LA RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ NELLA FORMAZIONE FINANZIATA DA FONDIR

Indagine 2025

La rilevazione della qualità nella formazione finanziata da FONDIR

Sommario

1. **Premessa** 3
2. **Verifica della Qualità Fondir** 4
3. **Programmazione 2024** 6
4. **Verifica di Qualità 2024: fasi di indagine** 8
5. **Traccia di intervista 2025: approfondimento di follow up** 12
6. **Campionamento 2025** 13
7. **Risultati Interviste** 15
8. **Andamento e impatti della formazione manageriale** 17
9. **Esempi di best practices rilevate** 19
10. **Conclusioni** 25

ALLEGATI 26

Si ringraziano le 15 aziende che hanno partecipato all'indagine.
Il rapporto è stato chiuso nel novembre 2025

1. Premessa

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.

Il Fondo mette a disposizione delle imprese aderenti diversi strumenti per finanziare la formazione continua. È possibile accedere ai finanziamenti attraverso la presentazione mensile di piani formativi, in risposta agli Avvisi attivi, oppure tramite la Bacheca, che raccoglie i cataloghi di iniziative formative qualificate proposte da Università, Enti di Formazione e Business School.

Fondir continua inoltre, a promuovere progetti finalizzati ad innalzare la qualità della formazione finanziata. Il "Progetto Qualità", è stato introdotto e sviluppato in via sperimentale nel 2018, a seguito dell'adozione di Unità di Costo Standard – UCS.

L'adozione di Unità di Costo Standard – UCS prevede una semplificazione procedurale, basata su controlli ex post focalizzati sugli output, comprovanti che le azioni dichiarate sono state correttamente realizzate e, quindi, sugli aspetti tecnici e fisici delle operazioni.

Tale piano di controllo, che si svolge su tutti i piani finanziati a valere sugli Avvisi a costi standard, è finalizzato a rilevare dati "oggettivi" rappresentati e, per quanto possibile, evincere l'impatto dei piani formativi realizzati sui singoli dirigenti e sulle imprese. Su una parte dei Piani controllati, viene anche svolta un'attività specifica ulteriore di approfondimento degli impatti, tramite follow up, di cui specifiche nei paragrafi successivi del presente Report. L'attività di controllo su tutti i pani è una prima base che permette anche, oltre alla validità di controllo ai fini del processo UCS, di individuare tale campione rappresentativo.

Il Progetto Qualità si è sviluppato in più step in corso degli anni precedenti, affinando e perfezionando gli strumenti di analisi qualitativa sulla base di nuovi parametri ed indicatori specifici migliorativi, utili a verificare in modo quanto più preciso l'impatto della semplificazione dei Costi Standard–UCS nei piani finanziati dal Fondo e, in generale, la qualità della formazione.

2. Verifica della Qualità Fondir

L'utilizzo delle opzioni di semplificazione dei costi nella rendicontazione dei Piani formativi finanziati con UCS comporta tra le peculiarità che le spese ammissibili siano calcolate sulla base degli output e sui risultati e non più, come in passato, essenzialmente sul tracciamento dei singoli importi spesi e, pertanto, la liquidazione del finanziamento dei Piani chiusi viene riconosciuto a consuntivo dal Fondo a seguito di verifiche di processo e di risultato per tutti i piani.

Le verifiche di processo riguardano prettamente la realizzazione delle attività, mentre le verifiche di esito sono relative al controllo del risultato effettivamente raggiunto in termini di ore di formazione erogate e numero partecipanti formati rispetto ai previsti in fase di presentazione.

A seguito di questo, in fase di chiusura della rendicontazione dei Piani Formativi, Fondir procede alla verifica dei documenti a corredo (relazione finale, questionari, attestati, certificazioni, ecc.) con riferimento non solo alla completezza della documentazione trasmessa e delle informazioni di gestione e monitoraggio, ma soprattutto alla valutazione dei risultati in conformità a quanto indicato nel Piano Formativo presentato.

La verifica della qualità dei Piani si articola in tre ambiti di analisi che riguardano:

a) la realizzazione del Piano (valutazione attività di analisi fabbisogni, contenuti della formazione, impianto organizzativo);

b) i risultati prodotti (monitoraggio progetti, gradimento della docenza, apprendimento in uscita);

c) gli impatti degli interventi formativi (impatto atteso nel breve e medio termine sull'organizzazione aziendale, miglioramenti/cambiamenti del modo di lavorare del dirigente).

All'interno dei singoli ambiti del Piano formativo sono definite specifiche aree di verifica e per ogni area di verifica 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.

Nello specifico, viene effettuato un controllo tra quanto previsto in fase di progettazione, come indicato nel formulario di presentazione, e quanto effettivamente realizzato in fase attuativa, oltre all'analisi preliminare di impatti attesi.

I dati raccolti vengono sintetizzati all'interno di una "Scheda di rilevazione della qualità", uno strumento che, per ciascun macroambito analizzato, attribuisce un punteggio basato sulla coerenza con la progettazione iniziale e sui risultati delle valutazioni di impatto espresse sia dai beneficiari diretti della formazione, sia dalle figure di riferimento aziendali.

La scheda consente così di ottenere una visione complessiva, chiara e strutturata del Piano, accompagnata da note descrittive che motivano il punteggio assegnato a ciascun item.

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.

Tali punteggi vengono assegnati a tutti i Piani realizzati e caricati nella piattaforma del Fondo, strutturati su una scala di valutazione che porta ad un punteggio finale di massimo 100:

- 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.

Tale attività di verifica viene svolta sul 100% dei Piani chiusi e rendicontati, prima della liquidazione degli stessi da parte del Fondo.

In una fase successiva, alcuni dei Piani chiusi, rendicontati e valutati nella qualità complessiva, vengono poi campionati per l'attività di follow up messa a sistema dal Fondo dal 2019.

