

**LA FORMAZIONE FINANZIATA DA FONDIR:
QUALITÀ PERCEPITA, PARERI E ASPETTATIVE
DI IMPRESE E DIRIGENTI**

Roma, 2013

INDICE

Prefazione	1
Premessa	4
1. Indagine sulle imprese	7
1.1. Chi ha risposto	7
1.2. Moltissimi dirigenti coinvolti nella formazione.	13
1.3. Un'efficace analisi dei fabbisogni, svolta prevalentemente dai servizi interni	15
1.3. Si valuta prevalentemente il gradimento e, nell'insieme, si è molto soddisfatti della formazione.	18
1.4. Metodologie tradizionali con approcci nuovi	21
1.5. Una formazione orientata alla conoscenza linguistica e allo sviluppo delle abilità personali	23
1.6. Formazione finanziata dai fondi interprofessionali e dalle regioni, ma si fa ricorso anche all'autofinanziamento.	26
2. Indagine sui dirigenti	29
2.1. Chi ha risposto	29
2.2. Occupati in grandi imprese del settore finanziario	33
2.3. Fanno tutta formazione e molti sono coinvolti nell'analisi dei fabbisogni e nel bilancio delle competenze.	35
2.4. Si fa molta formazione sulla leadership e sulle lingue. E si desidera farne ancora.	38
2.5. Soddisfatti, ma non troppo, della formazione frequentata. 46	
2.6. Si preferisce la formazione d'aula svolta in azienda	48
2.7. Soddisfazione e buona qualità percepita per le attività formative finanziate da Fondir	53
2.8. C'è la necessità di aggiornare le proprie competenze professionali e l'indicazione delle capacità considerate prioritarie per svolgere al meglio il proprio ruolo	61
2.9. In tempi incerti, meglio anche per l'azienda che si aumentino le competenze dei dirigenti.	65

3.	Le interviste qualitative	67
3.1.	La selezione dei testimoni	67
3.2.	La congiuntura economica, per gli intervistati, sembra avere tinte meno fosche	67
3.3.	Dati più attendibili sulla spesa formativa e ricorso massiccio alla formazione finanziata	68
3.4.	Analisi dei fabbisogni ai soli fini aziendali.	69
3.5.	Qualche fraintendimento sul bilancio delle competenze, che viene comunque svolto da pochi	71
3.6.	Si valuta molto il gradimento, meno il resto	72
3.7.	Quali sono oggi, le competenze strategiche per il dirigente	74
3.8.	La formazione sulle competenze trasversali: molto praticata ma con qualche dubbio	77
3.9.	Si preferisce la formazione d'aula, ma l'e-learning non è più quella di una volta.	79
3.10.	La formazione serve a superare la crisi?	80
4.	Nota Metodologica	82

PREFAZIONE

di Giuseppe De Rita

Parliamo tanto, e da tanto tempo, della necessità di valorizzare i livelli alti della nostra composizione sociale; e basterà in proposito citare le migliaia di pagine destinate al bisogno di fare investimenti sul capitale umano di livello e all'esigenza di valorizzare il segmento medio-alto della borghesia come classe di trascinamento dello sviluppo nazionale.

C'è invece da prendere atto, con qualche sorpresa, che nel nostro Paese i dirigenti, privati e pubblici, sono passati dai circa 500.000 del 2008 ai 395.000 del 2011, vedendo scendere la propria incidenza sul totale dei lavoratori dipendenti dal 2,9% al 2,3%, con una perdita secca di circa 100.000 unità, del resto significativamente inferiore a quella subita nello stesso periodo dai quadri, che sono passati da un 7% di incidenza sui lavoratori dipendenti nel 2008 al 6,8% nel 2011.

Un fenomeno, questo, che pur depurato dai dirigenti pubblici (con una composizione quantitativa presumibilmente abbastanza stabile nel tempo), sembra colpire maggiormente i dirigenti d'azienda, quale componente di una classe dirigente portatrice senza dubbio di un ruolo rilevante nell'adozione di scelte operative e gestionali nelle aziende, anche in grado di contribuire ad una ripresa dello sviluppo oggi più che mai inaggrabile.

Gli effetti delle presenti criticità stanno invece colpendo, come detto, anche questa categoria sia nel manifatturiero come pure nel terziario, sebbene tale fenomeno non debba essere ascritto solo agli impatti negativi sulla nostra economia, ma anche a seguito dei profondi mutamenti che hanno interessato modelli aziendali sempre più "leggeri", con conseguente perdita di competenze e di professionalità che forse sarebbe stato opportuno riorientare verso professionalità meno generaliste e più legate a saper governare bene anche solo specifiche funzioni.

In questo senso, sarebbe forse più utile rifarsi agli "antichi" archetipi dei dirigenti formati nel dopoguerra e nel corso degli anni successivi (soprattutto nelle dinamiche del *boom* degli anni 60) che con una fortissima preparazione più specialistica hanno contribuito a condurre il Paese verso dimensioni della produzione e dei consumi come mai era accaduto.

E' vero, tuttavia, che le dinamiche della crisi stanno accelerando alcuni processi che hanno un diretto impatto sulle organizzazioni e sulle modalità di prestazione del lavoro. Al di là, ovviamente, delle innegabili ripercussioni sulla tenuta complessiva del sistema e sull'occupazione, è possibile, infatti, osservare, anche per il settore terziario, due principali fenomeni:

- una maggiore spinta, nelle iniziative di ristrutturazione, a valorizzare gli aspetti e gli *asset immateriali* delle imprese, con l'obiettivo di "mettere a valore" tutte le risorse tangibili e intangibili e per recuperare spazi di competitività e di efficienza che organizzazioni e prestazioni di lavoro tradizionali non hanno finora consentito;
- una più attenta visione dei meccanismi di *semplificazione* dei processi decisionali e della trasmissione degli obiettivi in senso verticale e orizzontale, che vanno oltre il modello "*azienda piatta*" e superano inoltre un'interpretazione fin qui restrittiva che è stata data dalla focalizzazione sul *core business*, orientandosi piuttosto verso una *strategia di filiera*.

Volendo declinare in maniera più dettagliata il primo punto, *la valorizzazione dell'immateriale* trova, fra i vari aspetti su cui è possibile riflettere, almeno due particolari punti di attenzione e cioè:

- un progressivo scivolamento da organizzazioni ad alta intensità di lavoro a organizzazioni cosiddette *thinking-intensive*, che rappresentano certamente la traduzione nelle organizzazioni di ciò che da tempo viene definita l'economia della conoscenza, con tutte le ricadute che questo passaggio sta producendo nel lavoro e nella relazioni di mercato;
- una maggiore attenzione da parte delle imprese a ciò che costituisce la percezione dell'esterno e di cui la creazione e la manutenzione del *brand* rappresenta uno dei più importanti elementi su cui dover investire.

Tali fenomeni hanno indotto un graduale ma deciso processo di innovazione del management rappresentato dalla ricerca di soluzioni nella semplificazione dei processi aziendali, prefigurando ciò almeno due versanti di impegno delle aziende:

- da un lato, la ricerca del giusto *mix fra gerarchia e autonomia* che investe tutte le diverse componenti di risorse umane impegnate in azienda e che nello stesso tempo richiama all'attenzione il nesso che

lega la presenza del dipendente all'interno dell'azienda, la motivazione, la creatività e in sostanza lo "spazio" che ogni individuo può occupare nell'organizzazione;

- dall'altro, la migliore combinazione fra specializzazione delle competenze – che se lasciata a sé stessa diventa un propellente della deriva di individualismo e tale da sfociare in casi di isolamento – e capacità di lavorare in gruppo, elemento questo oggi particolarmente esposto alla "retorica" ricorrente che contrassegna le diverse stagioni nelle politiche di gestione del personale nelle aziende.

Il primo aspetto può essere letto su due diversi livelli. Il primo mette in evidenza un elemento particolarmente rilevante soprattutto nel contesto delle piccole imprese che rappresentano la stragrande maggioranza nel sistema produttivo italiano e che può essere riferito alla relazione fra imprenditori e manager o comunque fra proprietà e gestione dell'azienda. Il secondo fattore appare importante soprattutto alla luce di un fenomeno che si sta progressivamente diffondendo nelle organizzazioni e che è legato alla "trasfusione verso il basso" di funzioni manageriali.

Dietro le dinamiche che caratterizzano le nuove relazioni fra imprenditore, manager e le altre componenti gerarchicamente sotto ordinate, si osserva una forte tendenza delle organizzazioni a perseguire soluzioni in grado di ridurre la frammentazione dei processi aziendali, con il superamento di approcci organizzativi tradizionali e seguendo *percorsi di ricomposizione* delle attività dei singoli, di finalizzazione degli impegni secondo attività facilmente riconducibili ad obiettivi quantificati; percorsi all'interno dei quali sono richieste nuove competenze e abilità a tutti livelli di addetti.

Puntare, dunque, a non disperdere il patrimonio manageriale esistente da parte delle aziende, in particolare del settore terziario, ma anzi a qualificare sempre più le loro capacità e professionalità costituisce un obiettivo prioritario nell'interesse delle stesse aziende, ma anche del Paese.

PREMESSA

La crisi, lunga e particolarmente coriacea, sta incidendo profondamente sulle imprese e sul management chiamato a rispondere in prima linea alle sfide che questa pone. Se in un primo tempo la risposta è stata di pura difesa, in attesa che tutto passasse e si potesse tornare ad operare come prima, ora sempre più si va facendo strada una consapevolezza nuova: che l'intero modello stia cambiando e che non sia sufficiente replicare ciò che ha sempre funzionato, per garantirsi un futuro per se e per l'azienda in cui si lavora. Le imprese e i dirigenti iscritti a Fondir, ascoltati in questo panel sembrano aver preso lentamente consapevolezza di questo e cercano soluzioni giocando su più leve. Una di queste è sicuramente la formazione in cui le aziende, ma soprattutto i dirigenti, sembrano riporre le aspettative maggiori. Competenze sempre più elevate e aggiornate giocano infatti un ruolo decisivo per la competitività delle imprese e la qualità del lavoro ma anche per lo sviluppo professionale e personale dei dirigenti che ritengono così di avere più possibilità sia per aiutare la propria azienda che per riposizionarsi sul mercato del lavoro.

E in effetti i dirigenti continuano a fare molta formazione, e sempre di più si tratta di formazione continua finanziata con i fondi paritetici interprofessionali che in questo scenario di scarse risorse, giocano un ruolo preminente nell'assicurare la possibilità di acquisire nuove competenze o di aggiornare quelle possedute. Le imprese dal canto loro assecondano questa inclinazione perché si trovano a fare i conti con la scarsa mobilità dei dirigenti che sviluppano tutta la loro carriera nella stessa azienda. L'unica occasione, spesso, per ibridare le competenze è data dalla formazione in cui oltre alle competenze veicolate, si viene a contatto con professionisti che provengono da altre realtà e da differenti approcci.

Tra le materie più frequentate nelle aule formative ci sono le lingue straniere, meglio la lingua inglese e lo sviluppo delle abilità personali. Nell'immediato futuro i dirigenti vorrebbero seguire corsi di formazioni che, oltre alle lingue, tocchino temi più inerenti il loro ruolo, come la leadership e la gestione del cambiamento, ma con peculiarità proprie in base all'età e al settore di appartenenza.

Da parte loro, le imprese sono sempre più attente a valutare le ricadute operative di questo investimento in formazione, ma pur reputandosi molto soddisfatte della formazione realizzata, si scopre che valutano con efficacia e accuratezza il solo gradimento dei partecipanti. I dirigenti, invece, si mostrano più scettici, meno propensi a giudicare molto soddisfacenti le attività formative frequentate. Tutti ricordano con precisione i corsi finanziati da Fondir e ne serbano una impressione positiva, di alta qualità percepita, in particolare con riferimento ai percorsi linguistici (spesso individuali) che hanno frequentato praticamente tutti.

Si riscontra un'attitudine diffusa ad effettuare analisi dei fabbisogni formativi dei dirigenti, in alcuni casi con strumenti articolati e completi. Un'analisi dei fabbisogni che, però, non sembra contemplare le esigenze di crescita professionale personali, ma solamente quelle ritenute utili per l'azienda. Un bilancio delle competenze non viene quasi mai realizzato, ma le aziende sono convinte che in questo momento a loro servano dirigenti proattivi, capaci di assumersi il rischio e battere strade nuove. Caratteristiche fortemente connotate dalla crisi e che mettono in discussione un'intera generazione di manager cresciuti in tempi di mercato favorevole e che oggi sembrano poco attrezzati per gestire questa fase critica. Non potendo sostituire i dirigenti, si ricorre allora alla formazione che, a sua volta, si attrezza come può proponendo corsi di gestione del cambiamento, di gestione dello stress e tutto ciò che è connesso alle cosiddette *soft skills*. Su queste materie c'è spesso diffidenza da parte delle aziende, ritenendole caratteristiche intrinseche alle persone e non acquisibili con la formazione. Sul fronte opposto chi invece ritiene che tali caratteristiche vanno costruite e che questo sia appunto compito della formazione che poi, più prosaicamente, male non fa e se non raggiunge lo scopo (fare acquisire quelle competenze..) permette comunque di migliorare il clima aziendale e rimettere in gioco energie sopite.

Le capacità considerate prioritarie per lo svolgimento al meglio il proprio ruolo, cambiano in base all'età e al settore di riferimento. Le capacità strategiche sono considerate prioritarie dai dirigenti che operano nel settore dei trasporti e della logistica, così come dai dirigenti più giovani. La leadership è considerata prioritaria per i dirigenti che hanno un'età compresa tra i 51 e i 55 anni; il *Top manager* ritiene di gran lunga più importante la leadership della creatività; il *Key manager* ritiene

fondamentali le capacità strategiche e il *Middle manager* ritiene più importante la leadership.

Infine una parentesi sugli aspetti metodologici con cui la formazione è veicolata. Se quindici o più anni fa fossimo entrati in contatto con qualche esperto di formazione degli adulti questi ci avrebbe spiegato, e forse convinto, che la formazione a distanza fosse la soluzione migliore proprio per la dirigenza che, causa impegni non pianificabili, aveva maggiori difficoltà frequentare un classico corso di formazione. La formazione a distanza, che già allora andava declinandosi nelle forme dell'e-learning, permetteva proprio quel grado di libertà da orari e vincoli di partecipazione che la rendevano maggiormente adeguata alle esigenze del management e delle figure apicali.

Sappiamo com'è andata e oggi, sia le imprese che i dirigenti, sono a confermarci la predilezione per la formazione d'aula dove proprio il vincolo della presenza, agevola la socializzazione, lo scambio di esperienze e la creazione di reti relazionali che sono un vero plus valore rispetto alle materie veicolate. Ma non solo, oggi la formazione d'aula è diventata un crocevia di esperienze eterogenee quasi sempre volte al coinvolgimento attivo dei partecipanti. Questo la rende un'esperienza condivisa e partecipata, affatto diversa dall'immagine paludata del docente che dalla cattedra spiega ad un uditorio variamente attento.

I difensori della fad rilanciano ricordando che oggi l'e-learning non è più solitudine davanti al pc: è coinvolgimento attraverso i *social network*; è *wikipedia* e blog; è *youtube* e sistemi che imparano a riconoscerti e a proporti pillole di informazione su ciò che più ti interessa. Insomma qualcosa di complesso che però utilizza strumenti oramai divenuti del tutto familiari. E se le aziende spingono per uno sbarco sul web 2.0 non possono permettersi manager che non conoscono e non frequentano proprio quegli ambienti che vorrebbero aggredire.

1. INDAGINE SULLE IMPRESE

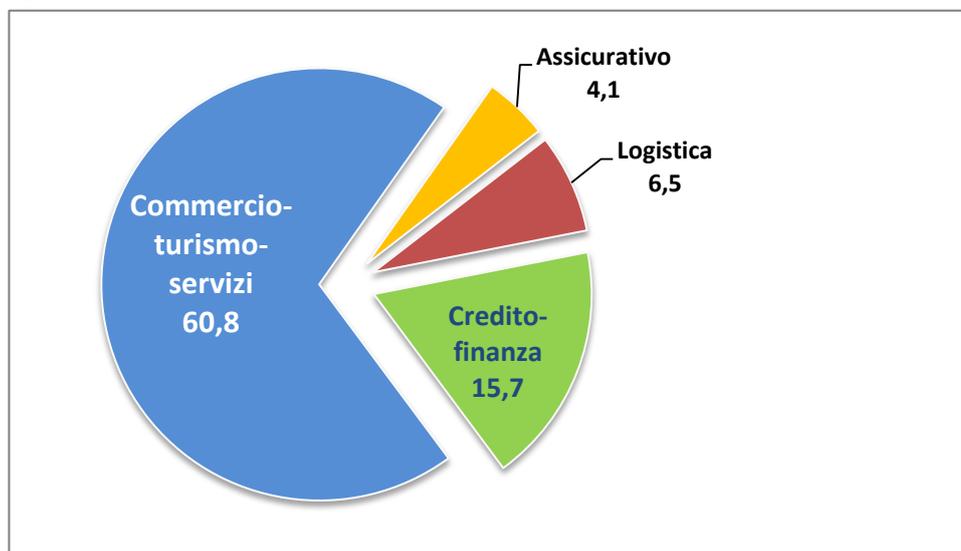
1.1. Chi ha risposto

L'indagine è stata effettuata con il metodo CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) ossia si è proceduto ad inviare un link crittografato al potenziale intervistando, cliccando sul quale il destinatario poteva accedere ad una pagina web e auto-compilare il questionario. Sono state inoltrate 2285 mail con l'invito a compilare il questionario on-line, ad altrettante imprese aderenti a Fondir. Sono stati compilati 219 questionari, equivalenti al 9,6 per cento degli inviti inoltrati.

