

# MANUALE DELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE FINANZIATA DA FONDIR



# MANUALE DELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE FINANZIATA DA FONDIR

Il presente Manuale è stato realizzato da Fondir  
(Fondo paritetico Interprofessionale nazionale per la formazione  
dei dirigenti del terziario)

Coordinamento della ricerca: Daniela Mariangeloni  
Testi di: Valter Lindo, Gianluca Paladino, Agata De Candia  
Elaborazione degli strumenti di indagine: Valter Lindo

Si ringrazia Cinzia Papucci per gli importanti spunti forniti  
Si ringraziano le imprese che hanno partecipato alle interviste  
mettendo a disposizione il loro tempo prezioso e fornendo  
qualificati contributi.

Aprile 2020

PREMESSA	3
1. L'ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DI FONDIR: LA PROGETTAZIONE PER COMPETENZE E I COSTI STANDARD	5
1.1 L'avvio della sperimentazione della progettazione per competenze	6
1.2 Dalla sperimentazione alla progettazione per competenze	9
1.3 L'Adozione dei costi standard: il focus sulla qualità	10
2. LA DEFINIZIONE DI UN MODELLO PER LA VERIFICA DELLA QUALITÀ	13
2.1 Alcuni indirizzi sulla verifica della qualità	14
2.2 Gli orientamenti verso la qualità dei Piani finanziati: la scelta del panel	15
2.3 La traccia di intervista	16
2.4 Le indicazioni emerse	17
2.5 Conclusioni generali	25
3. LA RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ NEI PIANI FINANZIATI DA FONDIR	26
3.1 I principi di processo per la rilevazione della qualità	27
3.2 Ambiti dei Piani formativi, Aree di verifica e relativi indicatori	28
3.3 Parametri di valutazione e punteggi ponderati	35
3.4 Analisi e raccomandazioni sulla qualità rilevata	39
Bibliografia di riferimento	43
ALLEGATI	
1. Questionario interviste	
2. Scheda verifica Piani Formativi	
3. Scheda rilevazione qualità	

# Premessa

La formazione cambia, si evolve, al pari della nostra società e del nostro modo di lavorare. Cambiano i paradigmi organizzativi e di conseguenza i percorsi formativi volti ad acquisire un *mindset* che consenta di affrontare le nuove sfide competitive, cogliendo le nuove opportunità di un sistema mercato in piena evoluzione.

Le aziende oggi richiedono ai provider di formazione di costruire programmi specifici che partono dall'analisi delle proprie strategie e dai processi di cambiamento interni in corso. I processi di digitalizzazione in atto richiedono competenze trasversali e competenze nuove, forse oggi non ancora conosciute.

I manager sono di fronte a sfide inedite che richiedono “visione” e “competenze trasversali” sempre più interconnesse e contaminate con altre discipline; per competere sono incentivati a sviluppare punti di vista innovativi, utilizzando strumenti di analisi e di azione creativi, dinamici e versatili. Oggi il ciclo di vita delle competenze è più breve e l'offerta formativa deve sapersi adeguare a questi cambiamenti. Creatività, intelligenza emotiva e flessibilità cognitiva sono delle competenze che si ripercuotono sul potenziale umano e consentono alle persone di trarre beneficio dalle macchine, piuttosto che essere sostituiti da esse. Ci si renderà conto di aver sempre più bisogno di migliorare le proprie competenze e diversificarle in nuove aree. La complementarità, l'agilità e la capacità di apprendere hanno un'importanza cruciale.

La formazione, quindi, cambia.

Ma la qualità resta. Anzi, aumenta.

Se si considera che i Fondi Interprofessionali sono il principale strumento che le imprese hanno a disposizione per finanziare, anche parzialmente, la formazione dei propri dipendenti, risulta evidente la necessità che i Fondi si adeguino ai cambiamenti in corso. A fronte di modelli di formazione sempre più “destrutturati” devono corrispondere sistemi di finanziamento “moderni”, per attuare i quali è necessario spostare l'attenzione dal controllo “burocratico” alla verifica della qualità del percorso erogato. Agli inizi del 2018, il Fondo ha avviato uno studio per individuare aree di criticità ed attuare iniziative finalizzate a favorire ed agevolare la partecipazione alla formazione continua dei manager delle imprese iscritte, proprio in considerazione dei nuovi trend formativi in atto. E a seguito del lavoro di ricerca e in coerenza con quanto emerso, il Fondo ha introdotto nei suoi strumenti di programmazione elementi di sostanziale novità. È stato rivisto completamente l'impianto strutturale e semantico dei bandi per agevolare l'accesso ai finanziamenti della formazione continua. È stata introdotta la progettazione guidata “per competenze” secondo un modello sperimentato con l'INAPP (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche). È stato semplificato il percorso di trasmissione della documentazione: zero carta e firma digitale. Ma il perno delle innovazioni semplificatorie apportate negli Avvisi riguarda l'introduzione delle Unità di Costo Standard. Con le UCS, FONDIR ha optato per una semplificazione amministrativa che comporta margini di errore drasticamente ridotti nel processo rendicontale. Cambia radicalmente la prospettiva gestionale-operativa. Ci si concentra più sugli output che non sugli input e sui costi dei progetti. Per tale motivo è stato avviato un progetto “Qualità” che prevede che tutti i Piani finanziati attraverso l'ultimo bando siano oggetto di valutazione qualitativa da parte di un team di esperti del Fondo.

Questo manuale rappresenta, appunto, lo strumento attraverso cui il Fondo valuta la “qualità” della formazione finanziata. È suddiviso in tre parti.

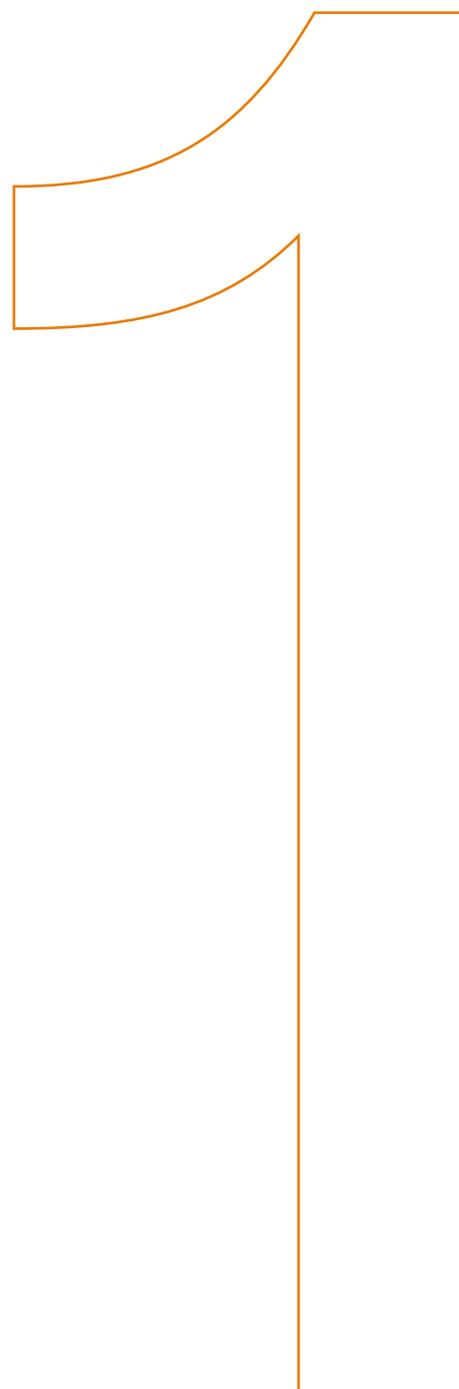
Nella prima è descritto il percorso che il Fondo ha affrontato, dal 2012 ad oggi, per stimolare le aziende ad una progettazione di qualità.

Nella seconda parte è descritto il processo e la metodologia utilizzata per rilevare la qualità della formazione nei Piani finanziati dal Fondo.

Infine, vengono illustrati lo strumento e i relativi indicatori per mappare gli elementi qualitativi in ogni piano.

Il presente manuale non vuole essere un rigido strumento di analisi, ma piuttosto una modalità, migliorabile ed aperta a contributi esterni, che ha l'obiettivo di leggere l'attività formativa realizzata e rilevarne gli aspetti positivi utili ad accompagnare la futura programmazione.

# L'ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DI FONDIR LA PROGETTAZIONE PER COMPETENZE E I COSTI STANDARD



## 1.2

# L'avvio della sperimentazione della progettazione per competenze

La verifica della qualità della formazione è un tema che catalizza l'attenzione sia delle autorità preposte alla programmazione di interventi di formazione, sia di chi è incaricato di attuare tali interventi.

Non è un caso che la Commissione europea, già dalla precedente programmazione dei Fondi strutturali, ha spostato il focus dall'aspetto del controllo "amministrativo" a quello della qualità. E nella prossima programmazione si ipotizza di fare un ulteriore step: verificare l'efficacia degli interventi di formazione.

FONDIR già da tempo dà il proprio contributo per spostare il focus sulla qualità della formazione; dal 2012 ha avviato, in collaborazione con l'ISFOL (oggi INAPP) la sperimentazione di un percorso di progettazione della formazione continua dei dirigenti che ha portato al riconoscimento della qualità della progettazione formativa dei Piani presentati al Fondo per il loro finanziamento.

"Certificare" la qualità della progettazione formativa significa creare degli standard minimi comuni che recepiscano gli indirizzi formulati dall'Unione europea su questi temi e che favoriscano il rilascio di un "certificato" di qualità in favore delle imprese che presentano un Piano di formazione secondo gli standard previsti.

Oltre agli oggettivi vantaggi che la formazione comporta in termini di aumento della competitività sul mercato, "progettare formazione" secondo standard di qualità significa riconoscere all'impresa un ruolo propositivo nello sviluppo delle risorse umane e un ruolo socialmente responsabile nei confronti dei lavoratori stessi.

Seguendo gli orientamenti comunitari, FONDIR, con l'Assistenza dell'ISFOL, ha messo a punto un sistema che favorisce la progettazione di "qualità", secondo il ciclo delle competenze. Il "protocollo di qualità" definito con ISFOL individua i seguenti indicatori, introdotti in un apposito formulario di presentazione del Piano formativo:

- analisi dei fabbisogni del contesto dell'impresa (modalità di rilevazione e rappresentazione);
- elaborazione contenuti attività di apprendimento;
- scelta della/e modalità attraverso cui erogare i contenuti;
- individuazione delle risorse da coinvolgere (analisi fabbisogni individuali);
- modalità di valutazione dei risultati (verifica apprendimento).

Il rispetto e l'applicazione degli indicatori previsti dal protocollo di qualità, e quindi la scelta di progettare secondo uno specifico formulario, ha permesso alle imprese di poter usufruire della certificazione di qualità che FONDIR ha riconosciuto a questo Piani. Trattandosi di sperimentazione, l'adesione dell'impresa a questo protocollo è stata, fino al 2017, volontaria.

FONDIR, nel progettare il nuovo formulario, ha preso a riferimento la nuova Strategia "Europa 2020", che definisce le politiche europee di innovazione e sviluppo della qualità dei sistemi di offerta formativa.

In estrema sintesi, secondo tale strategia, i Paesi comunitari, per migliorare la qualità e l'efficacia delle iniziative di formazione, dovranno dotarsi di una serie di strumenti funzionali a garantire ai cittadini le condizioni di spendibilità delle competenze acquisite,

anche al fine di favorire la definizione di un proprio progetto di apprendimento lungo tutto l'arco della vita funzionale ad incrementarne l'occupabilità e la mobilità professionale. Alla base vi è innanzitutto la consapevolezza che qualsiasi forma di apprendimento per essere valorizzata, e quindi essere riconosciuta come tale, deve necessariamente avere come esito quello di **promuovere una “qualification” del soggetto che apprende**. Con il termine “qualification” si intende il conseguimento di un risultato di apprendimento (*learning outcome*) da parte di un individuo, nell'ambito di un sistema formale (scuola, formazione professionale, università...) o in ambito lavorativo (non *formal learning*) o nelle esperienze di vita (*informal learning*).

In quanto tale, **il risultato di apprendimento deve poter essere valutato e validato**, secondo le prassi in essere in ciascun Paese membro della Comunità, al fine di creare le premesse per una sua certificazione da realizzarsi nel quadro dei principi tecnico-metodologici condivisi in sede comunitaria.

Questa impostazione determina **la necessità di rivedere le modalità con cui viene progettata, erogata e valutata la formazione**, oltre a una rivisitazione complessiva del concetto stesso di formazione.

