



**LA RILEVAZIONE DELLA
QUALITÀ NELLA
FORMAZIONE FINANZIATA DA
FONDIR**

2022

FONDIR

**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.....	7
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	14
3.4 Le Aree di miglioramento individuate.....	18
4. Esempi di best practices rilevate.....	19
5. Conclusioni.....	25
ALLEGATI	27

La presente ricerca è stata realizzata da un gruppo di lavoro composto da Daniela Mariangeloni (coordinatrice), Gianluca Paladino e Agata de Candia.

Si ringraziano le 17 aziende che hanno partecipato all'indagine.

Il rapporto è stato chiuso nell'ottobre 2022

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 Bachecca, 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 già dal 2012 ha avviato una proficua collaborazione con ISFOL (oggi INAPP) per orientare il focus della propria attività sulla qualità della formazione finanziata in modo da renderla aderente alle linee guida europee sulla formazione continua e alle direttive nazionali dell'Anpal. In questa ottica, certificare la formazione e verificarne le reali ricadute qualitative per le imprese aderenti ha consentito di creare degli standard minimi condivisi e riconoscere all'impresa un ruolo propositivo nello sviluppo delle risorse umane e un ruolo socialmente responsabile nei confronti dei lavoratori stessi. Il processo di collaborazione con ISFOL e l'aderenza alle linee guida europee ha portato il Fondo ad elaborare un sistema che proponesse una progettazione formativa secondo il *ciclo delle competenze* dando valore nel formulario di presentazione del piano formativo ad indicatori di analisi dei fabbisogni del contesto dell'impresa; 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).

Lo step successivo intrapreso dal Fondo in aderenza alle nuove linee guida europee (programmazione 2014-2020) è stato l'utilizzo delle opzioni di semplificazione dei costi a partire dagli Avvisi del 2018. Sono state adottate le *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. L'adozione delle UCS ha permesso di ridurre gli oneri amministrativi sia per i beneficiari dei contributi sia per l'Autorità di Gestione. 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.

Per un approfondimento sulle attività del Fondo per il miglioramento della qualità dei piani formativi si rimanda al Manuale della Qualità della Formazione (2020) consultabile sul sito web di Fondir, realizzato nella prima fase del Progetto Qualità.

La *seconda fase* del Progetto Qualità di Fondir è stata svolta nel secondo semestre 2021 - primo semestre 2022. L'indagine che qui si riporta, relativa ai piani finanziati nel biennio 2020-2021 risente, pertanto, in maniera importante della situazione sanitaria ed economica causata all'epidemia di Covid-19 che ha avuto e continua ad avere un decisivo impatto sociale ed economico globale ed in tutti i settori economici.

In questa prospettiva emergenziale le imprese si sono dovute adattare con rapidità e costanza ai mutevoli scenari che si sono prospettati. Hanno cercato di trovare delle soluzioni di business, nuovi assetti organizzativi e nuove dinamiche relazionali che permettessero di superare problematiche e criticità spesso mai affrontate prima.

In tale contesto la formazione manageriale ha assunto un ruolo importante. La deroga temporanea nel periodo pandemico alle Linee Guida approvate dalla conferenza delle Regioni e delle Province Autonome il 25 luglio 2019 in materia di Formazione a distanza (FAD) ed e-learning, ha permesso di

sospendere i limiti percentuali delle ore erogabili a distanza. Successivamente con la Circolare 4 del 28 dicembre 2020, *Orientamenti sulle modalità di controllo della formazione a distanza finanziata dai Fondi interprofessionali in considerazione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19*, l'Anpal ha permesso l'utilizzo estensivo della FAD e dell'e-learning fissando gli elementi minimi semplificati per le modalità di controllo di tali attività formative.

In risposta all'emergenza si è sviluppata anche una migliore cultura del *digital learning* che ha spinto tante imprese a sperimentare ed integrare, nei loro piani formativi, percorsi blended dove il ricorso alla FAD è diventata una parte integrante della progettazione formativa.

Per le imprese è stato possibile ridefinire step by step gli obiettivi formativi, modificando le priorità, aggiornando o aggiungendo competenze e capacità dei propri dipendenti e manager. La governance delle imprese ha dovuto utilizzare la visione prospettica di breve e medio periodo per affrontare le nuove criticità ed emergenze. È lo stesso orizzonte temporale della formazione manageriale ad essere cambiato: il nuovo paradigma è quello di poter mettere in pratica velocemente dei nuovi comportamenti e vederne la ricaduta nelle prestazioni.

Le competenze da acquisire da parte dei manager e del personale sono e saranno diverse nei prossimi anni e probabilmente sarà il ruolo stesso e il modello di leadership ad essere oggetto di una profonda trasformazione.

La permanenza e il cambiamento dei modelli organizzativi d'impresa dovranno coesistere in modo da poter sviluppare una leadership meglio radicata e con un mindset che le permetta di affrontare le diverse e nuove sfide.

Quali competenze, capacità ed abilità saranno investite da questa trasformazione? Praticamente tutte.

Le competenze tecnico-professionali, e in particolare quelle digitali, subiranno le conseguenze di uno scenario in mutamento continuo. La governance e i management delle imprese si troveranno a dover rimettere in discussione il proprio bagaglio tecnico-professionale in quanto in situazioni di emergenza e crisi ci sarà bisogno di adattarsi velocemente, proponendo ad

esempio ai propri clienti nuovi servizi e prodotti, che avendo caratteristiche diverse da quelli abitualmente realizzati/forniti richiederanno competenze tecnico-professionali nuove e diversificate.

