0	
Impiegato amministrativo e tecnico	9,4	3,4	5,5	1,9	16,3	62,7	0,8	100,0	
Operaio qualificato	2,2	1,2	2,5	0,4	8,4	84,5	0,9	100,0	
Operaio generico	3,2	1,3	2,4	1,1	10,2	81,0	0,8	100,0	
Casi mancanti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	98,4	0,9	100,0	
<b>Totale</b>	<b>6,5</b>	<b>2,5</b>	<b>4,3</b>	<b>1,4</b>	<b>13,2</b>	<b>71,4</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartiglianato.

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” (per le imprese del terziario la prima è pari al 19,6% e la seconda al 9,9%).

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. Di contro appaiono sottorappresentate materie come lingue o informatica<sup>42</sup>, che non trovano un'adeguata rappresentazione nei dati a nostra disposizione. Nelle grandi imprese (oltre 250 dipendenti) i corsi inerenti alle tecniche di produzione si attestano al 53,5% mentre quelli relativi a “logistica, legislativo, marketing, organizzazione” raggiungono il 38%.

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 (**ovvero il monte ore formative finanziato**). Rispetto al valore medio di 39,3 ore, presentano un livello nettamente superiore i corsi che sviluppano tematiche legate ad “ambiente, amministrazione, comunicazione, contabilità” (41,7 ore) e “lingue” (41,2 ore); i corsi di “informatica” hanno invece una durata in linea con il dato medio (39 ore). L'area tecnico produttiva e “logistica, legislativo, marketing, organizzazione e ambiente” si attestano al di sotto del livello medio, rispettivamente con 37,1 ore e 37,5 ore, più distaccati i corsi di “finanza fiscale, formazione, gestione” che registrano una durata media di 34,5.

Con riferimento alla possibilità di realizzare Progetti coinvolgendo più imprese, emerge ancora una volta come i Progetti così realizzati siano molto contenuti, come già si è anticipato nel capitolo 2, pari a poco più di un quinto del totale (per la precisione il 21,9%). Se valutiamo, però, il peso di questa tipologia di Progetti in termini di ore formative esso aumenta notevolmente attestandosi al 37,1%. Questi Progetti coinvolgono, infatti, un numero superiore di partecipazioni in quanto le aule formative sono di dimensioni mag-

<sup>42</sup> Non è da escludere che la bassa ricorrenza delle ore in informatica derivi dal fatto che alcuni corsi relativi alla gestione informatica del processo produttivo sono classificati all'interno dell'area processo, prodotto, qualità, sicurezza, strategie.

giori, 7,6 partecipanti, contro i 5 dei Progetti che coinvolgono una singola azienda (Tabella 2.16).

Tabella 2.16 – Numero di ore formative previste per contenuto formativo del corso e numero di aziende coinvolte nel Progetto, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di riga)

NUMERO DI AZIENDE COINVOLTE NEL PROGETTO	ORE DI CORSO PREVISTE PER:							Altro	Totale
	Ambiente Amministrazione Comunicazione Contabilità	Finanza Fiscale Formazione Gestione	Informatica	Lingua	Logistica Legislativo Marketing Organizzazione	Processo Prodotto Qualità Sicurezza Strategie			
Una sola azienda	6,4	2,3	5,9	1,7	13,5	69,0	1,2	100,0	
Più aziende	6,6	2,7	1,5	0,8	12,7	75,4	0,2	100,0	
<b>Totale</b>	<b>6,5</b>	<b>2,5</b>	<b>4,3</b>	<b>1,4</b>	<b>13,2</b>	<b>71,4</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>	

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 (75,4% 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”.

### 2.5.2. 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<sup>43</sup>. Alla luce di queste raccomandazioni interpretative emerge da una parte la concentrazione su quattro voci, che superano ampiamente il 10%

<sup>43</sup> 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».

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 è costituita da lezioni frontali, conferenze e seminari che rappresentano il 30,3% delle ore di attività svolte nei nove anni analizzati. Si tratta delle modalità più rincorrente e diffusa che fa riferimento alla “classica” lezione frontale. Seguono, a distanza, “le esercitazioni e le dimostrazioni” (19,5%), i “*project work*” (17,3%) e gli “studi di caso” (14,8%). Complessivamente quelle appena descritte rappresentano le quattro modalità di erogazione principali dei corsi, a prescindere dal contenuto formativo affrontato, e costituiscono l'82% del monte ore complessivo erogato. Minore rilevanza rivestono le ore svolte come “verifiche di apprendimento” (6,9%) e di “coaching” (6,1%); le rimanenti modalità coprono una quota inferiore al 3% (Tabella 2.17).

Tabella 2.17 – Numero di ore formative previste per modalità di erogazione e anno di protocollo del Progetto, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di riga)

ORE DI CORSO EROGATE SOTTO FORMA DI:										
ANNO	Lezioni conferenze seminari	Esercitazioni e dimostrazioni	Project Work	Verifiche di apprendimento	Coaching	Studi di caso	Laboratorio	Formazione in accompagnamento	Altro*	Totale
2012	31,9	21,2	18,8	7,1	8,7	9,4	2,5	0,1	0,2	100,0
2013	29,3	17,9	17,1	6,5	8,8	13,3	1,0	5,8	0,4	100,0
2014	28,2	17,6	16,5	6,2	7,6	17,3	1,6	2,4	2,5	100,0
2015	28,5	20,8	16,4	7,2	8,2	15,6	2,5	0,1	0,6	100,0
2016	29,4	22,2	16,3	7,4	1,3	18,4	2,0	2,4	0,5	100,0
2017	30,8	20,0	17,1	6,5	3,8	15,1	2,2	3,8	0,6	100,0
2018	29,8	17,7	18,1	7,4	4,3	18,0	1,6	2,8	0,4	100,0
2019	37,3	19,8	18,2	7,4	2,8	11,4	1,4	1,5	0,3	100,0
2020	40,0	19,5	18,8	7,9	0,1	9,6	1,2	2,4	0,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>30,3</b>	<b>19,5</b>	<b>17,3</b>	<b>6,9</b>	<b>6,1</b>	<b>14,8</b>	<b>1,9</b>	<b>2,5</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>

\*Include: ore di ricerca di gruppo, ore di studio individuale, ore di FAD, 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.

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 “ac-

compagnamento” a discapito della più consolidata lezione frontale<sup>44</sup>. Non emergono, invece, scostamenti significativi dai valori medi, sempre espressi in ore formative erogate, in relazione alla qualifica professionale dell’ corsista e al suo titolo di studio.

Al contrario, alcune evidenze interessanti si rilevano per la dimensione aziendale. Al crescere della dimensione d’impresa delle beneficiarie cresce il ricorso alla lezione frontale (che passa dal 28,8% per le micro al 35% delle grandi imprese), alle “esercitazioni e dimostrazioni” (18,6% per le micro e 22,4% per le grandi imprese), e agli “studio di caso” (rispettivamente 13,8% e 20,8%); al contrario diminuisce in modo significativo l’uso dei *project work* (che quasi dimezza il suo peso passando dal 17,7% delle microimprese al 9,2% delle imprese di grandi dimensioni).

La strumentazione metodologica adottata pare essere in qualche misura differenziarsi se relazionata al tipo di Linea di finanziamento. 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 21,8% delle ore complessive erogate nel periodo) a favore di modalità più innovative, come il *coaching*, che sfiora il 23%. Non a caso tale strumento è molto utilizzato nelle Linee ex-sperimentali (dove supera la quota del 17%), mentre è sostanzialmente nullo nella Linea COVID-19, nelle Linee multiregionali e nelle “altre” Linee. La Linea COVID-19 e le Linee multiregionali si caratterizzano per un’incidenza degli studi di caso molto elevata e pari a circa il 30%. Mentre per quella *Just in Time* la formazione in accompagnamento raggiunge il 12,8%.

Il gruppo delle “Altre Linee” sembra, invece, maggiormente caratterizzato dal ricorso alla lezione frontale e alle esercitazioni/dimostrazioni (34,1%), mostrando un profilo più tradizionale rispetto alla possibilità di utilizzare metodi didattici più innovativi. Per le verifiche di apprendimento e del *project work* non si evidenziano variazioni in base alle Linee di finanziamento (Tabella 2.18).

<sup>44</sup> Per gli apprendisti la voce “ore di formazione in accompagnamento” si attesta a circa al 23,8%, mentre le “ore di lezione, conferenze e seminari” risultano pari al 23,2%.

Tabella 2.18 – Numero di ore formative previste per modalità di erogazione e Linea di finanziamento, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di riga)

ANNO	ORE DI CORSO EROGATE SOTTO FORMA DI:									
	Lezioni conferenze seminari	Esercitazioni e dimostrazioni	ProjectWork	Verifiche di apprendimento	Coaching	Studi di caso	Laboratorio	Formazione in accompagnamento	Altro*	Totale
Altre linee	34,1	22,3	15,1	6,9	1,9	9,7	3,0	5,2	1,8	100,0
COVID-19	26,1	17,0	20,0	6,8	0,0	30,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Just in Time	32,8	12,8	16,0	5,4	9,6	6,0	4,5	12,8	0,0	100,0
Linee ex-sperimentali	28,2	17,5	19,7	6,3	17,2	7,3	3,5	0,0	0,2	100,0
Microimprese	21,8	15,6	19,3	6,7	22,7	10,0	2,6	1,2	0,1	100,0
Multiregionali	26,3	17,9	19,8	6,9	0,0	29,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Settori	30,5	20,4	18,6	6,9	7,6	14,2	1,4	0,1	0,3	100,0
Sviluppo territoriale	30,1	18,0	17,4	7,0	6,7	17,7	0,9	1,9	0,4	100,0
<b>Totale</b>	<b>30,3</b>	<b>19,5</b>	<b>17,3</b>	<b>6,9</b>	<b>6,1</b>	<b>14,8</b>	<b>1,9</b>	<b>2,5</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>

\*Include: ore di ricerca di gruppo, ore di studio individuale, ore di FAD, 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.

## 2.6. Efficacia/efficienza e continuità della progettazione formativa

In questo paragrafo viene 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 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.

In questo paragrafo conclusivo, 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 2012-2020, cercheremo di individuare quante di loro hanno fatto formazione nell'ambito di un solo progetto e quante invece hanno sperimentato traiettorie 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.

### *2.6.1. Lo scostamento tra dati previsivi ed effettivi: ore formative e lavoratori*

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 circa il 30% 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 2012-2020, lo scostamento assoluto tra ore di corso effettivamente svolte e quelle previste ammonta a -98.454 ore, pari al -6,4% del totale delle ore preventivate. 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 differenziati. Analizzando le percentuali di frequenza di partecipazione ai corsi emerge che il 70% 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.

Se, invece, si analizza lo scostamento in termini di lavoratori (per percorso) emerge un differenziale positivo tra partecipanti effettivi e previsti pari a 805 lavoratori formati in più rispetto a quanto preventivato, con uno scarto in termini relativi pari a due punti percentuali. Questo può essere il frutto di diverse dinamiche: da un lato, è possibile che lavoratori con livelli di frequentazione ai corsi troppo bassi siano stati sostituiti con altri colleghi al fine di popolare le ore finanziate previste (ad eccezione dei Progetti a voucher per i quali non è possibile, per i meccanismi di realizzazione, la sostituzione di un lavoratore con un altro); dall'altro, è emerso come nella fase di realizzazione un corso può essere rimodulato causando l'allargamento della platea dei soggetti interessati. Infine, il maggior grado di interesse riscontrato per determinate tipologie di contenuti in un modulo può aver prodotto l'inclusione alla partecipazione di lavoratori precedentemente non previsti (Tabella 2.19).

*Tabella 2.19 – Ore e lavoratori previsti ed effettivi per Linea di finanziamento (Differenze assolute e scarti percentuali)*

LINEA DI FINANZIAMENTO	ORE		LAVORATORI	
	Diff.ass.	Diff.	Diff.ass.	Diff.
Altre linee	-29.801	-5,8	-40	-0,4
COVID-19	-9	-1,0	0	0,0
<i>Just in Time</i>	-28	-3,5	0	0,0
Linee ex-sperimentali	-5.676	-7,2	81	3,8
Microimprese	-8.101	-6,0	70	2,0
Multiregionali	-12.497	-5,0	101	1,6
Settori	-8.780	-7,5	32	0,9
Sviluppo territoriale	-33.562	-7,5	562	4,3
<b>Totale</b>	<b>-98.454</b>	<b>-6,4</b>	<b>805</b>	<b>2,0</b>

*Fonte:* nostre elaborazioni su dati Fondartiglianato.

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 multi-regionali sono caratterizzati da un livello inferiore alla media dell'indicatore (-5%), così come le Altre Linee (-5,8%). Nella Linea COVID-19 e nella Linea *Just in Time* si registrano i valori più contenuti (rispettivamente -1% e -3,5%). Le linee riferite allo sviluppo delle microimprese sono, invece, sostanzialmente in linea con il dato medio.

In termini di lavoratori si riscontra una maggiore variabilità: per le "Altre Linee" lo scostamento presenta segno negativo (-0,4%) in quanto non è possibile effettuare sostituzioni dei lavoratori formati a voucher. Per le altre tipologie di finanziamento, invece, i differenziali relativi presentano segno positivo ma di entità diverse. Nelle Linee ex-sperimentali e in quelle di sviluppo dei territori lo scostamento positivo è più elevato del dato medio (rispettivamente +3,8% e +4,3%), laddove era più elevato lo scarto negativo anche in termini di ore. Lo scostamento dei lavoratori per i Progetti multiregionali e le Linee settoriali appare relativamente inferiore alla media; per le microimprese, in conformità con quanto registrato per le ore, il dato appare allineato alla media. Infine, per la Linea COVID-19 e nella Linea *Just in Time* non si riscontrano scostamenti in termini di lavoratori, rispetto agli obiettivi prefissati.

Da una lettura degli indici di dispersione in funzione dei parametri di natura socio-anagrafica, emerge che per i più giovani, in particolare per i 15-24enni e i 25-34enni, per i neoassunti (con meno di due anni di anzianità) e per gli apprendisti si registrano scostamenti in termini di ore superiori alla media (per questi ultimi lo scarto relativo si attesta al -9,2%); per coloro che hanno meno di un anno di anzianità si raggiunge quota -8,7%. Si evidenzia pertanto una maggiore difficoltà a completare l'attività formativa per i soggetti in fase di inserimento lavorativo ai quali, abbiamo visto nei paragrafi precedenti, il Fondo dedica un'attenzione particolare sia in termini di opportunità di crescita professionale che di durata oraria dei corsi.

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 -7,5%; per gli italiani, invece, è lievemente inferiore alla media (-6,3%).

Abbastanza eterogeneo il quadro che emerge dalla declinazione per inquadramento: nello specifico i lavoratori che presentano lo scarto negativo più importante in termini di ore e, parallelamente, quello positivo più alto in termini di lavoratori sono i dirigenti; occorre però sottolineare che si tratta di una componente poco rappresentata nella platea dei partecipanti ai corsi (appena l'1,2% del totale). Per gli impiegati il differenziale delle ore risulta so-

stanzialmente in media, mentre quello in termini di lavoratori registra valori superiori al totale delle osservazioni: 4% per i direttivi e 2,7% per gli amministrativi e tecnici (Tabella 2.20).

Tabella 2.20 – Ore e lavoratori previsti ed effettivi per inquadramento (Differenze assolute e scarti percentuali)

INQUADRAMENTO	ORE		LAVORATORI	
	Diff.ass.	Diff.	Diff.ass.	Diff.
Dirigente	-1.493	-9,2	36	8,7
Impiegato direttivo	-4.251	-6,0	73	4,0
Impiegato amministrativo e tecnico	-50.581	-6,3	520	2,7
Operaio qualificato	-20.386	-5,8	72	0,8
Operaio generico	-21.185	-7,2	104	1,3
Casi mancanti	-557	-11,7	0	0,6
<b>Totale</b>	<b>-98.454</b>	<b>-6,4</b>	<b>805</b>	<b>2,0</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

Controverso il quadro relativamente alle figure operaie: mentre per i qualificati l'indice della dispersione delle ore si attesta appena al di sotto della media (-5,8%) e quello dei lavoratori è del +0,8%, per gli operai generici lo scarto in termini di ore sale a -7,2%, mentre quello dei lavoratori si mantiene ampiamente al di sotto del valore medio (+1,3%).

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. Nel caso dei dirigenti a fronte di uno scarto maggiore in termini di ore sembra avviarsi inserendo nuovi lavoratori in formazione, operando in una logica di sostituzione; non si può arrivare alla medesima conclusione, invece, per la fascia degli operai generici.

Infine, se consideriamo la dimensione aziendale si osserva che lo scostamento in termini di ore tende a crescere all'aumentare della dimensione; l'indicatore risulta inferiore alla media per le piccole e per le microimprese. Contemporaneamente si registra un incremento dello scostamento positivo relativamente ai lavoratori al crescere della classe dimensionale (Tabella 2.21).

Tabella 2.21 – Ore e lavoratori previsti ed effettivi per dimensione aziendale (Differenze assolute e scarti percentuali)

CLASSE DIMENSIONALE	ORE		LAVORATORI	
	Diff.ass.	Diff.	Diff.ass.	Diff.
Micro 1-9	-43.016	-6,3	188	1,1
Piccole 10-49	-44.022	-6,3	347	1,9
Medie 50-249	-7.114	-6,6	133	4,3
Grandi 250+	-1.271	-7,1	127	20,2
Casi mancanti	-3.029	-10,1	10	3,0
<b>Totale</b>	<b>-98.454</b>	<b>-6,4</b>	<b>805</b>	<b>2,0</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

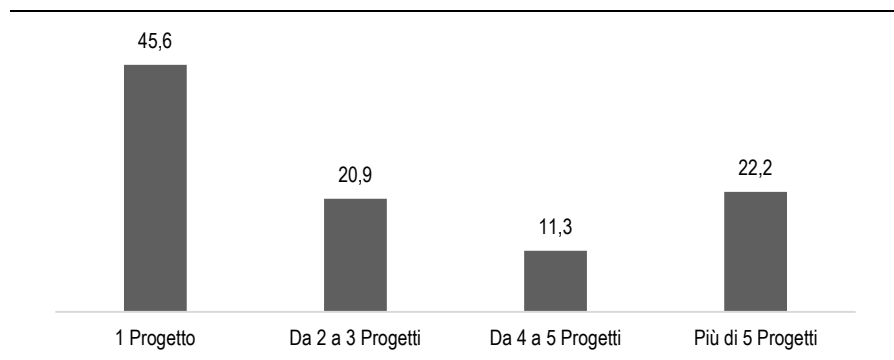
### 2.6.2. La continuità formativa delle aziende

Per analizzare la continuità formativa delle aziende nel periodo di analisi 2012-2020, si è utilizzata come platea aziendale di riferimento il numero delle beneficiarie coinvolte nell'attività formativa al netto della loro possibile replicazione su più Progetti<sup>45</sup>. 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 45,6% ha aderito ad un solo progetto nei nove anni analizzati, il 20,9% a 2 o 3 Progetti, l'11,3% a 4 o 5 Progetti e il 22,2% delle aziende ha partecipato a più di 5 Progetti.

Emerge pertanto che oltre il 54% 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 40% ha partecipato a più di 5 Progetti, verosimilmente su Linee ed inviti diversi. Il fatto che oltre il 45% 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 2.10).

<sup>45</sup> Il numero di aziende coinvolte è risultato pari a 5.397, valore logicamente inferiore a quello presentato nel paragrafo sulle Principali grandezze statistiche (10.528), in quanto in quel dato erano comprese le replicazioni della medesima azienda su più progetti.

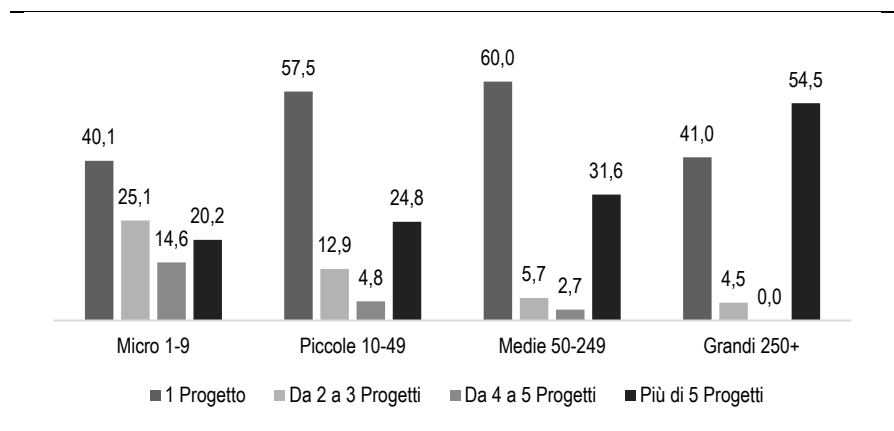
Figura 2.10 – Aziende beneficiarie per numero di Progetti, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di riga)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondartigianato.

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 quasi il 60% delle aziende hanno partecipato ad almeno due Progetti; tale quota si riduce al 40% nel caso delle medie. Il peso delle aziende che partecipano a più di cinque progetti è tuttavia più elevato nel raggruppamento delle medie (31,6%) rispetto alle microimprese (20,2%) (Figura 2.11).

Figura 2.11 – Aziende beneficiarie per numero di Progetti, declinazione per dimensione aziendale, periodo 2012-2020 (composizioni percentuali di riga)



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 30,5% delle aziende sviluppa un unico progetto e circa il 28% 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 55% delle imprese realizza un solo progetto in tutto il periodo, consentendo più ampi margini di ricambio alla platea delle beneficiarie nel tempo.

## Riferimenti bibliografici

- ANPAL, 2019. XIX Rapporto sulla formazione continua.
- Fondartigianato ER e Marcuccio, M. (2018), *L'impianto di monitoraggio e valutazione delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna. Inquadramento, modello, organizzazione*, Bologna: Fondartigianato ER.
- Fondartigianato ER e 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*, Bologna: Fondartigianato ER.
- Ires Emilia-Romagna (2021), Osservatorio dell'Economia del Lavoro in Emilia-Romagna n. 8, anno 2021.
- Istat (2014). Rilevazione sulle Forze di Lavoro dal primo trimestre 2004. Aspetti metodologici dell'indagine (Edizione: luglio 2014). Roma
- Marcuccio, M. e Antonioli, D. (a cura di) (2021), *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*, Milano: FrancoAngeli.

### 3. SURVEY ALLE IMPRESE ADERENTI. FORMAZIONE E INNOVAZIONE DURANTE LA PANDEMIA

Le analisi presenti in questo capitolo si basano su un'indagine che ha riguardato circa 7.000 imprese presenti sul territorio della regione Emilia-Romagna. Il presente studio mira ad accrescere il capitale informativo già messo a disposizione nei precedenti lavori sulle imprese aderenti a Fondartigianato e costituisce elemento essenziale per la definizione di strategie regionali a sostegno degli interventi focalizzati sulla formazione per le imprese artigiane emiliano-romagnole.

L'analisi intende fornire una fotografia del panorama regionale all'indomani dell'inizio della pandemia COVID-19, quando una profonda crisi ha colpito l'economia mondiale, causando uno spostamento di forze e risorse verso quei settori che ne sono stati particolarmente colpiti. L'obiettivo principale è quindi riposizionare le strategie delle imprese all'interno della nuova dimensione esistente, provando a cogliere caratteristiche affini a quelle del passato, e nuove dinamiche che si sono manifestate con la pandemia. Il focus principale continua ad essere il ruolo che la formazione gioca in questa particolare fase, provando a dare informazioni utili per mitigare gli effetti della crisi in atto, e aiutare nella definizione di politiche ed interventi a sostegno delle imprese in un momento particolare come questo.

Il questionario somministrato alle imprese attraverso la modalità CAWI è composto di diverse sezioni atte a catturare le caratteristiche d'impresa, l'attività di innovazione su diverse dimensioni e le strategie formative (si veda <https://www.ossiper.it/> per le precedenti edizioni della survey e del questionario). Nella versione del 2021 tale questionario è stato arricchito di una ulteriore sezione relativa agli aspetti di sostenibilità e di digitalizzazione. Quest'ultima rappresenta, infatti, una novità rispetto alla passata edizione e si propone come obiettivo quello di saggiare le conoscenze e le aspettative

delle imprese rispondenti circa questi due ambiti come strategia di supporto per l'uscita dalla crisi.

Dato il periodo particolare in cui questo capitolo è stato redatto, il **primo paragrafo** si è occupato di presentare il quadro congiunturale dell'economia europea e nazionale e gli effetti (ancora in corso) della pandemia; inoltre è stato presentato un quadro complessivo della regione Emilia-Romagna al fine di contestualizzare l'analisi dei dati all'interno di una più definita fotografia che rappresentasse il tessuto socioeconomico della regione.

Il **secondo paragrafo** ha affrontato il ruolo che ha avuto la formazione e l'innovazione durante la crisi COVID-19. Seguendo l'idea del questionario sottoposto, sono stati affrontati i numerosi cambiamenti che hanno riguardato il mercato del lavoro, affrontando le novità in tema di *smart working* e *smart specialization*, provando a declinare questi cambiamenti sul piano regionale.

Il **terzo paragrafo** presenta la metodologia con cui è stata svolta l'indagine, descrive il questionario sottoposto e prova a dare una descrizione delle imprese rispondenti rispetto alle loro principali caratteristiche, focalizzandosi sul ruolo della formazione e le interazioni che essa ha con l'attività innovativa delle stesse.

Infine, il **quarto** ed ultimo **paragrafo** chiude il capitolo provando ad approfondire la sezione che rappresenta una novità di questa edizione. Lo scopo è quello di comprendere quanto la transizione ecologica e digitale possano rappresentare delle strategie di successo per le imprese, e quali siano le aspettative rispetto al prossimo futuro per le imprese artigiane emiliano-romagnole.

La sezione finale fornisce alcune sintesi e considerazioni conclusive con alcuni spunti legati al ruolo della formazione nelle imprese come mezzo per la ripresa successiva alla crisi pandemica COVID-19.

### 3.1. Sintesi dei principali risultati

L'analisi condotta presenta una panoramica più ampia rispetto alle passate edizioni della survey alle imprese (si veda il volume Marcuccio e Antonoli, a cura di, 2021). Il campione di imprese analizzato risulta più elevato e questa volta non vi è stata alcuna scelta *ex-ante* circa le imprese da coinvolgere. Infatti, sono state coinvolte tutte le imprese aderenti a Fondartigiano sulla base delle informazioni relative agli indirizzi di posta elettronica che sono stati recuperati dal web. Questo ha consentito di aumentare il bagaglio informativo circa le imprese ubicate in regione Emilia-Romagna. Il cam-



pione di imprese rispondenti, infatti, si è dimostrato corposo e sufficientemente rappresentativo della realtà emiliano-romagnola mostrando tratti comuni al tessuto caratterizzante il territorio nazionale. Dall'analisi è emersa una prevalenza di micro e piccole imprese con una struttura proprietaria prevalentemente familiare, mostrando in tal senso un tratto comune alle imprese italiane e di più grandi dimensioni. Possiamo osservare però una composizione di genere per i rispondenti leggermente variata rispetto alla passata edizione della survey alle imprese benché il genere maschile continui a prevalere, quello femminile sembrerebbe in aumento. Dal punto di vista occupazionale invece non rileviamo differenze rispetto allo scorso rapporto: e cioè una spiccata prevalenza dell'occupazione maschile su quella femminile, una ben definita preferenza nello scegliere lavoratrici in qualifiche impiegate e una propensione maschile nelle mansioni legate alla produzione.

In questo lavoro concentriamo l'attenzione sull'analisi della formazione ai dipendenti ed i legami che questa pare mostrare, attraverso semplici analisi descrittive, con altre dimensioni della strategia di impresa: prima fra tutte la dimensione della strategia innovativa. Fra gli ambiti di maggiore interesse sul fronte della formazione, com'era ragionevole aspettarsi, vi è la sicurezza, mentre meno sentita è l'esigenza di formare sul fronte delle o delle competenze ambientali, in controtendenza con quanto avviene su scala europea. Certamente vi è stato un maggiore utilizzo della formazione a distanza. L'uso delle piattaforme di comunicazione online ha rappresentato uno degli aspetti caratterizzanti quest'ultimo anno, costituendo uno strumento per l'erogazione della formazione anche per le imprese. L'andamento delle performance economiche ha influenzato in maniera importante la scelta di intraprendere o meno attività di formazione: questo appare chiaro osservando che chi ha dichiarato un andamento positivo, o quanto meno stabile, ha significativamente investito di più in formazione.

Gli avvenimenti accaduti all'indomani dello scoppio della pandemia COVID-19, però, hanno reso necessarie delle considerazioni che includano le strategie per il superamento della crisi. A questo scopo il questionario è stato arricchito di una ulteriore sezione relativa alle aspettative delle imprese per il prossimo futuro e alle loro conoscenze circa le transizioni, digitale ed ecologica, che la crisi COVID-19 ha accelerato. Sebbene conoscano il significato di entrambe le transizioni, è apparso chiaro che le imprese puntino su quella ecologica per uscire dalla crisi, in particolare hanno individuato nella riduzione delle risorse energetiche la strategia principale.

L'analisi dell'ultima domanda del questionario ci ha permesso di delineare le aspettative per il prossimo futuro: le imprese hanno manifestato un certo grado di positività che lascia ben sperare circa l'uscita dalla crisi. Una

buona dose di positività, infatti, si ripercuote sul livello di fiducia a livello nazionale ed internazionale traducendosi in un aumento di produttività, occupazione ed investimenti.

## **3.2. Innovazione e formazione: le sfide per la ripresa**

La seconda sezione del presente capitolo verrà dedicata alla disanima del rapporto che intercorre fra innovazione e formazione, e alle implicazioni che questi due fattori in sinergia possono avere sull'uscita dalla crisi.

Come leggeremo nel capitolo, le attività di formazione rappresentano in generale un importante driver di crescita, questo si traduce in un effetto positivo di tali attività sul piano dell'innovazione sia negli istituti e negli enti deputati alla ricerca sia nelle imprese. Nuove forme di lavoro a distanza si sono sviluppate per le necessità legate a fronteggiare la pandemia, e nuove tecnologie digitali si sono affermate in ogni settore dell'economia.

La formazione rappresenta, dunque, un fattore abilitante nel delineare profili di imprese dedite all'attività innovativa. Il capitale umano e lo sviluppo di competenza consentono di rispondere in maniera tempestiva alle nuove sfide dei diversi contesti produttivi, accrescendo la resilienza delle imprese e aumentando la loro capacità di adattarsi alle diverse e nuove esigenze

Si fa sempre più strada, quindi, l'idea di puntare su questa sinergia come strumento per mitigare gli effetti della pandemia COVID-19, e provare a tracciare una traiettoria che ci conduca all'uscita definitiva dalla crisi.

### *3.2.1. La formazione e l'innovazione nell'era post Covid*

Il forte legame tra attività formative e innovazione è già stato ampiamente trattato nel Rapporto di Monitoraggio 2018 in cui è stata proposta un'analisi dettagliata della letteratura economica principale sull'argomento. In questa sede è giusto ricordare in modo sintetico solo alcuni aspetti importanti legati alla formazione per le imprese, considerando soprattutto l'attuale e particolare fase storica.

La formazione dei dipendenti rappresenta qualsiasi attività che sviluppi competenze, conoscenze e comportamenti dei dipendenti atti a migliorare lo svolgimento delle pratiche lavorative. Le attività di formazione vanno dai corsi di corsi di formazione formali gestiti internamente o esternamente

all'azienda, alla formazione informale on the job con formazione da parte di un supervisore. La formazione formale dei dipendenti si riferisce a iniziative che hanno una modalità strutturata di erogazione con obiettivi predeterminati di apprendimento, mentre la formazione informale dei dipendenti è un processo molto più diffuso e si verifica in tutta l'organizzazione ed è basata su come gli individui osservano, imitano e imparano dagli altri anche in modo frammentario e flessibile i processi interni all'azienda (Panagiotakopoulos, 2016).

Il capitale umano e lo sviluppo di competenze ad alto livello sono elementi fondamentali per rispondere alle sfide delle imprese in contesti produttivi di continui e rapidissimi cambiamenti, per rispondere a mercati sempre più dinamici, fluidi e globali. In tale contesto, dove le conoscenze dominanti e le tecnologie sono caratterizzate da cicli sempre più brevi e le capacità da altissimi livelli di obsolescenza, il ruolo della formazione risulta cruciale per la competitività e la resilienza aziendale ai cambiamenti di contesto dell'ambiente circostante. La formazione è strettamente collegata alla crescita economica grazie ad un aumento della produttività delle aziende e allo sviluppo di conoscenze nel mercato del lavoro tali da poter consentire un miglioramento nelle condizioni di vita grazie ad aumenti delle remunerazioni per le prestazioni lavorative.

Le attività di formazione per il personale consentono di aumentare creatività, sviluppare le competenze e aumentare il livello d'indipendenza nelle decisioni e quello di partecipazione nelle attività d'impresa, favorendo soddisfazione personale dei dipendenti e migliorando i processi d'innovazione aziendale sia incrementali sia radicali (Fondartigianato, 2018). L'adozione o l'introduzione di innovazioni, infatti, risulta maggiore dove sia presente attività di ricerca e sviluppo e maggiore capitale umano, ciò è strettamente correlato alle attività formative per il personale e il livello d'investimento aziendale poste a tale scopo (Thornhill, 2006).

L'innovazione può essere anche legata alla riorganizzazione di processi, aree e attività aziendali atte a migliorare le performance dell'impresa in termini di efficienza, efficacia e produttività. Anche in questo caso le attività di formazione possono avere un ruolo importante aumentando le competenze organizzative, come agevolare il lavoro in *team*, aumentare il grado di autonomia dei lavoratori, essere partecipativi ai miglioramenti aziendali, incrementare il livello di *problem solving* oltre ad aumentare la produttività, il senso di appartenenza all'azienda e la soddisfazione personale dei lavoratori. In questo caso si può parlare di formazione organizzativa, che consiste nel dotare i lavoratori di competenze, conoscenze e nuove capacità allo scopo di migliorarne efficacia ed efficienza. È generalmente accettato che una forma-

zione efficace e programmi di sviluppo delle conoscenze interna all'impresa siano i principali determinanti dell'efficacia aziendale (Anlesinya, 2018).

Tuttavia, la difficoltà nella misurazione diretta dei benefici legati alle attività formative può ridurre la propensione alla formazione, soprattutto in contesti medio-piccoli caratterizzati da scarsità di risorse e ampi *trade-off* tra attività di formazione dei lavoratori e scelte produttive di breve periodo. Ciò può ridurre il reale potenziale delle attività formative rispetto allo sviluppo di un sano tessuto imprenditoriale innovativo e competitivo in contesti industriali dominati dalle PMI basate su specializzazione, competenze, produttività e innovazione (Schilling e Kluge, 2009; Panagiotakopoulos, 2011)

La pandemia COVID-19 e le sue conseguenze economiche hanno avuto impatti importanti per tutte le imprese con cambi strutturali a cui gli operatori economici si sono adeguati in termini emergenziali in termini di adattamento e sopravvivenza del business. I cambiamenti repentini avvenuti dal punto di vista della domanda di mercato – come l'aumento degli acquisti online, la riduzione dell'importanza della dimensione 'spazio' nel consumo, la contrazione generale della domanda di beni e servizi e le modalità di erogazione di alcuni servizi attraverso l'uso di piattaforme online – ha cambiato e cambierà drasticamente l'ambiente in cui le imprese operano e a cui dovranno adattarsi nel futuro (Rangarajan et al. 2021). In questo contesto il concetto di *resilienza*<sup>1</sup> può essere utilizzato per descrivere le attività aziendali in termini adattivi ai cambiamenti dovuti da shock esterni e la formazione assume ruolo strategico fondamentale in tale contesto.

Molti dei cambiamenti avvenuti nelle attività lavorative durante la pandemia (riduzione ore lavorate, smart-working, formazione a distanza) sono di carattere temporaneo e con il ridursi delle restrizioni per il contenimento dei contagi alcuni di essi diminuiranno. Ad ogni modo, la pandemia, ha causato importanti cambiamenti duraturi nel mercato del lavoro proprio come ogni altra crisi strutturale. Ad esempio, la crisi COVID-19 ha identificato tramite adattamenti emergenziali il vasto potenziale del cambiamento verso nuove pratiche lavorative come il lavoro a distanza e il lavoro flessibile, che potenzialmente continueranno a coesistere con le pratiche lavorative tradizionali. Infatti, è stato ampiamente sottolineato come l'utilizzo di lavoro a distanza possa permettere un aumento delle performance del personale riducendo i costi di gestione diretti e indiretti (Rangarajan et al. 2021). Se l'adat-

<sup>1</sup> Il concetto di resilienza deriva dall'ecologia ed è legato ai processi di adattamento di un ecosistema verso nuovi equilibri susseguentemente a shock e perturbazioni esterne. Quindi nel caso della crisi COVID-19 la resilienza aziendale può essere considerata come tutte le azioni intraprese dal management per riportare le attività aziendali ad una condizione di nuovo equilibrio consentendo la vita dell'impresa nelle fasi successive alla crisi pandemica.

tamento ai nuovi contesti di mercato e congiunturali può essere più facile per grandi imprese, le PMI e le aziende artigiane possono comunque trarre importanti vantaggi dalle mutate condizioni del mercato del lavoro traendone vantaggi in termini di riduzione dei costi di gestione, che in molti casi contano quote importanti dei budgets aziendali (ad es. riduzione dei costi di locazione, gestione riscaldamento e utenze, maggiore efficacia ed efficienza dei processi, riduzione del tempo utilizzato per processi decisionali, ecc.).

In un quadro di resilienza aziendale, il *re-skilling* del personale per consentire un maggiore adattamento dei processi aziendali al nuovo contesto economico può essere fondamentale e le attività formative possono essere cruciali proprio in termini di adattamento ai cambiamenti economici avvenuti in termini strutturali. Identificare le priorità aziendali rispetto alle nuove conoscenze e capacità da acquisire per adattarsi alle mutate condizioni può essere fondamentale per garantire competitività e sfruttare le nuove necessità e richieste dei mercati. Quindi identificare le nuove competenze in termini adattivi può risultare una strategia cruciale per uscire positivamente dalla crisi pandemica (McKinsey Foundation, 2020). Anche l'importanza di una ampia transizione digitale è stata evidenziata dai cambiamenti avvenuti durante la pandemia e da come molti business aziendali si siano dovuti adattare alle necessità congiunturali, quindi in futuro risulteranno sempre più stringenti maggiori investimenti formativi in competenze digitali dei dipendenti soprattutto in relazione alla transizione ecologica richiesta dalle agende internazionali.

A livello nazionale l'Italia ha nel tempo accumulato una serie di criticità legate alla creazione di capitale sociale e investimento in conoscenza che ha portato a una perdita generale di competitività con altri paesi Europei. L'Italia è infatti sotto la media europea per livelli formazione adulta, tassi di scolarizzazione della popolazione mostrando livelli di alta educazione tra i più bassi a livello europeo, tutti fattori strettamente legati a processi di crescita economica di lungo periodo che hanno allontanato nel tempo le performance economiche del paese dai principali players europei (INAPP, 2021). Anche in termini di formazione e competenze della fascia più giovane della popolazione mostra importanti gaps con altri paesi europei in termini di conoscenze e capacità sia di base sia professionali, evidenziando come il patrimonio italiano in termini di capitale sociale sia mediamente inferiore rispetto a quello di altri paesi europei (INAPP, 2021).

Nonostante le differenze dovute principalmente dal retaggio storico di policy pubbliche con bassa vocazione all'investimento in capitale sociale, alcune nuove politiche sono state intraprese negli ultimi decenni in un framework di formazione permanente (*long life learning*) favorendo una nuova

fase di investimento sul capitale sociale basata sulla formazione professionale, lo sviluppo di competenze e conoscenze incrementando il dialogo tra imprese e mondo della formazione (INAPP, 2021). Purtroppo, la crisi pandemica ha ridotto per quasi due anni la possibilità di svolgere pratiche formative in presenza e utili allo sviluppo di competenze specifiche come i tirocini (*work-based-learning*), ma allo stesso tempo ha favorito lo sviluppo di nuove pratiche formative basate sulla trasmissione di conoscenza e capacità da remoto (*smart-training*) che potrebbero essere utilizzate come importante politica attiva del lavoro anche nella fase di uscita dalla crisi. La formazione sarà anche strumento importante per il riassorbimento nel mondo del lavoro di disoccupati e inoccupati marginalizzati durante la crisi attraverso politiche di *re-skilling* e *up-skilling* (INAPP, 2021).

La crisi pandemica ha però evidenziato importanti disuguaglianze in termini di accesso a conoscenza e capacità dovuti da un forte *digital divide* presente in tutto il paese (INAPP, 2021). Infatti le differenze nell'accessibilità, sia in termini geografici sia sociali, ad attività formative svolte a distanza dovrà essere gestito in modo accurato per evitare l'ampliarsi delle disuguaglianze sociali legate alla creazione di capacità e competenze che potrebbero ripercuotersi su diversi livelli di occupabilità, stabilità e remunerazione lavorativa, ampliando di conseguenza le differenze sociali e creando possibili crisi e tensioni a livello sistemico, come si sta già verificando nelle prime fasi di uscita dalla pandemia.

Le risorse strutturali e gli obiettivi posti dalle politiche comunitarie attraverso i programmi Next generation EU e i piani di ripresa nazionale danno ampio spazio e si focalizzano fortemente sulla strategicità della formazione, della creazione di competenze e conoscenze per l'uscita dalla crisi a livello sia nazionale sia europeo e starà anche a tutte le forze economiche e sociali (sindacati, imprese, confederazioni industriali, enti formativi e di istruzione), oltre alle forze politiche e istituzionali, a gestire questo delicato processo di transizione favorendo il più ampio coinvolgimento della popolazione riducendo gli effetti sociali negativi ereditati dalla crisi pandemica.

### 3.2.2. *Smart working e smart specialization nel contesto produttivo*

Le tecnologie digitali nell'ultimo anno sono state essenziali per la prosecuzione delle attività produttive e l'erogazione di servizi pubblici, soprattutto nei periodi interessati dalle misure di limitazione degli spostamenti imposte dal COVID-19. Se la rapidità della loro diffusione ed evoluzione le ha rese

già da tempo un asset importante per l'attività delle imprese, oggi rappresentano una componente strategica sia per il mantenimento della competitività attraverso l'innovazione, sia per l'evoluzione dei sistemi produttivi verso una maggiore sostenibilità. Per questi motivi la Commissione Europea ha previsto che, nei propri programmi nazionali, gli stati membri destinino a investimenti per la digitalizzazione almeno il 20% degli 806 miliardi di euro di sovvenzioni e crediti che nel periodo 2021-2026 saranno erogati nell'ambito del Programma Next Generation EU. L'Italia, che del NGEU è il principale beneficiario insieme alla Spagna, ha destinato a progetti di digitalizzazione circa il 27 % dei 235 miliardi di risorse comprese nel proprio Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza come specificato nel precedente capitolo<sup>2</sup>. La crisi COVID-19 ha messo in luce una delle carenze maggiori italiane facendo sì che si trovasse per certi aspetti impreparata alle sfide richieste.

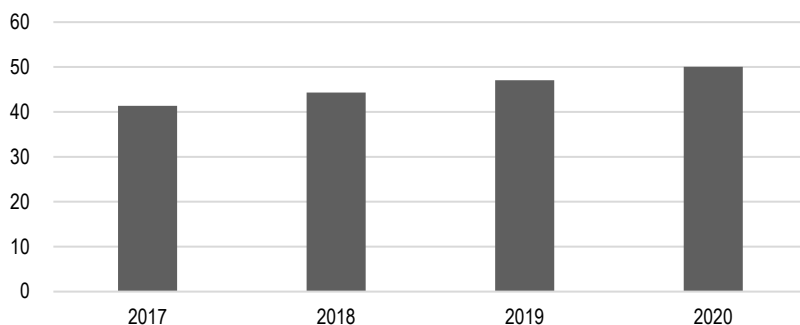
Si tratta per l'Italia di avere l'occasione per poter ampliare e continuare la strada della digitalizzazione già cominciata con il programma Industria 4.0 e che mira a colmare il *gap* tecnologico e digitale che ha rispetto alle più grandi economie europee. Come indica la graduatoria "*Digital Economy and Society Index*" l'Italia si posiziona al quart'ultimo posto<sup>3</sup>. In un contesto così delineato le tecnologie ICT ricoprono un ruolo di rilievo rappresentando uno dei fattori abilitanti al cambiamento.

La pervasività raggiunta dalle ICT nell'economia può essere esemplificata dalla crescita vigorosa dell'incidenza delle professioni ICT, che ha raggiunto nel 2020 il 4,3 % dell'occupazione totale nell'EU27 ma solo il 3,6 % in Italia; tra le imprese con più di 10 addetti la metà utilizza internet almeno una volta alla settimana nel 2020 (Figura 3.1).

<sup>2</sup> Commissione Europea Bruxelles, 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade, 9/3/2021 COM (2021) 118.

<sup>3</sup> Per maggiori informazioni vedi Commissione Europea Digital Economy and Society Index 2020 (<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>).

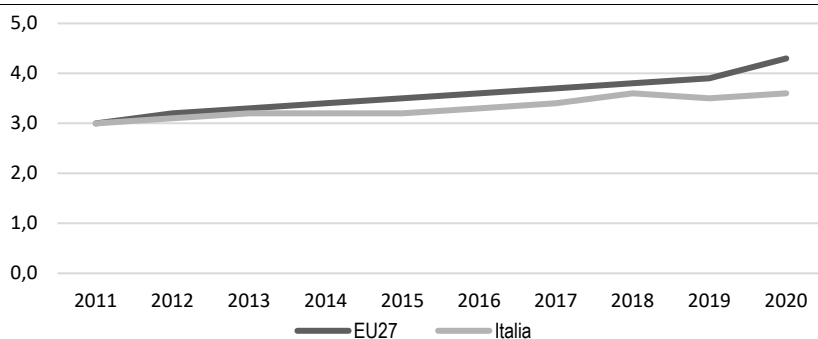
Figura 3.1 – Imprese con almeno 10 addetti che usano Internet almeno una volta alla settimana – Italia (percentuali addetti)



Fonte: Istat su nostra elaborazione.

Gli indicatori presi in esame mostrano come prima della pandemia l'Italia si trovasse in un percorso di crescita recuperando in parte il divario che la distanzia dalle più grandi economie europee (si veda ad esempio l'andamento degli occupati in ICT in Figura 3.2). D'altra parte, l'incidenza relativamente modesta degli occupati in professioni ICT sul totale segnala una carenza sistemica, che riguarda sia le imprese sia la pubblica amministrazione. Tale carenza rimanda alla debolezza della domanda di servizi specialistici nell'economia – una leva per l'efficacia nell'uso degli strumenti a disposizione – che è aggravata dalla scarsità di risorse umane qualificate dal lato dell'offerta.

Figura 3.2 – Occupati ICT percentuale degli occupati totali)

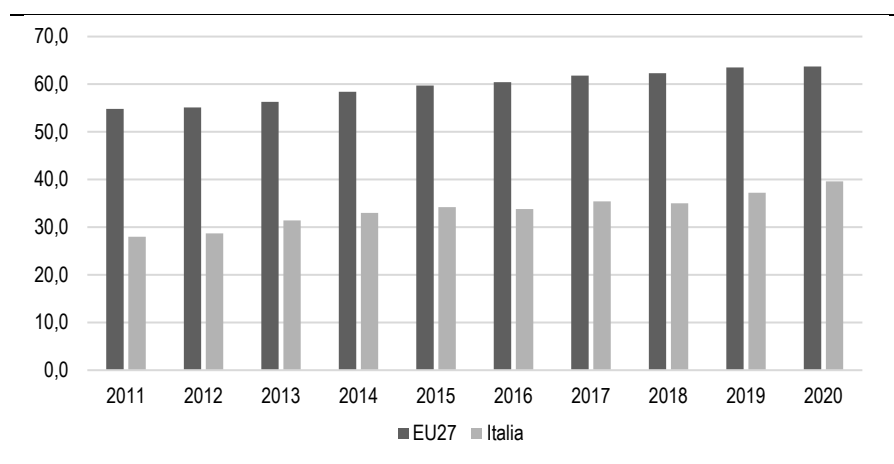


Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.



L'Italia evidenzia una forte carenza di occupati ICT con un livello di educazione universitario (Figura 3.3). Come mostrano i dati nel 2020 meno del 40% degli impiegati ICT ha un livello di educazione universitario, contro il circa 64% europeo. Inoltre, se si considera la crescita in termini di unità di personale anziché in quota sull'occupazione totale, la distanza con le altre principali economie dell'EU27 appare ancora maggiore: a confronto col 2012, nel 2020 il numero di specialisti è aumentato di circa il 77 % in Francia, il 50 % in Germania e solo il 18% in Italia (nell'EU27 solo la Grecia ha registrato una crescita minore, con il 16 %). Questa insufficienza, unita alla diminuzione della formazione, mostra una fragilità del sistema italiano che può minare lo sviluppo della digitalizzazione nel paese.