Ragionare in termini di apprendimento infatti, e non più solo di formazione, crea nuove “centralità” e rinnovate attenzioni, che caratterizzano fortemente la qualità dei processi di sviluppo delle risorse umane. In particolare, in questo processo innovativo, l'attenzione si sposta:

- **dal soggetto erogatore alla persona che apprende**: conseguentemente è necessario partire dalle risorse già possedute dal soggetto, in termini di competenze, per il suo posizionamento rispetto all'offerta formativa (crediti in ingresso, personalizzazione del percorso, diversificazione delle modalità formative...);
- **dai contenuti formativi agli esiti del processo di apprendimento (learning outcome)**: attraverso una definizione puntuale delle competenze, delle conoscenze e delle abilità, e il loro posizionamento rispetto al mondo del lavoro (analisi dei fabbisogni in termini di competenze e referenziazione delle stesse rispetto ai settori, comparti, professioni...);
- **dalla certificazione del “titolo” (qualifica) al processo di certificazione delle competenze (qualification)** che può avvenire attraverso strumenti diversificati, anche combinabili tra loro, in quanto diversificato è il processo di apprendimento con cui il soggetto può avere acquisito un risultato di apprendimento (dossier individuale, assessment, dispositivi curriculari (ad esempio il libretto).

Per questi motivi FONDIR, nel 2012, ha rivisitato il proprio formulario, introducendo elementi funzionali ad allineare le candidature dei Piani formativi alla impostazione europea, nella convinzione di poter incrementare la qualità delle proposte. Le informazioni aggiuntive sono riferite ai seguenti punti:

1. modalità di realizzazione delle analisi dei fabbisogni di competenze e successiva elaborazione delle *Unità di competenza* (*learning outcome*);
2. individuazione delle risorse da coinvolgere e analisi dei fabbisogni individuali, per il posizionamento dei singoli lavoratori rispetto ai *learning outcome*, e successiva

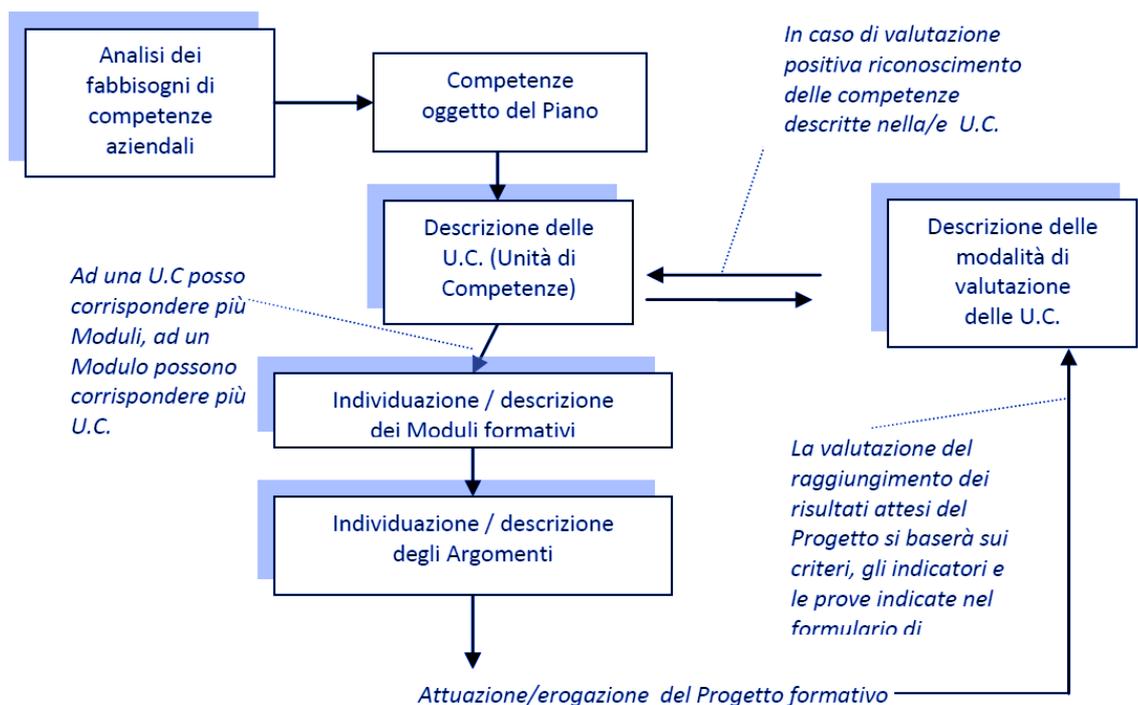
1 Per ogni ulteriore approfondimento di rimanda al documento "Linee guida per la progettazione dei Piani di formazione secondo il CICLO DELLE COMPETENZE" presente sul sito istituzionale del Fondo ([www.fondir.it](http://www.fondir.it)).

indicazione delle modalità di apprendimento più funzionali alle necessità delle singole risorse coinvolte (personalizzazione);

3. valutazione dei risultati, con indicazione delle modalità procedurali di verifica e validazione degli esiti dell'apprendimento ritenute più funzionali al Piano proposto.

Lo schema di sintesi del processo di progettazione basato sul "ciclo delle competenze", a partire dall'analisi del fabbisogno alla valutazione ed eventuale riconoscimento delle competenze acquisite è rappresentato nel grafico che segue.

Grafico n. 1: processo di progettazione basato sul "ciclo di competenze"



## 1.2

# Dalla sperimentazione alla progettazione per competenze

La sperimentazione della progettazione per competenze ha introdotto una modalità di programmazione della formazione che tiene conto di alcuni aspetti importanti, richiamati nel Decreto interministeriale del 30 giugno 2015, che riguardano anche la meta-articolazione del processo di individuazione delle competenze da apprendimento, le funzioni professionali e operative connesse a ciascun passaggio e gli standard minimi che caratterizzano i processi valutativi.

Con l'avvio della programmazione 2018 e l'applicazione dei costi standard, il Fondo ha elaborato un formulario di presentazione dei Piani che tiene conto anche delle indicazioni previste dal Decreto interministeriale dell'8 gennaio 2018 relativo alla istituzione del Quadro Nazionale delle Qualificazioni (NQF) in risposta alla Raccomandazione Europea relativa allo European Qualification Framework (EQF). Tale Decreto definisce per il nostro Paese, in modo univoco, una serie di descrittori per gli 8 livelli delle Qualificazioni individuando quale tipo di conoscenze, abilità e autonomia/responsabilità sono riconducibili a ciascun livello. Inoltre il Decreto NQF struttura le procedure per la referenziazione delle qualificazioni al Quadro attraverso il Punto Nazionale di Coordinamento EQF insediato presso l'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro) e con la valutazione indipendente di INAPP.

Gli Avvisi 2018 e 2019 prevedono, così, la compilazione di un unico formulario, con una scelta guidata, per ogni singolo progetto, delle tematiche e competenze oggetto di sviluppo.

L'obiettivo è quello di accompagnare l'azienda verso una progettazione di qualità avendo un obiettivo chiaro: individuare e definire puntualmente le competenze che si intendono rafforzare.

Tale standardizzazione nella compilazione è stata resa possibile, per le **competenze tecnico-professionali, dall'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni** di INAPP.

In fase di compilazione del formulario, nel momento in cui si selezionano le competenze tecnico-professionali oggetto del percorso formativo, appaiono le singole attività a queste legate. Competenze e attività sono le stesse contenute nell'Atlante Lavoro. L'Atlante Lavoro, infatti, descrive i contenuti del lavoro in termini di attività (task, compiti, ecc.) e di prodotti-servizi potenzialmente erogabili nello svolgimento delle stesse attività descritte. I contenuti del lavoro sono rappresentati attraverso uno schema di classificazione formato da 24 settori economico professionali. La classificazione dei settori economico-professionali (SEP) è stata ottenuta utilizzando i codici delle classificazioni adottate dall'ISTAT, relativamente alle attività economiche (ATECO 2007) e alle professioni (Classificazione delle Professioni 2011), ed è interamente ad esse connessa. La classificazione SEP è composta da 23 settori più un settore denominato Area Comune.

**Le competenze digitali** sono state classificate in 7 aree, per ognuna è stato descritto il livello di abilità digitale, ovvero la dimestichezza con la quale si lavora in modalità digitale, e il livello di maturità digitale, cioè la consapevolezza e la capacità critica nell'utilizzo degli ambienti di rete.

**Le abilità personali** sono state classificate in 5 aree, e sono rilevate specifiche modalità formative: il coaching individuale e la formazione esperienziale.

Dagli Avvisi 2020 è stato inoltre introdotto un sistema di rilevazione sulla misurabilità dei risultati, associato alle specifiche tematiche e modalità formative dei percorsi.

# 1.3

## L'Adozione dei costi standard: il focus sulla qualità

La standardizzazione nella definizione delle competenze per area tematica e delle modalità formative ha consentito di quantificare e identificare le unità di costo standard e i relativi output.

Il passaggio determinante che ha spinto il Fondo a sistematizzare l'analisi della qualità della formazione finanziata è stata l'adozione, con la programmazione 2018, dei costi standard.

L'adozione dei "costi standard" è stata frutto di due principali motivazioni:

- semplificare il processo di rendicontazione dei costi;
- sostituire la qualità alla burocrazia.

Il Fondo ha avviato, nel 2017, un'"Analisi delle buone pratiche per l'avvio della semplificazione delle procedure di presentazione, gestione e rendicontazione dei Piani finanziati da FONDIR". Il lavoro, terminato nel 2018, ha individuato, tra le altre opzioni di semplificazione, l'introduzione dei Costi standard per la gestione e rendicontazione dei Piani Formativi.

Nel contempo l'ANPAL, nelle nuove "Linee Guida sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all'articolo 118 della L. 23 dicembre 2000 n. 388" licenziate definitivamente il 10 aprile 2018, facendosi carico dei principi di economicità e semplificazione auspicati nelle procedure di concessione dei contributi per finanziare i piani formativi di competenza dei fondi interprofessionali, indica tra le alternative possibili la forma della "rendicontazione sulla base di tabelle standard di costi unitari"<sup>2</sup>. Nei fatti, si è inteso introdurre, anche nei Fondi Interprofessionali, l'utilizzo alternativo dei costi standard per la rendicontazione dei Piani Formativi aziendali, individuali, territoriali e settoriali.

Le indicazioni fornite ai Fondi lasciano aperta l'opzione facoltativa di adozione e considerano solamente alcune modalità operative necessarie. Secondo le indicazioni dell'ANPAL, i costi standard si attuano:

- su base volontaria, infatti le Linee Guida indicano che "Il sistema a Costi Standard potrà essere utilizzato..." da parte dei Fondi, non è espressa alcuna prescrizione essendo presente l'alternativa della "rendicontazione a costi reali";
- in relazione ad un benchmark, ovvero, si precisa che l'adozione potrà avvenire "(...) facendo ricorso ai modelli vigenti dettati dalla normativa nazionale e comunitaria.", quindi prendendo a riferimento, ad esempio, i lavori di analisi, studio e sistematizzazione svolti dalle Regioni in relazione ai Fondi Strutturali e di Investimento Europei nella scorsa e nell'attuale programmazione;
- avendo predefinito il piano tabellare dei costi standard: "(...) Utilizzando i costi standard unitari, tutti o parte dei costi ammissibili di un'operazione sono calcolati sulla base di attività, input, output, o risultati quantificati, moltiplicati usando tabelle standard di costi unitari predeterminate";
- in riferimento all'unità progettuale o soltanto a parti di essa: "(...) Questa possibilità può essere usata per qualsiasi tipo di progetto o parte di progetto quando è possibile definire chiaramente le quantità legate ad un'attività e le tabelle standard di costi unitari."

<sup>2</sup> ANPAL, "Linee Guida sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all'articolo 118 della L. 23 dicembre 2000 n. 388", pag 8.

L'utilizzo delle opzioni di semplificazione dei costi comporta che le spese ammissibili siano calcolate conformemente ad un metodo predefinito basato sugli output, sui risultati o su alcune categorie di costi, e non più sul tracciamento della spesa sostenuta e, quindi, dai singoli importi spesi e della documentazione contabile sottostante.

Tale approccio risponde a molteplici esigenze, tra cui quella imposta dai Regolamenti del periodo di programmazione 2014-2020 che pongono l'attenzione e vincolano l'esecuzione finanziaria dei Programmi al raggiungimento di obiettivi e risultati procedurali e fisici e non solo finanziari.

Inoltre, i costi semplificati riducono notevolmente gli oneri amministrativi a tutti i livelli, sia per quanto riguarda i beneficiari che possono concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi strategici del progetto invece di doversi dedicare alla raccolta e alla verifica di documenti finanziari, spesso onerosi e complessi, sia per quanto riguarda la gestione dell'operazione da parte dell'Autorità di Gestione.

La logica sottostante la semplificazione è quella che, una volta definito ex ante il costo di un'operazione attraverso le opzioni di semplificazione dei costi, non interessa più se il beneficiario spende di più o di meno, ma **interessa che il Beneficiario raggiunga pienamente gli obiettivi del progetto approvato**, e per fare questo, il beneficiario dovrà concentrarsi sull'efficienza e l'efficacia delle azioni previste dal progetto.