Le cosiddette competenze trasversali saranno il fulcro centrale della formazione del futuro prossimo. I temi già conosciuti e diffusi negli anni passati pre-pandemia diventeranno sempre più essenziali e non più procrastinabili, in primo luogo per i manager e le figure apicali ma a cascata per tutto il personale dell'impresa. Il tema di fondo comune è quello relativo al change management orientato alla costruzione di una nuova leadership all'interno delle imprese, la gestione dei gruppi e collaboratori anche in modalità remota, la leadership gentile e la gestione delle crisi e delle criticità, l'approccio ad uno sviluppo sostenibile, la responsabilizzazione relativa al ruolo ricoperto e la capacità di fissare obiettivi, il pensiero critico, la visione prospettica e il wellbeing interno. Sono questi i focus formativi chiave sui quali si è incentrata la formazione nell'ultimo biennio. Saranno queste le competenze trasversali, le soft skill che i manager dovranno aggiungere al proprio bagaglio personale per dare la possibilità all'impresa di adattarsi velocemente ai nuovi scenari.

Anche l'aggiornamento delle competenze linguistiche acquisirà un peso differente nel futuro prossimo. Per le imprese commerciali, ma in parte anche per il settore bancario, finanziario e assicurativo quest'ultimo biennio sta aprendo delle sfide importanti. Nel giro di pochi mesi assistiamo ad aperture di mercati in aree geografiche che fino a pochi anni fa sembravano lontane da un possibile sviluppo commerciale. O ancora per situazioni di crisi improvvise le imprese si trovano davanti a chiusure commerciali di mercati di riferimento prima importanti. In questi scenari chi prima riuscirà a migliorare e adattare anche le proprie competenze linguistiche potrà districarsi in maniera più efficace ed efficiente approcciandosi a potenziali nuovi clienti, mercati, contatti e fornitori.

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

Con l'adozione delle Unità di Costo Standard-UCS Fondir ha favorito lo spostamento dell'attenzione delle proprie attività di verifica dei piani finanziati da una dimensione strettamente amministrativa, burocratica, formale, statica ad una più dinamica e agile. L'attenzione si è quindi spostata sul processo e sulle modalità e i tempi dell'apprendimento. Al centro del processo vengono individuati i risultati dell'apprendimento stabilendo una relazione diretta tra successo formativo e costo del contributo formativo. Il focus della verifica da aspetto burocratico/amministrativo si sposta verso l'analisi del processo qualitativo della formazione erogata e finanziata.

Nella *prima fase* del Progetto Qualità di Fondir svolta nel biennio 2019-2020 l'obiettivo è stato quello di verificare l'utilizzo e l'impatto della semplificazione dei Costi Standard-UCS per le imprese aderenti. Successivamente alla verifica è stato realizzato uno strumento di analisi qualitativa che attraverso dei parametri ed indicatori specifici permettesse di dare una valutazione qualitativa in termini numerici. La verifica è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario semi strutturato e delle interviste ai referenti di un panel selezionato di imprese che avevano presentato piani formativi sugli Avvisi 2018-2019.

I risultati delle interviste hanno 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.

Lo strumento di analisi qualitativa ha tenuto nel giusto conto le indicazioni emerse dalle interviste alle aziende aderenti. Sono stati infatti individuati tre

ambiti di analisi ed indagine nella pianificazione della formazione per i dirigenti e nelle sue ricadute.

Il primo ambito è quello della *Realizzazione del Piano*: come è stata programmata la verifica e l'analisi dei fabbisogni dei dirigenti e la sua coerenza con i risultati ottenuti, la composizione dello staff impegnato nella progettazione e gestione del piano formativo, la verifica dei contenuti della formazione erogata.

Il secondo ambito analizza i *Risultati del Piano Formativo*: verifica dell'apprendimento in uscita, monitoraggio frequenza, gradimento della docenza, contenuto della formazione.

Il terzo ambito, *Impatti attesi del Piano Formativo* verte sull'analisi e verifica dell'impatto atteso nel breve e medio termine, sull'organizzazione aziendale e sui miglioramenti e cambiamenti del modo di lavorare del dirigente.

Per i tre ambiti e gli indicatori che li rappresentano sono stati individuati dei punteggi numerici che, sommati, portano ad una valutazione sintetica basata su quattro livelli: insufficiente, sufficiente, buono, eccellente.

La *seconda fase* del Piano Qualità di Fondir svolta nel biennio 2021-2022 parte dagli elementi comuni individuati durante le prime interviste erogate e si riallaccia metodologicamente allo strumento di verifica della qualità e ai tre ambiti selezionati per l'analisi dei piani formativi. Anche in questa seconda fase si è scelto lo strumento del questionario semi strutturato e dell'intervista.

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

Seguendo questa impostazione si è valutato utile somministrare le interviste di *follow up* ai profili interni delle imprese con capacità decisionali in ambito di programmazione della formazione e soprattutto responsabili dell'effettiva verifica delle ricadute interne e della valutazione degli impatti. Il profilo scelto per l'intervista è stato prevalentemente quello del responsabile risorse umane, formazione e sviluppo. Si è data la possibilità di coinvolgere, su

richiesta dalle stesse imprese, società o consulenti esterni che avessero seguito i piani di formazione.