Figura 3.3 – Percentuale addetti ICT con formazione universitaria



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

A questo proposito è utile considerare lo stato della digitalizzazione delle imprese durante la crisi sanitaria, costrette ad una accelerazione in particolare per la comunicazione interna all'impresa. Per quanto riguarda le conseguenze economiche della crisi, un'attenzione particolare – per gli effetti che si potrebbero osservare nel medio-lungo periodo – va dedicata alla rapida evoluzione dei processi di digitalizzazione, automazione e diffusione delle attività commerciali online. Si tratta di fenomeni che hanno acquisito un ruolo strategico nelle attività delle imprese sia per garantire una virtualizzazione delle attività aziendali durante la fase pandemica, sia per accelerare i processi di recupero nella situazione successiva.

La chiusura degli esercizi commerciali, di vendita al dettaglio e di fornitura dei servizi alla famiglia e alla persona ha imposto alle imprese una digitalizzazione che le ha portate sempre di più verso soluzioni relative all'*e-commerce* e alla vendita online. In alcuni casi, si tratta di attività già interessate da intensi processi di digitalizzazione; in altri casi, invece, il ricorso a soluzioni tecnologiche online ha rappresentato il modo più immediato per rispondere a un imprevisto stato di emergenza. In un contesto in cui l'*e-commerce* è esploso in tutti i Paesi, e anche l'Italia nel corso del 2020 ha visto un aumento di tali attività; una questione cruciale è se tale evoluzione verso canali alternativi di commercializzazione, o l'adozione di modalità di vendita multicanale, siano da considerare fenomeni temporanei o strutturali.

Come visibile dai grafici che seguono dal 2019 al 2020 (Figure 3.4a e 3.4b) è cresciuta la percentuale di imprese che hanno inserito un *e-commerce* nelle loro attività d'impresa, mentre mostra una tendenza stabilmente crescente la percentuale di fatturato dovuta alle vendite online. Il dato è particolarmente rilevante se consideriamo che la vendita online è stato l'unico motore dei consumi durante il lockdown e non sembra essere stato particolarmente colpito dal calo dei consumi generalizzato analizzato in precedenza. La crisi ha certamente dato un forte impulso a questi strumenti: si è capita l'importanza di possedere un sito web ben curato e organizzato, aumentando così la consapevolezza delle imprese dell'importanza di offrire servizi digitali alla clientela. Esempi dell'esperienza dei mesi trascorsi in quarantena riguardano l'offerta possente di newsletter, tutorial online, webinar, corsi a distanza, consulenze via web e servizi simili, spesso offerti gratuitamente dalle imprese con il fine di mantenere i contatti e fidelizzare la propria clientela anche in una fase di distanziamento sociale, un modo quindi per ridurre la distanza almeno virtuale. Secondo la rilevazione dell'Istat presentata nel Rapporto Istat (2021), le imprese che erano in grado di offrire questi servizi alla clientela, prima della pandemia, in misura assai limitata (8%, in media) si triplicherebbero alla fine del 2021. In un contesto così delineato anche i canali di comunicazione social assumono un ruolo del tutto rilevante.

La qualità dei siti web aziendali è un aspetto spesso trascurato dalle imprese ma essenziale per rendere efficaci tali strumenti di comunicazione. Per questo scopo, oltre a fornire agli utenti una esperienza di navigazione semplice e finalizzata ai loro interessi, è anche sempre più avvertita l'esigenza di risultare visibili nei motori di ricerca. Ne consegue il crescente ricorso a imprese specializzate per curare la qualità e, soprattutto, la visibilità della presenza sul web. Si tratta evidentemente di un investimento di tipo intangibile comune tra le grandi imprese e utilizzato, in media, soltanto da un quarto delle imprese con sito web prima della pandemia. La crisi ha dato sicu-

mente un impulso alla diffusione di questi strumenti (si prevede, in media, più che un raddoppio per fine 2021) pur in presenza di una persistente sottovalutazione dell'importanza di disporre di un sito web accattivante e facilmente individuabile.

Figura 3.4a – Percentuale imprese che hanno intrapreso attività di e-commerce

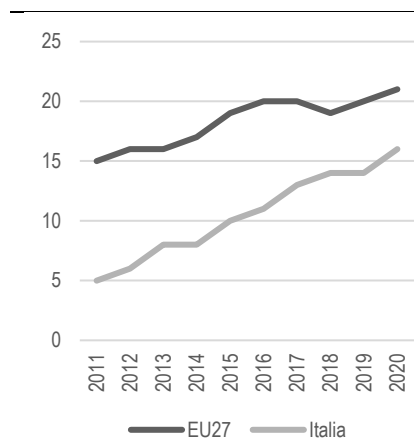
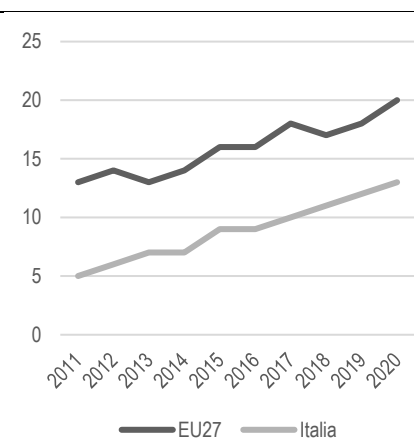


Figura 3.4.b – Percentuale fatturato delle imprese proveniente da vendita on-line



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

La valutazione della diffusione del lavoro agile (*smart working*) – nei casi in cui si può identificare una prestazione lavorativa con la necessaria flessibilità nell'alternare lavoro in sede e lavoro fuori-sede – è una questione essenziale dal punto di vista economico, normativo e sociale. La crisi COVID-19 ha rappresentato uno spartiacque tra una situazione in cui l'Italia era nel contesto europeo uno dei Paesi con minore sviluppo del lavoro a distanza, e una in cui in poche settimane si è riusciti a colmare un divario strutturale nell'uso del lavoro a distanza come modalità abituale di svolgimento della propria attività. Questo ha richiesto un incremento estremamente rapido degli strumenti, anche tecnologici, offerti dalle imprese per garantire ai propri dipendenti la possibilità di lavorare a distanza per un ampio ambito di compiti e periodi anche lunghi. A questo proposito osservando i dati sull'acquisto di servizi *cloud* si segnala un forte aumento (Figure 3.5a e 3.5b), spinto in tutti i paesi dalla crisi sanitaria, che li ha resi indispensabili per condividere dati e utilizzare applicativi da luoghi diversi dal lavoro. Per l'EU27, le imprese utilizzatrici sono cresciute dal 24% nel 2018 al 36% nel 2020, e dal 13 al 21% per l'acquisto di servizi evoluti (software aziendale, potenza di cal-

colo). In Italia l'aumento è stato ben maggiore, dal 23 al 59% per l'insieme dei servizi cloud e invece dall'11 al 31% per i servizi evoluti<sup>4</sup>.

Figura 3.5a – Percentuale imprese che hanno acquistato servizi cloud

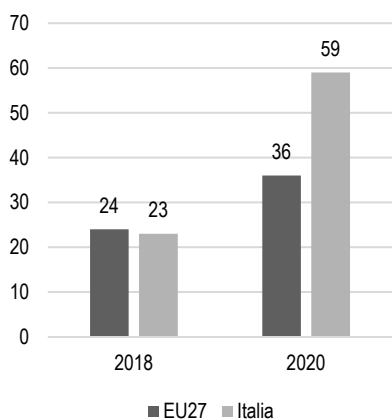
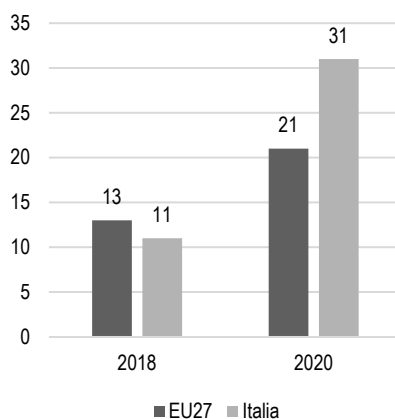


Figura 3.5b – Percentuale imprese che hanno acquistato servizi evoluti



Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

Fonte: Eurostat su nostra elaborazione.

Un tema cruciale è rappresentato dalla possibilità che la situazione generata dalla crisi diventi un nuovo standard – almeno in relazione al rapporto tra personale al lavoro in sede e personale al lavoro a distanza – su livelli sensibilmente più elevati rispetto alla situazione pre-crisi, anche se inferiori ai livelli del picco raggiunto durante l'emergenza. Il futuro dell'utilizzo del lavoro a distanza è oggetto di diverse rilevazioni e analisi a livello internazionale. Stando alle elaborazioni Istat<sup>5</sup> l'intensità dell'utilizzo del lavoro a distanza, al pari della sua diffusione, differisce tra i vari comparti, sebbene nell'ambito di una tendenza comune tra le diverse attività. In generale, l'utilizzo dello *smart working* sembra legato agli sviluppi attesi della crisi sanitaria: le imprese di tutti i macrosettori prevedono di incrementare progressivamente la quota di personale coinvolto nell'ultima parte del 2020, per poi ridurla – senza tuttavia tornare ai livelli iniziali – nel corso dei primi tre mesi del 2021. L'incidenza degli occupati a distanza appare inoltre influenzata dalle specifiche caratteristiche dei processi produttivi: in corrispondenza dei picchi previsti a novembre-dicembre 2020, raggiunge il 20,1% nelle attività

<sup>4</sup> Si specifica per queste analisi sono state considerate imprese con dieci e più addetti.

<sup>5</sup> Si veda indagine Istat su “Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19”, dicembre 2020.

industriali, il 25% nelle costruzioni, il 30,8% nel commercio, il 45,5% nei servizi di mercato, il 41,2% negli altri servizi.

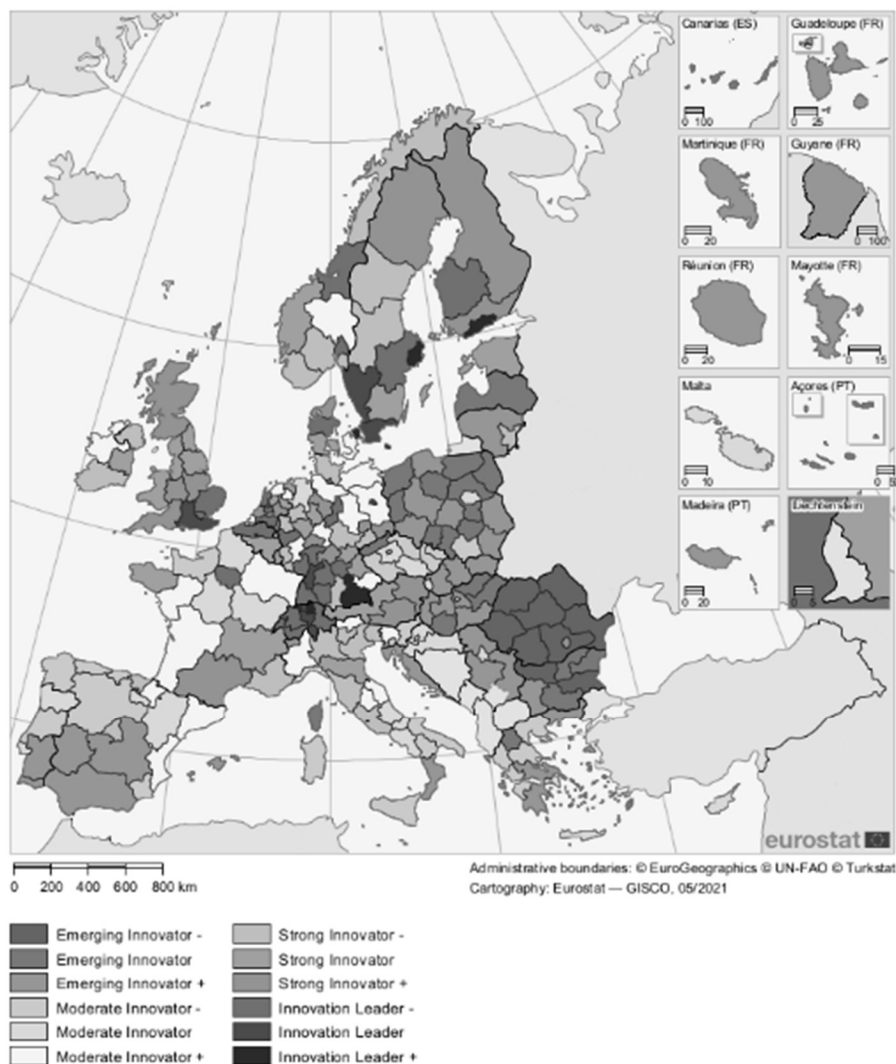
Più in dettaglio, nei mesi finali del 2020 questa modalità di impiego potrebbe coinvolgere oltre la metà del personale dei settori di consulenza e direzione aziendale, editoria e trasmissione, pubblicità/marketing, telecomunicazioni, trasporto aereo e marittimo, e oltre il 60% di quello delle agenzie di viaggio, consulenza informatica, R&S, fornitura di personale. All'opposto, nei settori industriali tradizionali o di scala, quali pelli, carta, prodotti in metallo (ma anche gomma e plastica), e in servizi alla persona come l'assistenza sociale residenziale le imprese prevedono di non andare oltre il 15% di lavoratori a distanza.

Sul piano dimensionale, tale quota è prevista salire al 30,6% nelle piccole e medie imprese (10-249 addetti) e al 36,7% nelle grandi (250 addetti e oltre), per poi ridursi in entrambi i casi di tre punti percentuali nel primo trimestre 2021. Evidentemente il ricorso al lavoro agile è stata più una reazione a una crisi improvvisa piuttosto che derivare da una strategia pianificata, e ciò si riflette sui giudizi delle imprese circa gli effetti di tale scelta sulla performance aziendale.

### *3.2.3. Le dinamiche legate a innovazione, formazione, lavoro e performance in Emilia-Romagna*

L'innovazione (tecnologica e non) dell'Emilia-Romagna è una delle cause principali delle ottime performance economiche ottenute dalla regione nelle ultime due decadi in termini di crescita del PIL e valore aggiunto rispetto ai valori medi nazionali (Banca d'Italia, 2021). Secondo i dati del *Regional Innovation Scoreboard 2021* rilasciati dalla Commissione Europea, in cui vengono forniti una serie di indicatori relativi a innovazione, ricerca e formazione, l'Emilia-Romagna è stata definita 'Strong innovator' risultando la migliore regione italiana nel 2021 considerando l'indicatore composito di innovazione (*Regional innovation scoreboard*, 2021). Nonostante le ottime performance a livello nazionale, considerando i paesi membri, l'Emilia-Romagna risulta solo al 76° posto, posizione ancora comunque mediocre che evidenzia una generale arretratezza di tutto il sistema italiano rispetto al resto dell'Unione. In Figura 3.6 è rappresentata la mappa europea in termini di *innovation index* nel 2021.

Figura 3.6 – Mappa delle regioni europee per Regional Innovation Index

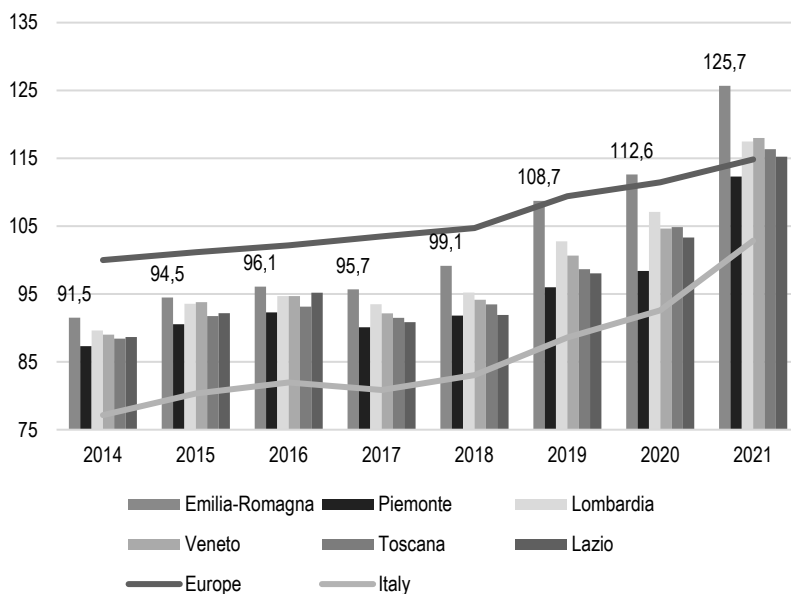


Fonte: Regional innovation scoreboard (2021).

In Figura 3.7 è presentato l'andamento dello stesso indicatore per alcune regioni italiane nel periodo 2014-2021, in cui è possibile notare come il valore composito d'innovazione emiliano-romagnolo sia stato sempre notevolmente superiore rispetto alla media nazionale e sia cresciuto costantemente (+32,4%) nel periodo di riferimento superando anche il valore medio euro-

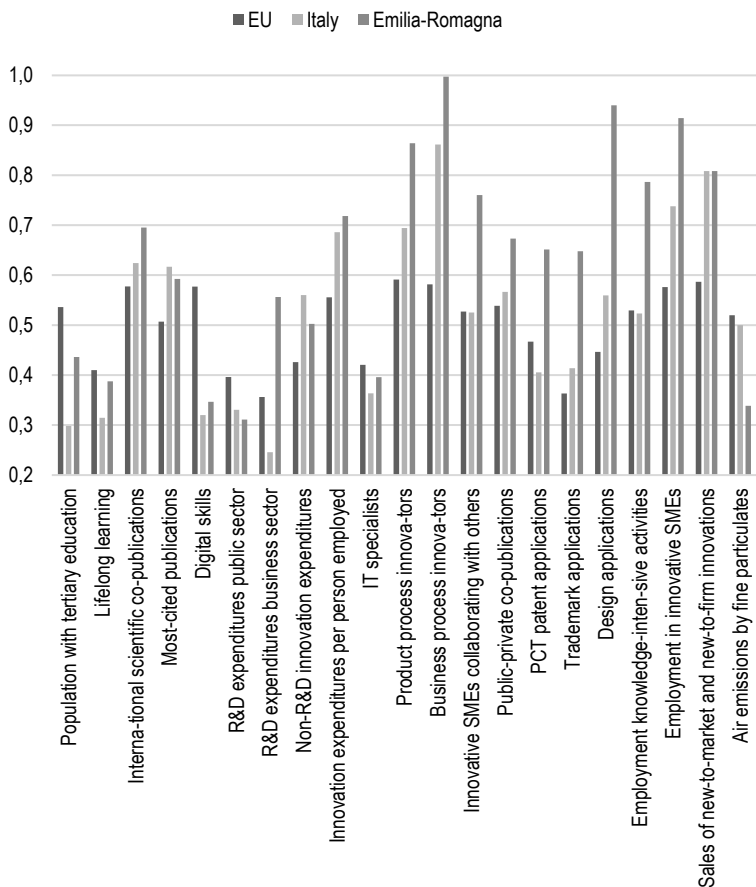
peo nel 2019 (*Regional innovation scoreboard, 2021*). In Figura 3.8 sono mostrati invece i dati dei singoli indicatori per categorie (utilizzati per costruire l'indicatore d'innovazione regionale composito) per l'Emilia-Romagna e i valori medi nazionali ed europei, mentre in Figura 3.9 sono mostrate in uno *spider graph* le differenze principali con i valori medi nazionali ed europei utili per individuare punti di forza e debolezza regionali. I singoli valori d'innovazione sono mediamente superiori alla media nazionale, mentre alcuni limiti e differenze negative con la media europea sono identificabili in: basso livello di educazione universitaria nella popolazione, basse capacità digitali e pochi addetti impiegati nel settore ICT (*Regional innovation scoreboard, 2021*).

Figura 3.7 – Andamento del Regional Innovation Index composito per Emilia-Romagna, media UE, media italiana e alcune regioni selezionate (Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) per il periodo 2014-2021 (anno base 2014)



Fonte: nostra rielaborazione su dati Regional innovation scoreboard.

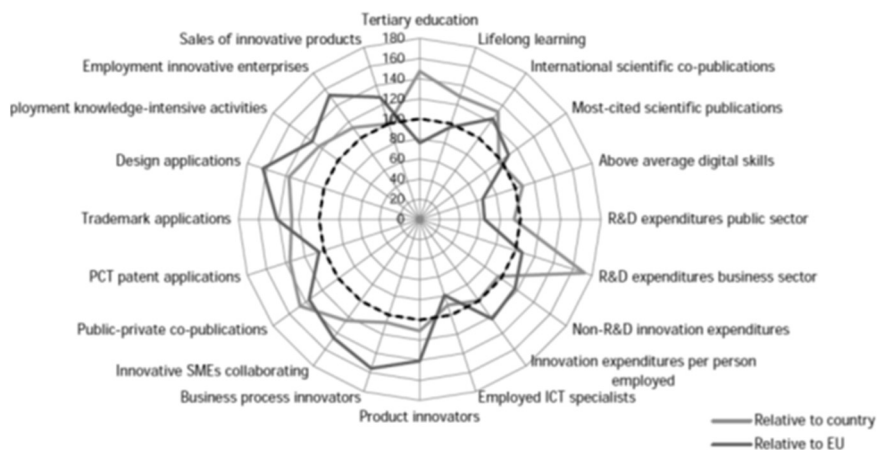
Figura 3.8 – Singoli indicatori di innovazione per Emilia-Romagna, media nazionale e media UE nel 2021



Fonte: nostra rielaborazione su dati Regional innovation scoreboard.



Figura 3.9 – Differenze tra performance regione Emilia-Romagna e valori medi italiani ed europei per singole categorie di indicatore d'innovazione. Le differenze sono identificabili per i valori sopra il 100 (curva tratteggiata)



Fonte: Regional innovation scoreboard (2021).

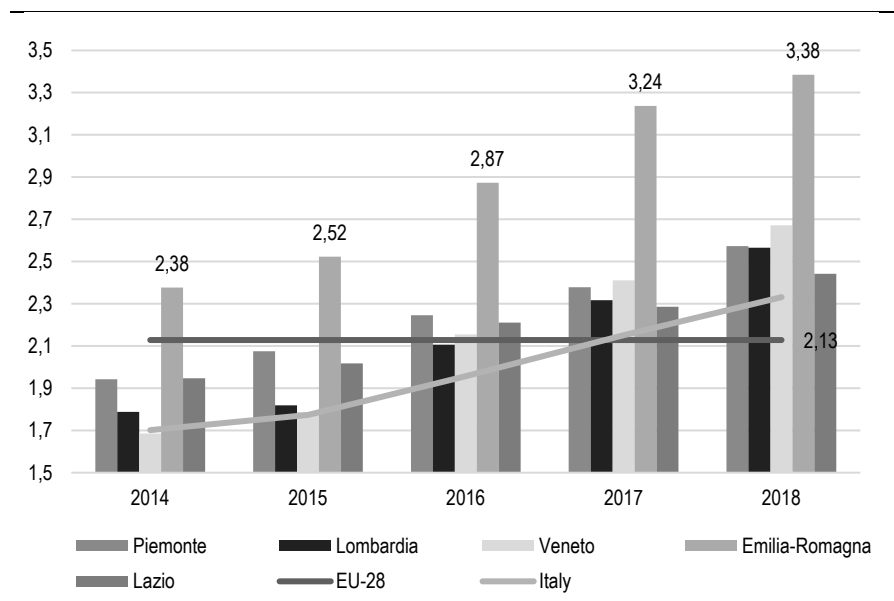
Le buone performance emiliano-romagnole rispetto alla media nazionale dipendono da un sistema regionale integrato e interattivo in cui istituzioni ed enti regionali, imprese, atenei e centri di ricerca hanno cooperato in attività di ricerca e sperimentazione spesso vincenti (Banca d'Italia, 2021). Infatti, la Regione Emilia-Romagna ha investito notevolmente nella creazione di un sistema di ricerca e innovazione regionale utilizzando fondi europei e sostenendo la nascita e lo sviluppo dei tecnopoli su tutto il territorio regionale, enti dedicati al trasferimento tecnologico alle imprese e dedicati a favorire lo sviluppo di collaborazioni tra ricercatori e imprese (Banca d'Italia, 2021). Inoltre, la Regione ha investito molto, sia in termini monetari sia in energie e lavoro, sullo sviluppo delle *smart specialisation strategies* (3S) come strategia di sviluppo regionale.

Le buone performance ottenute a livello regionale in termini di innovazione e ricerca sono molto legate alla strategia adottata dalla Regione Emilia-Romagna che ha posizionato proprio la ricerca e l'innovazione come pilastro principale dei programmi di sviluppo e della cooperazione tra enti di ricerca (sia pubblici sia privati), imprese e istituzioni. A conferma di ciò l'ultimo programma realizzato dalla regione, il *Patto per il lavoro e per il Clima* ha posto fra gli obiettivi principali proprio la formazione, la conoscenza e il sapere con l'intento di investire in cultura, educazione, formazione, istruzione

e ricerca allo scopo di essere parte attiva della transizione ecologica e digitale che l'Europa e tutto il mondo è in procinto di attraversare (RER, 2020).

Per la quantificazione della dimensione di innovazione, essendo difficilmente individuabile una variabile di per sé rappresentativa dell'intensità di innovazione di un territorio, vengono solitamente utilizzate alcune variabili proxy come il numero di occupati nel settore ricerca, il numero di brevetti depositati o la spesa in attività di ricerca rapportata a variabili macroeconomiche come PIL o spesa pubblica. Considerando i lavoratori occupati in attività di ricerca (sia scientifica sia R&D in settore privato), in Figura 3.10 è rappresentato il rapporto tra impiegati in ricerca e il totale degli occupati dove è possibile verificare la costante crescita di tale valore per l'Emilia-Romagna che risulta nettamente superiore sia alla media nazionale sia alla media europea<sup>6</sup> con una crescita di un punto percentuale nel periodo 2014-2018 (da 2,38% a 3,38%).

Figura 3.10 – Numero di lavoratori impiegati in attività di ricerca e area R&D in Emilia-Romagna e regioni selezionate (Piemonte, Lombardia, Veneto, Lazio), media nazionale e media UE-28 nel 2017 rapportato in percentuale al numero totale di impiegati

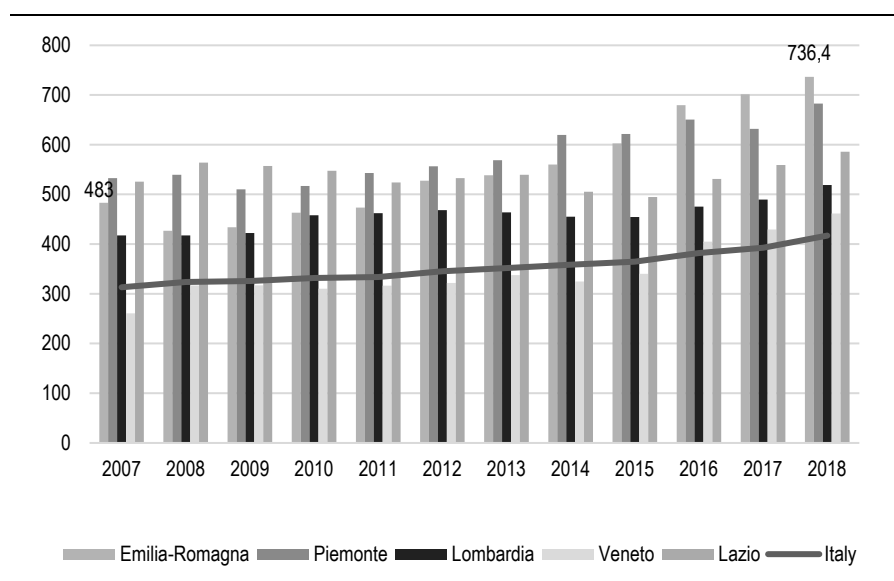


Fonte: nostra rielaborazione su dati Eurostat.

<sup>6</sup> In questo caso considerando tale valore per EU28 nel 2017.

Considerando invece la spesa in attività di ricerca (sia scientifica e area R&D sia pubblica sia privata) rapportata al numero di abitanti (Figura 3.11) è possibile vedere come, nonostante l'Emilia-Romagna avesse già nel 2008 una spesa superiore alla media nazionale (483 euro per abitante contro 313 euro per abitante), tale valore fosse minore rispetto a regioni con maggiori livelli di investimento come Lazio (525) e Piemonte (532). Nonostante ciò, nel decennio successivo, la spesa emiliano-romagnola in ricerca è costantemente cresciuta fino ad attestarsi nel 2018 a 736 euro per abitante e diventando la prima regione per spesa in attività di ricerca.

Figura 3.11 Spesa in ricerca e R&D per abitante (sia spesa pubblica sia privata) per Emilia-Romagna, regioni selezionate (Piemonte, Lombardia, Veneto, Lazio) e media nazionale

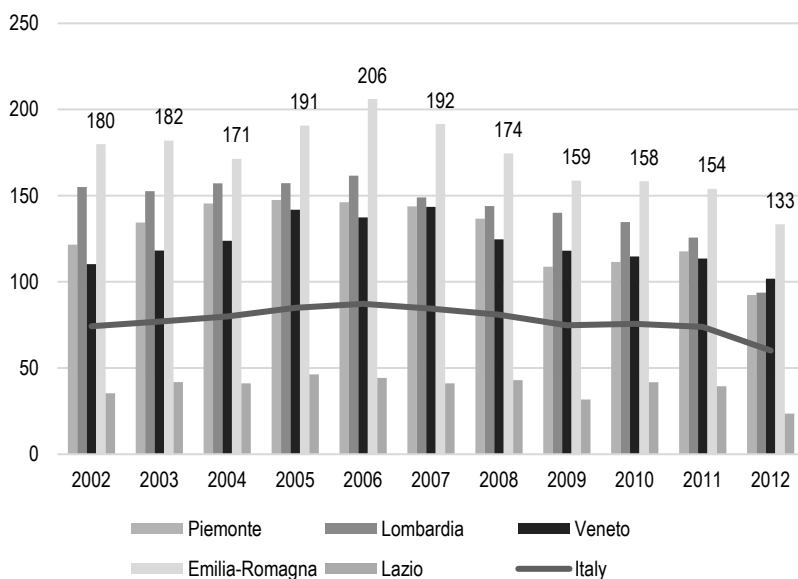


Fonte: nostra rielaborazione su dati Eurostat.

Considerando invece la produzione brevettuale come indicatore del livello d'innovazione regionale, i dati forniti da Eurostat e relativi al numero di brevetti depositati, offrono una serie storica limitata con ultimo anno disponibile solo il 2012. Nonostante la mancanza di dati relativi all'ultima decade, è comunque possibile inquadrare l'andamento della produzione brevettuale della regione riferendosi a dati passati. In Figura 3.12 è raffigurato nel grafico l'andamento della produzione brevettuale emiliano-romagnola dove

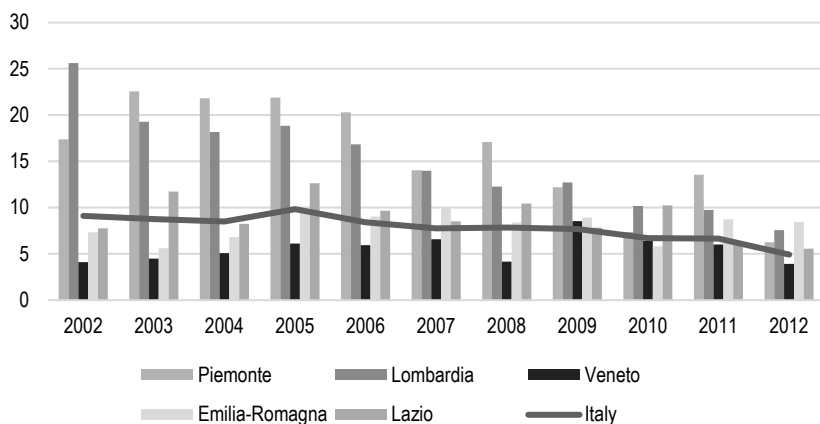
è possibile vedere come il numero di brevetti depositati per milioni di abitanti nell'arco 2002-2012 sia stato sempre il maggiore fra le regioni italiane con un valore medio pari a 173 brevetti per milione di abitante. Invece, in termini di innovazione tecnologica, la produzione emiliano-romagnola è inferiore rispetto al numero medio di depositi di altre regioni come Lombardia e Piemonte che risultano molto più produttive (Figura 3.13). Ciò riflette la specializzazione produttiva regionale non focalizzata su settori tecnologici ad alto livello di innovazione come industria e manifattura (Banca d'Italia, 2021).

*Figura 3.12 – Numero di brevetti (tutte le tipologie) depositati all'EPO (European Patent Office) per milioni di abitanti per Emilia-Romagna, regioni selezionate (Piemonte, Lombardia, Veneto, Lazio) e media nazionale.*



*Fonte:* nostra rielaborazione su dati Eurostat.

Figura 3.13 – Numero di brevetti (solo tipologia Hitech) depositati all'EPO (European Patent Office) per milioni di abitanti per Emilia-Romagna, regioni selezionate (Piemonte, Lombardia, Veneto, Lazio) e media nazionale



Fonte: nostra rielaborazione su dati Eurostat.

Rispetto alle competenze della popolazione emiliano-romagnola, la Banca d'Italia, nel redigere il report sull'economia regionale ha utilizzato il digital economy and society index (DESI)<sup>7</sup> indicando come l'Emilia-Romagna abbia performance generalmente superiori alla media nazionale e valori prossimi alla media europea per quasi tutti gli indicatori (Banca d'Italia, 2021). I ritardi maggiori regionali invece sono stati evidenziati rispetto alla digitalizzazione della cittadinanza (soltanto il 56% degli abitanti di età compresa fra 16 e 74 anni possiede capacità di base nell'utilizzo di internet), così come per la digitalizzazione delle imprese e principalmente verso l'utilizzo di cloud, tecnologie big data e uso di e-commerce (Banca d'Italia, 2021).

<sup>7</sup> Il digital economy and society index (DESI) un indicatore composito che sintetizza la performance digitale considerando: la dotazione infrastrutturale e il grado di utilizzo delle reti (connettività); i livelli di competenza digitale di famiglie e imprese; l'utilizzo di internet e dei servizi online da parte delle famiglie; il livello di digitalizzazione delle imprese e l'offerta di servizi digitali della Pubblica amministrazione (Banca d'Italia, 2021).

### **3.3. Risultati dell'analisi sulle imprese aderenti a Fondartigianato 2021**

Il paragrafo che segue si propone di dare un'analisi delle caratteristiche delle imprese emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato rispondenti alla *survey* condotta nel 2021. Dopo aver presentato una fotografia dei soggetti e dati raccolti, passeremo ad esaminare in maniera più approfondita le risposte, provando ad individuare profili di imprese e fattori caratterizzanti.

#### *3.3.1. Metodologia d'indagine*

Su una base di circa 7.000 imprese contattate via web (circa il 21% del totale delle aderenti), quelle che hanno risposto al questionario sono circa il 10% sebbene di queste alcune non abbiano completato l'intero questionario.

La metodologia utilizzata per la raccolta dei dati è stata effettuata sostanzialmente in quattro fasi:

- elaborazione del questionario, arricchito rispetto alle versioni precedenti con informazioni che hanno riguardato per lo più gli aspetti di sostenibilità ambientale e digitalizzazione;
- recupero mediante analisi online degli indirizzi di posta elettronica delle imprese aderenti, questa attività ha consentito di raggiungere un numero più elevato di imprese rispetto all'anno precedente;
- somministrazione del questionario;
- inserimento manuale dei dati per le imprese che non avevano dato una risposta via web.

Il questionario diffuso è composto di quattro sezioni differenti:

- caratteristiche dei rispondenti e caratteristiche strutturali delle imprese, con particolare riferimento alla struttura occupazionale;
- organizzazione, innovazione ed investimenti, da cui si traggono informazioni relative alle strategie innovative d'impresa;
- formazione, che rappresenta il focus centrale della indagine, da cui si raccolgono dati sulla formazione dei lavoratori e sulle competenze fornite;
- strategie di impresa alla prova della recessione portata dalla pandemia da COVID-19.

I dati sono stati raccolti utilizzando la modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*); la raccolta degli indirizzi mail via web sulla base dell'universo delle imprese aderenti, e il successivo invio di una mail esplicativa contenente informazioni sulla survey ed una copia del questionario allegata, è stato proficuo per massimizzare il tasso di risposta. Con tale invio si è voluto sensibilizzare il potenziale rispondente e si è fornita la possibilità di raccogliere informazioni, preparare parti del questionario per la compilazione online ed avere informazioni sulla data di apertura del questionario online. Alcune di queste imprese, infatti, che probabilmente non avrebbero risposto online, hanno inviato le loro risposte proprio utilizzando la copia del questionario e inviandone una scansione, questo ci ha concesso di recuperare circa una trentina di risposte che altrimenti sarebbero andate perse<sup>8</sup>. Per quelli compilati online, si è deciso di procedere alla costruzione di un questionario che non consentisse al rispondente di chiudere il questionario senza aver risposto a tutte le domande. Ricordiamo che in tal modo se, da un lato, si è disincentivata la chiusura del questionario, dall'altro, i questionari chiusi non presentano problemi generati dalla presenza di *missing values*. Guardando alla distribuzione generale, la Tabella 3.1 sintetizza la distribuzione del campione di rispondenti per provincia, classe dimensionale e macrosettore economico (dati assoluti, composizioni percentuali).

*Tabella 3.1 – Distribuzione del campione di rispondenti per provincia, classe dimensionale e macrosettore economico (dati assoluti, composizioni percentuali)*

PROVINCIA	N	%
Bologna	242	24,15
Ferrara	58	5,79
Forlì-Cesena	129	12,87
Modena	206	20,56
Parma	62	6,19
Piacenza	39	3,89
Ravenna	96	9,58
Reggio Emilia	122	12,18
Rimini	48	4,79
<b>Totale</b>	<b>1.002</b>	<b>100,00</b>

CLASSE DIMENSIONALE	N	%
1-9	743	74,15
10-49	251	25,05
50-249	8	0,80
>250	0	0,00
<b>Totale</b>	<b>1.002</b>	<b>100,00</b>

<sup>8</sup> Purtroppo, alcuni dei questionari ricevuti in versione cartacea non sono stati compilati fino in fondo ed in tutte le loro parti, ed è proprio per questa ragione che per alcune delle variabili esaminate troveremo una variazione nel numero di risposte fornite.

MACROSETTORI	N	%
Varie	2	0,20
Agricoltura	2	0,20
Costruzioni	144	14,37
Manifattura	524	52,30
Servizi	330	32,93
<b>Totale</b>	<b>1.002</b>	<b>100,00</b>

*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

Rileviamo che dall'anno precedente, la nuova modalità di ricerca degli indirizzi mail via web degli aderenti, ci ha consentito di ottenere un numero di risposte maggiore anche per la classe di imprese 50-250, mentre resta ancora non rappresentata la classe con un numero di dipendenti superiore a 250.

### 3.3.2. *Le caratteristiche dei rispondenti e delle imprese*

Al fine di descrivere al meglio i profili delle imprese intervistate, è necessario analizzare le loro caratteristiche a partire da coloro che hanno risposto al questionario. Come evidenziato dalla tabella che segue (Tabella 3.2), più del 50 per cento di coloro che hanno compilato il questionario sono titolari dell'impresa.

*Tabella 3.2 – Rispondenti per ruolo economico (dati assoluti, composizioni percentuali)*

RUOLO	N	%
Titolare	560	54,3
Altro	471	45,7
<b>Totale</b>	<b>1.031</b>	<b>100,0</b>

*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

Altra caratteristica importante dei rispondenti riguarda la distribuzione per genere (Tabella 3.3). Dalle interviste di quest'anno emerge che, sebbene il numero di rispondenti di genere maschile resti superiore a quelli di genere femminile, il divario fra le due categorie si è assottigliato rispetto allo scorso anno, con un guadagno del genere femminile di tre punti percentuali che indica una maggiore omogeneità.



Tabella 3.3 – Rispondenti per genere (composizioni percentuali)

SESSO	% INDAGINE 2020	% INDAGINE 2021
Femmina	44,17	48,35
Maschio	55,83	51,65
<b>Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey

L'analisi delle differenze nel ruolo e nel genere non basta a fornire una fotografia delle imprese intervistate. Come emerge dalla Tabella 3.1, trattandosi per lo più di micro e piccole imprese da 1-9 dipendenti (ricordiamo che pesano quasi il 75% dell'intero campione) è necessario analizzare anche il titolo di studio dei rispondenti data la notevole importanza di scoprire la dotazione di capitale umano per queste classi di imprese.

La tabella che segue (Tabella 3.4) ci mostra, infatti, le percentuali (e i valori assoluti) del titolo di studio dichiarato dai rispondenti. Poco più del 70% ha dichiarato di possedere una licenza media superiore o un titolo più elevato.

Tabella 3.4 – Rispondenti per titolo di studio (dati assoluti, composizioni percentuali)

TITOLO DI STUDIO	N	%
Licenza elementare	16	1,55
Licenza media inferiore	160	15,53
Licenza media superiore	560	54,37
Qualifica Professionale	116	11,26
Laurea/post-laurea	176	17,09
Nessuno	2	0,19
<b>Totale</b>	<b>1.030</b>	<b>100,00</b>

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Nelle micro e piccole imprese assume particolare rilievo il titolo di studio dichiarato dal titolare, dal momento che molte delle scelte imprenditoriali sono prese dal titolare senza alcuna concertazione con altre tipologie di figure. La Tabella 3.5, infatti, ci mostra il dato incrociato fra ruolo ricoperto all'interno dell'impresa e titolo di studio posseduto. Poco più del 60% dei titolari ha dichiarato di avere un diploma di licenza media superiore o un titolo più elevato. Questa percentuale supera l'80% se si guarda ai dipendenti con altro ruolo.

*Tabella 3.5 – Rispondenti per titolo di studio e ruolo ricoperto (dati assoluti, composizioni percentuali)*

TITOLO DI STUDIO	ALTRO RUOLO	% ALTRO RUOLO	TITOLARE	% TITOLARE
Laurea/post-Laurea	97	20,64	79	14,11
Licenza elementare	3	0,64	13	2,32
Licenza media inferiore	33	7,02	127	22,68
Licenza media superiore	297	63,19	263	46,96
Nessuno	0	0,00	2	0,36
Qualifica Professionale	40	8,51	76	13,57
<b>Totale</b>	<b>470</b>	<b>100,00</b>	<b>560</b>	<b>100,00</b>

*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

Altro importante fattore da annoverare per una descrizione completa delle caratteristiche delle imprese è la tipologia di proprietà. Com'era ragionevole supporre, la Tabella 3.6 ci mostra che poco più del 48% ha dichiarato una proprietà familiare dell'impresa, rileviamo anche però che circa il 27% ha dichiarato una proprietà di più persone ma senza alcun vincolo familiare tra loro.

*Tabella 3.6 – Distribuzione delle tipologie di proprietà di impresa (dati assoluti, composizioni percentuali)*

TIPOLOGIA	N	%
Proprietà individuale	142	15,94
Proprietà familiare	431	48,37
Proprietà familiare e di non famigliari	70	7,86
Proprietà di persone senza vincoli familiari	248	27,83
<b>Totale</b>	<b>891</b>	<b>100,00</b>

*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

Conoscere i rapporti fra le imprese, l'appartenenza ad un gruppo e l'attività di export, rappresentano un'informazione preziosa soprattutto per quel che riguarda lo scambio di idee e di conoscenze che può avvenire fra imprese che collaborano dentro e fuori il territorio nazionale. Rileviamo in questo caso (Tabella 3.7) un'elevata percentuale di imprese che hanno risposto con una percentuale di export maggiore di zero.

Tabella 3.7 – Distribuzione per appartenenza a gruppo, attività di export e di subfornitura (dati assoluti, composizioni percentuali)

	N	%
Gruppo	25	3,59
Export	481	46,65
Subfornitura	146	21,01
<b>Totale</b>	<b>652</b>	<b>100,00</b>

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Naturalmente particolare attenzione merita la struttura occupazionale (Tabella 3.8). L'analisi procede su tre diversi livelli: per genere, per ruolo e per livello lavorativo. Ciò che emerge sembra confermare quanto rilevato nelle passate analisi, e cioè una spiccata prevalenza dell'occupazione maschile su quella femminile, una ben definita preferenza nello scegliere lavoratrici in qualifiche impiegate e una propensione maschile nelle mansioni legate alla produzione.

Tabella 3.8 – Struttura occupazionale (valori assoluti)

OCCUPAZIONE	N	MEDIA	MIN	MAX
Tot Dipendenti Maschi	690	6,32	0	135
Tot Dipendenti Femmine	690	2,87	0	195
Tot Titolari/Soci Maschi	690	2,31	0	199
Tot Titolari/Soci Femmine	690	0,64	0	10
Dirigenti Quadri Maschi	690	0,32	0	27
Dirigenti Quadri Femmine	690	0,10	0	11
Impiegati Maschi	690	1,04	0	42
Impiegate Femmine	690	1,81	0	184
Operai Specializzati Maschi	690	2,86	0	100
Operai Specializzati Femmine	690	0,39	0	26
Operai Generici Maschi	690	2,29	0	84
Operai Generici Femmine	690	0,54	0	63

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Un'attenzione particolare va riservata all'analisi della situazione economica delle imprese. La pandemia COVID-19 ha fortemente colpito nel 2020 tutti i settori; il periodo *lockdown* stringente vissuto dal marzo agli inizi di maggio dello scorso anno ha scosso profondamente l'economia europea, italiana e regionale come abbiamo analizzato nei precedenti capitoli. Le percezioni dei rispondenti al sondaggio, quindi, assumono un valore significativamente importante nel delineare i profili delle imprese analizzate.

La tabella che segue (Tabella 3.9) presenta il giudizio espresso dai rispondenti secondo una scala che varia da “Molto Negativo” (1) a “Molto Positivo” (5) di sei dimensioni ritenute fondamentali: Fatturato, Occupazione, Investimenti tangibili, Investimenti intangibili, Produttività e Utili. Come ci aspettavamo, quanto emerge ci mostra una fotografia che per alcuni aspetti si presenta molto diversa da quella osservata nella scorsa analisi. Circa il 30% ha dichiarato un fatturato stabile, ma una percentuale maggiore (circa il 35%) ha dichiarato un fatturato negativo dovuto probabilmente al periodo del secondo trimestre 2020 e della fortissima contrazione dell’economia. Per il 30% dei rispondenti gli utili hanno subito una forte contrazione. Solo il valore degli investimenti (tangibili e non) sembra tenere, benché le percentuali di chi ha dichiarato un andamento negativo rispetto alla scorsa analisi restino più elevate. Anche la produttività ha evidenziato una percentuale di risposte negative pari al 27% percentuale di gran lunga più elevata dello scorso anno (ricordiamo era pari a circa l’11%).

*Tabella 3.9 – Risposte relative all’andamento economico rispetto all’anno precedente (valori assoluti, composizioni percentuali)*

SCALA	FATTURATO		OCCUPAZIONE		INVESTIMENTI TANGIBILI		INVESTIMENTI INTANGIBILI		PRODUTTIVITÀ		UTILI	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Molto Negativo	69	9,86	18	2,58	46	6,6	105	14,92	37	5,29	51	7,29
Negativo	247	35,29	69	9,87	139	19,94	160	22,96	190	27,1	212	30,29
Stabile	211	30,14	506	72,39	420	60,26	380	54,52	327	46,7	265	37,86
Positivo	146	20,86	95	13,59	84	12,05	46	6,6	135	19,3	157	22,43
Molto Positivo	27	3,71	11	1,57	8	1,15	6	0,86	11	1,57	15	2,14
<b>Totale</b>	<b>700</b>	<b>100</b>	<b>699</b>	<b>100</b>	<b>697</b>	<b>100</b>	<b>697</b>	<b>100</b>	<b>700</b>	<b>100</b>	<b>700</b>	<b>100</b>

*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

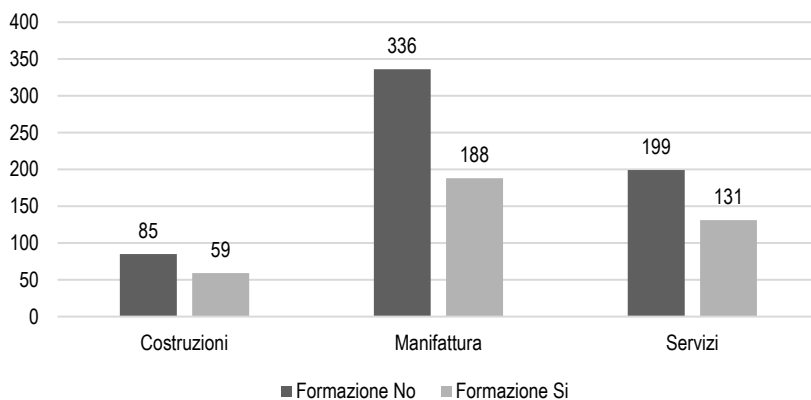
### 3.3.3. Imprese e formazione

Nel paragrafo che segue ci focalizzeremo sul ruolo svolto dalla formazione e delle interazioni che essa ha con le altre variabili prese in esame. Non vi è dubbio che l’attività formativa abbia un ruolo centrale; infatti, aggiornare le qualifiche e le competenze dei lavoratori rappresenta una delle strategie più efficaci per rispondere alla crisi e alle esigenze di un mercato che, soprattutto dopo la pandemia Covid, si presenta profondamente mutato. La situazione macroeconomica mondiale ha certamente influenzato in maniera massiccia le scelte aziendali. Nel breve periodo, infatti, per far fronte alle

nuove ed imminenti necessità che si presentavano ogni giorno con l'avanzare del virus, l'attività formativa è stata certamente quella più sacrificata. In realtà questa tendenza negativa era cominciata già nel 2019 come mostra il passato rapporto; per queste ragioni nel presente Rapporto consideriamo l'attività formativa svolta o nell'anno precedente o quella relativa all'anno 2020.