Le **Unità di Costo Standard (UCS)** nella programmazione strategica del Fondo, ai fini dell'assolvimento della propria mission, hanno l'obiettivo di:

- *delineare un quadro di opzioni semplificatorie per l'accesso alla formazione e quindi alla presentazione, gestione e rendicontazione dei Piani Formativi.* Infatti, la rendicontazione a costi reali comporta un aggravio di procedure con sprechi di risorse economiche e risorse umane dedicate per molte ore ad attività amministrative (sia nella fase di preparazione documentale che in quella di controllo). Al contrario, nella logica della trasparenza e della semplificazione, con i costi standard l'accesso alla formazione potrà essere stimolato tramite la facilità di utilizzo delle procedure di richiesta, di gestione e di rendicontazione delle risorse finanziarie disponibili sugli Avvisi del Fondo;
- *favorire lo sviluppo delle abilità di "progettazione per competenze" all'interno della cornice più ampia e generale di un orientamento volto ad incoraggiare e sostenere la qualità del processo formativo non solo nella fase progettuale (dove si riscontra da tempo una solida qualità) ma anche lungo tutte le fasi realizzative dell'intervento formativo traducendo il processo di apprendimento in una chiave proattiva e relazionale della formazione e non solo economico-finanziaria.* In questo caso il principio di riferimento – come emerso dalle interviste realizzate nella ricerca che ha originato il trend di semplificazione procedurale all'interno del quale si inserisce il percorso di introduzione dei costi standard – è quello di finanziare l'apprendimento e non solo la formazione. La tensione della struttura, in questo caso, si orienta verso la verifica del processo più che delle procedure, attribuendo molta più importanza, rispetto al passato recente, alla qualità complessiva dell'azione formativa e a intendere le connessioni del Piano Formativo con gli andamenti e le strategie aziendali piuttosto che a verificare esclusivamente l'identità dei partecipanti all'azione formativa;
- *sostenere la struttura organizzativa del Fondo nel passaggio dal lavoro per compiti al lavoro per processi.* La riorganizzazione dei processi attraverso le opzioni semplificatorie (costi standard, utilizzo della piattaforma digitale per la consegna dei documenti, ecc.) comporta una modifica all'interno dell'organizzazione che a sua volta dovrà riposizionare le proprie risorse per agire – e allo stesso tempo proporre e accogliere – quei cambiamenti strutturali all'insegna del **claim "guidare la formazione"**.

Adottando le UCS, quindi, si sposta l'asse dell'operatività verso la **verifica del processo più che delle procedure**. Ciò significa che ora gran parte delle risorse umane e degli sforzi amministrativi impiegati nella gestione dei finanziamenti è assorbita per raggiungere gli obiettivi e realizzare la *mission* del Fondo ovvero finanziare politiche formative che qualificano la presenza sul mercato delle aziende e valorizzano la professionalità dei dirigenti, piuttosto che - come avveniva precedentemente - dall'accumulo e dalla verifica dei documenti contabili.

Nel processo di determinazione e adozione dei costi standard vengono identificati due livelli che, insieme, portano a stabilire il valore della spesa finale rimborsabile:

- al primo livello, vengono creati gli **strumenti da utilizzare** per arrivare ai costi standard, determinati in base ai costi storici realizzati nel passato;
- la fase successiva, il secondo livello, fa riferimento **all'applicazione delle unità di costo** standard determinate, ed eventualmente rimodulate, per stabilire l'entità dei finanziamenti ammissibili per i corsi futuri.

L'applicazione delle UCS ai fini della determinazione del contributo finale si attua attraverso una formula che mette in gioco le Unità di Costi Standard relative al **costo ora/corso + ora/allievo, oppure ora/corso/allievo** in collegamento coi partecipanti al processo formativo.

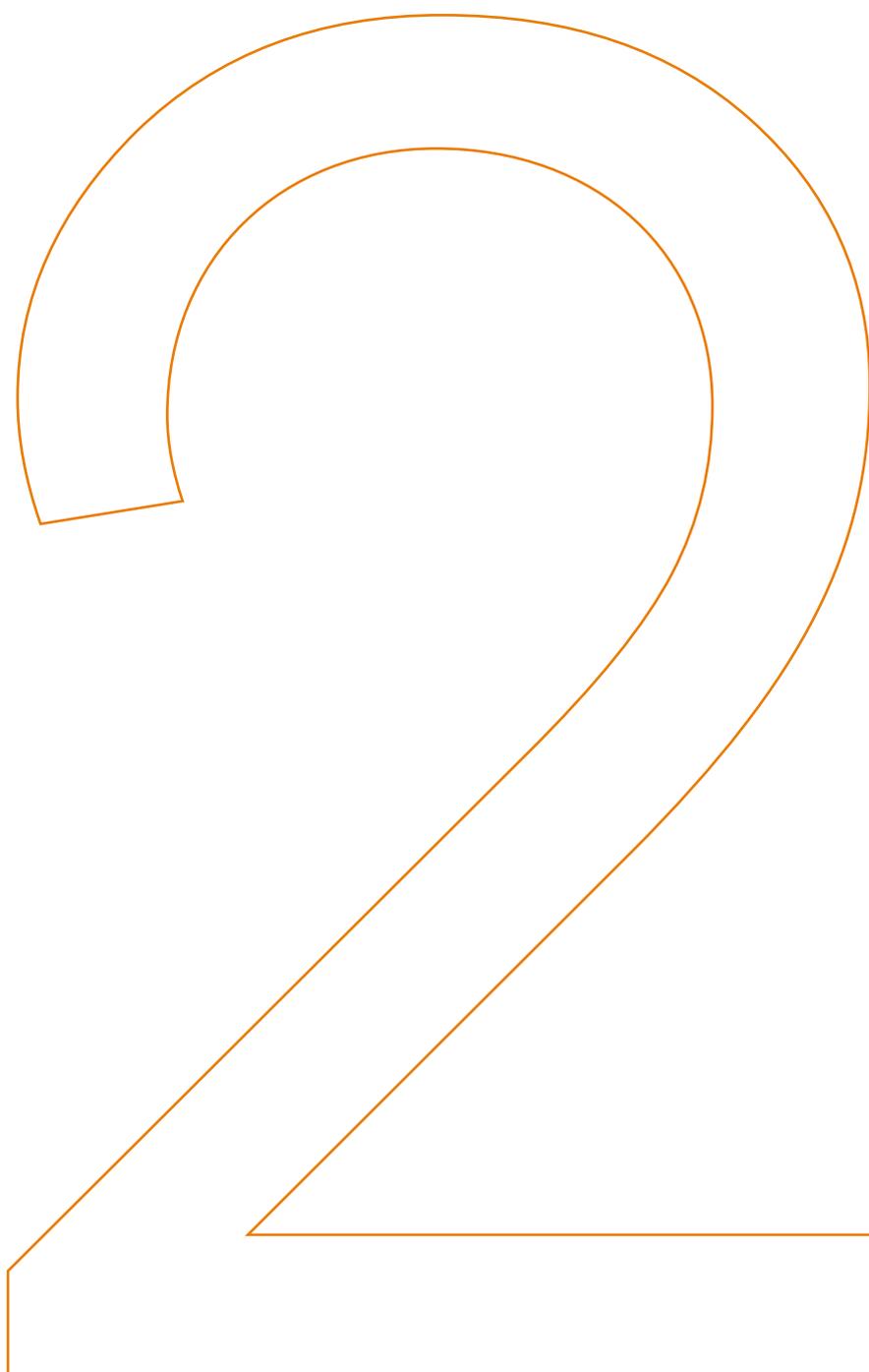
Quindi il sistema delle tabelle di UCS rappresenta un sistema potente di compromesso tra la verifica della partecipazione alle attività formative e la puntuale rendicontazione delle spese a costi standard, ovvero predefiniti, chiari e trasparenti, che favorisce lo spostamento dell'attenzione e dell'azione dalla dimensione "*amministrativa*", burocratica, formale, statica a quella senz'altro più dinamica, agile, pregnante dell'attenzione al *processo* e alle diverse risorse e fattori in gioco come ad esempio le risorse relative ai processi di apprendimento e quindi alle modalità e ai tempi dell'apprendimento. Mette in gioco fattori motivazionali e strategici come la pertinenza e coerenza della formazione con le linee di sviluppo e innovazione aziendale. Infine, ma non esaustivamente, fa riferimento alla valutazione degli attori e in generale delle risorse in gioco. La dimensione procedurale della formazione viene disarticolata a favore dei risultati dell'apprendimento stabilendo una relazione diretta tra successo formativo e costo del contributo formativo.

**I controlli si concentrano, quindi, sul raggiungimento dei risultati e degli output previsti e sulla verifica delle condizioni per il finanziamento**, che possono prevedere standard qualitativi e quantitativi da rispettare per non incorrere in eventuali decurtazioni (p.es. livelli di esperienza per le docenze, ore minime di tutoraggio, etc.).

Dopo aver adottato i costi standard, nasce quindi la necessità di procedere alla verifica dei risultati prodotti dal percorso di formazione.

FONDIR, in coerenza con il processo precedentemente illustrato, ha definito il modello per la verifica delle qualità della formazione, modello descritto nelle pagine che seguono e che sarà applicato ai progetti finanziati attraverso i costi standard, in via sperimentale a partire dalla programmazione 2019 e poi sistematizzato negli Avvisi successivi.

# LA DEFINIZIONE DI UN MODELLO PER LA VERIFICA DELLA QUALITÀ



## 2.1

# Alcuni indirizzi sulla verifica della qualità

Lo sviluppo di un sistema di verifica della qualità dei piani formativi finanziati da FONDIR è finalizzato a fornire un orientamento, una ottimizzazione e un aggiornamento costante a supporto della progettazione e rendicontazione dei piani formativi delle imprese aderenti al Fondo a partire dagli Avvisi 2018. La messa in opera del sistema di verifica qualitativa è anche propedeutica alla realizzazione di un database di buone pratiche indicizzato che fornirà un supporto metodologico e operativo per il Fondo nella delicata fase di analisi delle proposte formative presentate sui vari Avvisi. Viene reso quindi possibile, con il sistema di verifica qualitativo, un aggiornamento e un riallineamento metodologico e contenutistico degli interventi finanziabili attraverso FONDIR.

La metodologia proposta dal presente manuale è stata elaborata partendo dalle analisi e dalla documentazione prodotta dal Fondo negli ultimi anni relativamente alla progettazione per competenze, alla metodologia della qualità dei piani formativi e dei costi standard. Si è tenuto nel giusto conto l'esigenza di fornire alle imprese aderenti procedure di presentazione e monitoraggio dei piani formativi che risultino semplificate, digitalizzate e amministrativamente snelle.

Il sistema di verifica qualitativo tiene presenti le indicazioni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sull'importanza dell'integrazione delle varie dimensioni dell'apprendimento e della definizione di norme generali e standard condivise per validare le competenze e le conoscenze acquisite nei diversi contesti. Il sistema di verifica è orientato ad analizzare alcune fasi specifiche dell'attuazione del Piano formativo utilizzando una serie di indicatori di *efficacia ed efficienza*, nonché l'impatto atteso sui dirigenti in formazione. Nella strutturazione del modello proposto si sono tenute in evidenza le indicazioni delle Raccomandazioni UE emerse dal lavoro dell'*Education and Training 2020 (Working Group mandates 2018-2020)*, di EQ.U.A.L. *Upskilling Pathways Italy: taking stock of existing adult learning policies measures and resources*, realizzato dalla Commissione Europea, INAPP, Regione Lombardia, Regione Lazio e dal *Rapporto n° XVIII sulla formazione continua* di ANPAL del 2018. Per la bibliografia integrale delle fonti si rimanda alla fine del presente documento.

## 2.2

# Gli orientamenti verso la qualità dei Piani finanziati: la scelta del panel

Per la definizione del modello di verifica della qualità dei Piani formativi finanziati dal Fondo è stato strutturato un *Questionario* composto da sei aree tematiche. Tale strumento è stato somministrato tramite intervista ad un panel selezionato di imprese aderenti al Fondo.

Il panel scelto è composto da nove imprese che al momento della realizzazione delle interviste avevano piani formativi finanziati a valere sugli Avvisi 1/2018 e 2/2018 (*Interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese del terziario*). La suddivisione del panel ha cercato di rappresentare in maniera quanto più possibile esauriente i comparti e i settori afferenti al Fondo. Si evidenzia che i nove Piani formativi selezionati sono terminati e in fase di rendicontazione (ad ottobre 2019) o con un livello di avanzamento delle attività formative erogate almeno pari al 40-50%. Quindi il range di scelta ha permesso di esaminare circa il 10% dei Piani formativi finanziati dal Fondo sugli Avvisi 1/2018 e 2/2018.

La composizione del panel imprese/piani formativi è stata impostata secondo due criteri distintivi principali: occorre analizzare dati che avessero una *omogeneità* tale da poter essere confrontati tra di loro e avere una *diversificazione* del panel in modo da riuscire a dare una istantanea delle diversità, settoriali, dimensionali, di fabbisogni e metodologie formative che caratterizzano le imprese aderenti al Fondo.