Va sottolineato come le imprese coinvolte in questa seconda fase hanno interpellato in diversi casi, durante l'intervista, figure apicali della governance interna e anche figure impegnate operativamente nella gestione ed erogazione del piano formativo. Questa diversità di profili e funzioni coinvolte nell'intervista ha reso sicuramente più approfondita e con una visione per quanto possibile completa l'analisi della programmazione formativa delle imprese e dei percorsi di sviluppo intrapresi e da intraprendere nel futuro prossimo.

Il Questionario/intervista somministrato è diviso essenzialmente in due parti. Una prima parte relativa al quadro generale di riferimento per la macro-progettazione, la determinazione, la programmazione e la gestione della formazione nell'impresa. Gli intervistati hanno dettagliato come avvengono le attività di analisi dei fabbisogni, come vengono definiti i target formativi, e come l'azienda struttura i piani per raggiungere l'obiettivo di soddisfacimento del fabbisogno aziendale legato allo sviluppo delle competenze.

La seconda parte del Questionario/Intervista è più specifica con un focus sul piano formativo selezionato e l'attenzione verte su tre aspetti fondamentali:

- 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.

Il panel *delle aziende selezionate* per le interviste è stato di 17 imprese aderenti a Fondir, che hanno realizzato almeno un piano formativo con UCS nel periodo 2020-2022.

Delle 17 imprese coinvolte nell'analisi, concentrate nel centro-nord, una è di piccola dimensione (40 dipendenti), 8 sono di media dimensione (fino a 249 dipendenti) e 8 sono grandi imprese (più di 250 dipendenti).

Gli Avvisi di Fondir presi in considerazione per la realizzazione delle interviste sono stati l'1-2 del 2019, l'1-2 del 2020 e l'1-2 del 2021.

Le interviste sono state realizzate dai 6 ai 13 mesi dalla chiusura delle attività 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.

In generale, sono stati considerati piani che comprendono più progetti formativi (differenti UCS) e modalità e metodologie formative diversificate. In alcuni casi è stata proposta l'intervista di follow up ad imprese alle quali era già stata somministrata l'intervista nel 2019 per aggiornare i dati e le eventuali considerazioni.

Sono state selezionate per le interviste di follow up:

- 5 imprese per il settore Creditizio-Finanziario;
- 3 imprese per il settore Assicurativo;
- 8 imprese per il settore Commercio-Turismo-Servizi;
- 1 impresa per il settore Logistica.

Le interviste¹ 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.

¹ In Allegato n. 1 è riportato l'elenco delle aziende intervistate con il relativo oggetto di indagine.

3. Oggetto dell'indagine

3.1 Formazione e tematiche

Il primo dato importante, significativo e per nulla scontato emerso dalle 17 interviste realizzate è stato sicuramente quello relativo all'andamento della formazione manageriale nell'ultimo biennio. Più dell'80% del panel dichiara che nel periodo 2020-2022, periodo caratterizzato dall'emergenza epidemiologica, non solo non ha bloccato ma addirittura ha incrementato la formazione per i propri dirigenti; il 75% delle imprese intervistate è riuscito a effettuare la formazione sul 70% o più dei propri dirigenti e per alcune il dato si è attestato sul 100% dei dirigenti in organico.

Queste percentuali dimostrano la vitalità delle imprese e la loro capacità di adattarsi velocemente ad una situazione economico-sociale-sanitaria in rapida trasformazione. Il cambiamento è diventato per certi aspetti una nuova opportunità. La possibilità di utilizzare metodologia di formazione a distanza (FAD) o blended è risultato sicuramente un fatto positivo.

La determinazione della formazione in azienda risulta essere sempre più un processo partecipativo che coinvolge integralmente la governance delle imprese, le direzioni apicali, l'area risorse umane e sviluppo, i dirigenti oggetto dell'analisi dei fabbisogni e spesso anche le società di consulenza e i consulenti freelance. Queste due ultime figure, come già specificato precedentemente, risultano, in diversi casi, soggetti fidelizzati e con una conoscenza approfondita non solo dei processi formativi ma anche delle strategie di sviluppo delle imprese loro clienti.

Le rimodulazioni dei percorsi formativi nell'ultimo biennio, dal punto di vista del numero di ore erogate o di dirigenti presenti, risultano essere state causate quasi esclusivamente dalla mutevole situazione sanitaria in atto. Nei casi dove le imprese sono state soggette a riorganizzazioni importanti, il numero dei dirigenti in formazione è stato inferiore a causa di trasferimenti, dimissioni o licenziamenti.

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 del panel 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 Efficacia della formazione

Nel questionario somministrato attraverso l'intervista, si è inteso analizzare anche l'efficacia della formazione svolta nel piano formativo individuato rispetto all'attività dell'impresa.

Pur affrontando un periodo sicuramente difficile nel quale criticità ed emergenze si susseguivano, tutte le imprese intervistate hanno rilevato elementi di efficacia della formazione dei dirigenti trasferiti nel tempo, rispetto alle proprie attività produttive.

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.

Dai risultati emersi sono state ricavate delle linee comuni valide per le imprese appartenenti a settori economici differenti.

