

Regione Emilia Romagna

Servizio di valutazione indipendente del POR FSE 2014–2020

Valutazioni tematiche on-going relative alle priorità degli assi del Programma

**TEMA 3 - EFFICACIA DELLE POLITICHE A SOSTEGNO DELL'INNOVAZIONE E
DEL RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE**

RAPPORTO FINALE

RTI Iris srl – Performer srl

(Dicembre 2022)

INDICE

1	SINTESI DEL RAPPORTO.....	2
2	INTRODUZIONE.....	16
3	LE CARATTERISTICHE DEI DESTINATARI.....	21
4	I MOTIVI DEL RICORSO ALLA FORMAZIONE.....	32
5	LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE.....	38
6	I GIUDIZI ESPRESSI DAI DESTINATARI SULL'ATTIVITÀ FORMATIVA.....	48
7	GLI ESITI DEGLI INTERVENTI FORMATIVI RISPETTO AGLI OBIETTIVI DI CAMBIAMENTO DELLE IMPRESE.....	55
8	GLI ESITI DEGLI INTERVENTI FORMATIVI SULL'ADATTABILITÀ DEI LAVORATORI.....	63
	INDICE DELLE TABELLE.....	68
	INDICE DEI GRAFICI.....	70

1 SINTESI DEL RAPPORTO

Di seguito sono illustrati sinteticamente i risultati dell'indagine sull'efficacia delle politiche finanziate dal POR FSE per il **sostegno dell'innovazione e del riposizionamento strategico del sistema imprenditoriale** (Tema n. 3). Gli interventi presi in esame sono riferiti ai progetti formativi finanziati a valere sulla priorità di investimento 8.5, giunti a conclusione nell'arco di tempo compreso tra il 1° gennaio 2019 e il 31 dicembre 2021. Nel periodo considerato, la progettualità promossa dal Programma ha portato alla realizzazione delle seguenti tipologie di intervento:

Azioni di formazione continua settoriale/territoriale

242 progetti (56,0%)

Azioni formazione continua aziendale/pluriaziendale

99 progetti (22,9%)

Azioni di accompagnamento alle imprese

91 progetti (21,1%)

Le domande che hanno guidato il percorso di valutazione sono le seguenti:

- 1 Le misure formative costituiscono per le imprese un elemento determinante delle strategie di innovazione, riorganizzazione e riposizionamento ?
- 2 Le misure formative rispondono al fabbisogno di competenze necessarie ad affrontare il cambiamento?
- 3 Le misure formative rappresentano uno strumento capace di ridurre i costi connessi ai processi di cambiamento affrontando l'emergenza occupazionale con azioni di consolidamento delle competenze per la permanenza nel posto di lavoro e di eventuale ricollocazione dei lavoratori che rischiano di essere espulsi dal mercato del lavoro?

Per quanto riguarda il **percorso metodologico per la valutazione degli effetti delle misure** promosse nell'ambito del tema 3, Per quanto riguarda il percorso metodologico per la valutazione degli effetti delle misure promosse nell'ambito del tema 3, l'indagine, basata su questionario, si è rivolta ad un campione rappresentativo di destinatari, sia persone sia imprese. Agli attori coinvolti nelle attività di formazione continua sono stati rivolti questionari diversi visto che diversi erano i ruoli, le aspettative, i bisogni e gli obiettivi (sia personali, sia aziendali):

- un questionario per imprenditori e lavoratori autonomi;
- un questionario per i dipendenti e parasubordinati;
- un terzo questionario rivolto ai referenti e titolari delle aziende, attraverso il quale sono state indagate le aspettative e le valutazioni delle imprese in merito alla formazione cui hanno partecipato i loro dipendenti.

Le **interviste** realizzate sono state complessivamente **640**, di queste:

- 538 erano rivolte ai destinatari diretti della formazione (253 dipendenti e parasubordinati; 231 imprenditori, 54 autonomi);
- e 102 a imprese (svolte con un titolare o un referente designato dalla stessa impresa).

Le caratteristiche degli intervistati

Tra gli intervistati prevalgono i destinatari di genere maschile sia tra gli imprenditori (55% contro 45%), sia tra i dipendenti (66,8% contro 33,2%), che, infine, tra i lavoratori autonomi (63% contro 37%).

Il titolo di studio prevalente tra gli **imprenditori** intervistati (231), per entrambi i generi, è il diploma di istruzione secondaria di II grado posseduto dal 46,3% degli intervistati. La classe di età nella quale ricadono prevalentemente gli imprenditori intervistati è tra i 46 e i 55 anni (39,8%), seguita dagli ultra55enni, che sono il 22,1%.

Le **imprese** in cui operano gli imprenditori hanno in grande prevalenza un fatturato inferiore al milione di euro (79,7%). Anche dal punto di vista del numero di addetti le imprese di appartenenza degli imprenditori intervistati sono perlopiù di dimensioni molto piccole: l'85,1% ha meno di 10 addetti e il 45% uno solo.

I **dipendenti** intervistati (253) hanno mediamente un titolo di studio molto alto: il 36,8% possiede un titolo di istruzione universitaria. I dipendenti sono mediamente giovani: la classe dei minori 35 anni è maggioritaria con il 29,5% del totale, e gli ultra55enni sono poco meno del 17%.

Le imprese presso cui prestano la propria opera i dipendenti vedono una prevalenza delle grandi imprese, presso le quali lavorano il 46,2% degli intervistati. Tra le piccole imprese la classe dimensionale più rappresentata è quella tra i 10 e i 19 addetti, nella quale sono compresi il 15,1% del totale degli intervistati. In merito alla distribuzione per genere possiamo notare una maggior presenza femminile, in proporzione, nelle imprese di dimensioni minori.

La durata dell'esperienza lavorativa dei dipendenti intervistati (tabella 12) presso l'impresa nella quale sono occupati al momento della formazione è abbastanza alta. Quasi quattro su dieci risultano occupati da oltre dieci anni; mentre solo il 6,7% ha un'esperienza breve, di meno di un anno.

Prevalgono i lavoratori con contratto alle dipendenze a tempo indeterminato (89,3% del totale) I contratti di apprendistato rappresentano l'8,3% dei lavoratori intervistati.

Le **imprese** nelle quali hanno partecipato alle attività di formazione continua i soli dipendenti, senza la partecipazione dell'imprenditore, e coinvolte nell'indagine sono state 102. Per il 47,6% si tratta di microimprese con meno di 10 addetti. Le imprese di medie dimensioni (50-249 addetti) intervistate sono state 21. Il settore più rappresentato tra le imprese in cui hanno svolto attività formative solo i dipendenti è quello relativo alle attività manifatturiere, tra le quali rientrano il 51% delle imprese intervistate; seguito dalle Attività professionali, scientifiche e tecniche con il 10,8%, dal commercio con il 9,8% e dalle costruzioni con il 6,9%. Degno di nota il fatto che oltre l'86% delle imprese intervistate nel corso degli ultimi cinque anni abbia realizzato innovazioni in una o più aree (figura 2), mostrando una notevole propensione all'innovazione. In particolare, tra le imprese che hanno introdotto innovazioni, oltre la metà lo hanno fatto nella gamma dei prodotti e dei servizi, il 42,2% nel processo di produzione, il 40,2% nella struttura organizzativa, il 36,3% nel marketing e comunicazione e il 25,5% nella struttura commerciale. Al fine di sostenere un processo di cambiamento che, come abbiamo appena visto, ha riguardato quasi tutte le imprese intervistate, il 55,9% delle imprese, negli ultimi cinque anni, ha fatto investimenti in ricerca e sviluppo e oltre l'84%, nello stesso periodo di tempo, ha effettuato investimenti in nuove tecnologie; Infine il 10,8 delle imprese ha depositato o acquistato brevetti

Di seguito si illustrano i risultati più salienti dell'indagine presentandoli in relazione a ciascuno dei tre quesiti di valutazione.

- **Quesito n. 1 - Le misure formative costituiscono per le imprese un elemento determinante delle strategie di innovazione, riorganizzazione e riposizionamento?**

Le aspettative delle imprese nei confronti della formazione

L'indagine ha previsto uno specifico focus teso ad approfondire, sia tra gli *imprenditori* che hanno partecipato individualmente alla formazione quali destinatari diretti, sia tra i *referenti delle aziende di appartenenza* dei lavoratori formati, quali fossero gli obiettivi di cambiamento connessi alla scelta di ricorrere alle misure formative rese disponibili dal programma.

Per la maggior parte delle imprese la formazione continua finanziata dal POR FSE ha rappresentato l'unica misura di sostegno utilizzata per accompagnare la realizzazione di tali strategie; solo il 7% delle imprese ha infatti utilizzato altri strumenti finanziari pubblici o privati per integrare le azioni di formazione continua del POR FSE con altri interventi di formazione, e solo tra le imprese di dimensioni maggiori.

Le traiettorie di cambiamento indicate dagli intervistati si caratterizzano per un marcato orientamento all'innovazione, che ha riguardato i processi (nel 23,2% dei casi), i modelli organizzativi (21%), la gamma dei prodotti e dei servizi offerti (15%). Un ulteriore 11% ha fatto ricorso alla formazione per accompagnare l'introduzione di innovazioni tecnologiche: all'interno di questo gruppo, circa un quarto delle imprese ha specificato che tali innovazioni riguardavano tecniche di "big data analytics", il 18,2% soluzioni basate sulle tecnologie IoT, il 15,2% tecnologie di realtà aumentata e realtà virtuale, una quota equivalente l'aggiornamento dei dispositivi già utilizzati dall'impresa, e il 12,1% ha collegato il ricorso alla formazione all'adozione di tecnologie inerenti alla robotica e all'automazione.

La formazione ha assunto per le imprese una valenza rilevante anche per finalità di accrescimento della capacità di adattamento e resilienza: il 14% ha fatto ricorso alla formazione per sostenere strategie di rilancio competitivo e riposizionamento e l'8% per accompagnare processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale. Una quota più ridotta (il 7%) ha utilizzato la formazione per rafforzare la capacità di internazionalizzazione.

Nonostante gli esiti dell'indagine evidenzino come le imprese coinvolte abbiano espresso un diffuso interesse ad intraprendere percorsi di innovazione soltanto il 3,4% dei referenti aziendali intervistati ha affermato di conoscere la Strategia regionale di specializzazione intelligente (RIS3).

Se osserviamo la distribuzione delle traiettorie di cambiamento che hanno motivato il ricorso alla formazione da parte delle imprese e degli imprenditori per settore di attività economica emergono ulteriori informazioni di interesse:

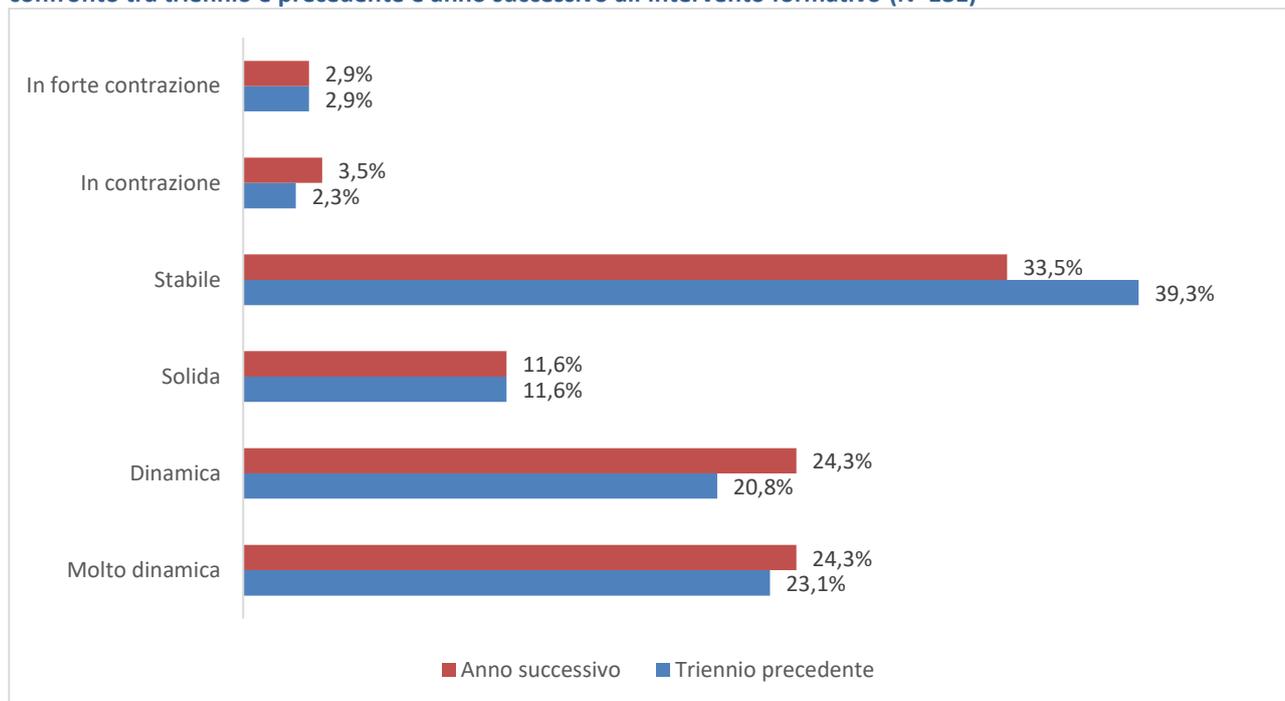
- per le imprese dell'industria manifatturiera e per quelle dell'industria non manifatturiera l'esigenza di introdurre innovazioni di processo ha assunto un rilievo maggiore: per circa il 30% dei casi nel primo gruppo e il 21% nel secondo; le imprese manifatturiere si contraddistinguono, inoltre, anche per l'incidenza più elevata degli obiettivi di internazionalizzazione (14%);
- le strategie di cambiamento sottese alla partecipazione delle imprese del terziario si declinano prevalentemente in termini di innovazione di processo e organizzativa, entrambe con quote attorno al 21%; in questa categoria, inoltre, gli obiettivi di rilancio e riposizionamento raggiungono l'incidenza più elevata (20%).
- la domanda formativa delle imprese del settore dell'agricoltura è stata in larga misura connessa a strategie di innovazione organizzativa (per il 37,5%). Anche l'adozione di nuove tecnologie ha svolto un ruolo di rilievo, con un dato pari al 25%.

La rilevanza della formazione nel sostenere gli obiettivi di sviluppo delle imprese

Ad un anno di distanza dalla conclusione dell'intervento si osserva un miglioramento nelle performance delle imprese; se infatti la maggior parte conferma un andamento sostanzialmente analogo a quello del triennio precedente per quanto riguarda fatturato, addetti e investimenti la percentuale di imprese classificate come

molto dinamiche o dinamiche¹ aumenta sensibilmente passando dal 43,9% al 48,6%. Anche se occorre dire che gli effetti determinati dalla formazione emergono con ancora maggiore chiarezza nelle opinioni degli attori coinvolti quando si esprimono rispetto alla sua rilevanza nel sostenere le strategie di cambiamento, piuttosto che sulle performance dell'impresa; a riprova del fatto che gli effetti sul fatturato e sul lavoro potranno manifestarsi in un arco di tempo più ampio rispetto a quello qui considerato.

Situazione delle imprese nelle quali i dipendenti hanno svolto attività formative per fatturato, addetti e investimenti: confronto tra triennio e precedente e anno successivo all'intervento formativo (N=181)

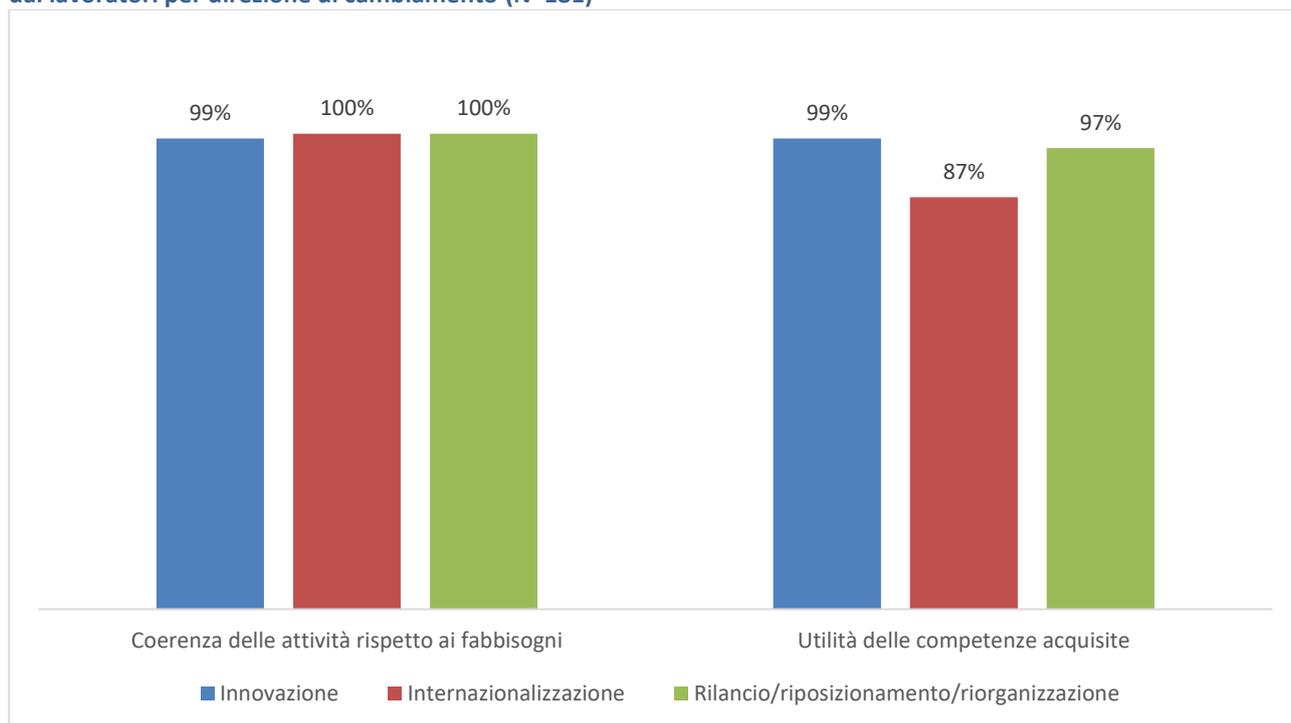


Dalle opinioni raccolte presso le imprese emerge come la formazione abbia ampiamente corrisposto alle attese e ai fabbisogni di competenze collegati alle strategie di sviluppo perseguite: la quasi totalità delle imprese i cui lavoratori hanno partecipato alla formazione esprimono infatti un giudizio positivo in merito alla coerenza delle attività svolte rispetto ai fabbisogni e una quota appena inferiore si dichiara soddisfatta circa l'utilità delle competenze acquisite dai propri lavoratori.

Disaggregando questo dato complessivo per *obiettivo di cambiamento* perseguito (vedi figura successiva) si osserva un giudizio meno positivo per le imprese le cui strategie sono rivolte all'internazionalizzazione; che esprimono una soddisfazione leggermente minore relativamente all'utilità delle competenze acquisite (87%).

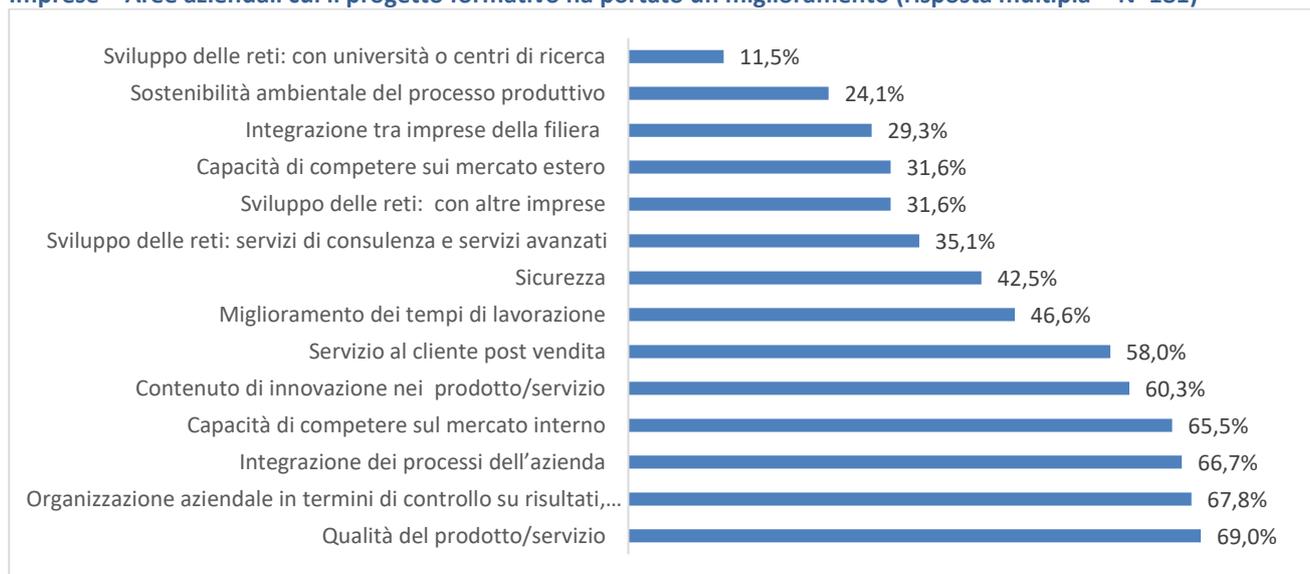
¹ La classificazione delle imprese comprende le categorie: "Molto dinamiche", imprese con fatturato, numero di addetti e investimenti in aumento; "Dinamiche", imprese con due parametri su tre in aumento; "Solide", in aumento il fatturato e stabili addetti e investimenti; "Stabili", stabili tutti e tre i parametri o solo due se uno di questi è il fatturato; "In contrazione", in diminuzione due parametri su tre; "In forte contrazione", in diminuzione tutti i parametri.

Imprese - grado di soddisfazione per coerenza delle attività rispetto ai fabbisogni e utilità delle competenze acquisite dai lavoratori per direzione di cambiamento (N=181)



Gli ambiti di attività su cui la formazione aziendale ha prodotto i miglioramenti più significativi (vedi figura successiva) sono stati: la qualità del prodotto o servizio offerto (69%), l'organizzazione aziendale (67,8%), l'integrazione dei processi produttivi dell'azienda (66,7%); sempre secondo l'opinione di più del 60% delle imprese i cui dipendenti hanno svolto un'attività formativa, gli interventi hanno contribuito a migliorare la capacità di competere sul mercato interno (65,5%) e il contenuto di innovazione del prodotto/servizio offerto (60,3%). La dimensione che ha ricevuto un beneficio minore è lo sviluppo dei rapporti con l'Università e i centri di ricerca (11,5%).

Imprese – Aree aziendali cui il progetto formativo ha portato un miglioramento (risposta multipla – N=181)



Prendendo invece in esame le misure formative rivolte agli **imprenditori** che hanno svolto personalmente la **formazione** (tabella successiva) emerge come gli interventi che hanno assunto maggiore rilevanza (con una

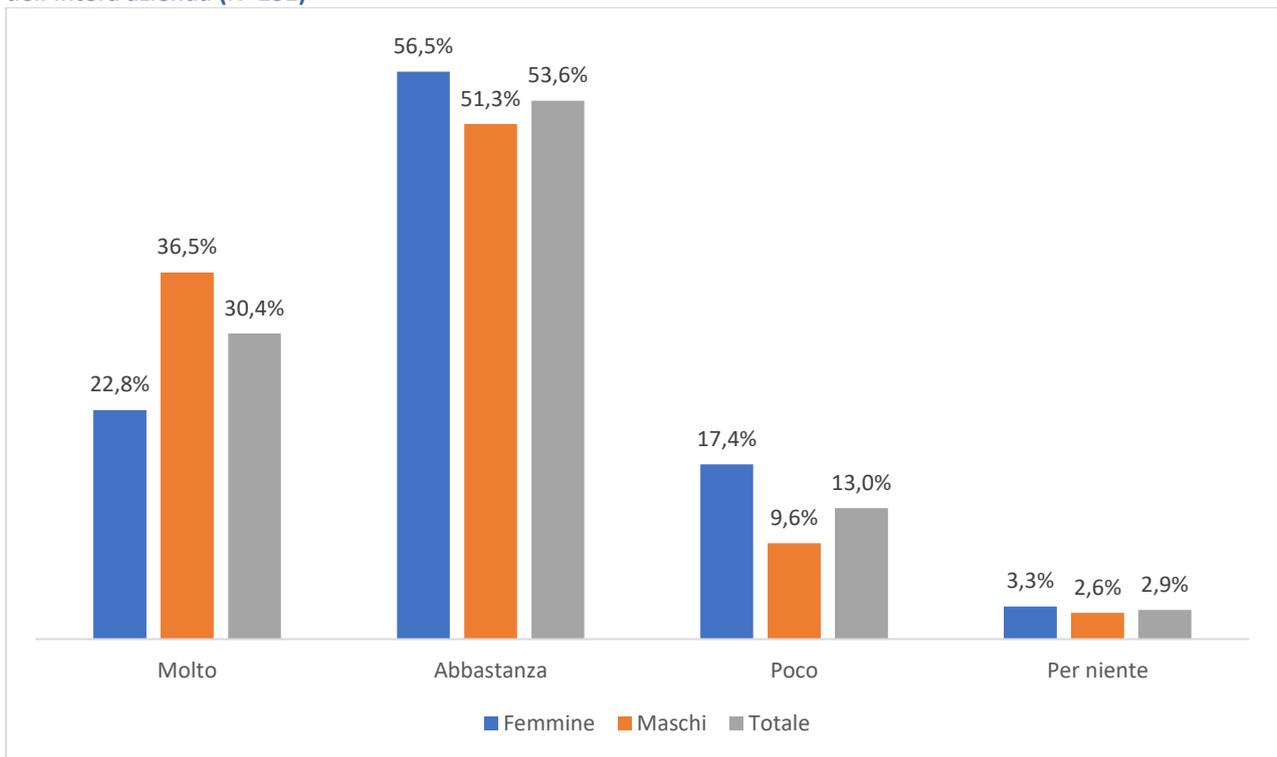
somma di giudizi di molto rilevante + rilevante superiore al 90%) sono quelli volti nell'accompagnare l'introduzione di innovazioni di processo, l'Innovazione della gamma dei prodotti e servizi, Innovazioni di processo, Introduzione di nuove tecnologie, Processi di rilancio/riposizionamento Processi di riorganizzazione/ ristrutturazione aziendale, Rilancio/riposizionamento, Riorganizzazione/ristrutturazione aziendale. Per l'Innovazione organizzativa i giudizi positivi, comunque elevati, superano l'80%, mentre la quota di giudizi positivi sulla rilevanza della formazione per gli obiettivi legati all'internazionalizzazione si ferma intorno ai due terzi.