Il panel ha riguardato Piani formativi di tipologia *aziendale* mentre, relativamente alle dimensioni aziendali, si è tenuto conto di aderenti diversamente dimensionati (*piccole, medie e grandi imprese*). Dove è stato possibile si è data enfasi alla presenza di piani formativi con *diverse metodologie formative* impiegate, e quindi differenti unità di costo standard, e un sufficiente livello di *complessità e integrazione*. L'importo del contributo richiesto dalle imprese del panel intervistato ha puntato dove possibile ad un livello *medio e medio-alto*.

Il panel per il Comparto Creditizio Finanziario Assicurativo è composto da quattro imprese (tre del settore Creditizio-Finanziario e una del settore Assicurativo). Il panel per il Comparto Commercio, Turismo, Servizi e Altri settori economici è composto da cinque imprese (quattro per il settore Commercio-Turismo-Servizi e una per Altri Settori Economici).

## 2.3

# La traccia di intervista

Le interviste realizzate hanno seguito una traccia definita da un Questionario appositamente elaborato (allegato n. 1).

Nelle interviste sono state rilevate informazioni secondo un format strutturato in sei sezioni.

*Parte Prima. Azienda.*

Contiene i dati identificati dell'impresa presentatrice del piano, ricavati dalla piattaforma UNICAFONDIR.

*Parte Seconda. Le Politiche Formative aziendali.*

Rileva informazioni sull'impostazione ed organizzazione dell'azione formativa complessiva aziendale e sul dettaglio della formazione dei dirigenti con indicazioni relative all'ultimo triennio (2016-2019).

*Parte Terza. Progettazione e presentazione del Piano.*

È approfondito l'aspetto qualitativo e strategico del piano formativo selezionato per l'intervista. Sono analizzate le correlazioni tra l'attività di progettazione e le caratteristiche degli interventi formativi proposti.

*Parte Quarta - I Risultati della Formazione.*

In questa sezione il focus è sugli output del piano formativo, sulla loro verifica ed analisi, sulle metodologie didattiche, sui materiali formativi utilizzati e sui docenti incaricati.

*Parte Quinta. La Formazione in Prospettiva.*

Si analizzano in maniera prospettica le linee guida dell'impresa relative alla progettazione della formazione futura per i propri dirigenti.

*Parte Sesta. Semplificazioni introdotte da FONDIR e aspettative.*

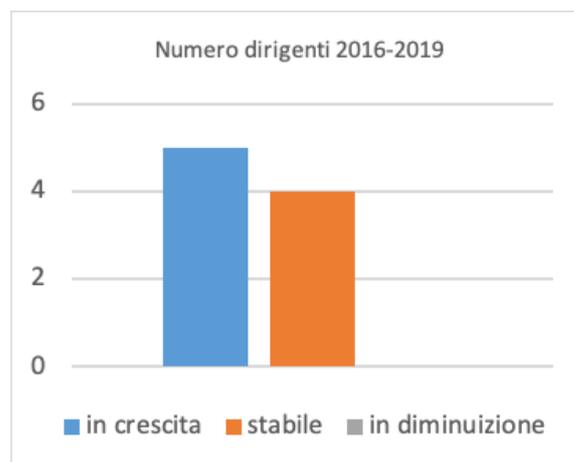
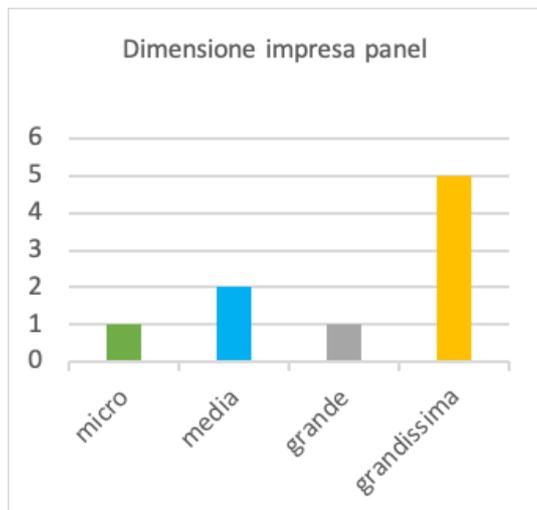
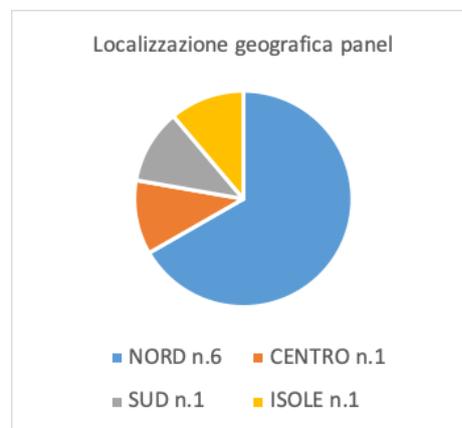
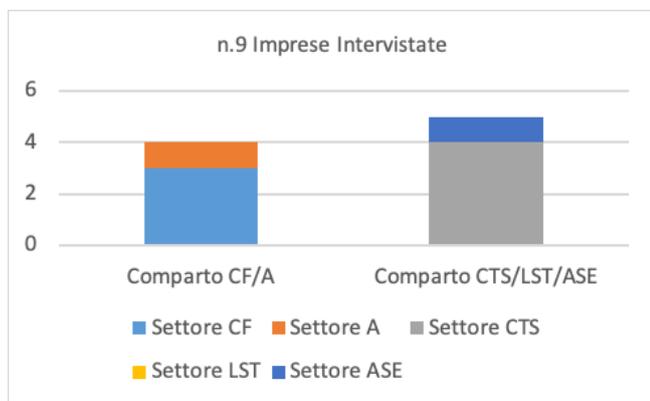
Questa parte fornisce indicazioni statistiche e di verifica del livello di gradimento delle aziende degli Avvisi 2018 pubblicati dal Fondo e permette di individuare aree di miglioramento ed ottimizzazione procedurale.

## 2.4 Le indicazioni emerse

I risultati analizzati, di cui di seguito si riporta una sintesi aggregata, hanno costituito una base indicativa e molto utile per allineare i principi generali del sistema di verifica della qualità, e per individuare con precisione gli ambiti di verifica, le aree e gli indicatori correlati e la loro valutazione ponderata all'interno dell'intero processo di analisi qualitativa.

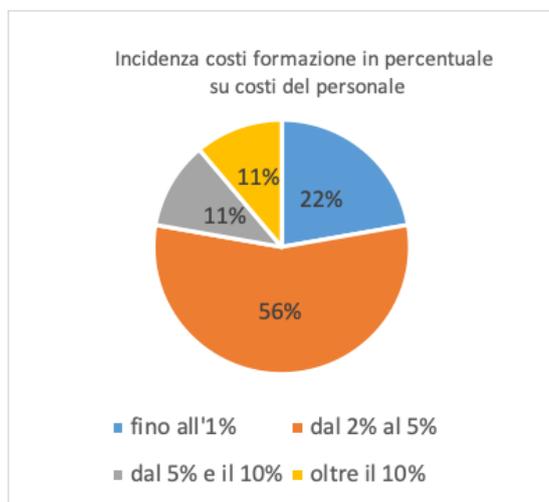
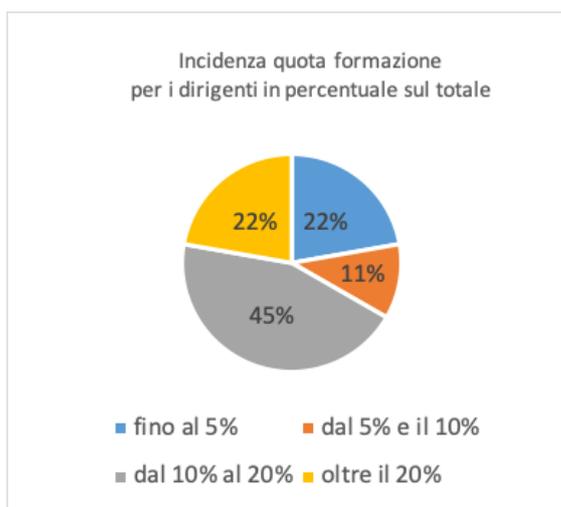
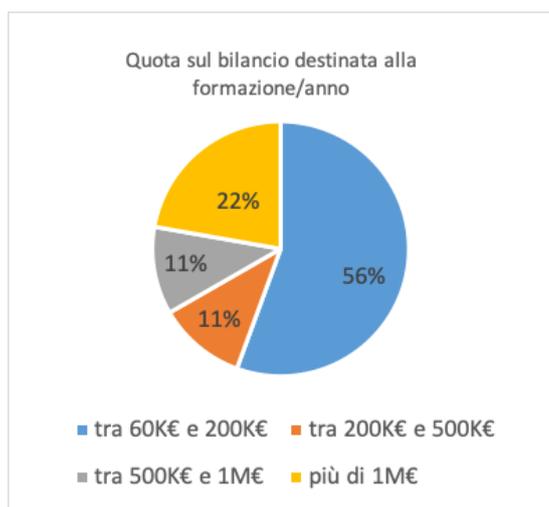
Informazioni generali circa le caratteristiche delle aziende intervistate sono state ricavate, come detto, dall'interrogazione della piattaforma UNICAFONDIR, piattaforma attraverso la quale i Piani vengono candidati al finanziamento.

*Grafico 1: suddivisione panel imprese per comparto e settore di appartenenza FONDIR;  
Grafico 2: localizzazione geografica del pane; Grafico 3: classe dimensionale del panel;  
Grafico 4: numero dei dirigenti nell'impresa. Trend ultimo triennio 2016-2019*



Il dato relativo al numero dei dirigenti nelle imprese del panel rappresenta un primo elemento di positività esaminato. Cinque imprese intervistate hanno infatti aumentato il numero dei propri dirigenti nell'ultimo triennio. Per quattro imprese il *trend* è stabile, mentre nessuna delle intervistate ha diminuito risorse in ambito dirigenziale nello stesso periodo.

Per quanto riguarda le politiche formative per i dirigenti, i grafici che seguono indicano nel dettaglio le percentuali di investimenti in formazione rispetto al bilancio o per tipologia di risorse umane formate, nel nostro caso esclusivamente i dirigenti. Tali grafici non si discostano dalle medie delle imprese per i settori di riferimento.



Grafici 5: percentuali di investimento in attività formative/anno del panel di n.9 imprese intervistato

Interessante risulta il dato relativo alla percentuale dei dirigenti coinvolti in attività di formazione nel triennio 2016-2019. Più della metà degli intervistati dichiara che il 100% dei propri dirigenti ha svolto e svolgerà nei prossimi anni formazione manageriale finanziata. Tre imprese superano la soglia del 60% dei dirigenti formati nell'ultimo triennio.

All'interno del panel, la formazione finanziata dal Fondo per gli aderenti ottiene un'ottima percentuale. Quasi la metà delle imprese intervistate finanzia più del 60% della formazione dei propri dirigenti attraverso il Fondo e un terzo degli intervistati dichiara di finanziare più dell'80% con gli Avvisi di FONDIR. In totale l'80% del panel si affida a FONDIR per un contributo alla formazione. Altre forme di finanziamento utilizzate sono la bilateralità attraverso l'Ebiter e l'Ebit, il CFMT e genericamente risorse da *Call for proposal europee*.

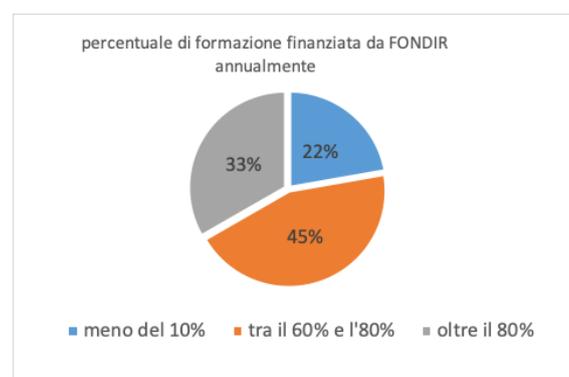
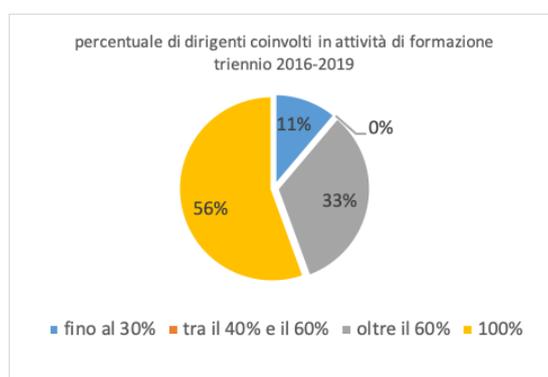


Grafico 6: dirigenti in formazione 2016-2019; Grafico 7: formazione finanziata da FONDIR annualmente;

Altro dato positivo è l'intenzione della totalità delle aziende intervistate di aumentare la formazione per i propri dirigenti già a partire dal 2020.

a) *Ambito dell'analisi dei fabbisogni formativi relativi al Piano presentato*

Le domande relative all'analisi dei fabbisogni svolta per il Piano formativo esaminato rilevano la presenza di un'analisi svolta ad hoc. L'analisi viene comunque inserita sempre all'interno del Piano strategico aziendale presentato. L'80% del panel si affida al proprio ufficio interno per la realizzazione dell'analisi dei fabbisogni, nel 20% dei casi si ricorre anche un supporto da consulente o ente esterno.