Un parametro di efficacia del percorso formativo è stato rappresentato, in alcuni casi, dalla richiesta specifica da parte dei dirigenti formati di riproporre per il successivo anno il piano formativo erogato con uno o più approfondimenti specifici e dettagliati. Sintomo questo, al di là dei risultati positivi valutabili dai questionari di gradimento, di un interesse reale e di un coinvolgimento dei dirigenti in formazione nell’approfondimento di tematiche formative già erogate.

Per i settori bancario, creditizio e assicurativo, le grandi linee comuni sull’efficacia hanno riguardato sia il miglioramento delle abilità personali dei dirigenti in formazione sia le competenze tecnico-professionali.

Il focus formativo per le abilità personali risulta essere orientato a:

- miglioramento del rapporto tra i dirigenti e il proprio team e tra team differenti, anche in modalità remota;
- rafforzamento delle capacità di leadership in contesti di crisi e cambiamenti repentini.

Per quanto riguarda le competenze tecnico-professionali:

- orientamento alla digitalizzazione dell’impresa in un’ottica strategica;
- aggiornamento rispetto agli adeguamenti normativi di settore.

Per le imprese dei settori commercio, turismo, servizi e logistica, risulta più evidente la verifica e analisi dell’efficacia dell’intervento formativo in un’ottica di risultato e miglioramento del fatturato e comunque sempre customer oriented.

Le linee comuni di miglioramento dell'efficacia riportate in diverse interviste sono state quelle relative:

- alle competenze tecnico professionali per il miglioramento dell'efficacia dei sistemi di vendita e marketing online;
- al rafforzamento delle capacità linguistiche orientate a nuovi clienti e contatti e per le performance interne previste dal ruolo;
- al miglioramento delle abilità personali relativamente all'efficacia nel decision making, al pensiero prospettico, alla migliore efficacia nelle performance individuali e di gruppo e nella gestione delle riunioni.

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 (Kirkpatrick, LTEM - Learning-Transfer Evaluation Model, SCM – Success case

method o altri modelli ibridi) tutte le 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) specifici sulle tematiche della formazione; (vedi box 1)
- 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 reale snellimento delle procedure e un efficientamento nelle 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.

Due imprese del settore creditizio-finanziario hanno valutato una ricaduta diretta della formazione nella realizzazione di nuovi servizi innovativi ed App per la gestione economica-finanziaria da remoto da parte dei propri clienti.

In due diverse realtà produttive oggetto di profonda trasformazione e modifica degli organigrammi apicali, la formazione erogata ai dirigenti di

nuova nomina ha facilitato la programmazione di incontri annuali e quindi introdotto una pratica che si è rilevata utile per il Gruppo.

In alcuni casi si segnala un miglioramento generale degli standing, un buon risultato economico nel biennio e l'assunzione di nuovi dirigenti. Nelle interviste, i responsabili risorse umane delle imprese intervistate queste imprese hanno attribuito una parte importante dei risultati raggiunti alla formazione somministrata ai dirigenti attraverso i piani finanziati dal Fondo. 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 per queste due imprese di nuove sedi estere e per una anche l'ingresso nella compagine di nuovi importanti partner internazionali.

La migliore strutturazione dei sistemi di vendita e-commerce ha permesso un aumento di fatturato nel biennio 2020-2021 per due delle imprese intervistate, L'ottimizzazione del nuovo canale di vendita è stata individuata come una ricaduta diretta della formazione erogata; infatti, in entrambi i casi i dirigenti formati sono stati messi a capo dell'area vendita online.

Impatti valutabili sono stati individuati anche nei casi di formazione erogata sulla tematica *lingue*. Per un'impresa il raggiungimento di un livello linguistico adeguato previsto per il profilo di dirigente è stato sottoposto e monitorato da KPI (key performance indicators) proprio in funzione del mantenimento in essere della qualifica di dirigente. In un secondo caso il miglioramento delle capacità linguistiche ha permesso la chiusura di nuovi contratti con partner stranieri. In una terza intervista l'analisi degli impatti è risultata da subito evidente e riscontrabile nel miglioramento della comunicazione con le società estere del gruppo. Oltre il livello individuale raggiunto dai dirigenti

nell'utilizzo della lingua, risulta migliorata la visione generale degli obiettivi aziendali e la creazione di uno standard comunicativo in inglese.

In questo biennio pandemico le ricadute ottenute attraverso l'erogazione della formazione sulle abilità personali, declinate nell'ambito del lavoro da remoto, sono state valutate importanti da diverse imprese. Le conseguenze "indirette" della formazione finanziata dal Fondo hanno comportato l'acquisizione di nuovi strumenti per la gestione del personale o l'applicazione di nuove modalità di lavoro. In sintesi, su alcune imprese intervistate è stata rilevata:

- l'acquisizione di strumenti e metodi per gestire il team da remoto;
- l'acquisizione di strumenti per realizzare meeting efficaci in modo efficiente (flusso e focus sugli obiettivi);
- l'interiorizzazione di pratiche di auto motivazione e gestione dello stress;
- la capacità nella riorganizzazione interna, in termini di upgrade e focalizzazione sui ruoli e funzioni.

COSA SONO I KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

I Key Performance Indicators (KPI) o indicatori chiave di prestazione sono degli indicatori qualitativi e quantitativi che hanno l'obiettivo di valutare i risultati aziendali raggiunti, con riferimento ad aspetti chiave come, ad esempio, il conseguimento di un determinato standard qualitativo.