Imprenditori - Giudizio sulla rilevanza della formazione svolta per sostenere gli obiettivi di cambiamento connessi all'ingresso in formazione (N=231)

Obiettivi di cambiamento dell'impresa	Molto rilevante	Abbastanza rilevante	Poco rilevante	Per niente rilevante	Totale
Innovazione della gamma dei prodotti e servizi	42,4%	48,5%	9,1%	0,0%	100,0%
Innovazione organizzativa	22,2%	60,0%	15,6%	2,2%	100,0%
Innovazioni di processo	41,2%	58,8%	0,0%	0,0%	100,0%
Internazionalizzazione	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	100,0%
introduzione di innovazioni di processo	32,0%	64,0%	0,0%	4,0%	100,0%
Introduzione di nuove tecnologie come internet delle cose, robotica, big data analytics, realtà aumentata e realtà virtuale	32,1%	60,7%	7,1%	0,0%	100,0%
Processi di rilancio/riposizionamento	32,1%	60,7%	3,6%	3,6%	100,0%
Processi di riorganizzazione/ristrutturazione aziendale	46,2%	46,2%	7,7%	0,0%	100,0%
Progetti di internazionalizzazione	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Rilancio/riposizionamento	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Riorganizzazione/ristrutturazione aziendale	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Totale	33,0%	57,1%	8,0%	1,9%	100,0%

Gli effetti indiretti della formazione sul miglioramento del profilo di competitività dell'impresa, determinati dal rafforzamento delle capacità manageriali individuali (figura 25), risultano significativi, sommando gli abbastanza e i molto soddisfatti, per l'84% degli imprenditori, con un 30,4% che ritiene che la formazione sia stata *molto* rilevante e un 53,6% che sia stata *abbastanza* rilevante. Poco meno del 3% degli imprenditori non ha percepito invece alcun miglioramento delle proprie capacità.

Imprenditori – Giudizio sul miglioramento delle capacità manageriali e incidenza positiva sui livelli di competitività dell'intera azienda (N=231)



- Quesito n. 2 - Le misure formative rispondono al fabbisogno di competenze necessarie ad affrontare il cambiamento?
-

Le caratteristiche della formazione

Passando in rassegna le principali caratteristiche della formazione svolta dai diversi gruppi target emerge che:

- tra gli imprenditori, oltre la metà si è indirizzata verso due tematiche principali: *gestione del mercato e dei clienti* (26%) e *informatica/sistemi informativi* (26%);
- le due tematiche su cui si è focalizzato la gran parte dell'interesse degli imprenditori hanno caratterizzato diffusamente anche le scelte di indirizzo formativo dei lavoratori autonomi, per i quali tuttavia è *l'informatica/sistemi informativi* a rappresentare la prima opzione, per il 30% dei casi, mentre la *gestione del mercato e dei clienti* ha attratto il 18%; un ulteriore 18% si è orientato verso *la gestione del mercato e dei clienti*
- per i dipendenti le tematiche prevalenti sono costituite dai *sistemi di organizzazione aziendale* (19,3%), *informatica/sistemi informativi* (15,3%) e dai *processi e tecniche di produzione* (14,9%).

La pandemia e le misure di distanziamento attivate a partire dal 2020 per contrastare la diffusione del virus hanno avuto visibili effetti anche sui modelli di erogazione della formazione, che sono stati fortemente riorientati verso le modalità a distanza e il ricorso agli strumenti digitali. La formazione a distanza risulta infatti la modalità più diffusa, in misura maggiore per le donne, interessando il 61% degli imprenditori, il 54% dei dipendenti e ben il 77,2% dei lavoratori autonomi.

Con riferimento ai luoghi e modalità di svolgimento, la formazione rivolta agli autonomi si contraddistingue rispetto agli altri gruppi per un maggiore ricorso alle forme di erogazione a distanza (77,2%, a fronte del 61% degli imprenditori e del 54% dei dipendenti). La formazione in aula ha riguardato il 22,8% dei casi. La partecipazione a webinar ha connotato in modo più incisivo i lavoratori autonomi (29,4%) e gli imprenditori (24,7%); per i lavoratori dipendenti questa modalità è stata utilizzata nel 19% dei casi. L'e-learning risulta più diffuso tra gli imprenditori (13,9%, a fronte del 7% e 6% rilevato rispettivamente per il gruppo dei dipendenti e per quello degli autonomi).

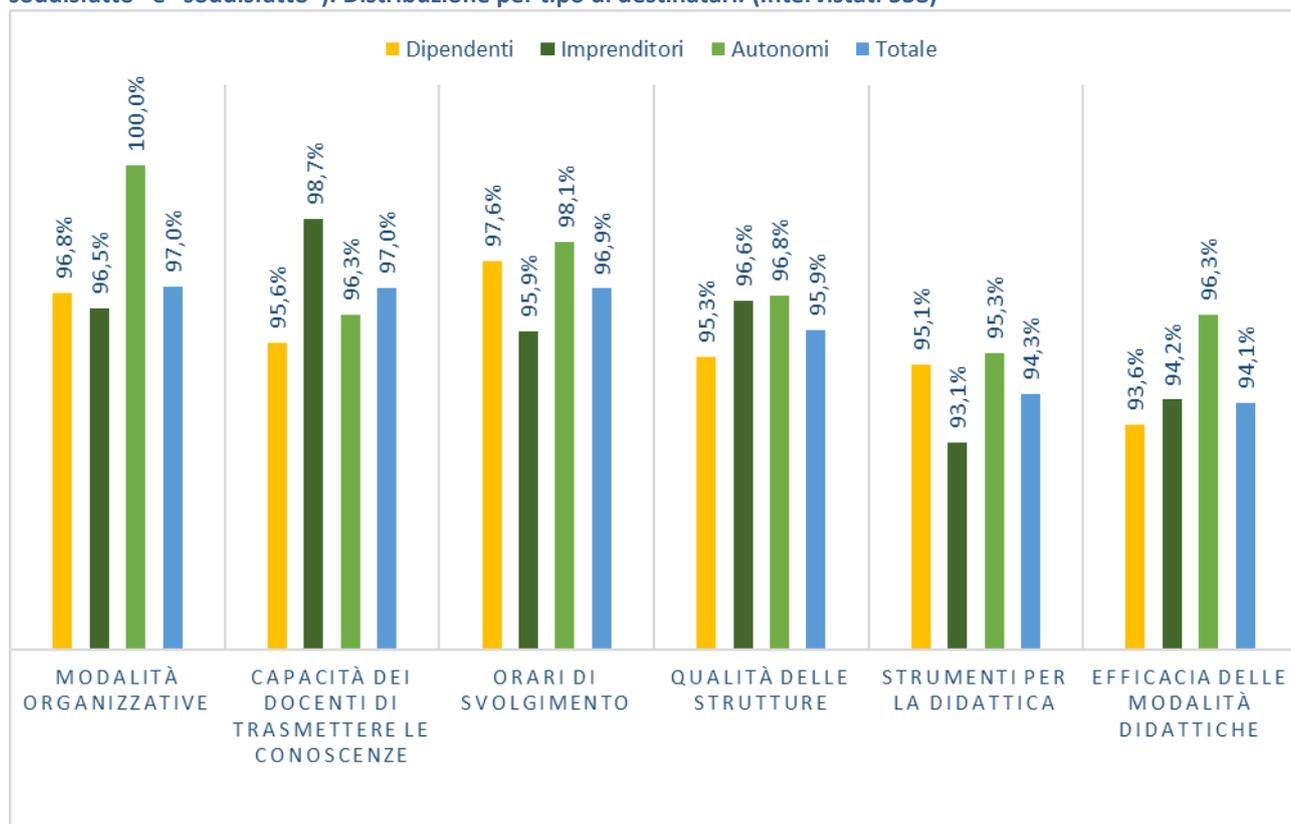
La formazione per gruppi ha prevalso sulle altre tipologie, interessando il 76,2% degli imprenditori, il 68,2% dei dipendenti e il 54% degli autonomi. Rispetto a quanto osservato per il gruppo degli imprenditori, la formazione rivolta ai dipendenti e ai lavoratori autonomi ha generalmente lasciato uno spazio più ridotto a modalità più personalizzate, come la formazione individuale e il coaching (la prima, in particolare, svolta dall'11% degli imprenditori, dal 4% dei dipendenti e dal 3% dei lavoratori autonomi).

L'analisi delle valutazioni fornite dai formati in merito alle diverse caratteristiche dei corsi frequentati restituisce un quadro complessivamente molto positivo circa il livello di soddisfazione sulla *qualità della formazione*. Come è possibile osservare nel grafico sottostante, la quota di quanti si ritengono soddisfatti o molto soddisfatti si attesta su livelli superiori al 95% per quasi tutte le dimensioni considerate. Gli aspetti che hanno raccolto maggior consenso sono tre, tutti con quote complessive di giudizi positivi pari al 97%:

- *modalità organizzative,*
- *capacità dei docenti di trasmettere le conoscenze,*
- *orari di svolgimento,*

Seguono la *qualità delle strutture*, apprezzata dal 96% dei destinatari e, con valori lievemente più bassi, gli *strumenti utilizzati per la didattica* e *l'efficacia delle modalità didattiche*, entrambe attorno al 94%.

Livelli di soddisfazione espressi dai formati sulle caratteristiche delle attività formative (“molto soddisfatto” e “soddisfatto”). Distribuzione per tipo di destinatari. (Intervistati 538)



La capacità del programma di focalizzare gli interventi sulle sfide e gli obiettivi di sviluppo delle imprese e dei lavoratori

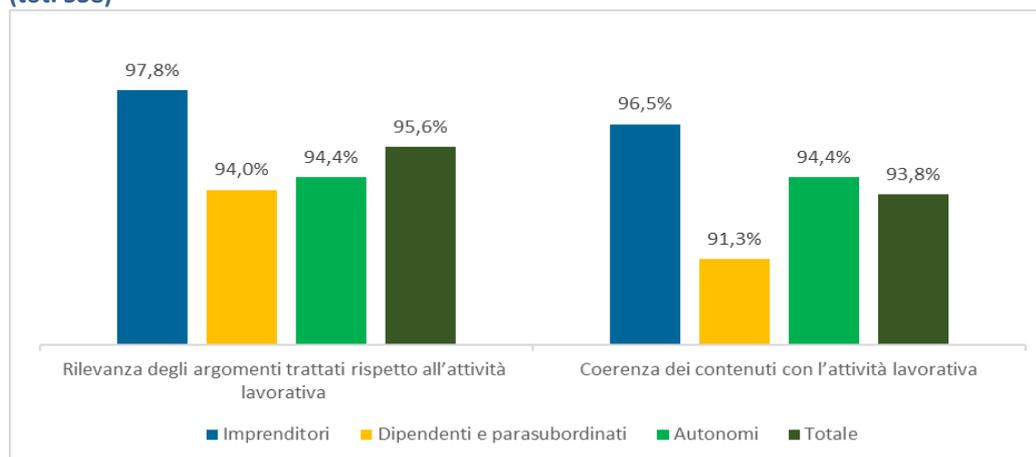
Per meglio contestualizzare i risultati inerenti alla pertinenza dell’offerta formativa, un focus specifico è stato riservato all’**adeguatezza delle attività di analisi dei fabbisogni formativi**; tali attività costituiscono infatti uno snodo cruciale per assicurare la necessaria focalizzazione degli interventi sugli effettivi gap di competenze che emergono alla luce delle sfide e degli obiettivi di innovazione perseguiti dalle imprese.

Relativamente a questo aspetto ben il 97% dei referenti e titolari delle aziende coinvolte si è espresso positivamente, un punteggio superiore a quello attribuito dai formati (93,8%), ma non molto distante dai giudizi forniti dal sottogruppo degli imprenditori che hanno svolto personalmente la formazione (95,6%, a fronte del 93% rilevato tra i dipendenti e del 90% tra i lavoratori autonomi).

La capacità dimostrata dal Programma di focalizzare gli interventi sulle specifiche istanze dei contesti lavorativi e sui fabbisogni di competenze è stata indagata raccogliendo i punti di vista sia degli attori coinvolti, in qualità di destinatari diretti delle attività (lavoratori alle dipendenze, imprenditori, lavoratori autonomi), sia dei referenti delle imprese interessate.

Il quadro che emerge dalle opinioni dei destinatari in merito alla **rilevanza e coerenza della formazione** risulta ampiamente positivo (si veda il grafico sottostante), con livelli di soddisfazione che per entrambe le dimensioni considerate si attestano sopra la soglia del 90%.

I giudizi dei destinatari sulla rilevanza e coerenza della formazione (“molto soddisfatto” e “soddisfatto”). (tot. 538)



Gli esiti migliori si sono ottenuti sotto il profilo della **rilevanza degli argomenti del corso rispetto all'attività lavorativa dei destinatari**; questo aspetto infatti ha raccolto il 95,6% di giudizi positivi, mentre sono leggermente inferiori i punteggi attribuiti relativamente alla coerenza della formazione rispetto all'attività svolta (93,8%). Il fatto che la dimensione della rilevanza abbia raccolto maggior apprezzamento rispetto a quella della coerenza, sembra indicare come la formazione abbia avuto significative ricadute sullo sviluppo di competenze trasversali che, pur non avendo una diretta attinenza con gli aspetti specifici e settoriali connessi alle professioni svolte dai destinatari, si sono rivelate di elevata utilità nella loro applicazione nell'ambito dei rispettivi contesti di lavoro.

Secondo il punto di vista delle imprese e degli imprenditori che hanno partecipato direttamente alla formazione, emerge che la formazione continua promossa dal Programma ha avuto effetti rilevanti sul sostegno dei loro obiettivi di cambiamento (per il 90,6% delle aziende intervistate). Tale giudizio è maggiormente diffuso tra le imprese che si sono rivolte alla formazione per la strutturazione di competenze in grado di gestire l'introduzione in azienda di innovazioni di processo (95,5%) o di nuove tecnologie (94,4%). Un analogo riscontro emerge anche tra le imprese impegnate in strategie di rilancio o riposizionamento (94,1%).

Giudizio sulla rilevanza della formazione svolta rispetto agli obiettivi di cambiamento dell'impresa. Imprese e imprenditori formati (tot. 333)



La quasi totalità dei referenti e titolari delle aziende intervistate afferma di essere soddisfatto in merito alla **coerenza delle attività rispetto ai fabbisogni formativi collegati alle loro strategie di sviluppo**; si noti inoltre

che all'interno di questo dato vi è una quota pari al 70,5% che si dichiara *molto soddisfatto*. Inoltre, il 96,4% si è dichiarato soddisfatto circa *l'utilità delle competenze acquisite dai lavoratori*.

In particolare, le competenze su cui le imprese hanno osservato i progressi più significativi sono state le capacità tecnico specialistiche, con il 48%, seguite dalle competenze digitali (41,3%) e dalla capacità di lavorare in gruppo (39,1%); meno rilevanti sono le aree delle competenze linguistiche, che sono migliorate per solo il 10,6% delle imprese, e l'attitudine al risparmio energetico e all'impatto ambientale (12,3%).

Imprese - aree di miglioramento delle competenze dei lavoratori (risposta multipla; N=181)



Abbiamo inoltre già evidenziato anche che oltre il 90% degli imprenditori formati ha espresso un giudizio positivo sulla *rilevanza degli interventi rispetto all'obiettivo di cambiamento*. In particolare emerge come la formazione abbia avuto maggior impatto sul rafforzamento delle *competenze tecnico specialistiche* (indicate dal 36,2% degli imprenditori) e delle *competenze digitali* (11,8%). Altre quote significative si osservano per le capacità di *pianificazione e di coordinamento* (10%), e capacità di lavorare in autonomia (8,3%).

Imprenditori - Ritieni che la formazione svolta abbia determinato un miglioramento delle competenze in termini di: (N=231)

Tipo di competenze	Femmine	Maschi	Totale
Capacità e conoscenze tecnico-specialistiche	34,3%	37,7%	36,2%
Competenze digitali	12,1%	11,5%	11,8%
Capacità di pianificare e coordinare	11,1%	9,0%	10,0%
Capacità di lavorare in autonomia	5,1%	11,5%	8,6%
Capacità di lavorare in gruppo	6,1%	9,0%	7,7%
Intraprendenza, creatività e ideazione	9,1%	3,3%	5,9%
Flessibilità e adattamento	4,0%	5,7%	5,0%
Capacità comunicativa scritta e orale	5,1%	4,1%	4,5%
Capacità di risolvere problemi	3,0%	4,9%	4,1%
Altro	6,1%	1,6%	3,6%
Attitudine al risparmio energetico e impatto ambientale	3,0%	1,6%	2,3%
Competenze linguistiche	1,0%	0,0%	0,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

- Quesito n. 3 - Le misure formative rappresentano uno strumento capace di ridurre i costi connessi ai processi di cambiamento affrontando l'emergenza occupazionale con azioni di consolidamento delle competenze per la permanenza nel posto di lavoro e di eventuale ricollocazione dei lavoratori che rischiano di essere espulsi dal mercato del lavoro?

Le aspettative dei lavoratori nei confronti della formazione

Nella maggior parte dei casi, i lavoratori alle dipendenze e lavoratori i parasubordinati hanno fatto ricorso alla formazione mossi dall'esigenza di acquisire nuove competenze rese necessarie dall'introduzione di innovazioni nell'impresa di appartenenza (60,7%). Una quota inferiore (complessivamente pari al 36,9%), ha partecipato alla formazione con l'obiettivo di migliorare le proprie performance lavorative attraverso l'aggiornamento e lo sviluppo del proprio profilo di competenze. Solo una parte residuale (2,4%) accede alla formazione per riconvertire le proprie competenze, a fronte di processi di ristrutturazione o riorganizzazione aziendale.

Le aspettative di cambiamento degli occupati alle dipendenze (tot. 253)

Obiettivo della formazione	Femmine	Maschi	Totale
Aggiornamento/sviluppo delle competenze per svolgere meglio le proprie mansioni	69,0%	56,5%	60,7%
Acquisizione di nuove competenze a seguito o in vista dell'introduzione di innovazioni (tecnologiche, di prodotto, di processo e di mercato)	29,8%	40,5%	36,9%
Riconversione delle competenze per cambiamenti di mansioni connesse a ristrutturazione o riorganizzazione aziendale	1,2%	3,0%	2,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

L'analisi delle variabili socio anagrafiche mostra che le quote più elevata di ingressi in formazione connessi a processi di innovazione si osservano per le donne (69% a fronte del 56,5% per gli uomini). Per contro sono i maschi che in misura maggiore entrano in formazione per aggiornare le competenze possedute (40,5% contro un dato femminile del 29,8%).

Gli esiti degli interventi sulla adattabilità dei lavoratori

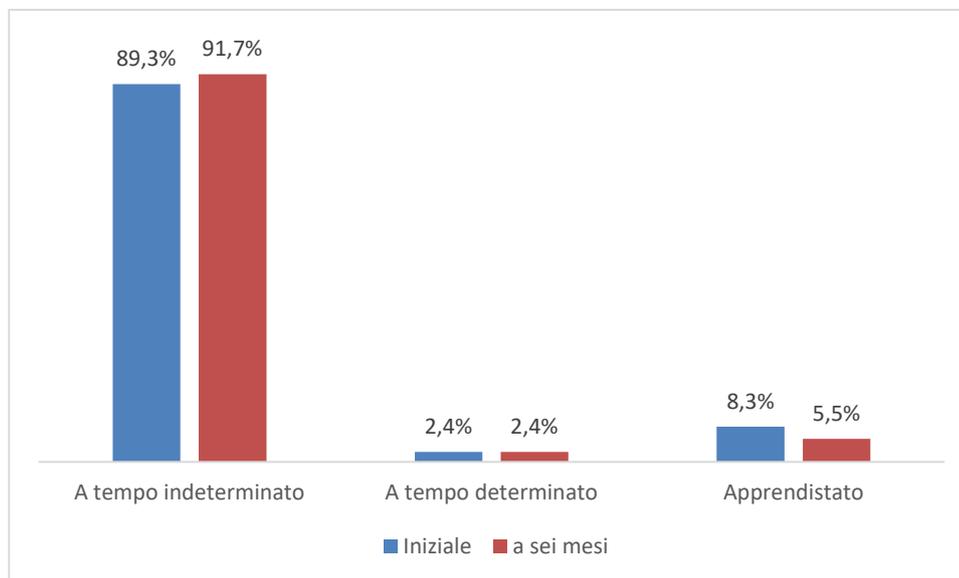
A sei mesi di distanza dalla fine dell'intervento formativo, il 96% dei lavoratori destinatari risulta ancora occupato nella stessa impresa, con una percentuale leggermente maggiore per le destinatarie (96,4%) rispetto ai loro colleghi maschi (95,9%); coloro i quali hanno cambiato occupazione sono il 2,8%: l'1,6% sono dipendenti presso un'altra impresa e l'1,2% sono diventati autonomi; i disoccupati sono l'1,2%.

Lavoratori dipendenti - condizione occupazionale a sei mesi dall'intervento formativo (N=253)

Condizione occupazionale a sei mesi	Femmine	Maschi	Totale
Sempre occupato nella stessa impresa	96,4%	95,9%	96,0%
Occupato in un'altra impresa/pubblica amministrazione	0,0%	2,4%	1,6%
Autonomo	1,2%	1,2%	1,2%
Disoccupato alla ricerca di una nuova occupazione	2,4%	0,6%	1,2%
Totale complessivo	100,0%	100,0%	100,0%

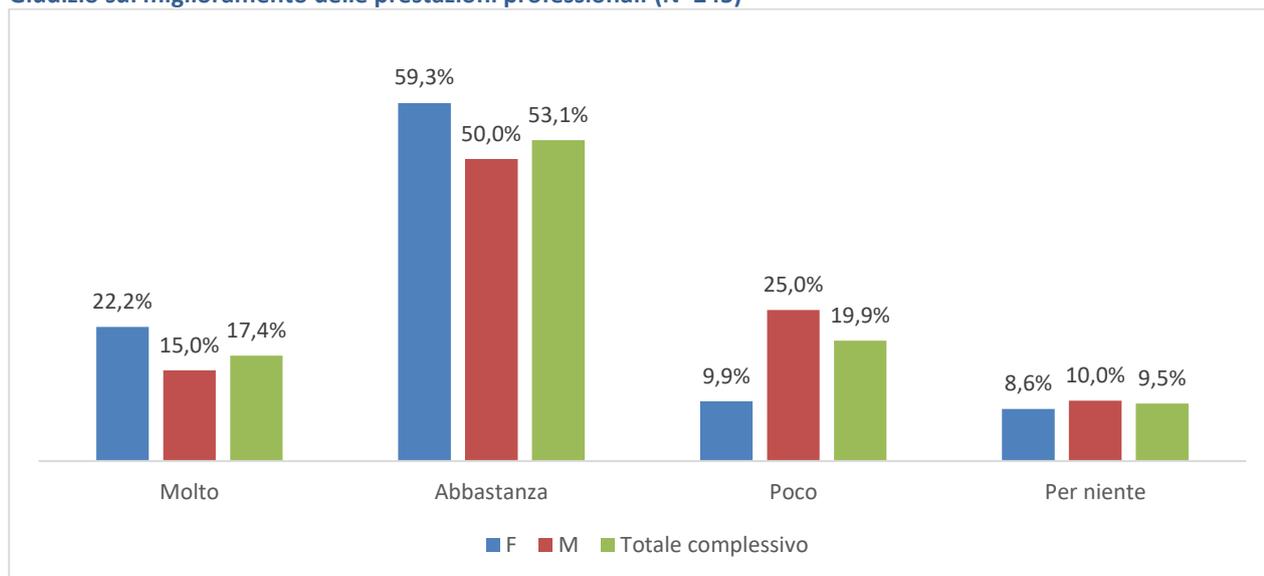
Per i lavoratori che a sei mesi dall'intervento formativo hanno mantenuto l'occupazione presso lo stesso datore di lavoro le variazioni contrattuali sono minime:) assistiamo a un lieve aumento dei contratti a tempo indeterminato, che passano dall'89,3% del totale al 91,7%, dovuto a una corrispondente diminuzione dei contratti di apprendistato che una volta giunti al termine vengono trasformati in contratti a tempo indeterminato

Lavoratori occupati nella stessa impresa – Le variazioni nel tipo di contratto (N=245)



La maggioranza dei destinatari che a sei mesi di distanza lavorano per la stessa impresa ritiene, inoltre che l'attività di formazione continua abbia avuto effetti positivi di miglioramento delle proprie prestazioni professionali. Come si può vedere nel grafico seguente, il 70,5% dei lavoratori dà un giudizio molto o abbastanza positivo su questo aspetto. Da sottolineare che gli effetti della formazione sulle prestazioni professionali sono molto superiori per le lavoratrici rispetto ai colleghi maschi: le lavoratrici molto soddisfatte sono il 22,2% contro il 15% dei maschi, e quelle abbastanza soddisfatte sono il 59,3%, contro il 50% dei maschi. Complessivamente, dunque, il giudizio molto o abbastanza positivo delle lavoratrici si attesta al 81,5%, contro quello maschile che è di oltre 16 punti percentuali inferiore (65%).

Giudizio sul miglioramento delle prestazioni professionali (N=245)



L'area delle competenze su cui la formazione ha inciso positivamente è, secondo la maggioranza dei lavoratori intervistati (il 39,2%), quella delle conoscenze tecniche e specialistiche. Significativamente minori gli effetti sulle competenze trasversali e le soft skills: la capacità di lavorare in gruppo (17,1%), la capacità di pianificazione e coordinamento (9,8%), e le competenze digitali (6,9%)

Area di competenze su cui ha inciso positivamente la formazione (N=253)



Nonostante il potenziamento delle competenze solo il 18,6% ha mutato le mansioni o la posizione ricoperta in azienda o la remunerazione. La variazione di maggior rilievo (15%) è rappresentata da coloro per i quali a sei mesi dal percorso formativo è aumentato il livello di retribuzione. Nel 45,7% dei casi l'importo dell'aumento medio mensile si colloca tra i 200 e i 300 euro e nella stessa percentuale, oltre i 500 euro mensili. Da notare che mediamente per le lavoratrici l'aumento nella retribuzione è inferiore rispetto ai colleghi maschi.