Come prima visione generale proviamo a dare una fotografia dell'attività svolta all'interno dei diversi macrosettori<sup>9</sup>. Il grafico che segue (Figura 3.14) mostra una tendenza negativa per il periodo precedente al 2020 e al 2020 stesso. Se nello scorso Rapporto 2019 non vi era un'evidenza così drastica, al momento si nota una sensibile discrepanza fra il numero di chi ha continuato l'attività di formazione e chi invece ha completamente rinunciato ad essa. La differenza nell'ambito manifatturiero, quello più popoloso, appare ancora più chiara ed evidente: le imprese che hanno puntato su formazione sono quasi la metà di quelle che non hanno svolto alcuna attività. È interessante, però, analizzare verso quali attività è stata indirizzata la formazione. Come era ragionevole aspettarsi la sicurezza rappresenta il settore in cui l'attività formativa si concentra maggiormente costituendo un aspetto essenziale per ogni organizzazione e definito da un assetto legislativo particolarmente stringente in materia.

Figura 3.14 – Numero di imprese che hanno svolto formazione (valori assoluti)

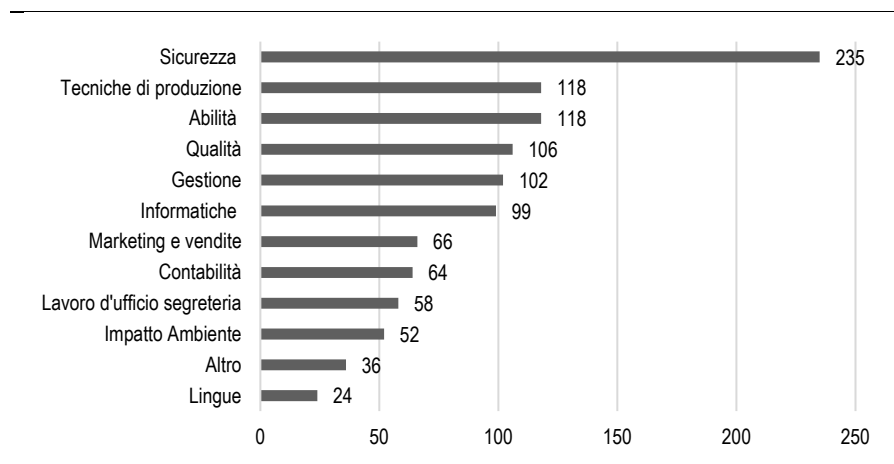


Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

<sup>9</sup> Il settore dell'agricoltura è rappresentato da solo due imprese che hanno risposto rispettivamente una in maniera positiva e una in maniera negativa; per queste ragione le intendiamo trascurabili e riportiamo nel grafico solo i tre settori presenti.

Ciò che si rileva dalla Figura 3.15 è che tra i temi meno trattati si registrano le competenze linguistiche, l'ambiente e, seppur in modo minore, anche le competenze informatiche. Questa tendenza apre la strada a molte criticità dal momento che questi temi rappresentano le basi per lo sviluppo futuro di nuovi prodotti e processi di produzione. L'assenza di capacità linguistiche, in un mondo globalizzato, genera una difficoltà di comunicazione che osteggia la collaborazione fra imprese e influenza l'attività di export. Come affermano in un recente studio Zhou et al. (2020), vi è un'elevata correlazione fra la conoscenza della seconda lingua e le performance nel mercato del lavoro. Anche l'assenza di formazione nell'ambito ambientale genera delle perplessità, ed è in totale controtendenza con ciò che avviene su scala europea. La presenza di un *Green Deal*, infatti, prevede la necessità di massicci investimenti in tema di conoscenza ambientale e di cambiamento dei modelli di business, che sempre di più devono rispondere all'esigenza della nuova economia verde.

Figura 3.15 – I temi della formazione (valori assoluti)

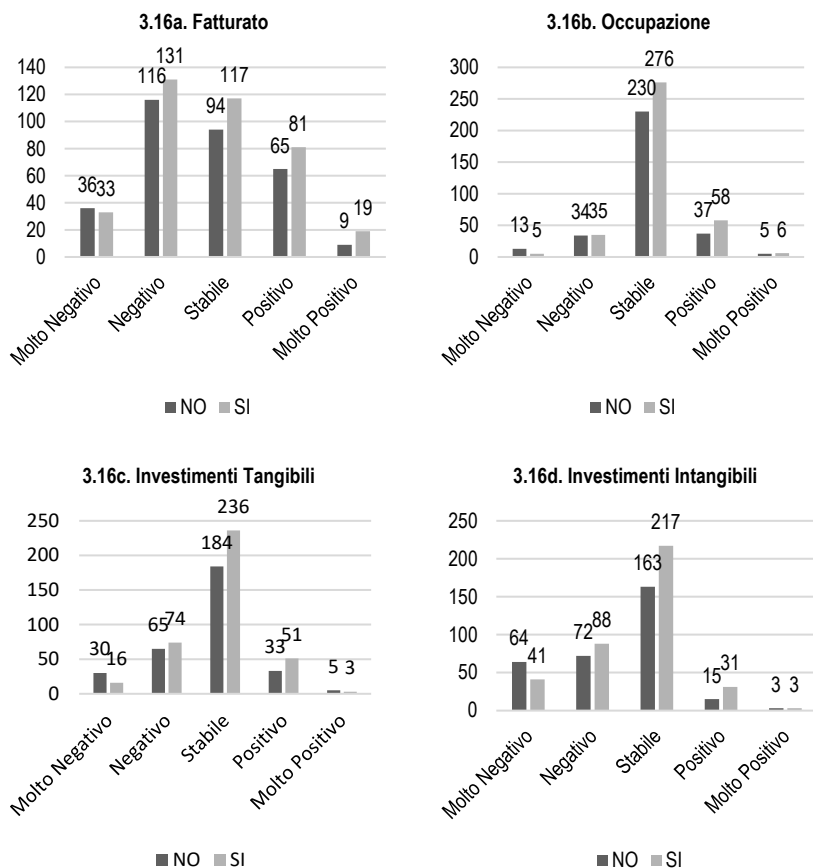


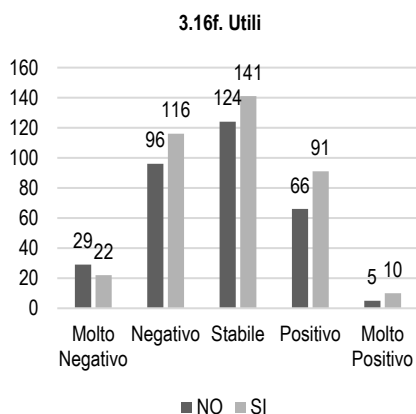
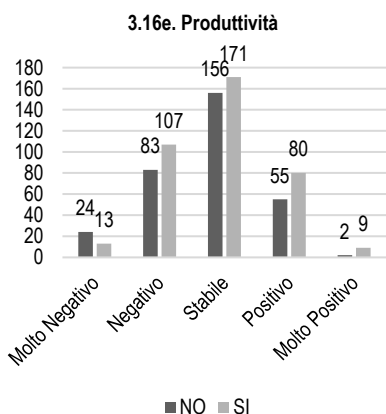
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Dopo aver analizzato in quali settori e verso quali ambiti è indirizzata la formazione, appare necessario capire se vi siano possibili legami e correlazioni fra l'attività di formazione e l'andamento economico dichiarato dalle imprese. Nella serie di grafici che seguono presenteremo le sei categorie presentate in tabella 11 incrociate con il dato sulla presenza o meno di attività formativa. Pur essendo consapevoli che vi sia un'eterogeneità da non sottovalutare, possiamo notare che coloro che hanno dichiarato performances po-

sitive o quanto meno stabili nonostante la crisi presentano una formazione maggiore. Questi gradini della scala, infatti, sono sempre associati ad imprese che formano, in misura significativamente evidente rispetto a coloro che hanno dichiarato un andamento “negativo”. Per coloro che manifestano performance negative, come ci aspettavamo, la formazione non ha rappresentato un’attività su cui puntare.

Figura 3.16 – Formazione e Performance d’Impresa 39a Fatturato, 39b Occupazione, 39c Investimenti tangibili, 39d Investimenti intangibili, 39e Produttività, 39f utili (valori assoluti)

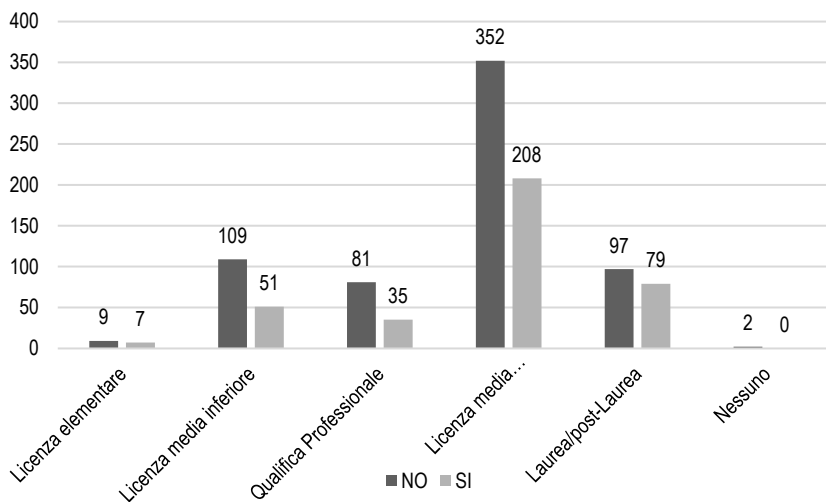




Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Vien da sé che, in un quadro così composto, una necessaria riflessione va portata avanti considerando il titolo di studio conseguito dal rispondente al questionario. In controtendenza con la passata analisi nessuno dei titoli di studio presenta una particolare relazione con l'attività formativa (Figura 3.17).

Figura 3.17 – Attività formativa e titolo di studio dei rispondenti (valori assoluti)

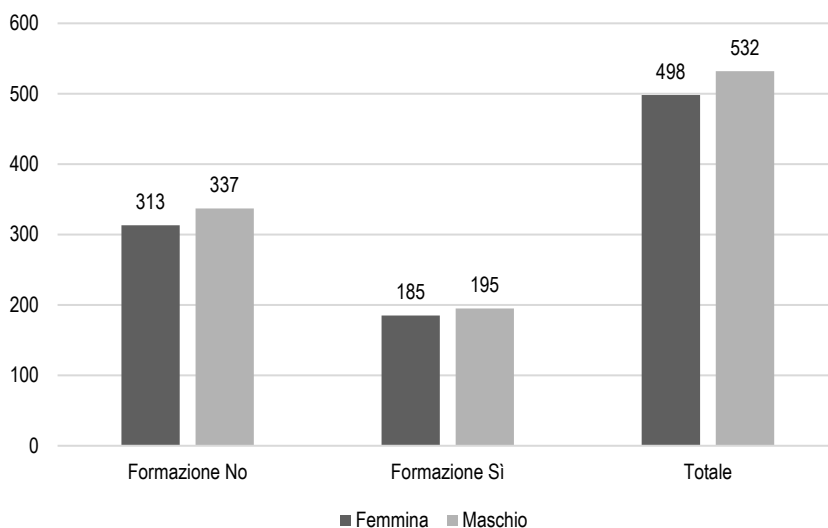


Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.



Il genere dei rispondenti non sembra influenzare le attività di formazione che appaiono invariate fra le due categorie nel campione, che per altro non appare sbilanciato. La suddivisione del campione per genere e attività formative, considerando come tali le attività formative intraprese sia nell'anno precedente sia durante il 2020 dichiarate dai rispondenti, sono raffigurate in Figura 3.18. Le analisi dei dati confermano le evidenze dell'analisi sul 2019 in cui non erano presenti elementi per indicare il genere come driver di scelta per attività formative, a differenza delle analisi sul 2018 in cui tale elemento sembrava trasparire dal campione di rispondenti analizzato. Ciò conferma come una maggiore profondità di analisi grazie ad una più ampia numerosità campionaria<sup>10</sup> possa migliorare il livello qualitativo di analisi riducendo risultati viziati dalla bassa rappresentatività di analisi causata da piccoli campioni d'impres.

Figura 3.18 – Attività formative per genere dei rispondenti (valori assoluti)

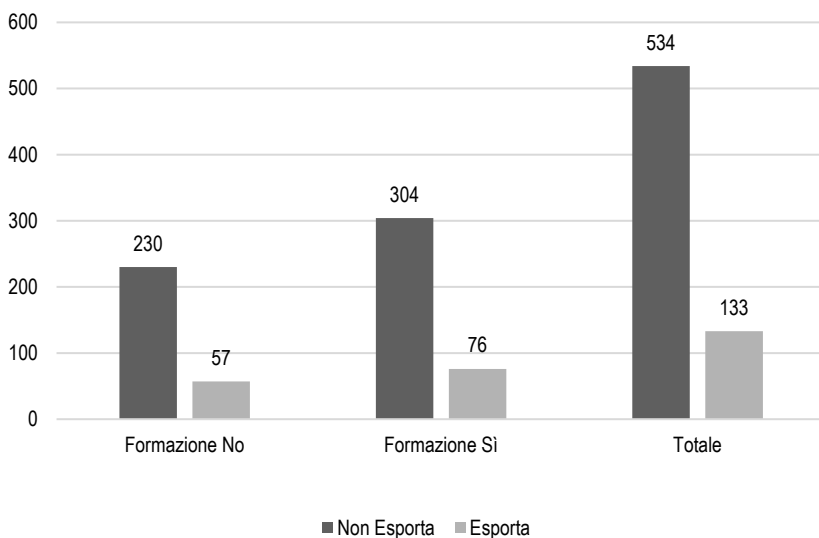


Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

<sup>10</sup> Come già detto ad inizio capitolo, si utilizzano dati di risposta di un sondaggio inviato a tutte le aziende con recapito e-mail disponibile in internet.

La scelta di realizzare attività formative non sembra nemmeno essere collegata con lo status di “esportatore” per le aziende del campione analizzato e ciò è evidente in Figura 3.19, dove viene evidenziato come le aziende che producono beni o servizi per esportazione<sup>11</sup> presenti nella survey siano una minoranza rispetto alla totalità delle imprese presenti nel campione analizzato. Infatti, delle imprese rispondenti alla domanda specifica legata alle esportazioni, le aziende esportatrici rappresentano circa solo il 20% del totale (133 su 667). Le Figure 3.19 e 3.20 mostrano alcune caratteristiche dell’attività di export delle imprese intervistate. Come prima cosa non pare che vi sia un legame evidente tra esportazione e formazione. D’altro canto, la maggior parte delle imprese esportatrici (circa il 53%) tende ad esportare meno del 10% della produzione totale. tendono ad esportare quantità di produzione inferiori al 20%

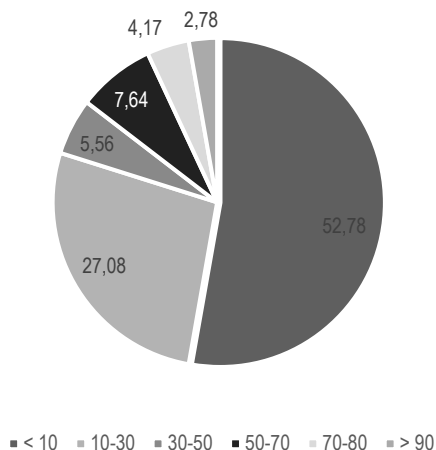
Figura 3.19 – Esportazione e formazione (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

<sup>11</sup> Sono state considerate come “esportatrici” tutte quelle aziende che abbiano dichiarato di avere esportato almeno una parte delle produzioni o dei servizi.

Figura 3.20 – *Quantità di export su totale produzione per aziende esportatrici in classi percentuali*

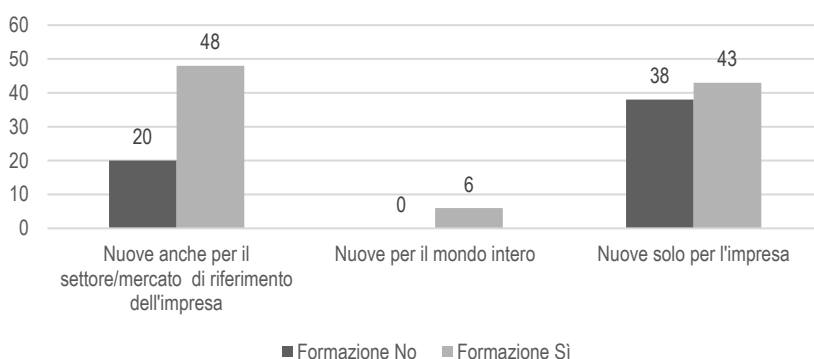


Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Le attività di formazione intraprese sembrano invece essere determinanti in termini di processi di innovazione sia rispetto all'adozione di innovazioni di prodotto (Figura 3.21) sia di processo (Figura 3.22). Infatti, è evidente che fra le aziende che abbiano dichiarato di avere intrapreso delle innovazioni di processo o di prodotto, quelle che abbiano anche realizzato delle attività di formazione siano più propense ad innovare e ciò è confermato soprattutto considerando i diversi livelli di innovatività introdotti. Infatti, nell'analisi sono stati considerati diversi livelli di innovazione con diverse gradazioni: da innovazioni standard per il mercato di riferimento ("Innovazioni nuove solo per l'impresa") a innovazioni importanti per l'intero settore ("Innovazioni nuove per il settore/mercato di riferimento") sino alle innovazioni radicali ed eccezionali in termini di potenziale di cambiamento ("Innovazioni nuove per il mondo intero"). Considerando ciò dai grafici presenti in figura 3.21 e 3.22 è evidente come per le innovazioni a maggiore impatto (categorie "Innovazioni nuove per il settore/mercato di riferimento" e "Innovazioni nuove per il mondo intero") le aziende che abbiano intrapreso attività di formazione presentino maggiore numerosità (Figura 3.21). Considerando invece innovazioni di tipo standard (categoria "Innovazioni nuove solo per l'impresa"), la formazione sembra essere driver importante di innovazione soprattutto per i cambiamenti nelle fasi di processo aziendale (Figura 3.22). Questi risultati evidenziano come la formazione possa essere effettivamente

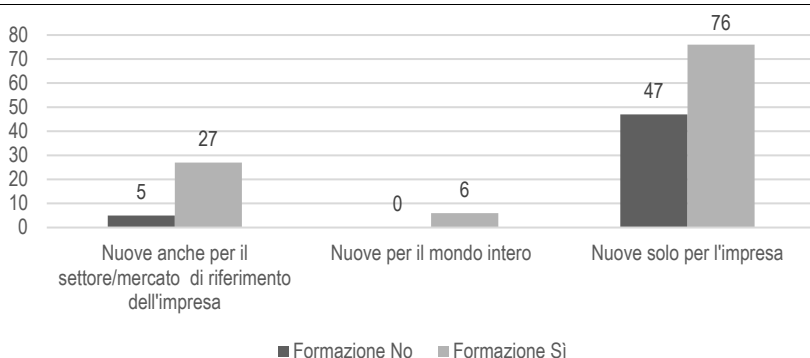
“motore” di innovazione e sviluppo aziendale anche per le imprese artigianali caratterizzate da medie e piccole dimensioni come nel caso del campione utilizzato per questo studio. Il livello di maggiore innovazione delle aziende che abbiano intrapreso un percorso di formazione è evidente anche considerando singole aree aziendali come nelle figure successive (Figura 3.23 e Figura 3.24) dove sono analizzate le innovazioni legate ai processi organizzativi (Figura 3.23) e all’area marketing (Figura 3.24). Dai due grafici è evidente come per entrambe le aree aziendali i livelli di innovazione siano più alti per le imprese che abbiano realizzato attività di formazione nel 2020 o negli anni precedenti.

Figura 3.21 – Innovazione di prodotto e formazione (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 3.22 – Innovazione di processo e formazione (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Le aziende che hanno realizzato attività di formazione sembrano anche più dinamiche e meno avverse al rischio legato alla sperimentazione. Infatti, rispetto alle decisioni di intraprendere innovazioni in futuro (negli anni successivi al 2020), le aziende che hanno realizzato un percorso di formazione negli anni precedenti al 2020 o nel 2020 sembrano più propense a prendere tale decisione rispetto alle aziende che non abbiano attivato percorsi formativi (Figura 3.25).

Figura 3.23 – Innovazioni a livello organizzativo e formazione realizzate nel 2020 (valori assoluti)

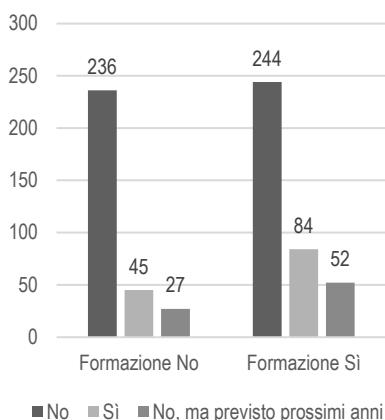
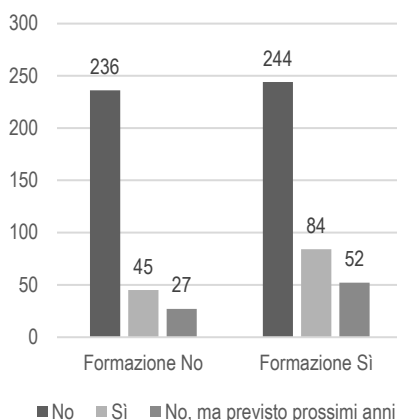


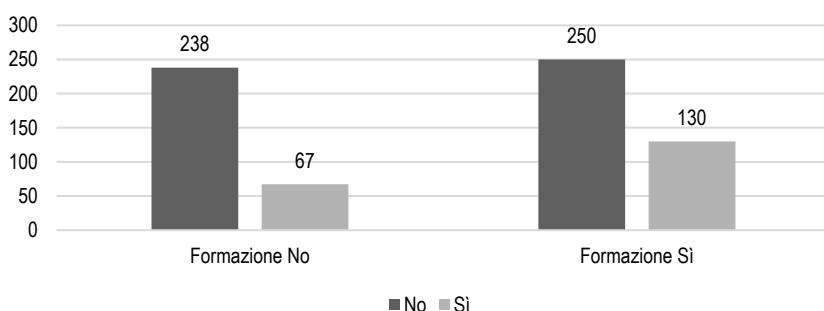
Figura 3.24 – Innovazioni nell'area marketing e formazione realizzate nel 2020 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 3.25 – Volontà di intraprendere innovazioni in futuro (di prodotto o nel processo produttivo dopo il 2020) (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Rispetto alle attività di Ricerca e Sviluppo realizzate dalle imprese, anche l'attività di formazione sembra incidere e i due aspetti sembrano essere collegati. Infatti, le aziende che abbiano realizzato attività formative dichiarano maggiormente di avere realizzato attività aziendali di ricerca e sviluppo nel 2020 (Figura 3.26). Le attività di ricerca e sviluppo realizzate sono più frequenti fra le aziende che hanno intrapreso attività formative (22% delle aziende con attività di formazione vs 17% delle aziende senza attività di formazione). Considerando invece gli aspetti ambientali, gli investimenti aziendali di Ricerca e Sviluppo legati alla riduzione degli impatti ambientali sono maggiori fra le aziende che hanno intrapreso attività formative. Infatti, dal grafico presente in Figura 3.26 è possibile considerare come le aziende che abbiano realizzato attività di formazione abbiano dichiarato maggiormente di avere dedicato specifici investimenti dell'area Ricerca e Sviluppo dedicate a tematiche di riduzione dell'impatto ambientale (circa il 14% in più, 40% per chi ha realizzato attività formative vs 25% delle aziende che non ha realizzato formazione).

Figura 3.26 – Realizzazione di programmi di Ricerca e Sviluppo realizzati nel 2020 e attività di formazione (valori assoluti)

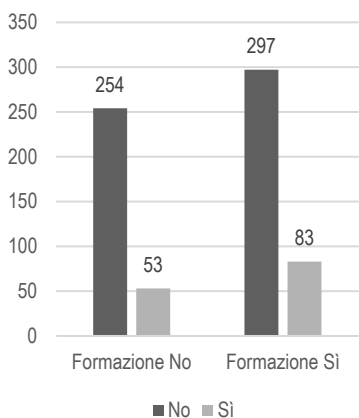
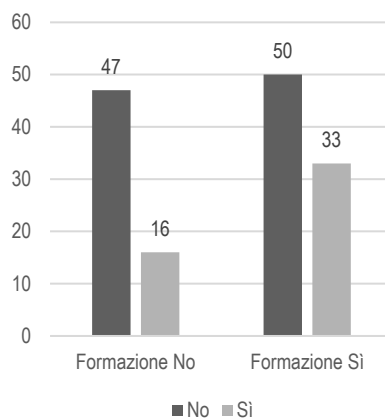


Figura 3.27 – Realizzazione di programmi di Ricerca e Sviluppo dedicati alla riduzione dell'impatto ambientale realizzati nel 2020 e attività di formazione (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Sempre considerando gli impatti ambientali le aziende che hanno intrapreso percorsi di formazione mostrano una maggiore propensione all'introduzione di innovazioni volte alla sostenibilità ambientali (Figura 3.27). Sono

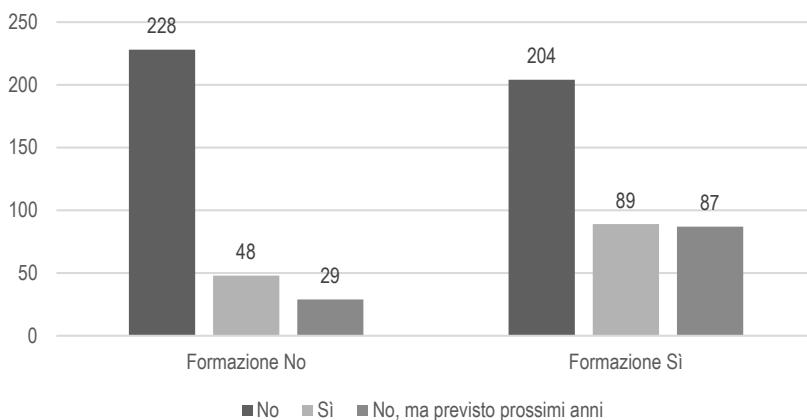
infatti circa l'otto per cento in più le aziende che hanno realizzato innovazioni per la riduzione degli impatti ambientali che hanno realizzato attività formative (23% delle imprese che abbiano fatto formazione vs 16% di quelle che non abbiano fatto formazione).

In Figura 3.28 vengono mostrate nel dettaglio tutte le tipologie di innovazioni ambientali introdotte dichiarate dalle aziende che abbiano realizzato questi tipi di interventi<sup>12</sup>. Come è possibile vedere dal grafico la maggior parte degli interventi per la riduzione degli impatti ambientali dichiarati è legata al trattamento dei rifiuti aziendali attraverso una loro riduzione diretta (circa il 20%), la riduzione dell'utilizzo di materiali (circa il 14%) e il conferimento di materiale di scarto ad aziende esterne che possano utilizzarli come materie prime per i propri cicli produttivi in un'ottica di economia circolare<sup>13</sup> (circa l'11%) e, sempre con un approccio di circolarità dei materiali, il riuso di materiale di scarto come nuovo input dei propri processi produttivi (circa il 9%). Altri tipi di interventi per la sostenibilità delle produzioni sono legate alla riduzione dell'energia elettrica consumata nei processi produttivi (circa il 13%) e l'utilizzo di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili (circa il 9%). Infine, altri interventi di innovazione ambientale dichiarati sono stati: la modifica del design dei prodotti per ridurre l'uso di materie prime o per massimizzarne la riciclabilità (circa il 5% e 4% rispettivamente), la riduzione dell'utilizzo di risorse idriche e il cambiamento di processi produttivi per la riduzione di emissioni di gas serra in atmosfera (rispettivamente circa il 7%).

<sup>12</sup> Il numero totale di tipologie di innovazioni introdotte (Figura 3.28) è superiore al numero di aziende che dichiarino di aver introdotto innovazioni di tipo ambientale (Figura 3.29) perché nel questionario era possibile indicare più di un tipo di innovazione ambientale.

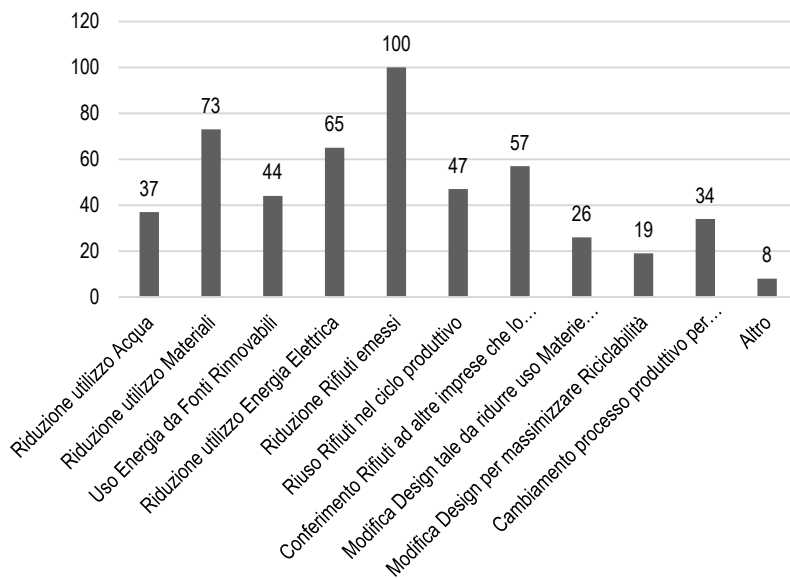
<sup>13</sup> Secondo la definizione della Ellen MacArthur Foundation Economia Circolare «è un termine generico per definire un'economia pensata per potersi rigenerare da sola. In un'economia circolare i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici, in grado di essere reintegrati nella biosfera, e quelli tecnici, destinati ad essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera». L'economia circolare è dunque un sistema economico pianificato per riutilizzare i materiali in successivi cicli produttivi, riducendo al massimo gli sprechi.

Figura 3.28 – Introduzione di innovazioni finalizzate alla riduzione degli impatti ambientali realizzate nel 2020 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 3.29 – Finalità delle innovazioni ambientali introdotte (solo imprese che hanno dichiarato di aver realizzato innovazioni ambientali) (valori assoluti)



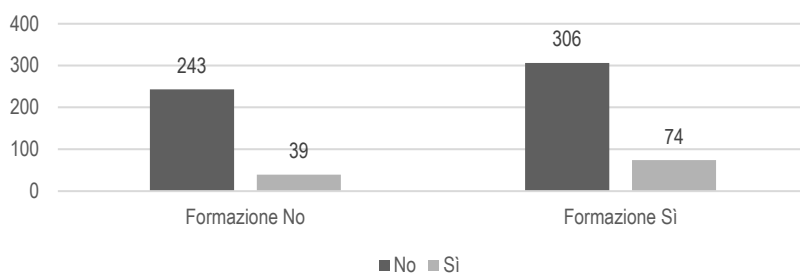
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.



Rispetto all'attività di ricerca e sviluppo le imprese che hanno intrapreso attività formative (negli anni precedenti al 2020 e nel 2020) mostrano una maggiore propensione alla collaborazione con enti esterni all'azienda e specializzati in attività di ricerca come Università, Centri di Ricerca o altre imprese. Il grafico in figura 3.30 mostra la suddivisione tra imprese che hanno collaborato con altri enti per attività ricerca nel 2020 suddivise rispetto alla realizzazione di attività formative. Il 5% delle imprese che hanno realizzato attività di formazione ha dichiarato di aver collaborato con altri enti per attività di ricerca e sviluppo (19% per imprese con attività di formazione vs 14% per imprese senza formazione).

Considerando invece lo sviluppo di innovazioni ad alto impatto tecnologico, come quelle considerate abilitanti nel framework di "Industria 4.0"<sup>14</sup>, le aziende che hanno realizzato attività formative presentano livelli maggiori di adozione rispetto alle imprese che non hanno scelto la realizzazione di attività formative come strategia aziendale. In figura 3.31 sono evidenziate le risposte alla survey considerando sia le innovazioni già realizzate sia le innovazioni ad alta componente tecnologica che verranno realizzate nel prossimo futuro come strategia di sviluppo aziendale. Le imprese che hanno intrapreso percorsi formativi al loro interno presentano maggiori livelli di adozione di tecnologie abilitanti per l'"Industria 4.0" sia effettivamente realizzati (8 punti percentuali in più – 18% aziende con formazione vs 10% aziende senza formazione) sia da realizzare nei prossimi anni come linea strategica aziendale (6% in più, 17% aziende con formazione vs 11% aziende senza formazione).

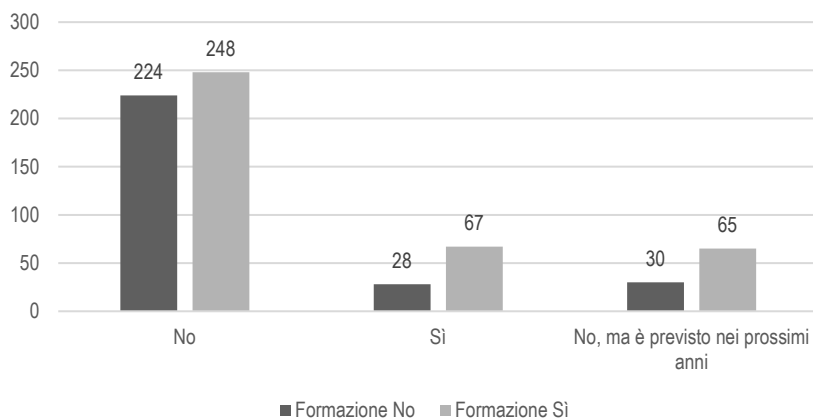
Figura 3.30 – Collaborazione con altri soggetti (Università, Centri di Ricerca, altre Imprese) per finalità legate alla ricerca e allo sviluppo di attività innovative (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

<sup>14</sup> Tra le innovazioni tecnologiche legate al framework "Industria 4.0" sono state indicate nella survey le seguenti tecnologie: l'utilizzo di stampanti 3D, realtà aumentata e simulazioni a supporto dei processi industriali, l'uso di internet industriale, l'utilizzo di robotica di ultima generazione o l'uso di big data, cloud computing o cyber-security.

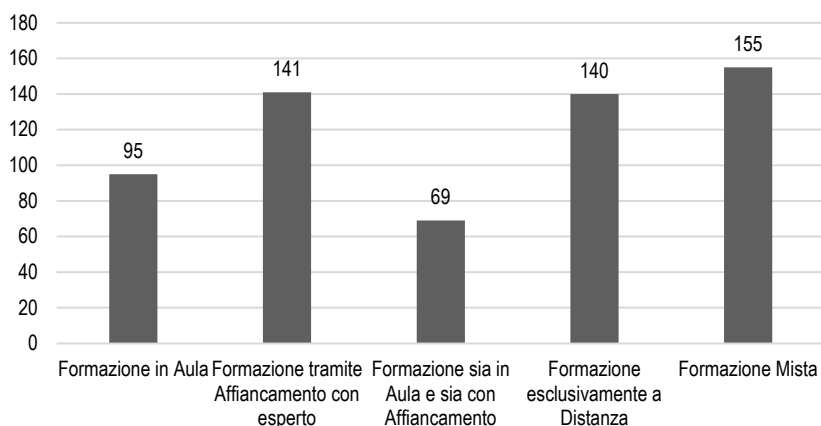
Figura 3.31 – Introduzione di tecnologie abilitanti per l’Impresa 4.0 nel 2020 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

La crisi pandemica COVID-19 ha sostenuto una forte transizione delle attività formative verso un maggiore utilizzo di piattaforme online e di formazione realizzata e ricevuta da remoto. A prescindere dall’efficacia di tali metodi e dalla loro realizzabilità, che può variare considerevolmente rispetto ai diversi settori in cui opera un’impresa, la formazione da remoto può avere importanti pregi e diffondere conoscenza e sostenere lo sviluppo di nuove capacità aziendali a prezzi relativamente bassi. Per considerare tale aspetto nella raccolta dati 2021 è stata aggiunta la categoria di “formazione a distanza” che precedentemente non era stata considerata. Dall’analisi dei dati delle aziende rispondenti, in Figura 3.32 è possibile verificare come tale modalità sia stata adottata in modo intenso dalle imprese e in modo maggiore rispetto a quelle modalità di formazione più tradizionali come la formazione in aula. La formazione con “affiancamento di altro lavoratore esperto o consulente” è stata utilizzata al pari di quella esclusivamente a distanza, mentre la forma mista, ossia modalità formative sia in presenza sia in remoto, è stata quella che ha ottenuto la maggiore adesione da parte delle imprese.

Figura 3.32 – Modalità di formazione realizzata nel 2020 (valori assoluti)

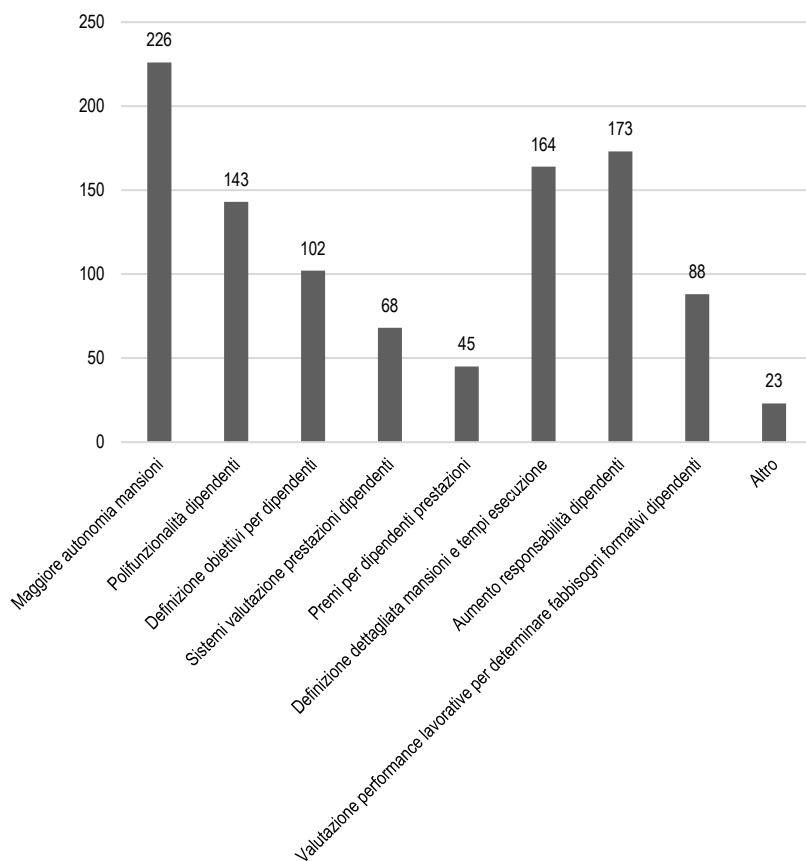


Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Il grafico in Figura 3.33 identifica la connessione tra formazione e pratiche organizzative del lavoro evidenziando come la necessità di aumentare l'autonomia dei dipendenti sia il fattore di scelta primaria, così come risultano importanti una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti ed una migliore definizione organizzativa tramite un maggiore dettaglio dei ruoli, mansioni e tempi di esecuzione. Anche l'aumento della polifunzionalità del personale appare un elemento importante per le scelte formative aziendali, allo scopo di avere personale maggiormente preparato su più campi d'intervento per aumentare sia la resilienza aziendale ad eventuali shock sia per una maggiore fluidità interna dei processi di lavoro. Così come emerso anche dal rapporto dello scorso anno, le risposte delle imprese hanno evidenziato come un importante fattore legato alle attività di formazione e ai processi organizzativi interni di lavoro sia costituito da tutti quegli strumenti connessi alla definizione degli obiettivi dei lavoratori, al controllo e alla valutazione delle performance dei dipendenti sia per efficienza sia per la definizione dei fabbisogni formativi interni. In ultimo viene anche segnalata la realizzazione di attività formative legata a forme di premialità per i dipendenti che abbiano ottenuto buone prestazioni lavorative. Le risposte al questionario somministrato nel 2021 evidenziano ulteriormente i risultati della survey condotta nel 2020, indicando come le imprese aderenti a Fondartigianato presentino delle modalità di formazione atte al miglioramento dei processi di lavoro interni in termini di miglioramento delle performance e incremento dell'indipendenza del personale creando maggiore coinvolgimento aziendale e conside-

rando i lavoratori elementi attivi e non solo meri esecutori. Altro elemento importante evidenziato in Figura 3.33 è il ruolo della formazione utile sia alla struttura interna come per la definizione di obiettivi, mansioni e procedure sia alla valutazione delle performance dei processi lavorativi interni all'impresa.

*Figura 3.33 – Pratiche organizzative a cui sono state rivolte le attività formative nel 2020 (valori assoluti)*

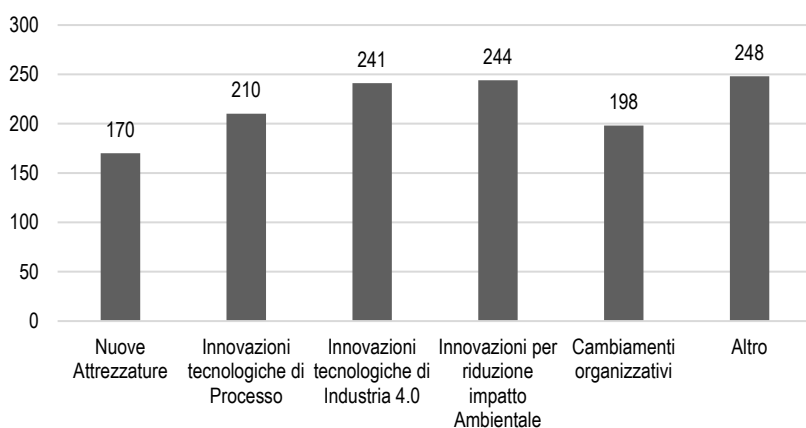


*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

Un ulteriore aspetto indagato è stata la relazione tra formazione e innovazioni tecno-organizzative. La specifica domanda su tale relazione è formulata per ridurre il problema della direzione di causalità tra formazione e in-

novazione. Infatti, se la formazione può stimolare l'adozione di innovazioni, la decisione di innovare può necessitare l'utilizzo di attività formative necessarie all'introduzione delle innovazioni stesse. Come emerso dall'analisi del report 2019, le aziende rispondenti hanno segnalato come effettivamente la formazione possa essere utilizzata come strategia per un'efficace introduzione di nuove tecnologie, per la riduzione degli impatti ambientali e per l'introduzione di tecnologie di tipo "Industria 4.0". In termini di classifica delle pratiche organizzative per cui è stata realizzata la formazione, il grafico in Figura 3.34 mostra come dopo l'introduzione di tecnologie e la riduzione degli impatti ambientali, le imprese dichiarino di utilizzare la formazione per innovazioni tecnologiche di processo, cambiamenti organizzativi e utilizzo di nuove attrezzature. Dal grafico sembra anche evidente come la formazione non sia utilizzata solo a scopo strategico-innovativo, ma anche e soprattutto per altre motivazioni; infatti, la categoria "altro" ha ottenuto il maggior tasso di risposta fra tutte le opzioni disponibili.

Figura 3.34 – Pratiche organizzative per cui è stata realizzata l'attività formativa (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

### 3.3.4. Barriere alla formazione

La formazione del personale aziendale può rappresentare una scelta strategica per l'andamento del business aziendale in ottica di investimento; infatti, incrementare le competenze dei dipendenti può consentire ritorni nel

lungo periodo non ottenibili diversamente. Le attività di formazione consentono di migliorare le capacità dei dipendenti sia trasversali (soft skills) sia specifiche (hard skills) attraverso l'acquisizione di nuove competenze o conoscenze aumentando le potenzialità in termini di efficacia e di efficienza nei processi aziendali (Anlesinya, 2018). L'innovazione aziendale e la sperimentazione di nuovi processi con alti potenziali di sviluppo delle attività aziendali sono realizzabili principalmente in imprese dove il livello delle competenze del personale sono sostenute, potenziate e migliorate allo scopo di aumentare il livello di conoscenza e capacità interno all'azienda in modo tale da ridurre i rischi legati alla sperimentazione e in generale aumentare la produttività dell'impresa. Quindi, l'aumento delle competenze del personale consente di produrre più output per una data quantità di tempo e di sforzo del lavoro. Oltre a ciò, lavoratori maggiormente formati permettono una maggiore flessibilità all'interno dei processi aziendali, agevolando sia un maggiore coinvolgimento nelle attività e nella vita aziendale sia una maggiore resilienza verso i cambiamenti esogeni derivanti dall'ambiente esterno (Schilling e Kluge, 2009). Pertanto, è di fondamentale importanza esplorare il processo di formazione del personale identificando le principali barriere alla formazione dal punto di vista dell'impresa con un focus sulle attività artigianali e di piccole dimensioni che tuttora rimane argomento poco esplorato (Panagiotakopoulos, 2016).

Secondo Panagiotakopoulos (2011) le barriere alla formazione dipendono principalmente da due macro-fattori: le "forze del mercato" e "l'incapacità di coglierne l'importanza". Il primo si riferisce a tutti i diversi fattori che possono influenzare l'offerta e la domanda di formazione. Rispetto a ciò le piccole imprese possono offrire al personale livelli sub-ottimali di formazione a causa delle aspettative sui minori ritorni delle attività formative rispetto ai costi di erogazione. Le barriere secondo un'ottica di forze di mercato sono legate a problemi e vincoli organizzativi come la mancanza di tempo e le limitate risorse finanziarie disponibili per l'offerta di formazione che aumentano il trade-off rispetto alla scelta formativa. Sul lato dell'offerta, la fornitura di programmi di formazione può invece essere influenzata dai costi fissi delle attività che devono essere ripartite su un ampio numero di utenti per risultare economicamente convenienti, da ciò può dipendere una offerta generale standardizzata e non utile alle specifiche necessità aziendali che possono essere estremamente eterogenee se si considerano soprattutto le piccole e medie imprese (Panagiotakopoulos, 2011).

Il secondo macro-fattore che opera come barriera alla formazione aziendale nelle imprese medio-piccole è legato all'incapacità da parte del management di cogliere le potenzialità in termini di benefici per l'impresa sul me-

dio-lungo periodo (Panagiotakopoulos, 2011). Infatti, l'incapacità di leggere le ricadute future della formazione come investimento aziendale e la forte focalizzazione sulle attività a breve termine, caratteristica comune alle imprese medio-piccole, limita la visione del management rispetto a scelte più strategiche o di ampio raggio che potrebbero migliorare la produttività e incrementare il livello di innovazione aziendale.

Seguendo la letteratura economica sull'argomento, le principali barriere alla formazione possono essere identificate in: 1) barriere culturali; 2) barriere economiche e finanziarie; 3) barriere legate all'accessibilità e alla disponibilità; 4) barriere legate alla conoscenza di attività formative; 5) barriere legate al rischio; 6) barriere legate alla mancanza di interesse dei dipendenti.

Le barriere culturali sono rappresentate principalmente dalla cultura aziendale delle PMI che solitamente è meno propensa in attività con risultati non visibili nel breve periodo. Altri elementi rispetto alle barriere culturali possono dipendere dalla natura del servizio/prodotto, dalla informalità dei rapporti con e tra il personale e dalla divisione del lavoro orizzontale che predilige capacità trasversali e flessibili piuttosto che conoscenze e capacità specializzata e specifiche (Lange et al., 2000).

Le barriere economiche e finanziarie sono tipiche delle piccole imprese e sono sia legate alla mancanza di fondi e risorse economiche specificatamente dedicate ad attività formative, sia per il 'costo-opportunità' delle attività formative; infatti, rispetto a questo ultimo punto togliere ore di lavoro per formazione può risultare in un costo in termini di minore disponibilità per attività lavorative nel breve periodo a cui il management assegna maggiore valore (Panagiotakopoulos, 2011).

Le barriere legate all'accessibilità e disponibilità di attività formative sono strettamente legate all'offerta di mercato e all'accessibilità dei programmi offerti rispetto ai costi; talvolta, infatti, le PMI sono caratterizzate per una domanda di formazione ad-hoc, sia per intraprendere nuovi processi sia per aggiornare quelli esistenti, ma la specificità delle necessità non sono coperte dal mercato della formazione (Lange et al., 2000). Le barriere dovute dalla conoscenza della presenza di attività formative sono legate alla mancata conoscenza da parte del management dell'offerta di mercato di attività formative, ciò può dipendere sia da una mancanza di comunicazione degli operatori sui servizi offerti sia per un deficit di conoscenze del management e di diffidenza nei confronti di attività formative (Lange et al., 2000; Anlesinya, 2018).