I KPI servono all'impresa per costruire sistemi di misurazione e controllo delle prestazioni monitorando l'alto numero di variabili gestite. Es. analizzare i risultati reali delle attività oggetto di monitoraggio, confronto con gli obiettivi attesi, valutazione delle opzioni di miglioramento in itinere.

I vantaggi legati alla costruzione e gestione di KPI per le imprese che li utilizzano possono essere: l'analisi e valutazione dei processi in itinere; la valutazione delle performance aziendali come risultato o come trend; la gestione metodologica della programmazione e della pianificazione delle attività dell'impresa; maggiori opportunità nel raggiungimento degli obiettivi che l'impresa si è prefissata.

È fondamentale per le imprese scegliere i KPI più significativi individuandoli in funzione di tre macro-aree ben definite:

- KPI che misurano le prestazioni di efficienza e redditività;

-
- KPI che valutano il livello di servizio;
 - KPI che misurano la qualità dei processi aziendali.

3.4 Le Aree di miglioramento individuate

Uno dei temi dell'intervista è stato quello di verificare quali aree di miglioramento delle imprese fossero state influenzate, direttamente o insieme ad altra formazione o strategie, dall'erogazione del piano formativo finanziato da Fondir. I temi proposti sono stati i seguenti: *miglioramento del clima aziendale, miglioramento del performance management, sviluppo di nuovi prodotti/servizi, apertura o consolidamento di nuovi mercati, miglioramenti e le semplificazioni procedurali.*

Miglioramento del clima aziendale. Come già più volte sottolineato le imprese intervistate hanno posto molta enfasi sul miglioramento e adattamento del processo di gestione della leadership in una fase di instabilità e criticità economica e sociale. Le tematiche oggetto della formazione che hanno avuto impatto sul clima aziendale sono state tra le altre la *diversity & inclusion*, un migliore orientamento della formazione *tailor made* sui singoli profili dirigenziali, la cultura del leader in grado di cogliere al meglio i segnali di contesto e di agire in maniera più prospettica, il rafforzamento della spinta all'innovazione e alla proattività, il miglioramento della gestione del gruppo di lavoro. L'area di miglioramento del clima aziendale in alcuni casi si è intrecciata con il miglioramento del performance management verificata anche attraverso l'utilizzo di indicatori di KPI.

Un'altra area interessata dal miglioramento attraverso la formazione erogata è stata quella del *performance management*. Diverse imprese hanno dichiarato di aver verificato ed analizzato con strumenti differenziati (principalmente survey, interviste, focus group) il miglioramento delle performance dei propri dirigenti e l'impatto economico sull'impresa. Tematiche oggetto della formazione che hanno causato effetti diretti sul performance management sono state individuate ad esempio nella capacità di pensare out of the box e in maniera innovativa, nel miglioramento delle capacità linguistiche e implementazione delle competenze digitali. Questi

temi sono stati ritenuti le chiavi fondamentali per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi e l'apertura di nuove aree di business. In un caso, i percorsi formativi realizzati hanno permesso l'acquisizione di competenze tecnico-professionali relativamente a tematiche informatiche di grande attualità come la *cyber security* e il *neuro digital marketing*. La formazione ha quindi migliorato l'area del performance management dando la possibilità all'impresa di realizzare delle nuove policies aziendali in tema di privacy e di gestione e raccolta dati maggiormente in linea con le normative vigenti.

4. Esempi di best practices rilevate

All'interno dell'indagine sono stati individuati alcuni piani formativi che rappresentano, dal nostro punto di vista, delle best practices inquadrare verso l'obiettivo del miglioramento continuo della qualità.

Abbiamo individuato e classificato come *best practices* piani nei quali è stata individuata:

- 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.

STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DALLA FORMAZIONE

Piano formativo: Lo sviluppo delle competenze dei manager per la massimizzazione del business impact

Soggetto presentatore: Intesa Sanpaolo

Il piano formativo è strutturato su due progetti formativi:

- Diversity and Inclusion working group: sharing & vision;
- Governance, Vigilanza e Strategia degli Intermediari Finanziari.

Per quanto riguarda il progetto sulla *diversity&inclusion working group: sharing & vision* in Intesa Sanpaolo è stata creata una struttura ad hoc che si occupa della tematica per generare un diverso modello di leadership più orientata all'ascolto e meno all'aspetto gerarchico. Il progetto è stato efficace partendo dal top management per tenere uniti e "fare gruppo e squadra" durante il biennio pandemico quando le attività venivano svolte per la maggior parte in modalità remota.

Il progetto *Governance Vigilanza e Strategia degli Intermediari Finanziari* ha lavorato sia in tema di creazione di community sia in termini prospettici per dare l'opportunità ai manager di avere una visione d'insieme.

Intesa Sanpaolo ha svolto e svolge regolarmente internamente attività di verifica ed analisi degli impatti su tutta la formazione erogata. È previsto inoltre un assesment con verifica delle prestazioni.

Il Gruppo dispone di diversi strumenti per questa analisi, tra cui:

- strumenti di gestione dei big data vista la platea dei partecipanti alla formazione,
- una app dedicata che permette di costruire, verificare, riallineare il fabbisogno formativo interno.

L'utilizzo di tali strumenti fa sì che i piani formativi possano essere personalizzati per ognuno dei 7000 dirigenti e anche per tutta la platea dei dipendenti del gruppo ISP. A questi strumenti si affiancano la struttura interna dedicata alla formazione dei manager, la Scuola dei Capi, e la presenza di 15 advisor che seguono ed eseguono attività di monitoraggio e tutoraggio anche singolo per i manager del Gruppo in formazione.

