

LA RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ NELLA FORMAZIONE FINANZIATA DA FONDIR

2024

**Fondo Interprofessionale per la formazione
continua dei dirigenti**



La rilevazione della qualità nella formazione finanziata da FONDIR

Sommario

1. Premessa/Analisi di contesto.....	3
2. Obiettivi dell'indagine, lo strumento e il panel.....	5
3. Oggetto dell'indagine	11
3.1 Formazione e tematiche	11
3.2 Efficacia della formazione.....	12
3.3 Impatti e ricadute del piano formativo.....	12
4. Esempi di best practices rilevate	14
5. Conclusioni.....	18
ALLEGATI	20

*Si ringraziano le 15 aziende che hanno partecipato all'indagine.
Il rapporto è stato chiuso nell'ottobre 2024*

1. Premessa/Analisi di contesto

FONDIR (Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua riconosciuto dal Ministero del Lavoro con decreto del 6 marzo del 2003) ha come obiettivo di promuovere e finanziare Piani di Formazione Continua per i dirigenti delle imprese del settore del terziario, ai sensi di quanto previsto dall'Articolo 118 della Legge 388/00.

La formazione continua finanziata dal Fondo avviene essenzialmente attraverso due strumenti: i Piani formativi individuali, aziendali, settoriali, territoriali, disegnati sui fabbisogni delle imprese, presentati con scadenze mensili a valere sugli Avvisi in essere e la Bacheca, che rappresenta un catalogo di iniziative selezionate proposte da Università, Enti di Formazione e Business School. Con questo secondo strumento viene finanziata la formazione dei dirigenti attraverso percorsi formativi one to one; seminari, convegni, workshop; master e percorsi di alta formazione.

Il Fondo ha avviato negli anni diverse iniziative per orientare il focus della propria attività sempre più sulla qualità della formazione finanziata, in modo da renderla aderente alle linee guida europee sulla formazione continua e alle direttive nazionali.

L'obiettivo del Fondo è raggiungere un processo di analisi ben definito e valutabile, che consenta di riconoscere e diffondere buone pratiche e modelli innovativi di formazione, che siano anche da stimolo per altre imprese.

Uno dei principali step intrapresi dal Fondo è stato l'utilizzo delle opzioni di semplificazione dei costi a partire dagli Avvisi del 2018, con l'adozione di Unità di Costo Standard – UCS, che pongono l'attenzione e vincolano l'esecuzione finanziaria dei Programmi al raggiungimento di obiettivi e risultati procedurali e fisici e non solo finanziari. Nella programmazione strategica di Fondir gli obiettivi perseguiti con l'adozione delle UCS sono stati la semplificazione della gestione e rendicontazione dei piani formativi, favorire lo sviluppo di abilità di progettazione per competenze e sostenere la struttura organizzativa del Fondo nel passaggio dal lavoro per compiti al lavoro per processi.

Dal 2019 è stato introdotto e sviluppato in via sperimentale il Progetto Qualità di Fondir, con l'implementazione di un sistema e di strumenti di analisi qualitativa ideati sulla base di parametri ed indicatori specifici utili a verificare l'utilizzo e l'impatto della semplificazione dei Costi Standard–UCS nei piani finanziati dal Fondo.

Tale progetto è stato svolto in più fasi in diverse annualità e su diversi avvisi, quindi riguardando in un primo momento l'analisi desk sul tema e la predisposizione degli strumenti di analisi per la valutazione qualitativa di piani formativi sugli Avvisi 2018-2019, in un secondo momento di piani presentati e realizzati nel biennio 2021-2022 e in ultima fase valutazione qualitativa di piani formativi sugli Avvisi 2022-2023, svolta nel 2024.

Nel biennio 2018-2019 il focus è stato posto sulla sperimentazione del sistema e sul perfezionamento delle variabili e degli indicatori; le due annualità successive, invece, hanno riguardato la messa a sistema dell'attività di verifica, attraverso la somministrazione di un questionario semi strutturato e delle interviste ai referenti di un panel selezionato di imprese che avevano presentato piani formativi su tali Avvisi e che si erano distinte per la qualità complessiva dell'impianto progettuale.

L'indagine ha avuto come oggetto l'analisi dell'efficacia della formazione erogata, degli impatti concreti sulle imprese e l'individuazione delle specifiche aree di miglioramento, analizzati in interviste di *follow up* del piano formativo.

Il panel *delle aziende selezionate* per le interviste effettuate nel 2022 è stato di 17 imprese aderenti a Fondir, che avevano realizzato almeno un piano formativo con utilizzo dei costi standard (UCS) nel periodo 2020-2022 (Avvisi 1-2 del 2019, l'1-2 del 2020 e l'1-2 del 2021).