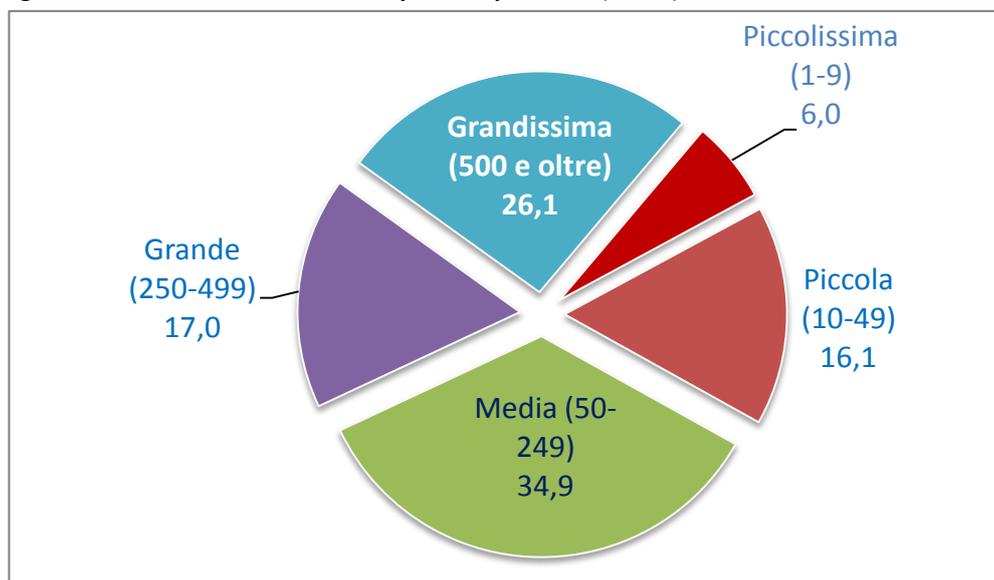
Facendo una media dei questionari ricevuti, potremmo dire che l'azienda tipo che ha risposto all'indagine è un'impresa medio grande che opera nel settore dei servizi e del commercio ed ha sede legale nel Nord-Ovest del Paese.

Il settore imprenditoriale prevalente, tra le imprese che rispondono, è quello del commercio, del turismo e dei servizi, seguito da quelle bancarie e finanziarie e, molto più distanziate, da imprese che operano nella logistica e nel settore assicurativo (fig. 1).

Diversamente dalla configurazione dimensionale che caratterizza l'imprenditoria nazionale fatta prevalentemente da piccole e piccolissime imprese, le imprese che hanno risposto all'indagine sono di grandi dimensioni: più di un quarto sono grandissime imprese, quelle cioè con un numero di dipendenti superiore ai 500. Queste, insieme alle grandi e alle medie, rappresentano ben il 78 per cento delle imprese rispondenti (fig. 2).

Fig. 1 - Settore di appartenenza delle imprese rispondenti (val. %)

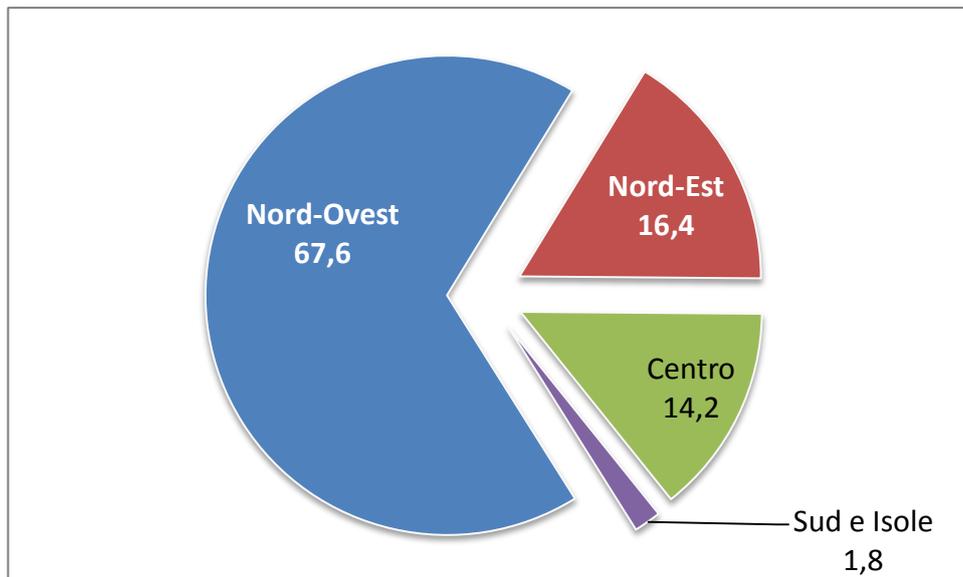
Fonte: indagine Censis, 2012

Fig. 2 - Classe dimensionale delle imprese rispondenti (val. %)

Fonte: indagine Censis, 2012

Per quanto concerne la distribuzione geografica, vengono rispettate le reali proporzioni di chi aderisce al fondo, con una prevalenza di imprese dislocate nel Nord-ovest del Paese (specie in Lombardia) seguite da imprese presenti nel Nord-est e nel Centro Italia. Esigua la partecipazione di imprese collocate nel meridione e nelle isole, che non raggiungono il 2 per cento dei rispondenti (fig. 3). Va comunque segnalato che la presenza di un numero consistente di grandi e grandissime imprese incide, indirettamente, anche su questo dato. Tali imprese, infatti, sono spesso dislocate su buona parte del territorio nazionale ma, altrettanto spesso, hanno una sede legale in regioni del Centro Nord ed è a questa sede che si fa riferimento in risposta alla specifica domanda presente sul questionario.

Fig. 3 - Localizzazione delle imprese rispondenti (val. %)

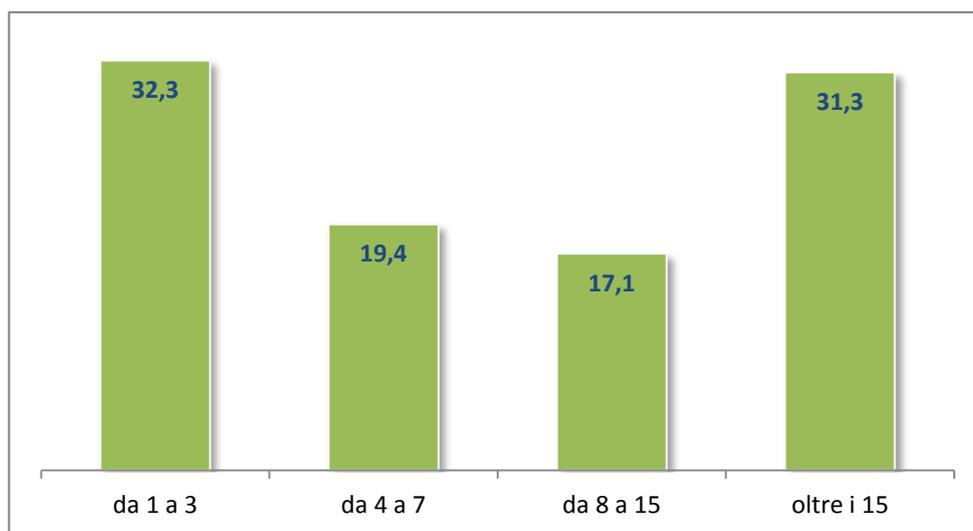


Fonte: indagine Censis, 2012

Ammontano ai due terzi del totale le imprese che hanno segnalato con precisione il numero dei propri dirigenti. Dalle loro risposte risulterebbero presenti in ciascuna azienda ben 26 dirigenti. Si tratta evidentemente di un valore medio che, mai come in questi casi, può indurre in grossolani errori di valutazione: è sufficiente, infatti, la presenza di una multinazionale a far innalzare artificialmente il dato medio che, a quel punto, non pare più

rappresentativo. Meglio, allora, fare riferimento al dato relativo da cui si evince che la distribuzione del numero di dirigenti tra le imprese del *panel* è assai più equilibrata (fig. 4): un terzo delle imprese non ha più di tre dirigenti, bilanciate da una percentuale simile che invece denuncia più di 15 dirigenti presenti tra il proprio organico.

Fig. 4 - Numero di dirigenti presenti in azienda (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Un'ulteriore incongruenza la si riscontra anche rispetto alla quota di bilancio destinata alla formazione. Si è chiesto alle imprese di segnalare, fatto cento l'intero ammontare delle spese per il personale, la quota percentuale destinata alla formazione. Hanno risposto al quesito solamente 103 imprese (meno della metà del *panel*) denunciando una spesa media equivalente al 6,9 per cento dell'intero ammontare delle spese per il personale. Il dato sembra sovrastimato (basti ricordare che l'analogo dato Istat, sul totale delle imprese, si ferma all'1,2%) e, anche a voler considerare che le imprese più grandi e più strutturate spendano più delle piccole, è difficile immaginare un incremento del 600 per cento rispetto alla media ufficiale. In ogni caso sono le imprese di medie dimensioni ad offrire un dato che meno sembra discostarsi dalla realtà. Le

imprese più piccole denunciano una media pari all'11,2 per cento dell'intero ammontare delle spese per il personale e, quelle più grandi, del 6,7 per cento (tab. 1). Dai colloqui avuti con alcuni responsabili ascoltati per l'appendice qualitativa, non si è mai denunciata una spesa superiore al 2 per cento. Gli stessi interlocutori, chiamati a commentare il dato qui presentato, hanno proposto a giustificazione, la non chiara percezione dei rispondenti, circa il reale costo che l'impresa sostiene per il personale. Da qui l'equivoca proporzione con la spesa formativa, che magari conoscevano più direttamente. Il dato viene comunque riportato per una corretta informazione e perché, pur nella sua dubitabilità, rispecchia quanto affermato da chi ha effettivamente risposto.

Tab. 1 - Quota di bilancio destinata dall'azienda alla formazione in un anno, fatta 100 la spesa del personale; per classe dimensionale (val. medi)

Dimensione dell'impresa			
Piccola (Fino a 49)	Media (50-249)	Grande (250 e oltre)	Totale
11,17	3,87	6,71	6,93

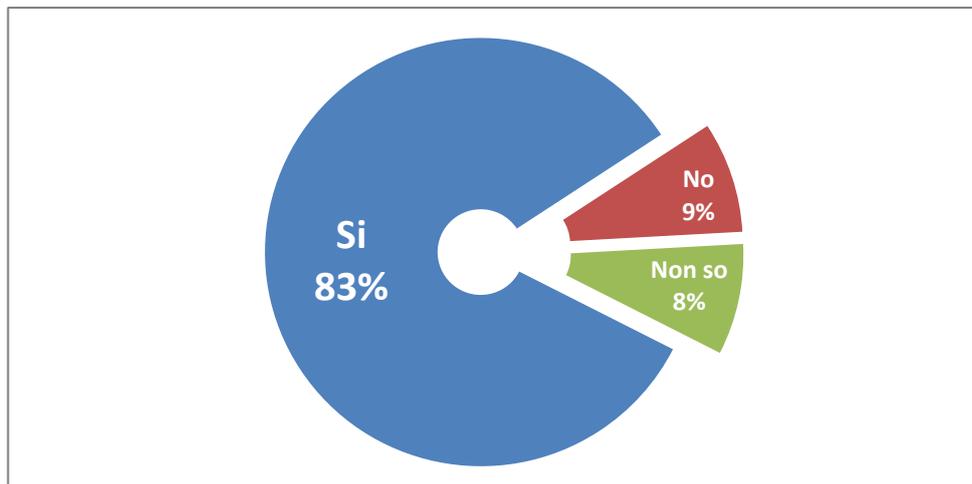
Fonte: indagine Censis, 2012

A testimonianza ulteriore che non tutti i rispondenti siano a conoscenza delle molteplici implicazioni connesse alla gestione del personale, si è chiesto di segnalare l'eventuale adesione ad un fondo paritetico interprofessionale. Ora, considerando che il questionario è stato inoltrato alle imprese iscritte a Fondir (dunque ad un fondo interprofessionale), stupisce solo in parte che ci sia una quota del 9 per cento che dichiara di non essere iscritta ad un fondo paritetico interprofessionale seguita da un ulteriore 8 per cento che afferma di non sapere se sia iscritta o meno (fig. 5).

Si è provato ad incrociare i dati relativi alla classe dimensionale e al settore di appartenenza per capire se vi fossero delle cause strutturali dietro questo apparente paradosso. Si è così notato che sono prevalentemente le piccole e piccolissime imprese a dichiarare di non essere iscritte ad un

fondo paritetico interprofessionale. Questo può spiegarsi con il fatto che, essendo l'iscrizione al fondo senza oneri per l'impresa, questa decisione venga presa a volte dal consulente del lavoro o dal commercialista, all'insaputa del responsabile o, più probabilmente, concordando con lui l'adesione che, però, viene col tempo dimenticata. Per quanto riguarda i settori di appartenenza si nota una propensione maggiore a ritenersi non iscritto, tra le imprese che fanno capo all'industria e al commercio ma, nella sostanza, non si notano variazioni così sensibili da trarne una qualche considerazione più generale (tab. 2).

Fig. 5 – Imprese che dichiarano di essere iscritte ad un fondo paritetico interprofessionale (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Tab. 2 – Imprese che dichiarano di essere iscritte ad un fondo paritetico interprofessionale, per classe dimensionale e settore di appartenenza (val. %)

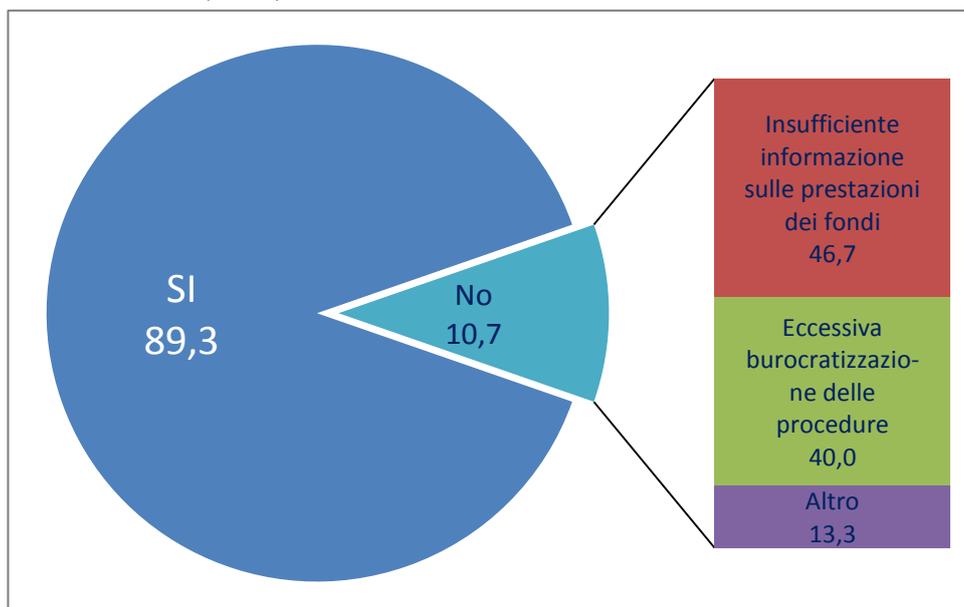
	Classe dimensionale				Settore di appartenenza dell'azienda				
	Piccola (Fino a 49)	Media (50-249)	Grande (250 e oltre)	Totale	Commercio- turismo- servizi	Logistica- spedizioni- trasporto e altri settori economici	Creditizio- finanziario- assicurativo	Industrie	Totale
Si	68,1	85,3	89,1	83,2	84,6	84,6	90,9	75,0	83,6
No	21,3	8,0	2,2	8,4	8,5	7,7	4,5	12,5	8,0
Non so	10,6	6,7	8,7	8,4	6,9	7,7	4,5	12,5	8,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2012

1.2 Moltissimi dirigenti coinvolti nella formazione.

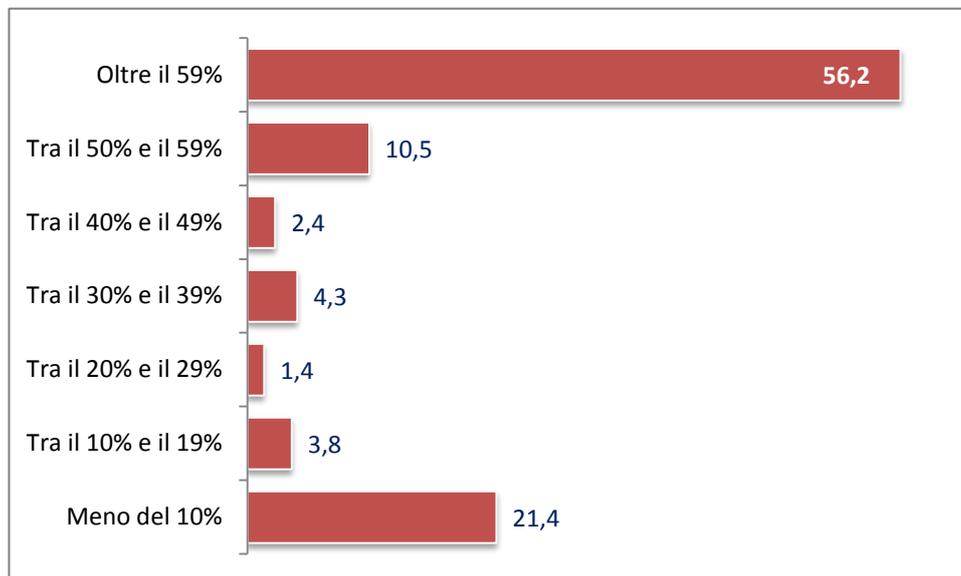
L'89,3% delle imprese che riconoscono di essere iscritte ad un fondo paritetico interprofessionale, ha coinvolto i propri dipendenti nelle iniziative formative promosse da quel fondo, nel corso dell'ultimo anno. L'esigua minoranza che, pur consapevole di essere iscritta ad un fondo paritetico interprofessionale, denuncia di non aver coinvolto il proprio personale nelle attività formative promosse dallo stesso, ammette di non averlo fatto, nel 46% dei casi, perché non aveva sufficienti informazioni sulle prestazioni dei fondi (*chi sono e cosa fanno*). Un ulteriore 40 per cento richiama la eccessiva burocratizzazione delle procedure (fig. 6).