Nel progetto *diversity&inclusion working group: sharing & vision* sono stati rilevati i seguenti impatti e ricadute:

- la creazione di ambienti di lavoro inclusivi con una più elevata libertà di espressione e decisionale;
- il miglioramento del benessere aziendale e di conseguenza un miglioramento sensibile in ambito organizzativo;
- un potere di engagement più inclusivo verso le diversità e quindi una migliore capacità propositiva e di dialogo tra dirigenti e collaboratori;
- impatti reali ed effettivi sul miglioramento delle riunioni aziendali e in generale sul clima in azienda;

-
- vittoria di contest internazionali relativi alla tematica diversity&inclusion come ad esempio l'Xproud;
 - miglioramento del ranking (già alto) di Intesa Sanpaolo nell'analisi annua di Brand Summit;
 - realizzazione all'interno del Gruppo di possibilità di usufruire di permessi lavorativi per i dipendenti e congedi parentali per i figli anche in regime di unione civile.

Il Progetto *Governance, Vigilanza e Strategia degli Intermediari Finanziari* prevedeva la partecipazione di dirigenti ad un master annuale della Luiss. In questo caso è la stessa Università Luiss ad occuparsi della verifica ed analisi degli impatti.

La Luiss ha somministrato alla fine del master per ogni dirigente formato una serie di test e un project work in modo da poter verificare le competenze acquisite durante il percorso. A questo si sono affiancati i colloqui individuali. Annualmente poi l'Università ricalibra le analisi dei fabbisogni sui risultati raggiunti dai partecipanti della precedente edizione del master.

Tra gli impatti del progetto *Governance Vigilanza e Strategia degli Intermediari Finanziari* si possono elencare:

- miglioramento del posizionamento di Intesa Sanpaolo nel ranking internazionale relativo alla governance;
- miglioramento delle KPI per l'area della governance aziendale dei dirigenti coinvolti nel progetto;
- miglioramento generale della capacità di critical thinking e di problem solving;
- una maggiore attenzione all'aspetto della creatività nella propria attività lavorativa.

In un momento di incertezza il rafforzamento e miglioramento dei rapporti e dello spirito di squadra, tra i dirigenti e gli staff e in generale tra i dipendenti delle aziende del settore, sono stati ritenuti delle leve fondamentali per affrontare il nuovo scenario. Questa dinamica è anche frutto del lungo periodo di lockdown e di separazione sociale che ha impedito il normale contatto giornaliero lavorativo tra i dirigenti e i dipendenti delle imprese intervistate. Il fare squadra ha permesso di gestire più velocemente e in maniera efficace il decision making.

CHANGE MANAGEMENT

Piano formativo: Formazione manageriale

Soggetto Presentatore: Fondazione Links

La Fondazione Links si è trovata a dover gestire la fusione tra due realtà esistenti in una nuova, nel periodo di inizio dell'emergenza da Covid-19. Il piano formativo Formazione Manageriale è quindi stato realizzato in un momento di forte cambiamento dell'assetto organizzativo, cambiamento della governance, introduzione di nuove figure in ambito comunicazione e gestione delle risorse umane. Il piano aveva come obiettivo il change management per due dirigenti della Fondazione.

Il driver della nuova organizzazione è stato il passaggio dalla logica del prodotto alla logica del cliente. Mantenendo e potenziando il focus sullo sviluppo di nuove tecnologie di ultima generazione, Fondazione Links deve assumere un nuovo approccio più imprenditoriale, multidisciplinare e di problem solving per andare incontro al mercato e ai clienti e garantire la definizione di soluzioni con un impatto sostenibile sull'ambiente e sulla società.

L'efficacia della formazione è stata rilevata a caldo sul campo attraverso incontri mirati e un questionario. Ex post sono stati organizzati focus group e singoli colloqui mirati. Tra i suggerimenti che dimostrano l'efficacia della formazione erogata c'è stata anche la richiesta da parte dei due dirigenti di poter estendere la formazione anche ai propri collaboratori dei diversi team in modo da diffondere a cascata le tematiche del change management all'interno di tutto il personale di Fondazione Links.

L'efficacia è stata valutata dalla rilevazione di una migliore fluidità nei rapporti tra i dirigenti e tra loro e i dipendenti (provenienti dalle due realtà precedenti). La fluidità ha permesso anche una migliore integrazione nelle aree operative della Fondazione.

È stata ritenuta efficace la formazione attraverso il coaching one to one a distanza, metodologia utilizzata per la prima volta, in quanto, contrariamente alle aspettative dei dirigenti in formazione, si è creata una sorta di intimità e disponibilità al dialogo tra coach e coachee che ha influito positivamente sulle tematiche critiche e le aree deboli da migliorare.

A distanza di 6 mesi internamente e insieme alla società di consulenza che è una consorziata della Fondazione sono stati valutate ed analizzate le seguenti ricadute del percorso formativo erogato:

- miglioramento della fluidità e della fiducia tra i dirigenti e il gruppo di lavoro;
- realizzazione di una borsa degli attrezzi per i dirigenti in formazione in grado di offrire soluzioni pratiche ed efficaci rispetto alle criticità che possono insorgere;
- realizzazione di un team building di grande successo e partecipazione;
- miglioramento dei rapporti tra i dirigenti in formazione anche attraverso una condivisione di valori e interessi in ambito extra lavorativo, condivisione che ha permesso di rafforzare il legame personale e la performance in Fondazione Links.