Gli intervistati hanno permesso di approfondire e comprendere meglio alcuni dei risultati emersi dall'analisi dei dati e documenti forniti al Fondo a chiusura dei Piani, fornendo una descrizione ricca e puntuale delle principali criticità, ma anche dei punti di forza su cui costruire strategie e azioni che tengano conto dell'eterogeneità dei contesti analizzati.

Lo step successivo, svoltosi nei mesi di febbraio – settembre 2024, ha riguardato uno studio, di carattere qualitativo su un campione di Piani chiusi e rendicontati su Avvisi del 2022-2023 (con formazione conclusa entro i primi mesi del 2024), finalizzato a ricostruire il processo formativo attraverso interviste con i referenti aziendali finalizzate a raccogliere, classificare e valorizzare buone prassi riproposte.

Il focus principale dell'indagine condotta dal 2019 è stato quello di esaminare quali impatti e ricadute sull'azienda ha comportato la realizzazione del Piano formativo per dirigenti.

Gli obiettivi del follow up svolto nel 2024 si possono così sintetizzare:

- verificare la qualità dei piani formativi finanziati da Fondir;
- valorizzare e divulgare le best practice;
- diffondere i risultati sull'efficacia e sull'impatto della formazione;
- meglio definire obiettivi raggiunti in termini di performance aziendali: crescita del team, condivisione di sfide tecnologiche, messa a frutto di investimenti, ecc.

2. Obiettivi dell'indagine, lo strumento e il panel

Con l'adozione delle Unità di Costo Standard-UCS, il Fondo ha spostato l'attenzione sul processo, sulle modalità e sui tempi dell'apprendimento. L'obiettivo è migliorare la qualità della formazione, attraverso un'analisi più approfondita del percorso formativo. Al centro del processo vengono individuati i risultati dell'apprendimento, valutando una relazione tra successo formativo e costo del contributo formativo. Il focus della verifica, in passato concentrato su aspetti amministrativi e burocratici, si è spostato verso l'analisi del processo qualitativo della formazione erogata e finanziata e il suo impatto concreto.

Il Progetto Qualità di Fondir si pone l'obiettivo di verificare l'utilizzo e l'impatto della semplificazione dei Costi Standard (UCS) per le imprese aderenti, utilizzando tre principali strumenti:

-
- un sistema di analisi qualitativa che, attraverso parametri e indicatori specifici, consente di esprimere una valutazione qualitativa in termini numerici;
 - la somministrazione di un questionario semi-strutturato;
 - interviste con i referenti di un panel selezionato di imprese.

Gli ambiti di analisi ed indagine sono tre:

1. Realizzazione del Piano;
2. Risultati del Piano Formativo;
3. Impatti attesi del Piano Formativo.

Il focus dell'indagine è stato posto sull'analisi dell'efficacia della formazione erogata e gli impatti reali e le ricadute all'interno dell'impresa e sulle specifiche aree di miglioramento individuate, analizzati in interviste di *follow up* del piano formativo.

Seguendo questa impostazione, si è ritenuto utile realizzare interviste di follow-up ai responsabili interni delle imprese con capacità decisionali in ambito di programmazione della formazione e, soprattutto, ai responsabili della verifica effettiva delle ricadute interne e della valutazione degli impatti.

Il profilo individuato per l'intervista è stato prevalentemente quello del responsabile risorse umane, formazione e sviluppo.

Il Questionario di intervista somministrato è finalizzato a rilevare aspetti relativi alla programmazione e alla gestione della formazione nell'impresa, con un focus su:

- analisi *dell'efficacia reale* della formazione erogata con il piano formativo;
- verifica e *valutazione degli impatti* e ricadute interne dopo un determinato periodo dalla fine della formazione;
- aree di *miglioramento dell'impresa* sulle quali il piano formativo ha avuto delle ricadute.

I risultati delle interviste svolte nel 2022 avevano evidenziato alcune linee comuni interessanti tra le imprese aderenti al Fondo: un aumento progressivo delle ore di formazione erogate ai dirigenti, una maggiore focalizzazione nella progettazione formativa sull'analisi dei fabbisogni, la fidelizzazione dei docenti e in generale degli enti erogatori, lo sviluppo di percorsi centrati sulle soft skills, l'importanza sempre maggiore della mappatura delle competenze e dei ruoli dirigenziali, il focus sulle ricadute organizzative nell'impresa ottenute dalla formazione somministrata.

L'indagine di Follow up svolta nel 2024 è stata realizzata come approfondimento dell'indagine precedente, al fine di rilevare gli elementi significativi in termini di efficacia ed efficienza dell'attività formativa realizzata nell'ambito di piani presentati con avvisi del 2023.

L'indagine è stata condotta su un panel di n. 15 aziende e lavoratori beneficiari dei percorsi formativi realizzati con UCS nel periodo 2023-2024.