Le barriere legate al rischio sono legate all'incertezza del management circa i ritorni degli investimenti in formazione e sulla possibilità di "perdere" l'investimento, qualora una superiore qualifica dei dipendenti possa essere persa con lo spostamento del dipendente formato in una altra impresa (Pana-

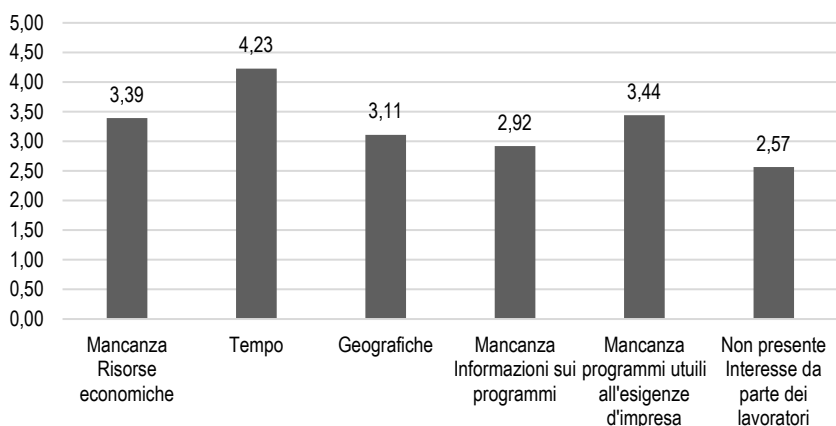
giotakopoulos, 2011). Le barriere legate alla mancanza di interesse dei dipendenti sono legate alla visione di attività di training come strumento punitivo (sono in corso di formazione perché non capace), per una mancanza di prospettiva e di ritorno sulla carriera dell'addetto o per semplice mancanza d'interesse (Anlesinya, 2018; Panagiotakopoulos, 2011).

Proprio per investigare gli ostacoli alla formazione delle aziende iscritte a Fondartigianato, è stata prevista una specifica domanda nella survey – così come posta nel precedente rapporto – per analizzare quali fossero i principali fattori limitanti della formazione. La domanda nello specifico è stata posta considerando una scala di apprezzamento di tipo Likert, variabile tra 1 e 5. La scala Likert è utilizzata in psicometria come scala di misurazione qualitativa relativa all'adesione del rispondente ad una specifica affermazione. La stessa tecnica può essere utilizzata per misurazioni di tipo qualitativo difficilmente misurabili in termini quantitativi come l'importanza data da un soggetto ad una specifica affermazione o in relazione ad un determinato oggetto di studio. La scala nel nostro caso varia da 1 (per nulla importante) a 5 (molto importante). La variabile utilizzata è riferita a diversi potenziali ostacoli alla formazione considerando: 1) mancanza di risorse economiche; 2) mancanza di tempo; 3) geografia (ubicazione delle formazioni scomoda); 4) mancanza di informazioni sui programmi di formazione; 5) mancanza di programmi formativi utili all'impresa; 6) mancanza di interesse alle tematiche formative da parte dei lavoratori.

Nel grafico in Figura 3.35 vengono proposte le risposte utilizzando come indicatore la media ponderata delle risposte con un valore compreso tra 1 a 5. Considerando quindi gli ostacoli alla formazione, le imprese rispondenti vedono come maggiore ostacolo rispetto alle possibilità formative la mancanza di tempo (4,23 su 5). Altro elemento determinante dal punto di vista delle imprese è stato quello della mancanza di programmi utili all'impresa (3,44 su 5) in modo maggiore rispetto alla mancanza di risorse economiche da dedicare alla formazione (3,39 su 5). La distanza geografica, la mancanza di informazioni e l'interesse dei dipendenti presentano invece valori minori in confronto alle precedenti (rispettivamente 3,11; 2,92 e 2,57 su 5).



Figura 3.35 – 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.

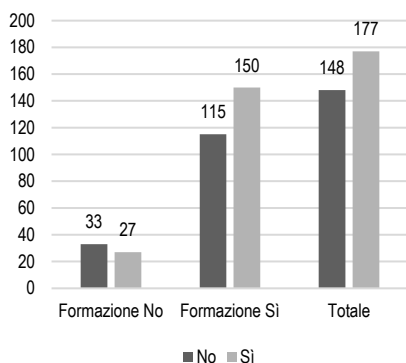
I risultati ottenuti sono conformi alla letteratura disponibile, che però principalmente si limita ad approcci di tipo qualitativo (Anlesinya, 2018; Panagiotakopoulos, 2011). Nel caso della survey realizzata, la mancanza di tempo e la mancanza di risorse economiche sottolineano come la formazione può essere attività problematica per le piccole imprese di stampo artigianale, proprio per la loro tipica focalizzazione sulle attività nel brevissimo periodo e alle necessità lavorative quotidiane (Lange et al., 2000). Infatti, dal punto di vista del management d'impresa, le attività formative potrebbero essere intraprese come una riduzione del potenziale produttivo odierno, sacrificandolo per ritorni futuri non quantificabili e aleatori, limitando così l'accesso alla formazione. La distanza geografica invece può riferirsi alla concentrazione di offerta formativa specificatamente nei centri urbani non sempre raggiungibili, poco collegati o percepiti come distanti dalle attività produttive artigianali più tipicamente ubicate nelle cinture cittadine, nelle aree periferiche, suburbane o in piccoli centri della regione. Invece, la mancanza di programmi utili all'impresa evidenzia quanto già prima è stato più volte sottolineato circa la necessità di programmi formativi specifici e ad-hoc legati alle necessità peculiari delle piccole imprese che possono variare fortemente e che la cui eterogeneità può non essere soddisfatta dall'offerta del mercato della formazione.

Oltre all'analisi sulle barriere alla formazione delle imprese considerate nella survey, nel questionario 2020 sono state ulteriormente aggiunte due domande legate direttamente alle attività proposte da Fondartigianato. La prima è relativa all'adesione dell'impresa alle attività formative offerte da Fondartigianato nel corso dell'ultimo decennio, sintetizzata nel grafico in Figura 3.36.

Nella domanda è stato chiesto alle imprese se avessero utilizzato le opportunità formative di Fondartigianato nell'ultimo decennio. Dal grafico non è evidente alcuna differenza nell'adesione delle imprese alle attività formative offerte; quindi, la scelta di realizzare attività formative o meno nel 2020 e negli anni precedenti non è strettamente collegata alla fruizione delle offerte di Fondartigianato, sebbene la maggioranza delle rispondenti abbia dichiarato di aver usufruito di attività formative del fondo.

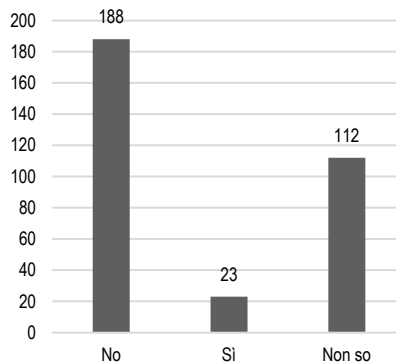
La seconda domanda, invece, era più precisamente rivolta all'iscrizione dell'impresa ad altri fondi prima dell'iscrizione a Fondartigianato. Le risposte sono disponibili nel grafico in Figura 3.37 ed evidenziano come la maggior parte delle imprese rispondenti non fosse iscritta precedentemente ad altri fondi o non conosca la risposta. Purtroppo, non sono presenti grandi evidenze utili a giudicare l'utilizzo delle opportunità offerte alle imprese di Fondartigianato: l'interesse delle imprese rispetto a tali proposte e tale aspetto dovrà essere ulteriormente indagato nelle prossime attività di reportistica di Fondartigianato.

Figura 3.36 – L'impresa ha utilizzato le opportunità proposte da Fondartigianato nell'ultimo decennio (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 3.37 – Prima dell'iscrizione a Fondartigianato l'impresa era iscritta ad altro fondo (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

### **3.4. Approfondimento di analisi sui dati 2021: la strategia di impresa post COVID-19 e le percezioni rispetto alla transizione ecologica e digitale delle imprese**

In questa sezione del capitolo approfondiremo l'analisi dei dati dell'indagine, provando a comprendere il ruolo che ricoprono sostenibilità e tecnologia in questo particolare periodo storico. Come sappiamo, transizione ecologica e digitale rappresentano le strategie d'azione su cui governi e istituzioni avevano basato i loro piani di azione per i prossimi anni, ma alla luce dello shock generato dalla pandemia COVID-19 questi aspetti assumono un rilievo ancora più marcato, rendendosi indispensabili per l'uscita dalla crisi.

Conoscere quanto le aziende siano consapevoli di queste transizioni diventa quindi necessario per l'implementazione di politiche volte al loro raggiungimento. A questo scopo, il questionario è stato arricchito di una sezione che ha ospitato specifiche domande riguardanti le due transizioni per saggiare le percezioni, le aspettative e il livello di conoscenza che i rispondenti avevano circa il tema. Come vedremo nel corso del paragrafo l'analisi di queste risposte ci consente di delineare il quadro generale, mostrandoci come il tessuto imprenditoriale emiliano romagnolo delle imprese aderenti a Fondartigianato abbia chiaro che entrambe le transizioni sono necessarie al fine di superare la crisi in atto e portarsi su un sentiero di crescita.

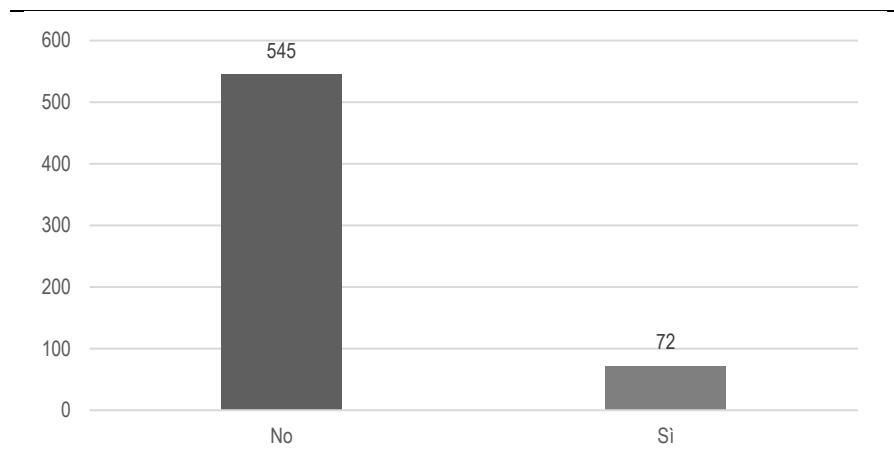
#### *3.4.1. La Transizione ecologica e digitale delle imprese*

Parte importante del programma Next-Generation Eu per la fuoriuscita dalla crisi legata alla pandemia COVID-19 lanciato dalla Commissione Europea (vedi la sezione 1 del presente rapporto) è legata alla transizione ecologica e digitale delle imprese. Per tale motivo è importante analizzare come le PMI e specialmente le aziende di tipo artigianale considerino tale argomento, proprio per questo motivo nella survey 2021, che raccoglie dati sull'anno di riferimento 2020, sono state introdotte alcune specifiche domande sulla percezione dei rispondenti rispetto al tema della transizione ecologica e digitale.

La prima domanda è legata al significato di “transizioni gemelle”, ossia il doppio percorso di transizione verso un futuro più sostenibile dal punto di vista ambientale e verso un mondo più tecnologico e digitalizzato. È stato chiesto ai rispondenti di chiarire se fossero a conoscenza (o meno) appunto del significato di “transizioni gemelle”. A tale domanda è evidente, dal grafico presente in Figura 3.38, come la maggioranza dei rispondenti non cono-

sca tale significato. Ciò sottolinea come, nonostante il dibattito pubblico sia politico sia giornalistico si sia concentrato fortemente negli ultimi anni su queste due tematiche centrali per il futuro, molti imprenditori e addetti non conoscano la definizione del termine “transizioni gemelle”. Ciò di per sé può non essere di grande significato se si considera la tecnicità del gergo e il suo reale significato, ma può essere indicatore di un livello di conoscenza basso della tematica da parte del mondo imprenditoriale. Tuttavia, i risultati derivanti da tale risposta non sono supportati dalle risposte ottenute in merito all’adozione di innovazioni per la riduzione degli impatti ambientali e ad alto contenuto tecnologico realizzate da molte imprese rispondenti alla survey. Tali risposte, infatti, mostrano una buona conoscenza delle innovazioni sia in termini di sostenibilità ambientale sia in termini di digitalizzazione da parte dei rispondenti.

*Figura 3.38 – Conoscenza del significato di “Transizione Gemella” e riferito alla transizione sostenibile e digitale (valori assoluti)*



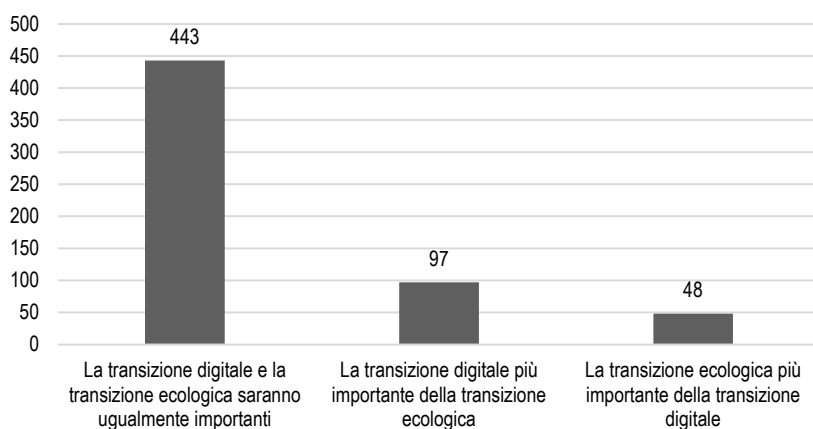
*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey

Una seconda domanda legata al tema della transizione è stata posta per identificare il grado di importanza percepito dalle imprese rispetto alla transizione ecologica e a quella digitale. È stato chiesto ai rispondenti di indicare quali dei due tipi di transizione fosse la più importante per la crescita e la competitività aziendale in futuro. Nel grafico in Figura 3.39 è evidente come i rispondenti pensino che entrambe le transizioni siano importanti per lo sviluppo futuro dell’azienda, rispetto alle singole tipologie di transizione. Questo elemento è strettamente legato alla domanda precedente ed evidenzia

come concretamente, anche se non in termini tecnici o gergali, gli imprenditori abbiano chiaramente idea di come rispondere alle sfide future e di come entrambe le transizioni debbano essere considerate congiuntamente, e appunto come transizioni “gemelle”.

Considerando le singole tipologie di transizione, in termini percentuali, il 16% dei rispondenti ha identificato come più importante la transizione ecologica rispetto a quella digitale, mentre circa l’8% circa dei rispondenti ha identificato come più importante per la competitività e la crescita dell’impresa la transizione digitale.

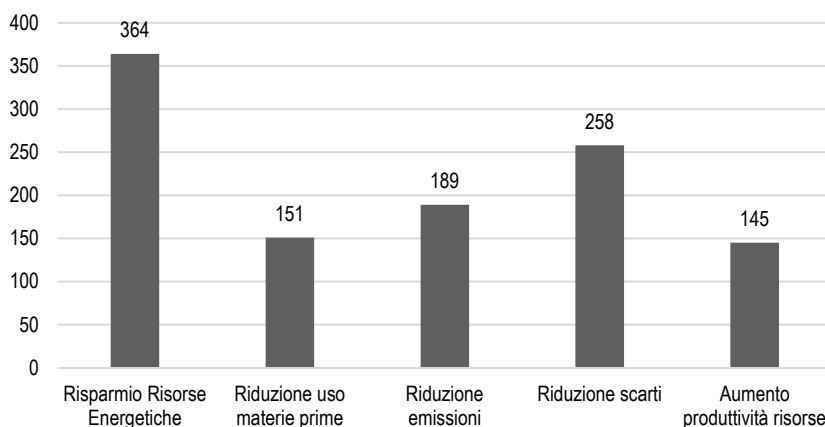
*Figura 3.39 – Importanza della transizione ecologica e digitale dal punto di vista della competitività e della crescita d’impresa (valori assoluti)*



*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

Nello specifico della transizione ecologica (Tabella 3.40) è stato chiesto alle imprese di identificare in che modo le aziende possano partecipare in modo concreto ad un futuro più sostenibile rispetto alle proprie attività di impresa modificando alcune parti del processo produttivo allo scopo di contribuire ad una riduzione generale degli impatti ambientali. Le categorie proposte sono state: 1) risparmio nell’utilizzo di risorse energetiche; 2) riduzione dell’uso di materie prime; 3) riduzione delle emissioni di gas serra; 4) riduzione degli scarti di produzione; 5) aumento della produttività delle risorse.

Figura 3.40 – Dimensioni in cui l’impresa può portare un contributo per una transizione ecologica (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

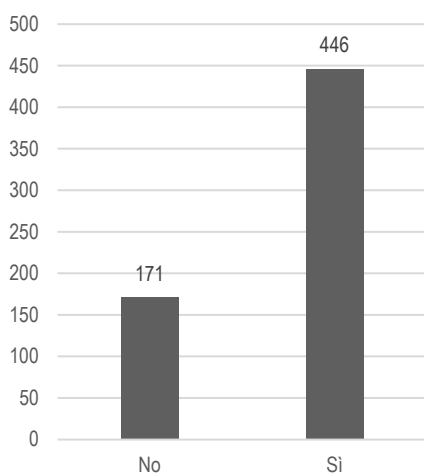
Le imprese hanno “votato” in maggioranza il contributo dell’azienda alla transizione ecologica attraverso un maggiore risparmio delle risorse energetiche (33% dei rispondenti). Al secondo posto troviamo come strategia per contribuire ad un futuro più sostenibile la riduzione degli scarti di produzione (23% dei rispondenti). A seguire, al terzo posto, la riduzione delle emissioni di gas serra è stata identificata come strategia aziendale di transizione ecologica (17% dei rispondenti) e riduzione delle materie prime utilizzate e aumento della produttività delle risorse (rispettivamente 14% e 13% dei rispondenti).

Ciò evidenzia come le imprese intendano contribuire alla transizione ecologica nazionale in modo diretto riducendo principalmente emissioni, scarti e modificando i propri comportamenti energetici. La strategia del disaccoppiamento (*decoupling*), invece, ossia aumentare la produttività delle risorse utilizzate nei processi produttivi o ridurre l’utilizzo (entrambe le strategie sono riferite ad una migliore efficienza d’utilizzo delle risorse), vengano viste come strategie utili solo in modo residuale. Quest’ultimo risultato legato alle strategie di disaccoppiamento è particolarmente interessante sia in termini pratici sia dal punto di vista della ricerca, dato che appunto la strategia del *decoupling* è una delle principali tematiche e linee guida per la transizione ecologica nella disciplina dell’economia ambientale.

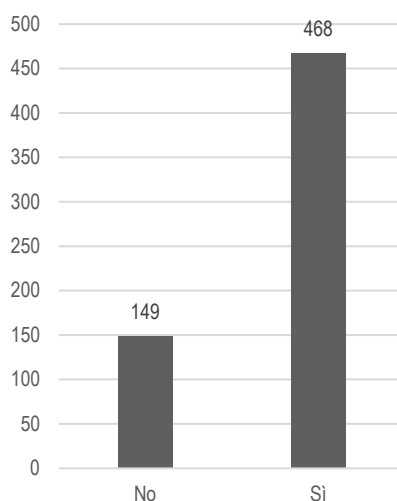
Altre due domande si sono focalizzate sulla percezione di arretratezza sia in termini di sostenibilità ambientale sia rispetto al livello di digitalizzazione

in Italia rispetto ad altri paesi europei. Come è evidente dai due grafici in Figura 3.41 e 3.42 i rispondenti considerano l'Italia un paese arretrato rispetto ad altri paesi dell'Unione Europea per entrambe le dimensioni considerate. Ciò evidenzia come gran parte delle imprese percepiscano l'Italia come un paese arretrato su queste tematiche, il che può essere di grande interesse in termini di accettazione di politiche o standard produttivi con finalità di sostenibilità ambientali più stringenti allo scopo di consentire una effettiva transizione ecologica a livello nazionale.

*Figura 3.41 – Italia arretrata rispetto ad altri paesi UE rispetto a tematiche legate a sostenibilità ambientale (valori assoluti)*



*Figura 3.42 – Italia arretrata rispetto ad altri paesi UE rispetto a tematiche legate a digitalizzazione (valori assoluti)*



*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

### 3.4.2. Strategie delle imprese per l'uscita dalla crisi post COVID-19

Cruciale in economia e nei mercati sono le attese e le percezioni rispetto al futuro da parte degli operatori. Talvolta, infatti, tendenze a una visione al ribasso di prezzi, produzioni e livelli di consumo sono segnale di possibile stagnazione o di dinamica negativa della congiuntura economica. Allo stesso tempo la percezione e le aspettative degli operatori, nel nostro caso le imprese, possono essere rivelatrici della realtà economica e del concreto anda-

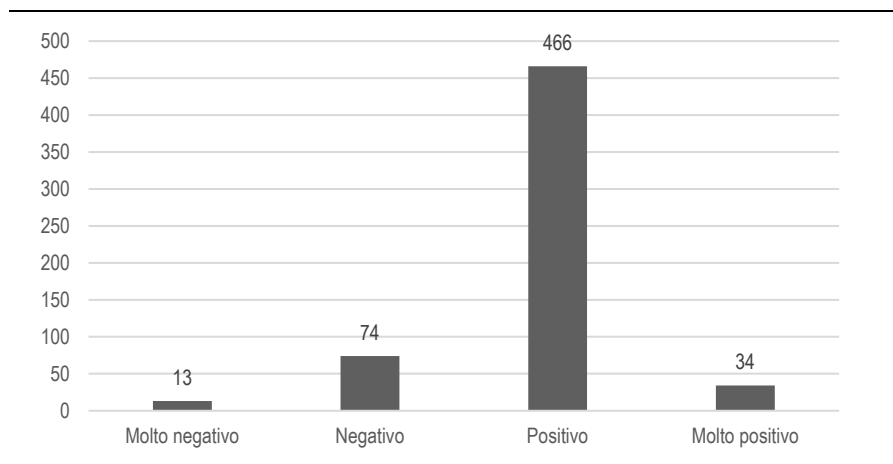
mento delle attività economiche proprio perché capaci di descrivere i sentimenti, le idee e la visione generale rispetto al futuro degli operatori. Per questo motivo all'interno della survey 2021 sono state proposte una serie di domande rispetto alla percezione dei rappresentanti d'impresa rispetto allo scenario di attività aziendale futuro e alle strategie di ripresa economica nell'era cosiddetta post COVID-19.

La prima considerazione valevole d'interesse è relativa alla percezione delle attività aziendali successive alla crisi pandemica, ossia come le imprese pensano che il loro business possa evolvere usciti dalla fase centrale della pandemia COVID-19. È interessante vedere come la gran parte dei rispondenti abbia dato un giudizio favorevole al futuro delle attività d'impresa all'uscita della crisi pandemica. Infatti, come è possibile notare dal grafico presentato in figura 3.43, è evidente come la quasi totalità delle imprese giudichi in modo positivo o molto positivo le attività future aziendali (in totale circa l'85% dei rispondenti) a differenza delle imprese che vedono il proprio futuro in modo negativo con circa il 13% dei rispondenti che vede le attività aziendali in modo sfavorevole nella fase post COVID-19 e solo del 2% dei rispondenti che ha giudicato il futuro dell'impresa come molto negativo. La visione positiva delle imprese rispetto al proprio futuro può essere un elemento importante per l'uscita dalla crisi economica a livello nazionale; infatti, l'atteggiamento favorevole può influire sugli atteggiamenti degli operatori economici dando maggiore fiducia ai mercati e favorendo investimenti, occupazione e quindi migliorando consumi e parzialmente le condizioni di vita della regione e riducendo le forti tensioni sociali diffuse a livello nazionale.

Ciò è particolarmente interessante perché la struttura economica emiliano-romagnola ricalca la dimensione e la tipologia produttiva nazionale basata fortemente sui settori in cui la regione Emilia-Romagna è specializzata e le PMI e le aziende di tipo artigianale ubicate in regione.



Figura 3.43 – Percezione rispetto al futuro dell'impresa successivamente all'uscita dalla crisi pandemica (valori assoluti)



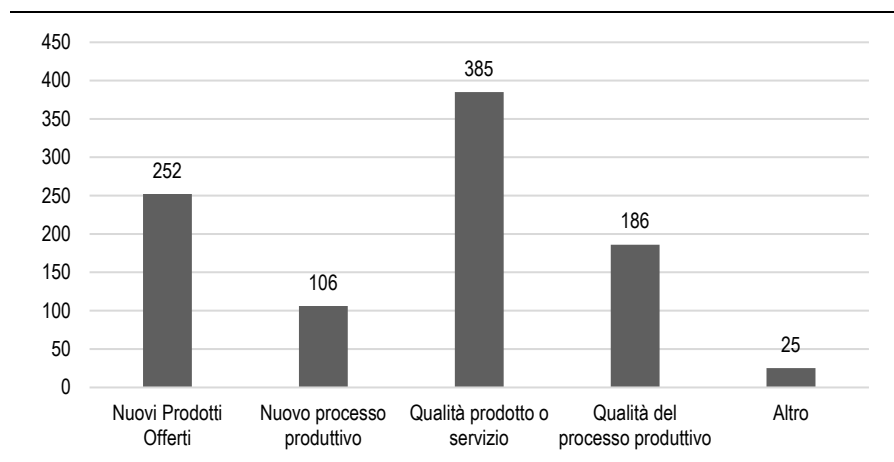
Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Considerando invece quali strategie di innovazione adotteranno le imprese per l'uscita dalla crisi economica e per contribuire alla crescita e alla competitività aziendale, ha riscontrato maggiore adesione tra i rispondenti il miglioramento qualitativo del prodotto o del servizio offerto (40% dei rispondenti). Altra strategia identificata è quella dell'offerta di nuovi prodotti (26% dei rispondenti), mentre appaiono leggermente meno considerate come strategie utili all'uscita dalla crisi il miglioramento della qualità del processo produttivo (19% dei rispondenti) e l'inserimento di nuovi processi produttivi (11% dei rispondenti). Il grafico in Figura 3.44 mostra la distribuzione delle risposte relative alle strategie legate all'innovazione che adotteranno le imprese nelle fasi successive alla crisi pandemica.

In termini di strategie aziendali legate alla formazione, per contribuire alla crescita e alla competitività aziendale le aziende hanno identificato la formazione di attuali componenti della forza lavoro interna per la crescita delle competenze aziendali (circa il 65% dei rispondenti) o attraverso la crescita della competenza aziendale con il reclutamento di nuovo personale (circa il 22% dei rispondenti). Al contrario, lo sviluppo di competenze aziendali tramite la sostituzione di personale esistente con nuovo personale non è considerato come strategia da perseguire; infatti, solo circa il 10% ha indicato tale strategia utile a migliorare la competitività e la crescita aziendale. Il grafico in Figura 3.45 mostra la distribuzione delle risposte relative alle

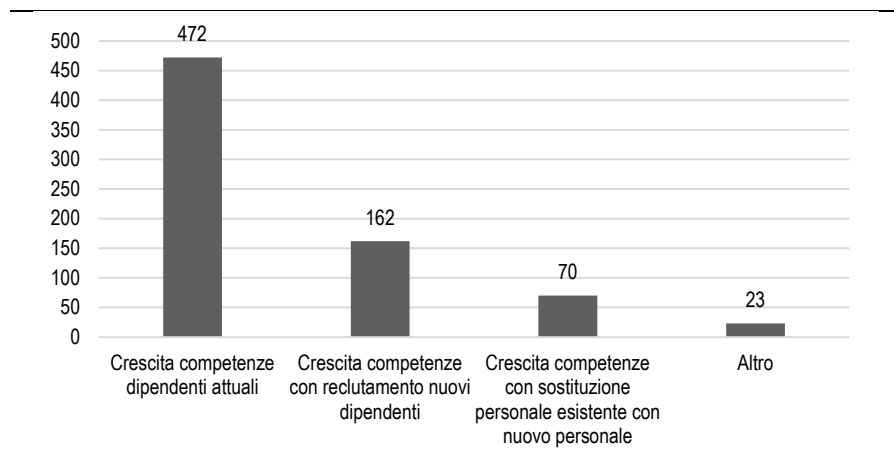
strategie legate alla formazione che adotteranno le imprese nelle fasi successive alla crisi pandemica per sostenere la competitività dell'impresa.

Figura 3.44 – Fattori di competitività per l'uscita dalla crisi economica che saranno utilizzati dall'impresa in termini di innovazione (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

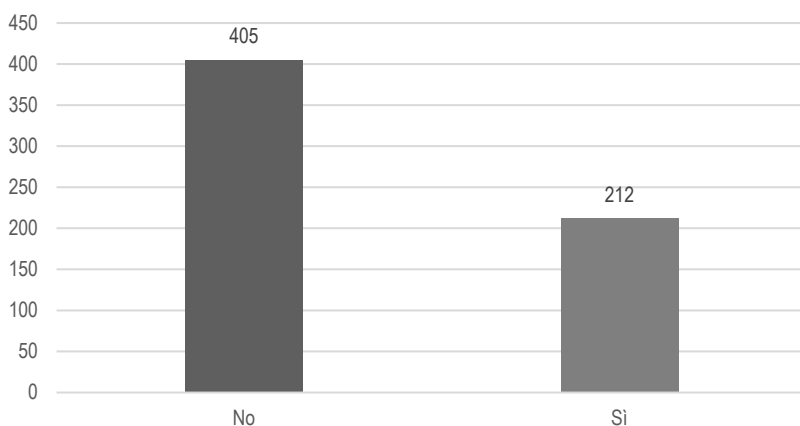
Figura 3.45 – Fattori di competitività per l'uscita dalla crisi economica che saranno utilizzati dall'impresa in termini di formazione (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

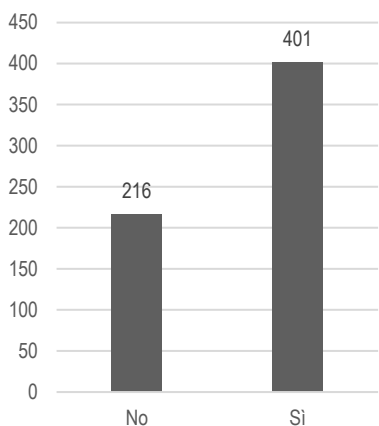
Rispetto alle strategie d'impresa legata ad attività di ricerca le aziende non considerano la collaborazione con centri di ricerca o Università del territorio come strategie valide per incrementare la competitività e favorire la crescita aziendale. Infatti, come visibile dal grafico in Figura 3.46, la maggioranza dei rispondenti pari a circa il 65%, non ritiene tale strategia come vincente per la ripresa dalla crisi economica legata alla pandemia COVID-19. Invece, rispetto alla formazione in senso stretto, le imprese considerano l'investimento in attività formative per il personale come strategie utili per la ripresa e l'uscita dalla crisi legata alla pandemia COVID-19 attraverso le quali possa essere possibile incrementare la competitività e favorire la crescita d'impresa. Nel grafico in Figura 3.47 viene evidenziato come l'investimento in formazione venga percepito dalla maggioranza delle imprese rispondenti come strategia utile alla ripresa economica (65% vs 35% dei rispondenti la considera strategica). Mentre nel grafico in Figura 3.48 viene mostrata la percezione rispetto alla formazione in competenze digitali come strategia vincente; anche in questo caso la formazione digitale viene vista come possibile driver di competitività aziendale anche se per una percentuale leggermente inferiore di rispondenti (60% vs 40% dei rispondenti la considera strategica).

*Figura 3.46 – Collaborazione con centri di ricerca o Università del territorio come strategia per creare crescita e competitività per l'uscita dalla fase post COVID-19 (valori assoluti)*



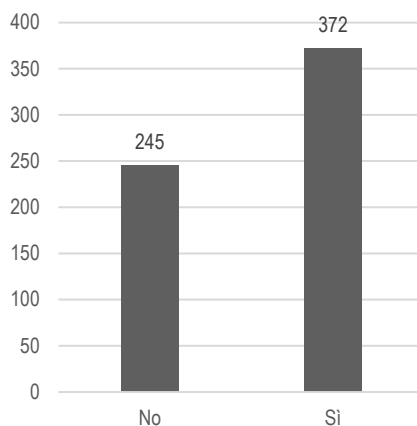
*Fonte:* nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 3.47 – Investimento in formazione come possibile strategia d’impresa per l’uscita dalla crisi nella fase post COVID-19 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

Figura 3.48 – Investimento in formazione per migliorare le competenze digitali come strategia per competitività Post COVID-19 (valori assoluti)



Fonte: nostre rielaborazioni su dati survey.

### 3.5. Approfondimento di analisi: integrazione dei dati di survey con i dati relativi alla storia formativa delle imprese aderenti

L’integrazione tra storia formativa delle imprese aderenti ed i dati di survey possono, nel tempo, fornire indicazioni utili a Fondartigianato sul comportamento delle imprese aderenti sotto molteplici punti di vista, poiché informazioni oggettive e informazioni soggettive (alcune come espressione diretta della percezione dei rispondenti alla survey) vengono utilizzate in modo integrato. Il quadro che ne emerge può essere di notevole valore aggiunto in termini di comprensione delle relazioni tra attività di formazione di Fondartigianato e attività d’impresa.

La Tabella 3.11 mostra la selezione di variabili provenienti dai due dataset per un’analisi della loro distribuzione e per evidenziare le eventuali differenze tra le medie delle imprese innovatrici e delle imprese non innovatrici. Nello specifico, le caratteristiche della formazione erogata da Fondartigianato in termini di ore effettive di formazione completate e le caratteristiche dei lavoratori formati in termini di anzianità aziendale e di età saranno comparate per due gruppi di imprese, (i) innovatrici e (ii) non innovatrici, sulle seguenti diverse tipologie di innovazione: innovazione di processo, di prodotto, di marketing, organizzativa, ambientale e relativa al programma Im-

presa 4.0 (poi Transizione 4.0). L'intersezione dei due dataset restituisce un campione di imprese con le informazioni disponibili di 270 unità.

Le variabili di innovazioni sono variabili binarie, che ci indicano se la specifica tipologia di innovazione è stata introdotta (1) oppure non è stata introdotta (0). Le variabili relative alle caratteristiche della formazione e dei/delle formati/e sono medie ricostruite per la singola impresa, che può avere ben più di un dipendente in formazione. Mentre le variabili di innovazione derivano dal questionario somministrato alle imprese e si riferiscono all'anno di rilevazione 2020, le variabili sulla formazione provengono dalla banca dati di Fondartigianato che raccoglie la storia formativa delle imprese e si riferiscono a programmi di formazione erogati negli anni antecedenti il 2020.

L'obiettivo è evidenziare, se ve ne sono, eterogeneità tra le imprese innovatrici e non innovatrici in termini di caratteristiche medie della formazione e dei dipendenti formati. A titolo esemplificativo, ci si può chiedere se le imprese che hanno introdotto tecnologie avanzate in impresa, come quelle relative al programma Impresa4.0, abbiano usato i programmi di formazione di Fondartigianato per formare dipendenti mediamente più giovani, più vicini (in media) in termini di conoscenza a tali tecnologie rispetto ai dipendenti anziani, e con una prospettiva di ciclo di vita lavorativa più lungo e profittevolmente impiegabile su tali tecnologie.

*Tab. 3.49 – Statistiche descrittive*

VARIABILE	N	N = 270
Inno_Prod	270	129 (48%)
Inno_Proc	270	129 (48%)
Inno_Mark	270	41 (15%)
Inno_Org	270	50 (19%)
Inno_Amb	270	39 (14%)
Inno_Imp4.0	270	37 (14%)
Ore effettive completate (media)	270	35 (28, 45)
Anzianità aziendale (media)	270	7.2 (3.9, 11.0)
Età lavoratore (media)	270	39 (34, 44)
Settore	270	
Industria		190 (70%)
Servizi		80 (30%)

Le figure nel paragrafo successivo mostrano alcune analisi relative alla distribuzione delle variabili provenienti dal dataset che racchiude la storia formativa delle imprese aderenti quando raggruppate per variabili di innovazione ottenute dalla survey alle imprese.

### *3.5.1. Innovazione e caratteristiche della formazione*

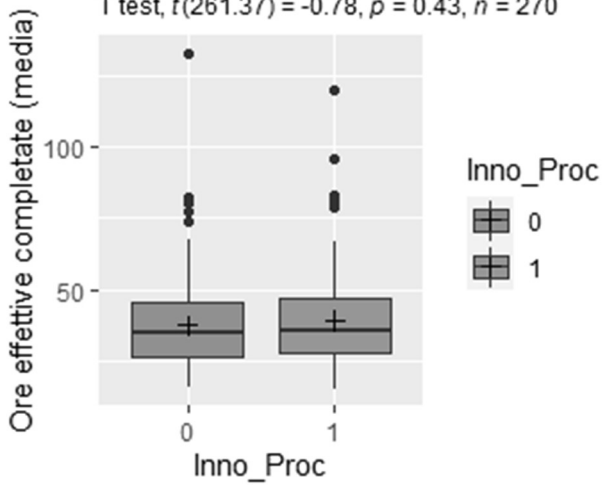
Il primo insieme di sei figure (Figg. 1-6) evidenzia la media delle ore effettive completate in formazione per le imprese innovatrici e non innovatrici, sulle tipologie di innovazione precedentemente indicate. I valori dei test *t* di Student di differenza tra le medie ed i grafici mostrano come solo per l'innovazione di prodotto vi sia una differenza significativa nelle ore medie completate a favore delle imprese che innovano nel prodotto rispetto a quelle che non innovano. Da notare che sebbene vi siano outliers<sup>15</sup>, questi pesano nella stessa direzione sia per le imprese innovatrici che per le imprese che non innovano. Le imprese che introducono innovazioni di prodotto pare che abbiano fatto ricorso ad un maggior numero di ore di formazione (completate) rispetto a quelle imprese che non introducono innovazioni di prodotto. Per quanto riguarda le altre tipologie di innovazione non emergono differenze significative su questa caratteristica della formazione erogata.

In generale sia le imprese che innovano che quelle che non innovano hanno valori medi della formazione completata non significativamente diversi. Tale evidenza può essere interpretata positivamente, se si considera la formazione come dimensione a sé stante della strategia di impresa e nell'ipotesi che la formazione di Fondartigianato si distribuisca in modo omogeneo e 'profittabile' in termini di ampliamento della base di conoscenza delle imprese. Tuttavia, può anche avere una sfumatura negativa se si ipotizza che le imprese più innovative debbano avere un maggiore dinamismo in termini di formazione al fine di costruire quella base di conoscenza che permette l'adozione di innovazioni e permette di sfruttare appieno le complementarità e sinergie tra strategia innovativa e strategia formativa.

<sup>15</sup> Sebbene vi siano outliers in diverse comparazioni, non si ritiene opportuno eliminarli. La prima ragion risiede nel fatto che tali outliers sono pur sempre elementi informativi e non paiono associati ad errori di misurazione. La seconda ragione risiede nel fatto che sono poche osservazioni, quando non una singola osservazione, ad essere classificate come outliers. L'ultima ragione deriva dalla constatazione che spesso gli outliers si trovano in entrambi i gruppi a comparazione ed esercitano una eventuale influenza nella medesima direzione. In caso influenzassero le medie comparate le influenzerebbero nella medesima direzione.

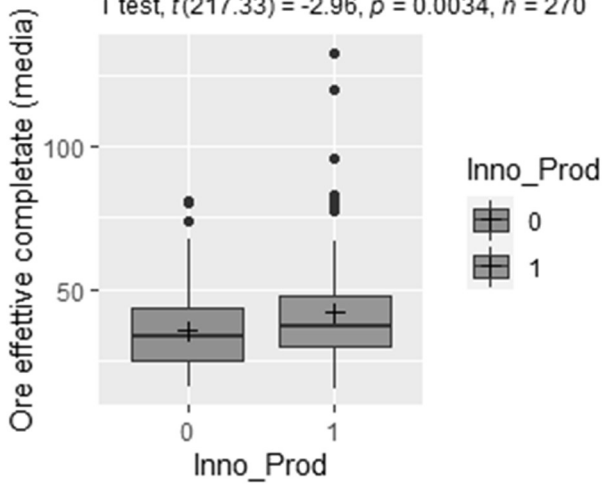
**Fig.1 - Ore effettive completate (media) per innovazione di processo (0,1)**

T test,  $t(261.37) = -0.78$ ,  $p = 0.43$ ,  $n = 270$



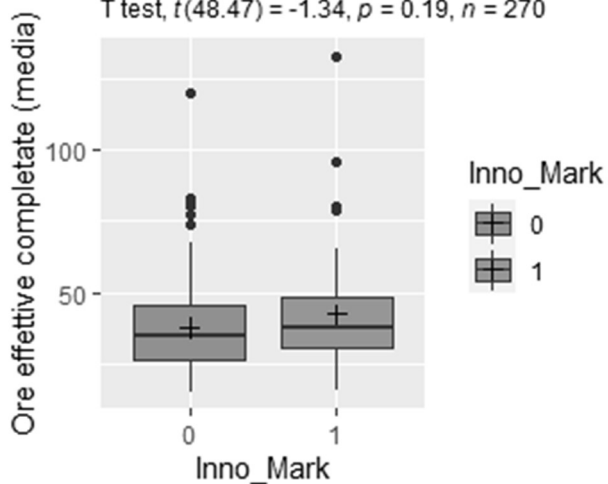
**Fig.2 - Ore effettive completate (media) per innovazione di prodotto (0,1)**

T test,  $t(217.33) = -2.96$ ,  $p = 0.0034$ ,  $n = 270$



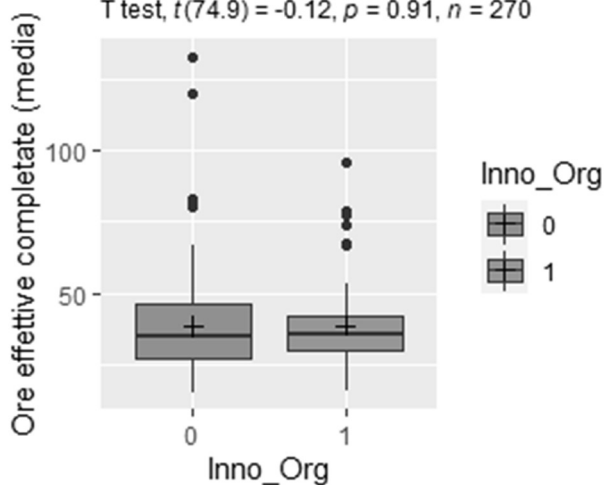
**Fig.3 - Ore effettive completate (media) per innovazione di marketing (0,1)**

T test,  $t(48.47) = -1.34, p = 0.19, n = 270$



**Fig.4 - Ore effettive completate (media) per innovazione organizzativa (0,1)**

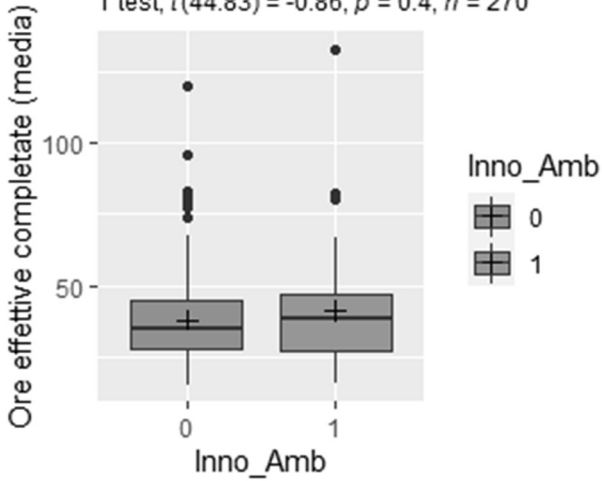
T test,  $t(74.9) = -0.12, p = 0.91, n = 270$





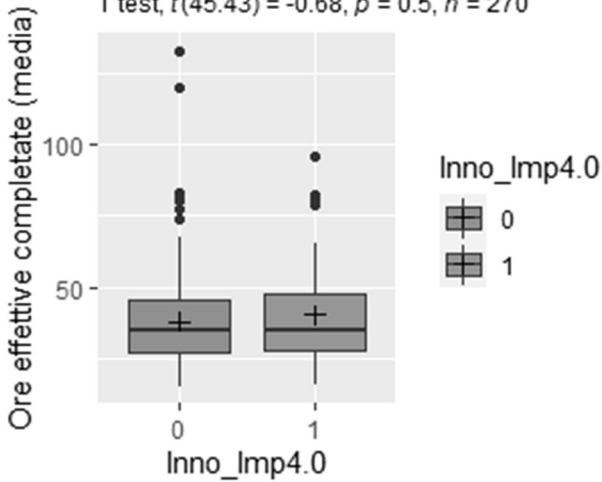
**Fig.5 - Ore effettive completate (media) per innovazione ambientale (0,1)**

T test,  $t(44.83) = -0.86, p = 0.4, n = 270$



**Fig.6 - Ore effettive completate (media) per innovazione relativa ad Impresa 4.0 (0,1)**

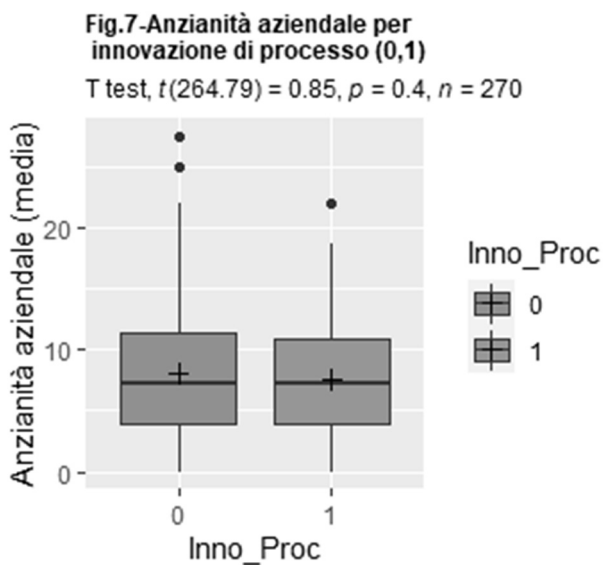
T test,  $t(45.43) = -0.68, p = 0.5, n = 270$



### 3.5.2. Innovazione e caratteristiche dei formati

#### *Innovazione, anzianità aziendale ed età media dei dipendenti*

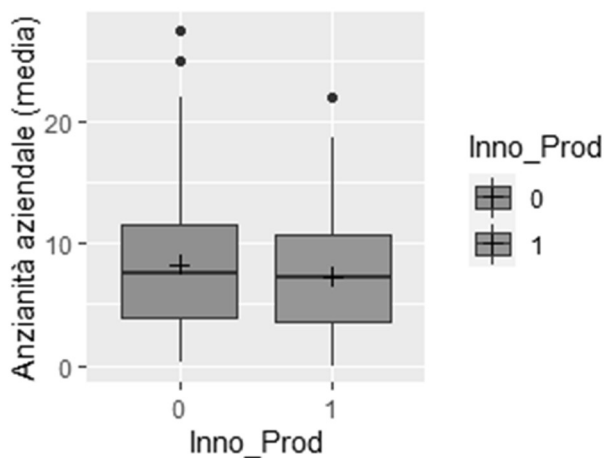
Il seguente insieme di sei figure (Fig. 7-12) evidenzia l'anzianità lavorativa media dei dipendenti che sono stati soggetti a formazione per le imprese innovatrici e per quelle non innovatrici. Anche in questo caso non emergono forti eterogeneità tra le due tipologie di imprese sulle sei diverse innovazioni. La media della variabile proveniente dalla storia formativa delle imprese non è significativamente diversa tra chi innova e chi non innova, se non nel caso delle imprese che introducono innovazioni di marketing e tecnologie abilitanti<sup>16</sup> appartenenti all'insieme di quelle definite nel programma nazionale Impresa4.0. In questi casi emerge che l'anzianità media aziendale dei formati è significativamente minore rispetto all'anzianità aziendale dei formati delle imprese che non introducono tecnologie di Impresa 4.0 o innovazioni di marketing.



<sup>16</sup> [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti\\_impresa\\_40\\_ita.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti_impresa_40_ita.pdf).