Fig. 6 – Imprese che hanno coinvolto il proprio personale in azioni formative promosse dal Fondo a cui dichiarano di aderire, e motivazioni addotte da chi non l'ha coinvolto (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Allargando il ragionamento a tutte le iniziative formative (che siano state promosse o meno da un fondo interprofessionale), ma con una attenzione rivolta ai soli dirigenti, si è chiesto alle imprese di segnalare la quota di questi che hanno frequentato attività formative nell'ultimo triennio. Oltre la metà delle imprese afferma di aver coinvolto più del 60% dei propri dirigenti in attività formative nel corso degli ultimi tre anni; seguite da un quinto che ammette di non averne coinvolti più del 10 per cento e da un ulteriore 10 per cento che dichiara di averne coinvolti una quota compresa tra il 50 e il 59 per cento. Residuali le altre quote indicate (fig. 7).

Fig. 7 – Quota di dirigenti coinvolti in attività formative nel triennio 2009-2011 (val. %)

Fonte: indagine Censis, 2012

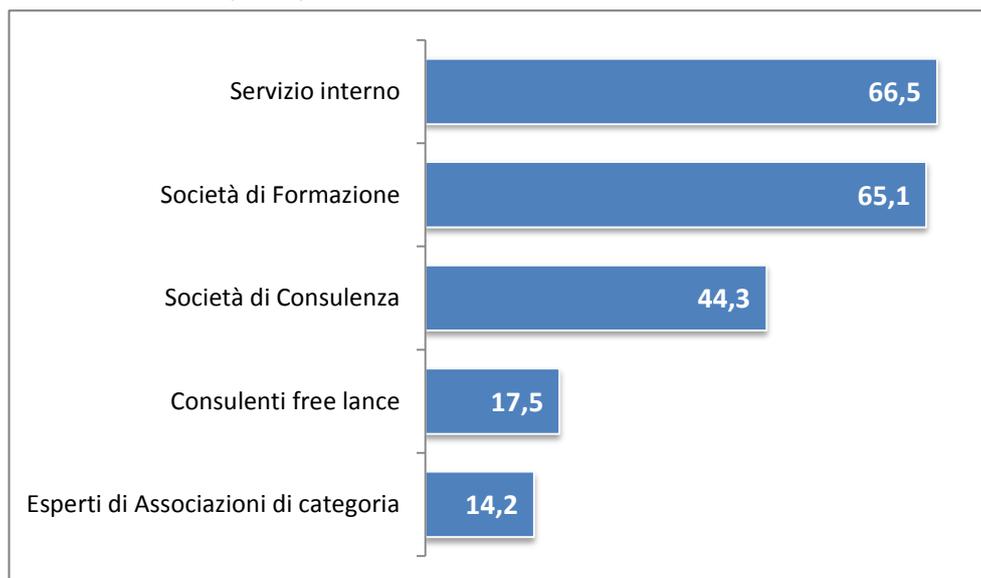
Nel complesso, dunque, si riscontra che quasi 7 imprese ogni 10 hanno attivato azioni formative nelle quali sono stati coinvolti almeno la metà dei dirigenti, negli ultimi tre anni. Un dato che, vista anche la congiuntura economica, risulta incoraggiante e per nulla trascurabile.

1.3. Un'efficace analisi dei fabbisogni, svolta prevalentemente dai servizi interni

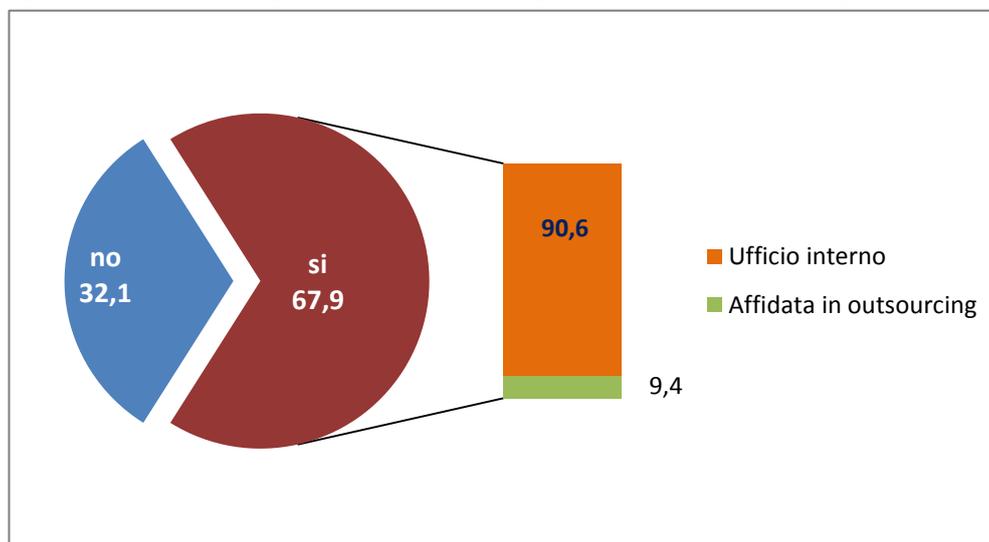
Il 70% delle imprese interpellate ha un servizio di formazione interno che viene coinvolto a vario titolo nelle attività rivolte alla crescita professionale dei dipendenti, anche se non sempre svolge una vera e propria attività formativa. Questi servizi risultano molto coinvolti nella pianificazione e organizzazione delle attività formative, insieme agli enti di formazione e alle società di consulenza (fig. 8). Anche per l'analisi dei fabbisogni formativi dei dirigenti è attivato il servizio di formazione interno. Tale analisi viene svolta dal 67 per cento della aziende interpellate e, chi la svolge, la affida quasi sempre (nel 90,6% dei casi) all'ufficio di formazione

interno (fig. 9). Per mettere a fuoco i fabbisogni formativi dei dirigenti si utilizzano, in prevalenza, le interviste: o quelle rivolte direttamente ai dirigenti o, più frequentemente, ai loro responsabili. Tra gli altri strumenti utilizzati si fa ricorso all'analisi delle performance (nel 39,1% dei casi), ai *focus group* (23,9%) e al bilancio delle competenze (23,2%). L'analisi dei fabbisogni formativi appare, sulla carta, ben impostata al punto che questionari e test (strumenti meno efficaci, in questa particolare situazione) risultano essere i meno utilizzati (fig. 10).

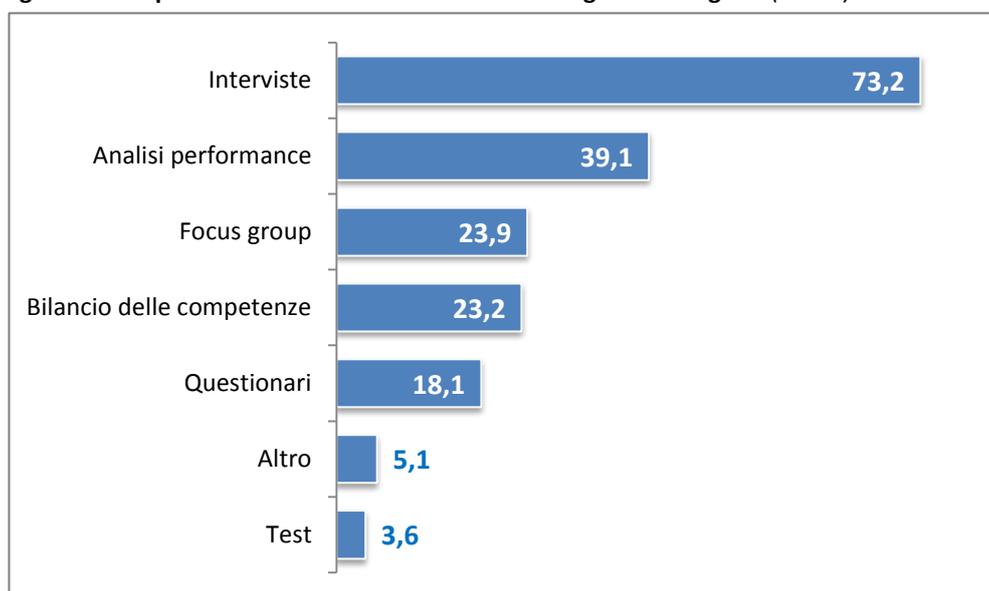
Fig. 8 – Di chi si avvale l'impresa per la pianificazione e l'organizzazione della formazione (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Fig. 9 – Imprese che svolgono analisi dei fabbisogni dei dirigenti e chi la svolge (val. %)

Fonte: indagine Censis, 2012

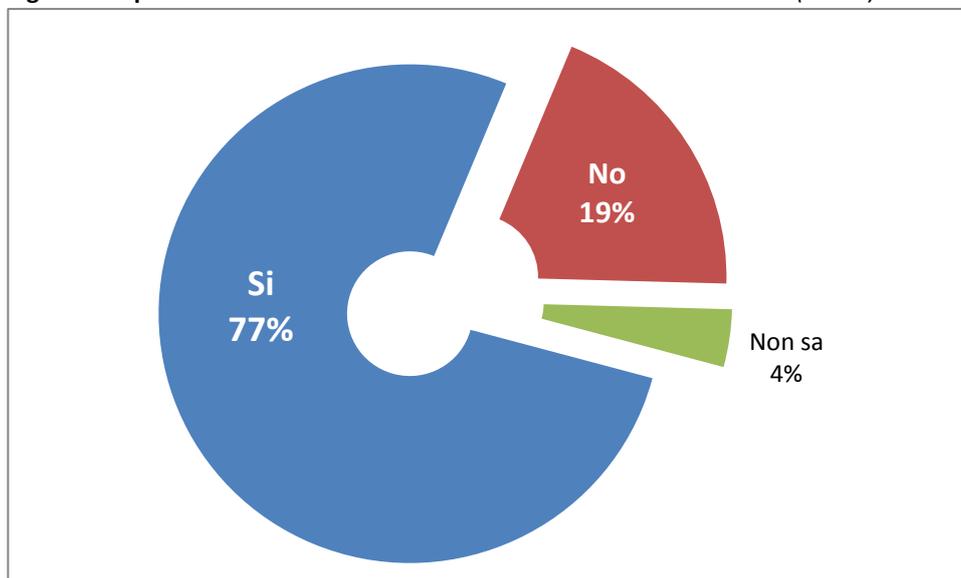
Fig. 10 – Con quali strumenti viene rilevato il fabbisogno dei dirigenti (val. %)

Fonte: indagine Censis, 2012

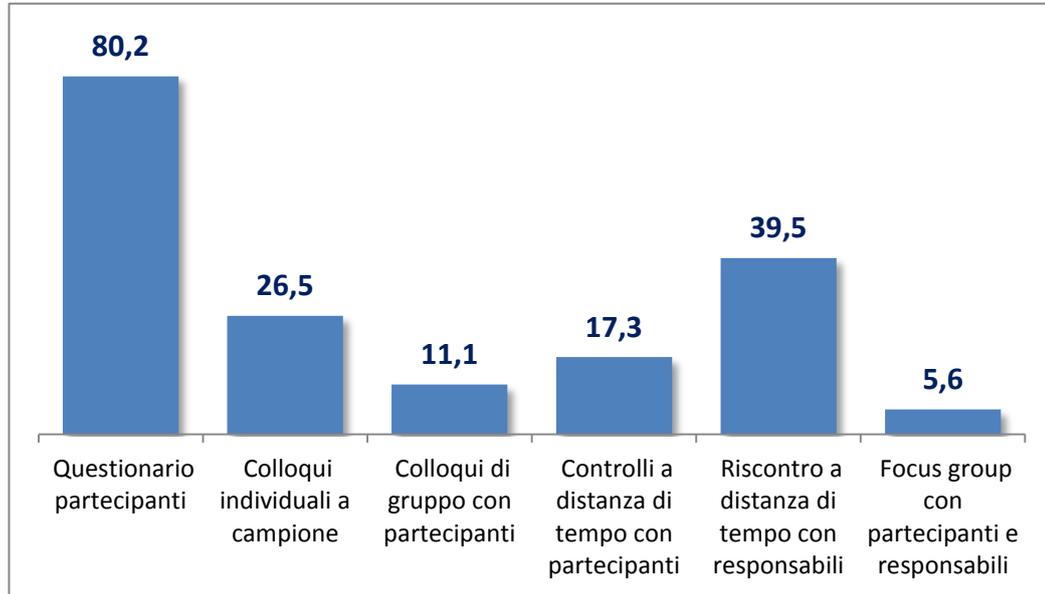
1.3. Si valuta prevalentemente il gradimento e, nell'insieme, si è molto soddisfatti della formazione.

Il 77% delle imprese si preoccupa di valutare i risultati ottenuti con la formazione (fig. 11). Molti si limitano ad utilizzare una semplice valutazione del gradimento, facendo compilare ai partecipanti un questionario al termine delle attività (80%). Non è tuttavia trascurabile la percentuale di quanti si spingono ad effettuare una credibile valutazione d'impatto andando a riscontrare, a distanza di tempo, i risultati ottenuti con i responsabili di servizio (39,5%) oppure compiendo dei controlli, sempre a distanza di tempo, con quanti hanno partecipato alle attività formative (17,3%). Un quarto delle imprese che mettono in atto una valutazione formativa, svolge colloqui individuali con i partecipanti e un ulteriore 11 per cento propone colloqui di gruppo, coinvolgendo tutti quelli che hanno partecipato ad una specifica sessione formativa. Solo il 5,6 per cento, infine, verifica l'efficacia formativa con focus group a cui partecipano sia le persone formate che i loro responsabili (fig. 12).

Fig. 11 – Imprese che effettuano una valutazione dei risultati formativi (val. %)



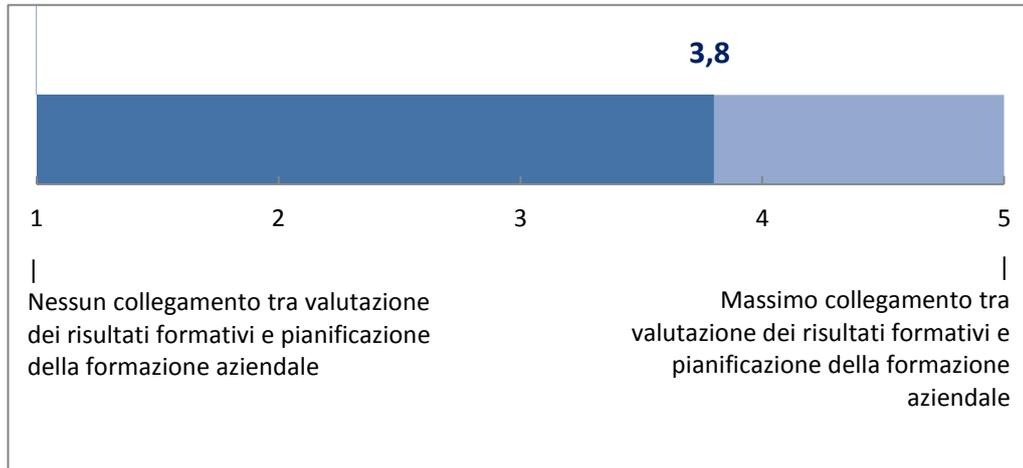
Fonte: indagine Censis, 2012

Fig 12 – Strumenti utilizzati per la valutazione dei risultati formativi (val. %)

Fonte: indagine Censis, 2012

Sempre relativamente alle aziende che dichiarano di effettuare una valutazione delle attività formative, si è chiesto di esplicitare come vengano utilizzati i risultati di quelle valutazioni. Se, cioè, si tiene conto in qualche modo della valutazione per pianificare le successive attività di formazione o se, invece, questa valutazione rimane fine a se stessa e non incide più di tanto nelle scelte successive. Si è proposta una griglia da 1 a 5 in cui il valore minimo corrispondesse all'assenza di collegamenti tra la valutazione effettuata e la pianificazione delle attività formative e il valore massimo corrispondesse ad una pianificazione effettuata proprio tenendo conto dei risultati della valutazione delle attività formative attuate. Le risposte sono state molto variegata, ma dovendo arrivare ad una sintesi si propone il valore medio ottenuto (pari a 3,8) che denota una buona attenzione ed una valorizzazione della valutazione effettuata all'atto della successiva pianificazione delle attività formative (fig. 13).