Lavoratori occupati nella stessa impresa – livello aumento di retribuzione (N=245)

Classe di retribuzione mensile	Femmine	Maschi	Totale
100-200 euro	0,0%	16,7%	8,6%
200-300 euro	70,6%	22,2%	45,7%
Oltre 500 euro	29,4%	61,1%	45,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Complessivamente i cambiamenti nella situazione professionale, per quanto riguarda i lavoratori dipendenti nella stessa impresa, a sei mesi dallo svolgimento dell'attività di formazione continua, in termini di contratto, mansioni o retribuzione hanno riguardato, come abbiamo visto, il 18,6% degli intervistati. Probabilmente la breve distanza di tempo (sei mesi) a cui i cambiamenti sono stati osservati non ha permesso agli effetti positivi della formazione di estrinsecarsi pienamente arrivando a un riconoscimento formale da parte dell'impresa. Infatti, analizzando il giudizio dei destinatari sulle prospettive di miglioramento della propria carriera lavorativa, emerge comunque come il 39,6% dei destinatari dia un giudizio molto o abbastanza positivo; si tratta di un valore doppio di quello dei lavoratori che hanno avuto effettivi cambiamenti in una o più dimensioni della loro situazione professionale. Dunque, evidentemente i lavoratori hanno la percezione di un effetto positivo in termini di carriera, che però non è stato ancora formalizzato da parte dell'impresa. Dalle valutazioni fornite dai destinatari sui miglioramenti delle condizioni lavorative successive all'intervento relativamente alle dimensioni di autonomia nello svolgimento delle proprie mansioni, percezione di stabilità del posto di lavoro e possibilità di carriera emerge un giudizio positivo. Abbiamo già visto che oltre il 39,6% dei dipendenti occupati nello stesso posto di lavoro dichiara di avere maggiori possibilità di avanzamento di carriera. Ancora più positivo è il giudizio rispetto ai livelli di autonomia decisionale (molto + abbastanza al 61,9%) e stabilità del posto di lavoro il giudizio (46,5%).

Lavoratori occupati nella stessa impresa – Miglioramenti percepiti nella situazione lavorativa (N=245)

	Autonomia	Stabilità	Avanzamento di carriera
Molto	13,6%	11,6%	6,3%
Abbastanza	48,3%	34,9%	23,3%
Poco	16,9%	12,4%	20,8%
Per niente	21,2%	41,1%	49,6%

2 INTRODUZIONE

Nel presente Rapporto sono illustrati i risultati dell'indagine sull'efficacia delle politiche finanziate dal POR FSE per il **sostegno dell'innovazione e del riposizionamento strategico del sistema imprenditoriale** (Tema n. 3).

Le attività di valutazione realizzate in questo ambito rappresentano la fase conclusiva di un percorso di analisi volto a ricostruire la logica di intervento e il quadro attuativo delle policy promosse dalla Regione, i cui risultati sono confluiti nel Rapporto di valutazione preliminare, consegnato nel mese di Giugno del 2022.

Gli interventi presi in esame sono riferiti ai progetti formativi finanziati a valere sulla priorità di investimento 8.5 giunti a conclusione nell'arco di tempo compreso tra il 1° gennaio 2019 e il 31 dicembre 2021. L'articolazione e la logica di intervento di questo ambito di policy è illustrata nel box riportato di seguito. Tale struttura ha rappresentato il quadro di riferimento in base al quale è stato sviluppato un percorso, condiviso con i referenti della programmazione regionale, di affinamento della domanda di valutazione, di selezione degli avvisi pertinenti e di progettazione operativa dell'impianto metodologico del disegno valutativo.

Box 1 –QUADRO LOGICO DELLE POLITICHE OGGETTO DI ANALISI

OT	PRIORITÀ DI INVESTIMENTO	OBIETTIVO SPECIFICO	LINEA DI AZIONE	AVVISI PUBBLICATI
8	8.5 Adattamento dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti	4. Favorire la permanenza al lavoro e la ricollocazione e dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi	8.5.2 Azioni di formazione per la permanenza nel MdL	DGR 974/2015 Cinema - Formazione continua
			8.5.3 Azioni formative e di accompagnamento rivolte a imprenditori e manager, nonché a figure gestionali delle imprese e cooperative sociali	DGR 467/2016 Innovazione - Formazione continua
				DGR 1888/2019 2019 - Innovazione sociale
				DGR 429/2019 Innovazione - Formazione continua
			8.5.4 Azioni di formazione e accompagnamento per supportare processi di innovazione e sviluppo delle filiere produttive	DGR 557/2017 2017 - JIT - Start up
				DGR 600/2017 2017 - JIT - L.14/2014 investimenti
				DGR 793/2017 2017 - JIT - Corporate Academy
				DGR 1723/2018 2018 - JIT - L.14/2014 investimenti
				DGR 1727/2018 2018 - JIT - Corporate Academy
			DGR 2222/2018 2018 - JIT - Crisi aziendali	

Nell'arco temporale osservato (gennaio 2019 - dicembre 2021), la progettualità promossa dal Programma nell'ambito della Priorità di Investimento 8.5, ha portato alla realizzazione delle seguenti tipologie di intervento:

Azioni di formazione continua settoriale/territoriale

242 progetti (56,0%)

Azioni formazione continua aziendale/pluraziendale

99 progetti (22,9%)

Azioni di accompagnamento alle imprese

91 progetti (21,1%)

Come è possibile osservare dalla distribuzione delle grandezze tra le diverse tipologie di progetti, le attività di formazione continua hanno rappresentato il nucleo portante del tema oggetto di valutazione.

A fianco a queste sono state attuate azioni formative e azioni mirate di accompagnamento e *coaching* rivolte alle figure imprenditoriali e al management delle imprese, per supportare la formulazione e l'attuazione di strategie di sviluppo, di innovazione e di accesso a nuovi mercati.

Il sistema dell'offerta di formazione continua costituisce per la Regione Emilia Romagna uno snodo cruciale di intersezione tra diverse direttrici di intervento che afferiscono a una strategia più generale, delineata dal Patto per il Lavoro, tesa ad anticipare i mutamenti nell'occupazione, nell'economia e più in generale nella società, indotti dall'effetto combinato di molteplici fattori (globalizzazione, automazione, decarbonizzazione, tecnologie emergenti e digitali, ed altri ancora). La programmazione degli interventi discende da un quadro di politiche regionali per la competitività e lo sviluppo (Patto per il lavoro, direttrice di intervento "sviluppo, imprese e lavoro") basate sulla Strategia di specializzazione intelligente e sugli obiettivi di rafforzamento e internazionalizzazione dei sistemi produttivi (L.R. n. 14/2014). Tali politiche costituiscono un ambito prioritario di integrazione per gli interventi FSE, FESR E FEASR. Le attività di formazione continua costituiscono uno strumento centrale del contributo fornito dal FSE a questo quadro strategico, deputato a sostenere processi di upskilling e reskilling che consentano di affrontare le transizioni e gli aggiustamenti del mercato del lavoro connessi agli obiettivi di crescita verde e digitale. A partire dal 2020 questo segmento di policy ha assunto inoltre una funzione fondamentale per accompagnare il percorso di ripresa dalla crisi determinata dalla pandemia, operando in raccordo e coerenza con il quadro di intervento delineato dalle riforme del mercato del lavoro promosse dal PNRR (Programma GOL, Fondo Nuove Competenze e Piano Nazionale Nuove Competenze), fondato sull'integrazione tra politiche di sviluppo, nuovi strumenti di tutela nelle transizioni e servizi a sostegno della portabilità e della valorizzazione delle competenze dei lavoratori.

In questo quadro la formazione finanziata dal Programma mira a fornire risposte tempestive e flessibili per accompagnare i processi di innovazione, riorganizzazione e riposizionamento competitivo, contribuendo alla qualificazione e riqualificazione del capitale umano delle imprese, con una attenzione anche alle reti di imprese, indipendentemente dal loro livello di formalizzazione.

La complessità di tali istanze ha richiesto, nell'analizzare l'efficacia delle azioni programmate, l'adozione di un approccio di analisi preminentemente qualitativo che consentisse di:

- valorizzare la logica multilivello sottesa alle politiche attuate, focalizzando l'attenzione sulla capacità di strutturare un sistema coerente di misure, in grado di connettere i diversi piani di intervento

interessati (lavoratori, imprese, filiere, settori, aree territoriali), coniugando gli obiettivi di sviluppo personale con gli obiettivi di sviluppo delle imprese;

- analizzare la capacità di risposta a fabbisogni di competenze peculiari, che derivano dai percorsi di sviluppo/cambiamento intrapresi da imprese e persone, a fronte di situazioni di partenza estremamente differenziate: gli ambiti coperti dagli interventi costituiscono, infatti, un segmento molto ampio, che va dal contrasto agli effetti della crisi, al riposizionamento di settori e filiere, allo sviluppo del potenziale di realtà competitive e ad alta intensità di innovazione rilevanti per lo sviluppo regionale.

Le domande che hanno guidato il percorso di valutazione sono le seguenti:

The infographic consists of three horizontal rows, each with a blue rounded rectangle on the left containing a number and a light blue rounded rectangle on the right containing the question text. The rows are separated by thin horizontal lines.

- 1 Le misure formative costituiscono per le imprese un elemento determinante delle strategie di innovazione, riorganizzazione e riposizionamento ?
- 2 Le misure formative rispondono al fabbisogno di competenze necessarie ad affrontare il cambiamento?
- 3 Le misure formative rappresentano uno strumento capace di ridurre i costi connessi ai processi di cambiamento affrontando l'emergenza occupazionale con azioni di consolidamento delle competenze per la permanenza nel posto di lavoro e di eventuale ricollocazione dei lavoratori che rischiano di essere espulsi dal mercato del lavoro?

Per il quesito 1 (“Le misure formative costituiscono per le imprese un elemento determinante delle strategie di innovazione, riorganizzazione e riposizionamento?”) e 2 (“Le misure formative rispondono al fabbisogno di competenze necessarie ad affrontare il cambiamento?”) è stato previsto il contatto diretto delle imprese che hanno concluso le attività al fine di rilevare opinioni e giudizi in ordine ai seguenti aspetti:

- (a) qualità della formazione (organizzazione e contenuti, utilità e rispondenza ai fabbisogni e alle attese);
- (b) “utilità” delle competenze acquisite;
- (c) supporto fornito in riferimento ai diversi obiettivi di cambiamento (*introduzione nuove tecnologie, integrazione digitale, miglioramenti/innovazioni organizzative, di processo, prodotto o di mercato; riposizionamento, riorganizzazione, ecc.*).

Per il quesito 3, in cui il focus prevalente è costituito dalle ricadute sull'occupazione e sui percorsi di sviluppo professionale degli individui, ci si è concentrati in particolare sulle seguenti dimensioni:

- (a) Cambiamenti nella condizione occupazionale;
- (b) Cambiamenti nella posizione lavorativa;
- (c) Sostegno apportato dalla formazione per la realizzazione di percorsi di mobilità (verticale o orizzontale) finalizzati a migliorare la qualità della permanenza sul MdL;
- (d) Grado di soddisfazione sulla formazione svolta (organizzazione e contenuti, effetti sulla qualità delle competenze possedute, coerenza con l'attività professionale, ecc.).

Tali effetti sono stati analizzati oltre che sulla base delle valutazioni fornite dai destinatari, anche attraverso la rilevazione dei seguenti indicatori: retribuzione, tipo di contratto, mansioni, livelli di responsabilità e autonomia decisionale.

Per quanto riguarda il percorso metodologico per la valutazione degli effetti delle misure promosse nell'ambito del tema 3, l'indagine, basata su questionario, si è rivolta ad un campione rappresentativo di destinatari, sia persone sia imprese. Agli attori coinvolti nelle attività di formazione continua sono stati rivolti questionari diversi visto che diversi erano i ruoli, le aspettative, i bisogni e gli obiettivi (sia personali, sia aziendali): un questionario per imprenditori e lavoratori autonomi da un lato e dipendenti dall'altro, che hanno partecipato alle attività di formazione. Un terzo questionario è stato somministrato alle imprese (per le quali hanno partecipato all'attività formativa solo i dipendenti oppure gli imprenditori e i dipendenti assieme).

Tabella 1 – Interviste svolte per tipo di soggetto

	F	M	T
Imprenditori	104	127	231
Autonomi	20	34	54
Dipendenti e parasubordinati	84	169	253
Totale formati intervistati	208	330	538
Imprese	-	-	102
Totale interviste			640

Le interviste sono state svolte nell'autunno 2022. Alla conclusione della rilevazione le interviste realizzate (vedi tabella 6) sono state complessivamente 640: 538 rivolte a persone (231 imprenditori, 54 autonomi e 253 dipendenti e parasubordinati) e 102 a imprese (svolte con un referente designato dalla stessa impresa).

3 LE CARATTERISTICHE DEI DESTINATARI

L'indagine per la valutazione degli effetti delle misure promosse nell'ambito del tema 3 è stata rivolta a tutti i destinatari, sia persone sia imprese. Le persone intervistate sono state 538, il 43% delle quali imprenditori che hanno svolto personalmente la formazione (insieme ai loro dipendenti o meno), il 47% dipendenti e il 10% autonomi. Le imprese intervistate (nelle quali la formazione è stata svolta dai soli dipendenti) sono state 102².

Tra gli intervistati prevalgono i destinatari di genere maschile sia tra gli **imprenditori** (55% contro 45%) sia tra i **dipendenti** (66,8% contro 33,2%) sia infine tra i lavoratori autonomi (61,3% contro 38,7%).

Tabella 2 – Intervistati per tipo di occupazione e genere (N=538)

	F		M		T	F	M	T
Imprenditori	104	45,0%	127	55,0%	231	50,0%	38,5%	43,0%
Dipendenti e parasubordinati	84	33,2%	169	66,8%	253	40,4%	51,2%	47,0%
Autonomi	20	37,0%	34	63,0%	54	9,6%	10,3%	10,0%
Totale	208	38,7%	330	61,3%	538	100,0%	100,0%	100,0%

Il titolo di studio prevalente tra gli **imprenditori** intervistati (tabella 3), sia per i maschi sia per le femmine, è il diploma di istruzione di II grado che permette l'accesso all'università), posseduto da oltre il 46% degli intervistati. Complessivamente non si rilevano squilibri di genere nel livello di istruzione: la distribuzione tra i titoli di studio è simile tra maschi e femmine.

Tabella 3 - Titolo di studio degli imprenditori che hanno svolto la formazione (N=231)

	F		M		T	F	M	T
Licenza media	9	36,0%	16	64,0%	25	8,7%	13,0%	10,8%
Diploma di istruzione professionale	1	14,3%	6	85,7%	7	1,0%	4,9%	3,0%
Diploma di istruzione tecnica	1	33,3%	2	66,7%	3	1,0%	1,6%	1,3%
Diploma di istruzione di II grado	52	48,6%	55	51,4%	107	50,0%	44,7%	46,3%
Diploma di tecnico superiore	2	50,0%	2	50,0%	4	1,9%	1,6%	1,7%
Laurea o diploma accademico	10	50,0%	10	50,0%	20	9,6%	8,1%	8,7%
Laurea specialistica o diploma accademico di II livello	29	44,6%	32	49,2%	65	27,9%	26,0%	28,1%
Totale	104	45,0%	123	53,2%	231	100,0%	100,0%	100,0%

La classe di età nella quale ricadono prevalentemente gli **imprenditori** intervistati (tabella 4) è quella tra i 46 e i 55 anni (39,8%), seguita dagli ultra55enni, che sono il 31,8%. Meno popolate le classi di età più bassa: coloro i quali hanno meno di 35 anni sono il 17,7%) e tra i 35 e i 45 anni troviamo il 20,3% dei destinatari. Dal

² In questo capitolo i dati riportati nelle tabelle, al fine di chiarire le dimensioni dei diversi sottoinsiemi di destinatari presi in considerazione dall'indagine, sono presentati con valori assoluti e percentuali di riga e di colonna; nel prosieguo del rapporto i valori assoluti sono riportati nel titolo della tabella per rendere evidente la dimensione dell'oggetto di analisi ma non nel corpo della tabella per non appesantire la rappresentazione.

punto di vista del genere, le differenze non sono notevoli, anche se le imprenditrici prevalgono leggermente, in proporzione, nelle due classi di età più alte.

Tabella 4 – Classe di età degli imprenditori che hanno svolto la formazione (N=231)

	F	% riga	M	% riga	Totale	F %colonna	M % colonna	Totale
Meno di 35 anni	15	36,6%	26	63,4%	41	14,4%	20,5%	17,7%
35-45 anni	21	44,7%	26	55,3%	47	20,2%	20,5%	20,3%
46-55 anni	44	47,8%	48	52,2%	92	42,3%	37,8%	39,8%
56 anni e oltre	24	47,1%	27	52,9%	51	23,1%	21,3%	22,1%
Totale	104	45,0%	127	55,0%	231	100,0%	100,0%	100,0%

Le imprese in cui operano gli **imprenditori** hanno in prevalenza un fatturato inferiore al milione di euro (79,7%). Tra gli imprenditori che hanno svolto la formazione le cui imprese hanno un fatturato superiore 10 milioni di euro ne troviamo solo una di genere femminile, mentre i maschi sono 4. La nazionalità degli imprenditori intervistati è nella stragrande maggioranza dei casi italiana: solo 3 intervistati sono stranieri.

Tabella 5 - Classe di fatturato delle imprese in cui operano gli imprenditori che hanno svolto la formazione (N=231)

	F	% riga	M	% riga	Totale	F %colonna	M % colonna	Totale
meno di 1 milione di €	81	45,8%	96	54,2%	177	82,7%	77,4%	79,7%
da 1 a 4,9 milioni di €	14	38,9%	22	61,1%	36	14,3%	17,7%	16,2%
da 5 a 9,9 milioni di €	2	50,0%	2	50,0%	4	2,0%	1,6%	1,8%
da 10 a 19,9 milioni di €	1	33,3%	2	66,7%	3	1,0%	1,6%	1,4%
da 20 a 49,9 milioni di €	0	0,0%	2	100,0%	2	0,0%	1,6%	0,9%
Totale	98	44,1%	124	55,9%	222	100,0%	100,0%	100,0%

Anche dal punto di vista del numero di addetti (tabella 6) le imprese di appartenenza degli imprenditori intervistati sono perlopiù di dimensioni molto piccole: oltre l'85% di esse ha meno di 10 addetti e il 45% uno solo. La ridotta dimensione delle imprese di appartenenza rispecchia la situazione emersa nel rapporto preliminare, nel quale era descritta l'attuazione delle misure attuative collegate al tema 3.

Tabella 6 – Numero di addetti delle imprese in cui operano gli imprenditori che hanno svolto la formazione (N=231)

	F	% riga	M	% riga	Totale	F %colonna	M % colonna	Totale
un addetto	51	51,0%	49	49,0%	100	51,5%	39,8%	45,0%
2-9 addetti	38	42,7%	51	57,3%	89	38,4%	41,5%	40,1%
10-19 addetti	5	25,0%	15	75,0%	20	5,1%	12,2%	9,0%
20-49 addetti	5	41,7%	7	58,3%	12	5,1%	5,7%	5,4%
50-249 addetti	0	0,0%	1	100,0%	1	0,0%	0,8%	0,5%
Totale	99	44,6%	123	55,4%	222	100,0%	100,0%	100,0%

Se si osserva la durata temporale dell'attività imprenditoriale dei soggetti intervistati (tabella 12) emerge come complessivamente gli imprenditori abbiano una lunga esperienza professionale: il 60% circa svolge questa attività da oltre 10 anni. I dati mostrano anche come vi sia una certa differenza in relazione al genere.

Per quanto riguarda le attività economiche svolte dalle imprese di appartenenza degli imprenditori (tabella 8) emerge una significativa concentrazione nel settore Alloggio e ristorazione (21,6% delle attività complessive) e nell'ambito delle attività manifatturiere (20,8%), soprattutto nella fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici (4,7% del totale delle attività) e nella metallurgia (3,9% del totale delle attività); a seguire troviamo il commercio (soprattutto commercio al dettaglio), nel quale si concentrano 16% delle imprese degli imprenditori che hanno svolto attività di formazione.

Tabella 7 – Settore produttivo delle imprese in cui operano gli imprenditori (N=231)

	F		M		T	F	M	Totale
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	1	12,5%	7	87,5%	8	1,0%	5,5%	3,5%
ATTIVITA' MANIFATTURIERE	24	50%	24	50%	48	23,1%	10,4%	20,8%
Alimentari, bevande e tabacco	6	60,0%	4	40,0%	10	5,8%	3,1%	4,3%
Tessile e abbigliamento	6	100,0%		0,0%	6	5,8%	0,0%	2,6%
Legno e prodotti in legno		0,0%	1	100,0%	1	0,0%	0,8%	0,4%
Fabbricazione di carta e prodotti di carta		0,0%	2	100,0%	2	0,0%	1,6%	0,9%
Stampa ed editoria	1	33,3%	2	66,7%	3	1,0%	1,6%	1,3%
Fabbricazione di prodotti farmaceutici	1	100,0%		0,0%	1	1,0%	0,0%	0,4%
Metallurgia e prodotti in metallo	3	37,5%	5	62,5%	8	2,9%	3,9%	3,5%
Fabbricazione di computer e altri prodotti elettronici e	2	100,0%		0,0%	2	1,9%	0,0%	0,9%
Fabbricazione di apparecchiature elettriche		0,0%	1	100,0%	1	0,0%	0,8%	0,4%
Fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici	1	14,3%	6	85,7%	7	1,0%	4,7%	3,0%
Fabbricazione di mobili	2	100,0%		0,0%	2	1,9%	0,0%	0,9%
Altre industrie manifatturiere	2	40,0%	3	60,0%	5	1,9%	2,4%	2,2%
FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS	1	100,0%		0,0%	1	1,0%	0,0%	0,4%
COSTRUZIONI	5	31,3%	11	68,8%	16	4,8%	8,7%	6,9%
COMMERCIO	19	51,4%	18	48,6%	37	18,3%	14,2%	16,0%
Commercio ingrosso	3	30,0%	7	70,0%	10	2,9%	5,5%	4,3%
Commercio al dettaglio	16	61,5%	10	38,5%	26	15,4%	7,9%	11,3%
Riparazioni autoveicoli e motoveicoli		0,0%	1	100,0%	1	0,0%	0,8%	0,4%
ALLOGGIO E RISTORAZIONE	17	34,0%	33	66,0%	50	16,3%	26,0%	21,6%
TRASPORTI E MAGAZZINAGGIO	1	100,0%		0,0%	1	1,0%	0,0%	0,4%
SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	7	63,6%	4	36,4%	11	6,7%	3,1%	4,8%
ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE		0,0%	3	100,0%	3	0,0%	2,4%	1,3%
ATTIVITÀ IMMOBILIARI	1	33,3%	2	66,7%	3	1,0%	1,6%	1,3%
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	8	40,0%	12	60,0%	20	7,7%	9,4%	8,7%
NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO E SERVIZI	6	85,7%	1	14,3%	7	5,8%	0,8%	3,0%
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE		0,0%	1	100,0%	1	0,0%	0,8%	0,4%
ISTRUZIONE E FORMAZIONE PUBBLICA E PRIVATA	2	100,0%		0,0%	2	1,9%	0,0%	0,9%
SANITÀ E ASSISTENZA SOCIALE PUBBLICA E PRIVATA	1	100,0%		0,0%	1	1,0%	0,0%	0,4%
ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE		0,0%	3	100,0%	3	0,0%	2,4%	1,3%
ALTRI SERVIZI	6	75,0%	2	25,0%	8	5,8%	1,6%	3,5%
SERVIZI DOMESTICI PRESSO LE FAMIGLIE	1	100,0%		0,0%	1	1,0%	0,0%	0,4%
TOTALE	104	45,0%	127	55,0%	231	100,0%	100,0%	100,0%

I **dipendenti** intervistati hanno mediamente un titolo di studio molto alto (tabella 9): il 51,8% possiede un titolo di istruzione universitaria, con in proporzione una prevalenza femminile, soprattutto nelle lauree di I livello. Molto diffuso è anche il diploma di tecnico superiore che è posseduto dal 18,6% dei destinatari, in questo caso con una prevalenza maschile. Tra le destinatarie di genere femminile è poi molto diffuso il diploma di istruzione tecnica, che è posseduto dal 21,1% di esse, contro il 15,1% dei destinatari maschi.

Tabella 8 - Titolo di studio dei dipendenti (N=253)

	F	%	M	%	T	F	M	T
Licenza media /avviamento professionale	5	41,7%	7	58,3%	12	6,0%	4,1%	4,7%
Titolo di istruzione secondaria di II grado (scolastica o formazione professionale) che non permette l'accesso all'università	1	11,1%	8	88,9%	9	1,2%	4,7%	3,6%
diploma di istruzione secondaria di II grado che permette l'accesso all'università	24	30,0%	56	70,0%	80	28,6%	33,1%	31,6%
Diploma di tecnico superiore (ITS)	-	-	16	100,0%	16	-	9,5%	6,3%
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (AFAM)	21	55,3%	17	44,7%	38	25,0%	10,1%	15,0%
laurea magistrale/specialistica di II livello, diploma di laurea del vecchio ordinamento (4-6 anni), diploma accademico di II livello	32	34,4%	61	65,6%	93	38,1%	36,1%	36,8%
Titolo di dottore di ricerca	1	20,0%	4	80,0%	5	1,2%	2,4%	2,0%
Totale	84	33,2%	169	66,8%	253	100,0%	100,0%	100,0%

I dipendenti sono mediamente giovani (tabella 10), con la classe di età di coloro i quali hanno meno di 35 anni che raccoglie il maggior numero di destinatari. Dal punto di vista del genere, possiamo notare che le destinatarie dipendenti e parasubordinate, rispetto ai colleghi maschi, prevalgono, in proporzione, nelle due classi di età centrali, mentre i maschi sono presenti in misura proporzionalmente maggiore nelle due classi estreme dei più giovani e dei più anziani.

Tabella 9 – Classe di età dei dipendenti (N=253)

	F	%	M	%	T	F	M	T
Meno di 35 anni	30	31,3%	66	68,8%	96	25,6%	31,7%	29,5%
35-44 anni	35	40,2%	52	59,8%	87	29,9%	25,0%	26,8%
45-54 anni	35	40,2%	52	59,8%	87	29,9%	25,0%	26,8%
56 anni e oltre	17	30,9%	38	69,1%	55	14,5%	18,3%	16,9%
Totale	117	36,0%	208	64,0%	325	100,0%	100,0%	100,0%

Le imprese presso cui prestano la propria opera i dipendenti vedono una prevalenza delle grandi imprese (tabella 11), presso le quali lavorano il 46,2% degli intervistati. Tra le piccole imprese la classe dimensionale più rappresentata è quella tra i 10 e i 19 addetti, nella quale sono compresi il 15,1% del totale degli

intervistati. In merito alla distribuzione per genere possiamo notare una maggior presenza femminile, in proporzione, nelle imprese di dimensioni minori.

Tabella 10 – Numero di addetti delle imprese – Dipendenti (N=253)

	F		M		Totale	F	M	Totale
Meno di 10 addetti	16	39,0%	25	61,0%	41	19,0%	15,0%	16,3%
10-19 addetti	17	44,7%	21	55,3%	38	20,2%	12,6%	15,1%
20-49 addetti	10	43,5%	13	56,5%	23	11,9%	7,8%	9,2%
50-249 addetti	15	45,5%	18	54,5%	33	17,9%	10,8%	13,1%
250 o più addetti	26	22,4%	90	77,6%	116	31,0%	53,9%	46,2%
Totale	84	33,5%	167	66,5%	251	100,0%	100,0%	100,0%

La durata dell'esperienza lavorativa dei dipendenti intervistati (tabella 11) presso l'impresa nella quale sono occupati al momento della formazione è abbastanza alta. Quasi quattro su dieci risultano occupati da oltre dieci anni; mentre solo il 6,7% ha un'esperienza breve, di meno di un anno.