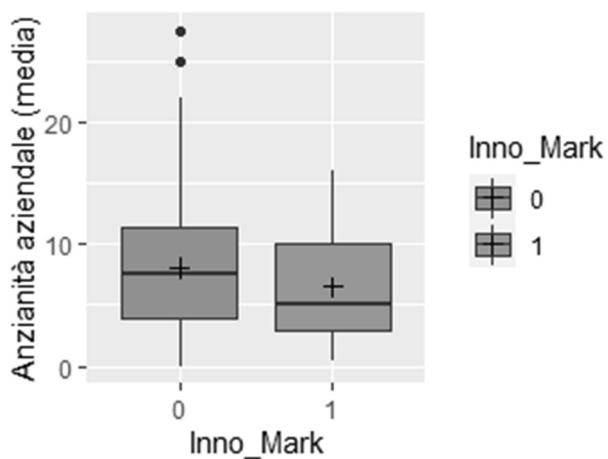
**Fig.8-Anzianità aziendale per innovazione di prodotto (0,1)**

T test,  $t(265.93) = 1.59, p = 0.11, n = 270$



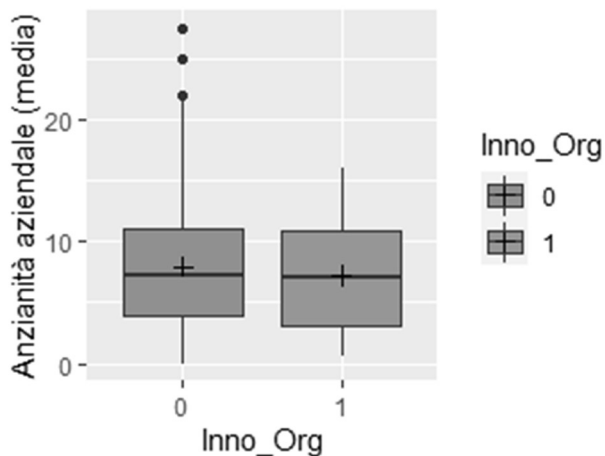
**Fig.9-Anzianità aziendale per innovazione di marketing (0,1)**

T test,  $t(61.05) = 1.99, p = 0.051, n = 270$



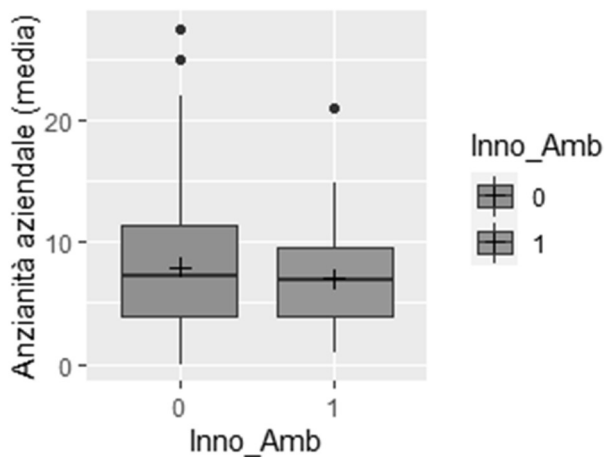
**Fig.10-Anzianità aziendale per innovazione organizzativa (0,1)**

T test,  $t(84.24) = 0.99, p = 0.33, n = 270$



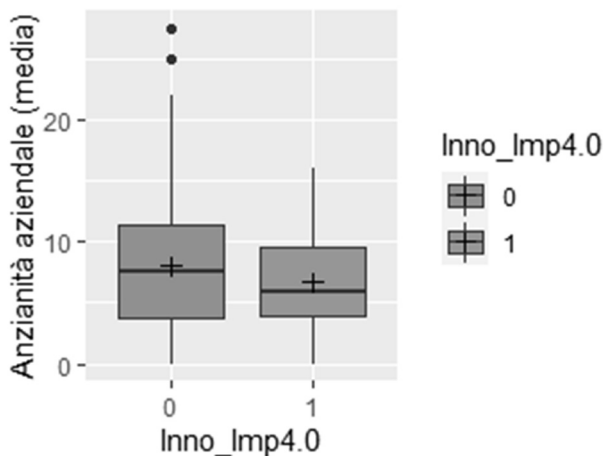
**Fig.11-Anzianità aziendale per innovazione ambientale (0,1)**

T test,  $t(56.63) = 1.21, p = 0.23, n = 270$



**Fig.12-Anzianità aziendale per innovazione relativa ad Impresa4.0 (0,1)**

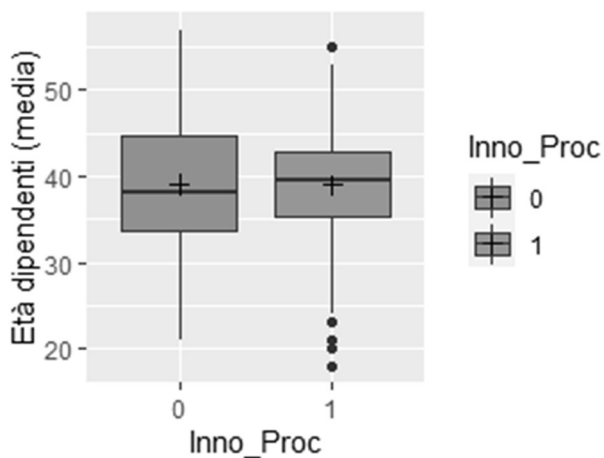
T test,  $t(58.78) = 1.78, p = 0.081, n = 270$



Se valutiamo l'età media dei lavoratori e la relazione che questa ha con le imprese innovatrici e non innovatrici, le seguenti differenze emergono (Figg. 13-18). Solo per quanto concerne le tecnologie di Impresa4.0 le imprese innovatrici tendono ad avere un'età media dei formati inferiore rispetto a quella delle imprese che non introducono tali innovazioni. Potremmo ipotizzare che dove sono introdotte nuove tecnologie le imprese preferiscano formare lavoratori giovani, che probabilmente hanno di fronte una vita lavorativa ancora lunga; in tal caso la formazione risulta profittevole su un arco temporale lungo, come lungo sarà l'arco temporale di utilizzo delle tecnologie di Impresa4.0 e le sinergie tra nuove competenze e nuove tecnologie.

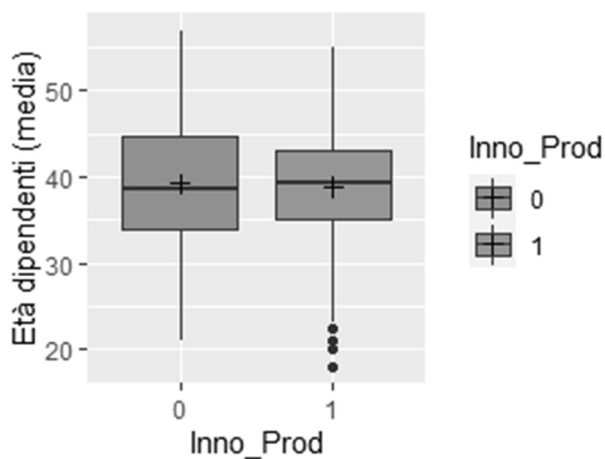
**Fig.13-Età dipendenti per innovazione di processo (0,1)**

T test,  $t(267.17) = 0.12, p = 0.91, n = 270$



**Fig.14-Età dipendenti per innovazione di prodotto (0,1)**

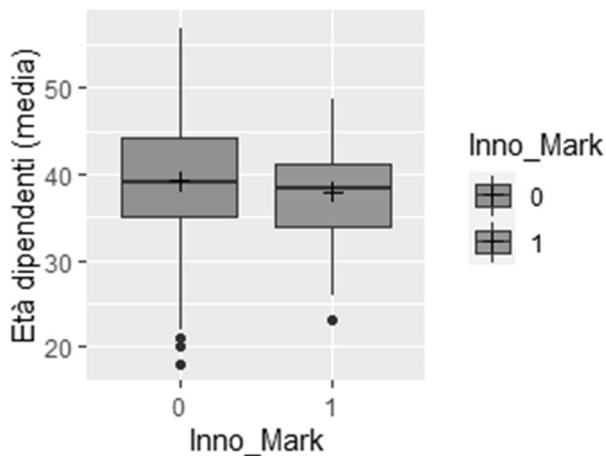
T test,  $t(267.51) = 0.52, p = 0.6, n = 270$



ù

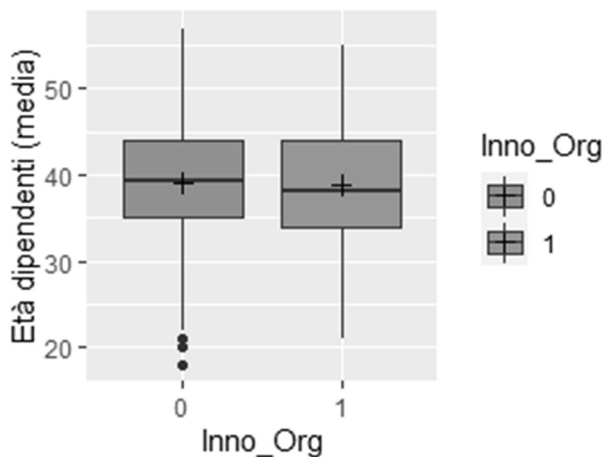
**Fig.15-Età dipendenti per innovazione di marketing (0,1)**

T test,  $t(68.1) = 1.29, p = 0.2, n = 270$



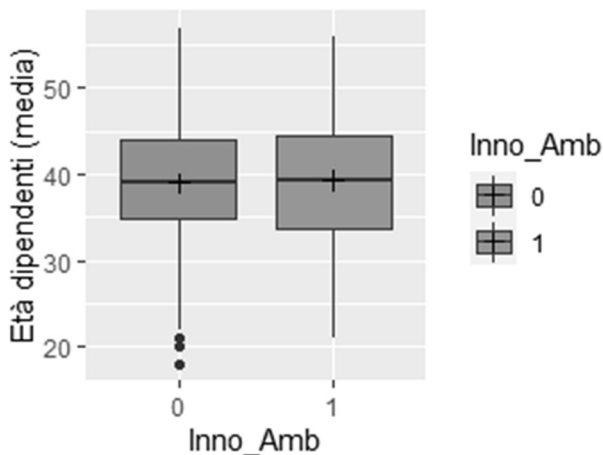
**Fig.16-Età dipendenti per innovazione organizzativa (0,1)**

T test,  $t(80.18) = 0.24, p = 0.81, n = 270$



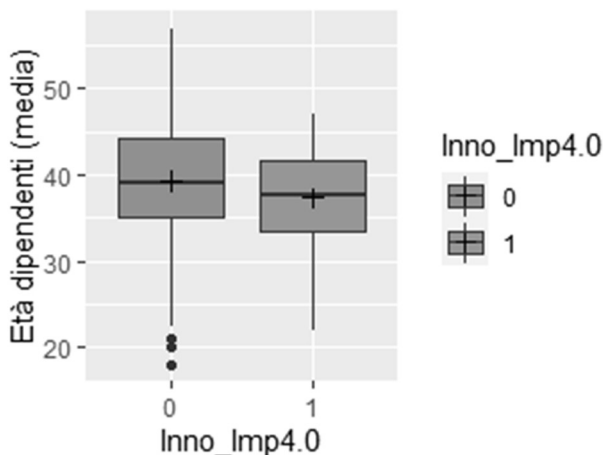
**Fig.17-Età dipendenti per innovazione ambientale (0,1)**

T test,  $t(49.87) = -0.25, p = 0.8, n = 270$



**Fig.18-Età dipendenti per innovazione relativa ad Impresa4.0 (0,1)**

T test,  $t(54.84) = 1.8, p = 0.077, n = 270$



Questa breve analisi esplorativa ha l'obiettivo di rappresentare un primo punto di partenza nell'analisi dei dati costruiti sulla base dell'interazione tra due strumenti rilevanti del progetto di monitoraggio riportato nel presente volume: il dataset generato dalla survey somministrata alle imprese aderenti a Fondartigianato ed il dataset relativo alla storia formativa delle aderenti e



dei lavoratori delle medesime. In una fase di costante aumento delle informazioni a disposizione, il ‘rumore informativo’ può generare problemi nella individuazione e selezione delle informazioni rilevanti agli scopi di Fondartigianato. Per tale ragione, aderenti alla logica di miglioramento continuo dei monitoraggi, con le attività del prossimo monitoraggio l’integrazione delle fonti di dati diverse sarà perseguita al fine di fornire analisi più dettagliate, approfondite ed affidabili.

## Conclusioni

L’emergenza sanitaria legata alla diffusione del COVID-19 ha rappresentato un momento difficile per l’intera economia mondiale. L’analisi congiunturale presentata nella prima parte di questo capitolo ci ha permesso di quantificare la portata di queste perdite mostrandoci una profonda recessione in concomitanza del duro *lockdown* della primavera 2020 e una ripresa che, seppure marcata, fatica ad arrivare ai livelli *pre-crisi* con dei rallentamenti evidenti in occasione dell’introduzione di ulteriori restrizioni tra la fine del 2020 e la prima parte del 2021. L’Italia è stato il primo paese europeo a patire l’avanzata del virus, facendo da apri pista verso le restrizioni per gli altri paesi europei. Gli effetti sono stati ben visibili sull’economia nazionale, che mostra comunque una buona performance se paragonata agli altri Paesi europei rispetto al periodo che stiamo vivendo.

L’analisi presentata nella prima sezione di questo capitolo è, quindi, necessaria e assume particolare rilevanza per leggere in maniera coerente i risultati ottenuti dall’indagine che è stata condotta in un periodo di recrudescenza del virus, con alcune restrizioni e un “sistema a semaforo” che caratterizzava le regioni italiane.

L’indagine, i cui risultati sono stati qui riportati, è stata condotta su un campione di micro e piccole imprese aderenti a Fondartigianato e localizzate nella regione Emilia-Romagna e costituisce ormai il terzo bagaglio informativo collezionato e ha come obiettivo quello di accrescere una consolidata base informativa per l’analisi delle strategie di innovazione e di formazione delle piccole e microimprese, di utilità, a propria volta, per determinare politiche e strategie di Fondartigianato in regione Emilia-Romagna. Il rapporto elaborato su tale base di dati ha permesso la realizzazione di uno studio approfondito delle caratteristiche di impresa attraverso la somministrazione di un questionario strutturato alle imprese con l’utilizzo di alcune domande specifiche su transizione ecologica e digitale a cui è stata dedicata un’intera se-

zione data l'importanza che esse ricoprono per le strategie di crescita italiane ed europee.

Passando in rassegna gli elementi messi in luce dal presente lavoro possiamo ritrovare le seguenti principali evidenze. Prima fra tutte, appare evidente la differenza fra il numero di coloro che hanno continuato l'attività di formazione e chi invece non l'ha effettuata. Questo aspetto appare ancora più marcato nel settore manifatturiero. Inoltre, è importante sottolineare che la maggior parte della formazione ha riguardato la sicurezza, mentre poco spazio hanno ricevuto le attività riguardanti le competenze ambientali e linguistiche che rappresentano aspetti fondamentali per la crescita futura. Nessuna correlazione è stata individuata tra il titolo di studio del rispondente e l'attività formativa, e come lo scorso anno non va segnalata alcuna differenza di genere. Quello che ha portato il COVID-19 è certamente un maggiore utilizzo della formazione a distanza. L'uso delle piattaforme di comunicazione online ha rappresentato uno degli aspetti caratterizzanti la crisi: così come hanno permesso l'erogazione della formazione a scuole e università, allo stesso modo hanno rappresentato uno strumento di formazione particolarmente importante anche per le imprese. Per queste ragioni alla domanda sull'erogazione della formazione è stata data un'ulteriore alternativa considerando la possibilità di avere formazione "a distanza". Sicuramente la possibilità di aderire a programmi formativi a distanza dipende dalle peculiarità e dalle esigenze dei diversi settori, ma ciò che emerge è che certamente è una scelta che è stata condivisa, garantendo la possibilità di raggiungere un maggior numero di persone, e abbattendo non solo i costi, ma anche il tempo necessario per l'erogazione. Si ritiene, dunque, di particolare importanza che ci si attrezzi sempre di più per garantire questa tipologia di erogazione della formazione al fine di sfruttare al meglio queste nuove opportunità che, se da un lato ci hanno aiutato durante l'avanzata del virus, dall'altro ci hanno permesso di capire quanto queste siano potenzialmente vantaggiose per lo sviluppo di competenze necessarie ad accrescere la competitività delle imprese.

Certamente l'andamento delle performance economiche ha influenzato in maniera importante la scelta di intraprendere o meno attività di formazione. Sebbene siamo consapevoli di una forte eterogeneità, osserviamo che chi ha dichiarato un andamento positivo, o quanto meno stabile, ha significativamente investito di più in formazione. Si conferma nuovamente determinante il ruolo che la formazione riveste nella capacità innovativa delle imprese evidenziando ancora una volta quanto sia saldo il legame tra formazione ed innovazione e quanto puntare su di essa costituisca un passaggio fondamentale, non solo per uscire dalla crisi, ma anche per portare avanti un percorso di crescita stabile.

Una relazione positiva è stata rilevata anche rispetto alle innovazioni ambientali. Questo dato assume particolare rilievo se letto rispetto alla conoscenza che le imprese hanno manifestato della transizione ecologica e digitale. Possiamo evidenziare che, sebbene le imprese abbiano identificato entrambe le transizioni come ugualmente importanti, il peso relativo maggiore è stato dato a quella ecologica. I rispondenti hanno riconosciuto in essa una strategia importante. Relativamente alle modalità del suo raggiungimento hanno mostrato che la riduzione delle risorse energetiche rappresenta una strategia prioritaria, evidenziando come le imprese intendano contribuire alla transizione ecologica nazionale in modo diretto riducendo principalmente emissioni, scarti e modificando i propri comportamenti energetici.

Dopo più di un anno di pandemia, il questionario ha provato a delineare le strategie prospettate dalle imprese per riuscire a superare la forte crisi causata dai *lockdown* generalizzati e dalle restrizioni che si sono susseguite in questo periodo e che hanno duramente colpito tutti i settori dell'economia, seppur in misure diverse e variabili. È certamente interessante e rincuorante sapere che gran parte delle imprese rispondenti veda il futuro sotto una luce positiva, manifestando ancora una volta come la crisi COVID-19 abbia le sembianze di una "V", caratterizzata da una netta ripresa nelle fasi successive alla caduta generale dell'economia e ciò è confermato dalla visione positiva delle imprese sull'andamento delle attività produttive nel breve e medio periodo. L'atteggiamento positivo nei confronti del futuro ha certamente effetti positivi in termini di competitività e fiducia sui mercati nazionali e internazionali, favorendo investimenti, occupazione e migliorando in generale i consumi e parzialmente le condizioni di vita della regione. In questo contesto, l'attività formativa è percepita, dalle imprese rispondenti, come una strategia utile e necessaria al superamento della crisi, accrescendo la competitività e favorendo così la crescita dell'impresa.

Concludendo, ciò che emerge è che, nonostante il periodo di forte crisi, le imprese riconoscono ancora nella formazione una leva di crescita, che si rende ancora più necessaria nei momenti di contrazione dell'economia. Certamente le modalità di erogazione e le competenze richieste sono cambiate, e con molta probabilità rimarranno tali anche dopo il periodo di emergenza. Per questa ragione rispondere tempestivamente a queste nuove esigenze può rappresentare un vantaggio competitivo per le imprese e per Fondartigianato, che deve fungere da supporto nel periodo di risalita dalla crisi e di crescita in quello post-crisi.

## Riferimenti bibliografici

- Anlesinya A., 2018. Organizational barriers to employee training and learning: evidence from the automotive sector, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2017-0022>.
- Marcuccio M. e Antonioli D., a cura di, (2021), *Il Monitoraggio e la Valutazione d'Impatto delle Attività Formative. Il Modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*, FrancoAngeli, Milano
- Banca d'Italia, 2021. *Economie regionali. L'economia dell'Emilia-Romagna. Rapporto annuale*, Numero 8, giugno 2021, Banca d'Italia, Roma.
- Commissione Europea, 2021. *The EU's 2021-2027 long-term. Budget and Next GenerationEU. Facts and European Union, 2020. Il Green Deal europeo. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, Al Consiglio, Al Comitato Economico E Sociale Europeo E Al Comitato delle Regioni*, Bruxelles, 11.12.2019.
- INAPP, 2021. *Rapporto 2021, Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post COVID-19*. INAPP Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche.
- Institute for the Work, 2021. *The importance of worker training in Post COVID-19 Recovery*, disponibile al sito: <https://www.ifow.org/news-articles/the-importance-of-worker-training-in-post-COVID-19-recovery> (Ultimo accesso ottobre 2021).
- Istat (2021), *Rapporto Annuale 2021*, Istat, Roma
- Lange T., Ottens M., Taylor A. 2000. *SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective*". *Journal of European Industrial Training*, 24(1):5-11. <https://doi.org/10.1108/03090590010308219>.
- McKinsey Foundation, 2020. *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*. Disponibile al sito: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-COVID-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now> (Ultimo accesso Ottobre 2021).
- Panagiotakopoulos A., 2011. *Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs)*, *Development and Learning in Organizations*, 25(3):15-18. 10.1108/1477728111125354 VOL.
- Panagiotakopoulos A., 2016. *Unmasking the key barrier to informal staff learning in large organizations*, *Strategic HR Review*, 15(1) <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2014-0055>.
- Rangarajan D., Sharma A., Lyngdoh T., Paesbrugghe B., 2021. *Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force*. *Business Horizons* 64(5):647-658. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.030>.
- Regional innovation scoreboard, 2021. *Regional Profiles*, European Commission. Disponibile a: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45954> (ultimo accesso agosto 2021).

- RER, 2020. Patto per il Lavoro e per il Clima, Regione Emilia-Romagna, Bologna, 14 dicembre 2020.
- Schilling J., Kluge A., 2009. Barriers to organizational learning: An integration of theory and research, *International Journal of Management Reviews*, 11(3):337–360. 10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high-and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5):687-703.
- UN, 2021. L'Agenda 2030, Nazioni Unite. Disponibile a: <https://unric.org/it/agenda-2030/> (ultimo accesso Agosto 2021).
- Unioncamere, 2020. Rapporto 2020 sull'economia Regionale, Centro Studi e monitoraggio dell'economia di Unioncamere Emilia-Romagna.
- Unioncamere, 2021. Scenario Emilia-Romagna. Previsione macroeconomica a medio termine, luglio 2021.
- Zhou, Y., Zhu R., Zheng, X., 2020, Second language skills and labor market outcomes: Evidence from the handover of Hong Kong, *China Economic Review*, 59.

## 4. LA RICERCA SULL'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE: IL PERCORSO E GLI ESITI PER LA VALUTAZIONE

Il presente capitolo<sup>1</sup> – che contiene gli elementi presentati nel Rapporto finale consegnato all'Articolazione Regionale di Fondartigianato – è stato elaborato al termine del secondo anno di sperimentazione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna.

Le premesse teoriche e metodologiche condivise con le Parti Sociali e utilizzate per progettare l'impianto di valutazione di impatto – oggi giunto al suo secondo anno di sperimentazione<sup>2</sup> – sono contenute in due documenti già pubblicati: il primo, dal titolo *Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative da adottare da parte dell'Articolazione regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna – L'impianto di valutazione complessivo e di impatto* (Marcuccio, 2019) diffuso nel novembre del 2019 al termine del Progetto Monitoraggio 2018 dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna; il secondo, che costituisce uno sviluppo del primo, intitolato *Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione* (Marcuccio, 2021)<sup>3</sup>.

In continuità con quanto prefigurato al termine del Progetto Monitoraggio 2019, l'impianto di valutazione di impatto delle attività finanziate da Fon-

<sup>1</sup> Gli autori hanno condiviso l'impostazione generale e i contenuti del contributo. Ai fini dell'attribuzione dei paragrafi, Massimo Marcuccio è autore del paragrafo *Sintesi dei principali risultati* e dei paragrafi 4.1, 4.3, 4.4, 4.5; Vanessa Lo Turco è autrice del paragrafo 4.2.

<sup>2</sup> Utilizziamo in questo capitolo il termine “sperimentazione” – tra virgolette – in modo estensivo, non tanto per intendere la forma di ricerca empirica denominata *esperimento* – nel significato ristretto adottato nell'ambito della metodologia della ricerca empirica – quanto per indicare una verifica empirica, sul campo, dell'impianto di valutazione tesa a far emergere il livello di rispondenza ai criteri di qualità definiti dal *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (Yarbrough et al., 2011) considerati un riferimento fondamentale a livello internazionale.

<sup>3</sup> Il presente documento è contenuto in Marcuccio & Antonioli (2021).

dartigianato è stato riprogettato nel dettaglio e sottoposto a una seconda verifica empirica nell'ambito del Progetto Monitoraggio 2021. Tale "sperimentazione" è stata strutturata, come la precedente, in due macro-fasi:

- la prima, ha previsto una rilevazione tramite questionario strutturato online rivolta all'intera popolazione dei referenti aziendali delle imprese i cui lavoratori erano stati coinvolti in uno o più progetti formativi sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9 e la Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 3° – 2017; Invito 1° – 2019; Invito COVID-19;
- la seconda ha mirato, attraverso alcuni studi di caso, ad approfondire i dati raccolti con il questionario online.

L'obiettivo principale dell'intervento valutativo messo in atto nel 2021 è stato quello di approfondire la verifica dell'utilità e della fattibilità di un impianto di valutazione finalizzato a raccogliere *evidenze empiriche* per supportare le Parti Sociali nel verificare la presenza di un eventuale impatto<sup>4</sup> – nei contesti aziendali – degli apprendimenti sviluppati con le attività formative concluse e rendicontate e, anche sulla base di ciò, nel formulare un giudizio di valore sulle attività di formazione finanziate.

Nel titolo del capitolo – *La ricerca sull'impatto delle attività formative: il percorso e gli esiti per la valutazione* – è stato espresso l'approccio che ha caratterizzato sin dall'inizio l'impostazione data dal Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" alla collaborazione con l'Articolazione regionale. Le Parti Sociali, così come gli altri lettori, troveranno in queste pagine una serie di "dati" – che abbiamo denominato *evidenze empiriche* – raccolti attraverso una molteplicità di strumenti e procedure (questionari, interviste, analisi documentali, analisi secondaria di dati) e organizzati per essere utilizzati successivamente – in primis dalle Parti Sociali – in specifici momenti di confronto, eventualmente anche allargato ad altri soggetti portatori di interesse, per interpretare e valutare le attività formative finanziate anche alla luce dei dati sul loro impatto nei contesti aziendali. Nel testo,

<sup>4</sup> Ricordiamo che nell'ambito del Progetto Monitoraggio di Fondartigianato il concetto di *impatto* delle attività formative viene inteso come l'«uso all'interno dei processi di lavoro degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa dopo la conclusione dell'attività formativa stessa». Con la scelta di utilizzare il termine «uso» si è voluto fare riferimento non solo all'applicazione in azienda degli apprendimenti (conoscenze, capacità, competenze, atteggiamenti) sviluppati durante le attività di formazione - vale a dire alla "trasposizione" o "*trasferimento*" dall'aula al luogo di lavoro" - ma anche a qualsiasi forma di "utilizzo/coinvolgimento", sebbene non preventivamente ipotizzato, di tali apprendimenti nelle diverse forme di attività agite nel luogo di lavoro e a qualsiasi livello/dimensione della complessità delle attività stesse. Nel testo, tuttavia, il termine *trasferimento* è stato utilizzato come sinonimo di *impatto* – mantenendone lo stesso significato di «uso» qui proposto – per sottolineare in modo particolare l'interconnessione con il momento della progettazione e implementazione del processo formativo.

quindi, non si troverà una “valutazione” già formulata che le Parti Sociali potranno decidere se assumere o meno ma solo elementi affinché le Parti Sociali possano intraprendere un proprio processo autonomo di valutazione e programmazione: ecco il perché dell’espressione *per la valutazione*. Il fatto che in diversi momenti della raccolta dei dati attraverso l’uso del questionario e/o delle interviste siano state raccolte le valutazioni di alcuni dei soggetti coinvolti – lavoratori e referenti aziendali – non implica, quindi, che tali valutazioni – peraltro espresse con criteri valutativi solo in parte uguali a quelli delle Parti Sociali – debbano essere considerate come la valutazione espressa dalle Parti Sociali stesse<sup>5</sup>.

Sussistono, tuttavia, anche altri fattori che invitano a leggere e interpretare con cautela i dati raccolti e presentati in questo capitolo. Si tratta di fattori intrinseci a tutte le valutazioni d’impatto e che ne *de-limitano* in sé il valore soprattutto quando i dati principali raccolti sono principalmente – come nel nostro caso – le *percezioni* dei soggetti. In primo luogo, il fattore *tempo*. Il fatto che la rilevazione avvenga a distanza di alcuni mesi dal termine delle attività formative comporta inevitabilmente nei soggetti rispondenti la presenza di interferenze a livello dei processi cognitivi che stanno alla base della rievocazione di quanto avvenuto in formazione e a seguito di essa in azienda. Questo soprattutto nei 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 a canali di finanziamento diversi.

In secondo luogo, il fattore *novità* del compito cognitivo richiesto. Infatti, invitare le persone a esprimere la propria percezione circa il collegamento “causale” tra le attività formative svolte, in prima persona nel caso dei lavoratori, e le “ricadute” sulle attività di lavoro significa chiedere di realizzare un compito cognitivo non usuale che – laddove compiuto in forma autonoma – viene effettuato per lo più in forma implicita. Nel poco tempo concesso da un’intervista o dalla compilazione di un questionario, tale lavoro di focalizzazione ed esplicitazione inevitabilmente non può che dare esiti parziali – per quanto attendibili – sempre in relazione al tipo di dato raccolto e alle modalità della sua rilevazione.

Le attività di raccolta dei dati è stata effettuata dal Gruppo di lavoro del progetto Monitoraggio 2021 con la supervisione scientifica di un ricercatore

<sup>5</sup> In questo modo viene accolto il suggerimento, espresso nei documenti europei in tema di valutazione degli interventi in ambito sociale, di evitare che il gruppo di valutatori - nel nostro caso le Parti Sociali - sia influenzato esclusivamente da considerazioni personali - nel nostro caso le valutazioni dei lavoratori e dei referenti aziendali - nel compiere scelte importanti in relazione a problemi socio-economici. Un tale approccio alla valutazione ha trovato in Italia una delle sue prime elaboratrici e sostenitrici in Maria Lucia Giovannini (1988).



(lo scrivente) del Dipartimento di Scienze dell’Educazione “Giovanni Maria Bertin” dell’Università di Bologna che ha curato, con un confronto continuo con il Gruppo di lavoro, la progettazione dell’impianto di valutazione dell’impatto, la costruzione degli strumenti per la raccolta dei dati, l’analisi dei dati e la stesura complessiva del rapporto finale<sup>6</sup>.

Il capitolo è stato strutturato in cinque parti:

*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 futuro della formazione* presenta i risultati delle risposte al questionario online sulle percezioni dei referenti aziendali circa la formazione sul lavoro e la formazione a distanza.

*Gli studi di caso* racchiude la descrizione di sintesi dei 26 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.

*Riflessioni meta-valutative* contiene le riflessioni sulle scelte metodologiche che riguardano l’intero percorso sperimentale di raccolta e analisi dei dati elaborate a partire dai colloqui e dalle note sul campo dei componenti del Gruppo di lavoro coinvolti nelle attività.

*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)<sup>7</sup> 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.

<sup>6</sup> Colgo l’occasione per ringraziare Mario Catani e Irene Lorenzetto, i componenti del Gruppo di lavoro che hanno lavorato a maggiore contatto con me.

<sup>7</sup> L’articolazione dell’impianto di valutazione *complessivo* è stata descritta nel dettaglio in Marcuccio (2019). Ricordiamo qui in sintesi che l’impianto di valutazione *complessivo* dell’Articolazione regionale è costituito al proprio interno dall’integrazione di tre sotto-impianti: 1) il sotto-impianto di valutazione ex ante, basato sui dati raccolti con i verbali di condivisione integrati da un questionario aggiuntivo; 2) il sotto-impianto di valutazione di impatto (qui denominato in forma sintetica impianto di valutazione di impatto); 3) il sotto-impianto di valutazione *finale* che utilizza i dati di tipo gestionale delle attività concluse e rendicontate. È questo impianto integrato di valutazione *complessivo* – e le strette interconnessioni tra i singoli sotto-impianti – che contraddistingue la specificità dell’impianto di valutazione dell’*Articolazione regionale* dell’Emilia-Romagna di Fondartigianato.

Nelle Appendici abbiamo inserito: 1) alcuni dati relativi alla descrizione della popolazione di riferimento e del campione di aziende coinvolte nell'indagine con il questionario online; 2) i report dei singoli studi di caso aziendali; 3) un esempio di griglia di intervista utilizzata per la raccolta dei dati durante gli studi di caso.

L'auspicio – 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 del lavoro mediante le attività di formazione.

## Sintesi dei principali risultati

L'attività di ricerca per la valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato in Emilia-Romagna è stata strutturata in due macro-fasi:

- la prima, ha previsto una rilevazione tramite *questionario strutturato online* rivolta all'intera popolazione dei referenti aziendali delle imprese i cui lavoratori erano stati coinvolti in uno o più progetti formativi sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9 e la Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 3° – 2017; Invito 1° – 2019; Invito COVID-19;
- la seconda ha mirato, attraverso alcuni *studi di caso*, ad approfondire i dati raccolti con il questionario online.

I questionari online sono stati inviati a 291 titolari o referenti aziendali le cui imprese avevo realizzato attività formative finanziate da Fondartigianato negli ultimi 14 mesi e per una durata pari o superiore alle 40 ore.

I questionari restituiti sono stati 93 (tasso di restituzione del 32,1%) di cui 78 (27,0%) sono stati completati e, quindi, utilizzati per le elaborazioni. Si tratta di un campione di rispondenti con caratteristiche non rappresentative della popolazione di riferimento.

Nella prima parte del questionario si indagavano le percezioni valutative dei rispondenti relative alla *formazione* realizzata e al *trasferimento* in azienda delle competenze sviluppate dai lavoratori durante le attività formative (*impatto*). In base ai risultati è stato possibile costruire una *tipologia di aziende*: a) le aziende che non hanno segnalato aree di criticità (N=37 pari al 48% del campione); b) le aziende che hanno segnalato criticità solo nell'ambito del trasferimento (N=26 pari al 33% del campione); c) le aziende che hanno dichiarato criticità nell'ambito sia della formazione sia dell'impatto

(N=15 pari al 19% del campione); d) le aziende che hanno segnalato criticità solo nell'ambito della formazione (N=0).

Nessun tipo di associazione è stato individuato tra i punteggi dei fattori relativi alla *formazione* e al *trasferimento* e il genere e il titolo di studio dei rispondenti, il numero di dipendenti e il macrosettore economico (costruzioni, manifatturiero, servizi).

I risultati, invece, mettono in evidenza una *debole* influenza sui risultati dei punteggi del fattore *responsabilità per il trasferimento/applicazione* da parte del "ruolo ricoperto all'interno dell'azienda". I titolari hanno attribuito un punteggio medio più alto rispetto a coloro che rivestono un altro ruolo all'interno dell'azienda. In egual modo, risultata una *debole* differenza significativa in relazione alla *percezione del trasferimento* tra le province di Modena (al di sotto della media) e Parma e Rimini (al di sopra della media).

In relazione ai fattori *che contribuiscono a influenzare la percezione del trasferimento* degli apprendimenti, i titolari e i referenti aziendali affermano che essa sia imputabile non tanto ai lavoratori (intenzione e motivazione a trasferire) quanto al *contesto* (colleghi e azienda) e al fatto che gli apprendimenti siano stati sviluppati. *Non* fanno emergere un'influenza *sul trasferimento* della soddisfazione per la formazione o dell'orientamento alle esigenze del lavoro della formazione stessa.

Nelle *Sezioni 3 e 4* del *questionario online* sono stati indagati due aspetti che rivestiranno un'importanza fondamentale nell'ambito della formazione continua: la *formazione sul lavoro* e la *formazione a distanza* (FAD).

Dalle risposte circa l'attività pregressa *in generale* di *formazione sul lavoro*, l'*esperienza diretta* – supportata da un dipendente dell'azienda più esperto (73%) o da un esperto esterno (68%) – insieme all'*alternanza* di momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul lavoro *in forma autonoma* (72%) sono state le modalità di formazione più utilizzate.

Per quanto riguarda, invece, l'*applicabilità in futuro* delle modalità di formazione sul lavoro una volta terminata l'emergenza COVID, il 77% dei rispondenti ha espresso un parere positivo di fattibilità circa l'*esperienza diretta* con il supporto di un dipendente più esperto, mentre un 68% ha considerato fattibile l'*alternanza* di momenti d'aula con una pratica sul lavoro in affiancamento a un dipendente dell'azienda più esperto.

In relazione all'*esperienza di FAD*, le risposte ci rimandano un'immagine di un fenomeno che si è molto diffuso, *in generale* (79,5%), ma in misura minore (62,8%) nell'ambito delle attività di formazione finanziate da Fondartigliato.

I rispondenti hanno individuato una serie di punti di forza della FAD: l'ottimizzazione dei tempi, la mancanza/riduzione degli spostamenti e la pos-

sibilità di coinvolgere un maggior numero di lavoratori. Circa i punti di debolezza, quelli maggiormente segnalati sono la mancanza di interazione sociale, il minore coinvolgimento/attenzione dei partecipanti e la mancanza di attività pratica. L'esperienza effettuata ha consentito ai rispondenti di avanzare una serie di suggerimenti a coloro che in futuro saranno coinvolti nella progettazione di attività di FAD: l'individuazione di modalità di FAD che favoriscano una maggior coinvolgimento e attenzione dei partecipanti – anche calibrando i tempi – così come una maggiore interattività tra i soggetti coinvolti.

La percentuale di coloro che si dichiarano disponibili a far partecipare *in futuro* i lavoratori della propria azienda alla FAD (57,7%) risulta inferiore a quella di coloro che hanno partecipato ad attività di FAD. Un quarto dei rispondenti ha invece risposto *forse*, facendo emergere un'area di *possibilità condizionata* alla FAD. Il 10,3% ha dichiarato in modo deciso la propria indisponibilità.

Tra i motivi che hanno portato i referenti aziendali a rispondere affermativamente, i più ricorrenti sono la *flessibilità* e la mancanza di spostamenti dei lavoratori. Tra le ragioni avanzate da coloro che hanno dichiarato la loro indisponibilità vi è, in primo luogo, la minore efficacia formativa della FAD. Infine, gli incerti fanno dipendere la loro risposta dai contenuti della formazione e dal tipo di partecipanti.

Infine, è emerso che l'aver partecipato o meno alla FAD non ha avuto nessuna influenza – né positiva né negativa – sulla percezione di trasferimento degli apprendimenti.

Nello *studio di caso multiplo* sono state coinvolte 26 aziende. Si tratta di un campione sostanzialmente bilanciato in relazione alla tipologia costruita in base alle possibili situazioni di positività e criticità garantendo, quindi, una certa rappresentatività perlomeno dell'insieme di aziende rispondenti al questionario.

Molteplici sono state le fonti individuate per la raccolta dei dati circa l'impatto delle attività formative svolte: 1) il *database gestionale di Fondartigiano* relativo alle caratteristiche dei progetti rendicontati a partire dal 2012; 2) i *verbali di condivisione* dei progetti; 3) le *relazioni finali* elaborate dai coordinatori degli enti di formazione; 4) il *questionario online* somministrato ai titolari/referenti aziendali; 5) i *questionari cartacei* distribuiti dagli enti di formazione sia ai titolari/referenti aziendali sia ai lavoratori a 30 giorni dal termine della formazione; 6) l'*intervista semi-strutturata* somministrata ai titolari/referenti aziendali, ai lavoratori e al referente dell'ente di formazione.

Dall'analisi incrociata dei dati raccolti, sembrano emergere tre gruppi di casi/situazioni:

- il primo gruppo – composto da 6 aziende (*casi di successo*) – in cui è stato possibile riscontrare una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti integrata da una descrizione dettagliata di uno o più episodi di trasferimento da parte di almeno uno dei due soggetti intervistati (referente aziendale o lavoratore);
- il secondo – composta da 12 aziende – in cui a una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti corrisponde però una descrizione di episodi di trasferimento generica;
- la terza – composta da 8 aziende (*casi di dissonanza*) – in cui, invece, emergono alcune *dissonanze* circa le dichiarazioni dei diversi soggetti e dove si registrano il maggior numero di elementi critici circa il supporto al trasferimento rilevati con il questionario online.

Circa *i sei casi di successo*<sup>8</sup>, l'analisi di approfondimento ha fatto emergere i seguenti elementi: a) si tratta *in tutti* i casi di aziende che hanno una lunga storia formativa con Fondartigianato; b) il numero dei dipendenti coinvolti nell'attività formativa è sempre un piccolo gruppo (da 4 a 9 persone) e mai di un singolo dipendente; c) la durata – di circa 40 ore – è uguale per tutti i progetti; d) circa il *tipo di progetto* dichiarato in fase di presentazione della proposta progettuale, in cinque casi su sei si tratta di un progetto di tipo aziendale; in un solo caso si tratta di un progetto di tipo territoriale. Gli altri parametri, invece, mettono in evidenza l'*eterogeneità* dei casi.

Circa gli otto *casi di dissonanza*, invece, a sintesi dell'analisi di approfondimento, gli elementi che *sembrano* emergere sono i seguenti: a) la percezione di un mancato impatto sembra evidenziarsi in un solo caso strettamente connesso alle caratteristiche di tipicità della situazione complessiva dell'azienda e del percorso formativo; b) negli altri casi, sembra emergere la percezione di un *trasferimento parziale* degli apprendimenti in ragione delle *differenti aspettative di partenza* circa gli effetti attesi o in relazione ai *tempi* entro cui la formazione avrebbe dovuto/potuto determinare il cambiamento. Ulteriori aspetti emergenti dall'interpretazione dei dati sono questi: a) la *percezione di criticità circa la formazione* sembra interferire con la percezione di trasferimento degli apprendimenti poiché il parere sulla formazione sembra attivare un *effetto alone* sul parere relativo al trasferimento; b) gli elementi a cui sembra necessario prestare particolare attenzione per favorire il processo di trasferimento sono: la partecipazione di un solo dipendente a un percorso formativo interaziendale; la partecipazione a un medesimo percorso

<sup>8</sup> 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).

di formazione di lavoratori che operano in settori aziendali differenti o che hanno caratteristiche in ingresso molto differenti.

Quanto emerso dall'indagine con questionario online e dallo studio di caso multiplo è il frutto di un'*interpretazione* fondata su evidenze empiriche il cui scopo è solo quello di fornire alle Parti Sociali elementi che esse potranno utilizzare nell'ambito dei propri processi decisionali connessi sia alla valutazione delle attività formative svolte sia alla progettazione futura. Tuttavia, si precisa che saranno inevitabilmente necessari ulteriori approfondimenti, avvalendosi di ulteriori dati ed elaborazioni, per comprendere meglio le dinamiche che hanno portato ai risultati emersi dalla presente indagine.

Inoltre, sebbene non possa essere di certo considerata una “ricostruzione teorica” o una “modellizzazione” del fenomeno dell'impatto della formazione in azienda, si precisa che la riorganizzazione dei dati qui presentata è stata effettuata con la prospettiva di elaborare prossimamente una *cornice concettuale* relativa al fenomeno della interazione tra formazione e impatto nelle aziende dell'Emilia-Romagna empiricamente fondata e funzionale a migliorare la qualità dei processi di progettazione, realizzazione e valutazione.

#### **4.1. L'indagine con questionario sulle 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 realizzati nella seconda metà circa del 2020 e nei primi mesi del 2021. 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.

##### *4.1.1. 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, utiliz-

zando il database messo a disposizione da Fondartigianato nazionale, sono stati individuati i progetti approvati sulle diverse Linee (dalla 1 alla 9 e la Linea Covid) in relazione ai seguenti Inviti: Invito 3°- 2017; INVITO 1° – 2019; INVITO COVID-19<sup>9</sup>.

Il totale dei progetti era di 1031 (Tabella 4.1) per un coinvolgimento totale di 1182 aziende che hanno per 1576 volte partecipato alle attività di formazione (Tabella 4.2)<sup>10</sup>.

*Tabella 4.1 – Numero di progetti realizzati in Emilia-Romagna e finanziati da Fondartigianato nell’ambito degli Inviti presi in esame (valori assoluti)*

INVITO LINEA	INVITO 1° – 2019	INVITO 3°- 2017	INVITO COVID-19	TOTALE COMPLESSIVO PROGETTI
Linea 1	15	125		140
Linea 2	206	393		599
Linea 3	2	4		6
Linea 4		2		2
Linea 5	14	107		121
Linea 6	18	44		62
Linea 7	41			41
Linea 8	15			15
Linea 9	25			25
Linea C			20	20
<b>Totale</b>	<b>336</b>	<b>675</b>	<b>20</b>	<b>1.031</b>

<sup>9</sup> Le scadenze dell’Invito COVID sono state le seguenti: 23/06/20, 20/07/20 e 30/09/20.

<sup>10</sup> Di queste, 238 aziende erano presenti in più progetti: 2 in 5 progetti; 5 in 4 progetti; 37 in 3 progetti; 194 in 2 progetti. Il totale delle aziende che erano presenti una sola volta è di 1047 mentre il totale delle *partecipazioni* di aziende è di 1576 (Tabella 4.2).

Tabella 4.2 – 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 1° – 2019	INVITO 3°- 2017	INVITO COVID-19	TOTALE COMPL.VO PARTECIPAZIONI
Linea 1	18	177		195
Linea 2	202	409		611
Linea 3	2	4		6
Linea 4		44		44
Linea 5	54	491		545
Linea 6	19	55		74
Linea 7	41			41
Linea 8	15			15
Linea 9	25			25
Linea C			20	20
<b>Totale</b>	<b>376</b>	<b>1180</b>	<b>20</b>	<b>1.576</b>

I criteri utilizzati per individuare, all'interno di questo gruppo di aziende, il nostro *universo di riferimento* sono stati i seguenti:

- la *distanza temporale* tra la conclusione del progetto e l'avvio delle attività di valutazione di impatto nel giugno 2021. Abbiamo deciso di assumere un arco temporale piuttosto ampio (3-14 mesi) per rispondere alla necessità di esaminare l'impatto della formazione in un numero piuttosto elevato di progetti<sup>11</sup>. In tal modo sono rientrati nell'universo tutti i progetti la cui data di conclusione si collocava entro l'aprile 2020 e il febbraio 2021;
- la *durata complessiva del progetto* di formazione, pari ad almeno 40 ore di formazione. Tale valore è stato ritenuto sufficiente per favorire:
  - a) lo sviluppo nei lavoratori di apprendimenti tali da poter essere uti-

<sup>11</sup> In questo caso è stata assunta come data di riferimento per calcolare il periodo di 3-14 mesi il 1° giugno 2021. Rientrano, così, nella *popolazione/universo* di riferimento le aziende che avevano concluso le attività formative nel periodo 1° aprile 2020-28 febbraio 2021. 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.



lizzati in ambito aziendale; b) l'elaborazione di un ricordo recuperabile con una qualche facilità dai lavoratori<sup>12</sup>.

In base a questi criteri sono stati individuati **289 progetti di formazione** (*unità di analisi*) in cui erano coinvolte **301 aziende**<sup>13</sup> che hanno partecipato complessivamente per **344** volte (Tabella 4.3).

Tabella 4.3 – Universo di riferimento dell'indagine con questionario (valori assoluti)

LINEA	NUMERO DI PROGETTI RISPONDENTI AI CRITERI DI INCLUSIONE	PARTECIPAZIONI AZIENDE
1	23	30
2	169	181
3	2	2
4	---	0
5	13	46
6	27	30
7	28	28
8	6	6
9	5	5
Covid	16	16
<b>Totale</b>	<b>289</b>	<b>344*</b>

\* Il totale effettivo delle aziende è 301 poiché più aziende erano coinvolte in più progetti.

Dall'elenco delle **301** aziende così individuate, sono state successivamente eliminate 10 aziende dal campione delle destinatarie del questionario online: nove a causa dell'impossibilità di reperire un indirizzo e-mail a cui inviare il collegamento (link) per accedere al questionario online; un'azienda è stata esclusa poiché nel frattempo era fallita. Pertanto, i questionari online sono stati inviati a **291** titolari o referenti aziendali.

Senza entrare nel dettaglio, qui ci limitiamo solo a mettere in evidenza che le imprese prese in esame, rispetto all'universo più generale delle aziende aderenti a Fondartigianato in Emilia-Romagna, si caratterizzano per i seguenti aspetti: 1) in media, la dimensione è maggiore di quella delle ade-

<sup>12</sup> Va precisato che il criterio legato alla durata della formazione (almeno 40 ore) è stato definito in relazione al progetto formativo nel suo complesso, non al numero di ore svolte dalla singola azienda. Va segnalato che, per questo motivo, nella popolazione di riferimento sono confluite 4 aziende che hanno partecipato in modo congiunto a un *progetto multi-aziendale* di durata *complessiva* pari o superiore a 40. Ciascuna singola azienda ("individualmente"), però, ha effettuato 38 ore di formazione. Ciononostante, anche queste aziende sono state incluse nella popolazione in ragione del numero di ore molto vicino al valore soglia.

<sup>13</sup> L'*unità di rilevazione* della ricerca con questionario online è costituita dal *referente aziendale* (il titolare o un suo rappresentante).

renti; 2) circa il profilo territoriale, alcune province sono sovra-rappresentate o sotto-rappresentate; 3) in relazione al settore economico vi è una netta sovra-rappresentanza dell'industria.