L'attività di follow up, perfezionata nel corso degli anni, si sviluppa essenzialmente attraverso la somministrazione di un questionario semi strutturato e interviste ai referenti di un campione di imprese che hanno presentato piani formativi su Avvisi. Dal 2019 ad oggi è stato implementato il sistema, mirando ad aziende più distintive riguardo la qualità complessiva dell'impianto progettuale e affinando i criteri di ricerca.

Il focus dell'indagine è rimasto sempre l'analisi dell'efficacia della formazione erogata, gli impatti reali conseguiti all'interno dell'imprese e le specifiche aree di miglioramento.

3. Programmazione 2024

Nel 2024 la formazione continua finanziata da Fondir si è realizzata attraverso due principali strumenti: gli Avvisi con costi standard, dedicati in particolare ai Piani formativi aziendali, e i Piani formativi individuali, che prevedono percorsi selezionati all'interno della Bacheca Fondir. Quest'ultima rappresenta un catalogo di iniziative formative proposte da enti di formazione qualificati, in possesso dei requisiti di esperienza, solidità economico-finanziaria e professionalità previsti dagli specifici Regolamenti del Fondo.

Per quanto riguarda gli Avvisi a costi standard per la formazione dei dirigenti, nel 2024 il Fondo ha pubblicato nello specifico l'Avviso 1/2024 per i settori creditizio-finanziario e assicurativo e 2/2024 per i settori commercio-turismo-servizi, logistica-spedizioni-trasporto e altri settori economici.

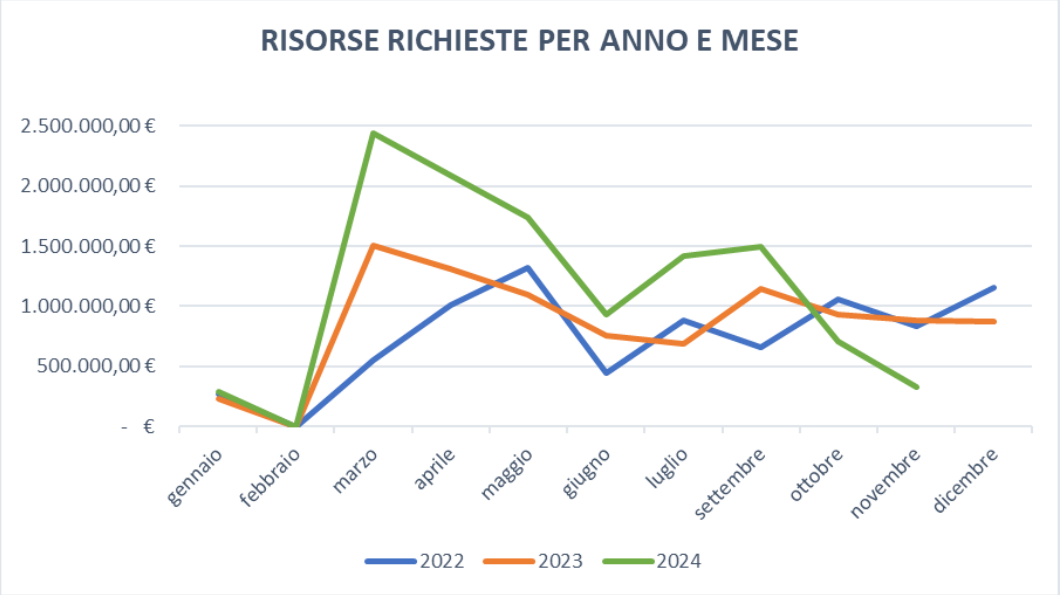
Nella programmazione strategica di Fondir, gli Avvisi con UCS - Unità Costi Standard - perseguono la finalità di maggiore semplificazione della gestione e

rendicontazione dei piani formativi, favorendo in particolare lo sviluppo di abilità di progettazione per competenze.

Gli Avvisi relativi alla Bacheca nel 2024 sono stati l'Avviso 3/2024 e 4/2024 e l'Avviso Straordinario 5/2024, focalizzato su digitalizzazione e innovazione, oltre ai quali il Fondo ha pubblicato l'Avviso Open Voucher 6/2024 per corsi individuali nel settore creditizio-finanziario e assicurativo.

L'analisi dei dati relativi alle risorse richieste e impegnate nel corso degli ultimi tre anni per tutti gli Avvisi, emerge un aumento significativo dal 2022 al 2024, passando da risorse impegnate nel 2022 pari a € 8.544.878 a risorse impegnate nel 2024 pari a € 13.112.408, con incidenza maggiore nei settori CTS (Commercio-Turismo-Servizi) e ASE (Altri Settori Economici), con una quota minore destinata ai settori logistica-spedizioni-trasporto, creditizio-finanziario e assicurativo.

Grafico n. 1: Andamento delle risorse richieste per tutti gli Avvisi per anno/mese



(Rapporto tecnico economico Fondir al 31 Dicembre 2024)

Nello specifico per quanto riguarda gli Avvisi a costi standard, oggetto della presente ricerca sulla qualità delle attività formative finanziate, i Piani formativi presentati e ammessi a valere sugli Avvisi 1/2024 e 2/2024, sono stati:

- Avviso 1/2024: n. 58 sul settore Creditizio-Finanziario e n. 55 sul settore Assicurativo, per un totale di n. 113 Piani presentati e ammessi e per un valore economico pari a € 2.576.056,28.
- Avviso 2/2024: n. 333 sul settore Commercio-Turismo-Servizi e n. 29 sul settore Logistica, Spedizioni e Trasporti, per un totale di n. 362 Piani presentati e ammessi e per un valore economico pari a € 5.349.910,87.

Pertanto, il valore complessivo delle risorse richieste a valere sugli Avvisi 1/2024 e 2/2024 è stato pari a € 7.925.967,15.