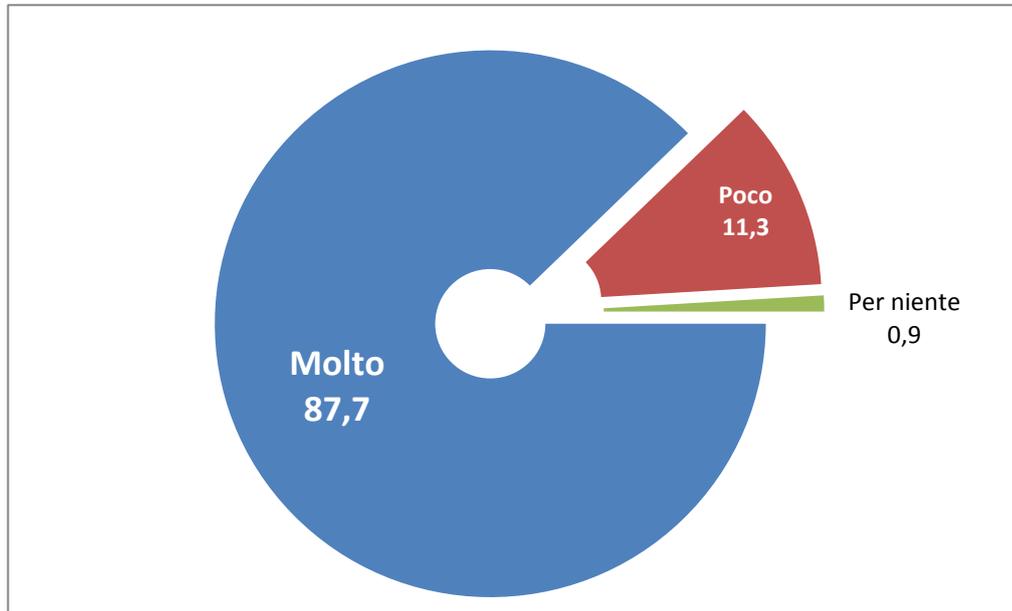
Fig. 13 – Collegamento tra risultati della valutazione e pianificazione formativa successiva (val. medio)



Fonte: indagine Censis, 2012

Comunque, che si faccia una valutazione oggettiva o meno delle attività formative e a prescindere dall'utilizzo di quelle valutazioni in un ciclo virtuoso di feedback che influiscono sulla nuova programmazione, le imprese si ritengono molto soddisfatte delle competenze acquisite dai dirigenti con la formazione. Chiamati a dare una risposta secca, basata principalmente su una percezione soggettiva e diretta, circa l'utilità di quelle competenze per l'azienda, non sembrano avere dubbi: l'87,7 per cento delle imprese ritiene le competenze acquisite dai propri dirigenti con la formazione molto utili per l'azienda. A considerarle poco utili è l'11,3 per cento mentre non arriva all'1 per cento la quota di chi ritiene quelle competenze del tutto irrilevanti, se non inutili, per l'azienda (fig. 14).

Fig. 14 – Utilità per l'azienda delle competenze acquisite dai dirigenti tramite la formazione (val. %)



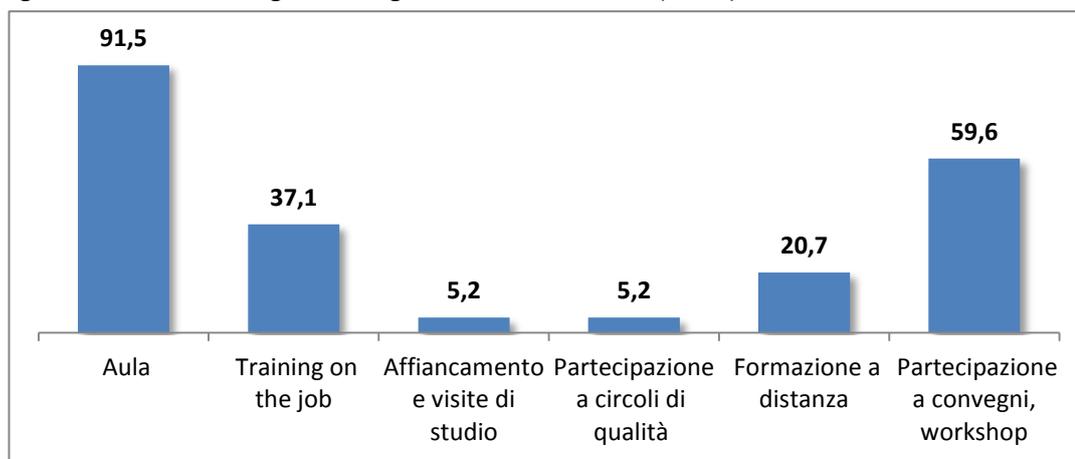
Fonte: indagine Censis, 2012

1.4. Metodologie tradizionali con approcci nuovi

Le aziende preferiscono una formazione di tipo tradizionale: più del 90 per cento dichiara di utilizzare l'aula come modalità di erogazione formativa, a cui si affianca la partecipazione a convegni e workshop (59,6%) e il *training on the job* (segnalato dal 37,1 per cento delle imprese). Poco utilizzata la formazione a distanza e residuali i riferimenti alla partecipazione a circoli di qualità e alle modalità di formazione in affiancamento e tramite visite di studio (fig. 15). Con gli approfondimenti qualitativi effettuati, si chiarisce che la formazione d'aula non deve necessariamente essere considerata come sinonimo di formazione scolastica dove si susseguono lezioni frontali con il docente in cattedra che parla (magari aiutandosi con delle *slides*) ad un uditorio passivo: la formazione d'aula è ormai un coacervo di esperienze multiformi che prevedono spesso il coinvolgimento diretto e interattivo dei partecipanti chiamati a vivere un'esperienza più che ad ascoltare e prendere appunti. Si è riscontrata, invece, un maggiore scetticismo in

riferimento alla formazione a distanza che per i più rimane una modalità fredda e poco stimolante, che impedisce ai partecipanti il coinvolgimento emotivo necessario per essere portata a termine con profitto. Non mancano, anche in questo caso, le eccezioni, ma per ogni ulteriore approfondimento si rimanda all'apposita sezione.

Fig. 15 – Modalità di erogazione degli interventi formativi* (val. %)

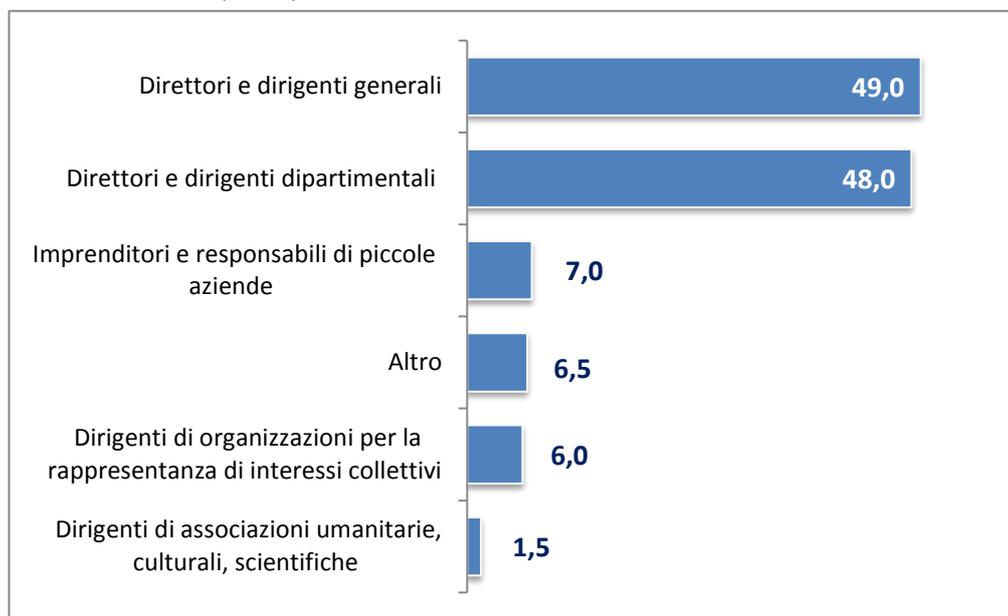


*Erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2012

Come si vede nel grafico seguente (fig. 16) le prossime attività formative riguarderanno prevalentemente direttori e dirigenti (sia generali che dipartimentali), con una piccola percentuale di imprese che coinvolgerà anche gli imprenditori e i responsabili delle piccole aziende, nonché i dirigenti delle rappresentanze sindacali. La voce altro fa riferimento, quando specificata, a figure prevalentemente tecniche come gli amministratori di sistema, gli analisti e progettisti di software, i tecnici della sicurezza e della qualità.

Fig. 16 – Figure professionali sulle quali si concentrerà il prossimo piano di formazione aziendale* (val. %)



* Erano possibili più risposte

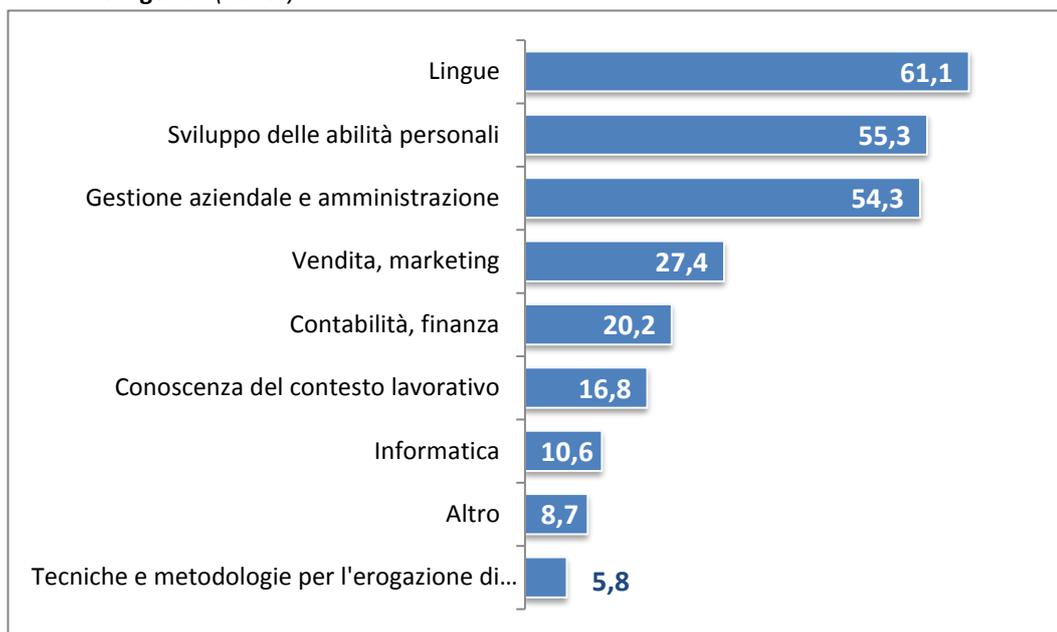
Fonte: indagine Censis, 2012

1.5. Una formazione orientata alla conoscenza linguistica e allo sviluppo delle abilità personali

In riferimento alle materie oggetto della formazione destinata ai dirigenti, si è chiesto di esplicitare quali sono state quelle maggiormente frequentate nella formazione erogata e quali saranno invece quelle oggetto dei prossimi piani formativi. Come si può notare nei grafici presentati nelle figure 17 e 18, le materie più frequentate restano tali sia per quanto riguarda la formazione erogata che quella che si prevede di erogare nel corso del 2013. Fino ad oggi si è fatta molta formazione linguistica e se ne continuerà a fare molta anche in futuro, seppure con percentuali leggermente inferiori (si passa, infatti, dal 61% delle segnalazioni per la formazione già erogata al 56% di quella desiderata). Sulla formazione linguistica (che poi è prevalentemente, se non esclusivamente, formazione sulla lingua inglese) si possono fare due riflessioni, entrambe confortate

dalle interviste con i responsabili del personale: la prima mette in risalto che c'è un'effettiva carenza di conoscenze linguistiche nel nostro paese, la scuola non riesce a preparare in maniera sufficiente, e le imprese devono organizzarsi in proprio per colmare quelle lacune; la seconda connota l'apprendimento di una lingua come vera e propria formazione continua, la cui acquisizione non è data una volta per tutte, ma in cui la costante frequentazione (anche con le attività formative) ne permette la manutenzione ed una acquisizione incrementale. Stupisce un po' che i dirigenti abbiano lacune così evidenti rispetto alla conoscenza linguistica, ma i dati e i confronti con le interviste dirette confermano il dato. La cosa sembra migliorare un po' con l'avvento delle nuove generazioni: i nuovi assunti padroneggiano meglio la lingua inglese, ma comunque, nella maggioranza dei casi, sempre in modo insufficiente alle esigenze delle imprese.

Fig. 17 – Tematiche sulle quali si sono concentrati gli ultimi piani formativi destinati ai dirigenti* (val. %)



* Erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2012

Fig. 18 – Tematiche sulle quali si concentreranno i prossimi piani formativi destinati ai dirigenti* (val. %)



* Erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2012

Al secondo posto, sia tra la formazione erogata sia tra quella che si prevede di erogare, si piazza lo sviluppo delle abilità personali una dicitura piuttosto vaga dietro la quale si comprendono tutte quelle tematiche inerenti lo sviluppo di capacità individuali che possono essere utilizzate nel contesto lavorativo. Nella sostanza le cosiddette competenze trasversali o *soft skills* per i più anglofoni.

Un leggero incremento rispetto alla formazione erogata lo si prevede per le materie relative alla gestione aziendale e amministrativa (tre punti percentuali che però fanno passare questa materia dal terzo posto, tra quelle erogate, al primo posto di quelle pianificate) a testimonianza della sempre maggiore esigenza per i manager, soprattutto in tempi difficili come gli attuali, di dover razionalizzare e rendere maggiormente efficienti i processi organizzativi e amministrativi dell'impresa.

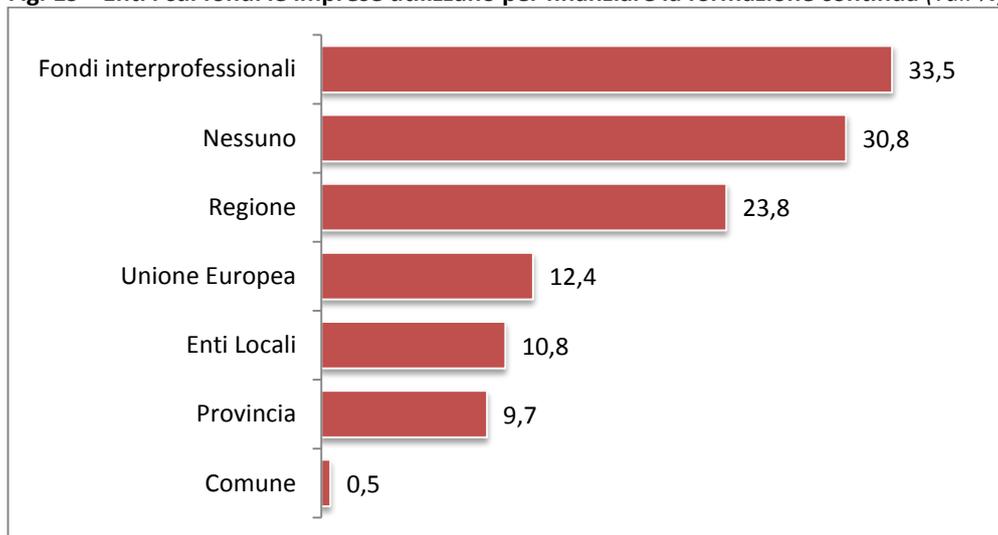
Tutte le materie riconducibili al marketing si posizionano al quarto posto in entrambe le classifiche con distacchi percentuali consistenti rispetto alle materie precedentemente menzionate. A seguire sono segnalate: la

conoscenza del contesto lavorativo; la contabilità e finanza e l'informatica (non più quella di base, che ha imperversato fino a qualche anno fa, ma la conoscenza approfondita di programmi specifici, o di vere piattaforme informatiche per la gestione dell'informazione statistica su andamenti di mercato o simili). Per quanto riguarda la voce altro, sono segnalate soprattutto le materie legate alla leadership e alla visione strategica.

1.6. Formazione finanziata dai fondi interprofessionali e dalle regioni, ma si fa ricorso anche all'autofinanziamento.

C'è un 30 per cento di imprese che dichiara di non fare ricorso a nessun finanziamento per la formazione continua erogata ai propri dirigenti. Tra gli enti segnalati da chi invece vi fa ricorso, ed è la grande maggioranza, si indicano le Regioni (dal 23,8% delle imprese); gli Enti locali in generale (dal 10,8%) e le Province (9,7%). Quasi trascurabile la segnalazione riferita ai fondi comunali (0,5%) mentre la quota più consistente di imprese (il 33,5%) ha segnalato i fondi paritetici interprofessionali che risultano, così, la principale fonte di finanziamento della formazione continua aziendale (fig. 19).