Tabella 11 – Esperienza dei dipendenti nell'impresa al momento dell'attività formativa (N=253)

	F		M		T	F	M	T
Meno di 1 anno	6	35,3%	11	64,7%	17	7,1%	6,5%	6,7%
1-5 anni	36	38,7%	57	61,3%	93	42,9%	33,7%	36,8%
6-10 anni	4	9,5%	38	90,5%	42	4,8%	22,5%	16,6%
più di 10 anni	38	37,6%	63	62,4%	101	45,2%	37,3%	39,9%
Totale complessivo	84	33,2%	169	66,8%	253	100,0%	100,0%	100,0%

Tra gli intervistati prevalgono i lavoratori con contratto alle dipendenze (tabella 12) i quali sono il 91,7% del totale (soprattutto a tempo indeterminato), mentre coloro i quali svolgono un apprendistato: sono l'8,3% del totale. Complessivamente quasi il 90% dei destinatari occupati intervistati ha un contratto alle dipendenze a tempo indeterminato. Le destinatarie di genere femminile mostrano in proporzione una quota minore di contratti a tempo indeterminato e specularmente una rappresentanza maggiore sia nei contratti a tempo determinato sia nell'apprendistato.

Tabella 12 - Tipo di contratto dei dipendenti all'inizio dell'attività formativa (N=253)

	F		M		T	F	M	T
A tempo indeterminato	70	31,0%	156	69,0%	226	83,3%	92,3%	89,3%
A tempo determinato	3	50,0%	3	50,0%	6	3,6%	1,8%	2,4%
Apprendistato	11	52,4%	10	47,6%	21	13,1%	5,9%	8,3%
Totale complessivo	84	33,2%	169	66,8%	253	100,0%	100,0%	100,0%

La grande maggioranza dei lavoratori alle dipendenze ha un contratto di lavoro a tempo pieno (88,1%); i contratti di lavoro a tempo parziale sono molto più diffusi nel caso delle lavoratrici, coinvolgendo il 21,4% delle destinatarie di genere femminile e solo il 5,3% dei loro colleghi maschi (tabella 13).

Tabella 13 - Tempo di lavoro dei dipendenti all'inizio dell'attività formativa (N=253)

	F		M		T	F	M	T
Tempo parziale	18	66,7%	9	33,3%	27	21,4%	5,3%	10,7%
Tempo pieno	65	29,1%	158	70,9%	223	77,4%	93,5%	88,1%
Totale	84	33,2%	169	66,8%	253	100,0%	100,0%	100,0%

Il tipo professione più rappresentato tra i lavoratori dipendenti (tabella 14) è la professione tecnica, che coinvolge il 28,9% degli occupati alle dipendenze. Il 23,3% dei lavoratori svolge una Professione ad elevata specializzazione di natura intellettuale, scientifica o artistica, con in proporzione una rappresentanza più elevata di lavoratori maschi (27,2% di maschi e 15,5% di femmine). Al terzo posto per rilevanza troviamo la Professione esecutiva relativa all'amministrazione e alla gestione che coinvolge complessivamente il 21,3% dei lavoratori, dove al contrario vediamo più rappresentate le destinatarie di genere femminile (29,8%) rispetto ai maschi (17,2%). Il ruolo di dirigente è svolto dal 9,5% dei destinatari, con i proporzione una leggera predominanza femminile (10,7% contro 8,9%).

Tabella 14 - Posizione dei lavoratori all'interno delle imprese all'inizio dell'attività formativa (N=253)

	F		M		T	F	M	T
Addetto a impianti fissi di produzione, a macchinari, a linee di montaggio o conduttore di veicoli		-	4	100,0%	4	-	2,4%	1,6%
Dirigente o direttore	9	37,5%	15	62,5%	24	10,7%	8,9%	9,5%
Lavoro operaio o di servizio non qualificato	2	50,0%	2	50,0%	4	2,4%	1,2%	1,6%
Operaio specializzato	1	6,3%	15	93,8%	16	1,2%	8,9%	6,3%
Professione ad elevata specializzazione di natura intellettuale, scientifica o artistica	13	22,0%	46	78,0%	59	15,5%	27,2%	23,3%
Professione esecutiva relativa all'amministrazione e alla gestione	25	46,3%	29	53,7%	54	29,8%	17,2%	21,3%
Professione relativa alla vendita ed ai servizi alle persone	11	57,9%	8	42,1%	19	13,1%	4,7%	7,5%
Professione tecnica	23	31,5%	50	68,5%	73	27,4%	29,6%	28,9%
Totale	84	33,2%	169	66,8%	253	100,0%	100,0%	100,0%

Per quanto riguarda le fasce di reddito in cui si collocavano i dipendenti all'inizio delle attività formative si osserva come la maggioranza (il 38,1%) dei lavoratori abbia un reddito tra i 1.500 euro e i 2mila euro al mese e il 27,5% tra i 2mila e i 3mila euro; la differenza di genere è piuttosto spiccata, in quest'ultima fascia di reddito si collocano infatti il 36,9% dei maschi, e solo il 9,5% delle femmine, che come abbiamo visto sopra hanno anche una quota significativa di contratti part-time, che ostacola il percepimento di redditi più elevati..

Tabella 15 - Fasce di reddito all'inizio dell'attività formativa

	F		M		T	F	M	T
Fino a 600 Euro		0,0%	2	100,0%	2	0,0%	1,3%	0,8%
Tra 601 e 800 Euro	5	71,4%	2	28,6%	7	6,0%	1,3%	2,9%
Tra 801 e 1.000 Euro	5	71,4%	2	28,6%	7	6,0%	1,3%	2,9%
Tra 1.001 e 1.200 Euro	11	84,6%	2	15,4%	13	13,1%	1,3%	5,3%
Tra 1.201 e 1.500 Euro	21	43,8%	27	56,3%	48	25,0%	16,9%	19,7%
Tra 1.501 e 2.000	32	34,4%	61	65,6%	93	38,1%	38,1%	38,1%
Tra 2.000 e 3.000 euro	8	11,9%	59	88,1%	67	9,5%	36,9%	27,5%
Oltre i 3.000 Euro	2	28,6%	5	71,4%	7	2,4%	3,1%	2,9%
Totale complessivo	84	34,4%	160	65,6%	244	100,0%	100,0%	100,0%

Le **imprese** nelle quali hanno partecipato alle attività di formazione continua i soli dipendenti, senza la partecipazione dell'imprenditore, e coinvolte nell'indagine sono state 102. Per il 47,6% si tratta di microimprese con meno di 10 addetti. Le imprese di medie dimensioni (50-249 addetti) intervistate sono state 21.

Tabella 16 – Imprese per numero di addetti (N=102)

Numero di addetti	v.a.	%
Meno di 10 addetti	40	47,6%
10-19 addetti	20	23,8%
20-49 addetti	21	25,0%
50-249 addetti	21	25,0%
Totale	84	100,0%

Il settore più rappresentato tra le imprese in cui hanno svolto attività formative solo i dipendenti è il manifatturiero (tabella 17), tra le quali rientrano il 51% delle imprese intervistate; seguito dalle Attività professionali, scientifiche e tecniche con il 10,8%, dal commercio con il 9,8% e dalle costruzioni con il 6,9%.

Tabella 17 – Imprese per settore economico di attività (N=102)

Settore produttivo	v.a.	%
Attività manifatturiere	52	51,0%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	11	10,8%
Commercio	10	9,8%
Costruzioni	7	6,9%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	6	5,9%
Sanità e assistenza sociale	4	3,9%
Servizi di informazione e comunicazione	3	2,9%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	3	2,9%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	2	2,0%
Fornitura di acqua; reti fognarie, rifiuti	2	2,0%
Trasporto e magazzinaggio	1	1,0%
Altre attività di servizi	1	1,0%
Totali	102	100,0%

La forma giuridica prevalente tra le imprese intervistate è la società a responsabilità limitata (tabella 18), forma giuridica rivestita dal 52,9% delle imprese. Le società per azioni tra quelle coinvolte nell'indagine sono 10; troviamo poi 9 società in nome collettivo.

Tabella 18 – Imprese per forma giuridica (N=102)

	v.a.	%
Società a responsabilità limitata	54	52,9%
Società per azioni	10	9,8%
Società in nome collettivo	9	8,8%
Società a responsabilità limitata con un unico socio	7	6,9%
Imprenditore individuale non agricolo	5	4,9%
Società cooperativa a mutualità prevalente	4	3,9%
Società cooperativa sociale	4	3,9%
Società in accomandita semplice	4	3,9%
Società in accomandita per azioni	2	2,0%
Associazione riconosciuta	1	1,0%
Società consortile	1	1,0%
Studio associato e Società di professionisti	1	1,0%
	102	100,0%

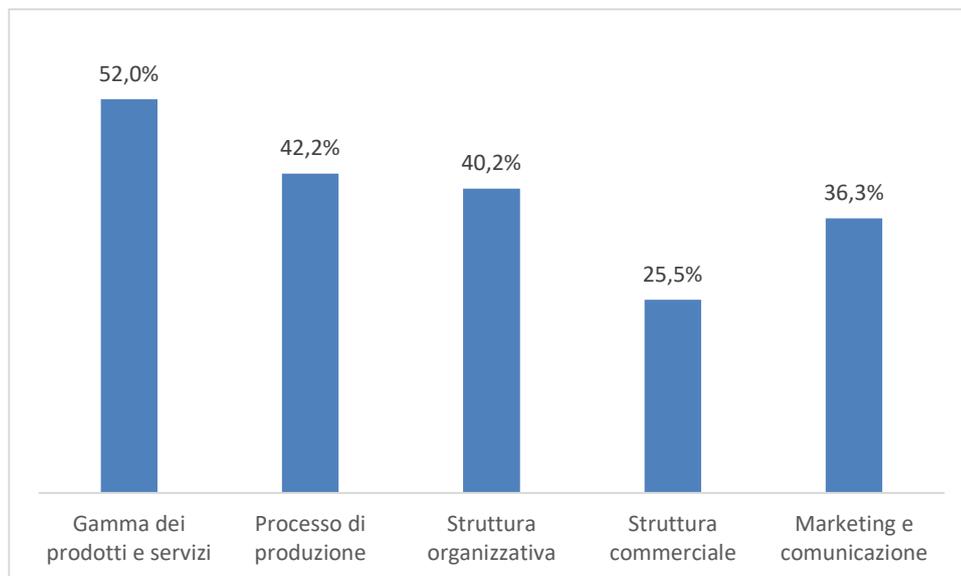
Il 62,7% delle imprese intervistate fanno parte di una associazione di categoria, mentre solo 11 fanno parte di un consorzio e 4 hanno sottoscritto con altre imprese un contratto di rete.

Tabella 19 – Imprese per appartenenza a associazioni, consorzi, marchi o cluster (N=102)

	v.a.	%
Associazioni di categoria	64	62,7%
consorzio	11	10,8%
reti di impresa	4	3,9%
marchi collettivi	2	2,0%
cluster regionale	1	1,0%
cluster tecnologico	-	62,7%

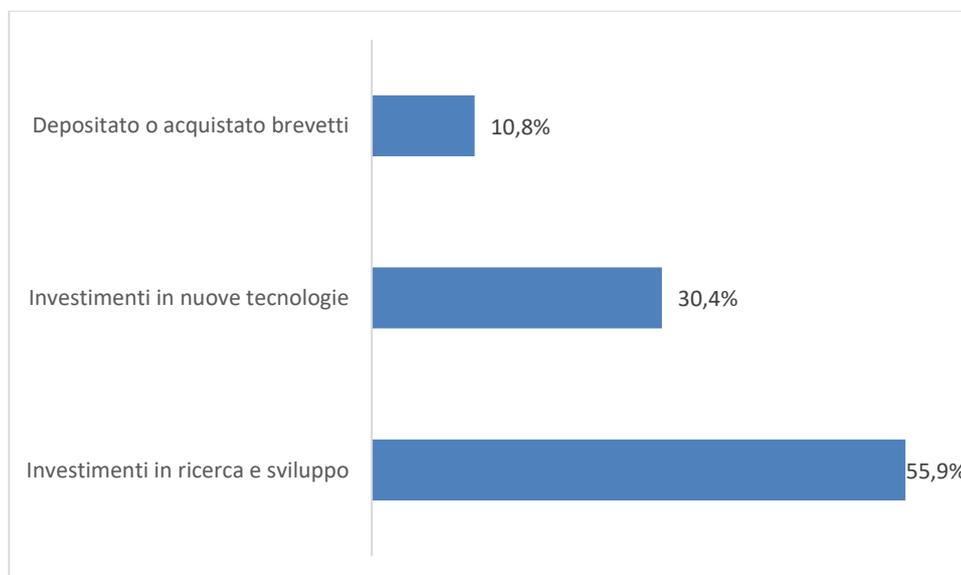
Degno di nota il fatto che oltre l'86% delle imprese intervistate nel corso degli ultimi cinque anni abbia realizzato innovazioni in una o più aree (figura 2), mostrando una notevole propensione all'innovazione. In particolare, tra le imprese che hanno introdotto innovazioni, oltre la metà lo hanno fatto nella gamma dei prodotti e dei servizi, il 42,2% nel processo di produzione, il 40,2% nella struttura organizzativa, il 36,3% nel marketing e comunicazione e il 25,5% nella struttura commerciale.

Figura 1 – Aree di innovazione nelle imprese negli ultimi cinque anni (risposta multipla)



Al fine di sostenere un processo di cambiamento che, come abbiamo appena visto, ha riguardato quasi tutte le imprese intervistate, il 55,9% delle imprese, negli ultimi cinque anni, ha fatto investimenti in ricerca e sviluppo e oltre l'84%, nello stesso periodo di tempo, ha effettuato investimenti in nuove tecnologie (figura 2); Infine il 10,8 delle imprese ha depositato o acquistato brevetti.

Figura 2 –Imprese – sostegno al processo di cambiamento (risposta multipla; N=102)



Il 51% delle imprese esporta verso l'estero una parte dei propri prodotti o servizi. La quantità delle esportazioni rispetto al complesso della produzione è molto variabile: va da più del 50-75% per il 17,6% delle imprese intervistate a meno del 10% per il 7,8%. (figura 4).

Le imprese non limitano i propri rapporti con l'estero all'esportazione di prodotti o servizi, ma, specie nel caso delle imprese commercialmente più attive, arrivano a stipulare accordi commerciali con imprese estere, come accade per il 23,7% del totale delle imprese intervistate; in 4 casi le imprese hanno inoltre sviluppato un'attività di investimenti diretti o di partecipazione in imprese estere.

Tabella 20 – Imprese per appartenenza a associazioni, consorzi, marchi o cluster (N=102)

	v.a.	%
51-75%	18	17,6%
26-50%	12	11,8%
10-25%	14	13,7%
Meno del 10%	8	7,8%
Non esportano	50	49,0%
Totale	102	100,0%

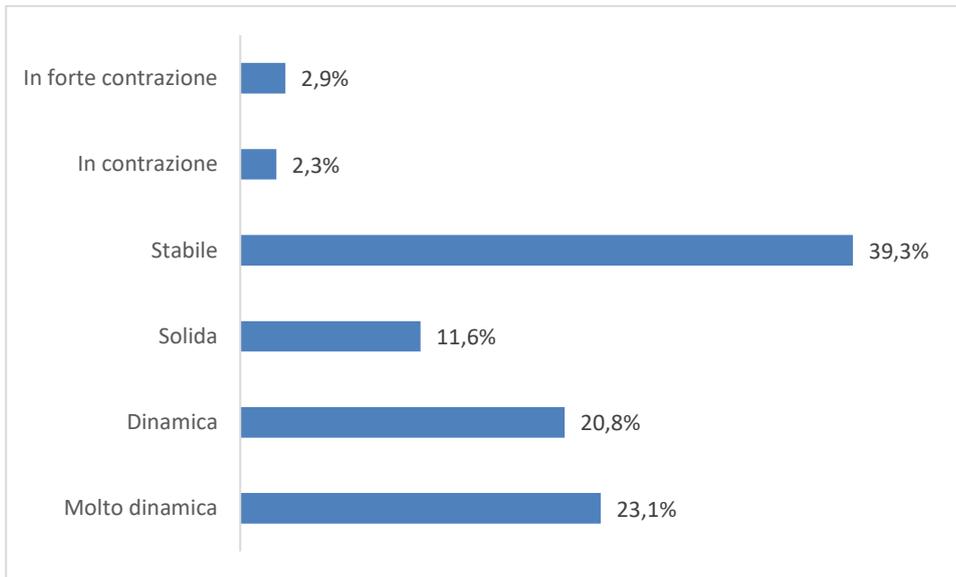
La situazione delle imprese nelle quali i dipendenti hanno svolto percorsi di formazione continua (sia che alla formazione abbiano partecipato anche gli imprenditori o meno) è stata infine ricostruita sulla base dell'andamento (aumento, stabilità, diminuzione) nei tre anni precedenti all'intervento formativo di fatturato, addetti e investimenti.

Per ottenere una sintesi le imprese sono state classificate in:

- Molto dinamiche: fatturato, numero di addetti e investimenti in aumento
- Dinamiche: in aumento due parametri su tre
- Solide: in aumento il fatturato e stabili addetti e investimenti
- Stabili: stabili tutti e tre i parametri o solo due se uno di questi è il fatturato
- In contrazione: in diminuzione due parametri su tre;
- In forte contrazione: in diminuzione tutti i parametri

Come si può vedere nel grafico successivo (figura 3) il 43,9% delle imprese si trovano in una situazione complessivamente dinamica o molto dinamica, una percentuale di poco inferiore (39,3%) in una condizione di stabilità e il 5,2% si trovano in una situazione di crisi più o meno accentuata.

Figura 3 – Situazione delle imprese nelle quali i dipendenti hanno svolto attività formative per fatturato, addetti e investimenti (N=181)



4 I MOTIVI DEL RICORSO ALLA FORMAZIONE

Le motivazioni e le aspettative degli occupati alle dipendenze e dei parasubordinati

La partecipazione al corso di formazione da parte degli **occupati alle dipendenze** è connessa ad alcune aspettative individuali (vedi Tabella 21), tra le quali emerge una netta prevalenza di quelle connesse all'esigenza di aggiornare le competenze possedute per svolgere meglio il proprio lavoro (60,7%); tale necessità è particolarmente diffusa tra le lavoratrici, in una misura che risulta di poco inferiore al 70%. Anche l'obiettivo di acquisire nuove competenze connesse all'introduzione in azienda di innovazioni (tecnologiche, di prodotto, di processo e di mercato) è stata la leva principale per il 37% dei destinatari; in questo caso, tuttavia, sono i maschi a presentare il dato più elevato:40,5% contro il 29,8% delle femmine. Solo una parte residuale, il 2,4%, accede alla formazione per riconvertire le proprie competenze per lo svolgimento di nuove mansioni, a fronte di processi di ristrutturazione o riorganizzazione aziendale (2,4%).

Tabella 21 – Le aspettative di cambiamento degli occupati alle dipendenze (tot. 253)

Obiettivo della formazione	Femmine	Maschi	Totale
Aggiornamento/sviluppo delle competenze per svolgere meglio le proprie mansioni	69,0%	56,5%	60,7%
Acquisizione di nuove competenze a seguito o in vista dell'introduzione di innovazioni (tecnologiche, di prodotto, di processo e di mercato)	29,8%	40,5%	36,9%
Riconversione delle competenze per cambiamenti di mansioni connesse a ristrutturazione o riorganizzazione aziendale	1,2%	3,0%	2,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Prendendo in esame la distribuzione delle risposte in riferimento ai livelli di istruzione posseduti (vedi Tabella 22), emerge come in corrispondenza dei titoli di studio più bassi, la totalità dei lavoratori ha fatto ricorso alla formazione per aggiornare le proprie competenze. La stessa motivazione è stata indicata anche da un'ampia quota dei più istruiti (64,2%). Nel gruppo di coloro che possiedono un titolo di istruzione secondaria di II grado si rileva invece l'incidenza più alta di accessi alla formazione connessi ad obiettivi di innovazione (47,2%), un dato di poco inferiore al 49,4% registrato per gli obiettivi di migliorare le proprie performance lavorative attraverso percorsi di *upskilling*. È ancora in questo gruppo che si osserva la quota più elevata di lavoratori che accedono alle misure del Programma per riconvertire le competenze possedute in quanto interessati da processi di ristrutturazione o di riorganizzazione aziendale (3,4%).

Tabella 22 – Le aspettative di cambiamento degli occupati alle dipendenze e dei parasubordinati, distribuzione per livelli di istruzione (tot. 253)

Obiettivo della formazione	LICENZA MEDIA / AVVIAMENTO PROFESSIONALE	ISTRUZIONE SECONDARIA II GRADO	POST SECONDARIA	TOTALE
Aggiornamento/sviluppo delle competenze per svolgere meglio le proprie mansioni	100,0%	49,4%	64,2%	60,7%
Acquisizione di nuove competenze a seguito o in vista dell'introduzione di innovazioni (tecnologiche, di prodotto, di processo e di mercato)	-	47,2%	33,8%	36,9%
Riconversione delle competenze per cambiamenti di mansioni connesse a ristrutturazione o riorganizzazione aziendale	-	3,4%	2,0%	2,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Le motivazioni e le aspettative dei lavoratori autonomi

Ben il 74% dei lavoratori autonomi intervistati si è rivolto alle misure formative del Programma mosso dall'esigenza di adeguare le competenze possedute per gestire processi di innovazione riguardanti le diverse dimensioni della propria attività (vedi Figura 4) i prodotti e servizi offerti (37%) i processi (22,2%), le tecnologie (11%). Rispetto a quanto vedremo di seguito per le imprese, in queste forme di lavoro il tema dell'innovazione organizzativa assume, analogamente a quello dell'internazionalizzazione una minore centralità: il primo è indicato dal 3,7% degli intervistati e il secondo solo dall'1,9%. Per una quota significativa, circa il 15%, la partecipazione alla formazione è funzionale alla realizzazione di strategie di rilancio competitivo o di riposizionamento.

Figura 4 Obiettivi connessi all'ingresso in formazione da parte dei lavoratori autonomi (tot. 54)



Le motivazioni e le aspettative delle imprese

L'indagine ha previsto uno specifico focus teso ad approfondire, sia tra gli imprenditori che hanno partecipato individualmente alla formazione quali destinatari diretti, sia tra i titolari e referenti delle aziende di appartenenza dei lavoratori formati, quali fossero gli obiettivi di cambiamento connessi alla scelta di ricorrere alle misure formative rese disponibili dal Programma. Tali obiettivi si caratterizzano per un *marcato orientamento all'innovazione*, espresso complessivamente dal 70,1% degli intervistati (vedi Tabella 23). Nel dettaglio emerge come la partecipazione alla formazione sia stata prevalentemente connessa all'introduzione di innovazioni di processo (23,2%) e nei modelli organizzativi (21%). È consistente anche la quota di quanti hanno inteso accompagnare attraverso la formazione strategie di innovazione riguardanti la gamma dei prodotti e dei servizi offerti dall'impresa (15%). Le misure formative hanno assunto un rilievo analogo anche per imprese impegnate nel perseguimento di obiettivi di rilancio competitivo e di riposizionamento (14%).

Tabella 23 – Obiettivi connessi all'ingresso in formazione da parte di imprenditori e imprese (tot. 333)

Traiettorie di cambiamento	Totale
Innovazioni di processo	23,2%
Innovazione organizzativa	21,0%
Innovazione della gamma dei prodotti e servizi	14,9%
Rilancio/riposizionamento	14,0%
Introduzione di nuove tecnologie	11,0%
<i>di cui:</i>	
• <i>Big Data Analytics</i>	24,2%
• <i>Soluzioni di "Internet delle cose" (ad es. Rfid, sensori, oggetti connessi)</i>	18,2%
• <i>Aggiornamento dei dispositivi esistenti (pc, stampanti, ecc)</i>	15,2%
• <i>Realtà aumentata e realtà virtuale</i>	15,2%
• <i>Robotica (robot industriali, robot collaborativi interconnessi e programmabili)</i>	12,1%
• <i>Sicurezza informatica</i>	3,0%
• <i>Altro</i>	12,1%
Riorganizzazione/ristrutturazione aziendale	7,9%
Internazionalizzazione	6,7%
Altro	1,2%
Totale complessivo	100,0%

Un ulteriore obiettivo di particolare rilevanza, che ha riguardato l'11% dei casi, è connesso alla necessità di sostenere l'introduzione nell'impresa di nuove tecnologie digitali e dell'automazione. A questo proposito è stato chiesto alle imprese di specificare il tipo di innovazione tecnologica che intendevano perseguire: circa

un quarto delle imprese ha indicato il settore dei big data, il 18,2% l'introduzione di soluzioni basate sulle tecnologie di "Internet delle cose", ovvero l'utilizzo di macchine connesse ed auto-organizzatrici, capaci di apprendere nei contesti in cui si collocano grazie all'impiego di sensori e alla capacità di analisi dei dati. Seguono gli obiettivi di formazione connessi all'aggiornamento dei dispositivi già utilizzati dall'impresa e gli obiettivi collegati all'adozione di tecnologie di realtà aumentata e realtà virtuale, entrambe le categorie con un dato del 15,2%. Una quota più ridotta (12,1%) ha collegato il ricorso alla formazione all'adozione di tecnologie inerenti alla robotica e all'automazione.

Per l'8% delle imprese la formazione ha rappresentato un supporto attraverso il quale accompagnare processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale. Infine solo il 6% ha svolto attività di formazione per rafforzare la propria capacità di internazionalizzazione.

Nonostante gli esiti dell'indagine abbiano evidenziato una spiccata propensione all'innovazione da parte delle imprese coinvolte, soltanto il 3,4% degli imprenditori e dei referenti aziendali intervistati ha affermato di conoscere la Strategia regionale di specializzazione intelligente (RIS3).

Analizzando le strategie di cambiamento sottese alla partecipazione alla formazione tenendo conto delle caratteristiche delle imprese emerge che per quanto concerne il numero di addetti, le traiettorie di cambiamento che hanno inciso in misura maggiore nell'orientare la domanda formativa delle imprese con un solo addetto sono rappresentate dalle innovazioni di processo, indicate dal 23,4% degli intervistati (vedi Tabella 24); seguono le innovazioni di prodotto/servizio (17%) e, con un peso analogo, gli obiettivi di rilancio e riposizionamento (16%) e di innovazione organizzativa (15%). Significativo anche il dato inerente Le strategie di sviluppo dell'internazionalizzazione che hanno mobilitato una quota del 10%.

Per le imprese con 2-9 addetti le motivazioni prevalenti sono principalmente connesse ad obiettivi di innovazione organizzativa (28%) e di processo (23%). Segue, con un dato molto più ridotto, il gruppo di quante hanno inteso accompagnare con la formazione innovazioni di prodotto/servizio (13,4%). Anche gli obiettivi di rilancio e riposizionamento hanno avuto un ruolo rilevante, determinando l'ingresso in formazione del 12,6% dei casi.