Di seguito i dati aggiornati a settembre 2025 sui Piani Avviso 1/2024 e 2/2024:

- Totale piani presentati e finanziati Avviso 1/2024 e 2/2024: n. 475
- Piani Avviso 1/2024 e 2/2024 chiusi e liquidati: n. 401
- Piani Avviso 1/2024 e 2/2024 revocati o con rinuncia: n. 23
- Piani Avviso 1/2024 e 2/2024 in chiusura, da liquidare: n. 51

Il Fondo ha proceduto alla verifica di qualità sul 100% dei Piani degli Avvisi 1/2024 e 2/2024 chiusi e liquidati entro settembre 2025. I piani ancora in fase di chiusura saranno oggetto di valutazione prima della liquidazione.

4. Verifica di Qualità 2024: fasi di indagine

Al 30 settembre i 401 piani formativi degli Avvisi 1/2024 e 2/2024, conclusi e liquidati, sono stati sottoposti alla prima fase della verifica di qualità, condotta sistematicamente su tutti i piani chiusi prima dell'erogazione del contributo. L'analisi, realizzata attraverso la scheda di qualità, evidenzia che tutti i piani hanno raggiunto almeno la soglia di sufficienza (punteggio minimo 60), con un valore massimo pari a 81.

La distribuzione dei punteggi mostra una prevalenza di piani con valutazione compresa tra 60 e 69, corrispondente al livello "discreto", pari a 227 piani (57% del totale), mentre i restanti 174 piani (43%) si collocano nel livello "buono".

Analizzando nello specifico i piani per settore di appartenenza, la distribuzione di piani valutati come sufficiente/discreto e buono è abbastanza equa.

Il settore assicurativo presenta una percentuale leggermente più significativa di piani con punteggio tra 60 e 69 sufficiente/discreto (76%), rispetto a quelli tra 70 e 81 buono (24%).

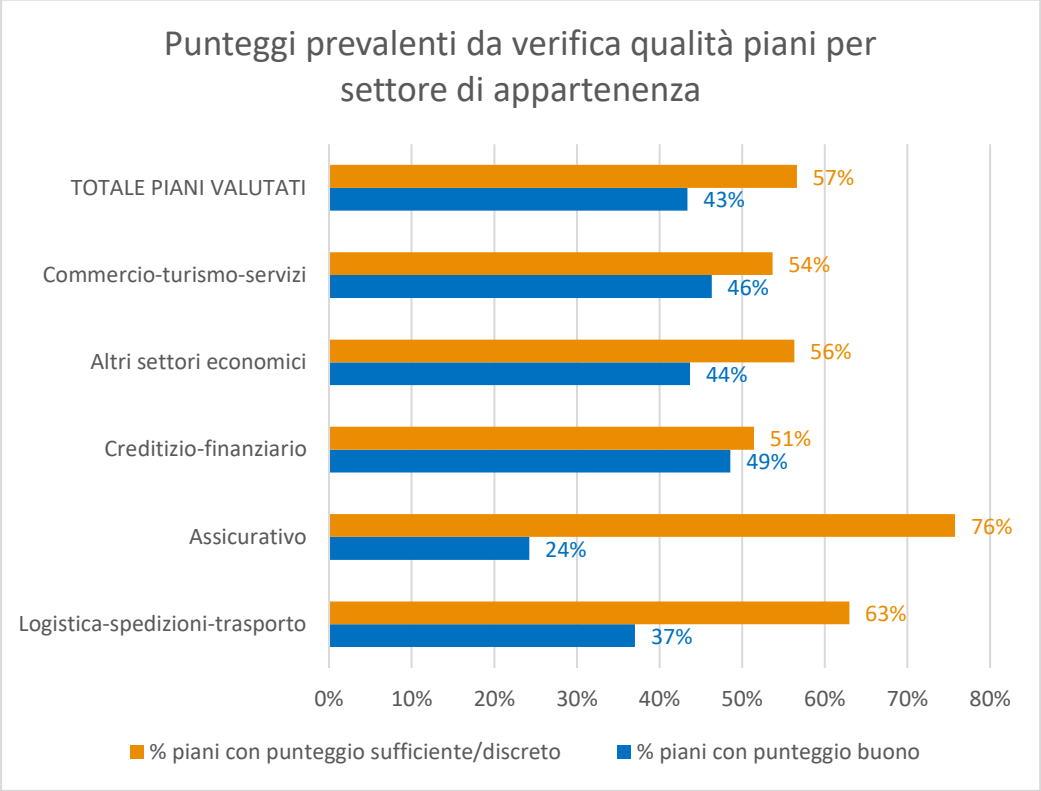
Anche nel settore logistica-spedizioni-trasporto c'è una prevalenza dei piani con punteggio sufficiente / discreto.

Nel settore commercio-turismo-servizi la distribuzione è più equilibrata, con una lieve prevalenza dei piani valutati come discreti (54%) rispetto ai buoni (46%).

Gli altri settori economici presentano una ripartizione simile, con una prevalenza moderata di piani valutati discreti (56%), a conferma di un livello qualitativo medio-alto complessivamente omogeneo tra le diverse aree di attività.

Nel settore creditizio-finanziario prevalgono i piani con punteggio discreto (51%), tuttavia con un divario molto contenuto rispetto ai piani buoni (49%).

Grafico n. 2: Punteggi prevalenti da verifica qualità piani per settore di appartenenza



Il posizionamento prevalente dei piani formativi su un livello di valutazione "discreto" va interpretato tuttavia in una prospettiva più ampia. In molti casi, infatti, il lieve abbassamento del punteggio rispetto alla valutazione iniziale, che si attesta di media sul livello "buono", è riconducibile a fattori di natura oggettiva e gestionale, piuttosto che all'efficacia diretta delle azioni formative. Tra le motivazioni più frequenti si evidenziano la mancata partecipazione del 100% dei dirigenti previsti, le assenze, o la non completa realizzazione di progetti formativi previsti, dovuta a motivazioni aziendali, organizzative o a contingenze esterne.

Tali elementi, pur incidendo sul punteggio finale, non compromettono l'efficacia complessiva dei percorsi effettivamente realizzati, che continuano a rappresentare un contributo significativo allo sviluppo delle competenze e alla crescita organizzativa delle imprese coinvolte.