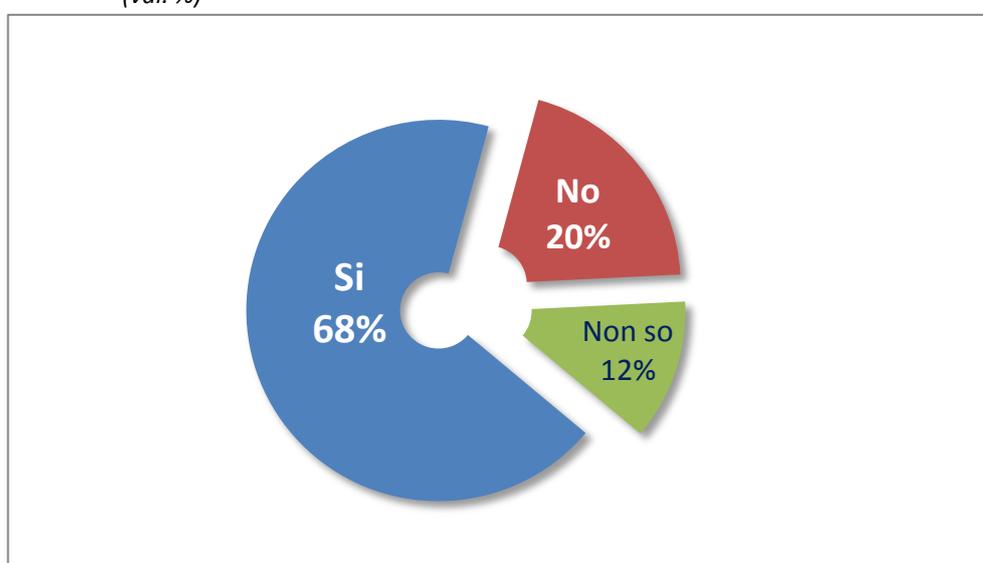
Fig. 19 – Enti i cui fondi le imprese utilizzano per finanziare la formazione continua (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Sebbene il 70 per cento delle imprese faccia ricorso, come si è visto, a qualche forma di finanziamento pubblico per la formazione continua, questo sembra non essere da solo sufficiente a soddisfare le esigenze formative aziendali. Solo 20 imprese su cento affermano di non ricorrere all'autofinanziamento per le attività formative, il 68% conferma di dovere intervenire anche con fondi propri e il 12% confessa di non saperlo (fig. 20).

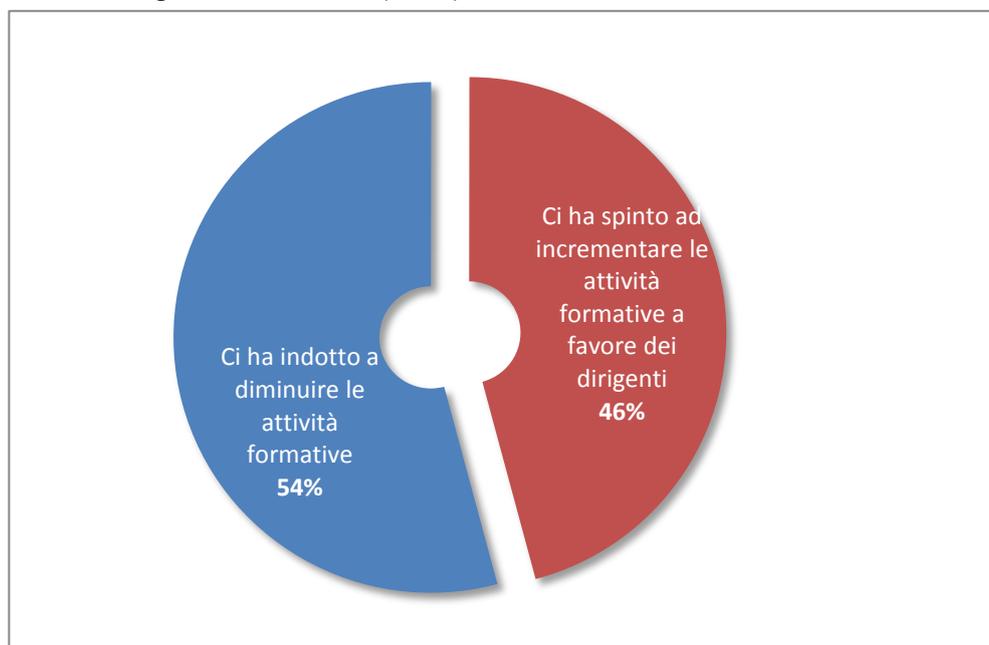
Fig. 20 – Imprese che fanno ricorso all'autofinanziamento per la formazione continua (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

L'attuale congiuntura, infine, ha indotto le imprese ad un atteggiamento ambivalente nei confronti della formazione dei dirigenti. Ci si divide tra chi incrementa la formazione per meglio dotarsi di strumenti e competenze utili per fare fronte alle nuove esigenze (46%) e la maggioranza (54%) che invece preferisce rinunciare ad investire nella formazione dei propri dirigenti per fare economie necessarie, tra le altre, a far quadrare il bilancio (fig. 21). Sono le imprese di medie dimensioni ad avere atteggiamenti più estremi, facendo registrare la percentuale più alta (62%) di chi denuncia di avere dovuto diminuire gli investimenti in formazione a causa della crisi. Non stupisce, infine, che il dato diminuisca al crescere dell'impresa (tab. 3).

Fig. 21 – Atteggiamenti nei confronti della formazione dei dirigenti, a seguito della congiuntura economica (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Tab. 3 - Atteggiamenti nei confronti della formazione dei dirigenti, a seguito della congiuntura economica, per classe dimensionale (val. %)

	Classe dimensionale dell'impresa			Totale
	Piccola (Fino a 49)	Media (50-249)	Grande (250 e oltre)	
Ci ha indotto a diminuire le attività formative	52,3	62,0	48,3	54,0
Ci ha spinto ad incrementare le attività formative a favore dei dirigenti	47,7	38,0	51,7	46,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2012

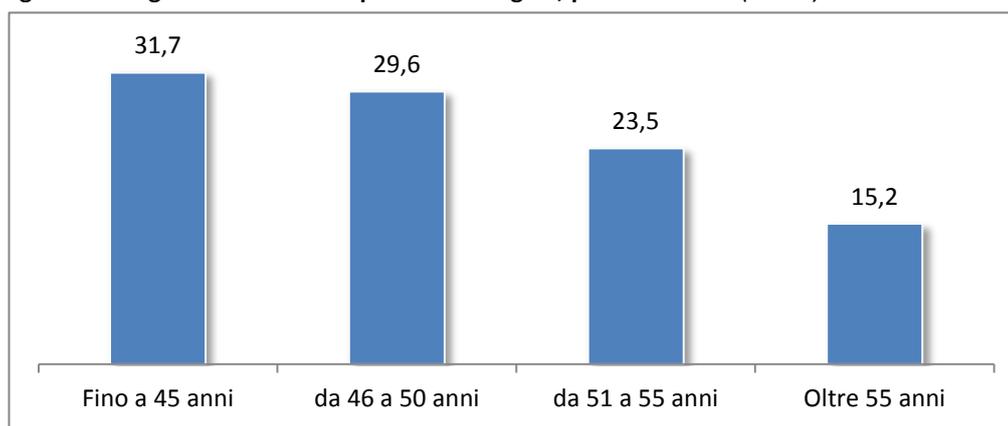
2. INDAGINE SUI DIRIGENTI

2.1. Chi ha risposto

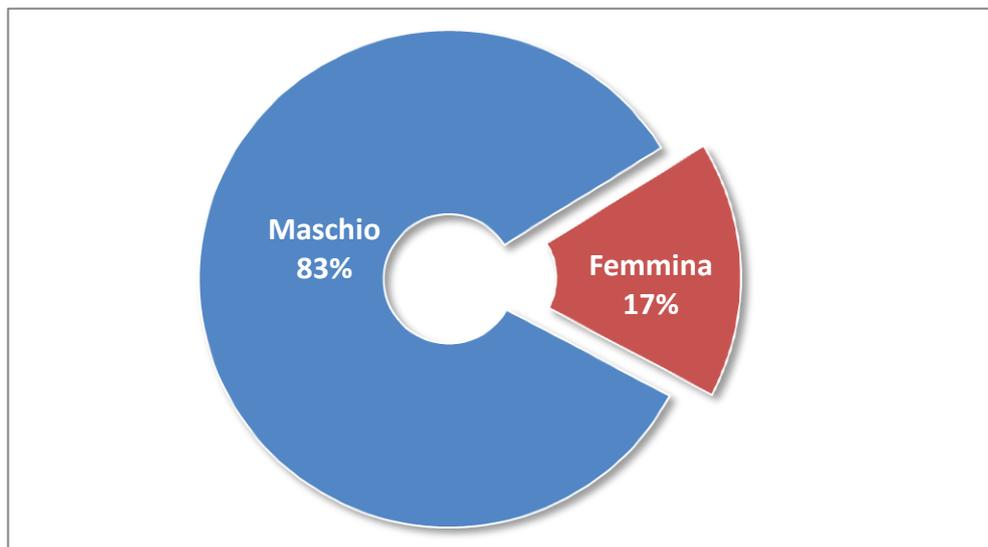
Il questionario rivolto ai dirigenti è stato somministrato, anche in questo caso, con il metodo Cawi. Per implicazioni dovute a questioni di riservatezza, gli inviti alla compilazione sono stati inoltrati alle imprese: sono poi state le imprese a trasmetterli ai loro dirigenti. Non si ha contezza, dunque, del numero complessivo di dirigenti che hanno ricevuto l'invito alla compilazione. Hanno comunque risposto in 342 e, dovendo tracciare un *identikit* del dirigente che ha risposto (estremizzando una sintesi di quanto emerso) si ottiene che è un 49enne maschio; che opera in un'azienda molto grande del settore finanziario, laureato e con un ruolo prevalentemente manageriale e organizzativo.

Più nel dettaglio: un terzo dei dirigenti che hanno risposto ha meno di 45 anni e, man mano che si avanza sulla fascia d'età, diminuisce la quota corrispondente, fino ad arrivare al 15,2% del panel che dichiara più di 55 anni (fig. 22). Prevalgono i maschi (83% - fig. 23) e i laureati. Questi ultimi sono il 63,8% del totale sommando ai laureati in senso stretto anche la quota di quanti hanno conseguito un master o un dottorato di ricerca (fig. 24).

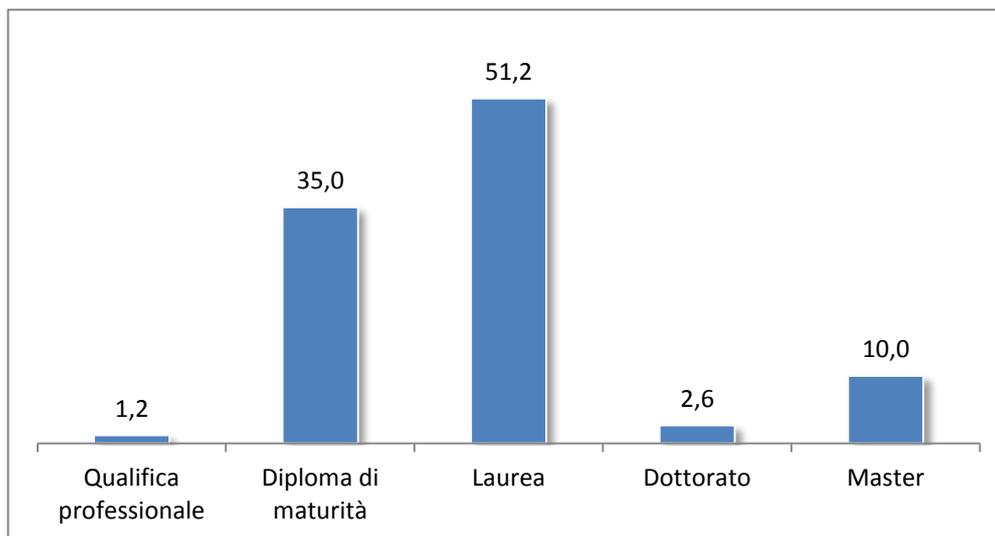
Fig. 22 – I dirigenti che hanno risposto all'indagine, per fasce d'età (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Fig. 23 – Sesso del rispondente (val. %)

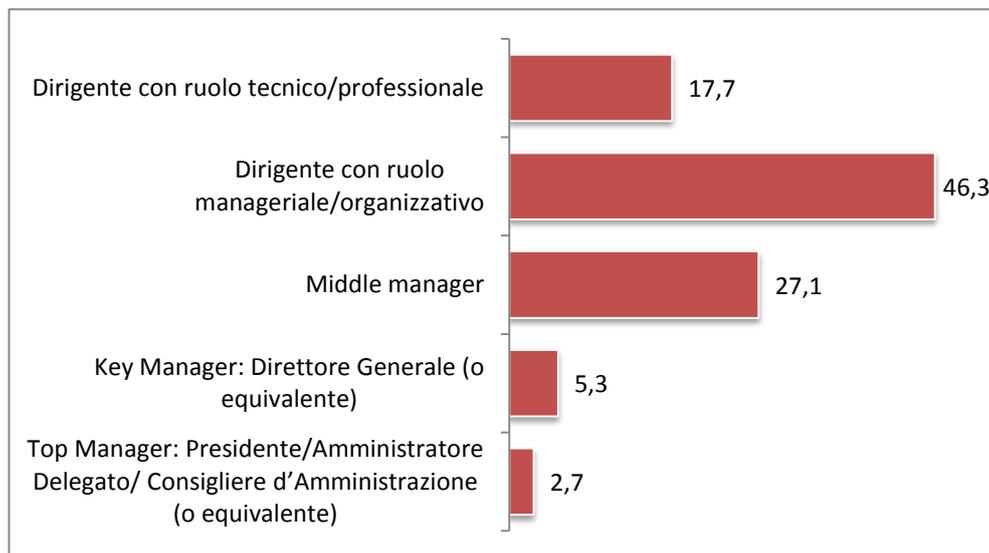
Fonte: indagine Censis, 2012

Fig. 24 – Titolo di studio più elevato posseduto (val. %)

Fonte: indagine Censis, 2012

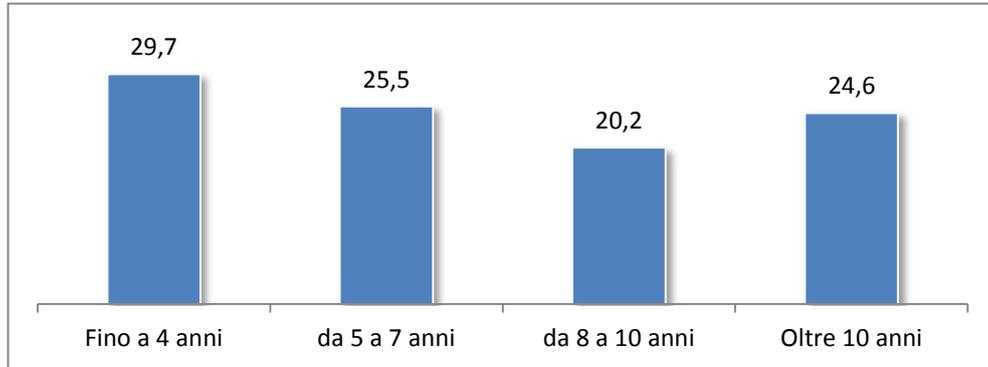
Poco meno della metà dei dirigenti ricopre un ruolo manageriale e/o organizzativo nell'azienda in cui opera attualmente. Più di un quarto (27,1%) sono quadri aziendali e, il 17,7%, ha un ruolo tecnico o professionale (17,7%). A ricoprire un ruolo apicale, di *Key* o *Top management* (vale a dire direttori generali, amministratori delegati, consiglieri di amministrazione o presidenti delle rispettive aziende) è meno del 10 per cento del panel (fig. 25).

Fig. 25 – Posizione attualmente ricoperta (val. %)



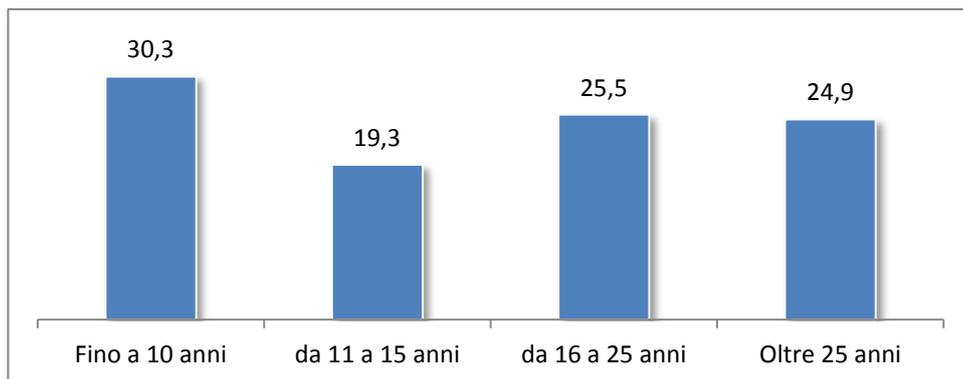
Fonte: indagine Censis, 2012

Un terzo dei dirigenti ricopre il ruolo appena illustrato da meno di quattro anni e un ulteriore 25% lo ricopre da almeno cinque e non più di sette anni. È comunque presente anche una quota (corrispondete precisamente al 24,6%) che ricopre l'attuale ruolo da più di 10 anni (fig. 26).

Fig. 26 – Anzianità nel ruolo (val. %)

Fonte: indagine Censis, 2012

Se si considera, invece, l'anzianità in azienda non si può che notare una scarsa mobilità dei dirigenti che hanno risposto all'indagine: più della metà del panel opera nella stessa azienda da più di 16 anni (precisamente il 25,5% dichiara di operare nella stessa azienda da non meno di 16 e non più di 25 anni) a cui si aggiunge il 24,9% che vi opera da più di venticinque anni (fig. 27)! Anche a voler considerare quel 30% che dichiara un'anzianità inferiore ai 10 anni, se si incrociano questi dati con le corrispondenti fasce d'età di chi ha risposto all'indagine, si intuisce che la gran parte dei dirigenti ha sempre operato all'interno della stessa azienda.