Le imprese ricomprese nella classe 10-19 addetti si contraddistinguono per il diffuso orientamento verso strategie di rilancio e riposizionamento (che qui raggiungono la quota più ampia, pari al 21,4%) e di innovazione tecnologica (19%, evidenziando anche in questo caso il dato più elevato). Questo aggregato presenta inoltre una significativa concentrazione di imprese impegnate in strategie di internazionalizzazione (14,3%).

Metà delle imprese con 20-49 addetti di distribuisce in quote equivalenti tra quanti perseguono innovazioni di processo e quanti intendono sostenere innovazioni organizzative. Al terzo posto si collocano, con il 18,8%, le imprese che puntano invece sull'innovazione dei prodotti e dei servizi offerti.

Per le imprese con 50-249 addetti l'innovazione organizzativa è la motivazione più diffusa, indicata da poco meno del 30% degli intervistati; segue l'innovazione di prodotto con il 16,7%. Le imprese con oltre 250 addetti risultano equidistribuite tra obiettivi di internazionalizzazione e innovazioni di processo.

Tabella 24 – Obiettivi connessi all'ingresso in formazione da parte di imprenditori e imprese, distribuzione per classe di addetti (tot. 333)

Traiettorie di cambiamento	1 addetto	2-9 addetti	10-19 addetti	20-49 addetti	50-249 addetti	250 e oltre
Innovazioni di processo	23,4%	23,5%	16,7%	25,0%	12,5%	50,0%
Innovazione organizzativa	14,9%	27,7%	9,5%	25,0%	29,2%	-
Innovazione della gamma dei prodotti e servizi	17,0%	13,4%	14,3%	18,8%	16,7%	-
Rilancio/riposizionamento	16,0%	12,6%	21,4%	6,3%	12,5%	-
Introduzione di nuove tecnologie	8,5%	11,8%	19,0%	12,5%	8,3%	-
Riorganizzazione/ristrutturazione aziendale	9,6%	5,9%	4,8%	9,4%	12,5%	-
Internazionalizzazione	10,6%	1,7%	14,3%	3,1%	8,3%	50,0%
Altro	-	3,4%	-	-	-	-
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se esaminiamo la distribuzione delle risposte per settore economico di attività (vedi Tabella 25), emerge che nelle scelte formative operate dalle imprese dell'industria manifatturiera, l'esigenza di introdurre innovazioni di processo ha assunto un rilievo maggiore, con poco meno del 30% degli intervistati che ha associato il ricorso alla formazione a questo specifico obiettivo di cambiamento. Le imprese manifatturiere si contraddistinguono, inoltre, anche per presentare la quota più elevata di casi in cui la partecipazione è connessa a strategie di sviluppo dell'internazionalizzazione (14%).

Anche per le imprese dell'industria non manifatturiera l'innovazione di processo risulta l'obiettivo prevalente (25%), insieme a quello relativo all'innovazione organizzativa (21%). In questo gruppo l'innovazione della gamma dei prodotti e servizi offerti registra l'incidenza più elevata (17%).

Le strategie di cambiamento sottese alla partecipazione delle imprese del terziario si declinano prevalentemente in termini di innovazione di processo e organizzativa, entrambe con quote attorno al 21%; è consistente anche il gruppo delle imprese che perseguono obiettivi di rilancio e riposizionamento che in questa categoria raggiungono l'incidenza più elevata (20%).

La domanda formativa delle imprese del settore dell'agricoltura è stata in larga misura connessa a strategie di innovazione organizzativa (per il 37,5%). Anche l'adozione di nuove tecnologie ha svolto un ruolo di rilievo, con un dato pari al 25%.

Tabella 25 – Obiettivi connessi all'ingresso in formazione da parte di imprenditori e imprese, distribuzione per settore (tot. 333)

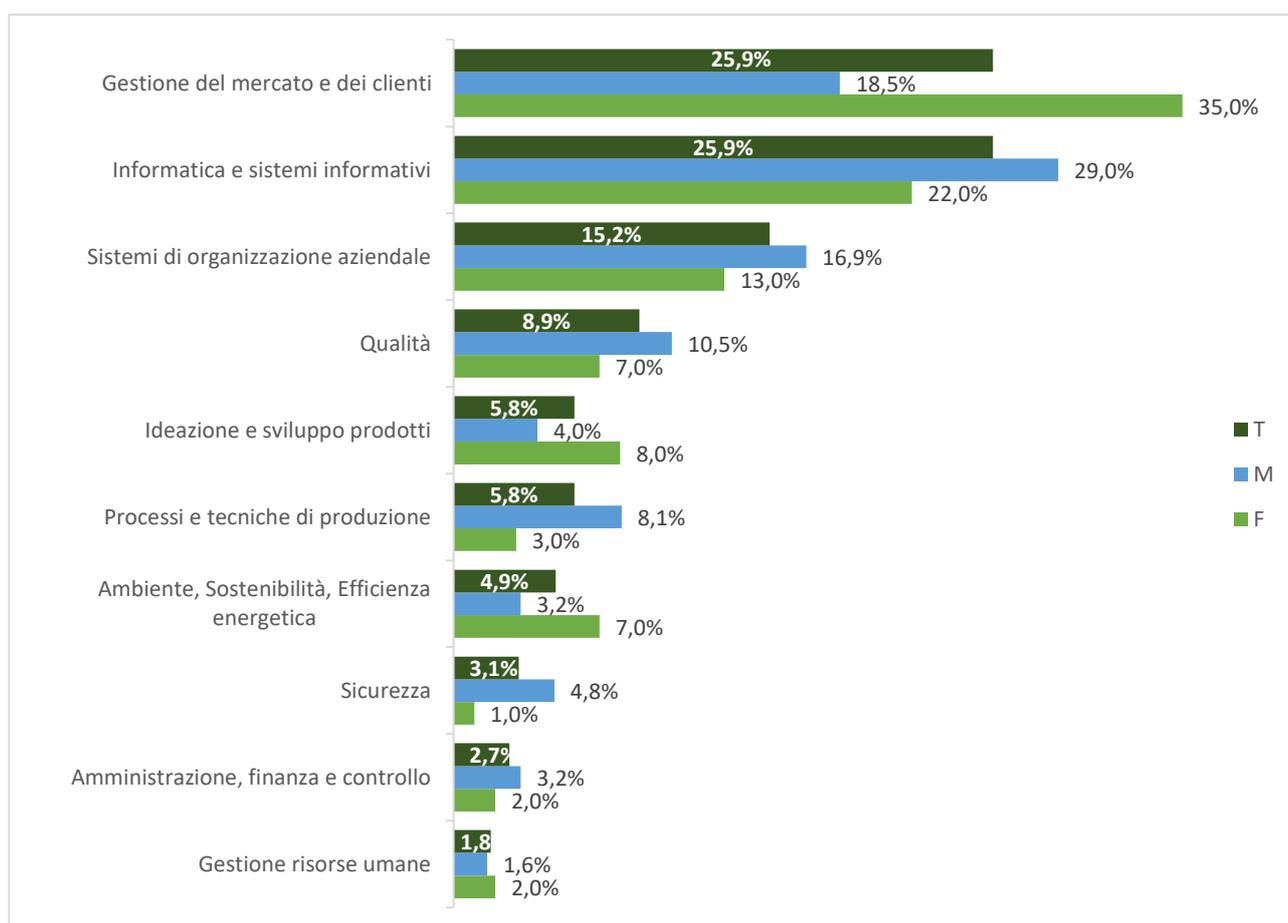
Traiettorie di cambiamento	Agricoltura	Industria manifatturiera	Industria non manifatturiera	Terziario	Totale
Innovazioni di processo	12,5%	29,3%	25,0%	20,8%	23,5%
Innovazione organizzativa	37,5%	17,2%	20,8%	21,4%	20,4%
Innovazione della gamma dei prodotti e servizi	12,5%	14,1%	16,7%	15,6%	15,2%
Rilancio/riposizionamento	12,5%	2,0%	16,7%	19,8%	13,9%
Introduzione di nuove tecnologie	25,0%	10,1%	16,7%	9,9%	10,8%
Riorganizzazione/ristrutturazione aziendale	-	11,1%	4,2%	7,3%	8,0%
Internazionalizzazione	-	14,1%	-	4,2%	6,8%
Altro	-	2,0%	-	1,0%	1,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5 LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

La formazione rivolta agli imprenditori

Gli argomenti principali trattati dalle attività formative cui hanno partecipato gli imprenditori (vedi Figura 5) sono stati prevalentemente due: gestione del mercato e dei clienti e informatica/sistemi informativi, (entrambi con quote di partecipanti rispettivamente pari al 26%). Il primo, in particolare, ha assunto una rilevanza maggiore tra le imprenditrici (35,0% a fronte del 18,5% rilevato tra i maschi). Seguono poi altri due temi negli interessi degli imprenditori, riguardanti i sistemi di organizzazione aziendale (15,2%) e la qualità (8,9%) – in entrambi i casi il genere non evidenzia differenze significative. Altre tematiche verso cui si sono indirizzate quote relativamente consistenti di imprenditori sono quelle dell'ideazione e sviluppo prodotti e quelle dei processi e tecniche di produzione, entrambe con valori di poco inferiori al 6%.

Figura 5 Principale argomento su cui verteva l'attività formativa rivolta agli imprenditori (tot. 231)



La scelta degli argomenti si caratterizza anche in relazione al settore di attività (vedi Tabella 26). Circa il 28% degli imprenditori attivi nell'industria manifatturiera e nel terziario hanno svolto attività di formazione

incentrate su informatica e sistemi informativi, e una quota leggermente inferiore si osserva per il settore agricolo (25%), dove un ulteriore 25% di imprenditori si è orientato verso la formazione sui sistemi di organizzazione aziendale. L'approfondimento della gestione del mercato e dei clienti è al primo posto nelle opzioni formative degli imprenditori del terziario (30,6%) e al secondo tra quelli delle attività manifatturiere (25,5%). Nell'agricoltura identiche quote, tutte pari al 12,5%, risultano distribuite tra i percorsi dedicati ai temi della qualità, ai processi e tecniche di produzione e all'ambiente.

Tra gli imprenditori del settore secondario non manifatturiero gli argomenti di maggior interesse sono relativi alla qualità; ambiente, sostenibilità, efficienza energetica; sistemi di organizzazione aziendale tutti con valori pari al 23,5%.

Tabella 26 –Principale argomento della formazione rivolta agli imprenditori per settore di attività dell'impresa (tot. 231)

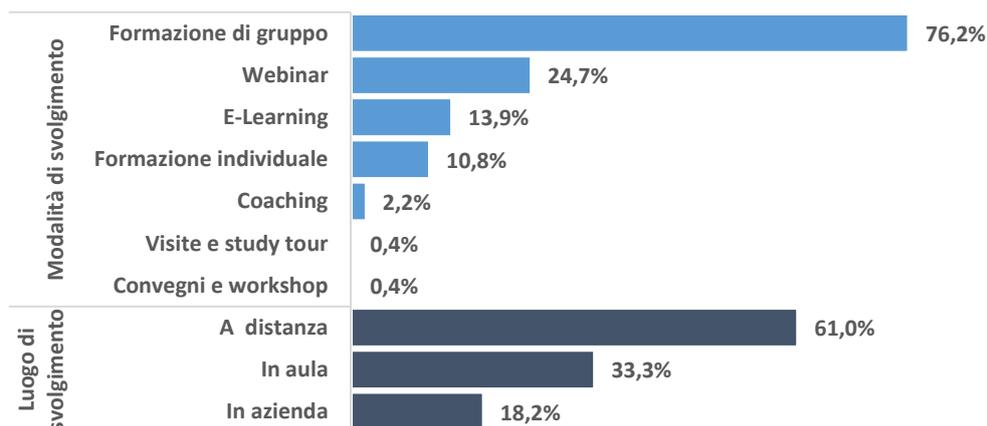
ARGOMENTO DEL CORSO	AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	INDUSTRIA MANIFATTURIERA	INDUSTRIA NON MANIFATTURIERA	TERZIARIO	TOTALE
Informatica e sistemi informativi	25,0%	27,7%	11,8%	27,9%	26,5%
Gestione del mercato e dei clienti	12,5%	25,5%	0,0%	30,6%	26,5%
Sistemi di organizzazione aziendale	25,0%	17,0%	23,5%	12,9%	15,1%
Qualità	12,5%	8,5%	23,5%	7,5%	9,1%
Processi e tecniche di produzione	12,5%	10,6%	11,8%	3,4%	5,9%
Ideazione e sviluppo prodotti	0,0%	6,4%	0,0%	6,1%	5,5%
Ambiente, Sostenibilità, Efficienza energetica	12,5%	2,1%	23,5%	2,7%	4,6%
Sicurezza	0,0%	0,0%	5,9%	3,4%	2,7%
Amministrazione, finanza e controllo	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	2,3%
Gestione risorse umane	0,0%	2,1%	0,0%	2,0%	1,8%
Totale complessivo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La pandemia e le misure di contenimento attivate a partire dal 2020 per contrastare la diffusione del virus hanno avuto visibili effetti anche sui modelli di erogazione della formazione, che si sono fortemente riorientati verso le modalità a distanza e il ricorso agli strumenti digitali (Figura 6 | Contesti della formazione rivolta agli imprenditori e le modalità di svolgimento (tot. 231)Figura 6).

Con riferimento ai contesti formativi, la formazione d'aula, che ha da sempre rappresentato la tipologia di gran lunga più diffusa, è stata svolta solo dal 33,3% degli imprenditori intervistati, risultando in larga parte sostituita dalla formazione a distanza, i cui fruitori hanno raggiunto un'incidenza pari al 61%. Per il 18,2% la formazione ha avuto luogo in azienda.

La formazione è stata organizzata prevalentemente per gruppi (76,2%); circa un quarto ha partecipato a webinar e il 13,9% ha fruito degli strumenti dell'e-learning. In un numero ridotto ma significativo di casi è stata svolta a livello individuale (10,8%). Per una quota residuale (2,2%) sono state adottate modalità personalizzate di affiancamento (coaching); comprensibilmente risulta assai limitato il ricorso a visite e studi tour, convegni e workshop.

Figura 6 I Contesti della formazione rivolta agli imprenditori e le modalità di svolgimento (tot. 231)



La stragrande maggioranza degli imprenditori formati (90%) ha valutato la propria preparazione scolastica e professionale pienamente sufficiente per seguire il corso in modo proficuo; per le donne questo valore è leggermente inferiore, pari all'88,2%. L'8,4% ha dichiarato che la propria preparazione era appena sufficiente e di aver quindi dovuto applicarsi molto per comprendere i contenuti trattati (Tabella 27). A questi si aggiunge un ulteriore 0,9% rappresentato da quanti hanno incontrato difficoltà ancora maggiori, ritenendo del tutto inadeguate basi di conoscenza possedute in relazione alla complessità degli argomenti oggetto della formazione.

Tabella 27 – Ritiene che la sua preparazione professionale e/o scolastica fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? (tot. 231)

	F	M	T
Pienamente sufficiente i contenuti dell'attività formativa erano ampiamente alla mia portata	88,2%	92,7%	90,7%
Appena sufficiente ho dovuto applicarmi molto per capire i contenuti	10,8%	6,5%	8,4%
Del tutto insufficiente i contenuti erano troppo difficili, e mi mancavano le basi	1,0%	0,8%	0,9%
Totale complessivo	100,0%	100,0%	100,0%

Comprensibilmente, il titolo di studio posseduto ha avuto un effetto sul grado di difficoltà incontrato nel processo di apprendimento (Tabella 28); la percezione di un disallineamento tra preparazione posseduta e complessità degli argomenti si attenua con il progredire dei livelli di istruzione. Si passa infatti da un dato dell'87% di imprenditori con la licenza media che considerano la propria preparazione pienamente sufficiente al 90,7% fatto registrare dai laureati. Fanno eccezione gli imprenditori con un titolo conseguito in percorsi di formazione post diploma, tra i quali si registra l'incidenza più elevata di casi in cui la preparazione posseduta è stata giudicata appena sufficiente (14,3%).

Tabella 28 – Ritiene che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? - Distribuzione per argomento principale del corso (tot. 231)

Titolo di studio	Pienamente sufficiente (i contenuti della attività formativa erano ampiamente alla mia portata)	Appena sufficiente (ho dovuto applicarmi molto per capire i contenuti)	Del tutto insufficiente (i contenuti erano troppo difficili, e mi mancavano le basi)	TOT
Istruzione secondaria di primo grado	87,5%	12,5%	-	100,0%
Istruzione secondaria di secondo grado	88,4%	10,7%	0,9%	100,0%
Qualifica formazione professionale post diploma, IFTS, ITS	85,7%	14,3%	-	100,0%
Laurea	95,2%	3,6%	1,2%	100,0%
Totale complessivo	90,7%	8,4%	0,9%	100,0%

Se consideriamo anche le tematiche principali oggetto della formazione, si osserva che le difficoltà maggiori nell'apprendimento (tabella seguente) sono state riscontrate sui temi inerenti la gestione delle risorse umane, con il 25% di formati che hanno ritenuto inadeguata la preparazione posseduta per seguire il corso proficuamente; seguono i corsi dedicati all'amministrazione, finanza e controllo (con il 16,7%), e alla sicurezza (14,3%). I dati migliori si registrano invece in corrispondenza della formazione riguardante i processi e le tecniche di produzione (con il 100% di valutazioni pienamente sufficienti), e la Qualità (95%).

Tabella 29 – Ritieni che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? - Distribuzione per titolo di studio (tot. 231)

	Pienamente sufficiente	Appena sufficiente	Del tutto insufficiente	Totale
Processi e tecniche di produzione	100,0%	-	-	100,0%
Qualità	95,0%	-	5,0%	100,0%
Gestione del mercato e dei clienti	93,1%	-	6,9%	100,0%
Ideazione e sviluppo prodotti	92,3%	-	7,7%	100,0%
Sistemi di organizzazione aziendale	91,2%	-	8,8%	100,0%
Ambiente, Sostenibilità, Efficienza energetica	90,9%	-	9,1%	100,0%
Informatica e sistemi informativi	86,2%	3,4%	10,3%	100,0%
Sicurezza	85,7%	-	14,3%	100,0%
Amministrazione, finanza e controllo	83,3%	-	16,7%	100,0%
Gestione risorse umane	75,0%	-	25,0%	100,0%
Totale	90,6%	0,9%	8,5%	100,0%

La formazione rivolta ai lavoratori alle dipendenze e parasubordinati

Gli argomenti principali che hanno caratterizzato le attività formative degli occupati alle dipendenze (tabella 30) sono relativi ai sistemi di organizzazione aziendale (19,3%), informatica e sistemi informativi (15,3%), processi e tecniche di produzione (14,9%). Le prime due tematiche, hanno avuto un elevato grado di adesione anche tra gli imprenditori. In particolare, la formazione dedicata all'informatica vede una netta prevalenza delle lavoratrici, tra le quali questo particolare argomento raccoglie il 20,5% delle destinatarie. Per contro la formazione nell'ambito dei processi e tecniche di gestione si caratterizza per una preponderanza della partecipazione maschile (19% a fronte del 7% delle lavoratrici). Anche il tema della gestione del mercato e dei clienti ha attratto una quota significativa di destinatari (10,5%), ma assume un peso maggiore tra i maschi, attestandosi al 17%. Altre quote consistenti, entrambe attorno al 9%, si sono orientate verso la formazione sul tema della qualità e sulla ideazione e sviluppo prodotti.

Tabella 30 – Principale argomento su cui verteva l'attività formativa rivolta ai lavoratori dipendenti (tot 253)

Argomento del corso	Femmine	Maschi	Totale
Sistemi di organizzazione aziendale	16,9%	20,6%	19,35%
Informatica e sistemi informativi	20,5%	12,7%	15,32%
Processi e tecniche di produzione	7,2%	18,8%	14,92%
Gestione del mercato e dei clienti	16,9%	7,3%	10,48%
Qualità	10,8%	7,9%	8,87%
Ideazione e sviluppo prodotti	8,4%	9,1%	8,87%
Amministrazione, finanza e controllo	3,6%	4,2%	4,03%
Sicurezza	2,4%	4,2%	3,63%
Gestione risorse umane	0,0%	4,2%	2,82%
Approvvigionamenti e logistica	0,0%	2,4%	1,61%
Innovazione sociale	2,4%	0,6%	1,21%
Project management	2,4%	0,6%	1,21%
Ambiente, Sostenibilità, Efficienza energetica	1,2%	0,6%	0,81%
Comunicazione, marketing, social media	2,4%	0,0%	0,81%
Lingue	0,0%	1,2%	0,81%
Altro	4,8%	5,5%	5,24%
Totale complessivo	100,0%	100,0%	100,0%

Sotto il profilo del *setting* (Tabella 31), l'attività formativa non si differenzia significativamente da quella svolta dagli imprenditori, evidenziando come anche in questo caso la pandemia abbia determinato un orientamento verso modalità di formazione a distanza che con un dato del 54% ha rappresentato la modalità prevalente, in particolare per ciò che riguarda la componente femminile (62% a fronte del 50% dei maschi). Il 30,2% ha svolto la formazione in azienda e il 15,8% in aula. In entrambi i casi la partecipazione maschile è prevalente.

Tabella 31 – Luogo di svolgimento dell'attività formativa rivolta ai lavoratori dipendenti (tot 253)

	Femmine	Maschi	Totale
A distanza	62,0%	50,3%	54,0%
In azienda	26,1%	32,1%	30,2%
In aula	12,0%	17,6%	15,8%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Per quanto concerne le modalità di svolgimento dell'attività formativa (Tabella 32) non si osservano differenze rilevanti tra gli imprenditori e gli occupati alle dipendenze. La formazione di gruppo rappresenta per entrambi gli aggregati, la modalità più diffusa, seppure con un'incidenza più ridotta tra i dipendenti (68,2% a fronte del 76,2% rilevato per gli imprenditori). Il 19% ha partecipato a webinar e poco meno del 7% ad attività di e-learning. Rispetto a quanto osservato per il gruppo degli imprenditori, la formazione rivolta ai

dipendenti ha lasciato uno spazio più ridotto a modalità più personalizzate, come la formazione individuale (svolta dal 3,9% dei lavoratori) e il coaching (1,1%).

Tabella 32 – Modalità di svolgimento dell'attività formativa rivolta ai lavoratori dipendenti (tot. 253)

	Femmine	Maschi	Totale
Formazione di gruppo	66,3%	69,1%	68,2%
Webinar	20,0%	18,6%	19,1%
E-Learning	6,3%	6,9%	6,7%
Formazione individuale	4,2%	3,7%	3,9%
Coaching	2,1%	0,5%	1,1%
Visite e study tour	-	1,1%	0,7%
Convegni e workshop	1,1%	-	0,4%
Totale complessivo	100,0%	100,0%	100,0%

Tra i lavoratori, la quota di quanti riferiscono di non aver incontrato alcuna difficoltà nel seguire proficuamente le attività si attesta all'88,9% (90% il dato registrato per gli imprenditori); per le femmine questo dato è leggermente inferiore (86%); tra le lavoratrici infatti vi è una quota consistente (14,3%, a fronte di un dato complessivo pari al 9,5%) che ha giudicato la propria preparazione appena sufficiente. L'1,6%, costituito esclusivamente da maschi, ha giudicato i contenuti della formazione troppo difficili, ritenendo del tutto inadeguate le basi possedute.

Tabella 33 – Ritieni che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? (tot. 253)

	Femmine	Maschi	Totale
Pienamente sufficiente i contenuti dell'attività formativa erano ampiamente alla mia portata	85,7%	90,5%	88,9%
Appena sufficiente ho dovuto applicarmi molto per capire i contenuti	14,3%	7,1%	9,5%
Del tutto insufficiente i contenuti erano troppo difficili, e mi mancavano le basi	-%	2,4%	1,6%
Totale complessivo	100,0%	100,0%	100,0%

Considerando i titoli di studio, il dato dei lavoratori dipendenti conferma quanto osservato per gli imprenditori, in merito alla correlazione tra livelli di istruzione e difficoltà incontrate nel seguire le attività formative: si va dal 75% di giudizi pienamente positivi espressi da quanti hanno la licenza media, all'85% dei diplomati per arrivare al 93% per i laureati e al 100% per i titoli post laurea. In modo analogo a quanto emerso per gli imprenditori, fanno eccezione i diplomati ITS, dove il 12,5% ha giudicato del tutto insufficiente la preparazione posseduta (tabella 34).

Tabella 34 – Ritieni che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? - Distribuzione per titolo di studio (tot. 253)

	Pienamente sufficiente	Appena sufficiente	Del tutto insufficiente	Totale
Istruzione secondaria primo grado	75,0%	25,0%	-	100,0%
Istruzione secondaria di secondo grado	85,4%	12,4%	2,2%	100,0%
Diploma ITS	81,3%	6,3%	12,5%	100,0%
Laurea	93,1%	6,9%	-	100,0%
Post laurea	100,0%	-	-	100,0%
Totale	88,9%	9,5%	1,6%	100,0%

Se poniamo in relazione il grado di difficoltà incontrato dai destinatari con gli argomenti principali trattati nel corso delle attività formative (tabella 37), quelli più ostici risultano: le lingue straniere (per le quali solo la metà dei formati ha valutato la propria preparazione pienamente sufficiente e l'altra metà appena sufficiente per comprendere i contenuti formativi), il project management e le risorse umane (rispettivamente con il 71,4% e il 66,7% di giudizi pienamente positivi)

Tabella 35 – Ritieni che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? Distribuzione per argomento del corso (tot. 253)

Argomento del corso	Pienamente sufficiente	Appena sufficiente	Del tutto insufficiente	Totale
Ambiente, Sostenibilità, Efficienza energetica	100,0%	-	-	100,0%
Approvvigionamenti e logistica	100,0%	-	-	100,0%
Comunicazione, marketing, social media	100,0%	-	-	100,0%
Innovazione sociale	100,0%	-	-	100,0%
Sistemi di organizzazione aziendale	97,9%	2,1%	-	100,0%
Ideazione e sviluppo prodotti	95,5%	4,5%	-	100,0%
Qualità	95,5%	4,5%	-	100,0%
Informatica e sistemi informativi	94,7%	5,3%	-	100,0%
Gestione del mercato e dei clienti	88,5%	11,5%	-	100,0%
Altro	84,6%	15,4%	-	100,0%
Amministrazione, finanza e controllo	80,0%	20,0%	-	100,0%
Sicurezza	77,8%	11,1%	11,1%	100,0%
Processi e tecniche di produzione	75,7%	16,2%	8,1%	100,0%
Gestione risorse umane	71,4%	28,6%	-	100,0%
Project management	66,7%	33,3%	-	100,0%
Lingue	50,0%	50,0%	-	100,0%
Totale	89,1%	9,3%	1,6%	100,0%

). Il tema della sicurezza si contraddistingue per la quota più elevata di formati che hanno giudicato le basi possedute del tutto insufficienti (11%), seguito da quello inerente i processi e le tecniche di produzione (8%). I livelli più elevati di allineamento tra offerta formativa e profilo dei destinatari si osservano in corrispondenza

delle seguenti tematiche: ambiente, approvvigionamenti e logistica, comunicazione, marketing, social media, innovazione sociale, tutti con il 100% di giudizi pienamente positivi.