Gli strumenti di analisi dei fabbisogni più diffusi risultano essere un mix tra i *colloqui individuali* integrati da *riunioni periodiche di staff* e da *un'analisi delle performance*.

Altri strumenti utilizzati per l'analisi dei fabbisogni dei Piani in verifica sono gli *assessment* per i dirigenti e le *interviste semistrutturate*.

In alcuni casi l'analisi dei fabbisogni è strettamente collegata al business aziendale, possiamo definirla *customer oriented*, e ai cambiamenti del mercato, per questo motivo diventa un processo continuo caratterizzato da velocità di adattamento al mercato, coinvolgendo tutte le unità di business.

b) *Ambito delle correlazioni tra strategie di sviluppo di business, lo sviluppo organizzativo e il Piano formativo*

Due domande sono incentrate sul collegamento tra la formazione erogata sul Piano in oggetto e le strategie di sviluppo del business e lo sviluppo organizzativo dell'azienda. Le risposte evidenziano un collegamento tra formazione e sviluppo aziendale situato tra il forte ed il molto forte. Tra i termini e i temi utilizzati per descrivere il collegamento tra *la formazione, la strategia di sviluppo business e l'organizzazione*: lo sviluppo di *sinergie* tra i dirigenti, il focus sulle *competenze digitali*, la *trasversalità* delle competenze, il *team building* tra le funzioni dirigenziali, lo sviluppo di *soft skills*, la sinergia sempre più stretta tra interventi formativi in modo rendere il settore delle risorse umane una vera e propria *business unit*, il miglioramento dell'effetto *cascade* della formazione dai dirigenti a tutti i dipendenti aziendali ecc.

c) *Ambito dei Risultati della Formazione*

I piani verificati non evidenziano criticità tra progettazione, monitoraggio e rendicontazione rispetto alla possibile variazione delle modalità e alle tematiche formative e dei docenti impegnati. Alcuni piani registrano un numero minore di dirigenti in formazione rispetto al numero indicato in fase di presentazione. Questo dato può essere interpretato come fisiologico, anche per la tipologia delle risorse in formazione, ed ha portato ad adottare un indicatore di partecipazione (in percentuale) dei dirigenti alla formazione finanziata dal Fondo in modo da monitorare gli scostamenti tra progettato e rendicontato nei Piani formativi finanziati sugli Avvisi del biennio 2020-2021.

Una domanda del questionario era diretta ad avere delle indicazioni sulla selezione dei docenti coinvolti nei percorsi formativi. Le modalità che contraddistinguono la maggior parte delle imprese coinvolte (circa l'80%) sono: la selezione orientata alle *Precedenti esperienze dirette* e quella per *Note capacità professionali*. Questo dimostra un alto grado di ricerca della fidelizzazione integrato comunque dalla verifica delle capacità professionali del docente. Su questo punto una parte del panel (circa il 20%) si è affidato alle indicazioni dell'ente di formazione e/o di altre aziende/fornitori.

In tutti i piani verificati è presente personale non docente impegnato nel Piano come staff. L'80% del panel presenta uno staff strutturato composto mediamente da 4 persone impegnate (es. un Coordinatore; un Progettista; un Amministrativo/Segreteria; un Tutor). In alcuni casi vista la portata del Piano e il numero delle edizioni da svolgere c'è un impiego più rilevante di Tutor d'aula.

I materiali, gli strumenti e le metodologie formative adottate dalle nove imprese intervistate dimostrano da un lato una certa differenziazione positiva basata su un mix di strumenti e metodologie applicati, dall'altro l'assenza o il sottoutilizzo di particolari strumenti di formazione.

I materiali didattici vedono prevalere percentualmente la tipologia delle *slide customizzate* per il percorso formativo, associate a *simulazioni ed esercitazioni* con l'approccio *dell'aula frontale*. Ci troviamo di fronte ad uno schema abbastanza standard di erogazione formativa. A fronte di questo si nota l'utilizzo per circa la metà degli intervistati di materiali multimediali (video, interviste, demo ecc.), *business e role playing*. Gli strumenti formativi oltre all'erogazione tipo aula frontale abbinata all'esercitazioni vedono un utilizzo abbastanza diffuso di strumenti diversi come coaching, outdoor training e *learning by doing*.

Risulta invece residuale l'uso della FAD come strumento di erogazione della formazione.

Dove usati, nei piani oggetto di analisi, i sistemi di *e-learning* puntano ad utilizzare le piattaforme digitali in modalità di *repository* dei materiali formativi più che come vero e proprio strumento di formazione/esercitazione/test.

d) *Ambito della verifica degli Impatti della formazione*

L'ambito relativo agli impatti attesi della formazione è stato oggetto di domande del questionario per verificare le seguenti aree:

*Misurazione delle competenze acquisite (Strumenti)*

Gli strumenti di misurazione delle competenze acquisite attraverso l'erogazione della formazione più utilizzati sono le interviste (44%) e i questionari (33%). Per quanto riguarda i questionari una quota del panel (22%) ha utilizzato direttamente il modello di questionario predisposto dal Fondo come documento di rendicontazione. Utilizzati anche i Focus Group (22%). In alcuni casi i questionari sono generati all'interno delle piattaforme intranet delle aziende al fine poi di condividere i risultati anche con le altre unità aziendali.

*Valutazione dei risultati della formazione*

La valutazione dei risultati viene rilevata principalmente attraverso questionari ed interviste (67%) e colloqui individuali (44%). Il 33% del panel ha poi utilizzato anche un follow up a distanza di tempo dall'erogazione della formazione attraverso riscontri tra partecipanti e responsabili della funzione risorse umane.

*Attestazioni e/o certificazioni rilasciate*

In un'ottica di valorizzazione delle competenze, di progettazione e referenziazione per profili professionali, è stata svolta un'analisi delle attestazioni/certificazioni rilasciate in uscita dai percorsi formativi erogati dalle imprese panel. Oggetto di analisi è la documentazione rilasciata a fine percorso in aggiunta alla documentazione obbligatoria richiesta dal Fondo per la rendicontazione del progetto (es. test di lingua in ingresso ed uscita, attestazione semplice di partecipazione al percorso formativo dell'ente erogatore).

In questa area degli output formativi il 44% del panel indica di non rilasciare attestazione se non richiesta dal Fondo. Tre imprese delle nove intervistate indicano di rilasciare delle attestazioni *ibride*, utili e/o obbligatorie per accumulare crediti formativi per il mantenimento del profilo professionale di riferimento dei dirigenti, ad esempio per broker assicurativo o revisore contabile. Oppure dichiarano di rilasciare certificazione dei crediti utili spendibili per affrontare l'esame abilitante del profilo professionale di *coach*.

*Follow up in uscita*

Le attività di *follow up* in uscita sono individuate in maniera uniforme attraverso diversi strumenti di analisi, ossia:

- esercitazioni, questionari e colloqui;
- *follow up* a 6 mesi;
- colloqui strutturati con la funzione aziendale delle risorse umane.

Per due imprese i risultati dei *follow up* in uscita sono stati presentati durante convention ed eventi dell'impresa.

*Valorizzazione risultati della formazione*

Per un terzo del panel intervistato i risultati della formazione erogata sono utilizzati come

strumento di programmazione per il piano formativo del periodo successivo. In un solo caso aziendale la valorizzazione dei risultati della formazione è legata ad un parametro percentuale definito di miglioramento della performance in azienda. In un altro caso i risultati vanno a confluire nella costruzione del *performance model aziendale*.

#### *Ricadute formative in azienda*

La valutazione da parte dell'azienda beneficiaria dei piani formativi è oggettivamente legata alla singola tipologia di piano presentato e alle tematiche e contenuti dei percorsi formativi. Tra le opzioni proposte nel questionario somministrato, per l'80% del panel la ricaduta principale della formazione è indicata dal miglioramento dell'*organizzazione aziendale* interna, seguito dal 56% dei casi che esprime una valutazione positiva sui possibili *miglioramenti del clima aziendale*. Seguono il miglioramento delle *procedure* e dei processi in azienda in ambito amministrativo e contabile. Un dato importante e significativo è indicato dalla correlazione della ricaduta formativa con il *miglioramento del customer care* e dell'orientamento al cliente, abbinato al miglioramento del *clima aziendale interno*.

#### e) *Le Prospettive della formazione*

È interessante valutare come le imprese aderenti al Fondo e appartenenti al panel intervistato interpretano in maniera prospettica la progettualità dei piani formativi per i prossimi anni. Le nove imprese coinvolte hanno tutte dichiarato di aver pianificato e previsto l'erogazione di formazione per i propri dirigenti e in generale per i dipendenti per il 2020 e anni successivi.

Gli strumenti maggiormente utilizzati in fase di pianificazione formativa sono individuati per la quasi totalità del panel nell'utilizzo del *Piano strategico e degli obiettivi di business*. La scelta è integrata anche dall'utilizzo dello strumento di valutazione delle prestazioni, dalla mappatura delle competenze e dei ruoli e delle competenze per le nuove figure professionali e dalla valutazione del potenziale, quest'ultima sviluppata anche attraverso un'attività di assessment per i dirigenti.

Molto utile al fine di migliorare la programmazione sui prossimi Avvisi del Fondo è l'analisi delle tematiche su cui si orienterà la prossima programmazione formativa delle imprese panel:

- innovazione digitale e digital transformation;
- coaching e soft skills;
- Leadership/Futureship comportamentale e visione prospettica;
- Agile Method.

Seguono tematiche tecniche di riferimento delle singole imprese e ovviamente le lingue che oltre l'inglese vedono tra le nuove richieste anche il cinese. L'attenzione è poi posta anche su come migliorare e ottimizzare la diffusione delle conoscenze apprese in sede formativa da parte dei dirigenti e manager delle aziende intervistate, utilizzando l'effetto *cascade* verso i dipendenti e l'effetto *contagio* delle buone pratiche.

I risultati della valutazione formativa sui piani erogati, per il panel delle imprese, sono fortemente collegati e influenzano in maniera decisiva la successiva programmazione degli interventi formativi.

#### f) *Le semplificazioni introdotte da FONDIR*

Sono state poste delle domande al panel degli intervistati al fine di rilevare come è recepito e valutato il processo che ha portato alle semplificazioni procedurali/

amministrative da parte del Fondo negli ultimi anni.

Relativamente alle semplificazioni procedurali introdotte dal Fondo dal 2018 viene espressa una valutazione generale tra buona ed ottima. Il riscontro relativamente alla progettazione per competenze è valutato nel complesso come buono/discreto e in alcuni casi ottimo. La dematerializzazione della documentazione attraverso la piattaforma UNICAFONDIR risulta essere molto apprezzata come in generale tutto il lavoro svolto nel digitalizzare le procedure di presentazione, gestione e rendicontazione dei piani formativi. Una delle domande centrali della parte sesta del questionario riguarda la valutazione da parte delle aderenti relativamente all'introduzione delle Unità di Costi Standard per la rendicontazione dei progetti finanziati dal Fondo. In questo caso, a poco più di un anno dall'introduzione, i costi standard sono valutati da più della metà delle imprese intervistate come un'ottima modalità di rendicontazione e per più di un terzo come una buona modalità.

L'attività di assistenza da parte del Fondo alle imprese aderenti è un altro dei focus chiave del processo di miglioramento, semplificazione e di avvicinamento alle aziende che è stato implementato negli ultimi anni. L'assistenza (generale) ricevuta da parte del Fondo è stata valutata come ottima da parte di più della metà degli intervistati e buona dalla restante parte.

*g) Le aspettative delle aziende*

In maniera libera è stato chiesto agli intervistati di indicare le proprie aspettative sull'attività del Fondo nel prossimo futuro. Le risposte forniscono indicazioni positive e utili, individuando interessanti aree di miglioramento.

*I punti di forza* del Fondo esplicitati dal panel possono essere sintetizzati in:

- una focalizzazione molto positiva attraverso l'introduzione dei costi standard sulla qualità della progettazione ed erogazione dell'intervento formativo;
- un'ottima rapidità nelle procedure;
- una buona velocità di risposta alle esigenze e richieste degli aderenti;
- un chiaro orientamento del Fondo verso la *digital transformation*;
- una buona/ottima riduzione delle tempistiche di lavorazione dei Piani formativi sia nella fase di presentazione, sia in quella di rendicontazione;
- un apprezzamento per le attività informativa, divulgativa e consulenziale espressa dal Fondo attraverso la realizzazione di *webinar tematici*; incontri sul territorio e diffusione di buone pratiche.