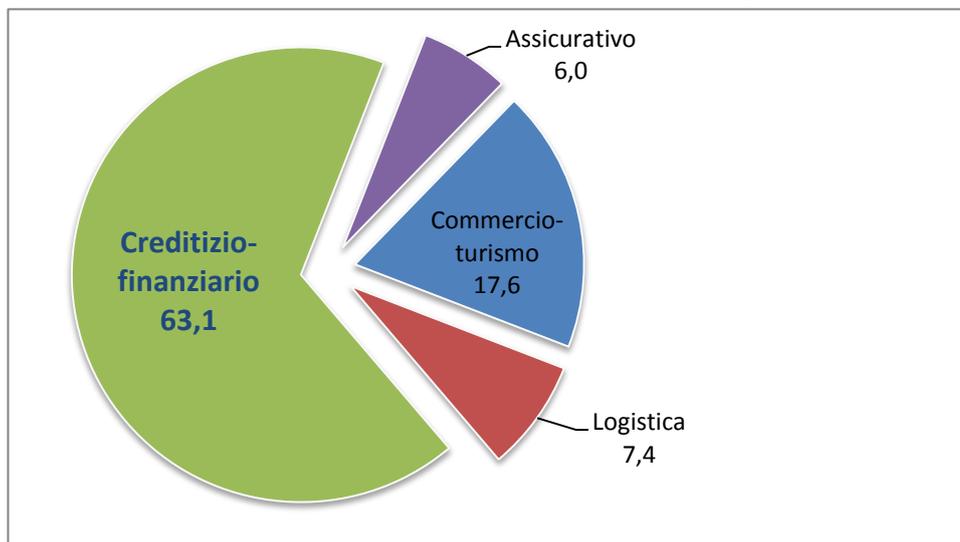
Fig. 27 – Anzianità in azienda (val. %)

Fonte: indagine Censis, 2012

2.2. Occupati in grandi imprese del settore finanziario

Focalizzando l'attenzione sul profilo dell'azienda in cui si opera, si registra una prevalenza di imprese del settore finanziario e creditizio (63,1%) seguite, ma a molta distanza da imprese commerciali e del turismo (17,6% - fig. 28) un panel capovolto rispetto all'indagine sulle imprese in cui, al primo posto, si trovano le imprese del commercio e del turismo (60,8%) e al secondo quelle del credito e della finanza (15,7% - cfr. fig.1).

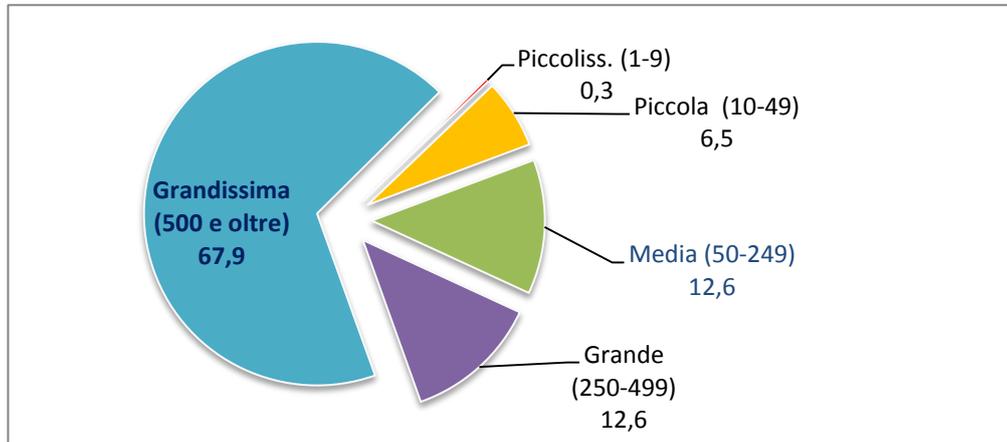
Fig. 28 – Settore di appartenenza delle imprese in cui operano i dirigenti (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Anche la distribuzione per dimensione d'impresa, risulta meno equilibrata rispetto all'indagine sulle imprese (cfr. fig.2). Si presenta, infatti, una distribuzione direttamente proporzionale all'ampiezza dell'organico, con una fortissima presenza di grandissime imprese (il 68% del totale; fig. 29).

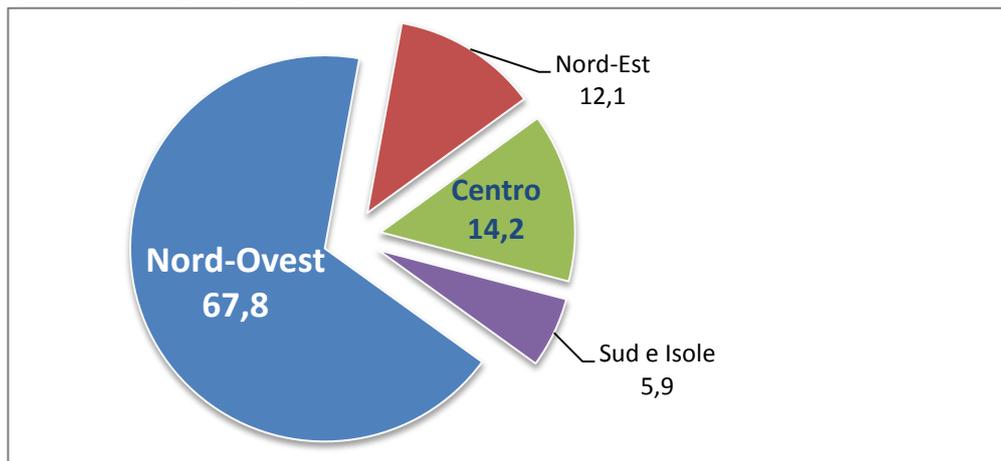
Fig. 29 – Classe dimensionale dell'impresa in cui operano i dirigenti che hanno risposto all'indagine (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Più omogenea, tra le due indagini, è la distribuzione territoriale. Anche le imprese in cui operano i dirigenti ascoltati sono dislocate prevalentemente nel Nord-Ovest del Paese (67,8%), seguite da imprese operative nel Centro Italia (14,2%) e nel Nord-Est (12,1%). Residuale, seppur più cospicua rispetto all'indagine sulle imprese, la quota di imprese residente nel Sud e nelle Isole (fig. 30).

Fig 30 – Dislocazione delle imprese in cui operano i dirigenti che hanno risposto all'indagine (val. %)

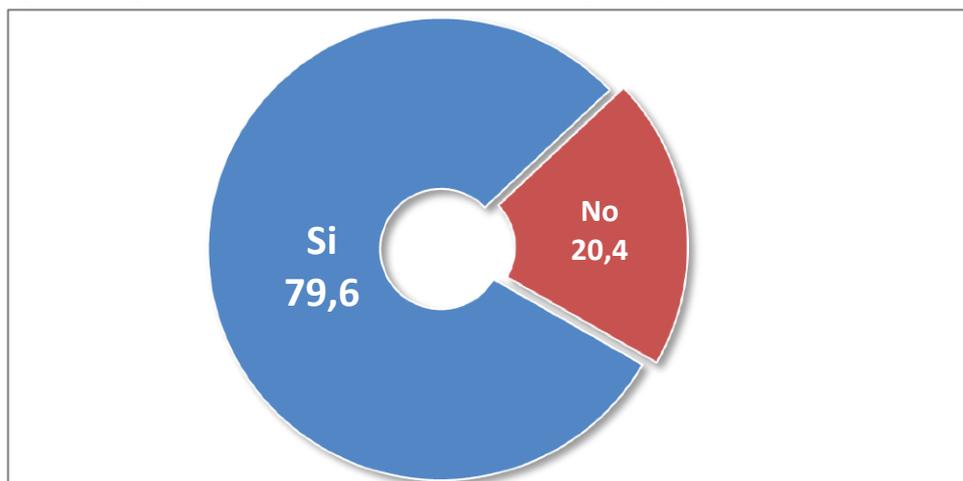


Fonte: indagine Censis, 2012

2.3. Fanno tutti formazione e molti sono coinvolti nell'analisi dei fabbisogni e nel bilancio delle competenze.

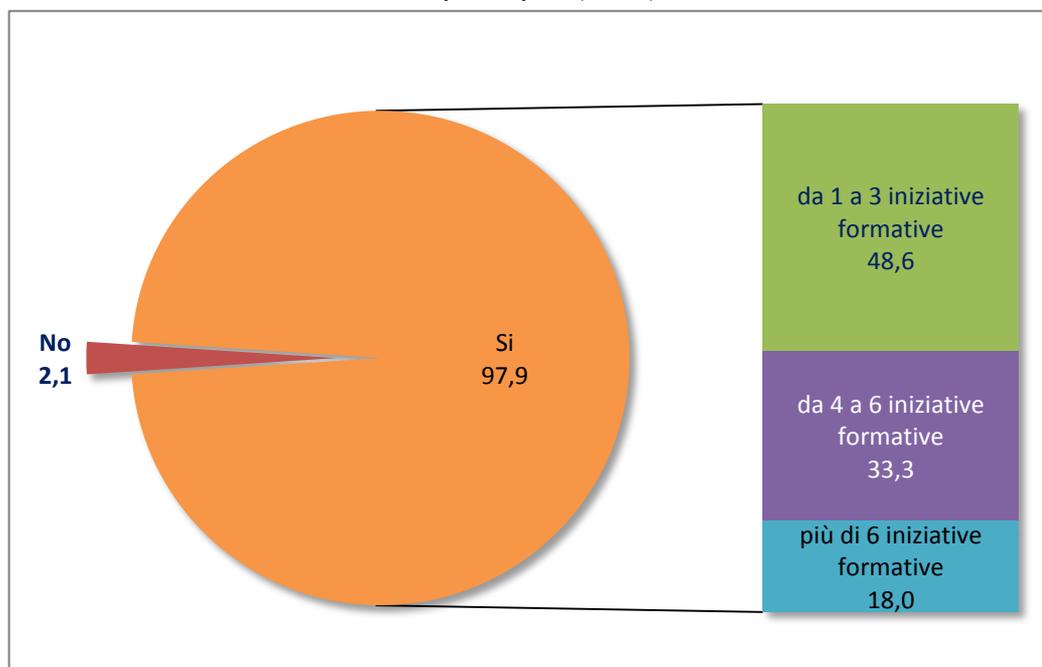
Circa 8 dirigenti su 10 dichiarano di conoscere Fondir (fig. 31) e praticamente tutti (il 97,7%), hanno partecipato ad attività formative negli ultimi tre anni. Si è poi chiesto di quantificare le iniziative formative a cui si è partecipato: la metà di quanti confermano di aver partecipato a iniziative formative (che per estensione possiamo considerare come il totale dei dirigenti interpellati) dichiara di aver partecipato a meno di tre iniziative formative. Un terzo del panel ha partecipato ad un numero di iniziative formative variabile da tre a sei e, il 18%, conferma di aver partecipato a più di sei iniziative formative nel corso degli ultimi tre anni: vale a dire che ha frequentato, mediamente, più di 2 corsi di formazione l'anno (fig. 32). Incrociando il dato con l'età dei dirigenti si scopre che la percentuale di quanti frequentano i corsi di formazione è inversamente proporzionale all'età (ma questo è coerente con la distribuzione generazionale del panel: *cfr* fig. 22). Il dato forse più interessante è quello relativo alla maggiore propensione alla formazione della fascia d'età compresa tra i 45 e i 50 anni: è lì che si riscontra il più alto tasso di quanti hanno frequentato più di sei iniziative formative nel corso degli ultimi tre anni (tab. 4).

Fig. 31 –Dirigenti che dichiarano di conoscere Fondir (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Fig. 32 – Dirigenti che hanno seguito un'attività formativa nel corso degli ultimi tre anni e numero di iniziative a cui si è partecipato (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Tab. 4 - Iniziative formative frequentate negli ultimi tre anni, per classe d'età del dirigente (val. %)

Età	Iniziative formative			Totale
	da 1 a 3	da 4 a 6	più di 6	
Fino a 45 anni	34,6	34,2	18,6	31,6
da 46 a 50 anni	28,4	28,8	30,5	28,9
da 51 a 55 anni	26,5	18,0	28,8	24,1
Oltre 55 anni	10,5	18,9	22,0	15,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2012

Il 76 per cento degli interpellati dichiara di aver sostenuto un'analisi dei fabbisogni, organizzata dalla propria azienda, prima di partecipare alle attività formative (fig. 33). La percentuale è di 10 punti più alta rispetto a quanto emerso con l'indagine sulle imprese (cfr fig. 9) e la differenza si può, in parte, spiegare con la presenza più consistente di grandissime imprese in questo panel. Non si riscontra, inoltre, una sostanziale diversificazione tra settori produttivi circa la propensione a svolgere analisi dei fabbisogni. Le imprese che operano nel credito e nella finanza fanno registrare tassi maggiori (il 78% svolge regolarmente un'analisi dei fabbisogni), mentre quelle che operano nel settore assicurativo sembrano farne meno ricorso (63%).

Fig. 33 – Dirigenti che affermano di aver fruito di un'analisi dei fabbisogni, promossa dall'azienda, prima di partecipare alle iniziative formative (val. %)

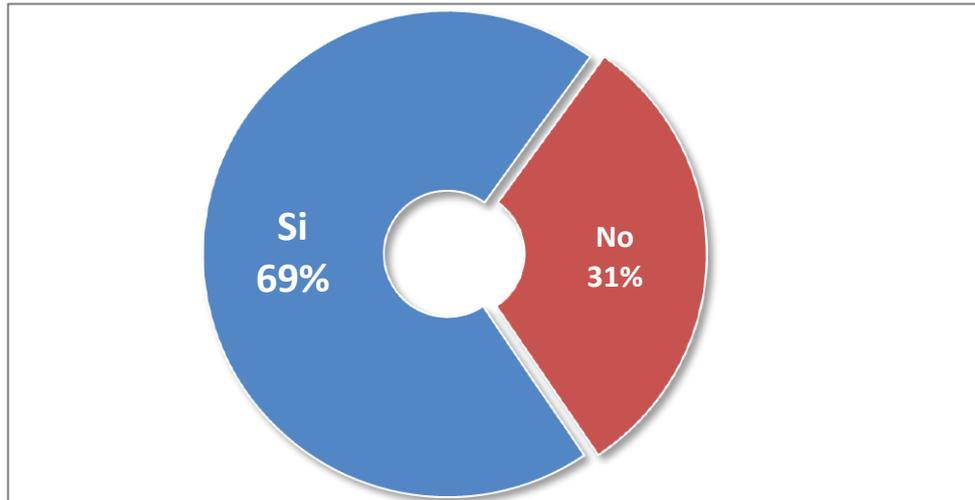


Fonte: indagine Censis, 2012

Oltre all'analisi dei fabbisogni, 7 dirigenti su 10 dichiarano di essersi sottoposti ad un bilancio delle competenze (fig. 34). In questo caso il differenziale tra le due indagini ammonta a ben 46 punti: erano, infatti, il 23% le imprese che dichiaravano di farne uso (cfr. fig.10). Lo scostamento per settori produttivi di appartenenza, indica una maggiore attitudine al bilancio delle competenze per i dirigenti che operano nella logistica e nel

trasporto (76%) e minore per quelli che prestano opera nel settore assicurativo (61%)

Fig. 34 – Dirigenti che affermano di essersi sottoposti ad un bilancio delle competenze, promosso dall'azienda, prima di partecipare alle iniziative formative (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

2.4. Si fa molta formazione sulla leadership e sulle lingue. E si desidera farne ancora.

Tra la molta (lo si è visto) formazione erogata negli ultimi tre anni, la materia più frequentata è stata la leadership (segnalata da più della metà dei dirigenti), seguita dalle materie linguistiche (38,4%); dalla gestione delle risorse umane (31,7%); dalla comunicazione (26,9%) e dalle competenze relazionali (23,6%), per limitarsi alle materie segnalate da più di un quinto del panel (fig. 35).

Ma, in un'indagine che ha coinvolto un numero interessante di dirigenti con esperienze variegata e variegata dislocazioni, si è provato ad andare oltre e incrociare le risposte date al quesito sia con l'età del rispondente che con il settore imprenditoriale in cui opera.

Fig. 35 – Tematiche oggetto delle iniziative formative frequentate (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Ne possiamo trarre qualche interessante deduzione: gli over 55enni hanno partecipato, più degli altri, ad iniziative formative che avevano come oggetto l'assunzione e la gestione dei rischi, la leadership la comunicazione e la gestione/sviluppo delle risorse umane. Di contro hanno frequentato, in percentuali minori, la formazione linguistica e i corsi di *Business & Value based management*. Se potrebbe stupire ritrovare dei manager *agés* frequentare corsi inerenti l'acquisizione di capacità relazionali o di leadership (dovrebbero aver messo a punto, oramai, una loro strategia e un loro stile per entrambi) meno sorprendente è vederli tra i meno assidui frequentatori dei corsi di lingua.

Al contrario, i dirigenti più giovani sono anche quelli che frequentano di più i corsi di *Business & Value based management* e quelli di *People management*. Ma frequentano proporzionalmente di meno i corsi sull'assunzione e gestione dei rischi e quelli relazionali. Ne sanno di più, o queste materie non sono prioritarie nel ruolo (tab. 5)?