Sono stati considerati piani:

- che comprendono più progetti formativi (differenti UCS) e modalità e metodologie formative diversificate: aula di gruppo, formazione esperienziale, formazione a distanza, one to one;
- differenziati per comparti del Fondo e per settori all'interno dei singoli comparti;
- con numero di destinatari variabile;
- particolarmente interessanti dal punto di vista della strutturazione dei progetti e delle metodologie formative.

Si è cercato di orientare e focalizzare il panel su piani formativi il cui contributo finanziario fosse in linea con la media degli importi erogati da Fondir.

Sono state selezionate per le interviste di follow up:

-
- 2 imprese per il settore Creditizio-Finanziario;
 - 3 imprese per il settore Assicurativo;
 - 6 imprese per il settore Commercio-Turismo-Servizi;
 - 1 impresa per il settore Logistica- Spedizioni- Trasporto;
 - 3 imprese per gli altri settori economici.

Le interviste, realizzate in modalità video-call, si sono svolte a 6-12 mesi dalla chiusura delle attività formative.

La ricerca ha permesso di raccogliere dati e informazioni utili e significativi che qui di seguito saranno sintetizzati.

Gli aspetti salienti della ricerca sono stati affrontati e discussi con il gruppo di lavoro del Fondo in riunioni e call durante lo svolgimento del follow up.

Le domande, come nell'intervista svolta nel 2022, si sono concentrate sui percorsi realizzati e sui loro effetti in termini di efficacia e trasferibilità nell'ambito dell'attività lavorativa.

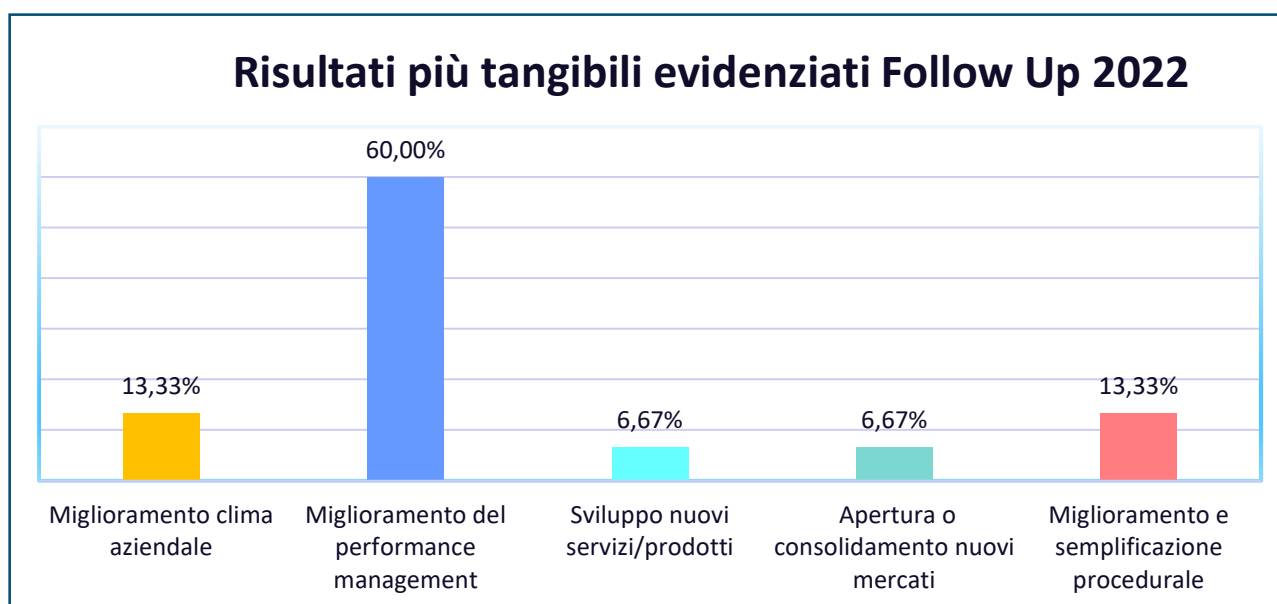
In particolare, la ricerca è stata strutturata su tre distinte direttrici:

1. Rilevazione dei dati quantitativi dei singoli piani formativi;
2. Domande tendenti a rilevare elementi qualitativi aziendali come crescita dimensionale, cambiamenti significativi, investimenti realizzati, fabbisogno formativo emerso in fase progettuale, ecc.;
3. Confronto tendente a verificare i risultati prodotti dall'attività formativa in termini di potenziamento delle performance, crescita delle competenze professionali, miglioramento nei tempi e nelle modalità operative con riferimento al tema del miglioramento della qualità e delle modalità del processo lavorativo.