*Le aree di miglioramento e l'introduzione di modifiche/aggiornamenti sono individuate in:*

- tempistiche di pubblicazione degli Avvisi alcune volte non in linea con le esigenze aziendali;
- miglioramento di alcune funzionalità della piattaforma UNICAFONDIR;
- ampliamento delle categorie di interventi formativi;
- finanziamento più ampio della formazione in modalità FAD;
- introduzione del registro elettronico delle presenze;
- UCS (Unità di costo standard) più elevata per la formazione esperienziale;
- unificazione della documentazione obbligatoria di rendiconto Relazione output e Relazione finale in un unico documento.

## 2.5

# Conclusioni generali

L'analisi comparata delle interviste realizzate alle nove imprese aderenti evidenzia diversi elementi di positività sotto l'aspetto qualitativo e di efficacia dei Piani formativi finanziati dal Fondo.

Il trend vede una prospettiva di aumento delle ore di formazione per i dirigenti delle imprese panel e una copertura in crescita della percentuale di dirigenti in formazione. La fase di iniziale di preparazione dell'intervento formativo sembra uscire rafforzata per tutte le imprese. La metodologia di analisi dei fabbisogni spesso basata su un mix di tipologie viene sempre più strutturata (a titolo di esempio: colloqui individuali integrati da riunioni periodiche di staff e da un'analisi delle performance). Le aziende si orientano e ricercano sempre di più una fidelizzazione del corpo docente e una strutturazione dello staff organizzativo/operativo interno. Maggiore importanza è data alla mappatura delle competenze e dei ruoli aziendali. Lo stesso ruolo della formazione centrato ed orientato sul business tende sempre di più anche al miglioramento del clima aziendale e a mettere in primo piano l'apprendimento di *soft skills*. Si valuta in maniera positiva ed efficace, dopo l'erogazione dei percorsi formativi, l'effetto *cascade* che, partendo dai dirigenti formati, è in grado di diffondere competenze, metodologie e atteggiamenti positivi a tutti i dipendenti dell'impresa anche attraverso la diffusione di buone pratiche.

Sul fronte delle aree di miglioramento e sulle criticità riscontrate durante la pianificazione o l'erogazione della formazione va segnalata una percentuale ancora alta di casi di rimodulazione nel numero dei partecipanti e delle ore di formazione erogate sui Piani finanziati. Risultano ancora molto residuali le certificazioni di acquisizione di competenze con valore legale. L'utilizzo di un mix di metodologie formative e di contenuti didattici adeguati sembra ancora non essere arrivato a maturazione. La FAD, che risulta essere da anni una metodologia efficace, efficiente e con impatti almeno pari alla formazione frontale, fatica ad affermarsi pienamente.

Le tematiche su cui si orienterà la prossima programmazione formativa delle imprese panel incentrate sulle competenze digitali, *coaching*, *soft skills* e il lavoro Agile, sono molto indicative della necessità di sviluppare specifiche competenze per far fronte a nuove sfide.

# LA RILEVAZIONE DELLA QUALITA' NEI PIANI FINANZIATI DA FONDIR



## 3.1

# I principi di processo per la rilevazione della qualità

Il sistema di rilevazione della qualità è orientato ad ambiti specifici dei Piani formativi e, attraverso la definizione di specifici indicatori, intende verificare sia *l'efficacia* e *l'efficienza* dei Piani formativi presentati sugli Avvisi del Fondo sia *l'impatto atteso* sui dirigenti in formazione.

Il sistema proposto, in linea con le indicazioni emerse nel Piano qualità del Fondo, non intende né misurare l'apprendimento e il coinvolgimento dei dirigenti in formazione né valutare le strategie e le metodologie di qualificazione/riqualificazione del personale adottate da ciascuna impresa aderente. È invece inteso come uno strumento necessario e funzionale per valorizzare i risultati della formazione e per comprendere se e come gli interventi formativi realizzati possono produrre dei cambiamenti o avere un impatto sulla vita lavorativa dei dirigenti formati, sull'organizzazione interna dell'impresa e sui servizi e prodotti offerti alla clientela.

L'attività di rilevazione della qualità, coerentemente, si basa sull'analisi e la verifica di alcuni ambiti dei Piani formativi realizzati.

## 3.2

# Ambiti dei Piani formativi, Aree di verifica e relativi indicatori

Partendo dalla finalità generale del Piano formativo che, come previsto dagli Avvisi del Fondo, è quella di implementare e sviluppare le competenze dei dirigenti, aggiornare o riconvertire la loro professionalità, sono individuati tre ambiti di analisi che riguardano:

- a) la **realizzazione** del Piano;
- b) i **risultati** prodotti;
- c) gli **impatti** degli interventi formativi.

All'interno dei singoli ambiti del Piano formativo sono definite specifiche *Aree di verifica*. Per ogni Area di verifica, infine, sono individuati degli *Indicatori di rilevazione qualitativa*, che vanno nella direzione di valutare come l'attività formativa finanziata impatta nell'attività lavorativa, nell'organizzazione e nelle scelte strategiche dell'azienda. Il sistema di verifica qualitativa può essere quindi così rappresentato:

AMBITO	AREA DI VERIFICA	INDICATORI DI VERIFICA
REALIZZAZIONE DEL PIANO FORMATIVO	Coerenza analisi fabbisogni formativi con i risultati ottenuti	Verifica/valutazione della coerenza tra formulario di presentazione e documentazione di rendiconto
		Verifica livello di gradimento dei partecipanti del Piano formativo
	Staff di progetto ( <i>escluso docenti</i> )	Composizione e organizzazione staff
	Contenuto della Formazione	Presenza di tematiche su competenze digitali
		Livello di customizzazione del piano formativo
		Mix di tipologie formative utilizzate
RISULTATI DEL PIANO FORMATIVO	Apprendimento in uscita	Attestazioni/Certificazioni competenze acquisite
	Monitoraggio frequenza	Percentuale partecipanti
		Percentuale ore erogate
Gradimento della docenza	Grado di valutazione	
IMPATTI ATTESI DEL PIANO FORMATIVO	Impatto atteso nel breve e medio termine, sull'organizzazione aziendale	Grado di valutazione
	Miglioramenti/Cambiamenti del modo di lavorare del dirigente	Grado di valutazione

## AMBITI DEI PIANI FORMATIVI

### **A. Ambito di Realizzazione del Piano formativo**

Vengono presi in considerazione:

#### **AREA: Coerenza analisi fabbisogni formativi con i risultati ottenuti.**

Si è dato un peso importante alla verifica e valutazione della coerenza esistente tra *l'analisi dei fabbisogni interni* svolta dall'azienda per i propri dirigenti in formazione e i risultati ottenuti dal Piano formativo erogato ed in fase di rendiconto.

Gli indicatori individuati per la verifica/valutazione sono due:

#### **a) verifica/valutazione della coerenza tra formulario di presentazione e documentazione di rendiconto**

La documentazione di verifica per l'indicatore prevede l'analisi dell'impostazione data al Piano formativo dei fabbisogni aziendali documentati nel formulario di presentazione del Piano e i risultati ottenuti descritti ed evidenziati dalla documentazione di rendiconto. Verrà quindi svolta una valutazione soggettiva con messa in relazione tra *formulario presentato* e il documento obbligatorio *Relazione Finale* del Piano formativo al fine di evidenziare la coerenza tra le varie fasi di realizzazione del Piano formativo. Quindi: presentazione, fase esecutiva/operativa, fase di rendicontazione/chiusura del piano formativo. L'indicatore di verifica/valutazione della coerenza tra formulario di presentazione e documentazione di rendiconto si basa su una scala che individua il grado di correlazione e coerenza del Piano formativo presentato e realizzato:

- Piano *Pienamente* coerente
- Piano *In parte* coerente
- Piano *Non* coerente

#### **b) Verifica del livello di gradimento dei partecipanti del Piano formativo**

L'indicatore viene valutato attraverso l'analisi dei Questionari di gradimento compilati dai dirigenti formati con una valutazione della media dei punteggi ottenuti. *Il questionario di gradimento* (già previsto dagli Avvisi 2018) prevede nella parte 3 delle domande atte a fornire alcune indicazioni strategiche di valutazione del Piano formativo.

Per ottenere il valore dell'indicatore varrà presa in considerazione la media dei punteggi ottenuti relativamente alle seguenti domande:

Domanda n. 2. *Come valuta la qualità e l'efficacia delle metodologie utilizzate?*

Domanda 3. *In caso di attività di FAD, come valuta l'efficacia dell'intervento formativo?*

Domanda 4. *Come valuta l'organizzazione complessiva dell'attività formativa?*

Domanda 5. *Come valuta l'innovatività del percorso formativo?*

Domanda 7. *Come valuta il livello di apprendimento raggiunto?*

La verifica dell'indicatore riporta la scala prevista nel questionario in risposta alle singole domande per le voci: *qualità; efficacia; organizzazione; innovatività; apprendimento* del Piano formativo.

I valori risultanti dalla media dei punteggi ottenuti

- Valore Ottimo (Max per tutte le cinque voci previste)

- Valore Buono (Valore della media ottenuta tra le cinque voci previste)
- Valore Sufficiente (Valore della media ottenuta tra le cinque voci previste)
- Valore Non sufficiente (Min per tutte le cinque voci previste)

#### **AREA: Staff di progetto (escluso docenti)**

Il parametro prevede la verifica della composizione e strutturazione, da parte dell'azienda beneficiaria del Piano formativo, dello *staff di progetto* mettendolo in correlazione con l'ampiezza e la complessità delle azioni formative da realizzare. In questo parametro non vengono presi in considerazione le figure dei docenti. Nel dettaglio la valutazione è centrata sull'adeguatezza e articolazione dello staff che sarà operativamente impegnato durante la realizzazione dell'intervento formativo. Il dato è ricavato dal monitoraggio fisico del Piano.

Indicatore: **Composizione e organizzazione staff.**

L'indicatore si basa su una scala che possa individuare il grado di coerenza e strutturazione dello staff in relazione alle finalità del Piano formativo da realizzare:

- Staff di progetto *minimo* (esempio: progettista, coordinatore)
- Staff di progetto *strutturato* (esempio: progettista, coordinatore e figure di supporto - *almeno 4 persone*)

#### **AREA: Contenuti della formazione**

Con questo parametro si svolge una verifica e una valutazione della parte più strettamente contenutistica del Piano formativo. Gli indicatori in questo parametro mettono in evidenza:

**a) presenza di tematiche su competenze digitali.** L'indicatore è già premiante in fase di presentazione del Piano formativo secondo gli Avvisi 2018-2019. La rilevazione del dato viene svolta attraverso la verifica nel formulario inviato in presentazione.

L'indicatore prevede una risposta Sì/No e la specifica in caso affermativo della tipologia di contenutistica relativa alle competenze digitale presenti nel Piano formativo;

**b) livello di profilazione/customizzazione del piano formativo.** Si procede alla verifica della modalità e del livello di personalizzazione del Piano. Ad esempio la partecipazione del dirigente ad una iniziativa a catalogo, quindi pluriaziendale, indica un passo livello di personalizzazione. La rilevazione del dato viene svolta sia attraverso la verifica nel formulario inviato in presentazione sia con un'analisi dell'attività formativa realizzata. L'indicatore prevede una risposta Sì/No;

**c) mix di tipologie formative.** Si rileva la presenza di più una o più tipologie di costi standard attraverso il formulario di presentazione del Piano formativo e la conferma in caso di chiusura del Piano.

Anche in questo caso l'indicatore prevede una risposta Sì/No.

#### **B. Ambito dei Risultati del Piano formativo**

Vengono presi in considerazione:

### **AREA: Apprendimento in uscita**

Tra i risultati presi in considerazione per la verifica/valutazione qualitativa della formazione erogata, sono valutati positivamente attestazioni e certificazioni anche con valore legale che integrino i titoli obbligatoriamente previsti dai singoli Avvisi del Fondo. La verifica riguarda:

- presenza di documentazione di certificazione delle competenze acquisite dai dirigenti formati da parte di ente erogatore e/o certificatore e indicazione EQF/ QNQ
- propedeuticità, completa o parziale, dei percorsi formativi svolti al fine di acquisire o mantenere titoli di certificazione e/o accesso ad esami inerenti il ruolo e le qualifiche dei dirigenti formati e indicazione EQF/ QNQ

L'indicatore: **Attestazioni/Certificazioni competenze acquisite** valutato attraverso la documentazione di monitoraggio del Piano formativo è maggiormente premiante per le attestazioni/certificazioni aventi valore legale e/o indicazioni relative ad EQF e QNQ. Questa la rilevazione proposta:

- Certificazione competenze con valore legale (valore massimo);
- Attestazione/certificazione competenze da parte di ente erogatore (valore medio);
- non presente alcuna attestazione/certificazione (nessun valore).