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 7 giugno. La rilevazione è stata considerata chiusa il 30 luglio. Nell'arco di questo periodo sono stati effettuati 3 solleciti alla compilazione – a distanza ciascuno di circa 15 giorni – sia in forma automatica da parte del sistema, sia tramite mail inviate in maniera mirata dall'Articolazione Regionale. I questionari restituiti sono stati 93 (tasso di restituzione del 32,1%) di cui solo 78 (27,0%) sono stati completati e, quindi, utilizzati per le nostre elaborazioni<sup>14</sup>.

#### 4.1.2. *La struttura del questionario e la procedura di somministrazione*<sup>15</sup>

Il *Questionario somministrato online* era strutturato in quattro macrosezioni precedute da una presentazione e alcune indicazioni per la compilazione:

- la prima sezione, composta da otto domande finalizzate a raccogliere informazioni sulle caratteristiche del *rispondente* (cognome e nome, anno di nascita, ruolo in azienda, genere e titolo di studio) e dell'*azienda* (denominazione, anno di fondazione, numero di dipen-

<sup>14</sup> Rispetto all'anno precedente vi è stato un incremento di 9 punti percentuali circa il tasso di restituzione e di 7,6 punti percentuali in relazione ai questionari utilizzabili.

<sup>15</sup> 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 rielaborare 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 conservata una cinquantanovesima 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. Il questionario, inoltre, è stato preliminarmente sottoposto a una verifica di tipo qualitativo – coinvolgendo due referenti aziendali di un'altra regione – per verificarne la comprensibilità degli item.

denti)<sup>16</sup>. 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 seconda, invece, tesa a raccogliere – mediante una batteria di 58 item<sup>17</sup> – il grado di accordo del referente aziendale, su una scala a 6 livelli (da 1 = per niente d'accordo a 6 = del tutto d'accordo), 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;
- la *terza parte*, riguardava il tema della *fattibilità della formazione sul posto di lavoro*. Mirava a indagare, mediante sei quesiti a scelta multipla, se nel passato, i lavoratori avevano già fatto esperienza di alcune modalità di formazione sul lavoro e, rispetto alle medesime modalità, il grado di applicabilità futura nella propria azienda;
- la *quarta parte*, con sette quesiti a scelta multipla e a risposta aperta, indagava il punto di vista sull'esperienza di *formazione a distanza* fatta in azienda e sulla possibilità di un suo nuovo utilizzo nelle future attività di formazione.

<sup>16</sup> Questa parte del questionario è stata semplificata rispetto al questionario 2020 per non richiedere un compito cognitivo troppo gravoso ai rispondenti avendo inserito due sezioni aggiuntive – da noi elaborate – rispetto alla versione dell'anno precedente: la sezione sulla *formazione sul lavoro* e quella sulla *formazione a distanza*. Ulteriori dati provenienti dal database di Fondartigianato nazionale sono stati inseriti nella matrice dati per le elaborazioni.

<sup>17</sup> L'ultimo item costituiva una *domanda filtro* per rispondere a una domanda a scelta multipla finalizzata a raccogliere informazioni sui fattori della mancata o parziale applicazione sul luogo di lavoro di quanto appreso durante la formazione.

### 4.1.3. Le principali caratteristiche dei rispondenti e delle aziende di riferimento

Nelle Tabelle 4.4, 4.5 e 4.6 abbiamo riportato le principali caratteristiche dei rispondenti: ruolo ricoperto in azienda, genere e titolo di studio.

Tabella 4.4 – Ruolo ricoperto in azienda dai rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)

RUOLO RICOPERTO IN AZIENDA DAL RISPONDENTE	FREQUENZA	PERCENTUALE
Titolare	31	39,7
Altro ruolo	47	60,3
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Tabella 4.5 – Genere dei rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)

GENERE	FREQUENZA	PERCENTUALE
Femmina	54	69,2
Maschio	24	30,8
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Tabella 4.6 – Titolo di studio dei rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)

TITOLO DI STUDIO	FREQUENZA	PERCENTUALE
Laurea/post-laurea	24	30,8
Licenza media superiore	44	56,4
Qualifica professionale	3	3,8
Licenza media inferiore	6	7,7
Licenza elementare	1	1,3
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Le caratteristiche utilizzate per stimare il *livello di rappresentatività* del gruppo dei rispondenti rispetto al campione di riferimento (N=291) a cui era stato inviato il questionario sono state tre: il numero dei dipendenti, la distribuzione geografica e il Codice statistico contributivo (CSC).

Circa il numero dei dipendenti, calcolato in relazione all'ultimo DM elaborato, 39 aziende hanno tra 0 e 9 dipendenti; 33 hanno un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49; 4 hanno un numero di dipendenti tra 50-249;

un'azienda ha più di 250 dipendenti<sup>18</sup>. Di tre aziende non è stato possibile recuperare il dato (Tabella 4.7).

*Tabella 4.7 – Distribuzione geografica delle aziende rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)*

CLASSE DIMENSIONALE (ULTIMO DM)	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
0-9 dipendenti	39	50,0	134	46,0
10-49 dipendenti	33	42,3	138	47,4
50-249 dipendenti	4	5,1	14	4,8
250+ dipendenti	1	1,3	1	0,3
Mancante	3	3,8	4	1,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>

Nel campione dei rispondenti risultano sovra-rappresentate le aziende con un numero di dipendenti compresi tra 0-9 e sottorappresentate quelle con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49. La percentuale di aziende con un numero di dipendenti compreso tra 50-249 è sostanzialmente uguale.

La distribuzione geografica per provincia delle aziende che hanno risposto al questionario è riportata nella Tabella 4.8.

*Tabella 4.8 – Distribuzione geografica delle aziende rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)*

PROVINCIA	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
Bologna	17	21,8	76	26,1
Ferrara	6	7,7	15	5,2
Forlì-Cesena	10	12,8	26	8,9
Modena	18	23,1	82	28,2
Parma	2	2,6	8	2,7
Piacenza	1	1,3	6	2,1
Ravenna	9	11,5	29	10,0
Reggio nell'Emilia	13	16,7	32	11,0
Rimini	2	2,6	17	5,8
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>

<sup>18</sup> Va segnalato che non vi è corrispondenza tra il numero dei dipendenti secondo l'ultimo DM elaborato dalle aziende e quanto dichiarato dai rispondenti nel questionario. Qui troviamo, in più casi, un valore più elevato. Tuttavia, per favorire la comparazione con i dati dell'universo di riferimento abbiamo assunto il valore dichiarato nell'ultimo DM.

Rispetto all'universo delle **291** aziende, nel campione sono sovra-rappresentate le province di Ferrara (+2,5 punti percentuale), Forlì-Cesena (+ 3,9 p.p.), Ravenna (+1,5 p.p.) e Reggio nell'Emilia (+ 5,7 p.p.), mentre sono sottorappresentate le province di Bologna (-4,3 p.p.), Modena (-5,1 p.p.), Piacenza (-0,8 p.p.), Rimini (-3,2 p.p.). Le aziende della provincia di Parma sono presenti nella medesima percentuale<sup>19</sup>.

In relazione al *settore di attività* – individuato in base al Codice statistico contributivo (CSC) – la composizione delle aziende del campione è così costituita: artigianato=37, industria=14, commercio=26. Rispetto all'universo delle 291 aziende nel campione è lievemente sovra-rappresentato il settore dell'artigianato e, in modo più consistente, quello del commercio mentre è decisamente sottorappresentato quello dell'industria (Tabella 4.9).

*Tabella 4.9 – Distribuzione per settore economico delle aziende rispondenti al questionario (valori assoluti e composizione percentuale)*

SETTORE ECONOMICO	FREQUENZA RISPONDENTI	PERCENTUALE	FREQUENZA POPOLAZIONE	PERCENTUALE
Artigianato	37	47,4	128	44,0
Industria	14	17,9	84	28,9
Commercio	26	33,3	75	25,8
Mancante	1	1,3	4	1,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>

A integrazione di questi dati possiamo aggiungere che la maggior parte delle aziende rispondenti al questionario (40) sono state fondate prima dell'anno 2000; mentre le restanti 38 sono state fondate negli anni successivi. In relazione al macrosettore economico, invece, 7 aziende appartengono al settore delle costruzioni, 34 a quello manifatturiero e 34 a quello dei servizi. Tre aziende non hanno indicato il macrosettore.

Da questi dati emerge un'ulteriore conferma del fatto che il campione delle aziende rispondenti – non essendo stato costruito con una procedura di tipo probabilistico – non possiede le caratteristiche tali da poter essere considerato in una qualche misura rappresentativo dell'universo di riferimento. Ne consegue che tutti i risultati che saranno riportati in questo rapporto sono riferibili solo al campione e non possono, quindi, essere in alcun modo generalizzati alle aziende che compongono l'universo di riferimento.

<sup>19</sup> Rispetto all'indagine 2020 sono presenti anche aziende di Rimini assenti nella precedente rilevazione.

#### 4.1.4. L'analisi dei dati: 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)<sup>20</sup>. Poiché la numerosità dei questionari utilizzabili è <100 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 4.10 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 4.10 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' $\alpha$  di Cronbach la cui soglia di accettabilità abbiamo posto a  $\geq .70$ <sup>21</sup>. Nella Tabella 4.10 ne riportiamo i valori – tutti accettabili ( $.74 \leq \alpha \leq .91$ ) – relativi ai fattori che abbiamo

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> Gli item 2, 3, 8, 10, 15, 17, 29, 32, 34, 35, 45 sono risultati avere un valore della curtosi <-1 e >+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=78). 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' $\alpha$  di Cronbach utilizzando tutti gli item con un valore della curtosi accettabile prima di procedere al calcolo dell'indice sintetico del fattore.

deciso di utilizzare per le elaborazioni. In totale è stato possibile utilizzare 44 item – dei 58 originari – suddivisi in 9 fattori, uno in meno di quelli previsti nel questionario originario<sup>22</sup>.

Tabella 4.10 – Il valore dell'α di Cronbach dei fattori (scale) del questionario

DENOMINAZIONE DEI FATTORI (SCALE)	AMBITO	NUMERO DI ITEM	α DI CRONBACH
Sviluppo di apprendimenti		5	.91
Soddisfazione per la formazione realizzata	Formazione	4	.87
Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro		7	.89
Ambiente di lavoro favorevole al trasferimento		5	.74
Motivazione a trasferire (azienda e lavoratori)		4	.81
Supporto al trasferimento	Trasferimento	4	.77
Intenzione dei lavoratori di trasferire		3	.74
Responsabilità per il trasferimento		5	.85
Percezione del trasferimento		7	.87
<b>Totale item utilizzati per le elaborazioni</b>		<b>44</b>	

Il passaggio successivo è stato quello di calcolare per ciascun fattore un punteggio di sintesi ottenuto in modo additivo sommando i punteggi riportati nei rispettivi item. Nelle tabelle che seguono riportiamo le frequenze dei punteggi totali espressi da ciascun rispondente in relazione a ciascun fattore. Le tabelle sono state precedute da una breve descrizione del contenuto semantico di ciascun fattore. Per avere un criterio di analisi, abbiamo assunto come *valore soglia di accettabilità* del punteggio del fattore il valore pari ai 2/3 del punteggio massimo raggiungibile<sup>23</sup>. All'interno delle tabelle abbiamo posto su sfondo grigio i casi in cui è stato dichiarato un punteggio inferiore alla soglia ossia i casi che è *possibile interpretare* come situazioni con criticità.

<sup>22</sup> Un fattore, denominato *Responsabilità dei lavoratori all'applicazione*, composto da 3 item, è stato eliminato poiché il valore dell'α di Cronbach era inferiore ( $\alpha = .68$ ) alla soglia di accettabilità.

<sup>23</sup> 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.



### *Sviluppo degli apprendimenti o efficacia della formazione*

*(Item: 5; punteggio max=30; valore soglia di accettabilità=20)*

I 5 item del fattore denominato *Sviluppo degli apprendimenti* – che possiamo denominare anche *Percezione di efficacia della formazione* – intendono rilevare la percezione dell'*efficacia* della formazione intesa come la percezione che i lavoratori abbiano sviluppato nuovi apprendimenti. Dalle risposte date dai referenti aziendali emerge che sono cinque (6,4%) i casi in cui il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.11).

*Tabella 4.11 – Punteggi del fattore Sviluppo degli apprendimenti (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
15	1	1,3	1,3
17	2	2,6	3,8
18	1	1,3	5,1
19	1	1,3	6,4
20	5	6,4	12,8
21	2	2,6	15,4
22	4	5,1	20,5
23	6	7,7	28,2
24	7	9,0	37,2
25	12	15,4	52,6
26	7	9,0	61,5
27	8	10,3	71,8
28	5	6,4	78,2
30	17	21,8	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### *Soddisfazione per la formazione realizzata*

*(Item = 4; punteggio max=24; valore soglia di accettabilità=16)*

I quattro item di questo fattore intendono rilevare la percezione circa l'interesse, la piacevolezza e l'utilità della formazione erogata. Le risposte date dai referenti aziendali fanno emergere tre casi (3,8%) in cui il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.12).

*Tabella 4.12 – Punteggi del fattore Soddisfazione per la formazione realizzata (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
14	1	1,3	1,3
15	2	2,6	3,8
16	9	11,5	15,4
17	3	3,8	19,2
18	5	6,4	25,6
19	9	11,5	37,2
20	7	9,0	46,2
21	8	10,3	56,4
22	6	7,7	64,1
23	13	16,7	80,8
24	15	19,2	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

*Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*  
 (Item=7; punteggio max=42; valore soglia di accettabilità=28)

I sette item di questo fattore rilevano la percezione circa il fatto che, durante la formazione, siano state svolte attività simili a quelle che saranno svolte in azienda e che rispondano, in tal modo, alle esigenze professionali dei lavoratori. Le risposte date dai referenti aziendali mettono in evidenza che il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità in 12 casi (15,4%) (Tabella 4.13).

*Tabella 4.13 – Punteggi del fattore Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
20	1	1,3	1,3
23	2	2,6	3,8
24	1	1,3	5,1
25	2	2,6	7,7
26	1	1,3	9,0
27	5	6,4	15,4
28	8	10,3	25,6
29	4	5,1	30,8
30	4	5,1	35,9
31	2	2,6	38,5
32	7	9,0	47,4
33	2	2,6	50,0
34	4	5,1	55,1
35	5	6,4	61,5
36	3	3,8	65,4
37	5	6,4	71,8
38	4	5,1	76,9
39	6	7,7	84,6
40	2	2,6	87,2
41	3	3,8	91,0
42	7	9,0	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### *Ambiente favorevole al trasferimento*

*(Item=5; punteggio max=30; valore soglia di accettabilità=20)*

Gli item di questo fattore intendono rilevare la percezione della presenza all'interno del contesto di lavoro delle condizioni affinché possa essere effettuato il trasferimento degli apprendimenti: carico di lavoro, livello decisionale dei lavoratori, percezione di efficacia, percezione della possibilità di controllo del trasferimento degli apprendimenti. In dieci casi (12,8%) le risposte date dai referenti aziendali raggiungono un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.14).

*Tabella 4.14 – Punteggi del fattore Ambiente favorevole al trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
9	1	1,3	1,3
10	2	2,6	3,8
11	1	1,3	5,1
17	2	2,6	7,7
18	1	1,3	9,0
19	3	3,8	12,8
20	2	2,6	15,4
21	3	3,8	19,2
22	5	6,4	25,6
23	13	16,7	42,3
24	6	7,7	50,0
25	10	12,8	62,8
26	5	6,4	69,2
27	6	7,7	76,9
28	6	7,7	84,6
29	8	10,3	94,9
30	4	5,1	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

*\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.*

### *Motivazione a trasferire*

*(Item=4; punteggio max=24; valore soglia di accettabilità=16)*

Il fattore *Motivazione a trasferire*, composto da quattro item, si prefigge di rilevare la percezione relativa alla motivazione dei lavoratori e dell'azienda a mettere in pratica quanto appreso in formazione. In cinque casi (6,4%) le risposte dei referenti aziendali fanno emergere una situazione al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.15).

*Tabella 4.15 – Punteggi del fattore Motivazione a trasferire (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
14	1	1,3	1,3
15	4	5,1	6,4
16	7	9,0	15,4
17	4	5,1	20,5
18	7	9,0	29,5
19	11	14,1	43,6
20	12	15,4	59,0
21	11	14,1	73,1
22	6	7,7	80,8
23	6	7,7	88,5
24	9	11,5	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

*\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.*

### *Supporto al trasferimento*

*(Item=4; punteggio max=24; valore soglia di accettabilità=16)*

Con i quattro item di questo fattore, il questionario intende rilevare la percezione dei rispondenti circa il supporto – diretto e indiretto – che i colleghi e l’azienda possono dare ai lavoratori che hanno partecipato alla formazione in relazione ai cambiamenti che questi ultimi intendono introdurre in azienda. Le risposte date dai referenti aziendali mettono in evidenza che in diciassette casi (21,8%) il punteggio del fattore si colloca al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.16).

*Tabella 4.16 – Punteggi del fattore Supporto al trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
10	1	1,3	1,3
12	1	1,3	2,6
13	4	5,1	7,7
14	3	3,8	11,5
15	8	10,3	21,8
16	6	7,7	29,5
17	11	14,1	43,6
18	5	6,4	50
19	3	3,8	53,8
20	10	12,8	66,7
21	11	14,1	80,8
22	5	6,4	87,2
23	1	1,3	88,5
24	9	11,5	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

*Intenzione dei lavoratori a trasferire*  
 (Item=3; punteggio max=18; valore soglia di accettabilità=12)

I tre item di questo fattore hanno come obiettivo di rilevare la percezione circa l'intenzione dei lavoratori a metter in pratica in azienda quanto hanno appreso in formazione. I referenti aziendali hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità in dodici casi (15,4%) (Tabella 4.17).

*Tabella 4.17 – Punteggi del fattore Intenzione dei lavoratori a trasferire (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
9	4	5,1	5,1
10	2	2,6	7,7
11	6	7,7	15,4
12	6	7,7	23,1
13	4	5,1	28,2
14	6	7,7	35,9
15	18	23,1	59
16	9	11,5	70,5
17	6	7,7	78,2
18	17	21,8	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

### *Responsabilità per il trasferimento*

*(Item=5; punteggio max =30; valore soglia di accettabilità=20)*

Il fattore *Responsabilità per il trasferimento* è composto da cinque item che intendono rilevare la percezione dell'esistenza di una comunicazione tra l'azienda e i lavoratori funzionale alla conoscenza dell'applicazione della formazione al luogo di lavoro. I referenti aziendali, in 20 casi (25,6%), hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.18).

*Tabella 4.18 – Punteggi del fattore Responsabilità per il trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
10	1	1,3	1,3
16	5	6,4	7,7
17	4	5,1	12,8
18	4	5,1	17,9
19	6	7,7	25,6
20	4	5,1	30,8
21	5	6,4	37,2
22	6	7,7	44,9
23	2	2,6	47,4
24	8	10,3	57,7
25	8	10,3	67,9
26	6	7,7	75,6
27	5	6,4	82,1
28	4	5,1	87,2
29	3	3,8	91
30	7	9,0	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.



### *Percezione del trasferimento*

*(Item=7; punteggio max=42; valore soglia di accettabilità=28)*

I sette item che compongono il fattore *Percezione del trasferimento* intendono rilevare la percezione dell'avvenuto trasferimento in contesto lavorativo degli apprendimenti sviluppati durante l'attività formativa. I referenti aziendali, in 20 casi (25,6%), hanno espresso un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità (Tabella 4.19).

*Tabella 4.19 – Punteggi del fattore Percezione del trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)*

PUNTEGGIO	FREQUENZA	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
17	1	1,3	1,3
19	1	1,3	2,6
20	1	1,3	3,8
21	2	2,6	6,4
23	3	3,8	10,3
24	2	2,6	12,8
25	4	5,1	17,9
26	2	2,6	20,5
27	4	5,1	25,6
28	4	5,1	30,8
29	6	7,7	38,5
30	5	6,4	44,9
31	5	6,4	51,3
32	4	5,1	56,4
33	6	7,7	64,1
34	7	9,0	73,1
35	3	3,8	76,9
36	2	2,6	79,5
37	4	5,1	84,6
38	3	3,8	88,5
39	1	1,3	89,7
40	1	1,3	91,0
41	3	3,8	94,9
42	4	5,1	100,0
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

\* Su sfondo grigio i casi con un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

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 elaborato alcune tabelle in cui il numero delle aziende è stato suddiviso in relazione alle aree considerate *critiche* in ragione del fatto di aver ricevuto un punteggio al di sotto della soglia di accettabilità.

Nella Tabella 4.20 abbiamo riportato il numero delle aziende in relazione al numero complessivo dei fattori – che, lo ricordiamo, erano in totale 9 – risultati critici.

Tabella 4.20 – Numero dei fattori critici (valori assoluti e composizione percentuale)

NUMERO DI FATTORI CRITICI	FREQUENZA <sup>24</sup>	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
0	37	47,4	47,4
1	18	23,1	70,5
2	8	10,3	80,8
3	6	7,7	88,5
4	1	1,3	89,7
5	4	5,1	94,9
6	2	2,6	97,4
8	2	2,6	100
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

Abbiamo poi disarticolato questi dati e li abbiamo presentati in due tabelle, isolando le aziende che hanno dichiarato aree critiche nell'ambito della *formazione* e nell'ambito del *trasferimento/impatto*. Per quanto riguarda l'ambito della *formazione* sono 7 le aziende che hanno dichiarato da una a tre aree di criticità (Tabella 4.21). Per quanto riguarda invece l'ambito del *trasferimento*, 13 risultano essere le aziende che hanno fatto emergere una o più aree di criticità (Tabella 4.22).

Tabella 4.21 – Numero dei fattori critici relativi all'ambito della formazione (valori assoluti e composizione percentuale)

NUMERO DI FATTORI CRITICI AMBITO FORMAZIONE*	FREQUENZA	PERCENTUALE
0	63	80,8
1	12	15,4
2	1	1,3
3	2	2,6
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

\* I fattori sono tre: Sviluppo degli apprendimenti – Soddisfazione per la formazione realizzata – Orientamento della formazione alle esigenze del lavoro.

<sup>24</sup> Segnaliamo che delle 15 aziende che hanno dichiarato da 3 a 8 fattori critici *cinque* sono state rese oggetto di approfondimento mediante uno studio di caso. In dettaglio si tratta di un'azienda con 8 fattori critici; due con 5 fattori critici e due con 3 fattori critici.

Tabella 4.22 – Numero dei fattori critici relativi all’ambito del trasferimento (valori assoluti e composizione percentuale)

NUMERO DI FATTORI CRITICI AMBITO TRASFERIMENTO	FREQUENZA	PERCENTUALE
0	37	47,4
1	22	28,2
2	6	7,7
3	6	7,7
4	3	3,8
5	4	5,1
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

\* I fattori sono sei: Ambiente favorevole al trasferimento – Motivazione a trasferire – Supporto dei colleghi – Intenzione dei lavoratori di trasferire – Responsabilità per il trasferimento – Percezione del trasferimento.

Questo passaggio è stato realizzato per poter elaborare una successiva tabella di contingenza grazie alla quale – incrociando il numero di aree critiche relative ai due ambiti (formazione e trasferimento) – è stato possibile costruire una tipologia di aziende articolata in quattro tipi (Tabella 4.23):

Tabella 4.23 – Tipologia di aziende in base al numero di criticità nell’area formazione e trasferimento ((valori assoluti)

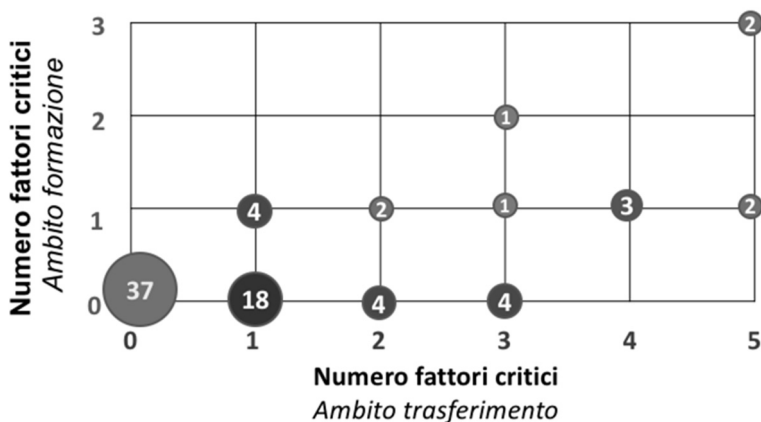
TOTALE AREE CRITICHE AMBITO TRASFERIMENTO \ TOTALE AREE CRITICHE AMBITO FORMAZIONE	TOTALE AREE CRITICHE AMBITO TRASFERIMENTO						TOTALE RISPON- DENTI
	0	1	2	3	4	5	
0	37	18	4	4	0	0	63
1	0	4	2	1	3	2	12
2	0	0	0	1	0	0	1
3	0	0	0	0	0	2	2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>78</b>

- 37 aziende (48% del campione) in cui non sono state segnalato aree di criticità in entrambi gli ambiti (su sfondo grigio scuro);

- 26 aziende (33% del campione) hanno segnalato criticità solo nell'ambito del trasferimento (su sfondo grigio scuro e valori in bianco);
- nessuna azienda ha segnalato criticità solo nell'ambito della formazione (su sfondo bianco);
- 15 aziende (19% del campione) hanno dichiarato criticità in entrambi gli ambiti (su sfondo grigio chiaro).

I dati presentati nella Tabella 4.23 sono stati visualizzati anche mediante un grafico a dispersione a bolle che agevola l'identificazione dei casi in cui non vi sono criticità e di quelli in cui è stato dichiarato un certo numero di fattori critici (Figura 4.1).

Figura 4.1 – Numero di aziende in relazione ai fattori critici disaggregati per ambito (formazione e trasferimento)\* (valori assoluti)



\* L'area delle bolle è proporzionale alla numerosità dei casi.

#### 4.1.5. La descrizione delle aziende che hanno dichiarato una situazione positiva ("casi di successo")

Un approfondimento è stato effettuato per individuare le proprietà delle 37 aziende che hanno dichiarato nessun fattore di criticità. Si tratta di aziende con queste caratteristiche: il 54,1% sono state fondate prima del 2000 in percentuale sostanzialmente simile (51,3%) al campione complessivo. Per quanto riguarda, invece, la dimensione dell'azienda, nella Tabella 4.24 sono riportati i valori relativi alla dimensione aziendale così come dichiarati dai

rispondenti al questionario<sup>25</sup>. In questo caso le aziende con meno di 5 dipendenti sono quelle che fanno registrare, in proporzione rispetto al totale del campione, un minor numero di situazioni di assenza assoluta di criticità (4 su 13) rispetto alle aziende con altre dimensioni.

*Tabella 4.24 – Distribuzione per numero di dipendenti delle aziende che hanno dichiarato situazioni di assenza di criticità in relazione al campione (valori assoluti)*

NUMERO DI DIPENDENTI (DICHIARATO DAI RISPONDENTI)	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE
Meno di 5 dipendenti	4	13
Da 5 a 15 dipendenti	22	42
Da 16 a 30 dipendenti	4	9
Più di 30 dipendenti	7	14
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>78</b>

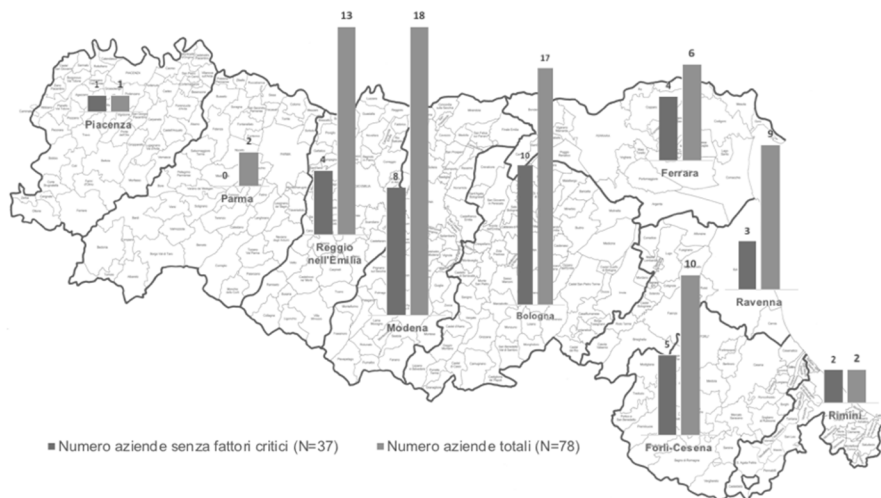
In relazione, infine, alla distribuzione territoriale delle aziende che non hanno dichiarato fattori critici, nella Tabella 4.25 e nella Figura 4.2 è possibile vedere come esse siano distribuite su tutto il territorio regionale ad esclusione della provincia di Parma, ove nessuna delle due aziende rispondenti ha dichiarato di non avere aree di criticità. Reggio nell'Emilia è la provincia in cui si registra una minore incidenza di aziende senza fattori critici sul totale delle aziende rispondenti.

*Tabella 4.25 – Distribuzione per provincia delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al campione (valori assoluti)*

PROVINCIA	AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE DEL CAMPIONE
Bologna	10	17
Ferrara	4	6
Forlì-Cesena	5	10
Modena	8	18
Parma	0	2
Piacenza	1	1
Ravenna	3	9
Reggio nell'Emilia	4	13
Rimini	2	2
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>78</b>

<sup>25</sup> 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.

Figura 4.2 – Distribuzione per provincia delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al campione (valori assoluti)



Anche per quanto riguarda i macrosettori economici (Tabella 4.26), le aziende che dichiarano di non avere fattori critici sembrano equamente distribuite.

Tabella 4.26 – Distribuzione per macrosettore economico delle aziende che non hanno dichiarato situazioni di criticità in relazione al totale delle aziende rispondenti (valori assoluti)

MACROSETTORE ECONOMICO	FREQUENZA AZIENDE SENZA FATTORI CRITICI	TOTALE AZIENDE RISPONDENTI
Costruzioni	4	7
Manifatturiero	14	34
Servizi	17	34
Totale	35	75
Mancante	2	3
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>78</b>

Di queste aziende di “successo”, negli studi di caso, ne sono presenti 13.

#### 4.1.6. Elementi di contesto che influiscono sulle percezioni circa la formazione e l'impatto

Una serie ulteriore di analisi è stata effettuata per rispondere alla domanda se qualche caratteristica dei rispondenti e/o delle aziende avesse influito sui punteggi dei singoli fattori.

Per fare questo abbiamo sottoposto a un'analisi della varianza univariata (ANOVA) i punteggi di tutti i 9 fattori individuati in relazione alle seguenti variabili categoriali dei rispondenti: genere, titolo di studio<sup>26</sup>, ruolo ricoperto all'interno dell'azienda (titolare o altro). Nessun tipo di associazione è stato individuato tra i punteggi dei fattori e il genere e il titolo di studio così come avvenuto nell'indagine del 2020.

I risultati, invece, mettono in evidenza una *debole* influenza sui risultati dei punteggi da parte del “ruolo ricoperto all'interno dell'azienda” in relazione al fattore *responsabilità per il trasferimento/applicazione* ( $F_{(1,77)}=4,244$ ;  $p<.05$ ;  $\eta^2=.053$ )<sup>27</sup>. I titolari (N=31) hanno attribuito un punteggio più alto (media= 24,3) rispetto a coloro che rivestono un altro ruolo (N=47) all'interno dell'azienda (media=22,2)<sup>28</sup>. Questo dato offre uno spunto per riflettere sulla possibile influenza della desiderabilità sociale sui dati raccolti con il questionario<sup>29</sup>.

Nessuna associazione, invece, è stata trovata in relazione alle seguenti caratteristiche dell'azienda: numero di dipendenti dichiarato dai rispondenti e macrosettore economico (costruzioni, manifatturiero, servizi). Per quanto riguarda, invece, la *provincia*<sup>30</sup>, è risultata una *debole* differenza significativa ( $F_{(7,76)}=2,362$ ;  $p<.05$ ;  $\eta^2=.193$ )<sup>31</sup> in relazione alla *percezione del trasferimento* tra le province di Modena (N=18; Media=28,2), Parma (N=2; Media

<sup>26</sup> La variabile titolo di studio è stata ricodificata, per questo tipo di analisi, in tre categorie: 1= Licenza elementare, Licenza media inferiore e Qualifica professionale; 2 = Licenza media superiore; 3 = Laurea/post-laurea.

<sup>27</sup> Il test di Levene di omogeneità delle varianze è risultato non statisticamente significativo. Il test di Levene verifica l'ipotesi nulla che le varianze della popolazione siano uguali (omogeneità della varianza o omoschedasticità). Se la risultante p-value del test di Levene è inferiore a un certo livello di significatività (tipicamente 0,05), le differenze ottenute in varianze campionarie è improbabile che si siano verificate sulla base di un campionamento casuale da una popolazione con varianze uguali. Pertanto, l'ipotesi nulla di varianze uguali viene respinta e si conclude che esiste una differenza tra le varianze nella popolazione.

<sup>28</sup> Una medesima situazione si era verificata nell'indagine 2020. L'anno precedente, inoltre, erano state individuate differenze significative anche in relazione al fattore *soddisfazione per la formazione realizzata*.

<sup>29</sup> Dei cinque item che compongono questo fattore, infatti, tre fanno riferimento alla responsabilità dell'azienda e due a quella dei lavoratori.

<sup>30</sup> Dall'elaborazione è stata esclusa la Provincia di Piacenza perché con un solo caso.

<sup>31</sup> Il test di Levene di omogeneità delle varianze è risultato non statisticamente significativo.

33,5) e Rimini (N=2; Media=35,5). Tutte le aziende delle altre province hanno un valore medio di 31,1 su questo fattore.

#### 4.1.7. Fattori che influiscono sulla percezione di trasferimento

Data la rilevanza per la presente indagine della *percezione del trasferimento*, un interrogativo a cui abbiamo cercato di dare risposta è stato il seguente: *quali sono i fattori che contribuiscono a influenzare tale percezione?* Per rispondere a questa domanda abbiamo effettuato una *regressione lineare*<sup>32</sup> – inserendo l'indice di *percezione del trasferimento* come variabile dipendente e supponendo che questo fosse “causata” dagli altri fattori dell'area della formazione (*soddisfazione per la formazione realizzata; sviluppo di apprendimenti; orientamento della formazione alle esigenze del lavoro*) e del trasferimento (*ambiente di lavoro favorevole al trasferimento; motivazione a trasferire; supporto dei colleghi al trasferimento; intenzione dei lavoratori di trasferire; responsabilità per il trasferimento*).

Gli unici due fattori che riescono a “spiegare” (predire) il 59,5% della varianza del valore della *percezione di trasferimento* ( $R^2$  corretto=.595) sono, il primo, legato all'area del trasferimento (*supporto al trasferimento*) [ $\beta$ standardizzata = .569 ( $t$  di student = 5,974 con  $p < .001$ )] e il secondo, con una solo lieve incidenza, all'area della formazione (*sviluppo di apprendimento*) [ $\beta$ standardizzata = .278 ( $t$  di student = 2,925 con  $p < .01$ )]. Il valore di  $F_{(1, 75)} = 57,634$  è significativo per  $p < .001$  e quindi indica che l'ipotesi nulla (ossia nessuna predittività) è da rigettare.

Possiamo dunque affermare che la *percezione del trasferimento* è “causata” al 59,5% dal *supporto al trasferimento* (i cui indicatori sono la percezione di supporto dei colleghi e l'incoraggiamento dell'azienda) e, con minor incidenza, dallo *sviluppo di apprendimento* (i cui indicatori sono: miglioramento delle abilità, approfondimento delle conoscenze già possedute, acquisizione di nuove conoscenze, aggiornamento delle conoscenze, sviluppo di nuove abilità).

<sup>32</sup> Il modello di regressione utilizzato è quello lineare. Il metodo utilizzato per la stima dei coefficienti della retta di regressione è quello dei *minimi quadrati*; quello utilizzato per l'individuazione del modello di regressione multipla è quello *per passi*. Il valore di  $R^2$  corretto – moltiplicato per 100 – può essere considerato come la percentuale di varianza della variabile dipendente spiegata dal modello di regressione. Il coefficiente di regressione  $\beta$  – che varia da 0 a 1 – esprime di quanto aumenta o diminuisce la *percezione di trasferimento* (variabile dipendente) per ogni variazione unitaria del valore delle variabili indipendenti.



Questo dato sembra mettere in evidenza che i titolari e i referenti aziendali percepiscano come il trasferimento degli apprendimenti sia «pragmaticamente» imputabile non tanto ai lavoratori (intenzione e motivazione a trasferire) quanto al *contesto* (colleghi e azienda) e al fatto che gli *apprendimenti* siano stati sviluppati e *non* alla soddisfazione per la formazione o alle caratteristiche intrinseche di questa formazione (orientamento alle esigenze del lavoro).

## 4.2. L'indagine con questionario sul futuro della formazione

Nelle *Sezioni 3 e 4* del *questionario online* compilato dai titolari o dai referenti aziendali, erano contenute, rispettivamente due serie di domande che miravano a indagare i punti di vista dei rispondenti circa due aspetti che in *futuro* rivestiranno un'importanza fondamentale nell'ambito della formazione continua: la *formazione sul lavoro* e la *formazione a distanza*.

### 4.2.1. La formazione sul lavoro

La *Sezione 3 – Fattibilità della formazione sul posto di lavoro* indagava, dapprima, mediante sei quesiti dicotomici, se nel passato, i lavoratori dell'azienda avessero già fatto esperienza di altrettante modalità di formazione sul lavoro; in secondo luogo, chiedeva di indicare il grado di fattibilità futura nella propria azienda – su una scala a sei livelli – delle medesime modalità di formazione sul lavoro, una volta terminata l'emergenza COVID.

Dalle risposte circa l'esperienza pregressa in azienda di formazione sul lavoro (Tabella 4.27), i rispondenti hanno fatto emergere come l'*esperienza diretta* – supportata da un dipendente dell'azienda più esperto (73%) o da un esperto esterno (68%) – insieme all'*alternanza* di momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul lavoro *in forma autonoma* (72%) siano state le modalità di formazione più utilizzate. In una posizione intermedia si colloca la formazione mediante l'alternanza di momenti di aula con momenti di pratica in azienda affiancati da un dipendente dell'azienda più esperto (63%). Con minore frequenza le aziende hanno fatto riferimento all'alternanza di formazione in aula con pratica sul luogo di lavoro affiancata da un esperto esterno (54%) e alla rotazione tra diverse mansioni (50%).

Tabella 4.27 – Risposte alle domande sulle forme di formazione sul lavoro realizzata nel passato in azienda (composizione percentuale)

ITEM	RISPOSTE			
	SÌ	NO	N.R.	TOTALE
I lavoratori hanno imparato facendo esperienza diretta con l'aiuto di un dipendente dell'azienda più esperto che li supporta nelle nuove attività lavorative.	73	21	6	100
I lavoratori hanno imparato alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro svolti in modo autonomo.	72	21	8	100
I lavoratori hanno imparato facendo esperienza diretta con il supporto di un esperto esterno all'azienda che fornisce indicazioni sullo svolgimento delle nuove prestazioni.	68	26	6	100
I lavoratori hanno imparato alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da dipendente dell'azienda più esperto.	63	31	6	100
I lavoratori hanno imparato alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da un esperto esterno all'azienda.	54	40	6	100
I lavoratori hanno imparato svolgendo temporaneamente a rotazione tutte le mansioni previste dal processo lavorativo aziendale.	50	42	8	100

(N=78)

Per quanto riguarda, invece, l'*applicabilità in futuro* delle modalità di formazione sul lavoro una volta terminata l'emergenza COVID, il 77% dei rispondenti ha espresso un parere di fattibilità<sup>33</sup> circa l'esperienza diretta con il supporto di un dipendente più esperto, mentre un 68% ha considerato fattibile l'alternanza di momenti d'aula con una pratica sul lavoro in affiancamento a un dipendente dell'azienda più esperto. In una fascia intermedia (60%) si collocano la formazione in aula con pratica sul luogo di lavoro in forma autonoma e l'esperienza diretta supportata da un esperto esterno. Un parere di minore fattibilità è espresso in relazione alla formazione in aula con il supporto di un esperto esterno (58%) e la rotazione delle mansioni (55%) (Tabella 4.28).

<sup>33</sup> Abbiamo considerato come *parere di fattibilità* la somma dei valori delle risposte *abbastanza, molto e del tutto applicabile*; come *parere di non fattibilità*, invece, la somma dei valori delle risposte *per niente, molto poco e poco applicabile*.

Tabella 4.28 – Risposte alle domande sulla applicabilità futura in azienda delle forme di formazione sul lavoro (composizione percentuale)

ITEM	RISPOSTE			N.R. TOTALE
	PER NIENTE/ POCO APPLICABILE	ABBASTANZA / DEL TUTTO APPLICABILE		
I lavoratori imparano facendo esperienza diretta con l'aiuto di un dipendente dell'azienda più esperto che li supporta nelle nuove attività lavorative.	17	77	6	100
I lavoratori imparano alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da dipendente dell'azienda più esperto.	26	68	6	100
I lavoratori imparano alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro svolti in modo autonomo.	32	60	8	100
I lavoratori imparano facendo esperienza diretta con il supporto di una figura esperta esterna all'azienda che fornisce indicazioni sullo svolgimento delle nuove prestazioni.	33	60	6	100
I lavoratori imparano alternando momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro affiancati da un esperto esterno all'azienda.	36	58	6	100
I lavoratori imparano svolgendo temporaneamente a rotazione tutte le mansioni previste dal processo lavorativo aziendale.	38	55	6	100

(N=78)

Sembra, quindi, che rispetto alle esperienze pregresse, la percezione dei rispondenti confermi che l'affiancamento di un dipendente più esperto durante un'esperienza sul luogo di lavoro sia la modalità più fattibile e, nel contempo, faccia emergere uno spazio di *fattibilità più ampio* (+5 punti percentuali) all'alternanza di *momenti di formazione in aula con momenti di pratica sul luogo di lavoro* affiancati da *dipendente dell'azienda più esperto*. Di converso, sono considerate meno fattibili modalità di formazione sul luogo di lavoro a cui è stato fatto maggior ricorso nel passato: la formazione in aula con pratica sul luogo di lavoro svolta in modo autonomo e l'esperienza diretta con il supporto di un esperto esterno all'azienda.

#### 4.2.2. La formazione a distanza

La Sezione 4 – *La formazione a distanza* del questionario online indagava con sette quesiti – con risposta a scelta multipla e a risposta aperta – il punto di vista dei referenti aziendali sulla *formazione a distanza* (FAD). Si tratta di

una delle modalità di formazione continua a cui, a seguito dell'emergenza COVID, si è fatto spesso ricorso negli ultimi due anni. Di certo, tale situazione ha reso possibile un'esperienza in forma più o meno diffusa che in precedenza non era stata fatta e che inevitabilmente, ha lasciato e lascerà traccia tra i datori di lavoro e i lavoratori dipendenti<sup>34</sup>.

Le prime due domande miravano a raccogliere le dichiarazioni dei rispondenti circa la partecipazione dei lavoratori, durante l'emergenza COVID, ad attività di FAD, *in generale*, e a momenti di formazione a distanza nell'ambito di progetti finanziati da Fondartigianato tra il 2020 e il 2021. L'obiettivo era quello di rilevare in che misura l'esperienza della FAD si fosse diffusa nell'ambito delle aziende del campione. Le risposte ci rimandano un'immagine di un fenomeno che si è molto diffuso, *in generale* (79,5%) (Tabella 4.29) ma in misura minore (62,8%) nell'ambito delle attività di formazione finanziate da Fondartigianato (Tabella 4.30).

*Tabella 4.29 – Risposte alla domanda circa la partecipazione dei lavoratori, durante l'emergenza COVID, alla FAD in generale (valori assoluti e composizione percentuale)*

RISPOSTA	FREQUENZA	PERCENTUALE
Si	62	79,5
No	11	14,1
Totale	73	93,6
Mancante	5	6,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

*Tabella 4.30 – Risposte alla domanda circa la partecipazione dei lavoratori, durante l'emergenza COVID, alla FAD in formazione finanziata da Fondartigianato (valori assoluti e composizione percentuale)*

RISPOSTA	FREQUENZA	PERCENTUALE
Si	49	62,8
No	24	30,8
Totale	73	93,6
Mancante	5	6,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Anche alla luce di questo livello di esperienza effettuata, i rispondenti hanno individuato una serie di punti di forza e di debolezza della FAD. Circa

<sup>34</sup> Va tuttavia segnalato che nel questionario veniva ricondotta sotto un'unica espressione linguistica (formazione a distanza / FAD) la molteplicità di forme che può assumere tale strategia formativa che non è stato possibile differenziare nell'ambito dell'economia del questionario utilizzato. Di questo va tenuto conto nell'interpretare le dichiarazioni dei rispondenti circa i punti di forza che quelli di debolezza della FAD.

i primi, i più ricorrenti sono l’ottimizzazione dei tempi, la mancanza/riduzione degli spostamenti e la possibilità di coinvolgere un maggior numero di lavoratori (Tabella 4.31). Per quanto riguarda, i punti di debolezza, quelli maggiormente segnalati sono la mancanza di interazione sociale, il minore coinvolgimento/attenzione (aumento di stanchezza) dei partecipanti e la mancanza di attività pratica (Tabella 4.32).

*Tabella 4.31 – Risposte alla domanda sui punti di forza della FAD (valori assoluti)*

PUNTI DI FORZA DELLA FAD	FREQUENZA
Ottimizzazione dei tempi (flessibilità)	16
Mancanza/riduzione degli spostamenti (costi connessi)	13
Fronteggiare la situazione di emergenza (ad es., sicurezza, voglia di apprendere)	9
Coinvolgimento di un maggior numero di lavoratori (ad es., su sedi diverse, <i>smartworking</i> , cassa integrazione)	8
Altro (generico)	7
Migliore gestione del personale	5
Solo per certi tipi di lavoro	2
Condivisione di materiali/documentazione	2
Coinvolgimento di formatori che risiedono in altre zone	1
Nessun punto di forza	13

*Tabella 4.32 – Risposte alla domanda sui punti di debolezza della FAD (valori assoluti)*

PUNTI DI DEBOLEZZA DELLA FAD	FREQUENZA
Mancanza di interazione sociale	24
Minore coinvolgimento/attenzione (aumento di stanchezza)	11
Mancanza di attività pratica	8
Distrazione	7
Difficoltà di confronto con il docente	5
Problemi di connessione	3
Difficoltà per professioni tecniche	2
Difficoltà di approfondire gli argomenti	2
Generico/Altro	7
Nessun aspetto debole	7

L’esperienza fatta ha consentito ai rispondenti di avanzare una serie di suggerimenti a coloro che in futuro saranno coinvolti nella progettazione di attività di formazione a distanza (Tabella 4.33). Tra le proposte più frequenti, in primo piano vi sono – in modo sostanzialmente corrispondente ai punti di debolezza – l’individuazione di modalità di formazione a distanza che favoriscano un maggior coinvolgimento e attenzione dei partecipanti – anche calibrando i tempi – così come una maggiore interattività tra i soggetti coinvolti.

Tabella 4.33 – Risposte alla domanda sui suggerimenti da dare ai progetti di formazione circa la FAD (valori assoluti)

SUGGERIMENTI AI PROGETTISTI	FREQUENZA
Favorire un maggior coinvolgimento/attenzione	16
Calibrare i tempi (ad es., durata, pause)	5
Piattaforme più interattive	5
Formazione mista (blended)	4
Realizzarla solo se necessario	4
Aumentare le attività pratiche	3
Fornire materiale (ad es., slide, pdf)	2
Limitare il numero dei partecipanti	2
Nessun suggerimento	17
Evitare la FAD	1
Altro	2

Per sondare quanto l’esperienza fatta abbia influenzato l’atteggiamento verso la FAD nell’ambito delle future attività di formazione, è stato chiesto ai titolari o referenti aziendali di esprimere la propria intenzione di far partecipare *in futuro* i lavoratori della loro azienda ad attività di formazione a distanza. La percentuale di coloro che si dichiarano disponibili (57,7%) risulta inferiore a quella di coloro che hanno partecipato ad attività di formazione. Un quarto dei rispondenti (25,6%) ha invece risposto *forse*, facendo emergere un’area di *possibilità condizionata* alla FAD. Il 10,3% ha dichiarato in modo deciso la propria indisponibilità (Tabella 4.34).

Tabella 4.34 – Risposte alla domanda circa l’intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell’azienda alla FAD (valori assoluti e composizione percentuale)

RISPOSTA	FREQUENZA	PERCENTUALE
Si	45	57,7
No	8	10,3
Forse	20	25,6
Mancante	5	6,4
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Tra i motivi che hanno portato i referenti aziendali a rispondere affermativamente, i più ricorrenti sono la praticità (*flessibilità*) e la mancanza di spostamenti dei partecipanti alla formazione (Tabella 4.35). Tra le ragioni avanzate da coloro che hanno dichiarato la loro indisponibilità a far partecipare *in futuro* i lavoratori della loro azienda ad attività di formazione a distanza vi è in primo luogo la minore efficacia formativa della FAD (Tabella 4.36). Infine, gli incerti fanno dipendere la loro risposta, in primo luogo, dai contenuti della formazione e dal tipo di partecipanti (Tabella 4.37).