Le interviste sono state realizzate con degli incontri della durata media di circa 1 ora. Pur seguendo una traccia semi strutturata e predefinita, ci sono stati degli approfondimenti specifici in base ai contenuti previsti dai piani formativi oggetto di indagine.

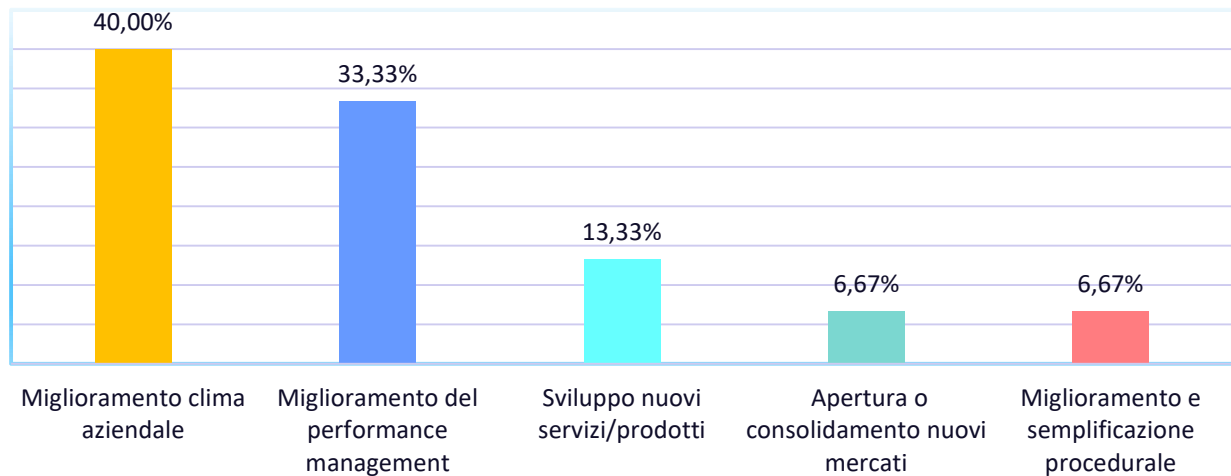
Le evidenze raccolte attraverso l'analisi realizzata testimoniano che laddove le iniziative aziendali sono state integrate con una puntuale analisi del fabbisogno formativo e con l'erogazione di una formazione di qualità i risultati raggiunti sono da ritenersi estremamente rilevanti.

Tale affermazione è avvalorata dai dati presenti nella tabella di sintesi e nel grafico sottostante, tra cui spiccano alcuni elementi significativi rispetto ai principali risultati che l'azienda intende perseguire attraverso la formazione: aumento delle performance, miglioramento generale, crescita competitiva dell'impresa. I dati riguardano esiti delle interviste svolte nei due periodi: 2022 e 2024, da cui si confermano come emergenti due ambiti principali: miglioramento del clima aziendale e miglioramento performance management.



Nelle interviste svolte nell'anno 2022, c'è una netta prevalenza del risultato miglioramento del performance management, una buona percentuale di risposte relative a miglioramento clima aziendale e semplificazione procedurale e in misura minore altro.

Risultati più tangibili evidenziati Follow Up 2024



Dalle interviste svolte nell'anno 2024, emergono invece nettamente le aree: miglioramento del performance management e miglioramento del clima aziendale.

3. Oggetto dell'indagine

3.1 Formazione e tematiche

Il primo dato importante, significativo e per nulla scontato emerso dalle interviste è stato sicuramente quello relativo all'andamento della formazione manageriale nell'ultimo biennio. Più dell'80% del panel dichiara che in quel periodo è riuscito ad effettuare la formazione sul 70% o più dei propri dirigenti e per alcune il dato si è attestato sul 100% dei dirigenti in organico.

Le rimodulazioni dei percorsi formativi nell'ultimo biennio, dal punto di vista del numero di ore erogate o di dirigenti presenti, risultano essere state di un numero molto basso a differenza del passato, che risentiva della situazione pandemica generatasi tra il 2020 e il 2022.

Le tematiche formative dei piani oggetto di questa indagine sono state ovviamente diversificate e trasversali. Per *l'aggiornamento delle competenze professionali* sono comuni le tematiche della digitalizzazione dei processi e gli aggiornamenti delle normative di settore. Risulta molto frequente la presentazione di piani formativi che uniscono un aggiornamento professionale delle competenze o delle abilità personali insieme con percorsi di miglioramento linguistico dei dirigenti.

In ambito aggiornamento e miglioramento delle *abilità personali*, le imprese hanno puntato ad approfondire le tematiche relative al change management: la gestione dei team di lavoro e collaboratori anche in modalità remota, l'acquisizione e sviluppo di abilità nella gestione dei clienti, l'individuazione delle criticità, la gestione dei cambiamenti, il miglioramento nelle sinergie, l'attenzione alle persone e al wellbeing aziendale, l'orientamento alla customer satisfaction, la sostenibilità d'impresa e la visione prospettica.