### **AREA: Monitoraggio frequenza**

Una particolare attenzione nella valutazione qualitativa del Piano formativo viene attribuita al numero dei Dirigenti in formazione rispetto a quelli indicati in presentazione e alle ore di formazione erogate.

Gli indicatori specifici sono i seguenti:

**a) Indicatore % partecipanti rispetto ai previsti.** La rilevazione dell'indicatore attraverso il monitoraggio fisico prevede una scala di valutazione con soglie percentuali di partecipanti formati partendo dalla soglia minima di ammissibilità del Piano:

- Più del 90%
- Da 79% ad 89%
- Da 70% a 78%

**b) Indicatore % ore erogate rispetto a quelle previste.** La rilevazione dell'indicatore attraverso il monitoraggio fisico prevede una scala di valutazione con soglie di ore di formazione erogate partendo dalla soglia minima di ammissibilità del Piano:

- Più del 90%
- Da 79% ad 89%
- Da 70% a 78%

### **AREA: Gradimento della docenza**

L'identificazione del parametro di gradimento della docenza prevede l'analisi dei *Questionari di gradimento* obbligatori compilati dai formati all'interno dei singoli progetti formativi con una valutazione della media dei punteggi ottenuti relativamente a tre capacità: Competenza sulla tematica; Chiarezza espositiva; Capacità interazione. Il questionario di gradimento (già previsto negli Avvisi 2018) prevede nella parte 2

domande atte a fornire delle indicazioni di valutazione della docenza erogata nel Piano formativo.

Sono presi in considerazione i punteggi sulla domanda specifica: *valutazione complessiva della docenza* che risulta quindi essere già espresso come un valore valutativo medio. La verifica dell'indicatore riporta fedelmente la scala prevista nel questionario in risposta alle singole domande:

- valore Ottimo (Max per tutte le tre capacità previste);
- valore Buono (Valore della media ottenuta tra le tre capacità previste);
- valore Sufficiente (Valore della media ottenuta tra le tre capacità previste);
- valore Non sufficiente (Min. per tutte le tre capacità previste).

### **C. Ambito degli Impatti attesi del Piano formativo**

Sono verificati gli effetti nel breve e medio termine sull'*organizzazione* aziendale, sull'analisi dei *miglioramenti e/o cambiamenti* del modo di lavorare dei dirigenti formati.

#### **AREA: Impatto atteso che avrà il Piano formativo svolto, nel breve e medio termine, sull'organizzazione aziendale**

Si procede all'analisi della Relazione Finale che le aziende rendono al termine del percorso formativo. Nel dettaglio verranno analizzati i risultati conseguiti rispetto a quelli previsti in fase di presentazione del Piano.

L'indicatore di verifica/valutazione tra documentazione di presentazione e documentazione di rendiconto si basa sulla seguente scala:

- rilevazione di obiettivi e finalità completa e coerente con il piano svolto;
- rilevazione parziale di obiettivi e finalità descritte in progettazione;
- assenza e/o incoerenza delle strategie descritte nella relazione con riferimento all'attività svolta.

#### **AREA: Miglioramenti/Cambiamenti sull'approccio lavorativo del dirigente a seguito della formazione ricevuta attraverso il Piano formativo**

Il dato è rilevato attraverso l'analisi della documentazione obbligatoria dei **Questionari di gradimento** e attraverso la valutazione soggettiva dalla *Relazione Finale* della impresa. L'indicatore di valutazione tra documentazione di presentazione e documentazione di rendiconto si basa sulla seguente scala:

*Come valuta i possibili miglioramenti/cambiamenti sul suo approccio lavorativo a seguito della formazione ricevuta?*

- In modo *positivo*, miglioramenti/cambiamenti *significativi*;
- Solo *alcuni* miglioramenti/cambiamenti;
- In modo *negativo* oppure miglioramenti/cambiamenti *non significativi*.

Il sistema di analisi e verifica della qualità proposto, si focalizza sull'analisi dei documenti obbligatoriamente richiesti alle aziende in fase di rendicontazione dei piani formativi sugli Avvisi 1-2 2018/2019.

L'attività di verifica sarà concentrata su un'analisi qualitativa dei seguenti documenti:

#### a) Relazione Finale

Come previsto a partire dall'Avviso 1/2018 e 2/2018 al punto 6 del paragrafo 3.3 le aziende che hanno portato a termine i piani approvati devono in fase di rendicontazione presentare una relazione e valutazione qualitativa dell'intervento complessivo.

I paragrafi cui è richiesto dal Fondo uno sviluppo sono:

Svolgimento del Piano formativo (progettazione esecutiva)

- come è stato rilevato il fabbisogno e se questo è stato rivisto in corso d'opera;
- se le azioni previste corrispondono a quelle realizzate;
- i destinatari e loro ruolo in azienda.

Quali azioni sono state previste a supporto dell'attività svolta (eventuale ricorso a metodologie di valutazione/analisi delle competenze).

Le metodologie formative utilizzate (quali sono, l'efficacia nelle singole fasi del processo formativo, l'adeguatezza del supporto logistico e strumentale, la qualità del parco docenti/consulenti).

Le attività di coordinamento dell'indirizzo strategico.

I risultati evidenziati dai questionari di gradimento compilati dai partecipanti all'attività formativa (le criticità e/o i punti di forza emersi) soprattutto in relazione alla valutazione complessiva del percorso formativo, alla valutazione dell'apprendimento e alla valutazione delle ricadute organizzative.

Impatto atteso che avrà l'intervento svolto, nel breve e medio termine, sull'organizzazione aziendale.

Altri eventuali elementi da valorizzare.

I paragrafi della relazione finale attualmente (Avvisi 2018-2019) riassumono alcune delle indicazioni richieste dal sistema di verifica della qualità. In una fase successiva si potrebbe rivedere e proporre una nuova formulazione dei paragrafi in modo da avere uno strumento quanto più allineato con il sistema di analisi qualitativo.

b) Relazione output

Gli output previsti dal Glossario di riferimento delle attività formative per gli Avvisi 1-2 2018, a seconda delle attività svolte, riguardano:

- questionario di gradimento e di efficacia;
- questionario di gradimento e di efficacia specifico sul coaching;
- test di livello in entrata (lingue);
- test di apprendimento al termine del percorso (lingue).

c) Questionari di gradimento

La compilazione dei Questionari di gradimento è prevista obbligatoriamente nel monitoraggio e rendicontazione dei Piani formativi del Fondo sugli Avvisi 2018 e 2019. Le tipologie di questionari sono due:

- questionario di gradimento e di efficacia;
- questionario di gradimento e di efficacia specifico sul coaching.

All'interno delle verifiche previste sulla qualità dei Piani formativi verranno prese in considerazione per il Questionario di gradimento ed efficacia le sezioni 2-3 e le domande pertinenti. Per il Questionario specifico sul coaching la sezione da valutare e monitorare è quella relativa alla "Valutazione del percorso formativo". È prevista una fase di analisi e confronto dei questionari di gradimento quando all'interno del progetto i partecipanti siano in numero superiore a 5.

## 3.3

# Parametri di valutazione e punteggi ponderati

Sono definiti per gli *Ambiti dei Piani formativi all'interno delle Aree di verifica* dei punteggi ponderati assegnati ai singoli *Indicatori di verifica qualitativa*.

È posta come base 100 la valutazione massima ottenibile in sede di verifica del rendiconto e viene considerato qualitativamente sufficiente un Piano formativo che ottenga indipendentemente dai punteggi all'interno delle diverse aree, *un totale minimo di 60 punti*.

Di seguito la strutturazione dei punteggi ponderati per singoli Ambiti del piano formativo.

### **Ambito di Realizzazione del Piano Formativo** **Punteggio Complessivo Max 40/100 punti**

Gli elementi qualitativamente rilevanti sono presenti nei seguenti indicatori di verifica ordinati per peso ponderato.

1) ANALISI DEI FABBISOGNI: metodologia rilevazione, realizzazione, strutturazione, coerenza tra presentazione e rendicontazione del piano formativo: **25/100 punti**.  
In questa area dei fabbisogni formativi è stata ponderata la presenza di elementi valutativi soggettivi da parte del Fondo come l'analisi della *Relazione Finale* del Piano ed elementi valutativi come i valori espressi dai dirigenti in formazione attraverso i *Questionari di gradimento*.

*Indicatore:* Verifica/valutazione della coerenza tra formulario di presentazione e documentazione di rendiconto: 20/100 punti.

*Indicatore:* Verifica livello di gradimento dei partecipanti del Piano formativo: 5/100 punti.

2) STAFF DI PROGETTO: composizione e numero di personale di staff escluso docenti in relazione con la complessità e diversificazione dei progetti da realizzare all'interno del piano formativo. La valutazione dello staff è oggettiva attraverso il *monitoraggio fisico in piattaforma* ed è quindi stato previsto un peso ponderato importante dell'indicatore soprattutto in presenza di diversificazione dei ruoli e competenze degli incaricati: **10/100 punti**.

*Indicatore:* Staff di progetto minimo (es. progettista, coordinatore - 2 persone): 5/100 punti.

*Indicatore:* Staff di progetto strutturato (es. progettista, coordinatore e figure di supporto - almeno 4 persone): 10/100 punti.

3) CONTENUTI DELLA FORMAZIONE: tematica delle competenze da acquisire; profilazione del piano formativo per il beneficiario; diverse tipologie di formazione presenti in relazione alla strutturazione del piano formativo. Per gli indicatori scelti in questa area è stato valutato di dare un peso ponderato basso con uno scarto massimo di 1/2 punti. Questa scelta di ponderazione minima è stata seguita per la presenza di tre fattori:

a) premialità già presente in fase di presentazione (presenza/assenza di competenze digitali);

- b) presenza di progetti formativi profilati sul beneficiario o acquistati a catalogo (elementi di per sé con basso grado di valutazione qualitativa);
- c) presenza di diverse tipologie formative e quindi di diversi UCS (indicazione sul grado di complessità strutturazione e diversificazione dell'intervento ma basso grado di valutazione qualitativa)

La valutazione dei contenuti della formazione è oggettiva e svolta attraverso la verifica del *Formulario presentato* e la correlazione con la *Relazione finale* del Piano: **5/100 punti**.

*Indicatore: Presenza di tematiche su competenze digitali: SI/NO - 1/0 punti.*

*Indicatore: Livello di customizzazione del piano formativo: SI/NO - 2/0 punti.*

*Indicatore: Mix di tipologie formative utilizzate: SI/NO - 2/0 punti.*

#### **Ambito dei Risultati del Piano Formativo Punteggio Complessivo Max 50/100 punti**

Gli elementi qualitativamente rilevanti sono presenti nei seguenti indicatori di verifica ordinati per peso ponderato:

1) APPRENDIMENTO IN USCITA: valutazione delle attestazioni/certificazioni e delle correlazioni e referenziazioni con EQF/QNQ previste in uscita dal piano formativo. La valutazione qualitativa viene effettuata verificando la presenza o meno di titoli extra rispetto a quelli obbligatoriamente previsti dagli Avvisi del Fondo: **5/100 punti**.

L'acquisizione di competenze referenziate e certificate, pur assumendo negli anni un valore sempre più importante ed approfondito in ambito europeo e nazionale non risulta una pratica diffusa all'interno dei piani presentati sugli Avvisi del Fondo. Si è quindi preferito dare un peso ponderato non troppo importante all'indicatore qualitativo. L'indicatore ha valore oggettivo ed è rilevato da rilevazione in piattaforma di monitoraggio e i valori sono sommabili se presenti più tipologie di certificazioni.

*Indicatore: Attestazioni/Certificazioni competenze acquisite*

- Certificazione competenze con valore legale e indicazione EQF/QNQ: 3/100 punti.

- Attestazione o certificazione competenze da parte di ente erogatore e indicazione EQF/ QNQ: 2/100 punti.

2) MONITORAGGIO FREQUENZA: percentuale partecipanti; percentuale ore erogate: **30/100 punti**.

In questa area relativa ai dirigenti in formazione è stato valutato e ponderato lo scostamento tra dirigenti/ore formazione previsti nel formulario di presentazione e numero dirigenti partecipanti ed ore effettivamente realizzate e rendicontate. Uno scostamento sensibile di questi dati, non imputabile a cause straordinarie, può risultare indice di una non precisa analisi dei fabbisogni formativi interni all'azienda beneficiaria e può impattare in maniera sensibile sulla qualità dell'intervento formativo proposto e sull'apprendimento in uscita visto in ottica di miglioramento complessivo delle performance dei dirigenti in azienda. Il dato poi si basa su valori oggettivi ricavati attraverso il monitoraggio fisico in piattaforma.

*Indicatore: Percentuale partecipanti effettivi rispetto ai previsti*

Frequenza più del 90%: 15/100 punti.

Frequenza dal 79% a 89%: 11/100 punti.

Frequenza dal 70% a 78%: 8/100 punti.