Per tutti i settori, la valutazione in corso (2024-2025) è in linea con la media degli anni precedenti, con un leggero miglioramento in termini di punteggi più elevati rispetto al passato, dovuto essenzialmente all'approfondimento

dell'attività di analisi fabbisogni e di valutazione impatti, oltre ad una considerevole importanza rivolta alla docenza.
Un'attenta lettura dei singoli item, infatti, rileva che i punteggi più elevati appartengono a piani formativi che presentavano un'analisi dei fabbisogni dettagliata e articolata, oltre a docenti con dei profili professionali di livello elevato.

Come detto in premessa, il Progetto Qualità di Fondir prevede, oltre alla valutazione della qualità di tutti i piani, una fase dedicata al follow up su un campione di aziende per approfondire il livello di efficacia dei piani formativi, la cui analisi, condotta nel corso degli anni, ha portato a risultati di notevole interesse, tra cui, appunto, una visione più completa e accurata a partire dall'analisi dei fabbisogni fino alla verifica degli impatti.
Il panel delle aziende selezionate per l'annualità 2024 era composto da 15 imprese aderenti a Fondir che avessero svolto un piano formativo nell'annualità precedente all'intervista e, pertanto, anche nel corso del 2025, sono state interessate 15 aziende che avevano realizzato un piano formativo con UCS nel 2024.
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.
Il follow up si è svolto nei mesi di giugno e luglio 2025 e i principali risultati saranno esplicitati nei paragrafi seguenti.

Il Questionario/intervista somministrato ha riguardato un quadro generale di riferimento riguardo la programmazione e la 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.

5. Traccia di intervista 2025: approfondimento di follow up

L'indagine è stata condotta su un panel di aziende e lavoratori beneficiari delle varie azioni contenute in piani formativi svolti nel corso del 2024.
Lo strumento utilizzato è un questionario semi strutturato, somministrato ad un panel selezionato di imprese, attraverso interviste. La traccia completa utilizzata per la conduzione dell'intervista è riportata integralmente nella sezione "Allegati".
L'approccio adottato si è volutamente concentrato sugli esiti e sugli impatti della formazione, piuttosto che sugli aspetti organizzativi, al fine di individuare eventuali miglioramenti concreti nell'applicazione delle competenze acquisite e nei cambiamenti culturali all'interno dell'azienda.
Anche per questo motivo l'intervista di follow-up è stata condotta con figure apicali e referenti dell'area Risorse Umane, al fine di approfondire la percezione degli impatti della formazione a medio termine.
La struttura dell'intervista ha seguito un percorso articolato, una prima fase dedicata alla verifica dell'attuazione rispetto all'analisi della domanda formativa e alla coerenza con i reali bisogni organizzativi, una parte volta a indagare gli effetti concreti delle iniziative formative sull'agire professionale e sui cambiamenti organizzativi e culturali osservabili, infine, una fase conclusiva dedicata alla raccolta di riflessioni e proposte di miglioramento.

Nel 2025 lo studio è stato esteso con un ulteriore livello di approfondimento rispetto alle edizioni passate. Il follow-up è stato considerato non solo come momento conclusivo del piano formativo, ma anche come un punto di ripartenza, uno strumento per analizzare l'impatto a distanza di 6-12 mesi e per fornire indicazioni utili per la programmazione dei successivi interventi, in un'ottica di miglioramento continuo.

L’intervista 2025 ha avuto l’obiettivo di rilevare significativi elementi nei risultati delle aziende interessate che investono in formazione, per capire quanto le migliori performance possano ricondursi allo svolgimento di formazione per i dirigenti e quanto vi sia un impatto diretto sulle competenze individuali ed organizzative.

Se, quindi, si conferma che la formazione favorisce lo sviluppo di abilità strategiche dei dirigenti e che queste si traducono in migliori performance aziendali grazie alla formazione, il passaggio successivo è focalizzare in quali ambiti, aree tematiche questo può essere più evidente, anche in considerazione dei settori di attività e dimensione delle imprese.

La ricerca è stata strutturata, quindi, su tre distinte direttrici:

- rilevazione dei dati quantitativi dei singoli piani formativi;
- domande tendenti a rilevare elementi qualitativi aziendali come crescita dimensionale, cambiamenti significativi, investimenti realizzati, fabbisogno formativo emerso in fase progettuale, ecc.;
- 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, realizzate in modalità video-call sono state realizzate dai 6 ai 12 mesi dalla chiusura delle attività formative.

6. Campionamento 2025

Come anticipato nelle sezioni precedenti, il campione utilizzato per il presente progetto include 15 imprese che hanno realizzato almeno un piano formativo con UCS nell’arco del 2024.

Sono stati considerati piani:

- che comprendono più progetti formativi (differenti UCS) e modalità e metodologie formative diversificate: aula di gruppo, formazione esperienziale, Fad, one to one;
- differenziati per comparti del Fondo e settori per garantire la rappresentatività;
- piani con varietà numerica dei destinatari;
- piani particolarmente interessanti dal punto di vista della strutturazione dei progetti e delle metodologie formative utilizzate.

Si è cercato di orientare e focalizzare il panel su piani formativi il cui contributo finanziario risultasse in linea con la media degli importi erogati da Fondir. Tale scelta metodologica è stata adottata al fine di garantire una maggiore omogeneità e confrontabilità dei risultati tra le diverse esperienze aziendali analizzate. In questo modo, è stato possibile ridurre l'effetto di eventuali scostamenti dovuti a interventi formativi di dimensioni eccezionali, concentrandosi invece su progetti rappresentativi della "normalità" delle erogazioni Fondir.

Sono state selezionate per le interviste di follow up:

- 4 imprese per il settore Creditizio-Finanziario;
- 3 imprese per il settore Assicurativo;
- 3 imprese per il settore Commercio-Turismo-Servizi;
- 2 imprese per il settore Logistica-Spedizioni-Trasporto;
- 3 imprese per altri settori.