3.2 Gli Strumenti per rilevare l'efficacia della formazione

Nelle interviste si è inteso analizzare anche l'efficacia della formazione svolta rispetto all'attività dell'impresa.

La rilevazione dell'efficacia formativa è stata verificata dalle imprese attraverso una serie di strumenti somministrati a partire mediamente da 4 mesi dalla fine del percorso formativo.

I principali strumenti utilizzati dichiarati dagli intervistati sono stati:

- somministrazione di survey strutturate dall'area risorse umane e sviluppo;
- feedback con i singoli dirigenti attraverso incontri informali;
- controllo e verifica ex-post ed in itinere dell'action plan annuale della formazione;
- focus group;
- colloqui mirati;
- questionari di gradimento.

L'orientamento all'innovazione e alla proattività è stata una delle tematiche formative riconosciuta come efficace trasversalmente a tutto il panel delle imprese intervistate

3.3 Impatti e ricadute del piano formativo

Il focus principale dell'indagine è stato quello di esaminare quali impatti e ricadute sull'azienda ha comportato la realizzazione del Piano formativo per dirigenti.

La percezione dei cambiamenti, in termini generali, in azienda indotti dalla realizzazione di interventi formativi dipende da una molteplicità di variabili. Alcune di queste sono verificabili, altre hanno dinamiche di modifica ed influenza molto più lunghe e di difficile analisi nel breve periodo.

L'aderenza degli interventi formativi con le mansioni svolte dai dirigenti, le modalità di erogazione della formazione e le metodologie utilizzate sono variabili che possono essere analizzate al fine di evidenziare quali future

modifiche e miglioramenti possono essere introdotte nei nuovi percorsi formativi.

Tutte le imprese del panel hanno dichiarato di avere ben presente la centralità di un buon processo di analisi degli impatti e delle ricadute effettive e reali. Nel complesso, indipendentemente dal modello di verifica utilizzato, l'80% delle imprese del panel hanno svolto o stanno svolgendo un'analisi puntuale e reale delle ricadute della formazione finanziata da Fondir.

Gli strumenti utilizzati per la verifica e valutazione delle ricadute ed impatti realizzati dalla formazione erogata sono stati:

- somministrazione di survey strutturate;
- incontri di chiusura del percorso formativo;
- incontri di follow up a distanza di 4/6 mesi dalla fine della formazione;
- colloqui one to one;
- colloqui strutturati dei dirigenti con la governance delle imprese;
- feedback richiesti ai singoli dirigenti;
- elaborazione e monitoraggio di indicatori di KPI (key performance indicators);
- interviste semi strutturate.

Le ricadute individuate nelle imprese intervistate, trasversale per i settori, sono:

- una migliore fluidità e collaborazione tra i vari team di lavoro;
- il miglioramento dei rapporti tra le diverse aree produttive e tra dirigenti e collaboratori delle imprese;
- la capacità di diffondere un clima orientato al miglioramento continuo e all'eccellenza, con un rafforzamento della spinta all'innovazione e proattività.

Relativamente ad interventi relativi al *time management* in diversi casi, nelle aree produzione/servizi delle imprese intervistate, è stato rilevato, ex-post piano formativo, un'effettiva semplificazione delle procedure e un miglioramento delle tempistiche. L'impatto di questo cambiamento è stato

individuato nella definizione di diagrammi di GANTT più brevi e compatti e in un caso nella realizzazione di una catena logistica più rapida ed efficiente.

Dove la formazione aveva per oggetto il miglioramento delle competenze in ambito digitale, l'acquisizione di tali conoscenze ha permesso la messa a sistema di quanto appreso e l'introduzione, rilevato in un caso, di tecnologie smart utili, in primo luogo, a incrementare la tempestività dei processi decisionali.

Altra ricaduta evidente è stata la possibilità per due delle imprese intervistate di consolidare la propria presenza in nuovi mercati economici. L'impatto risulta immediatamente misurabile con l'apertura di nuove sedi estere e per una anche l'ingresso nella compagine di nuovi importanti partner internazionali.

4. Esempi di best practices rilevate

Nell'ambito dell'indagine sono stati individuati alcuni piani formativi che, sulla base delle rilevazioni effettuate, possono essere considerati esempi di buone pratiche, orientati verso l'obiettivo del miglioramento continuo della qualità. Sono stati individuati e classificati come *best practices* piani nei quali è stata rilevata:

- una impostazione creativa nel proporre soluzioni formative ottimali;
- la trasferibilità delle soluzioni proposte;
- la possibilità di replicare tematiche o modalità formative in contesti differenti o riproporli per la soluzione di problemi analoghi.