CHANGE MANAGEMENT

Piano formativo: Piano di formazione per Banca Sistema - 2020/2021

Soggetto Presentatore: Banca Sistema

Il piano formativo è stato pianificato per implementare e consolidare il nuovo modello di sviluppo di Banca Sistema. Nel biennio 2020-2022 l'impresa è passata da un modello funzionale ad un modello divisionale (matrice gerarchica su una o più divisioni). Banca Sistema è quotata in borsa e ha funzioni più vicine a quelle di un'impresa corporate finance che a quelle di una banca tradizionale. I dirigenti con il passaggio ad un sistema divisionale avevano il bisogno di apprendere/aggiornare competenze tecniche relative alle varie divisioni (quindi per i singoli prodotti finanziari) ma anche ad apprendere e agevolarsi nella realizzazione di una metodologia di lavoro differente rispetto al passato.

Dei dirigenti in formazione più del 50% era di nuova nomina sulle singole divisioni. Il restante circa 40% ricopriva già delle funzioni apicali ed era impegnato nel nuovo modello di sviluppo su nuovi prodotti o divisioni.

Nei 12 mesi passati dalla fine del percorso formativo l'impresa ha erogato delle survey specifiche per i dirigenti formati (a 45/60 giorni dalla fine della formazione); ha organizzato un incontro di chiusura formazione con feedback individuali dettagliati e un incontro di chiusura con il coordinatore del piano.

Gli strumenti hanno dimostrato la crescita e maturazione professionale dei dirigenti in formazione nell'affrontare cambiamenti ed emergenze lavorative e una migliore nella gestione dello stress.

Gli impatti realizzati dal piano formativo in sinergia con altra formazione e scelte strategiche dell'impresa sono stati:

- la realizzazione di nuovi prodotti finanziari legati alla situazione economico/sanitaria come ad esempio i crediti para-pubblici, i crediti fiscali e particolari tipologie di fidejussioni;
- miglioramento della gestione del time management. È stata evidenziata e valutata operativamente uno snellimento delle tempistiche e delle procedure;
- realizzazione di App e servizi ex-novo a misura del cliente.

COMPETENZE DIGITALI

Piano formativo: Neuro digital marketing e cyber security in CTE

Soggetto Presentatore: CTE SPA

Neuro digital marketing e cyber security in CTE è composto da un progetto con due moduli:

- il primo, *Neuro digital Marketing*, ha affrontato il miglioramento delle competenze digitali. La tematica era assolutamente nuova in azienda e si è rivelata fondamentale e centrale per i prossimi interventi formativi e in generale per le strategie di marketing di CTE. Il piano affronta in maniera scientifica le attività neurologiche durante la visita di una pagina web o le interazioni sui social network da parte dei clienti. Le scelte che i clienti acquisiti o potenziali di CTE effettuano dopo aver visitato la pagina web dell'azienda o i suoi profili social vengono sistematizzati e contribuiscono a riallineare le scelte strategiche dell'e-commerce;
- il secondo, *Cyber Security*, è un modulo relativo alla codificazione dei processi legali, di sicurezza e privacy aziendali.

L'analisi e verifica degli impatti e ricadute interne è stata svolta nei 4 mesi dal termine del piano formativo. La valutazione è stata realizzata dall'area risorse umane in collaborazione con un consulente esterno (esperto di entrambe le tematiche).

Tra gli impatti verificati c'è stata l'assunzione all'interno di CTE di un consulente esterno fisso che al momento si occupa sia dell'area privacy sia della sicurezza ICT.

È stata introdotta una nuova policy aziendale nei confronti del fornitore ICT e dei terzi per proteggere al meglio dati, sicurezza e privacy.

Il progetto di *neuro digital marketing* ha portato come impatti una modifica delle strategie commerciali dell'azienda orientate sempre in maggior misura verso l'e-commerce e una maggiore visibilità miglioramento della reputazione aziendale e delle sue linee di prodotto con una gestione più efficace della web reputation e utilizzi più consapevole dei social media.

Entrambi i moduli formativi hanno degli impatti valutabili sull'apertura delle due nuove sedi estere aziendali. Le nuove sedi lavoreranno con una strategia di marketing orientata secondo le indicazioni del neuro digital marketing. A questo proposito è stata anche realizzata una survey strutturata somministrata ai clienti di CTE per valutare gli orientamenti per l'acquisto dei propri prodotti e servizi. La nuova policy relativa alla cyber security è già entrata in vigore per tutte le sedi dell'azienda.

5. Conclusioni

L'indagine effettuata attraverso le interviste realizzate ci consegna numerosi spunti di riflessione.

In primo luogo, è risultata molto positiva, anche in un'ottica formativa, la capacità dimostrata dalle imprese di adattarsi con rapidità ai cambiamenti imposti dalla situazione economico-sanitaria. Un importante contributo a tale adattamento è stato svolto anche grazie al coinvolgimento e fidelizzazione di società esterne di consulenza e formazione o di singoli consulenti.