Tab. 5 – Tematiche oggetto della formazione erogata, per classe d'età (val. %)

Tematiche	Età				Totale
	Fino a 45 anni	da 46 a 50 anni	da 51 a 55 anni	Oltre 55 anni	
Scienze attuariali/matematiche/st atistiche	-	1,1	1,3	-	0,6
Liquidazione	-	-	2,5	-	0,6
Assunzione e gestione rischi	6,7	15,8	10,1	17,6	11,8
Control & monitoring	6,7	5,3	6,3	7,8	6,4
Pianificazione e controllo	11,4	11,6	11,4	17,6	12,4
Gestione e sviluppo risorse umane	26,7	33,7	31,6	37,3	31,5
Risk management	14,3	13,7	19,0	13,7	15,2
Compliance	12,4	11,6	8,9	13,7	11,5
Sviluppo prodotti	2,9	1,1	2,5	3,9	2,4
Lingue	38,1	38,9	39,2	35,3	38,2
Informatica e ICT	2,9	2,1	1,3	5,9	2,7
Finanza e contabilità	13,3	13,7	6,3	9,8	11,2
Legislazione/normativa	15,2	12,6	15,2	13,7	14,2
Marketing e vendita	12,4	7,4	7,6	11,8	9,7
Comunicazione	27,6	24,2	27,8	29,4	27,0
Realizzative	4,8	1,1	2,5	2,0	2,7
Relazionali	18,1	25,3	25,3	29,4	23,6
Empowerment e self efficacy	15,2	16,8	25,3	19,6	18,8
Diversity management	3,8	4,2	6,3	7,8	5,2
Knowledge management	2,9	3,2	2,5	7,8	3,6
Change management	18,1	21,1	17,7	19,6	19,1
People management	31,4	26,3	22,8	21,6	26,4
Leadership	53,3	56,8	50,6	62,7	55,2
Business & Value based management	9,5	4,2	6,3	3,9	6,4
Altro	14,3	5,3	2,5	2,0	7,0

Fonte: indagine Censis, 2012

Assumendo il settore produttivo, quale fattore discriminante, se ne ricavano altre indicazioni. Alcune del tutto ovvie come il fatto che a frequentare i corsi di “Assunzione e gestione rischi” siano prevalentemente manager del settore creditizio e finanziario; o che a frequentare di più corsi sulla comunicazione siano i dirigenti delle imprese che operano nel commercio, nel turismo e nei servizi. Ma ci sono anche indicazioni meno scontate: a esempio la maggior propensione a frequentare corsi di lingua per chi opera nel settore del credito (più di quanto accada nelle imprese del turismo); o quella relativa alle materie relazionali e al *Change management* per gli addetti alla logistica e al trasporto che, di contro, sono quelli che in assoluto frequentano meno la formazione linguistica.

Oppure segnalare come i dirigenti del settore del credito facciano molta formazione su *Empowerment e self efficacy*, ma pochissima sugli aspetti relazionali e, ancor meno, sulla pianificazione e controllo (tab. 6).

Forse più interessante risulta indagare i desiderata dei dirigenti in riferimento alla formazione che vorrebbero vedersi proporre dalle loro aziende (fig. 36).

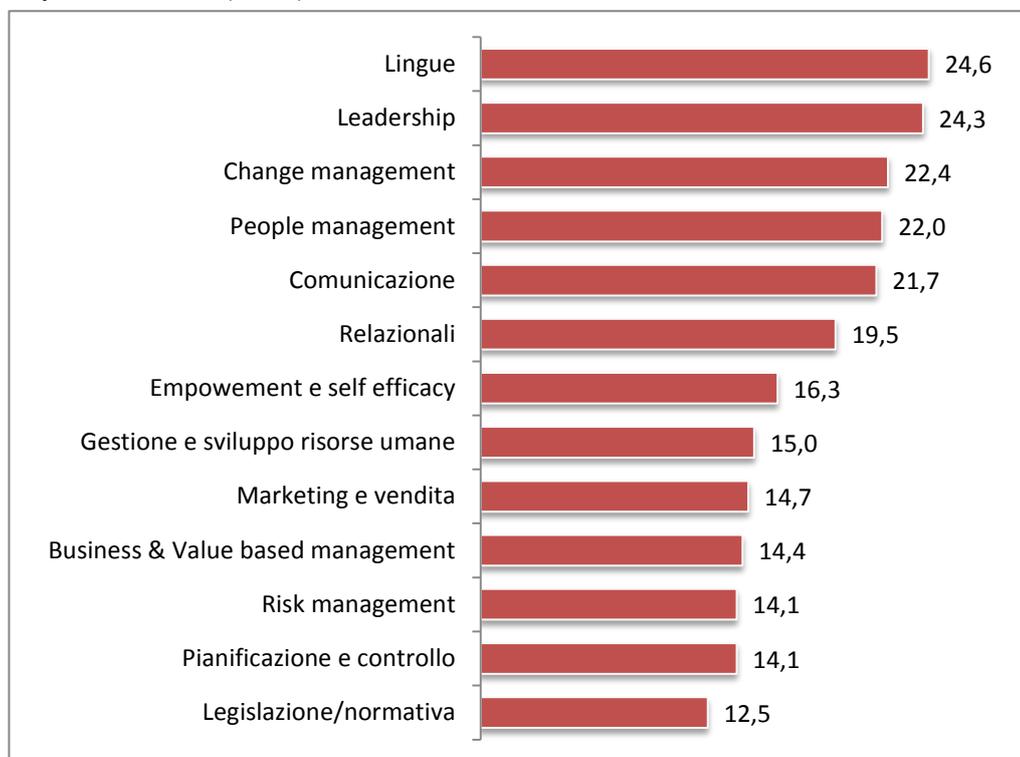
Ai primi posti ancora la formazione in ambito linguistico e sulla leadership. Seppure con percentuali e differenziali minori, rispetto alla formazione erogata, queste due materie si confermano tra le più ambite, testimoniando forse una duplice debolezza dei manager: da una parte una difficoltà a padroneggiare una competenza linguistica che oggi pare sempre più fondamentale e, dall'altra, una intrinseca difficoltà ad entrare pienamente nel ruolo. A testimonianza della difficoltà dei tempi in cui si opera, si segnala al terzo posto il *change management* che precede di due punti percentuali il *people management* e la comunicazione.

Tab. 6 – Tematiche oggetto della formazione erogata, per settore di appartenenza dell'impresa in cui opera il dirigente (val. %)

Tematiche	Settore di appartenenza dell'azienda				Totale
	Commercio - turismo- servizi	Logistica- Spedizioni- Trasporto	Creditizio- finanziario	Assicura- tivo	
Scienze attuariali/ matematiche/ statistiche	-	4,2	0,5	-	0,6
Liquidazione	-	-	-	1,0	0,6
Assunzione e gestione rischi	6,9	8,3	13,6	1,0	11,7
Control & monitoring	3,4	2,8	4,9	1,0	6,4
Pianificazione e controllo	19,0	16,7	1,2	5,0	12,0
Gestione e sviluppo risorse umane	43,1	25,0	28,6	25,0	31,6
Risk management	6,9	16,7	18,4	15,0	15,3
Compliance	8,6	8,3	12,6	2,0	11,7
Sviluppo prodotti	1,7	-	1,9	5,0	2,5
Lingue	36,3	2,8	42,2	6,0	39,0
Informatica e ICT	1,7	-	2,4	5,0	2,5
Finanza e contabilità	19,0	8,3	8,3	5,0	11,3
Legislazione/normativa	15,5	4,2	15,5	15,0	14,1
Marketing e vendita	17,2	8,3	6,8	15,0	9,8
Comunicazione	32,8	29,2	24,3	5,0	26,4
Realizzative	1,7	8,3	2,9	-	2,8
Relazionali	15,5	33,3	2,4	4,0	23,3
Empowerment e self efficacy	8,6	8,3	22,3	15,0	19,3
Diversity management	1,7	4,2	6,8	-	5,0
Knowledge management	3,4	8,3	2,9	-	3,7
Change management	12,7	37,5	18,0	2,0	19,2
People management	15,5	45,8	26,7	15,0	26,4
Leadership	48,3	41,7	57,8	45,0	55,0
Business & Value based management	5,2	25,0	4,4	5,0	6,1
Altro	12,7	8,3	6,3	-	7,6

Fonte: indagine Censis, 2012

Fig. 36 – Tematiche oggetto delle attività formative che i dirigenti vorrebbero seguire, nel prossimo futuro (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Anche in questo caso, anzi ancor di più, pare utile incrociare i dati sulla formazione desiderata con l'età dei dichiaranti e il settore produttivo di appartenenza per mettere meglio a fuoco un aspetto che sembra di primaria rilevanza in un'indagine sui fabbisogni formativi dei dirigenti.

Per quanto concerne l'età si può notare tra i dirigenti più giovani una maggiore propensione a richiedere formazione su "pianificazione e controllo" e sul "marketing". I corsi di lingua sono maggiormente richiesti dai dirigenti d'età compresa tra i 51 e i 55 anni e, un po' a sorpresa, da quelli con più di 55 anni.

Anche materie come lo "sviluppo prodotti" sono richiesto maggiormente dagli over 55, che sono, invece, i meno interessati a tematiche come *Empowerment e self efficacy*.

I 46-50enni sono più attratti degli altri da materie come il *Risk management* e sono i meno interessati all'informatica e al *change management*.

Finanza e contabilità suscitano un interesse scalare col crescere dell'età (tab. 7).

Tab. 7 – Tematiche formative desiderate dai dirigenti, per classe d'età (val. %)

Tematiche	Età				Totale
	Fino a 45 anni	da 46 a 50 anni	da 51 a 55 anni	Oltre 55 anni	
Scienze attuariali/matematiche/statistiche	2,0	1,1	2,6	2,0	1,9
Liquidazione			1,3		0,3
Assunzione e gestione rischi	11,0	4,5	11,8	6,1	8,6
Control & monitoring	6,0	4,5	3,9	8,2	5,4
Pianificazione e controllo	16,0	15,9	10,5	12,2	14,1
Gestione e sviluppo risorse umane	16,0	12,5	15,8	16,3	15,0
Risk management	14,0	19,3	9,2	12,2	14,1
Compliance	5,0	6,8	6,6	4,1	5,8
Sviluppo prodotti	8,0	6,8	3,9	12,2	7,3
Lingue	22,0	22,7	30,3	24,5	24,6
Informatica e ICT	7,0	2,3	10,5	6,1	6,4
Finanza e contabilità	9,0	8,0	7,9	6,1	8,0
Legislazione/normativa	14,0	11,4	10,5	14,3	12,5
Marketing e vendita	20,0	15,9	9,2	10,2	14,7
Comunicazione	22,0	14,8	27,6	24,5	21,7
Realizzative	5,0	4,5	3,9	2,0	4,2
Relazionali	22,0	17,0	15,8	24,5	19,5
Empowerment e self efficacy	21,0	11,4	19,7	10,2	16,3
Diversity management	5,0	12,5	15,8	4,1	9,6
Knowledge management	11,0	4,5	13,2	8,2	9,3
Change management	27,0	14,8	22,4	26,5	22,4
People management	30,0	14,8	25,0	14,3	22,0
Leadership	25,0	18,2	28,9	26,5	24,3
Business & Value based management	21,0	12,5	10,5	10,2	14,4

Fonte: indagine Censis, 2012

Tab. 8 – Tematiche formative desiderate, per settore di appartenenza dell'impresa in cui opera il dirigente (val. %)

tematiche	Settore di appartenenza dell'azienda				Totale
	Commercio-turismo-servizi	Logistica-Spedizioni-Trasporto e altri settori economici	Creditizio-finanziario	Assicurativo	
Scienze attuariali/matematiche/statistiche	5,6	-	1,5	-	1,9
Liquidazione	-	-	-	5,3	0,3
Assunzione e gestione rischi	7,4	9,1	8,7	5,3	8,4
Control & monitoring	7,4	9,1	4,6	5,3	5,5
Pianificazione e controllo	18,5	22,7	13,8	5,3	14,3
Gestione e sviluppo risorse umane	22,2	22,7	10,7	26,3	14,9
Risk management	22,2	4,5	12,8	10,5	14,0
Compliance	1,9	9,1	7,1	-	5,8
Sviluppo prodotti	7,4	13,6	6,6	10,5	7,5
Lingue	25,9	40,9	22,4	31,6	24,7
Informatica e ICT	13,0	-	5,1	5,3	6,5
Finanza e contabilità	20,4	9,1	5,1	5,3	8,1
Legislazione/normativa	18,5	9,1	10,2	10,5	12,7
Marketing e vendita	24,1	36,4	10,7	5,3	14,6
Comunicazione	29,6	36,4	18,4	10,5	21,8
Realizzative	1,9	4,5	4,1	10,5	3,9
Relazionali	29,6	18,2	17,3	26,3	19,5
Empowerment e self efficacy	14,8	18,2	15,3	10,5	16,2
Diversity management	5,6	4,5	11,2	10,5	9,7
Knowledge management	5,6	9,1	11,2	10,5	9,4
Change management	22,2	22,7	22,4	31,6	22,1
People management	24,1	9,1	23,5	21,1	22,4
Leadership	27,8	27,3	22,4	21,1	24,0
Business & Value based management	20,4	9,1	13,3	10,5	14,3

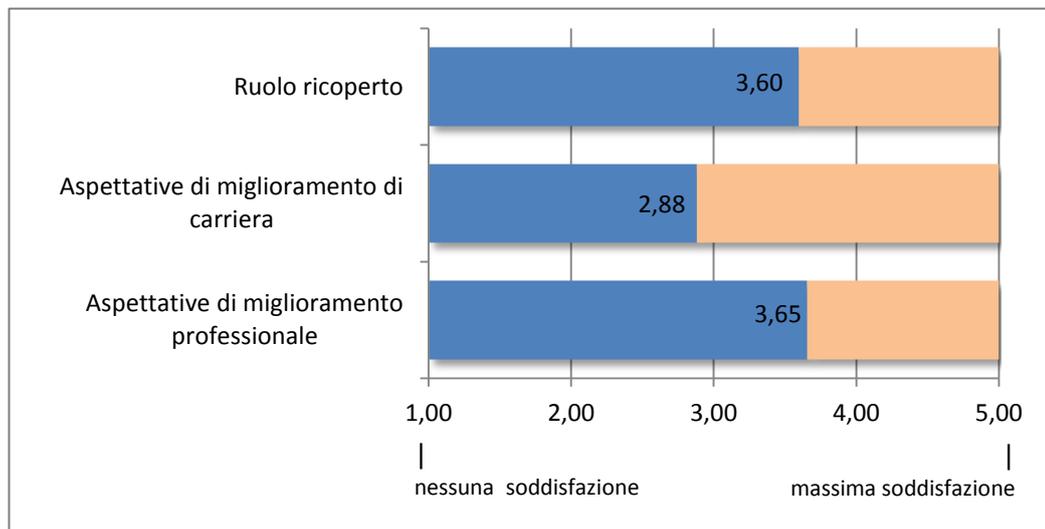
Fonte: indagine Censis, 2012

2.5. Soddisfatti, ma non troppo, della formazione frequentata.

I giudizi relativi alla formazione frequentata sono mediamente positivi sia in termini di aspettative di miglioramento professionale che rispetto al ruolo ricoperto. Meno soddisfacenti, invece, per un'ipotetica speranza di miglioramento in carriera. Si è, infatti, chiesto di esprimere un giudizio sui tre aspetti considerati, posizionandosi su una scala da 1 a 5 dove uno designasse l'assenza totale di soddisfazione e 5 la piena soddisfazione in merito alle aspettative precedenti la frequenza.

I dirigenti si sono espressi, complessivamente, dando un valutazione mediamente positiva sia riguardo alla soddisfazione rispetto al ruolo ricoperto (3,60) e sia rispetto alle aspettative di miglioramento professionale (3,65). La soddisfazione relativa alle aspettative di carriera, invece, rimane negativa attestandosi appena al di sotto del valore medio (fig. 37).

Come dire: una cauta soddisfazione nelle attività formative sia per le aspettative relative al ruolo ricoperto in azienda, sia per quanto attiene al miglioramento, dunque alla crescita professionale. Ma si registra anche una, seppur lieve, insoddisfazione per le aspettative di carriera: la formazione non si è rivelata, almeno per i dirigenti interpellati, un viatico alla progressione in carriera. Va comunque precisato che le risposte a questa domanda sono quelle che fanno registrare una variazione standard maggiore delle altre: significa, dunque, che si distribuiscono su una gamma di valori più ampia di cui il valore medio non può che essere una sintesi.

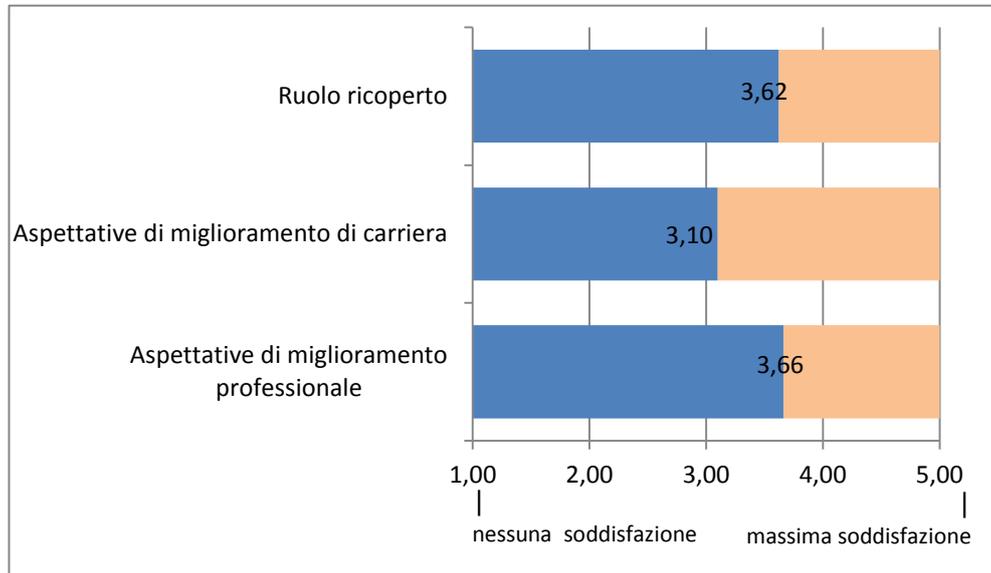
Fig 37 – Grado di soddisfazione riferito alle iniziative formative frequentate (val. medi)

Fonte: indagine Censis, 2012

Sempre in riferimento alle attività formative frequentate, si è chiesto di esprimersi circa la coerenza di questi con i tre aspetti considerati.