Di seguito si riportano alcune informazioni schematiche di best practices rilevate nei piani formativi considerati.

MINDSET

Piano formativo: 0000027_A/2023

Soggetto presentatore: **ITAS MUTUA**

Titolo: Strategic execution

Il piano formativo è strutturato su un progetto formativo:

- STRATEGIC EXECUTION, 56 ore, 27 Dirigenti.

Il Piano ha riguardato la strategic execution con formazione esperienziale a tutto il personale dirigente, con l'obiettivo di -generare un consapevole impegno da parte dei dirigenti e facilitare una rapida evoluzione della cultura manageriale con modelli distintivi e comportamenti virtuosi.

Punto di forza del piano è stato sicuramente la modalità esperienziale della formazione che ha proiettato in un contesto reale lavorativo i dirigenti coinvolti e li ha portati ad una riflessione approfondita personale e lavorativa rispetto al miglioramento da attuare.

Il risultato raggiunto è stato il lavoro di squadra, con una formazione pianificata in tempi strettissimi che ha portato un enorme valore e ha messo nella condizione di uscire dalla zona di "comfort" e lavorare in situazioni nuove con delle riflessioni non fatte prima di quel momento. La formazione ha consentito di fare anche dei confronti insoliti per questa azienda, ad esempio ha dato la possibilità di ragionare insieme su dei criteri comuni e condivisi di identificazione dei talenti, quindi su cosa vuol dire "essere un talento in Itas".

La buona prassi riscontrata è, quindi, il cambio di mindset, cambiamento non semplice, considerando il target di figure professionali coinvolte.

COUNCELLOR

Piano formativo: 0000616_A/2023

Soggetto presentatore: **PROMETEIA S.p.A**

Titolo: Leadership per il futuro 2

Il piano formativo è strutturato su un progetto formativo:

- Leadership per il future, durata 6 ore, 40 Dirigenti in formazione.

Per comprendere l'impatto della formazione svolta in Prometeia è importante descrivere quella che è la figura del "councillor" in Prometeia, cosa rappresenta e che funzione ha.

Dall'inizio del 2020 l'azienda ha iniziato a creare in azienda questa figura di riferimento per la crescita professionale e personale delle risorse interne, come figura dedicata a raccogliere i feedback dei vari responsabili.

Tale figura è cresciuta nel tempo, assumendo delle finalità diverse e, grazie alla formazione, si è giunti ad una sorta di "cambiamento del ruolo"; la formazione ha avuto come risultato quello di aver formato una figura di riferimento nel lungo periodo per tutte le risorse che possa seguire tutti gli aspetti di sviluppo professionale.

L'obiettivo raggiunto, pertanto, è stato proprio quello in questa evoluzione del ruolo, l'impatto del counselor come coach, con un approccio altamente allineato alle strategie aziendali.

Attraverso la formazione si continuerà a far crescere tutto il personale, a seconda dell'attuale livello di consapevolezza e portare i dirigenti a crescere proprio nel ruolo del councillor, fortemente legati ai valori aziendali, capaci di diffonderli e trasmetterli nel modo più unitario possibile.

ORIENTAMENTO VERSO LA STRATEGIA AZIENDALE

Piano formativo: 0001629_A/2022

Soggetto presentatore: **Iccrea Banca S.p.A.**

Titolo: IL RUOLO DEL MANAGER: MOTIVARE, VALORIZZARE, CREARE SINERGIE, PROGRAMMARE-CLUSTER A

Il piano formativo è strutturato su un progetto formativo:

Il Ruolo del Manager, 52 ore, 33 Dirigenti.

La formazione svolta da ICCREA per i Dirigenti ha mantenuto negli anni l'obiettivo principale di far acquisire competenze indispensabili per l'avanzamento professionale e quelle conoscenze funzionali al raggiungimento di obiettivi personali e aziendali. La formazione manageriale del Gruppo è fortemente improntata oggi alla messa a punto di un nuovo modello di leadership interna.

Il focus della formazione svolta con Fondir è stato quello di agevolare la crescita su competenze specifiche in un'ottica di evidenze legate al sistema di valutazione professionale di ICCREA. Il Piano formativo ha importato le competenze specifiche che erano oggetto della formazione manageriale ed è andato a valutare quali erano gli effetti della formazione sulla performance delle risorse in termini di capacità. Questo ha consentito ai dirigenti (tutti) di confrontarsi su alcune tematiche fondamentali relativamente al proprio ruolo, in particolare per riesaminare processi, flussi, metodi di lavoro derivanti da vecchie abitudini, per scoprire i meno efficienti ed efficaci.

Risultato raggiunto è stato quello di orientare la crescita dei manager verso una precisa strategia aziendale, rafforzando il ruolo del Manager in azienda.