Per quanto riguarda la composizione settoriale, prevalgono imprese attive nel settore Creditizio-Finanziario, mentre le imprese del settore Logistica-Spedizioni-Trasporto sono numericamente meno rispetto agli altri settori.

Il campione di imprese selezionato per le interviste di follow-up è stato costruito in modo da riflettere, per quanto possibile, la distribuzione settoriale dei piani formativi complessivamente finanziati, al fine di garantire una rappresentatività equilibrata dei diversi comparti e una maggiore confrontabilità dei risultati tra settori.

7. Risultati Interviste

Come si può evincere dai dati riportati nei grafici che seguono, i principali risultati delle interviste si collocano nell'ambito di temi legati al **miglioramento del clima aziendale**, **semplificazione procedurale** e soprattutto sul miglioramento del **performance management**; in particolare, riguardo quest'ultimo aspetto, nelle interviste è stato dato un peso specifico a impatti legati, ad esempio, al change management riferito sia all'organizzazione sia all'adeguamento degli stili manageriali.

Dalle interviste svolte, altro aspetto di interesse nell'ambito di performance management riguarda la digitalizzazione. In linea con quanto emerge in altre ricerche di settore, che evidenziano come la digitalizzazione rappresenti una delle principali leve di sviluppo, anche l'attuale ricerca conferma quanto la gestione del cambiamento in azienda si collega agli aspetti legati alla trasformazione digitale e alla formazione dei soggetti chiamati a implementarla e gestirla ovvero i manager. Quasi tutte le aziende intervistate hanno affermato che nei prossimi anni saranno dedicate nuove risorse al tema delle innovazioni tecnologiche e digitali.

Grafico n. 3: Risultati evidenziati delle azioni formative nelle interviste 2025

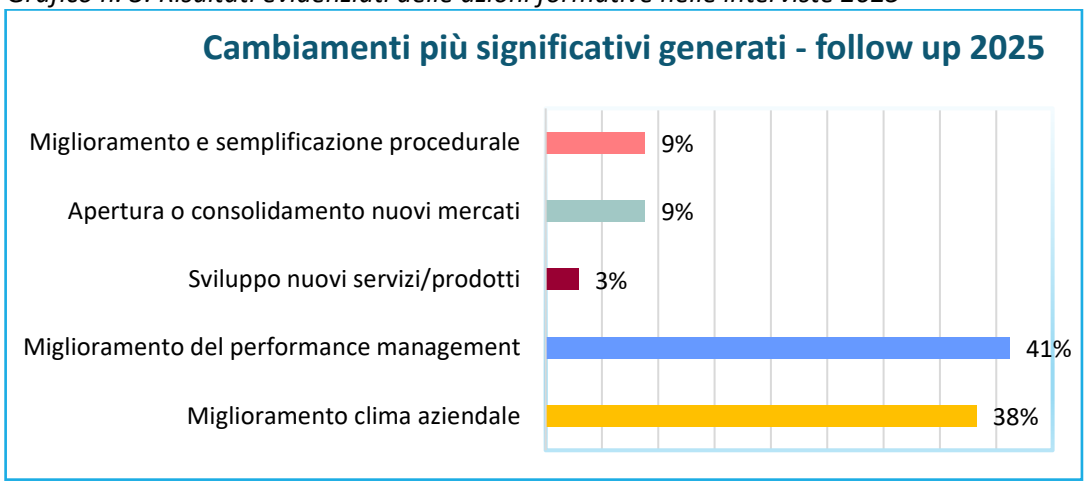
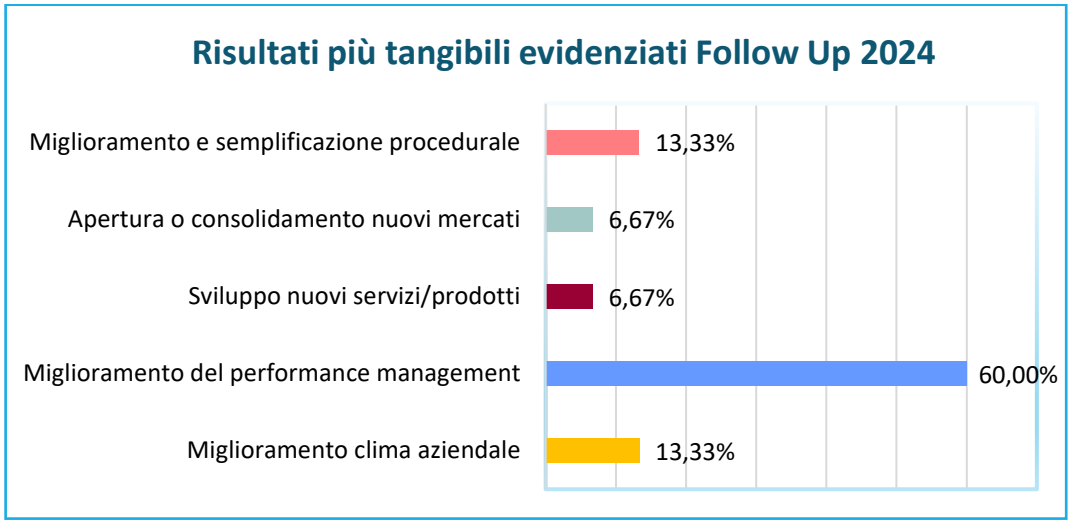


Grafico n. 4: Risultati delle azioni formative emerse nella precedente indagine 2024