La formazione rivolta ai lavoratori autonomi

Per i lavoratori autonomi gli argomenti principali della formazione svolta hanno riguardato l'informatica e sistemi informativi (30%), i processi e tecniche di produzione e la gestione del mercato e dei clienti (entrambi con il 18%). Altre quote significative si rilevano per il tema dell'ideazione e sviluppo prodotti(10%) e per la qualità(8%). Le lingue straniere costituiscono l'ambito meno ricorrente, che ha interessato solo il 2% degli intervistati.

Tabella 36 – Principale argomento su cui verteva l'attività formativa (tot. 54)

Argomento del corso	Totale
Informatica e sistemi informativi	30,0%
Processi e tecniche di produzione	18,0%
Gestione del mercato e dei clienti	18,0%
Ideazione e sviluppo prodotti	10,0%
Qualità	8,0%
Sicurezza	6,0%
Sistemi di organizzazione aziendale	6,0%
Altro	2,0%
Lingue	2,0%
Totale	100,0%

Con riferimento ai luoghi e modalità di svolgimento, la formazione rivolta agli autonomi si contraddistingue rispetto agli altri gruppi per un maggiore ricorso alle forme di erogazione a distanza (77,2%, a fronte del 61% degli imprenditori e del 54% dei dipendenti). La formazione in aula ha riguardato il 22,8% dei casi.

Tabella 37 – Luogo di svolgimento dell'attività formativa (tot. 54)

	Totale
A distanza	77,2%
In aula	22,8%
Presso la sede della sua attività	-
Totale	100,0%

La formazione di gruppo ha riguardato il 54% di questo gruppo di destinatari, mentre il 29,4% ha partecipato a webinar. Circa il 6% ha fruito di attività di e-learning, il 4,4% è stato seguito attraverso attività di coaching e circa il 3% attraverso la formazione individuale.

Tabella 38 – Modalità di svolgimento dell'attività formativa (tot. 54)

	Totale
Formazione di gruppo	54,4%
Webinar	29,4%
E-Learning	5,9%
Coaching	4,4%
Formazione individuale	2,9%
Convegni e workshop	1,5%
Visite e study tour	1,5%
Totale	100,0%

Il livello di soddisfazione sulla qualità degli interventi è stato indagato raccogliendo i punti di vista sia degli attori coinvolti in qualità di *destinatari diretti* delle attività (lavoratori alle dipendenze, imprenditori, lavoratori autonomi) sia dei *referenti e titolari delle imprese interessate*. In questo modo è stato possibile ricostruire una rappresentazione esaustiva delle valutazioni espresse da individui e organizzazioni in riferimento tanto alle caratteristiche intrinseche alle attività formative (adeguatezza della didattica, delle strutture, qualità della docenza, gli orari, ecc..), quanto ad una serie di dimensioni (coerenza e rilevanza rispetto all'attività svolta da lavoratori e imprese, adeguatezza dell'analisi dei fabbisogni formativi, facilità delle procedure di accesso alle misure, tempestività dell'intervento) che concorrono nell'insieme a qualificare i legami esistenti tra le misure promosse dal POR e la specificità delle istanze di sviluppo espresse a livello individuale e dagli specifici contesti produttivi.

I giudizi relativi alle caratteristiche intrinseche della formazione svolta

L'analisi delle valutazioni fornite dai formati in merito alle diverse caratteristiche dei corsi frequentati restituisce un quadro complessivamente molto positivo. Come è possibile osservare nel grafico successivo (Figura 7), la quota di quanti si ritengono soddisfatti o molto soddisfatti si attesta su livelli superiori al 95% per quasi tutte le dimensioni considerate.

Gli aspetti che hanno raccolto maggior consenso sono tre, tutti con quote complessive di giudizi positivi pari al 97%:

- *modalità organizzative,*
- *capacità dei docenti di trasmettere le conoscenze,*
- *orari di svolgimento,*

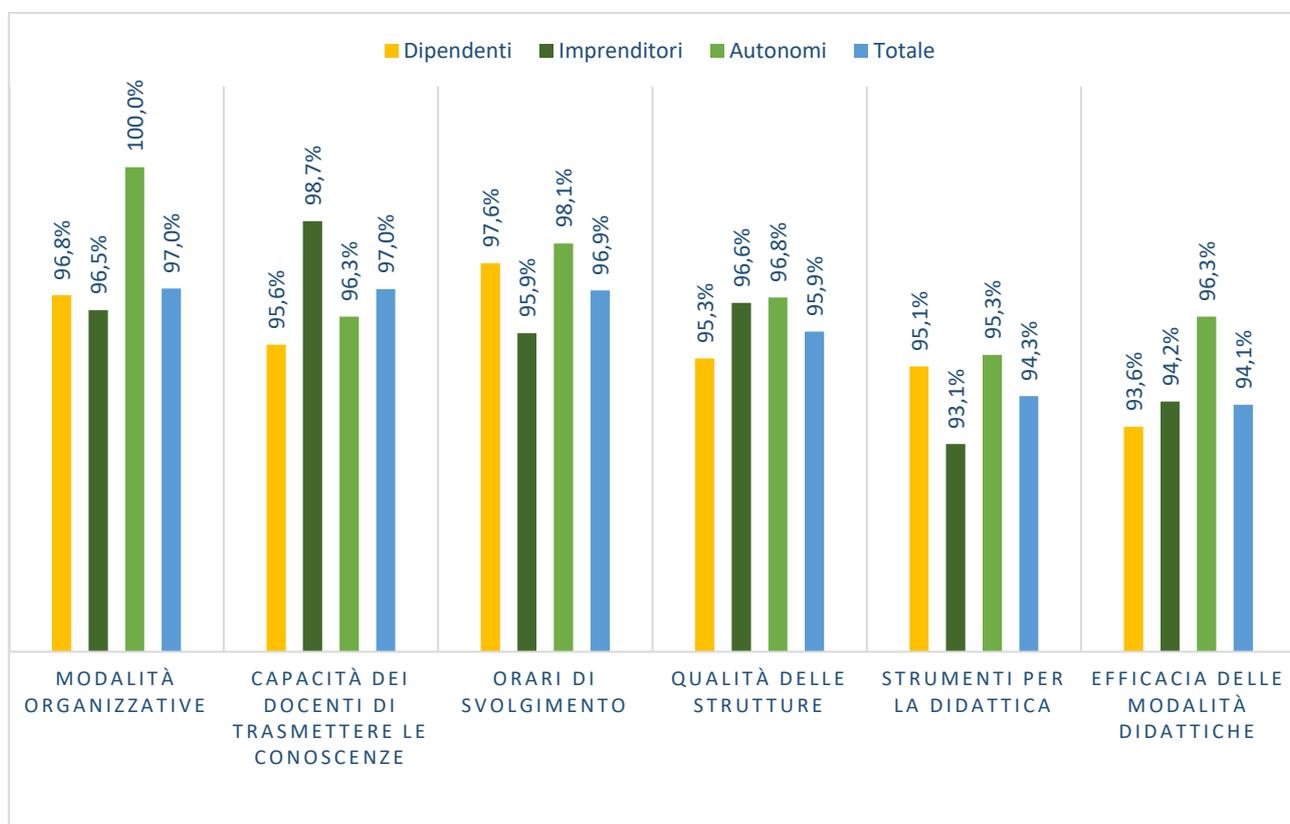
La qualità delle strutture è stata apprezzata dal 96% dei destinatari, all'ultimo posto si collocano con circa il 94% di giudizi positivi gli *strumenti utilizzati per la didattica* e *l'efficacia delle modalità didattiche*.

Ponendo a confronto i livelli di gradimento espressi per le dimensioni dai diversi gruppi di destinatari emerge che nell'ordine delle preferenze attribuite dai lavoratori alle dipendenze e dai lavoratori autonomi ai primi due posti si collocano le modalità organizzative e gli orari di svolgimento: le prime raccogliendo il 100% di

giudizi positivi tra gli autonomi e il 96,8% tra i dipendenti; i secondi registrando il 97,6% tra i dipendenti e il 98% tra gli autonomi.

La qualità della docenza, che ha ottenuto il punteggio più basso tra i dipendenti è invece l'aspetto maggiormente apprezzato tra gli imprenditori, con il 98,7% di valutazioni positive. Anche la qualità delle strutture è stato un aspetto molto gradito da questo gruppo, con il 96,6% di giudizi positivi, un punteggio analogo a quello espresso dagli autonomi. La dotazione strumentale dedicata alla didattica che tra i dipendenti e tra gli autonomi ha ottenuto il 95% di valutazioni positive presenta un punteggio leggermente più basso tra gli imprenditori (93%).

Figura 7 I livelli di soddisfazione espressi dai formati sulle caratteristiche delle attività formative (somma delle modalità di risposta "molto soddisfatto" e "soddisfatto"). Distribuzione per tipo di destinatari (tot 538)



I giudizi dei formati sull'adeguatezza della formazione rispetto ai fabbisogni di competenze e alla professione svolta

Ai destinatari è stato richiesto inoltre di esprimere un giudizio in merito all'attività preliminare di analisi dei fabbisogni formativi, nonché alla rilevanza e coerenza della formazione, aspetti questi che insieme possono fornire indicazioni importanti circa la capacità dimostrata dal Programma di focalizzare gli interventi sulle specifiche istanze dei contesti lavorativi e sui fabbisogni di competenze degli occupati.

Anche in questo caso il quadro che emerge è ampiamente positivo (figura 8), con livelli di soddisfazione che per ogni dimensione considerata si attestano sopra la soglia del 90%.

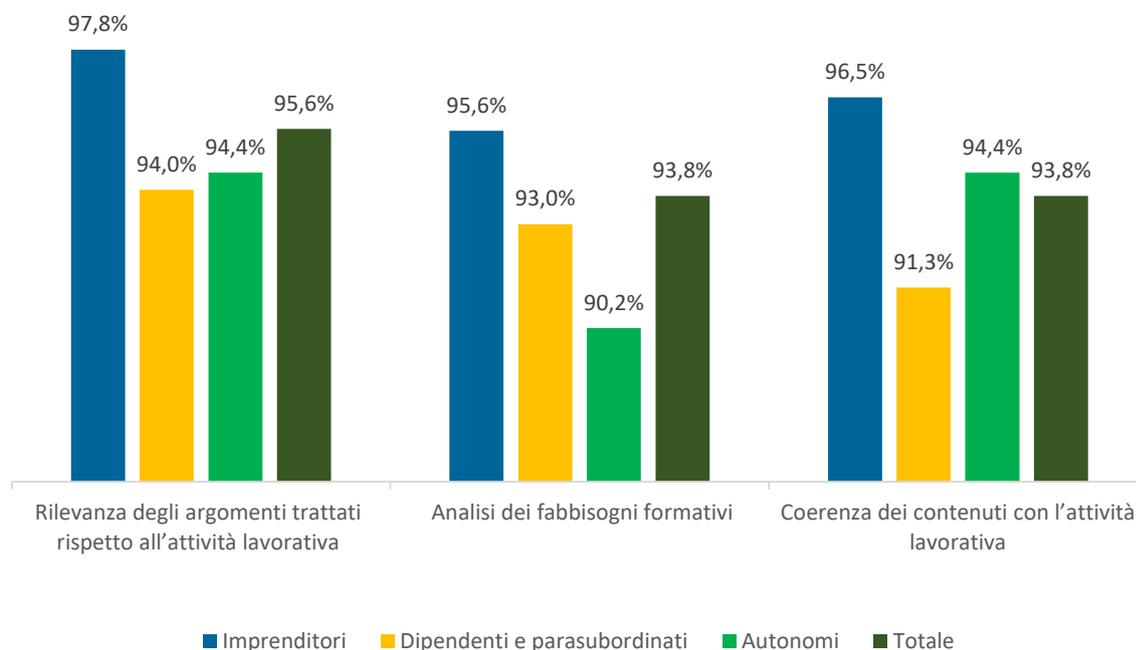
Gli esiti migliori si sono ottenuti sotto il profilo della *rilevanza degli argomenti del corso rispetto all'attività lavorativa dei destinatari*; questo aspetto infatti ha raccolto il 95,6% di giudizi positivi, mentre sono leggermente inferiori i punteggi attribuiti relativamente alla *coerenza* della formazione rispetto all'attività svolta e per l'attività di analisi dei fabbisogni formativi, entrambi con quote di giudizi positivi pari al 93,8%.

Il fatto che la dimensione della rilevanza abbia raccolto maggior apprezzamento rispetto a quella della coerenza sembra suggerire che la formazione abbia avuto maggiori ricadute sullo sviluppo di competenze trasversali che, pur non avendo una diretta attinenza con gli aspetti specifici e settoriali delle mansioni svolte dai destinatari, si sono rivelate di elevata utilità nella loro applicazione nei diversi contesti lavorativi di appartenenza.

Esaminando la distribuzione dei giudizi in relazione alle diverse categorie professionali emerge che per tutti e tre gli aspetti considerati, gli imprenditori hanno espresso la quota più alta di apprezzamento: si va dal 95,6% ottenuto dall'attività di *analisi dei fabbisogni formativi*, al 96,5% attribuito alla *coerenza*, per arrivare a quasi il 98% registrato dalla *rilevanza*. Con riferimento a questo ultimo aspetto, i lavoratori alle dipendenze e gli autonomi presentano quote pressoché identiche di soddisfazione, rispettivamente pari al 94% e 94,4%.

La fase di *analisi dei fabbisogni formativi* vede i lavoratori autonomi come i più penalizzati, con un dato pari al 90%; i dipendenti, che in riferimento a questo stesso aspetto si dichiarano soddisfatti nella misura del 93%, costituiscono il gruppo che in merito alla *coerenza* hanno espresso i punteggi più bassi (91%).

Figura 8 I giudizi dei destinatari sulla qualità dell'analisi dei fabbisogni formativi e sulla rilevanza e coerenza della formazione (somma delle modalità di risposta "molto soddisfatto" e "soddisfatto"). Distribuzione per tipo di destinatario (tot. 538)



Il punto di vista delle imprese

Il grafico riportato di seguito illustra le valutazioni fornite dalle imprese in merito a due aspetti che si collocano a monte del processo formativo, ma che abbiamo ritenuto opportuno approfondire in quanto, nell'ambito delle politiche a sostegno delle imprese, costituiscono degli snodi di sistema che più frequentemente vengono rilevati come critici da parte dei diversi attori coinvolti.

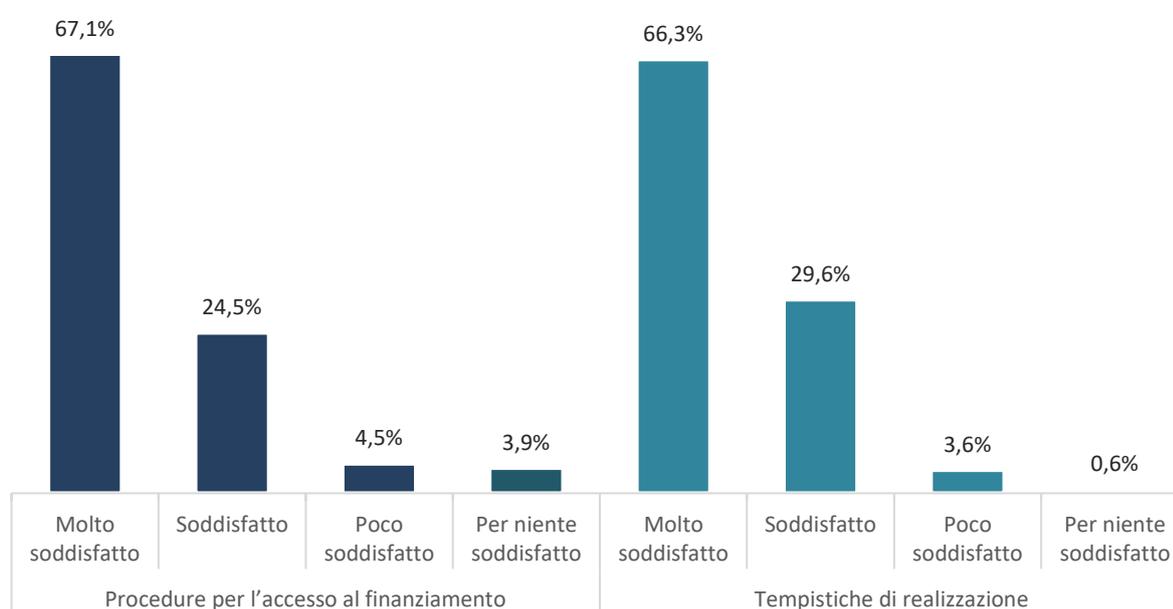
Il primo tra questi concerne il grado di complessità delle procedure e degli iter di accesso alle misure, il secondo è riferito alla capacità del sistema di fornire tempestivamente una risposta dal momento in cui viene esplicitato un fabbisogno all'interno dell'impresa.

I giudizi espressi dai referenti e dai titolari delle aziende relativamente a queste due dimensioni risultano largamente positivi; per entrambe le dimensioni, se aggregiamo le modalità di risposta "molto soddisfatto" e "soddisfatto", le quote complessive di apprezzamento si attestano al di sopra del 90%. Relativamente alla *capacità di rispondere tempestivamente alla domanda di formazione*, è opportuno sottolineare come questo aspetto abbia rappresentato un tema di specifica rilevanza, che la Regione ha presidiato anche attraverso l'adozione di dispositivi di selezione incentrati sul meccanismo *on demand* che ha caratterizzato gli avvisi *just in time* promossi in questo ambito di policy. In riferimento a questa dimensione i risultati ottenuti sono molto

significativi, è infatti la tempestività della risposta ad aver ottenuto maggior apprezzamento dalle imprese (dal 96%, con un 66,3% che si ritiene molto soddisfatto).

Per l'iter di accesso ai finanziamenti, intendendo con ciò gli adempimenti e le procedure necessarie per partecipare alle misure, la quota di giudizi positivi seppure molto elevata, risulta lievemente più ridotta, pari al 91,6%, dove tuttavia vi è una quota del 67,1% di imprese molto soddisfatte. Sempre relativamente a questo aspetto si segnala una quota di poco inferiore al 4% costituita da imprese che si sono dichiarate "per niente soddisfatte".

Figura 9 I giudizi delle imprese sulle procedure di accesso e sulla tempestività degli interventi (tot. 181).



Nel grafico sottostante sono stati aggregati i giudizi molto positivi e i giudizi positivi, incrociando i livelli di soddisfazione con la classe di addetti delle imprese intervistate. Come è possibile osservare le imprese ricomprese nella classe "10-19" e quelle dai 50 addetti in su, presentano, per entrambe le dimensioni, il 100% di giudizi positivi.

Nelle due classi rimanenti le imprese più piccole, fino ai 9 addetti, hanno attribuito punteggi molto elevati alle tempistiche di realizzazione: 95,5%, a fronte del 91,7% registrato per le imprese da 20-49 addetti. Le procedure di accesso al finanziamento raccolgono punteggi analoghi in entrambi i gruppi (attorno al 90%).

Figura 10 I giudizi delle imprese sulle procedure di accesso e sulla tempestività nell'avvio degli interventi (somma delle modalità di risposta "molto soddisfatto" e "soddisfatto"). Distribuzione per numero di addetti (tot. 181)

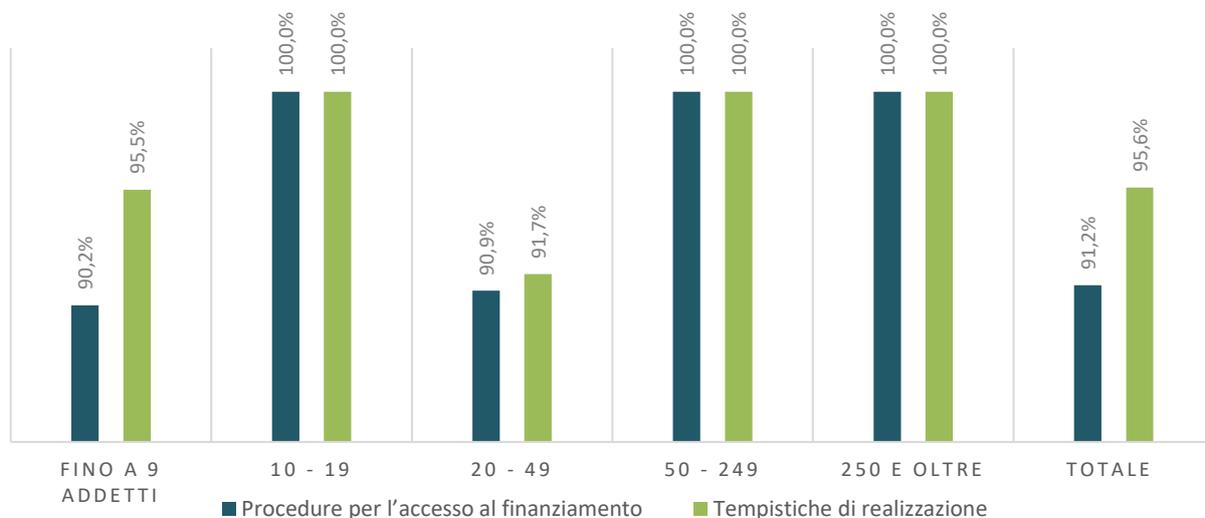


Tabella 39 I giudizi delle imprese sulle procedure di accesso e sulla tempestività nell'avvio degli interventi Distribuzione per numero di addetti. (imprenditori e imprese; tot. 181)

Procedure di accesso ai finanziamenti	Fino a 9 addetti	10-19 addetti	20-49 addetti	50-249 addetti	250 e oltre	Totale
molto soddisfatto	66,7%	60,0%	72,7%	100,0%	100,0%	68,7%
soddisfatto	23,6%	40,0%	18,2%	-	-	22,4%
poco soddisfatto	4,9%	-	9,1%	-	-	4,8%
per niente soddisfatto	4,9%	-	-	-	-	4,1%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tempistiche di realizzazione	Fino a 9 addetti	10-19 addetti	20-49 addetti	50-249 addetti		Totale
molto soddisfatto	66,4%	60,0%	58,3%	62,5%	100,0%	65,6%
soddisfatto	29,1%	40,0%	33,3%	37,5%	-	30,0%
poco soddisfatto	3,7%	-	8,3%	-	-	3,8%
per niente soddisfatto	0,7%	-	-	-	-	0,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Così come ai destinatari diretti della formazione, anche ai referenti delle imprese è stato chiesto di esprimere un giudizio in merito *all'adeguatezza delle attività di analisi dei fabbisogni formativi* (Tabella 40), in considerazione del fatto che questa fase preliminare di diagnosi rappresenta uno snodo cruciale per assicurare la necessaria focalizzazione degli interventi sugli effettivi gap di competenze che emergono alla luce delle sfide e degli obiettivi di innovazione perseguiti dalle imprese.

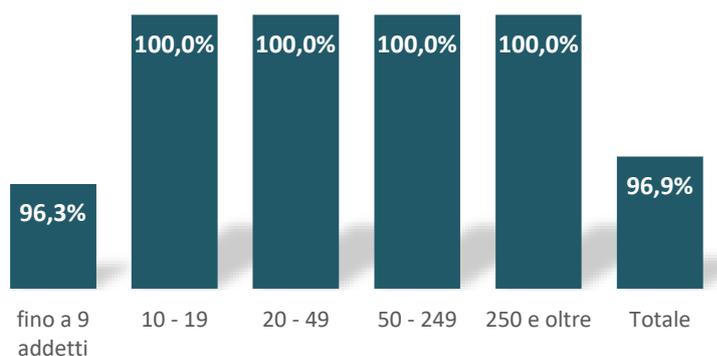
In merito a questo aspetto ben il 97% dei referenti e titolari delle aziende coinvolte si è espresso positivamente, un punteggio superiore a quello attribuito dai formati (93,8%), ma non molto distante dai giudizi forniti dal sottogruppo degli imprenditori che hanno svolto personalmente la formazione (95,6%).

Se consideriamo anche il numero di addetti, le imprese più piccole, seppure con una quota di soddisfatti o molto soddisfatti pari al 96%, risultano le più penalizzate, dato che oltre i 9 addetti la totalità degli intervistati aziende ha fornito un riscontro positivo.

Tabella 40 I giudizi delle imprese sull'adeguatezza dell'analisi dei fabbisogni formativi (tot. 181)

Giudizi sulle attività di analisi dei fabbisogni formativi	Fino a 9 addetti	10-19	20-49	50-249	250 e oltre	Totale
Molto soddisfatto	56,3%	60,0%	58,3%	62,5%	100,0%	57,1%
Soddisfatto	40,0%	40,0%	41,7%	37,5%	-	39,8%
Poco soddisfatto	3,0%	-	-	-	-	2,5%
Per niente soddisfatto	0,7%	-	-	-	-	0,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

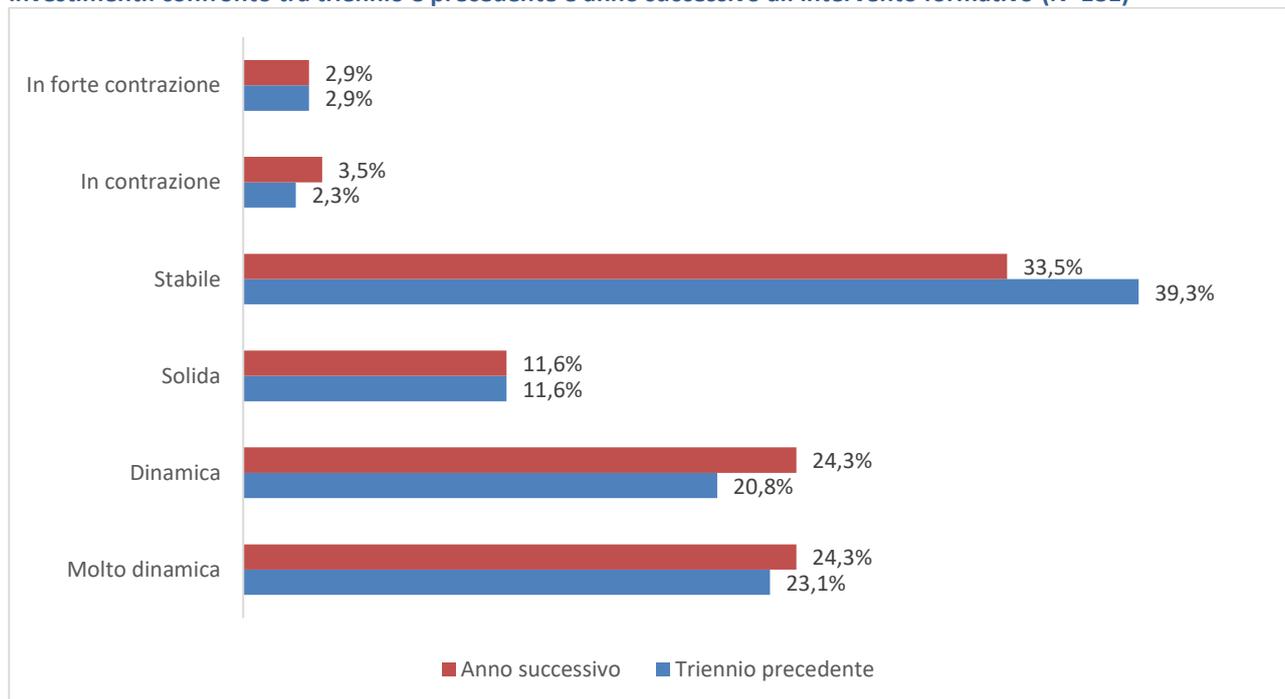
Figura 11 Giudizio delle imprese (per classe di dimensione) circa l'adeguatezza delle attività di analisi dei fabbisogni formativi (somma delle modalità di risposta "molto soddisfatto" e "soddisfatto"). Distribuzione per classe di addetti (tot. 181).