COMPETENZE LINGUISTICHE

Piano formativo: 0000549_A/2023

Soggetto presentatore: **DHL Express (Italy) S.r.L.**

Titolo: Percorsi individuali di lingua inglese

Il piano formativo è strutturato su un progetto formativo:

Titolo INDIVIDUALE LINGUA INGLESE, 30 ore, 20 Dirigenti.

DHL Express, parte del gruppo Deutsche Post DHL, è il fornitore leader a livello mondiale di servizi espresso via gomma, ferrovia e aerea destinati sia ad aziende sia a privati.

I servizi offerti sono supportati da un network che collega oltre 220 Paesi e territori in Europa, nelle Americhe, in Asia, nel Pacifico, in Medio Oriente, in Africa. DHL Express (Italy) S.r.L., è la sede italiana dell'Azienda logistica leader mondiale nel settore delle spedizioni espresse internazionali che opera attraverso le proprie sedi in tutto il mondo.

Data la natura fortemente internazionale dell'azienda, la formazione continua per i dirigenti si è concentrata sullo sviluppo delle competenze linguistiche, con particolare attenzione alla lingua inglese. Questo investimento in formazione linguistica si è rivelato strategico per diverse ragioni:

- La capacità di interagire e coordinarsi con team ubicati in diverse nazioni, facilitando la collaborazione tra i dirigenti italiani e i team dislocati nelle varie sedi internazionali, supportando l'ottimizzazione della gestione delle operazioni globali e migliorato la coesione all'interno del gruppo.
- Il supporto alla clientela multinazionale, comprendere meglio le esigenze di clienti di diverse nazionalità e rispondere in modo più efficiente e professionale, che ha portato a un miglioramento del servizio offerto, verso i clienti internazionali.

Grazie a questo percorso di formazione, DHL Express ha rafforzato la propria capacità di rispondere in maniera dinamica e competente alle valorizzando il capitale umano attraverso lo sviluppo delle competenze linguistiche dei dirigenti coinvolti.

5. Conclusioni ed indirizzi per Fondir

L'indagine effettuata e la valutazione dei risultati finora conseguiti permettono di fornire maggiore evidenza delle best practices realizzate nel corso degli anni, al fine di una loro diffusione.

L'evoluzione del change management dei dirigenti resta una priorità ed elemento imprescindibile per instaurare una governance del cambiamento in azienda e trarne il massimo vantaggio per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le aziende stanno maturando la consapevolezza che la gestione del cambiamento non è un tema legato esclusivamente a un dato progetto, ma un approccio che deve essere continuamente alimentato e che coinvolge non solo la tecnologia, ma anche la gestione di processi e la strategia di business. Inoltre, i dati e i trend di mercato confermano che sarà sempre più necessario essere pronti a cambiare e a gestirne gli impatti con proattività e velocità di adattamento.

Durante i colloqui è emerso quanto il cambiamento sconfini sul piano del mindset delle persone e sulla cultura organizzativa.

Un altro aspetto comune rilevato nelle interviste è stato l'interesse crescente verso la formazione in tema di sperimentazione di applicazioni con l'intelligenza artificiale.

In generale è molto apprezzato il contatto diretto con il Fondo, sviluppato anche attraverso queste interviste di follow up, indicato come elemento distintivo di Fondir rispetto ad altri fondi interprofessionali. Infatti, l'implementazione di un'ulteriore attività di contatto diretto e feedback continuo con le imprese aderenti è uno dei punti chiave evidenziati dagli intervistati.

Infine, sono state rilevate indicazioni oggetto di approfondimenti da parte del Fondo: il miglioramento delle modalità di tracciamento delle presenze, la messa in campo di ulteriori semplificazioni burocratiche e procedurali.

ALLEGATI

Allegato n. 1: Imprese intervistate, settore e piano formativo oggetto di analisi

nr	Denominazione	Avviso	Comparto / Settore	Protocollo	Titolo
1	ITALCER S.p.A.	Avviso 2/2023	Commercio-turismo-servizi	0000178_A/2023	MASTER BUSINESS MANAGEMENT PER I SENIOR MANAGER DEL GRUPPO ITALCER
2	CBRE spa	Avviso 2/2023	Commercio-turismo-servizi	0000727_A/2023	LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI E COMUNICATIVE PER IL GRUPPO CBRE
3	PROMETEIA S.p.A.	Avviso 2/2023	Commercio-turismo-servizi	0000616_A/2023	Leadership per il futuro 2
4	Maioresi srl	Avviso 2/2022	Commercio-turismo-servizi	0001962_A/2022	Migliorare le performance per garantire la crescita dell'impresa
5	ITAS MUTUA	Avviso 1/2022	Assicurativo	0000027_A/2023	Strategic execution
6	FMTS FORMAZIONE SRL	Avviso 2/2023	Altri settori economici	0000640_A/2023	CSF: Cyber Security per la Formazione
7	BANCA IFIS SPA	Avviso 1/2023	Creditizio-finanziario	0000994_A/2023	Team Leadership
8	FIABILIS CONSULTING GROUP ITALIA S.R.L.	Avviso 2/2023	Commercio-turismo-servizi	0000467_A/2023	LA GENDER EQUALITY IN FIABILIS