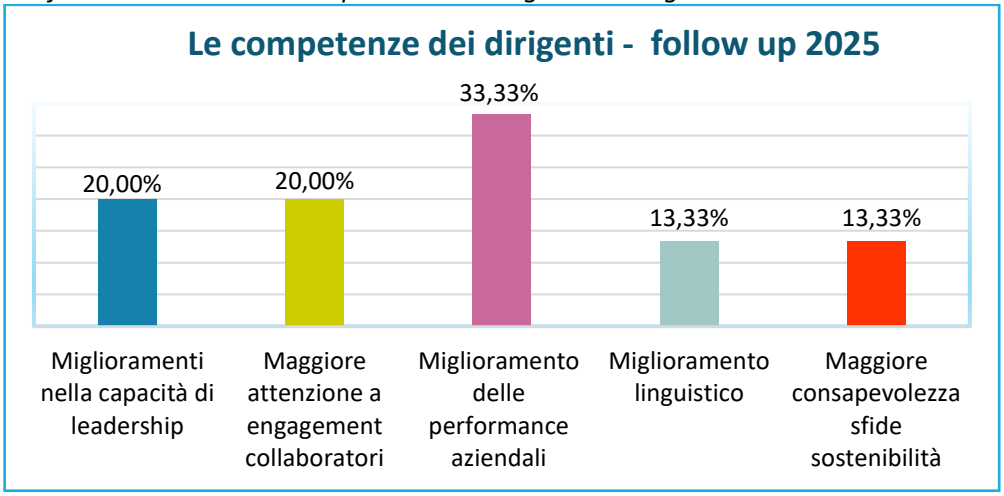
Rispetto alla ricerca precedente, dove tra i risultati più tangibili segnalati spiccava il miglioramento del performance management, che raggiungeva il 60% delle risposte, nell'indagine 2025 tale aspetto mostra un calo, attestandosi al 41%. Al contrario, si registra una crescita rilevante del miglioramento del clima aziendale, che passa dal 13% del 2024 al 38% nel 2025, segnalando una crescente attenzione delle organizzazioni verso il benessere interno e la qualità delle relazioni sul lavoro.

Si osserva invece una lieve flessione per quanto riguarda il tema del miglioramento e della semplificazione procedurale, che coinvolge il 9% delle risposte nel 2025 rispetto al 13,33% del 2024. Nonostante il calo, tale ambito viene evidenziato dagli intervistati come strategico, in quanto la gestione efficace e integrata dei processi aziendali non può prescindere dalla presenza di figure manageriali ad alto potenziale, dotate di competenze specifiche e capacità di visione sistemica. La semplificazione procedurale rappresenta nell'ottica manageriale un elemento chiave per aumentare l'efficienza organizzativa, ridurre la complessità burocratica e favorire una maggiore agilità decisionale. Essa incide anche sulla gestione delle risorse umane, contribuendo a ottimizzare i flussi informativi, migliorare la comunicazione interna e facilitare la collaborazione tra funzioni e livelli organizzativi.

I Piani che hanno riportato tra i risultati tangibili l'apertura o il consolidamento verso nuovi mercati, hanno riguardato prevalentemente lo sviluppo di competenze linguistiche, mentre lo sviluppo di nuovi

prodotti/servizi e il miglioramento del clima aziendale hanno abbracciato diversi aspetti dalle soft skills alle competenze trasversali e abilità comunicative utili per migliorare il clima organizzativo e accrescere la produttività sul lavoro.

Grafico n. 5: Focus sulle competenze dei dirigenti – indagine 2025



Per quanto riguarda i risultati emersi riguardo la formazione e le modalità con cui essa è erogata, sono emersi aspetti positivi sia per quanto riguarda modalità più tradizionali in aula che innovative quali il team coaching, il counselling e la formazione esperienziale.

Nelle opinioni dei referenti che hanno partecipato alla rilevazione, la formazione, oltre a favorire l'acquisizione di competenze specifiche con un impatto rilevante sulla competitività e sulle performance aziendali, pone le basi per un cambiamento strutturale più ampio, che investe in particolare la cultura organizzativa e i modelli di gestione.

Il sentiment complessivo espresso dalle aziende è di natura prevalentemente positiva: la formazione viene percepita non solo come un investimento efficace nel medio periodo, ma anche come un fattore abilitante per processi di innovazione e miglioramento continuo.

8. Andamento e impatti della formazione manageriale

Da un confronto tra i risultati emersi dalle interviste somministrate nelle precedenti annualità e quelli relativi al 2025, emerge un primo dato importante ovvero quello relativo all'andamento della formazione

manageriale che resta molto alto: più dell'80% del panel dichiara infatti che nell'ultimo biennio 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.

Anche le rimodulazioni dei percorsi formativi nell'ultimo biennio, ossia modifiche dal punto di vista del numero di ore erogate o di dirigenti presenti, risultano essere state di un numero più basso a differenza del passato.

Un aspetto che prevale rispetto alle edizioni precedenti è un maggiore interesse per l'aggiornamento e il miglioramento delle *abilità personali*, soprattutto le imprese identificano come prioritarie in quanto collegate in modo significativo ai processi di gestione del cambiamento.

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

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, percentuale più alta rispetto al passato.

Tra gli ambiti che hanno mostrato ricadute tangibili, si segnala anche il time management, ambito in cui la formazione ha prodotto risultati concreti in termini di semplificazione dei processi e riduzione dei tempi operativi.

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

- 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;
- indicatori di KPI (key performance indicators), stabiliti e monitorati;
- interviste semi strutturate.

Tra le ricadute significative emerse si segnalano, inoltre, quelle relative all'ambito digitale e all'espansione commerciale.

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 tre delle imprese intervistate di consolidare la propria presenza in nuovi mercati economici. L'impatto risulta immediatamente misurabile con l'apertura per queste imprese di nuove sedi estere e per una anche l'ingresso nella compagine di nuovi importanti partner internazionali.

Nella precedente indagine, il numero di aziende che avevano dichiarato tale impatto erano numericamente due.

9. Esempi di best practices rilevate

Nell'ambito dell'indagine sono emersi alcuni piani formativi che si distinguono come best practice, in quanto orientati al miglioramento continuo della qualità e dell'efficacia formativa.

Sono stati pertanto individuati e classificati come best practice i 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.