Il *change management* dei dirigenti è individuato come elemento chiave per affrontare il momento di criticità e di crisi. Il rafforzamento dello spirito di gruppo e l'intento di fare squadra nelle fasi di lockdown hanno avuto effetti positivi che si protraggono nel tempo. È stato rafforzato il meccanismo di responsabilizzazione nel ruolo nelle attività di *decision making* e ampiamente sviluppata una visione prospettica da parte dei dirigenti. Questo ha avuto un impatto anche sul performance management. Risultano sempre più diffuse nelle imprese le pratiche decisionali orientate al bottom-up, alla trasversalità e all'inclusione, al wellbeing e in generale al miglioramento del clima aziendale. Le lingue, molto presenti nei piani formativi finanziati dal Fondo, sono state un volano importante per la crescita delle imprese in attività con l'estero, nell'apertura e consolidamento di nuovi mercati e in generale per lo sviluppo di nuovi contatti e sinergie.

I temi forti che guidano la formazione manageriale in questo 2022 seguono queste premesse: la formazione a distanza e il lavoro ibrido da remoto che sono diventati una parte integrante nell'agenda delle imprese, l'upskilling & reskilling delle competenze interne e le soft skill che sono sempre più centrali, le attività di engagement sul personale per coinvolgerlo al meglio nelle dinamiche e trasformazioni delle imprese, le tematiche della diversity & inclusion spinte da una società in rapido mutamento, il cambio generazionale e la coesistenza di diverse generazioni nei ruoli di impulso e programmazione, la nuova leadership dei dirigenti sempre meno legata ad una tradizionale impostazione gerarchica.

Durante i nostri colloqui abbiamo ritenuto importante raccogliere suggerimenti o “desiderata” da parte degli intervistati circa le modalità di accesso alle risorse per la formazione dei dirigenti. 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: analisi e rivalutazione delle UCS (Unità di Costo Standard), il miglioramento delle modalità di tracciamento delle presenze attraverso il registro elettronico, la messa in campo di ulteriori semplificazioni burocratiche e procedurali.

ALLEGATI

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

N.	PROT.	SETTORE	AZIENDA	TITOLO PIANO
1	386_1/2020	CF	INTESA SANPAOLO	Lo sviluppo delle competenze dei manager per la massimizzazione del business impact
2	319_2/2020	CTS	AUTOGRILL ITALIA S.P.A.	CH.AL.L.EN.GE-Change Management - Alignment -Leadership -Engagement-Generating excellence
3	357_1/2020	A	CAMBIASO RISSO MARINE S.P.A.	New horizons of professional enhancement
4	307_1/2019	A	DE LAGE LANDEN INTERNATIONAL B.V. - SUCCURSALE DI MILANO	A.F.T.E.R.- Azioni Formative: Tecnologie, Esperienzialità e Risultati
5	161_1/2019	CF	CRÉDIT AGRICOLE ITALIA SPA	Sviluppo professionale e competenze chiave 2019-2020
6	0001434_A/2021	CTS	MANAGERITALIA	Manageritalia Camp 2021
7	153_1/2020	CF	BANCA SISTEMA	Piano di formazione per Banca Sistema - 2020/2021
8	265_2/2019	CTS	CTE SOCIETA' PER AZIONI	Neuro digital marketing e cyber security in CTE
9	0001353_A/2021	CTS	Fondazione Links - Leading Innovation & Knowledge for Society	Formazione manageriale
10	305_2/2021	CTS	SWAROVSKI	Formazione Top Management Anno 2021
11	571_1/2021	A	EULER HERMES S.A.	Mmcd Crafting Leadership in Euler Hermes S.A.
12	0000205_A/2021	CTS	IPERAL SUPERMERCATI SPA	Empowerment Per Il Team Direzionale Del Gruppo Iperal
13	0001128_A/2021	CF	Banca AideXa SpA	Team Leadeship per i dirigenti di Banca AideXa SpA
14	0001606_A/2021	CF	BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DEI COLLI ALBANI SOC. COOP.	Management skills - Aggiornamento competenze manageriali per BCC Colli Albani
15	0000861_A/2021	CTS	DECATHLON ITALIA SRL	Change Management in Decathlon: Capire, Interiorizzare, Guidare
16	287_2/2020	CTS	LIDL ITALIA	Competenze Linguistiche e Trasversali dei Dirigenti Lidl
17	0001898_A/2021	LST	COLUMBUS SRL	Formare per Crescere

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

Dati aziendali:

Settore merceologico:

Parte I: Politiche aziendali per la formazione dei 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
2020-2022**

- 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. Nell'ultimo biennio 2020-2022 l'attività formativa per i dirigenti, vista la situazione economica/sanitaria è:

- diminuita
- incrementata
- è rimasta sostanzialmente immutata

6. Nell'ultimo biennio 2020-2022 sono state modificate/rimodulate le attività formative previste per i dirigenti?:

- No
- Si

Se Si, descrivere le modifiche intervenute

Parte II: Formazione finanziata da FONDIR

Piano Formativo: _____ - Prot ____ .Avviso ____)

7. Sintesi del Piano Formativo prot.....Avviso.....

Data fine dalla formazione: _____

8. 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:

9. Quali ritiene siano oggi i risultati più tangibili che si possono rilevare frutto della formazione terminata ____ 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:

10. Giudica, in generale, efficace la formazione svolta rispetto all'attività dell'impresa? (commentare)

11. È stata svolta, internamente all'azienda o attraverso società esterne, un'attività di verifica ed analisi degli impatti della formazione?

- Sì
- No

Se Sì, dopo quanti mesi. Descrivere

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