9	Marine Insurance Agency Srl	Avviso 1/2023	Assicurativo	0000774_A/2023	INSURANCE MARKET EXCELLENCE
10	Technesy Holding S.p.a.	Avviso 2/2023	Commercio-turismo-servizi	0000650_A/2023	LA FORMAZIONE ESPERIENZIALE IN INGO SPA
11	OSPEDALE SAN CARLO DI NANCY GVM CARE E RESEARCH SRL IN BREVE OSPEDALE SAN CARLO DI NANCY SRL	Avviso 2/2023	Altri settori economici	0001003_A/2023	Aggiornamento specialistico per i dirigenti sanitari del SAN CARLO DI NANCY GVM
12	THE BOSTON CONSULTING GROUP S.R.L.	Avviso 2/2022	Altri settori economici	0001954_A/2022	Competitività, leadership e strategia 2023
13	AON SPA INSURANCE & REINSURANCE BROKERS	Avviso 1/2023	Assicurativo	0000277_A/2023	Brain Lab Coaching
14	DHL Express (Italy) S.r.L.	Avviso 2/2023	Logistica	0000549_A/2023	Percorsi individuali di lingua inglese
15	Iccrea Banca S.p.A.	Avviso 1/2022	Creditizio-finanziario	0001629_A/2022	IL RUOLO DEL MANAGER: MOTIVARE, VALORIZZARE, CREARE SINERGIE, PROGRAMMARE-CLUSTER A

**INTERVISTA SEMISTRUTTURATA SULLA FORMAZIONE CONTINUA PER I
DIRIGENTI**

Dati aziendali:

Settore merceologico:

LA FORMAZIONE IN AZIENDA

Descrizione dell'Azienda, principali attività svolte e i numeri dipendenti e dirigenti:

- 1. Come è programmata la formazione in azienda?**
- 2. Chi determina la programmazione della formazione in azienda?**
- 3. Percentuale dei dirigenti presenti in azienda coinvolti in attività formative nell'ultimo biennio 2022-2023**
 - Meno del 20%
 - Tra il 20% e il 50%
 - Tra il 50% e il 70%
 - Oltre il 70%
- 4. Nella pianificazione e gestione della formazione, la sua azienda si avvale della collaborazione di:**
 - Servizio interno
 - Società di Consulenza
 - Consulenti free lance
 - Altro
 - (specificare)
- 5. Quali sono stati gli obiettivi principali della formazione per i dirigenti nell'ultimo biennio e come erano allineati con le strategie aziendali?**
- 6. Nell'ultimo biennio 2022-2023 sono state modificate/rimodulate le attività formative**

previste per i dirigenti?

- No
- Si

Se Si, descrivere le modifiche intervenute:

FOLLOW UP DEL PIANO FORMATIVO

Sintesi del Piano Formativo:

Data fine della formazione:

1. Rispetto a quanto previsto in fase di progettazione, in fase di esecuzione la programmazione è stata:

- Integralmente rispettata
- Parzialmente modificata
- Rivista in maniera importante

Fornire motivazione:

2. Quali ritiene siano oggi i risultati più tangibili che si possono rilevare frutto della formazione terminata X_mesi fa *(anche più risposte)?*

- Miglioramento clima aziendale
- Miglioramento del performance management
- Sviluppo nuovi servizi/prodotti
- Apertura o consolidamento nuovi mercati
- Miglioramento e semplificazione procedurale
- Altro (specificare)

Fornire motivazione/descrizione:

3. Giudica, in generale, efficace la formazione svolta rispetto all'attività dell'impresa? Avete notato un miglioramento nelle performance aziendali che possa essere attribuito direttamente alla formazione ricevuta? (commentare, chiedere qualche esempio)

4. È stata svolta, internamente all'azienda o attraverso società esterne, un'attività di verifica ed analisi degli impatti della formazione? (prevedere un collegamento con quanto previsto alla presentazione)

- Sì
- No

Se Sì, dopo quanti mesi. Descrivere

5. L'azienda ha intenzione di continuare a investire in formazione per i dirigenti in futuro?
Se sì, quali tipi di formazione sono previsti?

6. Cosa suggerisce per facilitare l'accesso alle opportunità di FONDIR /o rendere i servizi del Fondo più agevoli per le imprese?