TRASFORMAZIONE DIGITALE SMART

Piano formativo: 0001783_A/2024
Soggetto presentatore: **INNOCENTI DEPOSITI SPA**
Titolo: Il manager 5.0: la gestione smart tra innovazione tecnologica intelligenza artificiale ed empatia
Settore: Logistica-spedizioni-trasporto

Il piano formativo è strutturato su n.3 progetti formativi:

1. Titolo PART 1: Dalla Digital Information alla Cybersecurity, 32 ore, 3 dirigenti.
2. Titolo PART 2: Dall'empatia digitale all'Intelligenza artificiale come copilot, 28 ore, 3 dirigenti.
3. Titolo PART 3: SOCIAL COLLABORATION E SPUNTI FUTURI, 12 ore, 3 dirigenti.

Innocenti Depositi è una realtà che opera attraverso terminali ottimizzati, una rete di trasporti ferroviari, intermodali e su gomma, sistemi integrati di software e tecnologie avanzate per la movimentazione e lo stoccaggio delle merci. Data l'attività svolta dall'azienda, vi è un continuo investimento in tema digitalizzazione e anche il Piano formativo attenzionato ha riguardato la Digital Information, la Cybersecurity e l'Intelligenza artificiale, con parte di formazione in aula di gruppo e parte formazione a distanza.
La focalizzazione dell'azione formativa è stata quella di supportare i dirigenti nell'acquisizione di nuove tecnologie e metodologie di punta del settore, accompagnato da un miglioramento nelle capacità di gestione progettuale, collaborazione e comunicazione efficace.
Le competenze in uscita hanno riguardato saper affrontare la trasformazione digitale, come mantenere un equilibrio sano con la tecnologia e promuovere uno stile di vita digitale sostenibile.
Un modulo ha potenziato le soft skills, particolarmente quelle legate alla comunicazione e collaborazione online.
Durante le sessioni, i dirigenti sono stati incoraggiati ad utilizzare il pensiero critico per approfondire i temi rilevanti, seguendo diverse linee di approccio, al fine di applicarli alle proprie situazioni lavorative. I dirigenti hanno acquisito le abilità tali da potenziare le loro competenze professionali e di rispondere efficacemente alle esigenze dell'organizzazione.
Al termine dell'intervento, i dirigenti hanno acquisito non solo solide competenze digitali, ma anche una visione critica e proattiva verso il futuro digitale. Hanno oggi una profonda comprensione critica delle tecnologie che stanno modellando il nostro mondo e che per molti versi confluiscono nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

ORIENTAMENTO VERSO NUOVI MERCATI

Piano formativo: 0001434_A/2024
Soggetto presentatore: **TESYA S.P.A.**
Titolo: Corporate Managerial & Leadership Development
Settore: Commercio-turismo-servizi

Il piano formativo è strutturato su n.2 progetti formativi:
Titolo Percorso di formazione manageriale, 60 ore, 25 dirigenti.
Titolo Cambiamento e crescita, 8 ore, 25 dirigenti.

Il Gruppo TESYA è formato da n.15 altre realtà accumunate dagli stessi forti valori, di cui n. 5 sono state coinvolte nel Piano "Corporate Managerial & Leadership Development". Le aziende del Gruppo TESYA propongono innovative soluzioni di vendita, noleggio e gestione B2B, che ne alimentano la crescita in molteplici applicazioni e mercati.
La formazione ha affrontato tematiche realizzate in presenza grazie allo stimolo costante a prendere coscienza delle potenzialità, capacità e competenze al fine di migliorare il proprio ruolo all'interno dei processi organizzativi.
Il Piano ha generato una collaborazione molto più forte tra le società e ci sono state aperture a nuovi business e nuovi mercati (in particolare in Sud America)
Sono state intraprese 2 nuove società per 2 tipologie di business, una legata al settore marino e uno legato alla transizione energetica.
Un altro risultato è stato un notevole miglioramento del clima tra le persone, quindi risultati rilevanti anche dal punto di vista relazionale.

MINDSET

Piano formativo: 0000754_A/2024
Soggetto presentatore: **BENE ASSICURAZIONI S.P.A.**
Titolo: COACHING PER IL MANAGEMENT DI BENE
Settore: Assicurativo

Il piano formativo è strutturato su un progetto formativo:
Titolo Manager 4.0: Coaching per il miglioramento della performance, 53 ore, 2 dirigenti.

L'azienda è una ex start up che oggi opera nel settore assicurativo. Bene Assicurazioni è una società cresciuta molto velocemente, anche in termini numerici e nella fase attuale viene avvertito il bisogno di consolidare le soft skills, la leadership e il coaching.
Per questo la focalizzazione dell'azione formativa è stata quella di accompagnare i coachee verso una maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento, con un impatto positivo sulla gestione della leadership, del tempo e delle relazioni interpersonali.
Dal punto di vista dei risultati, è stato rilevato un miglioramento nelle performance aziendali e anche una disponibilità maggiore dei dirigenti nei confronti dei collaboratori, oltre a saper gestire meglio le proprie attività, "essere più manager".
La buona prassi riscontrata è, quindi, il cambio di mindset, maggiormente allineato con gli obiettivi strategici aziendali, una coesione interna più forte e una visione comune.

UPSKILLING DEL MANAGEMENT AZIENDALE

Piano formativo: FORMAZIONE MANAGERIALE
Soggetto presentatore: **AGENZIA NAZIONALE PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI E LO SVILUPPO D'IMPRESA S.P.A.**
Titolo: FORMAZIONE MANAGERIALE
Settore: Creditizio-finanziario

Il piano formativo è strutturato su un progetto formativo:
Titolo Formazione manageriale, 42 ore, 27 dirigenti.

L'azienda è un'agenzia governativa, affianca le amministrazioni nella gestione, monitoraggio e controllo dei fondi europei e nazionali ed è impegnata nell'attuazione del PNRR.