*Indicatore: Percentuale ore erogate rispetto a quelle previste*

Ore erogate più del 90%: 15/100 punti.

Ore erogate da 79% a 89%: 11/100 punti.

Ore erogate da 70% a 78%: 8/100 punti.

2) GRADIMENTO DELLA DOCENZA: competenza sulla tematica; chiarezza espositiva; capacità interazione: **15/100 punti**.

L'area del gradimento della docenza ha come elementi le valutazioni espresse dai dirigenti in formazione attraverso i *Questionari di gradimento*. Per l'indicatore si è scelto di dare un'unica valutazione data dalla media scaturita dalle risposte su tematica, chiarezza e interazione. Si è scelto di inserire il valore medio per evitare una eccessiva frammentazione del dato che non avrebbe comunque portato dei sostanziali scostamenti nella complessiva valutazione qualitativa.

Grado di valutazione Ottimo: 15/100 punti.

Grado di valutazione Buono: 11/100 punti.

Grado di valutazione Sufficiente: 7/100 punti.

Grado di valutazione Non sufficiente: 2/100 punti.

### ***Ambito degli Impatti Attesi del Piano Formativo*** ***Punteggio Complessivo Max 10/100 punti***

Gli elementi qualitativamente rilevanti sono presenti nei seguenti indicatori di verifica ordinati per peso ponderato:

1) IMPATTO ATTESO NEL BREVE E MEDIO TERMINE, SULL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: descrizione coerente degli impatti rispetto al piano presentato: **5/100 punti**.

La ponderazione del punteggio per l'impatto atteso sull'organizzazione aziendale ha tenuto conto della presenza di elementi valutativi soggettivi e della difficoltà di una valutazione successiva posticipata alla chiusura formale del piano formativo da parte del Fondo. L'analisi valutativa soggettiva viene svolta sulla *Relazione Finale del Piano*.

*Indicatore: Grado di valutazione impatto.*

- È presente una descrizione completa e coerente con il Piano erogato: 5/100 punti.

- Presenza di alcuni elementi previsti nel Piano erogato: 3/100 punti.

- Assenza e/o incoerenza di elementi con il piano erogato: 0/100 punti.

2) MIGLIORAMENTI/CAMBIAMENTI DEL MODO DI LAVORARE DEL DIRIGENTE: descrizione coerente dei possibili miglioramenti e dei cambiamenti nell'approccio lavorativo del dirigente in formazione: **5/100 punti**.

La ponderazione del punteggio sui miglioramenti e cambiamenti nell'approccio lavorativo dei formati ha tenuto in considerazione la presenza di elementi valutativi soggettivi da

parte del Fondo come l'analisi della Relazione Finale del Piano ed elementi valutativi come i valori espressi dai dirigenti in formazione attraverso i Questionari di gradimento.

*Indicatore:* Grado di valutazione miglioramenti/cambiamenti approccio.

- Sì, in modo positivo: 5/100 punti.
- Alcuni miglioramenti/cambiamenti: 3/100 punti.
- Non presenti oppure miglioramenti/cambiamenti non significativi: 0/100 punti.

Il sistema valutativo è stato testato su alcuni piani chiusi sugli Avvisi FONDIR 2018 e verrà esteso, in fase di sperimentazione, sui piani a valere sugli Avvisi 2019-2020.

## 3.4

# Analisi e raccomandazioni sulla qualità rilevata

La somma dei punteggi assegnati ai vari items determinerà una valutazione complessiva su tutto il piano formativo realizzato.

La relazione finale, che sarà rettata per ogni Piano, conterrà un giudizio su ognuno dei tre macroambiti individuati, ossia:

- realizzazione del piano formativo;
- risultati del piano formativo;
- impatti attesi del piano formativo.

Per ogni macroambito è individuato un punteggio che esprime un giudizio di coerenza rispetto alla progettazione. È stato individuato un valore minimo, raggiunto il quale si rileva un grado più o meno alto di qualità del Piano rispetto al macroambito oggetto di valutazione.

Per ogni macroambito sarà quindi formulata una breve raccomandazione su punti di forza e debolezza del Piano.

AMBITO	Punteggio assegnato	Livello di impatto qualitativo
REALIZZAZIONE DEL PIANO FORMATIVO (max 40)	oltre 35	Eccellente
	da 30 a 35	Buono
	da 24 a 34	Sufficiente
	meno di 24	Insufficiente
RISULTATI DEL PIANO FORMATIVO (max 50)	oltre 45	Eccellente
	da 38 a 44	Buono
	da 31 a 38	Sufficiente
	meno di 30	Insufficiente
IMPATTI ATTESI DEL PIANO FORMATIVO (max 10)	10	Eccellente
	8	Buono
	6	Sufficiente
	meno di 6	Insufficiente

Infine, su tutto il Piano realizzato, tenuto conto dei vari punteggi assegnati, sarà formulata complessivamente una breve raccomandazione.

Complessivamente la scala di valutazione, per tutto il Piano, è la seguente:

- Oltre 85 punti: impatto qualitativo eccellente;
- da 70 a 85 punti: impatto qualitativo buono;
- da 69 a 60: impatto qualitativo sufficiente;
- meno di 60: impatto qualitativo insufficiente.

## AMBITO DI REALIZZAZIONE DEL PIANO FORMATIVO

AREA DI VERIFICA	PUNTEGGIO AREA	INDICATORI DI VERIFICA	PUNTEGGI <i>INDICATORI</i>	DOCUMENTAZIONE DI RIFERIMENTO
Coerenza analisi fabbisogni formativi con i risultati ottenuti	MAX 25 PUNTI	Verifica/valutazione della coerenza tra formulario di presentazione e documentazione di rendiconto	Piano pienamente coerente (20 PUNTI) Piano in parte coerente (15 PUNTI) Piano non coerente (5 PUNTI)	<i>Relazione Finale</i> valutazione soggettiva
		Verifica livello di gradimento dei partecipanti del Piano formativo	Ottimo (5 PUNTI) Buono (3 PUNTI) Sufficiente (1 PUNTO) Non sufficiente (0 PUNTI)	<i>Questionario Di Gradimento</i> (media dei punteggi ottenuti alle domande sul gradimento)
Staff di progetto ( <i>escluso docenti</i> )	MAX 10 PUNTI	Composizione e organizzazione staff	Staff di progetto <i>minimo</i> (es. progettista, coordinatore) (5 PUNTI) Staff di progetto <i>strutturato</i> (es. progettista, coordinatore e figure di supporto – almeno 4 persone) (10 PUNTI)	Rilevazione da <i>Monitoraggio fisico</i>

AREA DI VERIFICA	PUNTEGGIO AREA	INDICATORI DI VERIFICA	PUNTEGGI <i>INDICATORI</i>	DOCUMENTAZIONE DI RIFERIMENTO
Contenuto della Formazione	MAX 5 PUNTI	Presenza di tematiche su competenze digitali	SI (1 PUNTO) NO (0 PUNTI)	Verifica da <i>Formulario</i>
		Livello di customizzazione del piano formativo	SI. Il piano è profilato per l'azienda (2 PUNTI) NO. Esempio, un corso a catalogo (0 PUNTI)	Verifica da <i>Formulario</i>
		Mix di tipologie formative utilizzate	SI. Sono presenti diversi UCS (2 PUNTI) NO. È presente un unico UCS (0 PUNTI)	Verifica da <i>Formulario</i>
TOTALE AMBITO: MAX 40 PUNTI				

**AMBITO DEI RISULTATI DEL PIANO FORMATIVO**

AREA DI VERIFICA	PUNTEGGIO AREA	INDICATORI DI VERIFICA	PUNTEGGI INDICATORI	DOCUMENTAZIONE DI RIFERIMENTO
Apprendimento in uscita	MAX 5 PUNTI	Attestazioni/Certificazioni competenze acquisite*	Attestazione o certificazione competenze da parte di ente erogatore e indicazione EQF/ QNQ (2 PUNTI) Certificazione competenze con valore legale e indicazione EQF/QNQ (3 PUNTI)	Documenti/Attestazioni in piattaforma di monitoraggio
Monitoraggio frequenza	MAX 30 PUNTI	Percentuale partecipanti (rispetto ai previsti)	Più del 90% (15 PUNTI) Da 79% a 89% (11 PUNTI) Da 70% a 78% (8 PUNTI)	Rilevazione da Monitoraggio fisico
		Percentuale ore erogate (rispetto a quelle previste)	Più del 90% (15 PUNTI) Da 79% a 89% (11 PUNTI) Da 70% a 78% (8 PUNTI)	Rilevazione da Monitoraggio fisico
Gradimento della docenza	MAX 15 PUNTI	Grado di valutazione	Ottimo (15 PUNTI) Buono (11 PUNTI) Sufficiente (7 PUNTI) Non sufficiente (2 PUNTI)	Questionario di gradimento (media dei punteggi della docenza)
<b>TOTALE AMBITO: MAX 50 PUNTI</b>				

\* sono state prese in considerazione le certificazioni/attestazioni non obbligatoriamente previste dagli Avvisi 2018

**AMBITO DEGLI IMPATTI ATTESI DEL PIANO FORMATIVO**

AREA DI VERIFICA	PUNTEGGIO AREA	INDICATORI DI VERIFICA	PUNTEGGI INDICATORI	DOCUMENTAZIONE DI RIFERIMENTO
Impatto atteso nel breve e medio termine, sull'organizzazione aziendale	MAX 5 PUNTI	Grado di valutazione	<p>È presente una <i>descrizione completa e coerente</i> con il Piano erogato (5 PUNTI)</p> <p>Presenza di <i>alcuni elementi</i> previsti nel Piano erogato (3 PUNTI)</p> <p>Assenza e/o incoerenza delle di elementi con il piano erogato (0 PUNTI)</p>	Relazione Finale valutazione soggettiva
Miglioramenti/Cambiamenti del modo di lavorare del dirigente	MAX 5 PUNTI	Grado di valutazione	<p><i>Sì, in modo positivo</i> (5 PUNTI)</p> <p>Alcuni miglioramenti/cambiamenti (3 PUNTI)</p> <p>Non presenti oppure miglioramenti/cambiamenti non significativi (0 PUNTI)</p>	Da Questionario di gradimento e Relazione Finale
<b>TOTALE AMBITO: MAX 10 PUNTI</b>				

# Bibliografia di riferimento

- FONDIR - *Studio per l'implementazione di un modello di finanziamento a costi standard dei percorsi di formazione continua dei dirigenti delle imprese iscritte a FONDIR*. Luglio 2018
- FONDIR - *Interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese del terziario. Avviso 1 e 2 2018*
- FONDIR - *Interventi di formazione continua per i dirigenti delle imprese del terziario. Avviso 1 e 2 2019*
- FONDIR. *Piano per il controllo qualità dei piani formativi finanziati attraverso gli avvisi 1/2018 e 2/2018*. 2018
- FONDIR. *Linee guida per la progettazione dei Piani di formazione secondo il ciclo delle competenze*. 2012
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. *Education and Training 2020, Improving Policy and Provision for Adult Learning in Europe*. 2019
- European Commission, European Education and Training Expert Panel.
- *Summary of findings and of the discussions at the 2019 Forum on the Future of Learning*. 2019
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). *Report: Getting Skills Right: Future-ready Adult Learning Systems*. 2019
- Ministero Lavoro e Politiche Sociali, MIUR, Regioni e Province Autonome, Coordinamento Regionale. *Piano nazionale per la garanzia di qualità del sistema di istruzione e formazione. Allegato Fondi Interprofessionali*. 2017
- European Commission, Cooperation Office. *Methodological bases for evaluation*. 2006
- Formez PA (Federico Bussi, Mariarosaria Russo). *I principali criteri per la valutazione della qualità del progetto*. 2017
- ANPAL. *XVIII rapporto sulla formazione continua*. 2017
- INAPP, XVII *Rapporto sulla Formazione continua - Annualità 2015-2016*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2016
- *Regione Lombardia - Struttura Occupazione e Occupabilità della DG Istruzione, Formazione e Lavoro - Formazione continua Fase IV*
- *Regione Lombardia - Programma operativo regionale 2014-2020 obiettivo "Investimenti in favore della crescita e della occupazione". Cofinanziato dal fondo sociale europeo. Asse Prioritario III Istruzione e Formazione*. 2019
- ENAIP Lombardia. *Skill Teorie ed Esperienze sulla Formazione. La Sperimentazione del sistema duale lombardo*. 2016
- Regione Lombardia - LR 05/10/2015, 30 "Qualità, innovazione e internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia. Modifiche alle LLRR 19/2007 sul sistema di istruzione e formazione e 22/2006 sul mercato del lavoro"
- OCSE, *Strategie per le competenze dell'OCSE del 2019*
- EQ.U.A.L. *Upskilling Pathways Italy: taking stock of existing adult learning policies measures and resources*. Realizzato da Commissione Europea, INAPP, Regione Lombardia, Regione Lazio.



Graphic Desgin:  
Francesco Claudio Lindo  
francescoclindo@gmail.com