Tabella 4.35 – I motivi del sì circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD (valori assoluti)

MOTIVI DEL SÌ A FAR PARTECIPARE IN FUTURO I LAVORATORI ALLA FAD	FREQUENZA
Praticità/vantaggi organizzativi/flessibilità	10
Mancanza di spostamenti/avere i dipendenti in azienda	7
Solo se necessario (in caso di necessità)	4
Incremento della produttività/minori	3
Possibilità di coinvolgere più dipendenti	3
Esperienza pregressa positiva	2
Trend attuale	2
Possibilità di avere docenti difficilmente raggiungibili	1
Altro/generico	12

Tabella 4.36 – I motivi del no circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD (valori assoluti)

MOTIVI DEL NO A FAR PARTECIPARE IN FUTURO I LAVORATORI ALLA FAD	FREQUENZA
Minore efficacia formativa	2
Difficoltà di concentrazione	1
Non adatto al tipo di attività lavorativa dell'azienda	1
Difficoltà organizzative	1
Altro/generico	2

Tabella 4.37 – I motivi del forse circa l'intenzione di far partecipare in futuro i lavoratori dell'azienda alla FAD

MOTIVI DEL FORSE A FAR PARTECIPARE IN FUTURO I LAVORATORI ALLA FAD	FREQUENZA
Dipende dal tipo di formazione (contenuti e partecipanti)	6
Scarsa efficacia formativa	4
Solo se necessario	3
Problemi di connessione	1
Non adatta alle caratteristiche dell'attività dell'azienda	1
Problemi organizzativi	1
Altro/generico	1

Utilizzando i risultati del questionario, abbiamo cercato di rispondere anche ad altri quesiti sempre connessi alla formazione a distanza.

Il primo interrogativo è stato il seguente: *il fatto di aver partecipato in passato ad attività di formazione a distanza ha influenzato la disponibilità a parteciparvi in futuro?* Abbiamo cercato di rispondere a questa domanda sia in relazione alla partecipazione *in generale* alla FAD (Tabella 4.38) sia in relazione alla partecipazione alla FAD nell'ambito di progetti finanziati da Fondartigianato (Tabella 4.39). Dal punto di vista statistico non è stato pos-

sibile individuare un'associazione significativa in entrambi i casi<sup>35</sup>. Tuttavia, è possibile riscontrare il fenomeno di una distribuzione del numero di coloro che non hanno partecipato ad attività di FAD tra chi si dichiara indisponibile, chi incerto, chi, invece, disponibile in futuro a parteciparvi.

Tabella 4.38 – La relazione tra partecipazione passata alla FAD in generale e disponibilità futura alla FAD (valori assoluti)

Partecipazione, in generale, alla FAD	Disponibilità futura alla FAD			TOTALE
	Sì	NO	FORSE	
Sì	44	2	16	62
No	1	6	4	11
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>73</b>

Tabella 4.39 – La relazione tra partecipazione passata alla FAD in progetti di Fondartigianato e disponibilità futura alla FAD (valori assoluti)

Partecipazione, FAD in progetti di Fondartig.	Disponibilità futura alla FAD			TOTALE
	Sì	NO	FORSE	
Sì	36	1	12	49
No	9	7	8	24
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>73</b>

Il secondo interrogativo a cui abbiamo cercato di rispondere, invece, mette in relazione un aspetto della sezione precedente del questionario con la formazione a distanza: *il fatto di aver partecipato ad attività di formazione a distanza nell'ambito di progetti finanziati da Fondartigianato ha influenzato la percezione di trasferimento degli apprendimenti sviluppati in tali progetti?*

La risposta che abbiamo ottenuto sottoponendo i dati relativi alle risposte al questionario al test del  $\chi^2$  è negativa (Tabella 4.40)<sup>36</sup>. Questo significa che la partecipazione o meno ad attività di formazione a distanza non ha avuto nessuna influenza – né positiva né negativa – sulla percezione di trasferimento. Quindi, ne consegue che la percezione di trasferimento degli apprendimenti da parte dei datori di lavoro o referenti aziendali si distribuisce in modo casuale tra coloro che hanno partecipato alla formazione a distanza o alla formazione in aula.

<sup>35</sup> Infatti, la bassa numerosità dei rispondenti non ha consentito di avere nessuna cella con un conteggio atteso inferiore a 5 che è uno dei requisiti perché il test del  $\chi^2$  possa essere considerato valido.

<sup>36</sup> Le metriche del test sono le seguenti:  $\chi^2$  di Pearson = ,020; p = ,563;  $\eta^2$  =,016.



Tabella 4.40 – La relazione tra partecipazione passata alla FAD in progetti di Fondartiglianato e percezione di trasferimento (valori assoluti)

Percezione di trasferimento	Partecipazione FAD in progetti di Fondart.		TOTALE
	Sì	NO	
Positiva	36	18	54
Critica	13	6	19
<b>Totale</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>73</b>

\* \* \*

A conclusione di questo paragrafo ribadiamo che quanto riportato nelle pagine precedenti sono le elaborazioni di dichiarazioni di *percezione* del referente aziendale, quindi di uno solo dei soggetti coinvolti nei progetti finanziati da Fondartiglianato. A ciò va aggiunta un *inevitabile* livello di incidenza degli “effetti risposta” al questionario (ad es., la desiderabilità sociale, l’acquiescenza, la tendenza centrale) che, sebbene attenuati da una serie di attenzioni metodologiche in fase di costruzione e somministrazione del questionario, hanno sempre una qualche influenza su quanto dichiarato dai rispondenti. Infine, anche la *relativamente*<sup>37</sup> bassa numerosità dei rispondenti – peraltro non rappresentativa dell’universo di riferimento – invita le Parti Sociali e gli altri lettori a una ancor più elevata cautela nel leggere le elaborazioni effettuate. Tuttavia, riteniamo che esse possano egualmente rivestire una qualche utilità, in integrazione con quanto emerso dagli studi di caso – che presentiamo nel paragrafo seguente – per avviare percorsi di conoscenza, interpretazione e valutazione delle attività di formazione finanziate da Fondartiglianato.

### 4.3. Gli studi di caso

La seconda fase di raccolta dei dati, prevista dall’impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione finanziate da Fondartiglianato, è stata effettuata mediante la realizzazione di uno studio di caso multiplo che ha previsto ventisei casi<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Tuttavia, va sottolineato che nel raffronto con altre indagini con questionario online nell’ambito della formazione continua, la percentuale raggiunta in questa rilevazione si colloca ben al di sopra dei valori medi sia a livello nazionale che internazionale.

<sup>38</sup> Rimandiamo a Marcuccio (2019) per il dettaglio delle scelte di fondo circa questa strategia di ricerca. Richiamiamo qui solo la definizione di studio di caso proposta da Robert Yin (2018)

### 4.3.1. 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, da un lato, dalla natura ancora sperimentale ed esplorativa dell'indagine<sup>39</sup>; dall'altro, dall'impossibilità di rendere vincolante una tale attività non essendone stata originariamente prevista la natura obbligatoria.

Ci si aspettava, in tal modo, di avere una massima disponibilità dei soggetti – una volta aderito alla proposta di partecipazione – a essere coinvolti nelle diverse attività di valutazione senza incontrare loro possibili forme di resistenza.

In 28 casi (il 36% dei rispondenti) la risposta è stata favorevole. Successivamente alla chiusura del questionario *due aziende* (A10 e A13) – che non avevano partecipato al questionario online – hanno scelto di essere coinvolte negli studi di caso su invito di alcuni enti di formazione professionale<sup>40</sup>.

Al momento del contatto telefonico per concordare le modalità per lo svolgimento dell'intervista, tuttavia, in quattro casi il titolare dell'azienda ha ritirato la propria disponibilità<sup>41</sup>. In tal modo, è stato possibile coinvolgere *26 aziende* negli studi di caso.

e che abbiamo assunto per la nostra attività di valutazione: metodo empirico che indaga un fenomeno contemporaneo (il “caso”) in profondità e nel suo contesto reale beneficiando dello sviluppo preliminare di proposizioni teoriche per guidare la progettazione, la raccolta e l'analisi di dati provenienti da più fonti di prova e che devono convergere attraverso una triangolazione. La scelta dello studio di caso come forma di ricerca, quindi, implica la scelta di assumere come unità di analisi della ricerca l'interazione tra il progetto formativo – o un suo aspetto – e il contesto di riferimento. Strettamente connessa a questa definizione è quella dello *studio di caso multiplo* che nella nostra indagine, secondo la tipologia di Yin (2018), può essere considerato uno *studio di caso multiplo olistico* poiché ciascun caso viene indagato – in prima istanza – in relazione al proprio contesto per poi, successivamente, essere “comparato” agli altri.

<sup>39</sup> Si tratta infatti solo del secondo anno di realizzazione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato.

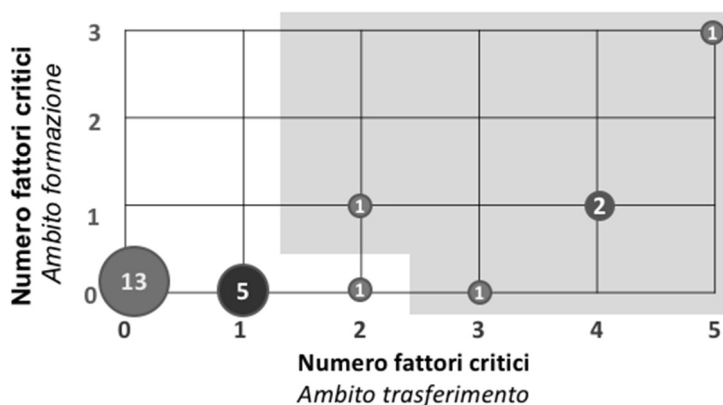
<sup>40</sup> I titolari di queste due aziende hanno dichiarato che non avevano partecipato alla compilazione del questionario online in quanto avrebbero avuto tempo di farlo solo dopo il termine di chiusura della somministrazione.

<sup>41</sup> La non partecipazione agli studi di caso di queste aziende è dovuta sia per la mancanza di tempo nel breve termine a causa dei carichi lavorativi, sia per la loro disponibilità in tempi non utili per lo svolgimento della ricerca, sia per la convinzione che l'attività avrebbe richiesto troppo tempo.

Per garantire l'anonimato delle aziende abbiamo attribuito a esse un numero progressivo che abbiamo attribuito in fase di prima adesione al progetto<sup>42</sup>.

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 4.3).

Figura 4.3 – La collocazione delle aziende del campione degli studi di caso in relazione alle aree di criticità rilevate con il questionario online (valori assoluti)



Delle 24 aziende i cui titolari o referenti aziendali hanno partecipato al questionario, *tredici* si collocano nell'area delle aziende in cui non sono state dichiarate aree critiche, né nell'ambito della formazione né in quella del trasferimento; *cinque* aziende (A04, A11, A16, A17, A24) si posizionano nell'area delle aziende in cui è emersa una sola criticità nell'ambito dei fattori a *supporto del trasferimento* mentre in tutti i casi viene percepito positivamente l'avvenuto trasferimento); *un'*azienda (A19) si colloca nell'area in cui sono state dichiarate due aree di criticità nell'ambito del supporto al trasferimento (anche in questo caso, tuttavia, viene percepito positivamente l'avvenuto trasferimento).

Le restanti *cinque* imprese (A01, A06, A14, A28, A30) sono aziende i cui referenti aziendali hanno dichiarato critico il fattore della *percezione di tra-*

<sup>42</sup> Tale numero è stato mantenuto inalterato anche quando vi è stato il ritiro delle quattro aziende al fine di non creare confusione tra i documenti già raccolti e le analisi già avviate. Ecco il motivo per cui appaiono le aziende A28, A29 e A30 e non appaiono le aziende A05, A20, A23, A26.

*sferimento* in abbinamento ad altre aree a supporto del trasferimento. In quattro casi (A01 A14, A28, A30) le criticità circa il trasferimento e il supporto al trasferimento si abbinano a criticità nell'ambito della formazione<sup>43</sup>.

Da questi dati emerge come il campione delle aziende coinvolte negli studi di caso sia sostanzialmente bilanciato in relazione alla tipologia costruita in base alle possibili situazioni di criticità garantendo, quindi, una certa rappresentatività perlomeno dell'insieme di aziende rispondenti al questionario.

#### 4.3.2. *L'impianto per la raccolta dei dati*

In modo coerente con la definizione di studio di caso fatta nostra, molteplici sono state le fonti individuate per la raccolta dei dati circa l'impatto delle attività formative svolte nelle 26 aziende del campione: 1) il *database gestionale di Fondartigianato* relativo alle caratteristiche dei progetti rendicontati a partire dal 2012; 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 formative; b) il *questionario online*<sup>44</sup> a 3-14 mesi dal termine delle attività formative; c) un'*intervista semi-strutturata* a 3-14 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 formative; b) un'*intervista semi-strutturata* a 3-14 mesi dal termine delle attività formative; 6) il referente dell'ente di formazione, a cui è stata somministrata un'*intervista semi-strutturata* a 3-14 mesi dal termine delle attività formative (Figura 4.4).

<sup>43</sup> Segnaliamo che delle quattro aziende che hanno ritirato la propria disponibilità a essere coinvolte nello studio di caso, una (A26) si collocava nell'area con nessuna criticità, una (A23) risultava con una sola criticità nell'ambito del trasferimento; le altre due si collocavano nell'area grigia delle aziende con molteplici criticità: la prima (A05) con una criticità nell'area formazione e due nell'area trasferimento; la seconda (A20) con una criticità nell'area formazione e 5 nell'area trasferimento.

<sup>44</sup> Ricordiamo che il questionario online è stato elaborato dall'Università di Bologna e informatizzato e distribuito online dal referente del Gruppo di lavoro dell'Articolazione regionale di Fondartigianato per la gestione dell'*Osservatorio OSSIP-ER*.

Figura 4.4 – 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 2021
Verbale di condivisione	Analisi documentale	giugno/luglio 2021
Relazioni finali dell'ente di formazione	Analisi documentale	giugno/settembre 2021
Referente aziendale	Questionario dell'ente di formazione	30 giorni dal termine
	Questionario online UniBo	giugno/luglio 2021
	Intervista semi-strutturata	maggio/settembre 2021
Lavoratore	Questionario dell'ente di formazione	30 giorni dal termine
	Intervista semi-strutturata	maggio/settembre 2021
Referente ente di formazione	Intervista semi-strutturata	maggio/settembre 2021

I *dati gestionali* forniti da Fondartigianato nazionale – e rielaborati dal Gruppo di lavoro nell'ambito dell'Attività 4 del Progetto di Monitoraggio 2021 – hanno fornito informazioni, a partire dal 2012, circa alcuni indicatori utili a ricostruire la *storia formativa* con Fondartigianato dell'azienda: il numero delle *partecipazioni* (ossia delle iscrizioni ai percorsi formativi), dei *partecipanti* (ossia dei soggetti fisici iscritti ai diversi percorsi)<sup>45</sup>, 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 i seguenti aspetti: 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.

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 si presentano in due versioni diverse, la seconda delle quali ha sostituito gradualmente la precedente in concomitanza delle nuove progettazioni. Una *prima versione* era costituita da tre questionari, denominati rispettivamente 1V, 2V 3V. I *Questionari 1V e 2V* (*Percezione del valore della formazione*) contenevano i medesimi item e sono stati somministrati, il primo a tutti i lavoratori, il secondo al referente aziendale. I contenuti riguardavano i seguenti aspetti tutti riconducibili alla sfera delle competenze trasversali: collaborazione tra lavoratori, motivazione al lavoro, fiducia e rispetto tra lavoratori, assunzione di responsabilità, analisi dei ri-

<sup>45</sup> Un partecipante fisico poteva infatti risultare iscritto a più di un percorso all'interno del medesimo Progetto.

sultati, fronteggiamento dei cambiamenti. I rispondenti dovevano esprimere il proprio punto di vista su una scala da 1 (=per niente) a 6 (=moltissimo) con la possibilità di optare per l'alternativa *non pertinente*. Il Questionario 3V (*La formazione genera valore....*) che intendeva misurare un'*autovalutazione dello sviluppo delle risorse*, invece, è stato somministrato ai soli lavoratori ed era articolato in tre aree di impatto: a) *ambito tecnico operativo* (acquisizione di conoscenze tecniche, utilizzo di attrezzature e/o macchinari, conoscenza e applicazione di procedure, velocità esecutiva, qualità del lavoro, analisi dei processi lavorativi); b) *ambito organizzativo relazionale* (autonomia, relazione con i colleghi, partecipazione allo scambio di informazioni, fronteggiare situazioni impreviste e improvvise, organizzazione del proprio lavoro); c) *ambito personale* (accrescimento della professionalità, dell'autostima, del patrimonio di competenze). Anche in questo caso, i rispondenti dovevano esprimere il proprio punto di vista su una scala da 1 (=per niente) a 6 (=moltissimo) con la possibilità di optare per l'alternativa *non pertinente*.

La *seconda versione*, invece, è costituita da soli due questionari. Il primo – denominato *Questionario 4 – Valutazione ex post* – è rivolto al lavoratore e viene compilato a distanza di 30 giorni dal termine delle attività formative. È strutturato in quattro sezioni con domande a risposta chiusa (una scala su 6 livelli di accordo) e a risposta aperta: 1) la prima tesa a indagare l'utilizzo in azienda delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione e le relative conseguenze o motivi del non utilizzo; 2) la soddisfazione complessiva del percorso formativo realizzato; 3) le proposte di miglioramento ed eventuali nuove esigenze formative; 4) i fattori che possono favorire l'utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione. Il secondo questionario – denominato *Questionario 5 – Valutazione ex post* – è rivolto al responsabile aziendale e contiene domande – con risposta chiusa e aperta – strutturate in cinque sezioni: 1) l'utilizzo in azienda delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione e le relative conseguenze o motivi del non utilizzo; 2) la valutazione del servizio erogato dall'ente di formazione; 3) la soddisfazione complessiva del percorso formativo realizzato; 4) le proposte di miglioramento ed eventuali nuove esigenze formative; 5) i fattori che possono favorire l'utilizzo delle conoscenze e capacità sviluppate in formazione.

Il *Questionario online UniBo* – già descritto in dettaglio nella sezione precedente – raccoglieva, nella Sezione 2, il grado di accordo del referente aziendale, su una scala a 6 punti (da 1=per niente d'accordo a 6=del tutto d'accordo), circa affermazioni relative alle seguenti macroaree: *A) il percorso di formazione e gli apprendimenti sviluppati*: soddisfazione circa la formazione; orientamento della formazione alle esigenze del lavoro; appren-

dimento sviluppato; B) *il trasferimento degli apprendimenti in azienda*: responsabilità per l'applicazione degli apprendimenti; possibilità del contesto al trasferimento degli apprendimenti; motivazione a trasferire; il locus di controllo del trasferimento; il supporto al trasferimento; l'intenzione di trasferire. Nella Sezione 3 era indagata, mediante domande con risposte a scelta multipla e aperta, la percezione circa la formazione sul lavoro; nella Sezione 4 il tema della formazione a distanza.

In relazione ai progetti indagati con gli studi di caso, il questionario online è stato compilato in sei casi dal titolare e nei restanti diciotto casi da altre figure professionali.

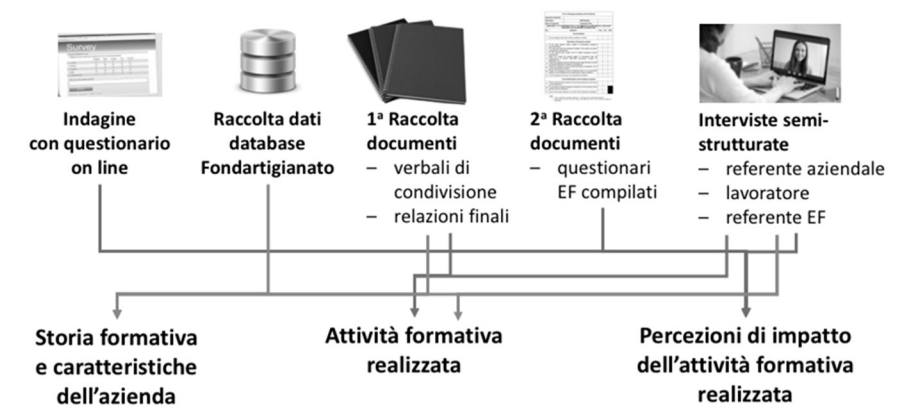
Le *interviste semi-strutturate* – rivolte a un referente aziendale, a uno o più lavoratori e a un referente dell'ente di formazione – sono state realizzate da alcuni componenti del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021<sup>46</sup> utilizzando griglie di intervista diversificate messe a punto dal ricercatore UniBo e che toccavano i seguenti ambiti tematici: il contesto del percorso formativo; le caratteristiche del percorso formativo; l'impatto del percorso formativo; suggerimenti e fabbisogni formativi<sup>47</sup>.

Nella Figura 4.5 abbiamo rappresentato sinteticamente il contributo di dati che ciascuna fonte ha dato per la “costruzione” degli oggetti di indagine: storia formativa e caratteristiche dell'azienda; attività formativa realizzata; percezione di impatto dell'attività formativa realizzata.

<sup>46</sup> La somministrazione delle interviste semi-strutturate è stata preceduta da una breve formazione dei componenti del Gruppo di lavoro che ha previsto i seguenti momenti: a) coinvolgimento nella costruzione delle griglie di intervista; b) confronto su alcuni possibili effetti risposta dei rispondenti e su alcuni accorgimenti per gestirli in modo efficace al fine di garantire l'attendibilità delle risposte; c) condivisione di alcuni materiali scritti; d) analisi e commento condiviso di alcune delle prime interviste.

<sup>47</sup> L'intervista semi-strutturata prevedeva una serie di domande a risposta aperta – che ha richiesto un'analisi qualitativa dei risultati – al fine di lasciar liberi gli intervistati di argomentare le proprie risposte e poter, così, rilevare con il 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.

Figura 4.5 – Il contributo di ciascuna fonte di dati alla “costruzione” degli oggetti di indagine



### 4.3.3. 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 parallele:

- 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/luglio 2021);
- 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 (giugno/settembre 2021);
- 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 (giugno/settembre 2021);
- 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 a causa dell'emergenza sanitaria a seguito della pandemia da COVID-19 (giugno/settembre 2021)<sup>48</sup>. In totale sono state effet-

<sup>48</sup> Alcune aziende, contattate nel mese di luglio, hanno preferito rimandare l'intervista telefonica a settembre in attesa della verifica dell'evoluzione dell'emergenza sanitaria.



tuate 76 interviste: 26 a referenti dell'ente di formazione professionale, 24 a referenti aziendali<sup>49</sup> e 26 a dipendenti (uno per ciascuna azienda). Tutte le interviste, previo consenso degli interessati, sono state video o audio registrate<sup>50</sup>.

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<sup>51</sup> 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 mezzi di comunicazione a distanza, per ragioni dovute alle misure di distanziamento sociale che sono state imposte per contenere la pandemia da COVID-19. Per cui il perdurare dell'emergenza pandemica nonché le valutazioni inerenti alla sostenibilità economica dell'attività hanno suggerito l'utilizzo pressoché generalizzato di piattaforme informatiche quali Skype, Zoom, Google Meet e Teams al fine di condurre le interviste "a distanza" insieme, in alcuni casi, al canale telefonico.

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.

<sup>49</sup> Nel caso di due aziende (A14 e A17) il referente aziendale ha declinato l'invito a essere coinvolto nell'intervista a causa dei sopraggiunti impegni lavorativi.

<sup>50</sup> Circa i tempi di svolgimento delle interviste va segnalato che alcune di queste sono state svolte anche prima della chiusura dell'accesso al questionario a seguito dell'individuazione nella matrice provvisoria delle risposte delle aziende che si erano già rese disponibili alla partecipazione agli studi di caso. Inoltre, in cinque casi, le interviste sono state realizzate nel mese di maggio – ossia prima della possibilità di compilare il questionario – al fine di testare la griglia di intervista e le modalità di conduzione degli intervistatori. In questi casi i referenti aziendali sono stati invitati a compilare successivamente il questionario online.

<sup>51</sup> In data 22 aprile 2021, a firma del Gruppo di lavoro del progetto Monitoraggio 2021, è stata inviata agli enti di formazione un'email con la richiesta di segnalare il nominativo del referente per la «ricostruzione della storia formativa dell'impresa e del progetto formativo oggetto dell'indagine» in relazione ad «alcune aziende che si sono già dichiarate disponibili a partecipare all'indagine, in maniera tale da poter pianificare in maniera collaborativa le modalità di presa contatto con l'impresa, le tempistiche di svolgimento dell'intervista e qualunque altro aspetto necessario».

I *questionari cartacei somministrati* dagli enti di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative sono stati analizzati per individuare gli elementi utili alla comparazione con gli esiti del questionario online.

Le *audioregistrazioni 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 pre-definiti<sup>52</sup> – secondo una modalità carta e matita al fine di individuare i contenuti per predisporre i singoli studi di caso.

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: numero di iscrizioni a percorsi formativi, numero di soggetti fisici iscritti ai diversi percorsi, numero di percorsi formativi realizzati, durata complessiva del percorso.

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 alla mente 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<sup>53</sup>;
- la rilevazione a distanza di oltre 3-14 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;
- l'individuazione e descrizione di un episodio concreto rappresentativo dell'impatto avvenuto in azienda non è un compito cognitivo in sé facile

<sup>52</sup> 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. *Suggerimenti e fabbisogni formativi*: suggerimenti per migliorare l'attività di formazione; possibili futuri percorsi di formazione utili per i lavoratori dell'azienda.

<sup>53</sup> È il caso, per esempio, dei questionari somministrati dagli enti di formazione che sono stati costruiti autonomamente indipendentemente dagli strumenti utilizzati dall'Articolazione regionale di Fondartigianato.

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, sono stati predisposti i report di ciascun 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<sup>54</sup>;
- 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<sup>55</sup>; 3.2) La valutazione della funzionalità dell'attività formativa per l'impatto<sup>56</sup>;
- C. Le percezioni di impatto delle attività di formazione: 4) I dati del questionario online; 5) Le interviste.

Di seguito, invece, presentiamo *una* delle *possibili analisi di sintesi*<sup>57</sup> dei 26 casi focalizzata soprattutto sul tema dell'impatto, oggetto principale di questa indagine.

#### 4.3.4. Elementi per una possibile sintesi degli studi di caso

Per riuscire a elaborare una delle possibili letture trasversali dei 26 casi analizzati circa il tema dell'impatto, è stata predisposta una tabella sinottica di sintesi (Tabella 4.41) in cui, per ciascun caso, sono stati inseriti i seguenti dati contenuti nei report dei singoli casi: il codice del caso; 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 nei questionari della FP a 30 giorni; la percezione del datore

<sup>54</sup> 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.

<sup>55</sup> 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.

<sup>56</sup> 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.

<sup>57</sup> 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 ogni tipo di analisi di molteplici situazioni e variabili comporta.

e del lavoratore di lavoro circa la *trasferimento degli apprendimenti* espressa nelle interviste; il livello di dettaglio nella descrizione di un episodio di trasferimento da parte del datore di lavoro e del lavoratore.

Tabella 4.41 – Tabella sinottica per la triangolazione dei dati (percezioni e dichiarazioni di pratiche) sul trasferimento degli apprendimenti

Codice del caso	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	No	***	Si	Si	Si	Si	***	*
A02	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A03	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A04	Si	*	Si	Si	Si	Si	*	**
A06	No	**	Si	Si	Si	Si	*	**
A07	Si	—	Si	Si	Si	Si	***	***
A08	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A09	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A10	///	///	Si	Si	Si	Si	*	*
A11	Si	*	No	No	Si	Si	*	**
A12	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A13	///	///	Si	Si	Si	Si	**	*
A14	No	****	No	No	[°]	Si	[°]	*
A15	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A16	Si	*	Si	Si	No	No	*	*
A17	Si	*	Si	Si	[°]	Si	[°]	***
A18	Si	—	Si	Si	Si	Si	***	**
A19	Si	**	Si	Si	Si	Si	*	*
A21	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A22	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A24	Si	*	Si	Si	Si	Si	*	*
A25	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	***
A27	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A28	No	*	Si	Si	Si	Si	***	***
A29	Si	—	Si	Si	Si	No	**	*
A30	No	***	Si	Si	Si	Si	*	*

# = Le aree di supporto al trasferimento erano 5. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

/// = Non hanno partecipato alla compilazione del questionario online.

^ = Non sempre il rispondente al questionario è il soggetto intervistato.

§ = Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso su una scala dal 1 (=\*) a 3 (=\*\*\*).

[°] = Il datore di lavoro non è stato intervistato per indisponibilità.

Si tratta complessivamente delle *percezioni del trasferimento degli apprendimenti* – raccolte mediante una strategia di *triangolazione* sia degli

strumenti (questionari e interviste) sia dei soggetti (datore di lavoro e dipendenti)<sup>58</sup> – 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<sup>59</sup>.

Dall’analisi incrociata di questi elementi e dalla loro integrazione sembrano emergere tre gruppi di casi/situazioni che abbiamo riportato nella Tabella 4.42 su sfondi diversamente colorati:

- il primo gruppo – composto da 6 aziende (A03, A07, A08, A18, A22, A25) – 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 4.42). È questo il gruppo che abbiamo denominato “*casi di successo*”<sup>60</sup>;
- il secondo – composta da 12 aziende (A02, A04, A09, A10, A12, A13, A15, A17<sup>61</sup>, A19, A21, A24, A27) – in cui a una *piena consonanza* tra le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti corrisponde però una descrizione di episodi di trasferimento generica (su sfondo bianco nella Tabella 4.42);
- la terza – composta da 8 aziende (A01, A06, A11, A14, A16, A28, A29, A30) – in cui, invece, emergono alcune *dissonanze* circa le dichiarazioni dei diversi soggetti raccolte mediante diversi strumenti di raccolta dei dati e dove si registrano il maggior numero di elementi

<sup>58</sup> La *triangolazione*, nelle sue diverse forme, è ormai una pratica consolidata 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”.

<sup>59</sup> La *dichiarazione di pratica* relativa a un episodio di trasferimento, aggiunto in modo strutturale nell’impianto di valutazione di impatto del Progetto Monitoraggio 2021, è un elemento che intende andare nella direzione di integrare le sole percezioni di trasferimento espresse dai diversi soggetti. Tuttavia, dall’analisi della letteratura emerge come anche questo elemento non sia scevro da criticità. In modo particolare in relazione alle capacità dei soggetti di recuperare dalla memoria gli episodi specifici così come alla capacità dei soggetti di verbalizzarle con i dovuti dettagli contestuali. Di fatto viene riconosciuta la difficoltà di costruire un’argomentazione a favore dell’avvenuto impatto utilizzando come argomenti degli esempi dettagliati e circostanziati.

<sup>60</sup> È evidente che questi sei *casi di successo* sono numericamente meno di quelli individuati utilizzando i soli risultati del questionario online e che sono stati presentati nella Sezione 2 del presente rapporto.

<sup>61</sup> Il caso A17 è stato inserito in questo secondo gruppo, sebbene sia in esso presente una descrizione di dettaglio di un trasferimento, per due motivi: non è presente l’intervista del datore di lavoro, che avrebbe dovuto integrare le dichiarazioni del questionario online; il rispondente al questionario online ha dichiarato la presenza di un’area critica circa il supporto al trasferimento.

critici circa il supporto al trasferimento rilevati con il questionario online (su sfondo grigio scuro nella Tabella 4.42). Questo è un aspetto che conferma il valore di una *triangolazione* dei dati tra più fonti e mediante più strumenti di raccolta dei dati per cercare di aumentare il livello di attendibilità di questi ultimi. Questo gruppo di casi è stato di seguito identificato con l'espressione *casi di dissonanza*.

Tabella 4.42 – Tabella sinottica dei gruppi di casi individuati in base ai dati sul trasferimento degli apprendimenti

Codice azienda	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§
A03	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A07	Si	—	Si	Si	Si	Si	***	***
A08	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A18	Si	—	Si	Si	Si	Si	***	**
A22	Si	—	Si	Si	Si	Si	**	**
A25	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	***
A02	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A04	Si	*	Si	Si	Si	Si	*	**
A09	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A10*	///	///	Si	Si	Si	Si	*	*
A12	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A13*	///	///	Si	Si	Si	Si	**	*
A15	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	*
A17	Si	*	Si	Si	[°°]	Si	[°°]	***
A19	Si	**	Si	Si	Si	Si	*	*
A21	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A24	Si	*	Si	Si	Si	Si	*	*
A27	Si	—	Si	Si	Si	Si	*	**
A01	No	***	Si	Si	Si	Si	***	*
A06	No	**	Si	Si	Si	Si	*	**
A11	Si	*	No	No	Si	Si	*	**
A14	No	****	No	No	[°°]	Si	[°°]	*
A16	Si	*	Si	Si	No	No	*	*
A28	No	*	Si	Si	Si	Si	***	***
A29	Si	—	Si	Si	Si	No	**	*
A30	No	***	Si	Si	Si	Si	*	*

# = Le aree di supporto al trasferimento erano 5. Il numero delle aree critiche è indicato da un corrispondente numero di asterischi.

/// = Non hanno partecipato alla compilazione del questionario online.

^ = Non sempre il rispondente al questionario è il soggetto intervistato.

§ = Il livello di dettaglio dell'episodio è stato espresso su una scala dal 1 (=\*) a 3 (==\*\*).

[°°] = Il datore di lavoro non è stato intervistato per indisponibilità.

Seguendo le indicazioni generali proprie di un *approccio dei casi di successo*<sup>62</sup> abbiamo effettuato un'ulteriore analisi trasversale per approfondire le caratteristiche dei casi rientranti nel primo gruppo di casi. Nella Tabella 4.43 abbiamo riportato alcune caratteristiche che emergono da questa ulteriore elaborazione dei dati raccolti.

Il primo elemento che emerge da questa analisi di dettaglio è il fatto che si tratta *in tutti* i casi di aziende che hanno una lunga storia formativa con Fondartigianato, caratterizzata dall'aver realizzato con le risorse del Fondo un elevato numero di progetti. L'altro *elemento comune* è il numero dei dipendenti coinvolti nell'attività formativa: si tratta sempre di un piccolo gruppo da 4 a 9 persone e mai di un singolo dipendente. Inoltre, anche la durata – di circa 40 ore – è uguale per tutti i progetti.

Circa il *tipo di progetto* dichiarato in fase di presentazione della proposta progettuale, in cinque casi su sei si tratta di un progetto (operativo o formativo) di tipo aziendale; in un solo caso si tratta di un progetto di tipo territoriale.

Gli altri parametri, invece, mettono in evidenza l'*eterogeneità* dei casi qui presi in esame. Le aziende si trovano dislocate in tre distinte province (Bologna, Modena, Rimini); gli enti di riferimento sono diversi (quattro), così come i “contenuti” fondamentali del percorso formativo che variano dalle competenze tecniche relative alla comunicazione organizzativa, alla produzione, all'informatica e alla gestione dei processi organizzativi. Il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo compreso tra i 3 e i 14 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto nei mesi di giugno/settembre 2021. Il settore economico varia dal commercio, al manifatturiero ai servizi.

<sup>62</sup> 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).

Tabella 4.43 – Caratteristiche dei casi del gruppo 1 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	Tipo di progetto
A03	BO	A	Comunicazione organizzativa	42	05/11/2020	Servizi	6 Elevata	5	Progetto operativo (aziendale)
A07	RN	B	Informatico/organizzativo	40	24/07/2020	Manifatturiero	7 Elevata	9	Piano formativo (territoriale)
A08	MO	B	Produzione	40	01/07/2020	Manifatturiero	7 Elevata	5	Progetto operativo (aziendale)
A18	MO	C	Comunicazione organizzativa	41	30/03/2021	Manifatturiera	7 Elevata	4	Progetto operativo (aziendale)
A22	BO	C	Gestione organizzativa	42	17/03/2021	Commercio	6 Elevata	6	Progetto operativo (aziendale)
A25	BO	D	Informatico/organizzativo	40	17/01/2021	Servizi	5 Elevata	4	Piano formativo (aziendale)

Diventa quindi difficile individuare quale sia il *fattore* o i *fattori* che possono aver favorito una tale situazione basandosi solo sugli elementi qui presentati in sintesi. Tuttavia, un’ipotesi altamente plausibile è che l’aver inserito il progetto, preso in esame in questa valutazione, all’interno di una storia consolidata di formazione con Fondartigianato – e in particolare con uno specifico ente di formazione – ha di certo contribuito a creare una sinergia culturale e organizzativa funzionale a una ricaduta positiva degli apprendimenti sul contesto aziendale. Ulteriore ipotesi plausibile è il fatto concomitante della partecipazione di più persone al percorso di formazione che, se da un lato è servito a creare gruppo durante la fase di formazione, ha favorito un sistema inevitabile di rinforzi nel momento del trasferimento. Anche il fattore della *durata del percorso di formazione*, plausibilmente, sembra essere un elemento che possa essere associato alla situazione di positività dei casi qui presi in esame.

Alla prospettiva di ricerca orientata al “positivo” propria dell’*approccio dei casi di successo*, pensiamo che possa essere affiancata anche una prospettiva orientata al “pro-positivo”, connessa invece a un uso formativo della



*eventuale criticità* laddove la presenza ne sia stata attentamente verificata a partire dai possibili “indizi”<sup>63</sup>. Si tratta di una forma non solo di *bilanciamento* tra due prospettive di analisi del medesimo fenomeno (il trasferimento degli apprendimenti), ma anche 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<sup>64</sup>. 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<sup>65</sup>. 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 4.44 emerge che non esiste un elemento comune a tutti i casi. Si può evincere solo la presenza prevalente dei seguenti aspetti: 1) una storia formativa limitata o non presente entro Fondartigianato ad esclusione di un solo caso; 2) il numero delle ore complessive del progetto decisamente superiore alle 40 ore in cinque casi su otto; 3) la sede dell’azienda nelle province non presenti nella Tabella 4.42 – quella dei casi di successo – ad esclusione di due aziende; 4) la presenza di soli due enti di formazione; 5) i contenuti formativi tecnico-professionali prevalentemente spostati su aspetti organizzativi; 6) il numero dei partecipanti costituito da un piccolo gruppo a esclusione di un caso con 32 soggetti e uno con un unico addetto.

In maniera più eterogenea si presentano gli altri elementi presi in esame: il settore economico varia da quello dei servizi, al manifatturiero e al com-

<sup>63</sup> 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.

<sup>64</sup> 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”).

<sup>65</sup> In tal senso, quindi, il processo di interpretazione ha come presupposto e scaturisce dalla consapevolezza della difficoltà intrinseca a descrivere situazioni di impatto.

mercio; il termine dei progetti si colloca in un arco di tempo che varia dai 4 ai 14 mesi, assumendo come riferimento il periodo di svolgimento delle interviste avvenuto nei mesi di giugno/settembre 2021; il tipo di progetto è in un solo caso un voucher a progetto mentre gli altri sono progetti operativi o progetti formativi di cui 6 aziendali.

Va segnalato che in quattro casi (A01, A14, A28 e A30) sono state dichiarate nel questionario online, a fianco di criticità nell'ambito del trasferimento, anche aree di criticità nell'ambito della formazione.

Dall'analisi dei report dei singoli studi di caso, gli elementi che gettano luce sulle *dissonanze* circa l'impatto della formazione sono i seguenti:

- nel *caso A01*, la percezione di non pieno impatto della formazione espresso nel questionario online è stata dovuta al riconoscere che *inizialmente* vi è stata una forte resistenza al cambiamento e una difficoltà da parte di tutti i lavoratori di entrare nell'ottica del nuovo modo di lavorare, che si è dimostrato molto diverso dal precedente. Circa l'ambito della formazione è stata sottolineata la difficoltà di conciliare il lavoro con la durata eccessiva del percorso di formazione e alcune modalità di docenza non coinvolgenti;
- nel *caso A06*, dalle interviste sembra emergere che la criticità segnalata con il questionario online dal referente aziendale sia imputabile alla percezione che l'apprendimento e il successivo trasferimento degli apprendimenti *non sia stato omogeneo* nel caso di tutti i partecipanti, in parte a causa dei dislivelli di partenza in termini di competenze, ruoli e anzianità lavorativa;
- nel *caso A11*, la dissonanza tra i questionari somministrati dall'agenzia formativa a 30 giorni dalla conclusione dei corsi e le interviste è stata giustificata con il fatto che la somministrazione dei questionari a cura dell'ente di formazione è avvenuta in un periodo in cui erano ancora presenti forti restrizioni alle attività dell'azienda determinate dall'emergenza pandemica;
- nel *caso A14*, ci troviamo di fronte a una *situazione atipica* poiché il rispondente al questionario online è l'unico dipendente dell'azienda che ha anche partecipato alla formazione. Inoltre, non è stato possibile ascoltare la voce del titolare dell'azienda. La dichiarazione dell'intervistato circa l'avvenuto utilizzo degli apprendimenti sviluppati non è stata supportata da esempi concreti, peraltro, relativi a un ambito tecnico-informatico. Ciò fa ipotizzare lo sviluppo di un impatto limitato. A integrazione di ciò è stata segnalata anche una criticità circa il momento della formazione, in relazione soprattutto alla mancanza di un momento di confronto individuale col docente al termine del percorso formativo;

Tabella 4.44 – Caratteristiche dei casi del gruppo 3 denominato “casi di dissonanza”

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	Tipo di progetto
A01	RA	C	Organizzazione	61	16/09/2020	Servizi (informatici)	Mancante (prima esperienza)	6	Progetto operativo (aziendale)
A06	FE	B	Organizzazione	80	20/01/2021	Servizi (consulenza)	Bassa 2 (lontane nel tempo)	32	Progetto formativo (territoriale)
A11	RE	B	Lingua inglese	41	21/05/2020	Servizi (cultura)	Bassa 1	5	Progetto operativo (aziendale)
A14	BO	B	Informatica	50	29/07/2020	Manifatturiero (meccanica)	Mancante (prima esperienza)	1	Voucher a progetto (territoriale) multi-aziendale
A16	BO	B	Organizzazione	82	11/11/2020	Manifatturiero (meccanica)	Mancante (prima esperienza)	3	Progetto operativo (aziendale)
A28	FC	C	Digitale /organizzativo	42	26/06/2020	Commercio	Media 3	4	Progetto operativo (aziendale)
A29	RE	C	Informatico /organizzativo	81	28/02/2021	Manifatturiero (materie plastiche)	Elevata 7	4	Progetto operativo (aziendale)
A30	RA	B	Organizzativo/Qualità	80	10/12/2020	Manifatturiero (elettronica)	Mancante (prima esperienza)	5	Piano formativo (aziendale)

- nel caso A16, sembra che la percezione di mancato impatto della formazione manifestata durante le interviste sia stata influenzata dal mettere in relazione quanto è cambiato – a livello di consapevolezza e conferma di quanto già agito – con un livello di impegno burocratico e di tempo legati alla formazione (il percorso è durato 82 ore) considerati eccessivi e che hanno alimentato un atteggiamento non favorevole nei confronti della formazione;
- nel caso A28, dalle interviste emerge come il giudizio di non piena positività espresso nel questionario online scaturisca dal ritenere i cambiamenti intrapresi dopo la formazione – esplicitati con la descrizione di situazioni concrete – solo in fase iniziale e che debbano essere ottimizzati in una fase successiva per raggiungere compiutamente gli

obiettivi prefissati dall'azienda. I riferimenti alla formazione emersi durante le interviste sono pienamente positivi; il che fa supporre – non essendo stato esplicitato – che il medesimo motivo sia stato alla base della percezione non pienamente positiva circa l'orientamento della formazione al lavoro espressa nel questionario online;

- nel *caso A29*, il fatto che due partecipanti alla formazione abbiano abbandonato l'azienda nei mesi successivi alla fine della formazione ha limitato – secondo il datore di lavoro – il livello dell'impatto della formazione sull'attività lavorativa quotidiana dei dipendenti coinvolti che, a suo avviso, è avvenuto. Il parere discordante di una delle partecipanti scaturisce dal fatto che, nel suo caso, vi è una scarsa congruenza fra i contenuti della formazione svolta e le proprie mansioni lavorative che non le consentono di mettere in atto quanto appreso;
- nel *caso A30*, le parole del datore di lavoro – che aveva espresso un parere di non piena positività circa il trasferimento e il supporto ad esso nel questionario online – lasciano trasparire come tale percezione sia scaturita dall'aspettativa che tutti i partecipanti alla formazione avessero utilizzato *tempestivamente* – e non con tempi più dilatati – quanto appreso nel percorso di formazione perché legato a un processo organizzativo estremamente rilevante per l'azienda.

A sintesi di questa ulteriore analisi dei *casì di dissonanza*, quelli di seguito riportati sembrano essere gli elementi principali che emergono. Li presentiamo consapevoli che si tratta dell'esito di *interpretazioni* basate sui soli dati disponibili:

- la percezione di un mancato impatto sembra evidenziarsi in un solo caso (*A14*) strettamente connessa alle caratteristiche di tipicità della situazione complessiva dell'azienda e del percorso formativo;
- negli altri casi sembra emergere la percezione di un *trasferimento parziale* degli apprendimenti in ragione delle *differenti aspettative di partenza* circa gli effetti attesi<sup>66</sup> o in relazione ai *tempi* entro cui la formazione avrebbe dovuto/potuto determinare il cambiamento;

<sup>66</sup> È il caso, per esempio, in cui il referente aziendale si attendeva l'emergere di un "comportamento" visibile mentre sono emersi solo "processi cognitivi non visibili" – senza apparenti ricadute pratico-operative – come, in primo luogo, la consapevolezza delle proprie pratiche lavorative. In questi casi, per esempio, l'impatto sembra essere identificato prevalentemente con un *comportamento esterno* e non con un *uso* degli apprendimenti – così come lo abbiamo definito in questo rapporto – che può avvenire anche solo a livello di dimensione interna del soggetto.

- la *percezione di criticità circa la formazione* sembra interferire con la percezione di trasferimento degli apprendimenti poiché il parere sulla formazione sembra attivare un *effetto alone* sul parere circa il trasferimento degli apprendimenti;
- aspetti su cui sembra necessario prestare particolare attenzione per favorire il processo di trasferimento degli apprendimenti sono i seguenti: a) la partecipazione di un solo dipendente a un percorso formativo interaziendale; b) la partecipazione a un medesimo percorso di formazione di lavoratori che operano in settori aziendali differenti o che hanno caratteristiche in ingresso molto differenti.

\* \* \*

Al termine della presentazione di questa lettura di sintesi degli studi di caso, si riafferma che con essa si intende fornire elementi che le Parti Sociali potranno utilizzare sia in fase di valutazione delle attività formative svolte sia in fase di progettazione futura. Tuttavia, si precisa che saranno inevitabilmente necessari ulteriori approfondimenti, avvalendosi di aggiuntivi dati o elaborazioni di quelli esistenti per comprendere meglio le dinamiche che hanno portato ai risultati emersi dalla presente indagine, cosa che non è stato possibile effettuare nelle condizioni di contesto in cui si è svolta la presente valutazione di impatto.

Ulteriore precisazione. Quanto presentato nei punti precedenti non può essere di certo considerata una “ricostruzione teorica” del fenomeno dell’impatto della formazione in azienda. Tuttavia, le considerazioni espresse sono state formulate con la prospettiva dell’elaborazione – in futuro – di una cornice concettuale (in inglese, *theory-building*) relativa al fenomeno della interazione tra formazione e impatto nelle aziende – micro e medio-piccole – dell’Emilia-Romagna. Gli elementi qui presentati infatti costituiscono dei “tasselli” – riteniamo importanti – che potranno contribuire, negli eventuali sviluppi delle attività di valutazione, ad avviare l’elaborazione di un *modello teorico descrittivo* del fenomeno del trasferimento degli apprendimenti nell’ambito delle aziende artigiane in Emilia-Romagna – empiricamente fondato e funzionale a migliorare la qualità dei processi di progettazione, realizzazione e valutazione.

## 4.4. Riflessioni meta-valutative

Anche in questo secondo anno di attuazione dell'impianto di valutazione di impatto, abbiamo deciso di inserire una sezione in cui dare visibilità ai principali dati raccolti attraverso le note sul campo, le riflessioni personali e i colloqui intercorsi tra tutti i componenti del Gruppo di lavoro – interni ed esterni all'Articolazione regionale – circa gli aspetti metodologici che riguardano l'impianto, gli strumenti e le procedure di raccolta e analisi dei dati nonché la stesura del presente rapporto di ricerca relativi alla valutazione di impatto.

I dati raccolti durante questa attività di metavalutazione in forma simultanea alla valutazione principale (Cook e Gruder, 1978) sono stati raccolti principalmente per due motivi: 1) l'attività di valutazione di impatto delle attività finanziate da Fondartigianato è stata considerata, sin dalla sua impostazione e anche durante questo secondo anno di realizzazione, una “sperimentazione” ossia una prima verifica empirica dell'impianto metodologico predisposto. In tal senso, l'impianto stesso di valutazione di impatto è stato reso oggetto, a sua volta, di indagine per rispondere a due specifici interrogativi di ricerca: 1) in che misura esso ha consentito l'*accuratezza* dei dati raccolti? 2) in che misura si è rivelato *fattibile*?