Il piano "FORMAZIONE MANAGERIALE" nasce da un percorso di valutazione che è stato fatto sulle competenze dei dirigenti rispetto al modello manageriale aziendale. L'obiettivo del Piano è stato principalmente quello di introdurre una cultura manageriale sul ruolo del manager come "traghettatore" di quelli che sono gli obiettivi strategici dell'organizzazione e portarli su una dimensione operativa ma soprattutto sul ruolo del manager come "persona" al centro di un percorso di crescita e sviluppo delle persone.

I dirigenti hanno sperimentato comportamenti di valore che favoriscono la managerialità all'interno di un'organizzazione complessa.

10. Conclusioni

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

L'analisi condotta a seguito del follow up, porta a poter affermare che la formazione ai dirigenti svolta tramite la formazione finanziata Fondir ha un impatto importante in primis sulle performance aziendali e certamente l'evoluzione del change management dei dirigenti resta una priorità per le imprese ed elemento imprescindibile per instaurare una governance del cambiamento in azienda e trarne il massimo vantaggio per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Abilità personali legate a leadership, visione strategica e change management sono le principali tematiche oggetto degli interventi, ai quali è dedicato molta parte delle ore di formazione; ma cresce anche l'importanza di competenze più tecniche, relative alla transizione sostenibile e digitale delle imprese e alle competenze linguistiche per l'internazionalizzazione.

La trasformazione e l'innovazione sono gli elementi che accomunano le imprese, che sembrano affrontare il cambiamento proprio con l'upskilling del management.

In generale, il contatto diretto con il Fondo, sviluppato anche attraverso le interviste di follow up, si conferma essere un aspetto molto apprezzato dalle aziende e rappresenta uno degli elementi distintivi di Fondir.

L'ascolto costante, confronto operativo e feedback continuo con le imprese aderenti è infatti indicata dagli intervistati come un fattore chiave di valore aggiunto.

In particolare, le attività di follow up vengono riconosciute come uno strumento fondamentale per consolidare il rapporto di fiducia tra il Fondo e le imprese, oltre che per orientare le future programmazioni verso modelli sempre più coerenti con i reali bisogni organizzativi e con l'evoluzione dei contesti produttivi.

ALLEGATI

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

nr	Denominazione	Avviso	Comparto / Settore	Protocollo	Titolo
1	Protiviti S.r.l.	Avviso 2/2024	Altri settori economici	0000588_A/2024	PROTIVITI 2024: SKILLS DEVELOPMENT PROGRAM
2	Giuffrè Francis Lefebvre S.P.A.	Avviso 2/2024	Assicurativo	0000642_A/2024	Percorso di coaching individuale in Pegaso
3	DKC EUROPE S.R.L.	Avviso 2/2024	Altri settori economici	0000758_A/2024	Leadership & Empowerment per i Dirigenti DKC
4	GE.S.A.C. S.p.A.	Avviso 2/2024	Logistica-spedizioni-trasporto	0002294_A/2024	Percorso di formazione per i Dirigenti di GESAC 2024
5	INNOCENTI DEPOSITI SPA	Avviso 2/2024	Logistica-spedizioni-trasporto	0001783_A/2024	Il manager 5.0: la gestione smart tra innovazione tecnologica intelligenza artificiale ed empatia
6	CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO S.P.A.	Avviso 1/2024	Creditizio-finanziario	0001728_A/2024	Essere Leader del Cambiamento
7	AON SPA INSURANCE & REINSURANCE	Avviso 1/2024	Assicurativo	000771_A/2024	BRAIN LAB COACHING 2024
8	TESYA S.P.A.	Avviso 2/2024	Commercio-turismo-servizi	0001434_A/2024	Corporate Managerial & Leadership Development
9	Crif S.p.A.	Avviso 2/2024	Commercio-turismo-servizi	0000566_A/2024	CRIF 2024: PERCORSI DI SVILUPPO LINGUISTICO
10	Mercedes-Benz Financial Services SpA	Avviso 1/2024	Creditizio-finanziario	0001837_A/2024	High Performance Culture
11	IKEA Italia Retail S.r.l	Avviso 2/2024	Commercio-turismo-servizi	0002143_A/2024	Com&talk ECO EVENT
12	BENE ASSICURAZIONI S.P.A.	Avviso 2/2024	Assicurativo	0000754_A/2024	COACHING PER IL MANAGEMENT DI BENE

13	DEUTSCHE BANK S.P.A.	Avviso 1/2024	Creditizio-finanziario	0002340_A/2024	S.T.e.P - Sostenibilità, Tecnologia e Performance
14	AGENZIA NAZIONALE PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI E LO SVILUPPO D'IMPRESA S.P.A.	Avviso 1/2024	Creditizio-finanziario	0001258_A/2024	FORMAZIONE MANAGERIALE
15	Quanta System S.p.A.	Avviso 2/2024	Altri settori economici	0001343_A/2024	Leadership e gestione del cambiamento

Allegato n. 1: Traccia di intervista

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 2023-2024
   - 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 erano gli obiettivi principali della formazione per i dirigenti nell'ultimo biennio e come erano allineati con le strategie aziendali?

6. Nell'ultimo biennio 2023-2024 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, l'efficacia della 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)

☐ Si
☐ No

Se Si, dopo quanti mesi. Descrivere

5. Sono stati svolti in passato altri progetti formativi?
   - Si
   - No

Se Si:

Ripercorrendo i vari progetti svolti nel corso degli anni, possiamo tracciare dei risultati riguardanti i seguenti elementi?

- cambiamenti nell'attività lavorativa
- cambiamenti in azienda
- cambiamenti nelle mansioni

6. Il mondo della formazione è cambiato dal post pandemia, sia nelle modalità che nei temi: cultura digitale, temi che ruotano intorno alla diversity, sostenibilità, ecc. Date le nuove tendenze nella formazione, quali ritenete siano le tematiche "core" su cui si dovrà investire nei prossimi anni?

7. Quali competenze ritiene debbano essere maggiormente sviluppate per i vostri dirigenti attraverso future iniziative formative?

8. Quali sono secondo voi le strategie per rendere la formazione più fruibile?

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