7 GLI ESITI DEGLI INTERVENTI FORMATIVI RISPETTO AGLI OBIETTIVI DI CAMBIAMENTO DELLE IMPRESE

Confrontando la situazione delle imprese sulla base dell'andamento (aumento, stabilità, diminuzione) nei tre anni precedenti all'intervento formativo di fatturato, addetti e investimenti (introdotta nel capitolo 2) con la situazione dell'anno successivo (figura 12) si può notare che la maggior parte delle imprese conferma, dopo la formazione, l'andamento del triennio precedente. Si notano però degli effetti positivi nel leggero aumento delle imprese molto dinamiche, che passano dal 23,1% al 24,3% e dinamiche (dal 20,8% al 24,3%)³.

Figura 12 – Situazione delle imprese nelle quali i dipendenti hanno svolto attività formative per fatturato, addetti e investimenti: confronto tra triennio e precedente e anno successivo all'intervento formativo (N=181)



Come abbiamo visto nel capitolo 4 sui motivi del ricorso alla formazione gli obiettivi strategici del ricorso delle imprese alla formazione sono orientati verso tre direzioni: l'innovazione nelle sue varie forme (orizzonte che riguarda oltre l'84% delle imprese), una posizione più difensiva di rilancio/riposizionamento o riorganizzazione, che riguarda circa l'8% delle imprese, e infine circa il 7% cento delle imprese che utilizzano la formazione per sostenere un processo di internazionalizzazione.

Per la maggior parte delle imprese il ricorso alle azioni di formazione continua finanziate dal POR FSE è stato l'unico strumento per realizzare gli obiettivi di cambiamento che si erano prefisse; meno del 20% delle imprese ha infatti utilizzato altri strumenti finanziari pubblici (e tra queste circa un quarto anche privati) per

³ La classificazione delle imprese comprende le seguenti categorie: "Molto dinamiche", imprese con fatturato, numero di addetti e investimenti in aumento; "Dinamiche", imprese con due parametri su tre in aumento; "Solide", in aumento il fatturato e stabili addetti e investimenti; "Stabili", stabili tutti e tre i parametri o solo due se uno di questi è il fatturato; "In contrazione", in diminuzione due parametri su tre; "In forte contrazione", in diminuzione tutti i parametri.

integrare le azioni di formazione continua del POR FSE con altri interventi di formazione, servizi di consulenza o acquisto di impianti, oppure macchinari o altri strumenti anche informatici.

La figura 13 rappresenta il giudizio delle imprese su due dimensioni: (i) la coerenza delle attività rispetto ai fabbisogni - attraverso cui ricaviamo una stima della capacità del sistema della formazione di rispondere con coerenza ai bisogni di cambiamento delle imprese -; e (ii) sulla utilità delle competenze acquisite e grado di applicazione nei processi aziendali - ovvero della rilevanza della proposta formativa rispetto alle effettive necessità dell'impresa. In entrambi i casi il giudizio è molto positivo, con una percentuale di soddisfazione (sommando i completamente soddisfatti e i soddisfatti) che si attesta al 97,7% nel primo caso e al 96,5% nel secondo.

Figura 13– Imprese - grado di soddisfazione per coerenza delle attività rispetto ai fabbisogni e utilità delle competenze acquisite dai lavoratori (N=181)

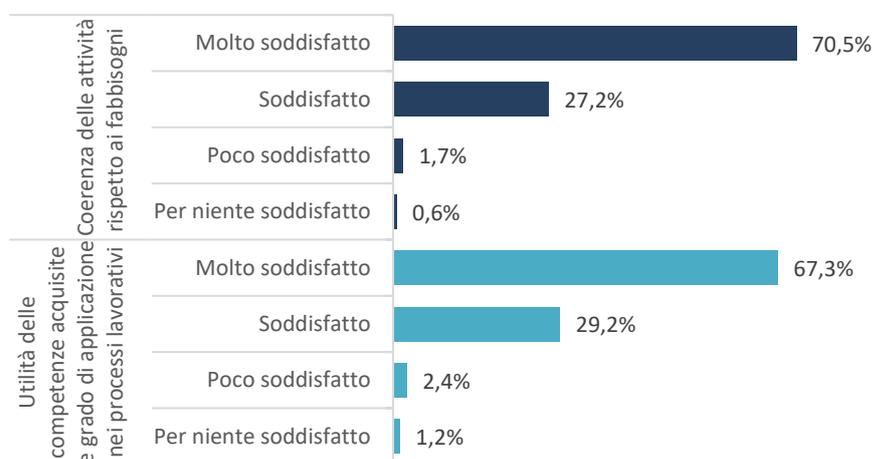
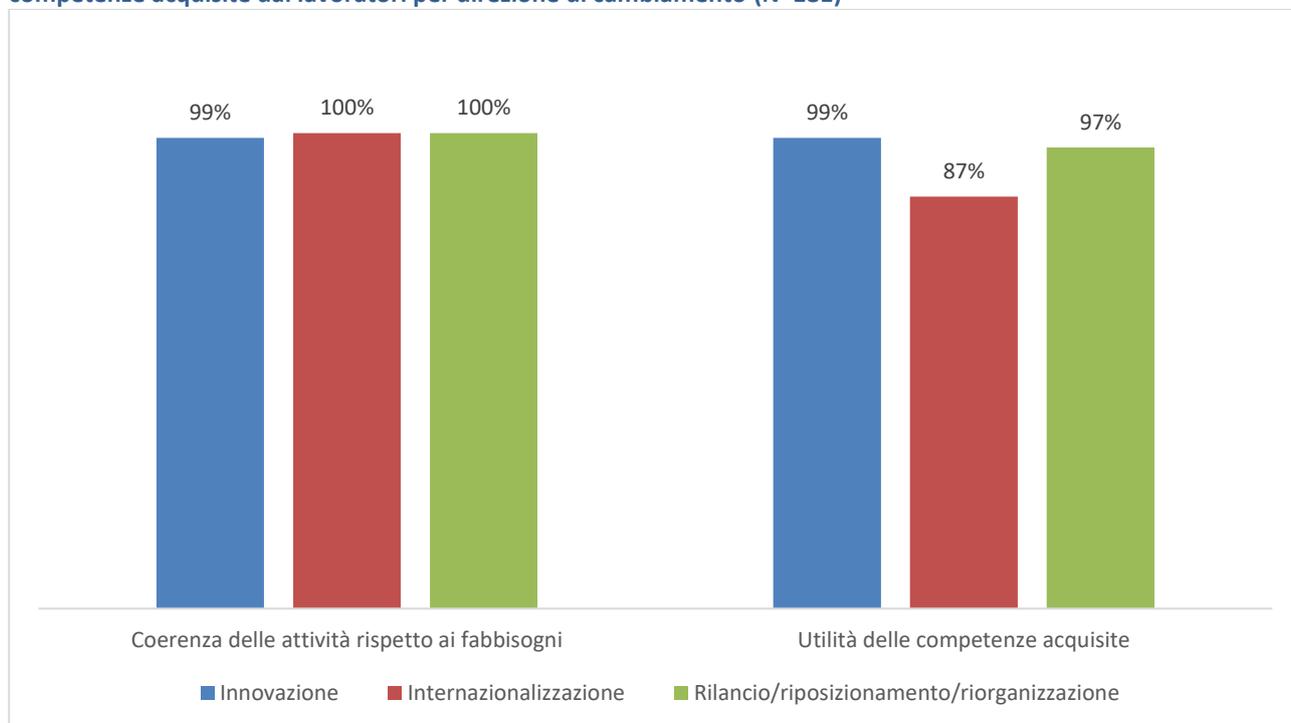


Tabella 41 Giudizio sulla rilevanza della formazione svolta rispetto agli obiettivi di cambiamento dell'impresa. Imprese e imprenditori formati (tot. 333)

Obiettivo di cambiamento	Molto rilevante	Abbastanza rilevante	Poco rilevante	Per niente rilevante	Totale
Riorganizzazione/ristrutturazione aziendale	16,7%	66,7%	16,7%	0,0%	100,0%
Internazionalizzazione	33,3%	53,3%	6,7%	6,7%	100,0%
Rilancio/riposizionamento	41,2%	52,9%	5,9%	0,0%	100,0%
Introduzione di nuove tecnologie	50,0%	44,4%	5,6%	0,0%	100,0%
Innovazione della gamma dei prodotti e servizi	34,8%	56,5%	8,7%	0,0%	100,0%
Innovazione organizzativa	20,5%	64,1%	12,8%	2,6%	100,0%
Innovazioni di processo	27,3%	68,2%	4,5%	0,0%	100,0%
Altro	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Totale	31,2%	59,4%	8,2%	1,2%	100,0%

Incrociando il dato sulla soddisfazione rispetto a queste due dimensioni con le direzioni di cambiamento delle imprese (innovazione, rilancio/riposizionamento/riorganizzazione e internazionalizzazione) emergono poche differenze e un giudizio complessivamente molto positivo da parte delle imprese (figura 14).

Figura 14 – Imprese - grado di soddisfazione per coerenza delle attività rispetto ai fabbisogni e utilità delle competenze acquisite dai lavoratori per direzione di cambiamento (N=181)



Il miglioramento delle competenze dei lavoratori che hanno svolto l'attività di formazione continua ha riguardato aree diverse (figura 23); in particolare, al primo posto troviamo le capacità tecnico specialistiche, con il 48%, seguite dalle competenze digitali (41,3%) e dalla capacità di lavorare in gruppo (39,1%); meno rilevanti sono le aree delle competenze linguistiche, che sono migliorate per solo il 10,6% delle imprese, e l'attitudine al risparmio energetico e all'impatto ambientale (12,3%).

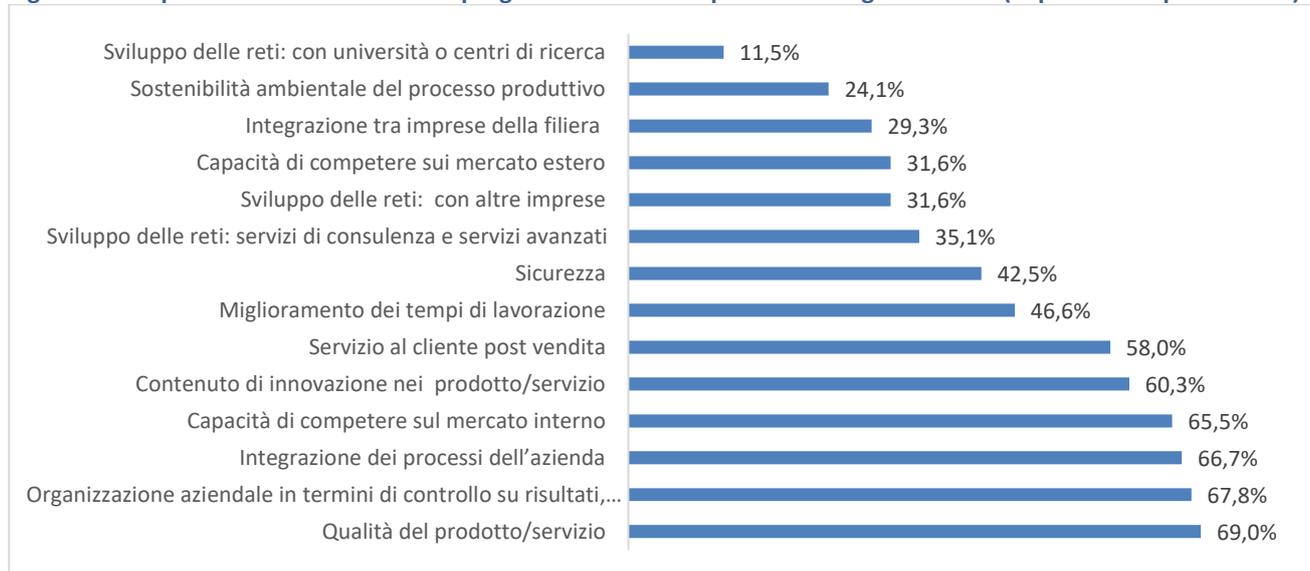
Figura 15 – Imprese - aree di miglioramento delle competenze dei lavoratori (risposta multipla; N=181)



Secondo il giudizio di tutte le imprese le competenze acquisite attraverso la partecipazione al progetto formativo hanno contribuito a determinare un miglioramento in una o più aree di interesse aziendale (figura 16); le aree oggetto di miglioramento sono state soprattutto la qualità del prodotto o servizio offerto (69%), l'organizzazione aziendale (67,8%), l'integrazione dei processi produttivi dell'azienda (66,7%); sempre secondo l'opinione di più del 60% delle imprese i cui dipendenti hanno svolto un'attività formativa, gli interventi hanno contribuito a migliorare la capacità di competere sul mercato interno (65,5%) e il contenuto di innovazione del prodotto/servizio offerto (60,3%).

La dimensione che ha ricevuto un beneficio minore è lo sviluppo dei rapporti con l'Università e i centri di ricerca (11,5%).

Figura 16 – Imprese – Aree aziendali cui il progetto formativo ha portato un miglioramento (risposta multipla – N=181)



Oltre alle imprese che hanno promosso azioni di formazione tra i dipendenti, anche gli **imprenditori** che hanno svolto la formazione personalmente restituiscono un giudizio molto positivo sulla rilevanza dell'intervento formativo svolto rispetto all'obiettivo di cambiamento per il quale si era ricorsi alla formazione (tabella 42).

In particolare analizzando le valutazioni fornite in relazione agli obiettivi di sviluppo che hanno motivato il ricorso alla formazione emerge che gli interventi che hanno assunto una maggiore rilevanza (con una somma di giudizi di molto rilevante + rilevante superiore al 90%) sono quelli volti nell'accompagnare l'introduzione di innovazioni di processo, l'Innovazione della gamma dei prodotti e servizi, Innovazioni di processo, Introduzione di nuove tecnologie, Processi di rilancio/riposizionamento Processi di riorganizzazione/ristrutturazione aziendale, Rilancio/riposizionamento, Riorganizzazione/ristrutturazione aziendale. Per l'Innovazione organizzativa i giudizi positivi, comunque elevati, superano l'80%, mentre la quota di giudizi positivi sulla rilevanza della formazione per gli obiettivi legati all'internazionalizzazione si ferma intorno ai due terzi.

Tabella 42 – Imprenditori - Giudizio sulla rilevanza della formazione svolta per sostenere gli obiettivi di cambiamento connessi all'ingresso in formazione (N=231)

Obiettivi di cambiamento dell'impresa	Molto rilevante	Abbastanza rilevante	Poco rilevante	Per niente rilevante	Totale
Innovazione della gamma dei prodotti e servizi	42,4%	48,5%	9,1%	0,0%	100,0%
Innovazione organizzativa	22,2%	60,0%	15,6%	2,2%	100,0%
Innovazioni di processo	41,2%	58,8%	0,0%	0,0%	100,0%
Internazionalizzazione	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	100,0%
introduzione di innovazioni di processo	32,0%	64,0%	0,0%	4,0%	100,0%
Introduzione di nuove tecnologie come internet delle cose, robotica, big data analytics, realtà aumentata e realtà virtuale	32,1%	60,7%	7,1%	0,0%	100,0%
Processi di rilancio/riposizionamento	32,1%	60,7%	3,6%	3,6%	100,0%
Processi di riorganizzazione/ristrutturazione aziendale	46,2%	46,2%	7,7%	0,0%	100,0%
Progetti di internazionalizzazione	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Rilancio/riposizionamento	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Riorganizzazione/ristrutturazione aziendale	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Totale	33,0%	57,1%	8,0%	1,9%	100,0%

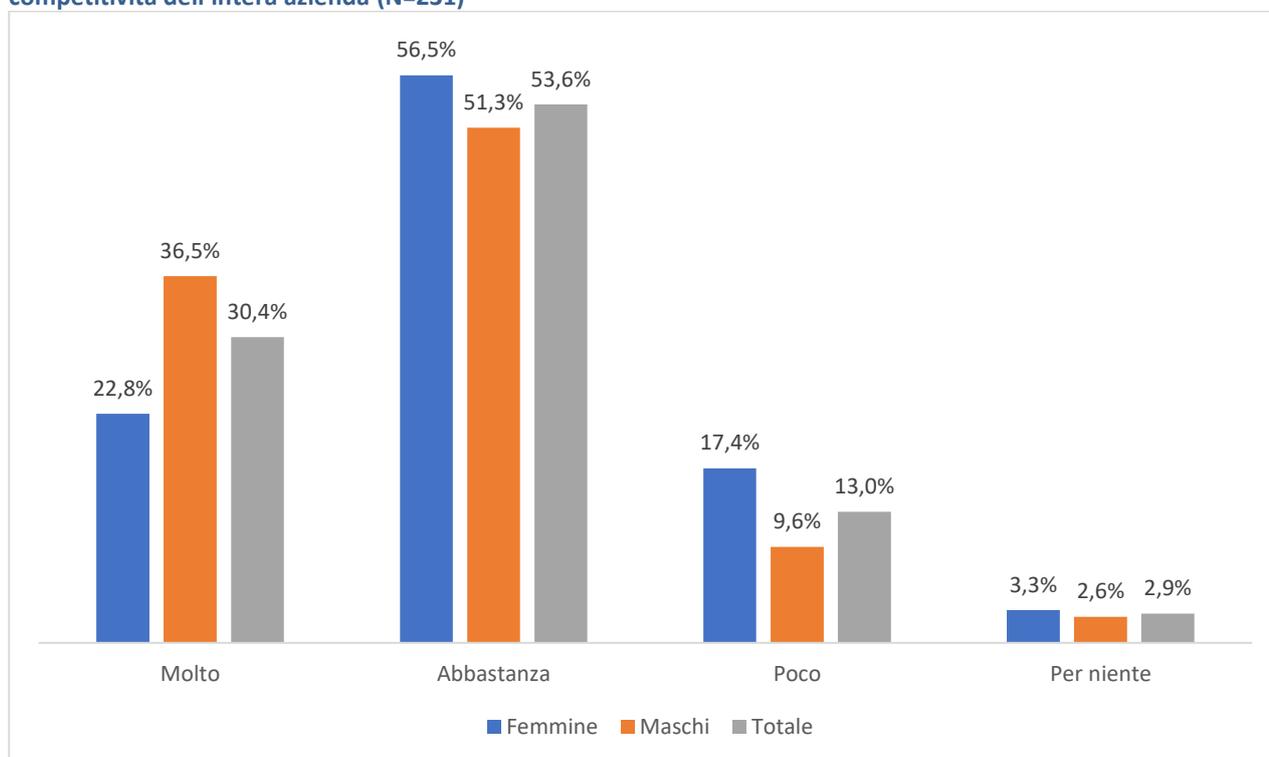
Dal punto di vista degli effetti della formazione sul profilo di competenze posseduto dagli imprenditori (tabella 46), gli ambiti rispetto ai quali più diffusamente sono stati registrati miglioramenti da parte dei destinatari, sono rappresentati dalle *competenze tecnico specialistiche* (36,2%) e dalle *competenze digitali* (11,8%). Altre quote significative si osservano per gli effetti positivi sulle capacità di *pianificazione e di coordinamento* (10%), e sulla capacità di lavorare in autonomia (8,3%).

Tabella 43 - Imprenditori - Ritiene che la formazione svolta abbia determinato un miglioramento delle competenze in termini di: (N=231)

Tipo di competenze	Femmine	Maschi	Totale
Capacità e conoscenze tecnico-specialistiche	34,3%	37,7%	36,2%
Competenze digitali	12,1%	11,5%	11,8%
Capacità di pianificare e coordinare	11,1%	9,0%	10,0%
Capacità di lavorare in autonomia	5,1%	11,5%	8,6%
Capacità di lavorare in gruppo	6,1%	9,0%	7,7%
Intraprendenza, creatività e ideazione	9,1%	3,3%	5,9%
Flessibilità e adattamento	4,0%	5,7%	5,0%
Capacità comunicativa scritta e orale	5,1%	4,1%	4,5%
Capacità di risolvere problemi	3,0%	4,9%	4,1%
Altro	6,1%	1,6%	3,6%
Attitudine al risparmio energetico e impatto ambientale	3,0%	1,6%	2,3%
Competenze linguistiche	1,0%	0,0%	0,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Gli effetti indiretti della formazione sul miglioramento del profilo di competitività dell'impresa, determinati dal rafforzamento delle capacità manageriali individuali (figura 17), risultano significativi, sommando gli abbastanza e i molto soddisfatti, per l'84% degli imprenditori, con un 30,4% che ritiene che la formazione sia stata *molto* rilevante e un 53,6% che sia stata *abbastanza* rilevante. Poco meno del 3% degli imprenditori non ha percepito invece alcun miglioramento delle proprie capacità manageriali.

Figura 17 – Imprenditori – Giudizio sul miglioramento delle capacità manageriali e incidenza positiva sui livelli di competitività dell'intera azienda (N=231)



Gli effetti per i lavoratori autonomi

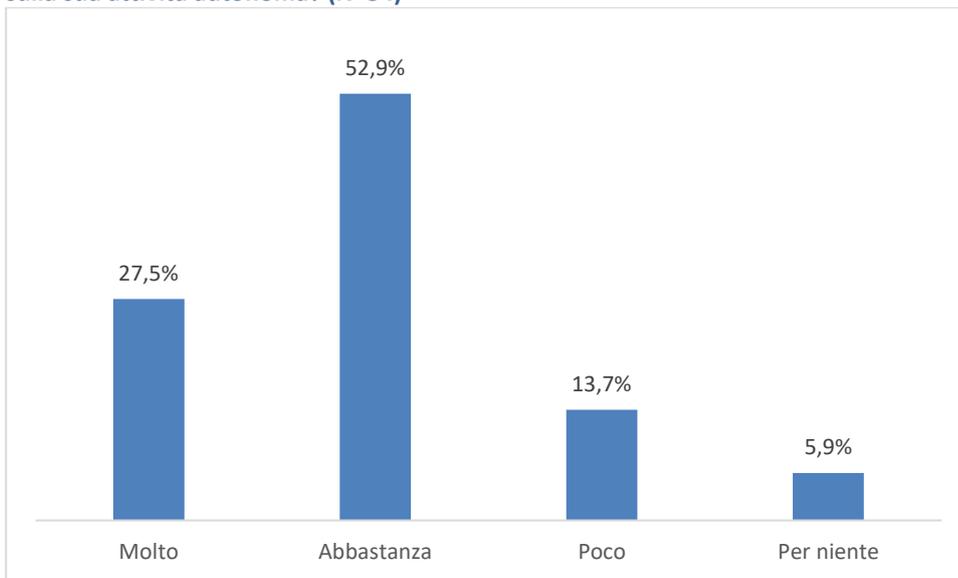
Per i **lavoratori autonomi**, la cui incidenza sul numero complessivo degli intervistati è molto ridotta, in modo ancora più netto che per le imprese, la direzione di cambiamento, come abbiamo visto nel quarto capitolo, è l'innovazione. Per il 74,4% dei lavoratori autonomi infatti la motivazione del ricorso alla formazione nasce dall'obiettivo di sostenere l'introduzione di innovazioni nei prodotti e servizi offerti, nei processi, e negli aspetti organizzativi e tecnologici della propria attività. Questi ambiti di cambiamento trovano sostegno – come emerge nel grafico che segue – attraverso le attività di formazione continua che portano ad un miglioramento delle competenze dei lavoratori autonomi nelle capacità e conoscenze tecnico specialistiche; secondo l'opinione del 50,9% degli intervistati è, infatti, questa la categoria largamente prevalente. A grande distanza seguono le competenze digitali, per il 9,4% dei lavoratori autonomi, e, con la stessa percentuale, l'intraprendenza, creatività e ideazione.

Figura 18 – Lavoratori autonomi - aree di miglioramento delle competenze (N=54)



Come si può vedere nel grafico successivo, oltre l'80% degli intervistati danno un giudizio positivo sugli effetti dell'attività formativa, ritenendo che essa abbia migliorato le proprie capacità lavorative o professionali incidendo positivamente sull'attività lavorativa autonoma.

Figura 19 – Ritiene che il corso abbia migliorato le sue capacità lavorative o professionali incidendo positivamente sulla sua attività autonoma? (N=54)



8 GLI ESITI DEGLI INTERVENTI FORMATIVI SULL'ADATTABILITÀ DEI LAVORATORI

A sei mesi di distanza dalla fine dell'intervento formativo, il 96% dei lavoratori destinatari risulta ancora occupato nella stessa impresa, con una percentuale leggermente maggiore per le destinatarie (96,4%) rispetto ai loro colleghi maschi (95,9%); coloro i quali hanno cambiato occupazione sono il 2,8%: l'1,6% sono dipendenti presso un'altra impresa e l'1,2% sono diventati autonomi; i disoccupati sono l'1,2%.