Per rispondere ai due interrogativi metavalutativi ci siamo avvalsi degli standard elaborati dal *Joint Committee on Standards for Educational evaluation*<sup>67</sup> (Yarbrough et al., 2011) nordamericano che oramai sono considerati un riferimento autorevole a livello internazionale<sup>68</sup>. Abbiamo scelto di focalizzare l'attenzione solo su *alcuni* degli standard relativi a due ambiti – la *fattibilità* e l'*accuratezza/rigore* – maggiormente “chiamati in causa” nella fase di implementazione dell'impianto di valutazione<sup>69</sup>. Gli standard relativi alla fattibilità<sup>70</sup> mirano ad accrescere l'efficacia e l'efficienza della valuta-

<sup>67</sup> In questo rapporto, lo standard viene definito come un «principio comunemente accettato dagli esperti nel condurre e utilizzare una valutazione che, quando implementato, porterà a una più elevata qualità della valutazione» (Yarbrough et al., 2011, p. 292).

<sup>68</sup> Il documento raccoglie 30 standard strutturati attorno a cinque «attributi della qualità» della valutazione: utilità (8 standard); fattibilità (4 standard); correttezza (7 standard); accuratezza/rigore (8 standard) e rendicontazione (3 standard) (Yarbrough et al., 2011). Tali standard sono stati messi a punto per supportare la progettazione e la metavalutazione di un impianto di valutazione.

<sup>69</sup> Gli standard del *Joint Committee* (Yarbrough et al., 2011) sono stati utilizzati anche durante la fase di progettazione dell'impianto di valutazione in una prospettiva di metavalutazione ex-ante. Per quanto riguarda lo standard della *responsabilità* esso ha trovato realizzazione nella stesura di questa sezione del Rapporto.

<sup>70</sup> I quattro standard relativi alla fattibilità sono i seguenti: F1 Gestione del progetto. Le valutazioni devono utilizzare efficaci strategie di gestione del progetto; F2 Procedure funzionali.

zione; quelli che rientrano nell'area della accuratezza/rigore hanno come obiettivo l'incremento della validità e dell'affidabilità delle descrizioni, delle affermazioni e dei risultati della valutazione in modo particolare quelli a supporto delle interpretazioni e dei giudizi sulla qualità del programma<sup>71</sup>.

Nell'esposizione abbiamo scelto di organizzare i dati raccolti relativamente ai singoli momenti e aspetti dell'impianto e processo di valutazione di impatto raggruppandoli attorno ai singoli standard assunti come criteri per la metavalutazione.

Premettiamo che, in particolare in relazione al criterio della *fattibilità*, sulle attività di raccolta dei dati utili per la valutazione di impatto ha influito in modo rilevante – in primo luogo ritardandone temporalmente la realizzazione – il fatto che tali attività si siano svolte ancora in situazione di emergenza sanitaria a seguito del COVID-19 sebbene con restrizioni meno stringenti rispetto all'anno precedente. Questo ha comportato una certa dilatazione del periodo di svolgimento delle attività di raccolta dei dati la cui conclusione era inizialmente prevista nel mese di luglio 2021, ossia prima della chiusura estiva delle attività lavorative. A causa della persistenza dell'emergenza sanitaria, invece, l'indagine si è dovuta estendere – con l'attività delle interviste previste per gli studi di caso – sino a tutto settembre in concomitanza con la ripresa delle attività economiche dopo la pausa estiva. Per quasi tutto il mese di agosto, infatti, non è stato possibile effettuare interviste a causa della chiusura estiva di diverse imprese. Inoltre, in più di un caso le

Le azioni di valutazione devono essere funzionali e rispondenti al modo in cui il programma opera; F3 Attuabilità contestuale. Le valutazioni devono riconoscere, monitorare e bilanciare gli interessi culturali e politici e le esigenze di individui e gruppi; F4 Utilizzo delle risorse. Le valutazioni devono utilizzare le risorse in modo efficace ed efficiente.

<sup>71</sup> Gli otto standard relativi all'area della accuratezza/rigore sono i seguenti: A1 Giustificazione delle conclusioni e delle decisioni. Le conclusioni e le decisioni della valutazione devono essere giustificate in modo esplicito tenendo in considerazione i contesti e le culture in cui avranno conseguenze; A2 Informazioni valide. Le informazioni raccolte attraverso il processo valutativo devono essere funzionali agli scopi previsti e supportare interpretazioni valide; A3 Informazioni affidabili. Le procedure di valutazione devono fornire informazioni sufficientemente affidabili e coerenti rispetto agli usi previsti; A4 Descrizioni esplicite del programma e del contesto. Le valutazioni devono documentare i programmi e i loro contesti con livello di dettaglio e di ampiezza adeguati agli scopi previsti; A5 Gestione delle informazioni. Le valutazioni devono utilizzare metodi per la raccolta sistematica delle informazioni, la revisione, la verifica e l'archiviazione dei dati; A6 Correttezza del disegno e delle analisi. Le valutazioni devono utilizzare disegni e procedure di analisi tecnicamente adeguati agli scopi previsti; A7 Ragionamento valutativo esplicito. Il ragionamento valutativo che dalla raccolta e analisi di informazioni porta ai risultati, alle interpretazioni, alle conclusioni e alla formulazione del giudizio deve essere documentato in maniera chiara e completa; A8 Comunicazione e rapporto di valutazione. Le comunicazioni relative alla valutazione devono essere adeguate allo scopo e prive di malintesi, pregiudizi, distorsioni ed errori.

aziende hanno avuto difficoltà a fornire disponibilità nel breve termine a causa di mercati ancora altamente fluttuanti.

In egual modo tale condizione ha influito sulla fase di reperimento dei documenti redatti o raccolti dagli enti di formazione: relazioni finali e questionari cartacei somministrati dall'ente di formazione a 30 giorni dal termine delle attività formative. Infatti, anche gli enti di formazione sono stati sottoposti a ritmi di lavoro che non sempre hanno consentito ai coordinatori dei progetti sottoposti a valutazione di impatto di rispondere tempestivamente alle richieste avanzate dal Gruppo di lavoro. Non da ultimo, anche la prima restituzione ai soggetti portatori di interesse (*stakeholders*) – Parti Sociali e referenti degli enti di formazione coinvolti nei progetti presi in esame – si è protratta al di là di quanto previsto per il concomitante sovrapporsi di impegni imprevisti legati alle continue novità normative emanate per far fronte all'evolversi della situazione di emergenza sanitaria.

#### 4.4.1. *L'ambito dell'accuratezza/rigore*

In relazione all'ambito dell'accuratezza/rigore, lo standard principale di riferimento in questo rapporto è stato lo standard dell'*affidabilità delle informazioni* (A3)<sup>72</sup> ossia il fatto che le informazioni raccolte siano – al massimo grado possibile – prive di *distorsioni* (o errori) ossia di *alterazioni* rispetto alla realtà di cui intendono essere una “rappresentazione”.

Uno tra gli aspetti più rilevanti che può favorire la raccolta di dati attendibili – per quanto riguarda gli indicatori indiretti – è la *reazione dei soggetti intervistati*. Durante le interviste realizzate tutti i soggetti coinvolti si sono dimostrati tendenzialmente disponibili e hanno manifestato un atteggiamento positivo nei confronti dell'attività di intervista loro somministrata anche se in alcuni casi è stata percepibile una certa “fretta” nel concludere l'intervista. Nella quasi totalità dei casi tale atteggiamento ha rispecchiato una valutazione molto positiva (da parte dei dipendenti e dei referenti aziendali) dell'attività di formazione realizzata e una sorta di riconoscenza nei confronti delle organizzazioni (Fondartigianato e agenzie formative) che avevano reso possibile la realizzazione della formazione.

Questa reazione ha solo in parte attenuato – nei limiti intrinseci di quanto era possibile – il verificarsi di altri *due fenomeni* connaturati alla stessa atti-

<sup>72</sup> Lo standard è stato così formulato dal *Joint Committee*: «Le procedure di valutazione devono fornire informazioni sufficientemente affidabili e coerenti rispetto agli usi previsti» (Yarbrough et al., 2011, p. 179).



vità di valutazione di impatto: 1) il recupero delle informazioni dalla memoria; 2) il riconoscimento delle situazioni di impatto.

Al *recupero delle informazioni dalla memoria* è connessa la scelta di *quando* effettuare la rilevazione dei dati “dopo” il termine delle attività formative. Tale scelta scaturisce dalla necessità di bilanciare due fenomeni: 1) consentire ai lavoratori e all’azienda di avere il tempo per avviare processi di applicazione/trasferimento degli apprendimenti; 2) essere nelle condizioni di discriminare e recuperare dalla memoria l’esperienza formativa e di riconoscerne l’applicazione al contesto di lavoro.

In letteratura è proposta come “regola aurea” il *limite dei sei mesi* al termine delle attività formative che nel nostro caso, tuttavia, abbiamo utilizzato in modo orientativo avendo scelto di individuare quale arco di tempo l’intervallo di 3-14 mesi per incrementare la numerosità del campione. Ricordiamo che l’impostazione data all’intervista semistrutturata predisposta per gli studi di caso, era stata progettata proprio per far fronte alle difficoltà di recupero delle informazioni a distanza di tempo. Essa, infatti, prevedeva una sequenza di domande a risposta libera scelta per favorire dapprima un graduale recupero dalla memoria dei vari aspetti del percorso formativo e, successivamente, una riflessione per far emergere le eventuali percezioni di impatto.

Alla luce di questo, durante le *interviste* effettuate con i referenti aziendali e i dipendenti, abbiamo riscontrato due fenomeni importanti. Il primo fenomeno è relativo alla capacità di recupero del ricordo dell’esperienza formativa dalla memoria. Tutti i soggetti intervistati hanno dimostrato di avere ben presente le attività formative svolte nel corso del 2020/21 (contenuti, modalità didattiche, profilo dei docenti ecc.). Tuttavia, laddove i soggetti avevano partecipato a più di un percorso nell’arco dello stesso periodo, in risposta alle domande che si focalizzavano in maniera specifica su singoli percorsi, le risposte tendevano a presentare caratteri più generali o comunque non particolarmente dettagliate. In alcuni casi, le risposte degli intervistati tendevano a rispecchiare la propria esperienza formativa col Fondo in senso ampio al di là del singolo progetto che era oggetto di valutazione.

Il secondo fenomeno riguarda la capacità dei soggetti di riuscire a *riconoscere i legami* tra quanto appreso durante le attività di formazione ed eventuali cambiamenti intercorsi sul luogo di lavoro (*connessioni di impatto*). Si tratta del principale problema nelle valutazioni di impatto – connesso all’*attendibilità* dei dati raccolti mediante le dichiarazioni di percezione dei soggetti interessati – poiché gli intervistati riescono in generale ad assolvere con difficoltà a tale compito cognitivo complesso così come rilevato anche dalla letteratura scientifica di settore.

Nell'ambito della nostra rilevazione, in molti casi i lavoratori intervistati hanno manifestato, come prevedibile, una certa difficoltà a descrivere episodi e/o situazioni che testimoniassero l'impatto concreto della formazione effettuata sulla propria attività lavorativa. In alcuni casi, addirittura, non sono stati proprio in grado di farlo, forse spinti in questo anche dalla brevità della durata prevista per l'intervista. Non di rado, sia i lavoratori sia i titolari – posti di fronte alla richiesta di focalizzare l'attenzione e descrivere *specifiche situazioni concrete* che potessero essere “evidenza” di un eventuale utilizzo in azienda degli apprendimenti sviluppati dai lavoratori durante la formazione – hanno fornito risposte che esprimevano una “impressione generale” di “impatto” senza i dettagli specifici di alcune situazioni.

La **scelta delle fonti**, ossia delle *unità di rilevazione* individuate per la raccolta dei dati, costituisce un ulteriore aspetto che può avere una rilevante ricaduta sull'attendibilità dei dati. A questo proposito vanno segnalati i seguenti aspetti. In relazione alle interviste effettuate con i *referenti delle agenzie formative*, questi ultimi hanno manifestato nella quasi totalità dei casi una piena disponibilità a essere coinvolti. Anche quest'anno, tuttavia, non è sempre stato possibile avere la disponibilità di ulteriori figure professionali (ad esempio, il tutor d'aula) che garantissero risposte puntuali al contenuto articolato delle domande previste dall'intervista<sup>73</sup>. Questo ha avuto alcune ricadute sulla raccolta dei dati. Infatti, in taluni casi, il singolo referente dell'ente di formazione ha avuto difficoltà a fornire le informazioni richieste con il grado di dettaglio atteso, sebbene all'interno della presentazione di molti elementi – talvolta non rispondenti alle richieste dell'intervistatore – che avevano come oggetto la descrizione del proprio lavoro e delle procedure del proprio ente di riferimento.

In relazione alle interviste dei *lavoratori*, va segnalato che la scelta di lasciare all'azienda l'individuazione di un singolo soggetto da intervistare ha creato delle situazioni in cui non sempre i soggetti individuati erano in grado offrire, in modo dettagliato, le informazioni richieste poiché il loro ruolo nell'utilizzo in azienda degli apprendimenti appresi era secondario<sup>74</sup>. Questo aspetto è emerso in modo più consistente quest'anno laddove gli studi di caso sono stati più numerosi. Questo dovrà di certo portare a prendere in conside-

<sup>73</sup> Nella maggior parte dei casi, gli enti di formazione prevedono un'organizzazione del lavoro che suddivide tra più persone le diverse aree di attività di un progetto formativo: progettazione, coordinamento organizzativo, tutorato d'aula.

<sup>74</sup> È il caso, per esempio, di un percorso relativo all'apprendimento del pacchetto software Office (A29) in cui è stata intervistata una figura che svolge un ruolo di segreteria “tutto-fare” e che, in ragione delle mansioni svolte, utilizza molto di rado i programmi oggetto dell'attività formativa.

razione due possibili sviluppi delle future valutazioni di impatto: 1) definire criteri più rigorosi per l'individuazione dei soggetti da intervistare; 2) richiedere alle aziende di coinvolgere più lavoratori nelle attività di rilevazione.

L'attendibilità dei dati viene influenzata, inoltre, dalle *modalità di somministrazione degli strumenti di raccolta* e dalle *procedure di analisi dei dati*<sup>75</sup>. A questo proposito vanno segnalati due fenomeni: 1) nel caso delle interviste, anche quest'anno in alcune circostanze, il referente aziendale e il lavoratore hanno risposto alle domande *utilizzando la medesima postazione* a causa del fatto che l'azienda aveva a disposizione un solo computer per le videochiamate. Si tratta di un aspetto da prendere in maggior attenzione nelle future rilevazioni poiché potrebbe favorire un "effetto risposta" da parte sia del referente aziendale sia del lavoratore. Tuttavia, in nessun caso vi è stata una netta ed inequivocabile percezione che ciò sia avvenuto durante la nostra rilevazione; 2) la scelta di audio/video registrare le interviste e di trascriverle *verbatim* si è confermata una procedura in grado di attenuare – entro limiti metodologicamente accettabili e controllabili – l'intervento soggettivo dell'operato dell'analista delle interviste.

Circa il quarto criterio di accuratezza/rigore, relativo alle *descrizioni esplicite del programma e del contesto*<sup>76</sup>, è necessario fare riferimento, in primo luogo, al tasso di questionari online utilizzabili che, nella nostra rilevazione, è stato del 27,0% della popolazione di riferimento ben al di sopra del tasso di altre rilevazioni effettuate nell'ambito della formazione continua (circa il 10/12%). Si tratta, quindi, di un risultato molto positivo<sup>77</sup>. Tuttavia, se si interpreta tale dato alla luce della capacità di descrizione del fenomeno reso oggetto di valutazione (l'insieme dei progetti), qualche riflessione in merito dovrà essere effettuata circa l'opportunità di individuare forme vincolanti alla partecipazione alle attività di valutazione di impatto pur nella consapevolezza che tale scelta dovrà essere affiancata dall'individuazione di dispositivi atti a bilanciare il potenziale incremento dell'effetto della *desiderabilità sociale* sulle risposte ottenute.

Circa gli aspetti tecnici del questionario che possono ipoteticamente aver influito sulla sua compilazione, va sottolineato che nella rilevazione del 2021

<sup>75</sup> Circa questo aspetto, lo standard relativo alla attendibilità dei dati si sovrappone con il sesto criterio dell'accuratezza/rigore che così recita: «A6 Correttezza del disegno e delle analisi. Le valutazioni devono utilizzare disegni e procedure di analisi tecnicamente adeguati agli scopi previsti» (Yarbrough et al., 2011, p. 201).

<sup>76</sup> Questo è il testo dello standard: «Le valutazioni devono documentare i programmi e i loro contesti con livello di dettaglio e di ampiezza adeguati agli scopi previsti» (Yarbrough et al., 2011, p. 185).

<sup>77</sup> Va ricordato che il tasso complessivo di risposte, comprese quelle non utilizzabili, è stato del 32,1%.

è stata ridotta, rispetto alla versione dell'anno precedente, la numerosità e il livello di dettaglio delle informazioni richieste nella prima parte relativamente all'anagrafica dell'azienda, ma sono stati inseriti alcuni item integrativi nella seconda sezione e sono state introdotte due sezioni del tutto nuove (formazione futura e formazione a distanza). Lo scarto tra questionari restituiti e utilizzabili è stato di 5 punti percentuali, due in più rispetto all'anno precedente. Questo dato sarà attentamente preso in considerazione per verificare quanto questo aspetto possa aver disincentivato il proseguire nella compilazione.

La scelta di adottare un disegno di studi di caso multipli ha cercato di rispondere ulteriormente al criterio delle *descrizioni esplicite del programma e del contesto*. L'impianto di ciascun studio di caso ha consentito una *triangolazione* di dati raccolti da più oggetti che è stata in grado di restituire una rappresentazione "abbastanza" attendibile sia del *contesto* in cui si è svolta la formazione e di quello in cui si è realizzato il trasferimento in azienda degli apprendimenti appresi; sia del *fenomeno del trasferimento* stesso. In questo secondo anno di valutazione di impatto, abbiamo scelto di ampliare il numero di casi – da 8 a 26 – al fine di verificare ulteriormente la tenuta dell'impianto metodologico in un maggior numero di situazioni variegata dal punto di vista delle caratteristiche aziendali di contesto. Gli esiti dell'attività di valutazione hanno fatto maturare la convinzione che la strategia degli studi di caso multipli sia un'efficace opzione metodologica per la raccolta e l'analisi dei dati che richiede, tuttavia, di privilegiare, in prospettiva, una logica *intensiva* rispetto a quella estensiva adottata quest'anno per incrementare il livello di attendibilità delle rappresentazioni del fenomeno dell'impatto.

#### 4.4.2. *L'ambito della fattibilità*

##### *L'attuabilità contestuale*

Circa il terzo standard di fattibilità che riguarda l'*attuabilità contestuale*<sup>78</sup>, è stata prestata particolare attenzione – durante tutte le attività di valutazione – al riconoscimento della rete di soggetti portatori di interessi coinvolti nella valutazione stessa: 1) Fondartigianato (il soggetto finanziatore dell'attività formativa); 2) l'Articolazione regionale (il committente della valutazione di impatto e uno dei soggetti attuatori della valutazione

<sup>78</sup> Lo standard così recita: «Le valutazioni devono riconoscere, monitorare e bilanciare gli interessi culturali e politici e le esigenze di individui e gruppi» (Yarbrough et al., 2011, p. 71).

stessa attraverso il Gruppo di lavoro interno); 3) gli enti di formazione; 4) le aziende; 5) il ricercatore universitario.

Una tale rete è stata accolta come un “dato di contesto”. In particolare sono stati riconosciuti due aspetti: 1) la relazione impresa-ente di formazione è l’esito di un processo di co-costruzione che l’ente e l’azienda hanno attivato e sviluppato nel tempo in forma autonoma, dando origine a relazioni di reciproca fiducia che in molti casi si sono stabilizzate; 2) nella quasi totalità dei casi – a esclusione dei progetti attivati e realizzati direttamente dalle aziende – il rapporto con il Fondo, nelle diverse fasi di sviluppo dei progetti formativi, è gestito dall’ente di formazione. In particolare, i dati gestionali e organizzativi delle diverse attività formative sono inviati dagli enti di formazione al Fondo nazionale che detiene la banca dati complessiva di tutte le attività formative concluse e rendicontate.

Per questo, al fine di rispondere allo standard dell’*attuabilità contestuale*, i “valutatori” hanno scelto di valorizzare la funzione degli enti di formazione, soprattutto nelle fasi di raccolta dei dati utili alla valutazione, e di far assumere loro la funzione di *mediatore* con l’azienda nella fase di individuazione e presa di contatto dei soggetti a cui inviare il questionario online e a cui richiedere di sottoporsi a intervista. In particolare, il coinvolgimento è avvenuto per la presa di contatto da parte dei “valutatori”<sup>79</sup> con le imprese al fine di somministrare il questionario e di realizzare gli studi di caso.

Il valore di tale scelta operativa ha trovato conferma nelle dichiarazioni dei referenti aziendali e dei lavoratori durante le interviste. Questi, infatti, nella stragrande maggioranza dei casi hanno evidenziato una *debole* conoscenza di Fondartiglianato sebbene si tratti del Fondo inter-professionale a cui aderisce l’impresa e che finanzia la formazione svolta. Quasi sempre, invece, il soggetto *prontamente* riconosciuto dall’impresa era l’agenzia formativa che ha supportato l’azienda nella progettazione e realizzazione dell’attività.

La scelta fatta, tuttavia, non elimina del tutto la possibilità dell’emergere inconsapevole di diverse forme di *desiderabilità sociale* così come confermato da molteplici ricerche in letteratura. In ragione di questo fenomeno, nelle prossime valutazioni di impatto sarà opportuno individuare alcune soluzioni metodologiche capaci di bilanciare ulteriormente il criterio dell’attuabilità contestuale con quello dell’accuratezza/rigore.

L’ulteriore scelta effettuata per rispondere allo standard dell’*attuabilità contestuale* è stata quella di riconoscere e potenziare ulteriormente il coinvolgimento del Fondo nazionale circa l’utilizzo dei dati di cui è in possesso.

<sup>79</sup> Utilizziamo in questa sede il termine “valutatori” – tra virgolette – per indicare l’insieme dei diversi soggetti coinvolti, a diverso titolo, nelle diverse fasi del processo di valutazione di impatto, vale a dire i componenti del Gruppo di lavoro del progetto e il ricercatore UniBo.

In tale direzione è stata messa a punto una nuova lista di variabili – più dettagliata rispetto a quella dell’anno precedente – per avanzare al Fondo la richiesta di messa a disposizione dei dati utili per la costruzione del campione e per la descrizione delle aziende coinvolte nelle attività di valutazione<sup>80</sup>.

### *L’utilizzo delle risorse*

La scelta di investire gli enti di formazione della funzione di *mediatori* nella *comunicazione* tra i “valutatori” e le imprese ha avuto *conseguenze* anche in relazione al quarto standard della fattibilità circa l’*utilizzo delle risorse*<sup>81</sup>. Infatti, tale scelta organizzativa, se da un lato ha facilitato il contatto con l’impresa per la realizzazione delle interviste, dall’altro, ha inevitabilmente moltiplicato il numero di comunicazioni necessarie ai “valutatori” sia per presentare nel dettaglio contenuti e finalità dell’indagine, sia per concordare i contatti per l’invio del questionario online e per definire la data delle interviste.

In alcuni casi, infatti, è stato il referente dell’ente di formazione che ha voluto gestire in prima persona la presa di contatto e la definizione di tempi e modalità circa lo svolgimento delle interviste, comunicandone successivamente gli esiti ai componenti del Gruppo di lavoro. In altri casi, invece, il referente dell’ente di formazione ha fornito i riferimenti e-mail e/o telefonici della persona da contattare in azienda e ha lasciato ai componenti del Gruppo di lavoro il compito di prendere contatto e di fissare tempi e modalità dello svolgimento delle interviste.

La mediazione del referente dell’agenzia formativa ha inevitabilmente favorito il verificarsi di due fenomeni: 1) un’interferenza comunicativa nella trasmissione all’impresa delle informazioni circa le interviste da realizzare (ad esempio, in relazione ai soggetti da intervistare o al tipo di percorso a cui fare riferimento); 2) una certa dilatazione dei tempi necessari per lo svolgimento delle attività che vi è stata anche in relazione alla somministrazione del questionario online. Infatti, i “valutatori” si sono trovati nella condizione di dover ricorrere alla mediazione degli enti di formazione per avere il riferimento e-mail delle aziende a cui inviare la lettera di presentazione e il link per la compilazione dello strumento. Questo problema è dipeso soprattutto da due fattori: a) la presenza di aziende della popolazione di riferimento il cui indirizzo e-mail non era reperibile in rete; b) la necessità di verificare l’attendibilità degli indirizzi e-mail trovati autonomamente dal gruppo di lavoro, onde aumentare le probabilità di invio mirato del link al questionario online.

<sup>80</sup> L’evasione di tale richiesta è stata effettuata in tempi ampiamente utili allo svolgimento efficace ed efficiente delle attività previste.

<sup>81</sup> Il testo dello standard è il seguente: «Le valutazioni devono utilizzare le risorse in modo efficace ed efficiente» (Yarbrough et al., 2011, p. 71).

Oltre a quello della comunicazione tra i soggetti, un ulteriore aspetto importante da prendere in considerazione in fase di metavalutazione per rispondere al criterio dell'*utilizzo delle risorse* in modo *efficace ed efficiente* è quello dei *carichi di lavoro* in capo al Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021. Questo soprattutto nella prospettiva di portare a regime il percorso di valutazione di impatto. Il tema del carico di lavoro riguarda in modo particolare gli studi di caso e, nello specifico, la *somministrazione delle interviste* e la “costruzione” dello studio di caso mediante la triangolazione dei dati raccolti e dei soggetti coinvolti.

Le diverse attività del processo di raccolta dei dati mediante le interviste semistrutturate – stesura delle griglie di intervista, formazione degli intervistatori, individuazione e presa di contatto con i soggetti del campione, somministrazione dell'intervista, trascrizione delle registrazioni e analisi delle trascrizioni – sono state uno dei momenti della valutazione di impatto che ha comportato il maggior dispendio di tempo e carico di lavoro. Infatti, per ciascuna intervista della durata media di 30 minuti sono state in media impiegate complessivamente circa 10 ore di lavoro così articolate: 3/4 ore di lavoro di carattere prettamente organizzativo; 3/4 ore di lavoro per la trascrizione *verbatim* dell'intervista; 2 ore per l'analisi di ogni singola trascrizione. Circa la triangolazione e l'assemblaggio dei dati provenienti da fonti diverse per la stesura dei report degli studi di caso, la stima effettuata ammonta a un totale di circa 15-20 ore per ciascun caso<sup>82</sup>.

A conclusione di queste considerazioni metavalutative, riteniamo opportuno riaffermare che esse, sebbene facciano riferimento ad aspetti di tipo metodologico, debbano essere rese trasparenti non solo a fini conoscitivi ma soprattutto perché le Parti Sociali possano prenderle in esame per valutare se e in che misura riconoscerne il valore oppure per valutare se e in che modo mettere in atto interventi tesi a potenziare ulteriormente il livello di rispetto degli standard di qualità dell'attività di valutazione.

#### **4.5. Possibili prospettive di sviluppo**

In questa sezione finale del Rapporto vengono presentate alcune considerazioni tese a delineare possibili linee di sviluppo individuate da chi interpreta l'attività di valutazione di impatto dalla prospettiva metodologica. E

<sup>82</sup> La stima dei tempi necessari allo svolgimento delle interviste e alla costruzione degli studi di caso è stata effettuata sulla base delle informazioni fornite dai componenti del Gruppo di lavoro del Progetto Monitoraggio 2021 coinvolti in queste attività.

queste sono state elaborate anche a partire dalle riflessioni emerse durante due incontri di restituzione previsti all'intero del progetto – la prima con le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato, la seconda con i referenti degli enti di formazione coinvolti nelle attività formative sottoposte a valutazione – che presentiamo di seguito in sintesi.

#### 4.5.1. Un primo confronto con le Parti Sociali

Il giorno venerdì 21 gennaio 2022 si è svolto l'incontro online con le Parti Sociali dell'Emilia-Romagna costituenti Fondartigianato, durante il quale sono state presentate alcune delle prime elaborazioni dei dati dell'attività di valutazione di impatto<sup>83</sup>.

Le Parti Sociali, dopo la presentazione, hanno espresso, in primo luogo, due richieste di approfondimento di dati:

- la prima riguarda la *formazione a distanza* in relazione alle seguenti variabili: *a)* età anagrafica dei lavoratori coinvolti nelle attività di formazione, per conoscere eventuali fattori influenti sull'atteggiamento favorevole o meno a tale strategia formativa; *b)* modalità con cui è stata realizzata l'attività di formazione a distanza, dal momento che sotto tale espressione linguistica possono essere ricondotte forme molto diverse di attività formative con possibili ricadute diversificate; *c)* contenuti della formazione a distanza, anch'essi considerati una variabile fondamentale per comprenderne meglio potenzialità e criticità;
- la seconda riguarda il *fabbisogno* delle imprese di *competenze digitali*. L'invito è a verificare in che misura – nel settore specifico dell'artigianato – vi sia stata un'effettiva richiesta di formazione nell'ambito di tali competenze. Questo per verificare l'efficacia di una scelta di programmazione effettuata nel passato, e avvallata da una specifica analisi dei fabbisogni formativi, tesa a sostenere tale tipo di competenze facendo però correre il rischio di far prendere ad esse il sopravvento rispetto ad altri tipi di competenze.

<sup>83</sup> Erano presenti all'incontro, sei referenti delle Parti Sociali, i due Referenti dell'Articolazione Regionale di Fondartigianato, i due referenti del Gruppo di lavoro interno all'Articolazione e i due referenti scientifici dell'Università di Bologna e Ferrara. Va ricordato che in data 16 dicembre 2021 era stato effettuato, con i referenti dell'Area Valutazione e Monitoraggio Qualitativo e dell'Area Controllo e Monitoraggio Quantitativo di Fondartigianato nazionale, un incontro per comunicare la conclusione delle attività di raccolta dati e l'avvio della loro analisi. Un precedente incontro sullo stato di avanzamento delle attività era stato effettuato, sempre con il Fondo nazionale, in data 27 maggio 2021.



In secondo luogo, le Parti Sociali hanno avanzato proposte di interpretazione di alcuni fenomeni emersi dai dati raccolti:

- la prima riguarda la rilevanza del riconoscere – da parte dei titolari e referenti aziendali nel questionario online – la fattibilità del *coinvolgimento di persone esperte già presenti in azienda* in qualità di supporto nel processo formativo. Questo aspetto è stato ritenuto particolarmente rilevante per i seguenti motivi: 1) i decisori potranno prendere in considerazione la progettazione di attività finalizzate a qualificare il contributo formativo dei lavoratori senior. In secondo luogo, si potrà valutare l’opportunità di attivare dispositivi di finanziamento per riconoscere il ruolo dell’impresa e dei tutor aziendali come «vettori formativi»; 2) l’azienda potrà capitalizzare – attraverso forme di trasferimento ai neoassunti – un sapere professionale di tipo tecnico che rischia di essere perso a favore di competenze trasversali; 3) potranno essere prevenuti processi di progressiva e precoce quiescenza dei lavoratori senior;
- la seconda proposta di interpretazione riguarda il processo di *analisi dei fabbisogni formativi* compiuto dalle aziende. In questo caso è stato suggerito di considerare come tale processo, per le micro e piccole imprese, sia fortemente influenzato, per quanto riguarda la prospettiva temporale futura, dalle prospettive delle aziende di maggiori dimensioni della filiera a cui appartengono.

#### 4.5.2. *Un primo confronto con i referenti degli enti di formazione*

Un secondo incontro di restituzione è stato realizzato il giorno giovedì 3 febbraio 2021 online con i rappresentanti di alcuni enti di formazione coinvolti nei progetti sottoposti a valutazione di impatto. In quell’occasione è stato ribadito l’estremo valore per il sistema della formazione professionale delle indicazioni che provengono dai primi dati dell’attività di valutazione di impatto: da un lato, perché danno conferma delle scelte effettuate; dall’altro, per le indicazioni di prospettiva che vengono fornite. Proprio in ragione di questo, è stata avanzata la proposta di prevedere un momento di diffusione più ampia dei risultati ottenuti a tutti i diversi attori del sistema formativo dell’artigianato in Emilia-Romagna.

### 4.5.3. I possibili sviluppi futuri dell'impianto di valutazione di impatto

Grazie alle attività di raccolta e analisi dei dati di cui si è reso conto nelle pagine precedenti, possiamo tentare di rispondere alla seguente domanda: *vi è stato un impatto della formazione finanziata da Fondartigianato nelle aziende?*

La risposta che siamo in grado di elaborare in prima istanza, al termine di questo Rapporto, è che i soggetti coinvolti – referenti aziendali e dipendenti – che hanno risposto al questionario online (78 referenti aziendali sui 291 dell'universo di riferimento) e alle interviste negli studi di caso (26 referenti di un ente di formazione professionale, 24 referenti aziendali e 26 dipendenti di altrettante aziende rispetto alle 291 dell'universo di riferimento) hanno avuto – nella quasi totalità dei casi – la percezione di un avvenuto impatto della formazione erogata.

Tuttavia, questa risposta non può essere considerata conclusiva del processo previsto dall'impianto di valutazione di impatto dell'Articolazione regionale dell'Emilia-Romagna<sup>84</sup>. È necessario, infatti, un ulteriore passaggio per completare il *ragionamento valutativo* che prevede di procedere dalla percezione di avvenuto impatto della formazione (*dato rilevato* = valutazione positiva da parte dei soggetti "intervistati") alla valutazione dell'attività formativa finanziata da Fondartigianato (valutazione formulata dalle *Parti Sociali*) e, successivamente, all'elaborazione di decisioni che potranno trovare spazio *anche* nelle future attività programmatiche. Le percezioni dei diversi soggetti – raccolte mediante questionario online e interviste – così come le loro valutazioni non possono, infatti, essere considerate un'espressione della valutazione delle Parti Sociali. Esse sono solo un elemento a supporto di essa. Lo specifico e strategico intervento delle Parti Sociali, infatti, consiste nel recepire tali percezioni e valutazioni per procedere, successivamente – anche sulla loro base – a una propria e autonoma valutazione.

Un primo momento in tale direzione è avvenuto con l'incontro di cui abbiamo reso conto nel paragrafo precedente e durante il quale sono emerse, in tutta la loro ricchezza, le richieste di ulteriori dati per meglio comprendere i fenomeni indagati e alcune interpretazioni degli stessi che, di fatto, costituiscono la base di riferimento per una futura valutazione complessiva dell'impatto in azienda delle attività di formazione finanziate.

In questa direzione, alla luce di quanto emerso *anche* nel precedente paragrafo, intendiamo portare all'attenzione delle prossime valutazioni delle Parti Sociali alcune soluzioni metodologiche dell'impianto di valutazione di

<sup>84</sup> L'impianto complessivo è stato descritto in dettaglio in Marcuccio (2019).

impatto che potrebbero, in prospettiva, bilanciare in modo ancor più efficace il criterio della fattibilità contestuale con quello dell'accuratezza/rigore dei dati raccolti:

- prevedere un'evoluzione di due logiche attualmente adottate negli studi di caso: 1) da una logica *estensiva* a una logica *intensiva* per incrementare il livello di attendibilità della rappresentazione complessiva del fenomeno dell'impatto. Il che potrebbe comportare, per esempio, l'aumento del numero dei soggetti da coinvolgere nelle interviste e una loro più mirata individuazione/selezione nell'ambito, però, di un numero più ridotto di casi; 2) integrare la logica *delle percezioni* con una logica *delle evidenze*. Ciò potrebbe implicare due scelte potenzialmente interconnesse: richiedere alle aziende di "rendere visibile" mediante evidenze il trasferimento in azienda degli apprendimenti che i lavoratori hanno sviluppato in formazione; prevedere un'osservazione diretta delle *evidenze* da parte di un soggetto esterno all'azienda e all'ente di formazione;
- prevedere l'individuazione di strumenti e procedure atte a ridurre i tempi e i carichi di lavoro necessari per lo svolgimento degli studi di caso. In questa direzione potrà andare, per esempio, la scelta di procedere all'informatizzazione di alcuni processi di raccolta e analisi dei dati.

Va aggiunto che, al fine di migliorare anche il valore esplicativo delle interpretazioni dei fenomeni indagati, in primo luogo l'impatto/trasferimento degli apprendimenti, potranno essere individuate ulteriori sinergie con le altre azioni previste nell'ambito del Progetto Monitoraggio tra cui, in prima ipotesi, l'integrazione – in un'ottica di approfondimento – con alcuni contenuti indagati mediante le survey oppure la verifica delle potenzialità informative, a fini valutativi, dei dati presenti sulla piattaforma *OSsIP-ER*.

La finalità di tali proposte rimane sempre quella di promuovere – gettando luce in modo sempre più rigoroso sul «cambiamento del lavoratore in azienda in modo coerente con gli apprendimenti sviluppati in formazione» – una cultura della formazione strettamente interconnessa con il trasferimento degli apprendimenti nella convinzione che essa possa contribuire a promuovere un clima di benessere all'interno dei contesti di lavoro.

## 4.6. Primi spunti per un'analisi della storia formativa delle imprese aderenti a Fondartigianato

Prima di concludere il capitolo relativo all'analisi dei dati che riguardano la valutazione di impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato, intendiamo effettuare un secondo possibile utilizzo dei dati presenti nel dataset costruito dal gruppo di ricerca.

Tali dati, infatti, sono stati impiegati, in prima istanza, in modo mirato, per contribuire alla descrizione degli studi di caso presentati nei paragrafi precedenti.

Qui, invece, intendiamo effettuare un'analisi dei dati tenendo in considerazione tutto il dataset al fine di far emergere alcune informazioni aggiuntive circa l'andamento del fenomeno formativo in Fondartigianato negli ultimi nove anni. Si tratta di una primissima esplorazione del dataset che non intende affatto essere esaustiva ma aprire solo a possibili future analisi.

In questa sede abbiamo voluto proporre una raffigurazione d'insieme prescindendo dalla sua evoluzione nel tempo così da avere un primo sfondo entro il quale delineare gli esiti di successive analisi.

Abbiamo sottoposto i dati a un'analisi delle corrispondenze multiple con l'impiego del software SPSS<sup>®</sup> utilizzando un set di variabili così composto:

- l'appartenenza al *settore artigianato*: si tratta di una variabile dicotomica costruita in base al Codice Statistico Contributivo (CSC);
- la *dimensione aziendale* [3 modalità: microimpresa (1-9 dipendenti); piccola impresa (10-49); media impresa (50-249)<sup>85</sup>];
- il *settore contributivo INPS* (7 modalità: industria, enti pubblici, amministrazioni statali, artigianato, agricoltura, credito assicurazioni e tributi, terziario);
- il numero medio di *ore corso* (3 modalità: *basso* = < 52,7 ore; *medio* = tra 52,8 e 161 ore; *alto* = > 194 ore);
- l'*anzianità di adesione* (4 modalità: *molto vecchia* = da 5867 a 6856 giorni; *vecchia*=da 4132 giorni a 5843; *giovane* da 2606 a 4128 giorni; *molto giovane* da 508 a 2598 giorni).

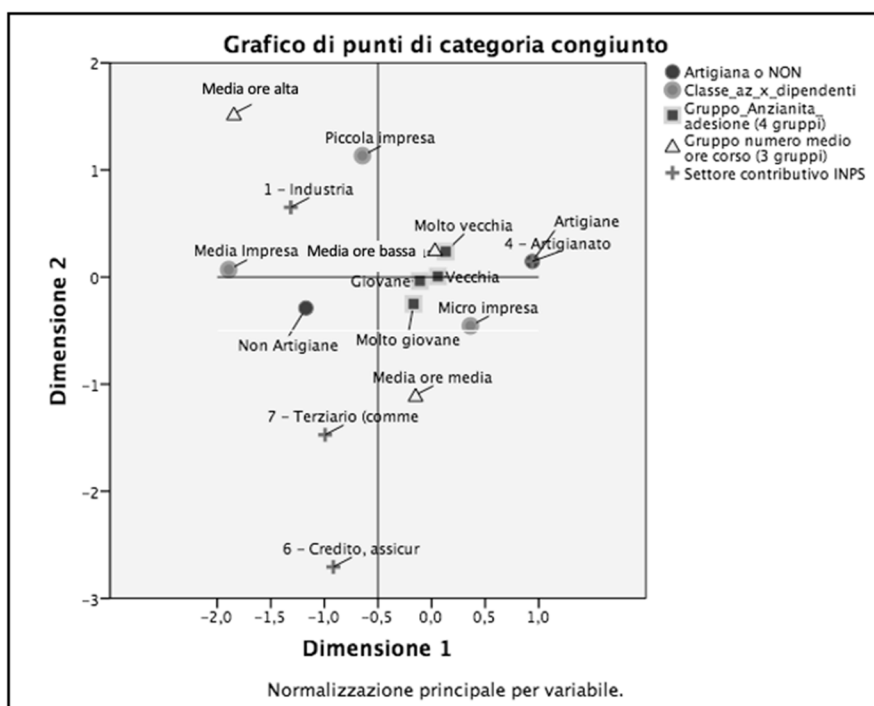
I valori delle ultime due variabili – il numero medio di ore corso e l'anzianità di adesione – sono stati aggregati in modo che la loro distribuzione non fosse eccessivamente squilibrata.

<sup>85</sup> In questa prima elaborazione è stato escluso il gruppo di 6 grandi imprese (con 250 o più dipendenti) per prevenire effetti distorcanti dovuti alla bassa numerosità dei casi. L'analisi che include anche questo gruppo di aziende sarà effettuata successivamente anche riservando a tale campione un'attenzione specifica.

Nella Figura 4.6 è rappresentato l'esito della distribuzione di queste variabili su due dimensioni/assi<sup>86</sup>:

- la *Dimensione 1* – asse orizzontale – su cui ha maggiore incidenza l'appartenenza dell'azienda al settore artigiano o meno;
- la *Dimensione 2* – asse verticale – su cui ha una maggiore incidenza la dimensione delle aziende, e, con minore intensità, il numero medio di ore di formazione<sup>87</sup>.

Figura 4.6 – Analisi delle corrispondenze multiple applicata a una selezione di variabili delle aziende emiliano-romagnole aderenti a Fondartigianato che hanno svolto attività formative nel periodo 2012-2020. Proiezione della Dimensione 1 e 2.



Tenendo in considerazione che, al fine di interpretare la figura, una proprietà importante dell'analisi delle corrispondenze multiple è che la prossi-

<sup>86</sup> Il campione su cui è stata effettuata l'analisi era composto da 3787 aziende sul totale di 5237 presenti nel dataset.

<sup>87</sup> L'inerzia (varianza spiegata) della Dimensione 1 è di ,542 (con un valore dell'  $\alpha$  di Cronbach di ,719), mentre quella della Dimensione 2 è di ,320 (con un valore dell'  $\alpha$  di Cronbach di ,290).

mità tra le modalità è indice della loro associazione, sembrano potersi delineare due macro-scenari:

- da un lato, le aziende artigiane, soprattutto micro-imprese, con un numero medio di ore basso o medio (quadrante destro superiore e inferiore);
- dall'altro, le aziende del settore non artigiano, soprattutto imprese piccole e medie dell'*industria*, con una media alta di ore di formazione (quadrante sinistro superiore e inferiore).

Analizzando separatamente i due quadranti di destra, si nota come *tendenzialmente* le imprese artigiane con più anni di adesione a Fondartigianato siano quelle che hanno realizzato un numero medio di ore di corso più basso, mentre in quelle più “giovani” sembrano aver realizzato un livello medio di ore di formazione.

Va inoltre messo in evidenza come la variabile di anzianità di adesione sembra essere “attratta” dalle *micro imprese artigiane* come a sottolineare che questo gruppo di imprese rappresenta il nucleo fondamentale costante nel tempo di Fondartigianato.

Analizzando, infine, i due quadranti di sinistra, è evidente la prevalenza dell'intervento di Fondartigianato nell'ambito delle imprese non artigiane nel settore dell'*industria* rispetto a quello del terziario e del credito.

Ribadiamo, a conclusione di questo breve paragrafo, che si tratta di alcune prime riflessioni a partire da elaborazioni da sviluppare ulteriormente. Tuttavia, se da un lato sembrano confermare aspetti già emersi attraverso altri tipo di elaborazioni così come proposte nel capitolo primo; dall'altro, ci offrono una possibile nuova chiave di lettura per delineare linee per lo sviluppo di Fondartigianato.

## Riferimenti bibliografici

- Cook, T. D., & Gruder C. L. (1978). Meta-evaluation research. *Evaluation Quarterly*, 2(1), 5-52.
- Giovannini, M. L. (1988). *La valutazione delle innovazioni nella scuola*. Bologna: Capelli.
- Marcuccio, M. (2019). *Elementi per la messa a punto di un impianto di valutazione delle attività formative da adottare da parte dell'Articolazione regionale di Fondartigianato dell'Emilia-Romagna L'impianto di valutazione complessivo e di impatto*. DOI:10.13140/RG.2.2.23462.75845. Prelevato da: [https://www.researchgate.net/publication/341591881\\_Elementi\\_per\\_la\\_messa\\_a\\_punto\\_di\\_un\\_impianto\\_di\\_valutazione\\_delle\\_attivita\\_formative\\_da\\_adottare\\_da](https://www.researchgate.net/publication/341591881_Elementi_per_la_messa_a_punto_di_un_impianto_di_valutazione_delle_attivita_formative_da_adottare_da)

- parte\_dell'Articolazione\_regionale\_di\_Fondartigianato\_dell'Emilia-Romagna  
L'impianto\_di\_valutazione\_/link/5ec8c14d92851c11a8816def/download.
- Marcuccio, M. (2021). Il percorso di co-costruzione dell'impianto di valutazione di impatto delle attività di formazione. In M. Marcuccio & D. Antonioli (a cura di). *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*. (pp. 105-162). Milano: FrancoAngeli.
- Marcuccio, M. & Antonioli, D. (a cura di) (2021). *Il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle attività formative. Il modello di Fondartigianato in Emilia-Romagna*. Milano: FrancoAngeli.
- Pineda-Herrero, P., Quesada-Pallarès, C., Ciraso-Calí, A. (2020). *Factores para la Evaluación indirecta de la Transferencia – FET*. Universitat Autònoma de Barcelona. Prelevato da: [https://ddd.uab.cat/pub/infpro/2020/219711/Pineda\\_Quesada\\_y\\_Ciraso\\_2020\\_FET.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/infpro/2020/219711/Pineda_Quesada_y_Ciraso_2020_FET.pdf)
- Yarbrough D. B., Shulha L. M., Hopson R. K., Caruthers F. A. (2011). *The program evaluation standards. A guide for evaluators and evaluation users* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications. Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage.

Il presente volume illustra e mette a sistema i risultati delle attività di monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione realizzate nel corso del 2021 da Fondartigianato in Emilia-Romagna con il supporto del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna e del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara. L'attività di ricerca che viene qui presentata, basata su un approccio multidisciplinare e sulla presenza di quattro ambiti di indagine fra loro distinti ma complementari, rappresenta l'ideale prosecuzione nonché la piena messa in opera del modello di monitoraggio e valutazione d'impatto della formazione promosso dalle Parti Sociali dell'artigianato in Emilia-Romagna. I risultati illustrati all'interno dei quattro capitoli che compongono il volume non costituiscono solamente uno strumento fondamentale per disporre di una conoscenza approfondita degli impatti della formazione finanziata da Fondartigianato, nonché dell'universo imprenditoriale artigiano dell'Emilia-Romagna, ma anche un punto di riferimento imprescindibile per la definizione di linee di indirizzo e scelte strategiche in grado di aumentare ulteriormente efficacia ed efficienza della formazione finanziata a beneficio di lavoratori e imprese.

**Massimo Marcuccio** è professore associato di Pedagogia sperimentale afferente al Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna dove insegna Metodologia della ricerca empirica in educazione e Teorie e metodi della progettazione e valutazione dei processi formativi. Gli attuali interessi di ricerca sono rivolti in particolare agli usi della valutazione, alla valutazione di contesto e di impatto, ai modelli di valutazione delle innovazioni, all'approccio metodologico misto e alla misurazione delle concezioni valutative con l'utilizzo delle nuove tecnologie.

**Davide Antonioli** è professore ordinario di Economia politica presso l'Università di Ferrara, Dipartimento di Economia e Management, dove insegna Economia del lavoro. Attualmente insegna Politica economica presso la sede di Rovigo del Dipartimento di Giurisprudenza. Ha pubblicato numerosi saggi su riviste nazionali ed internazionali e su volumi in tema di economia dell'innovazione, economia del lavoro ed economia dell'ambiente. È membro del centro di ricerca SEEDS e coordinatore del progetto di ricerca finanziato dalla Commissione Europea dal titolo Industrial Relations for Smart-Workers in Smart Cities (IRsmart).