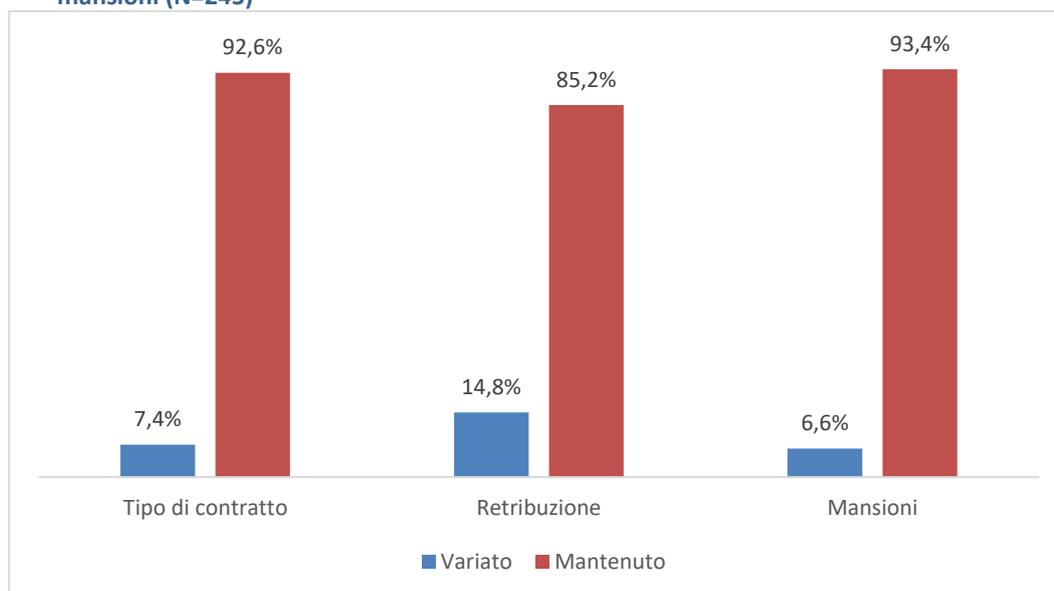
Tabella 44 – Lavoratori dipendenti - condizione occupazionale a sei mesi dall'intervento formativo (N=253)

Condizione occupazionale a sei mesi	Femmine	Maschi	Totale
Sempre occupato nella stessa impresa	96,4%	95,9%	96,0%
Occupato in un'altra impresa/pubblica amministrazione	0,0%	2,4%	1,6%
Autonomo	1,2%	1,2%	1,2%
Disoccupato alla ricerca di una nuova occupazione	2,4%	0,6%	1,2%
Totale complessivo	100,0%	100,0%	100,0%

I cambiamenti nella condizione professionale degli occupati nella stessa impresa

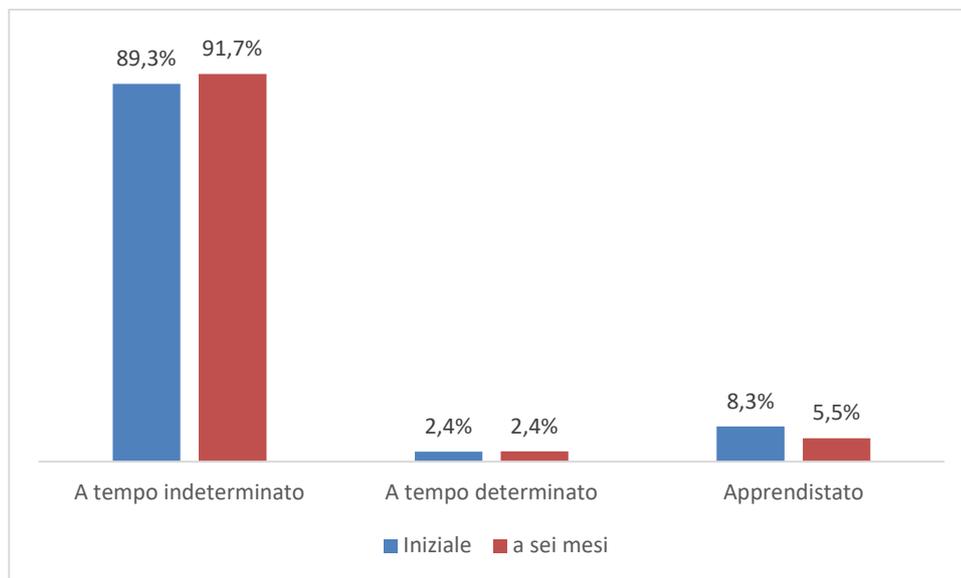
La situazione dei lavoratori che a sei mesi dall'intervento formativo hanno mantenuto l'occupazione presso lo stesso datore di lavoro, e che, come abbiamo visto, costituiscono la maggioranza dei casi, viene analizzata di seguito prendendo in considerazione la variazione delle principali caratteristiche della loro attività lavorativa. Come si può vedere nel grafico successivo tali variazioni riguardano un numero ridotto di casi: a sei mesi di distanza il tipo di contratto cambia per il 7,4% dei lavoratori, il livello retributivo per il 14,8% e le mansioni per il 6,6%

Figura 20 – Lavoratori occupati presso la stessa impresa – Le variazioni di tipo di contratto, retribuzione e mansioni (N=245)



Per quanto riguarda le variazioni nel tipo di contratto (figura 21) assistiamo a un lieve aumento dei contratti a tempo indeterminato, che passano dall'89,3% del totale al 91,7%, dovuto a una corrispondente diminuzione dei contratti di apprendistato che una volta giunti al termine vengono trasformati in contratti a tempo indeterminato.

Figura 21 – Lavoratori occupati nella stessa impresa – Le variazioni nel tipo di contratto (N=245)



Come abbiamo visto, la percentuale rappresentata da coloro i quali vedono un aumento del livello di retribuzione è del 14,8%. Nel 45,7% dei casi l'importo dell'aumento medio mensile si colloca tra i 200 e i 300 euro e nella stessa percentuale, oltre i 500 euro mensili. Da notare che mediamente per le lavoratrici l'aumento nella retribuzione è inferiore rispetto ai colleghi maschi.

Tabella 45 – Lavoratori occupati nella stessa impresa – livello aumento di retribuzione (N=245)

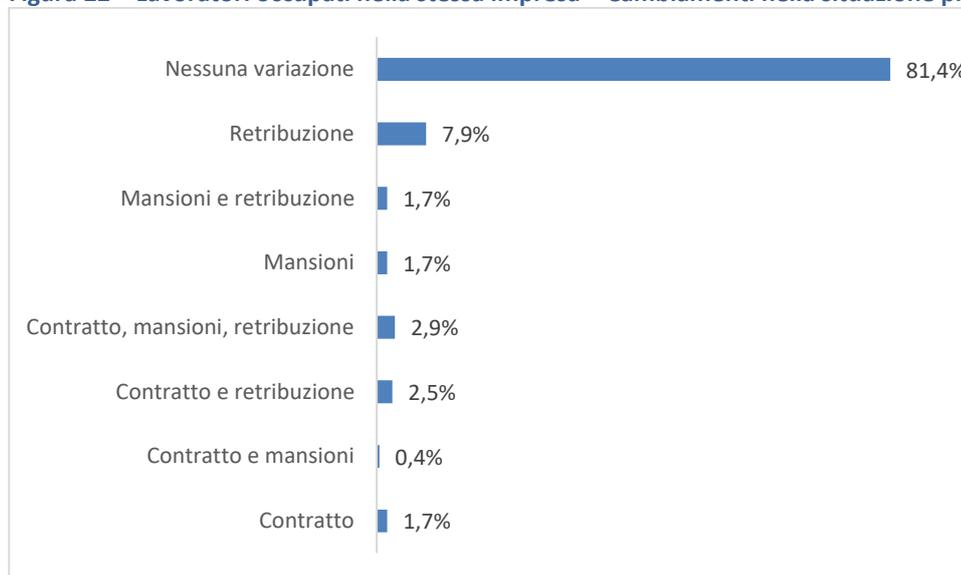
Classe di retribuzione mensile	Femmine	Maschi	Totale
100-200 euro	0,0%	16,7%	8,6%
200-300 euro	70,6%	22,2%	45,7%
Oltre 500 euro	29,4%	61,1%	45,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Analizzando insieme i cambiamenti nella situazione professionale⁴ dei lavoratori dipendenti occupati nella stessa impresa (per tipo di contratto, mansioni o retribuzione) emerge che le variazioni hanno riguardato complessivamente meno di un quinto dei destinatari. Tra questi, come si può vedere nel grafico seguente (figura 30), il 7,9% ha visto una variazione positiva solo nel livello retributivo; l'1,7% una variazione solo nelle mansioni, e l'1,7% una variazione del contratto di lavoro; per gli altri vediamo una combinazione di queste

⁴ Per situazione professionale di un lavoratore dipendente si intende l'insieme delle sue relazioni formalizzate con l'impresa che definiscono il rapporto di lavoro: il tipo di contratto, le mansioni (l'insieme dei compiti e delle sue specifiche attività), e la retribuzione.

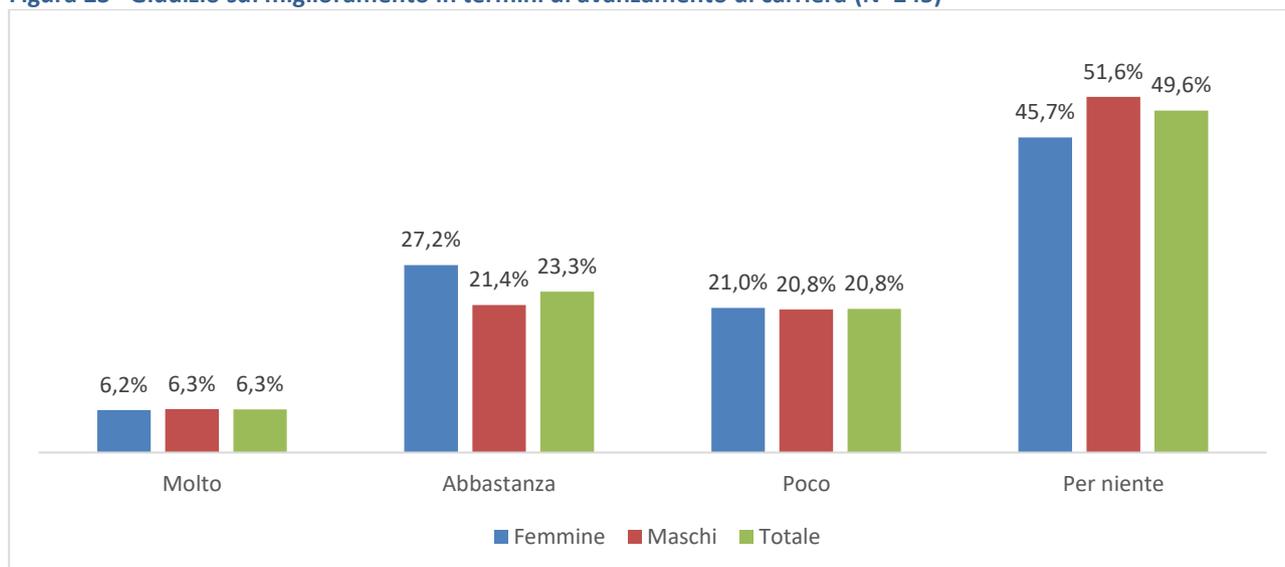
tre dimensioni: l'1,7% ha variato mansioni e retribuzione, il 2,9% contratto, mansioni e retribuzione, il 2,5% contratto e retribuzione e infine lo 0,4% contratto e mansioni.

Figura 22 – Lavoratori occupati nella stessa impresa – Cambiamenti nella situazione professionale a sei mesi (N=245)



Presumibilmente, anche in ragione della breve distanza di tempo a cui i cambiamenti sono stati osservati, gli effetti positivi della formazione non si erano ancora pienamente manifestati al momento della rilevazione, e dunque non vi era stato ancora un riconoscimento formale da parte dell'impresa. Infatti, a fronte di meno del 20% che ha visto un miglioramento nella propria situazione professionale, la quota di quanti esprimono un giudizio positivo circa le prospettive di avanzamento di carriera lavorativa risulta essere più ampia, il 29,6% (figura 23). Dunque, evidentemente i lavoratori hanno la percezione di un effetto positivo in termini di carriera, che però non è stato ancora formalizzato da parte dell'impresa.

Figura 23 –Giudizio sul miglioramento in termini di avanzamento di carriera (N=245)



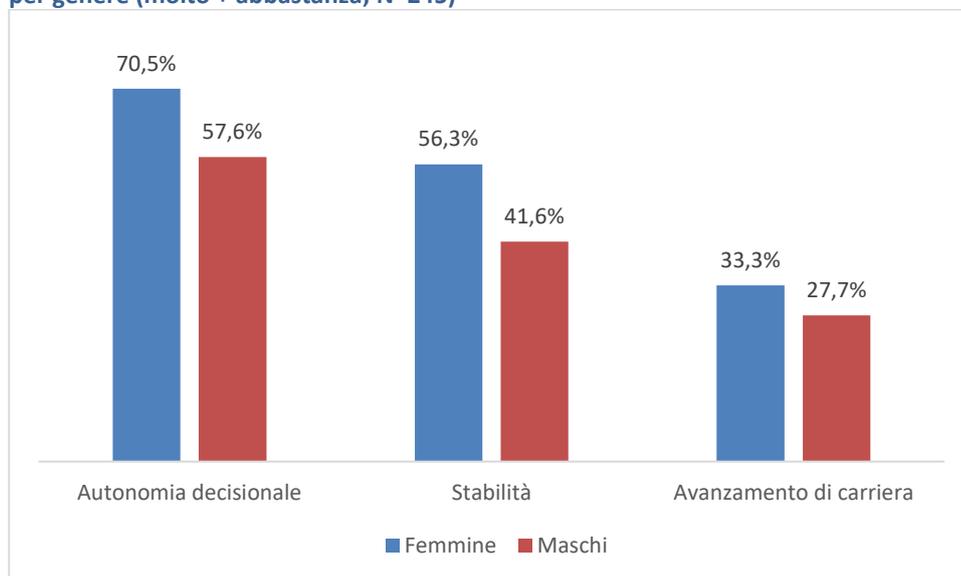
Ancora più positivo è il giudizio espresso rispetto ai livelli di autonomia decisionale (molto + abbastanza al 61,9%) e stabilità del posto di lavoro (46,5%) acquisiti a seguito della formazione.

Tabella 46 – Lavoratori occupati nella stessa impresa – Miglioramenti percepiti nella situazione lavorativa (N=245)

	Autonomia	Stabilità	Avanzamento di carriera
Molto	13,6%	11,6%	6,3%
Abbastanza	48,3%	34,9%	23,3%
Poco	16,9%	12,4%	20,8%
Per niente	21,2%	41,1%	49,6%

Nel grafico che segue si evidenzia come il giudizio delle lavoratrici rispetto al miglioramento delle dimensioni della situazione lavorativa a seguito della formazione sia più positivo rispetto a quello dei lavoratori; se consideriamo i giudizi di molto e abbastanza soddisfatto le percentuali si collocano rispettivamente a 70,5% (contro il 57,6% dei maschi) per l'autonomia decisionale a 56,3% (contro il 41,6% dei maschi) per la stabilità del lavoro; e infine anche il giudizio rispetto alla possibilità di avanzamento di carriera vede il 33,3% delle lavoratrici dare un giudizio positivo, mentre per i maschi questo dato arriva solo al 27,7%.

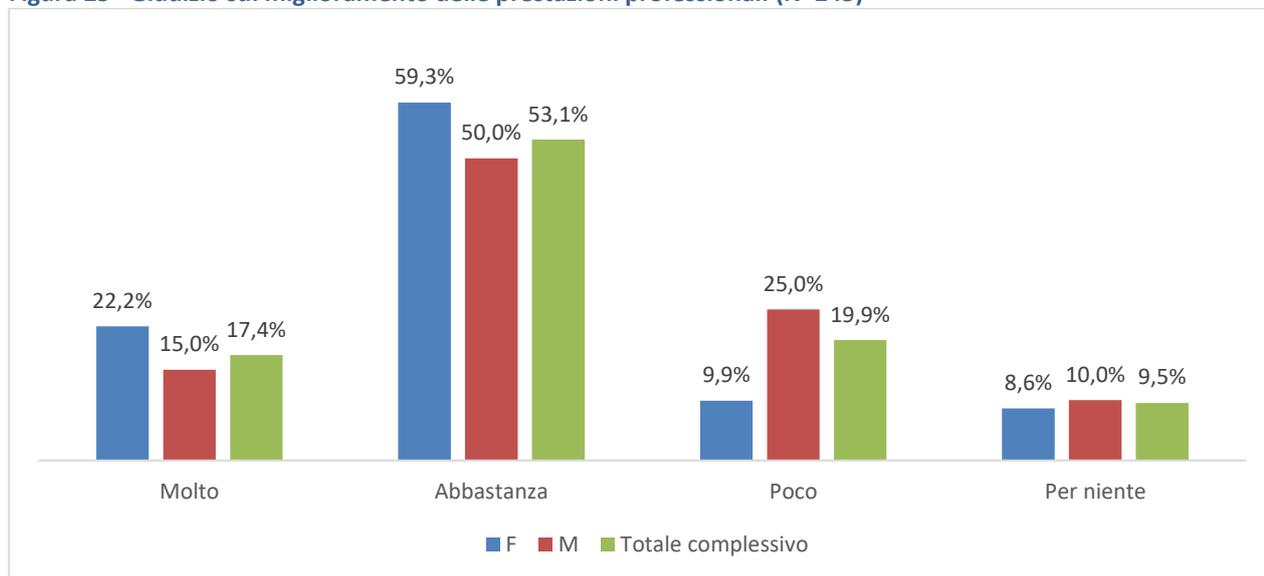
Figura 24 – Lavoratori dipendenti occupati nella stessa impresa – Miglioramenti percepiti nella situazione lavorativa per genere (molto + abbastanza; N=245)



La maggioranza dei destinatari che a sei mesi di distanza lavorano per la stessa impresa ritiene, inoltre che l'attività di formazione continua abbia avuto effetti positivi di miglioramento delle proprie prestazioni professionali. Come si può vedere nel grafico seguente, il 70,5% dei lavoratori dà un giudizio molto o abbastanza positivo su questo aspetto. Da sottolineare che gli effetti della formazione sulle prestazioni professionali sono molto superiori per le lavoratrici rispetto ai colleghi maschi: le lavoratrici molto soddisfatte

sono il 22,2% contro il 15% dei maschi, e quelle abbastanza soddisfatte sono il 59,3%, contro il 50% dei maschi. Complessivamente, dunque, il giudizio molto o abbastanza positivo delle lavoratrici si attesta al 81,5%, contro quello maschile che è di oltre 16 punti percentuali inferiore (65%).

Figura 25 –Giudizio sul miglioramento delle prestazioni professionali (N=245)



L'area delle competenze su cui la formazione ha inciso maggiormente (figura 34) secondo la maggioranza dei lavoratori intervistati è quella delle conoscenze tecniche e specialistiche con il 39,2%. Significativamente minori gli effetti sulle competenze trasversali e le soft skills: la capacità di lavorare in gruppo (17,1%), la capacità di pianificazione e coordinamento (9,8%), e le competenze digitali (6,9%).

Figura 26 –Area di competenze su cui ha inciso positivamente la formazione (N=253)



Indice delle tabelle

Tabella 1 – Interviste svolte per tipo di soggetto	20
Tabella 2 – Intervistati per tipo di occupazione e genere (N=538).....	21
Tabella 3 - Titolo di studio degli imprenditori che hanno svolto la formazione (N=231)	21
Tabella 4 – Classe di età degli imprenditori che hanno svolto la formazione (N=231).....	22
Tabella 5 - Classe di fatturato delle imprese in cui operano gli imprenditori che hanno svolto la formazione (N=231) .	22
Tabella 6 – Numero di addetti delle imprese in cui operano gli imprenditori che hanno svolto la formazione (N=231)	22
Tabella 7 – Settore produttivo delle imprese in cui operano gli imprenditori (N=231)	23
Tabella 8 - Titolo di studio dei dipendenti (N=253)	24
Tabella 9 – Classe di età dei dipendenti (N=253).....	24
Tabella 10 – Numero di addetti delle imprese – Dipendenti (N=253).....	25
Tabella 11 – Esperienza dei dipendenti nell’impresa al momento dell’attività formativa (N=253)	25
Tabella 12 - Tipo di contratto dei dipendenti all’inizio dell’attività formativa (N=253).....	25
Tabella 13 - Tempo di lavoro dei dipendenti all’inizio dell’attività formativa (N=253).....	26
Tabella 14 - Posizione dei lavoratori all’interno delle imprese all’inizio dell’attività formativa (N=253)	26
Tabella 15 - Fasce di reddito all’inizio dell’attività formativa	27
Tabella 16 – Imprese per numero di addetti (N=102)	27
Tabella 17 – Imprese per settore economico di attività (N=102)	27
Tabella 18 – Imprese per forma giuridica (N=102)	28
Tabella 19 – Imprese per appartenenza a associazioni, consorzi, marchi o cluster (N=102)	28
Tabella 20 – Imprese per appartenenza a associazioni, consorzi, marchi o cluster (N=102)	30
Tabella 21 – Le aspettative di cambiamento degli occupati alle dipendenze (tot. 253)	32
Tabella 22 – Le aspettative di cambiamento degli occupati alle dipendenze e dei parasubordinati, distribuzione per livelli di istruzione (tot. 253)	33
Tabella 23 – Obiettivi connessi all’ingresso in formazione da parte di imprenditori e imprese (tot. 333)	34
Tabella 24 – Obiettivi connessi all’ingresso in formazione da parte di imprenditori e imprese, distribuzione per classe di addetti (tot. 333)	36
Tabella 25 – Obiettivi connessi all’ingresso in formazione da parte di imprenditori e imprese, distribuzione per settore (tot. 333).....	37

Tabella 26 – Principale argomento della formazione rivolta agli imprenditori per settore di attività dell’impresa (tot. 231).....	39
Tabella 27 – Ritiene che la sua preparazione professionale e/o scolastica fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? (tot. 231).....	40
Tabella 28 – Ritiene che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? - Distribuzione per argomento principale del corso (tot. 231).....	41
Tabella 29 – Ritiene che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? - Distribuzione per titolo di studio (tot. 231).....	42
Tabella 30 – Principale argomento su cui verteva l’attività formativa rivolta ai lavoratori dipendenti (tot 253)	43
Tabella 31 – Luogo di svolgimento dell’attività formativa rivolta ai lavoratori dipendenti (tot 253)	43
Tabella 32 – Modalità di svolgimento dell’attività formativa rivolta ai lavoratori dipendenti (tot. 253)	44
Tabella 33 – Ritiene che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? (tot. 253)	44
Tabella 34 – Ritiene che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? - Distribuzione per titolo di studio (tot. 253).....	44
Tabella 35 – Ritiene che la sua preparazione fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo? Distribuzione per argomento del corso (tot. 253).....	45
Tabella 36 – Principale argomento su cui verteva l’attività formativa (tot. 54)	46
Tabella 37 – Luogo di svolgimento dell’attività formativa (tot. 54).....	47
Tabella 38 – Modalità di svolgimento dell’attività formativa (tot. 54)	47
Tabella 39 I giudizi delle imprese sulle procedure di accesso e sulla tempestività nell’avvio degli interventi Distribuzione per numero di addetti. (imprenditori e imprese; tot. 181)	53
Tabella 40 I giudizi delle imprese sull’adeguatezza dell’analisi dei fabbisogni formativi (tot. 181)	54
Tabella 41 Giudizio sulla rilevanza della formazione svolta rispetto agli obiettivi di cambiamento dell’impresa. Imprese e imprenditori formati (tot. 333)	56
Tabella 42 – Imprenditori - Giudizio sulla rilevanza della formazione svolta per sostenere gli obiettivi di cambiamento connessi all’ingresso in formazione (N=231)	59
Tabella 43 - Imprenditori - Ritiene che la formazione svolta abbia determinato un miglioramento delle competenze in termini di: (N=231)	60
Tabella 44 – Lavoratori dipendenti - condizione occupazionale a sei mesi dall’intervento formativo (N=253).....	63
Tabella 45 – Lavoratori occupati nella stessa impresa – livello aumento di retribuzione (N=245)	64
Tabella 46 – Lavoratori occupati nella stessa impresa – Miglioramenti percepiti nella situazione lavorativa (N=245) ...	66

Indice dei grafici

Figura 1 – Aree di innovazione nelle imprese negli ultimi cinque anni (risposta multipla)	29
Figura 2 –Imprese – sostegno al processo di cambiamento (risposta multipla; N=102)	29
Figura 3 – Situazione delle imprese nelle quali i dipendenti hanno svolto attività formative per fatturato, addetti e investimenti (N=181)	31
Figura 4 Obiettivi connessi all’ingresso in formazione da parte dei lavoratori autonomi (tot. 54).....	33
Figura 5 Principale argomento su cui verteva l’attività formativa rivolta agli imprenditori (tot. 231).....	38
Figura 6 I Contesti della formazione rivolta agli imprenditori e le modalità di svolgimento (tot. 231).....	40
Figura 7 I livelli di soddisfazione espressi dai formati sulle caratteristiche delle attività formative (somma delle modalità di risposta “molto soddisfatto” e “soddisfatto”). Distribuzione per tipo di destinatari (tot 538)	49
Figura 8 I giudizi dei destinatari sulla qualità dell’analisi dei fabbisogni formativi e sulla rilevanza e coerenza della formazione (somma delle modalità di risposta “molto soddisfatto” e “soddisfatto”). Distribuzione per tipo di destinatario (tot. 538).....	51
Figura 9 I giudizi delle imprese sulle procedure di accesso e sulla tempestività degli interventi (tot. 181).....	52
Figura 10 I giudizi delle imprese sulle procedure di accesso e sulla tempestività nell’avvio degli interventi (somma delle modalità di risposta “molto soddisfatto” e “soddisfatto”). Distribuzione per numero di addetti (tot. 181)	53
Figura 11 Giudizio delle imprese (per classe di dimensione) circa l’adeguatezza delle attività di analisi dei fabbisogni formativi (somma delle modalità di risposta “molto soddisfatto” e “soddisfatto”). Distribuzione per classe di addetti (tot. 181).....	54
Figura 12 – Situazione delle imprese nelle quali i dipendenti hanno svolto attività formative per fatturato, addetti e investimenti: confronto tra triennio e precedente e anno successivo all’intervento formativo (N=181).....	55
Figura 13– Imprese - grado di soddisfazione per coerenza delle attività rispetto ai fabbisogni e utilità delle competenze acquisite dai lavoratori (N=181)	56
Figura 14 – Imprese - grado di soddisfazione per coerenza delle attività rispetto ai fabbisogni e utilità delle competenze acquisite dai lavoratori per direzione di cambiamento (N=181)	57
Figura 15 – Imprese - aree di miglioramento delle competenze dei lavoratori (risposta multipla; N=181).....	58
Figura 16 – Imprese – Aree aziendali cui il progetto formativo ha portato un miglioramento (risposta multipla – N=181)	58
Figura 17 – Imprenditori – Giudizio sul miglioramento delle capacità manageriali e incidenza positiva sui livelli di competitività dell’intera azienda (N=231)	60
Figura 18 – Lavoratori autonomi - aree di miglioramento delle competenze (N=54)	61

Figura 19 – Ritiene che il corso abbia migliorato le sue capacità lavorative o professionali incidendo positivamente sulla sua attività autonoma? (N=54).....	62
Figura 20 – Lavoratori occupati presso la stessa impresa – Le variazioni di tipo di contratto, retribuzione e mansioni (N=245)	63
Figura 21 – Lavoratori occupati nella stessa impresa – Le variazioni nel tipo di contratto (N=245)	64
Figura 22 – Lavoratori occupati nella stessa impresa – Cambiamenti nella situazione professionale a sei mesi (N=245)	65
Figura 23 –Giudizio sul miglioramento in termini di avanzamento di carriera (N=245).....	65
Figura 24 – Lavoratori dipendenti occupati nella stessa impresa – Miglioramenti percepiti nella situazione lavorativa per genere (molto + abbastanza; N=245)	66
Figura 25 –Giudizio sul miglioramento delle prestazioni professionali (N=245)	67
Figura 26 –Area di competenze su cui ha inciso positivamente la formazione (N=253)	67