Si nota un leggero aumento dei valori medi rispetto alla soddisfazione ma, nella sostanza, le iniziative formative si giudicano mediamente coerenti sia con le aspettative di miglioramento che con il ruolo ricoperto. Il giudizio circa le aspettative di carriera rimane neutro, attestandosi lievemente al di sopra della linea media. Tutto sommato si reputa la formazione a cui si è partecipato, coerente con il proprio ruolo e con le aspettative di miglioramento professionale che esse lasciavano ventilare. Meno circa le possibili aspettative di carriera (fig. 38).

Va segnalata, anche in questo caso, la forte deviazione standard riscontrata; superiore alle risposte della domanda precedente.

Fig. 38 – Grado di coerenza riferito alle iniziative formative frequentate (val. medi)

Fonte: indagine Censis, 2012

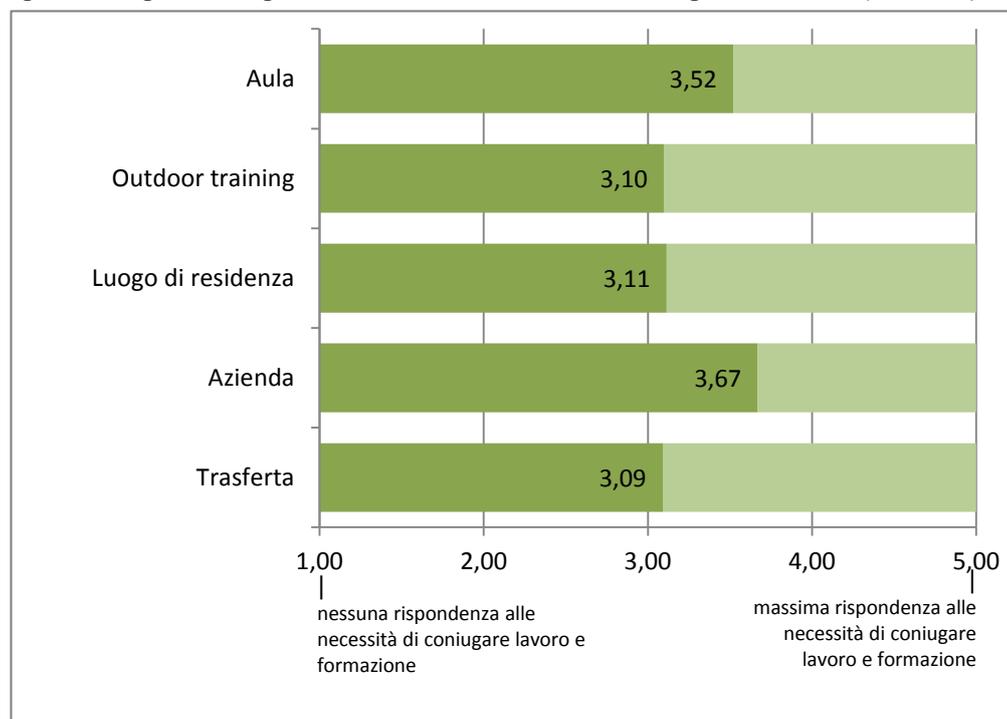
2.6. Si preferisce la formazione d’aula svolta in azienda

Rispetto alla capacità di coniugare i tempi della formazione con quelli del lavoro, tematica rilevante in genere per la formazione continua, ma ancor di più per la formazione continua rivolta ai dirigenti, si è chiesto a questi ultimi di voler segnalare, su una scala di valori che andasse da “nessuna rispondenza alle necessità di coniugare lavoro e formazione” (valore 1) e “massima rispondenza alle necessità di coniugare lavoro e formazione” (valore 5) quali fossero, secondo loro, luoghi, modalità e tempi, che meglio soddisfacessero alle loro esigenze.

Non emerge una visione chiara e definitiva. Ancora una volta si è scelto di posizionarsi sui valori mediani della scala proposta. Ciò nonostante è possibile focalizzare alcune preferenze generali. Rispetto ai luoghi i valori più alti (seppure non altissimi) sono fatti registrare dalla formazione svolta direttamente in azienda e in aula. La formazione in *outdoor*, svolta nel luogo di residenza, oppure in trasferta sembrano lasciare indifferenti i dirigenti che non le reputano né appropriate né inadeguate a conciliare i tempi di lavoro con quelli della formazione.

Si è provato ad incrociare questi dati con l'età dei dirigenti e con l'anzianità nel ruolo ma non sono emerse differenze tali (solo pochi decimali) utili a discriminare ulteriormente i dati e, dunque a fornire ulteriori indicazioni per una possibile pianificazione formativa.

Fig. 38 – Luoghi che meglio conciliano la formazione con le esigenze di lavoro (val. medi)



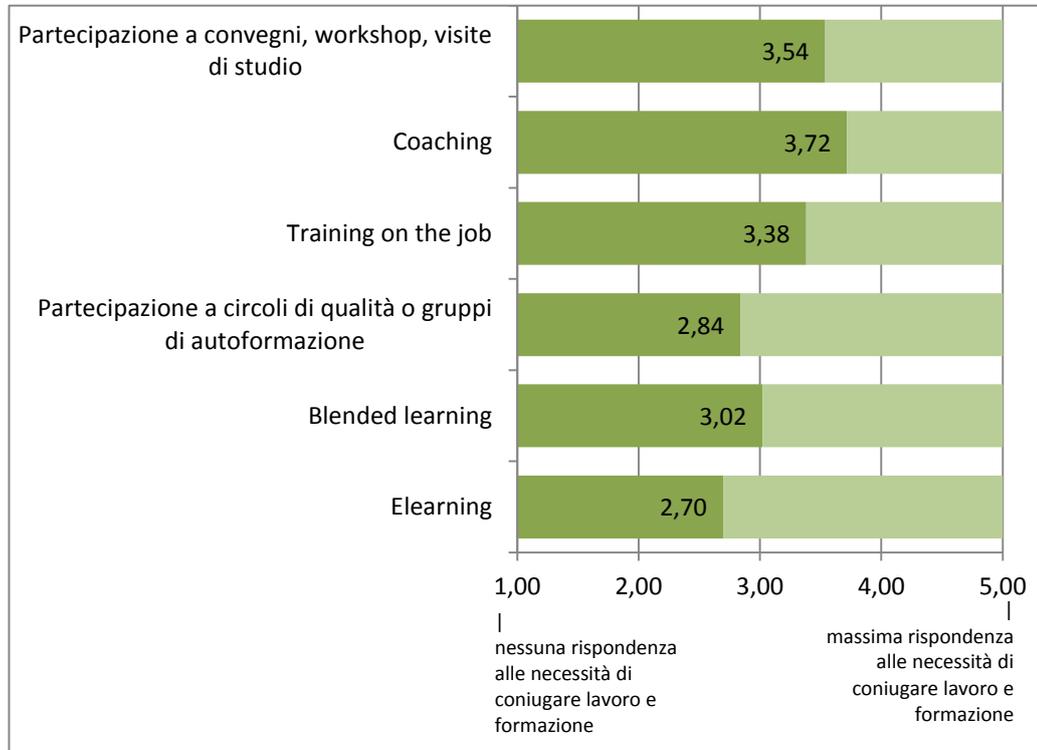
Fonte: indagine Censis, 2012

Tra le modalità indicate come più capaci di conciliare esigenze lavorative e formazione, solamente tre denotano un cauto apprezzamento dei dirigenti (fig. 39). Al primo posto il *coaching* (con 3,72 punti su 5) seguito dalla partecipazione a convegni, workshop e visite di studio (3,54) e il *training on the job* (3,38).

I dirigenti, coerentemente con la domanda posta, segnalano cioè modalità che si innestano nella routine lavorativa: il *coaching* è di fatto un affiancamento che aiuta a mettere a fuoco e affrontare le sfide che quotidianamente si presentano sulla scrivania di un dirigente; la partecipazione a convegni, workshop e visite di studio è una sorta di formazione indiretta che si fa mentre ci si sta occupando apparentemente d'altro: verificare modalità operative differenti per strutture analoghe, confrontarsi con colleghi ed esperti su particolari aspetti legati alla professione ecc.; il *training on the job* è quello che dichiara di essere: una formazione che si compie sul luogo e nei tempi del lavoro.

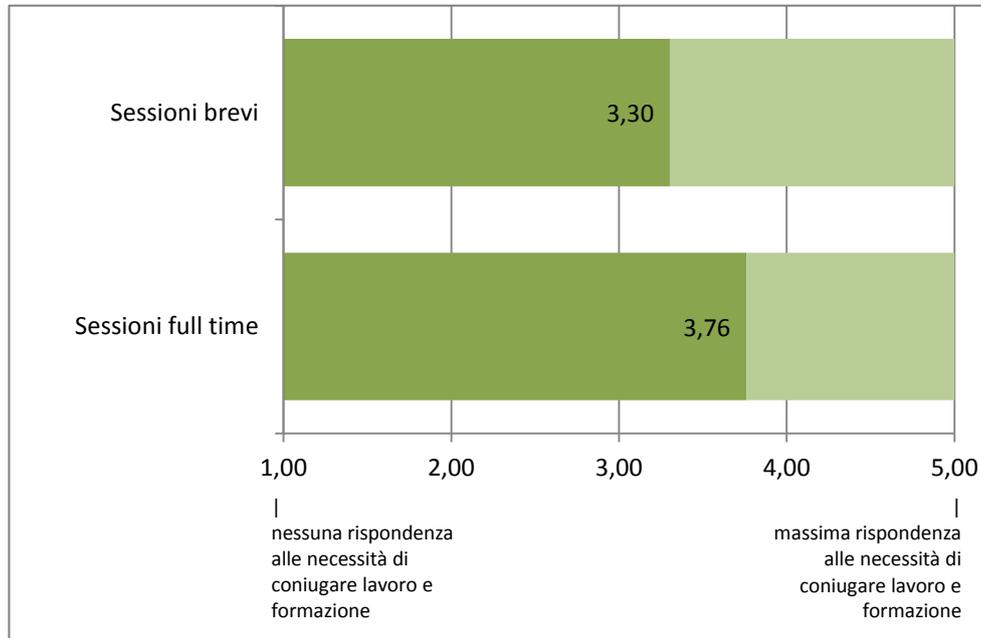
La modalità *blended* fa registrare una perfetta sospensione del giudizio, mentre vengono considerate poco concilianti sia la partecipazione ai circoli di qualità o ai gruppi di autoformazione che la cosiddetta formazione a distanza (o *e-learning*) che registra il punteggio più basso tra quelli espressi: 2,7 punti su 5.

Quest'ultima notazione richiede una piccola digressione: sembra esprimersi un giudizio che travalica la specifica domanda per demarcare una sorta di rifiuto della formazione a distanza stessa. Questa infatti, salutata 15 anni or sono come un'autentica rivoluzione in campo formativo, sembrava attanagliarsi bene proprio alle esigenze di un dirigente permettendogli di ritagliarsi spazi e tempi formativi lungo la giornata lavorativa in maniera flessibile e dunque poco (all'apparenza) confliggente con le esigenze e le emergenze che il ruolo richiede. Insomma sulla carta sembrava quella più in grado di conciliare tempi di formazione con i tempi di lavoro. Il fatto che sia stata bocciata senza appello dai manager ha spiegazioni che forse andrebbero cercate in territori diversi, come quello della sociabilità e del bisogno di condivisione dell'esperienza, così come messo a fuoco nelle interviste ai responsabili delle risorse umane, a cui si rimanda.

Fig. 39 – Modalità che meglio conciliano la formazione con le esigenze di lavoro (val. medi)

Fonte: indagine Censis, 2012

Rispetto ai tempi, infine, si preferiscono seppur di poco le sessioni *full time* su quelle brevi. Entrambe, comunque, si posizionano sul lato destro del grafico, quello che demarca una valutazione positiva circa l'esigenza di conciliare tempi di formazione e tempi di lavoro (fig. 40).

Fig. 40 – Tempi che meglio conciliano la formazione con le esigenze di lavoro (val. medi)

Fonte: indagine Censis, 2012

Quelli che hanno meno voglia di muoversi dal proprio posto di lavoro sono i più giovani e i più anziani (entrambi fanno registrare una media pari a 2,9) che sono anche quelli che preferiscono fare formazione in azienda. Il proprio luogo di residenza non è particolarmente gradito da nessuno, in ogni caso, dovendo discriminare, sono i più giovani a preferirlo, m in senso relativo. La formazione d'aula è preferita da tutti, ma in particolare dai dirigenti che si ritrovano nella fascia d'età che va dai 46 ai 55 anni. Tra le modalità particolarmente apprezzato il *coaching* dai dirigenti *over 50* che sono anche quelli che più disprezzano l'e-learning quale modalità che meglio riesce a conciliare i tempi della formazione con quelli del lavoro. Il *training on the job* ha apprezzamenti decrescenti al crescere dell'età, mentre per quanto riguarda i tempi le indicazioni non sembrano variare con le differenti età dei dirigenti.

Tab. 9 - Modalità che meglio conciliano la formazione con le esigenze di lavoro, per classi d'età (val. medi)

	Fino a 45 anni	da 46 a 50 anni	da 51 a 55 anni	Oltre 55 anni
Luoghi				
In trasferta	2,9	3,2	3,4	2,9
In azienda	3,8	3,6	3,6	3,7
Nel suo luogo di residenza	3,4	2,9	3,0	2,9
Outdoor training	3,0	3,0	3,2	3,2
In aula	3,4	3,6	3,6	3,5
Modalità				
Elearning	2,8	2,8	2,6	2,4
Blended learning	3,0	3,1	3,1	2,7
Partecipazione a circoli di qualità	2,8	2,7	3,1	2,8
Training on the job	3,5	3,5	3,3	3,0
Coaching	3,8	3,6	3,9	3,6
Partecipazione a convegni, workshop, visite di studio	3,4	3,5	3,6	3,7
Tempi				
Sessioni full time	3,7	3,9	3,7	3,7
Sessioni brevi	3,4	3,3	3,2	3,3

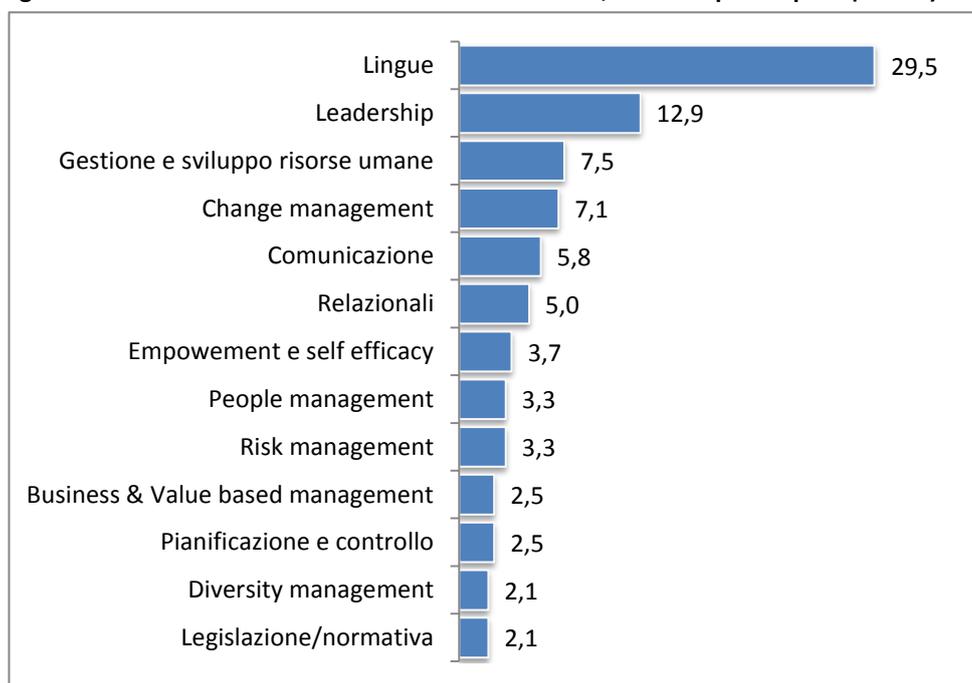
Fonte: indagine Censis, 2012

2.7. Soddisfazione e buona qualità percepita per le attività formative finanziate da Fondir

Si è visto (*cf.* fig.31) che 8 dirigenti su 10 confermano la conoscenza del Fondo paritetico interprofessionale Fondir. Si è chiesto, a quanti lo conoscono, di ricordare le ultime attività formative finanziate da Fondir, a cui si è partecipato. Il 90 per cento di quanti dichiarano di conoscere Fondir, ha partecipato a iniziative formative finanziate dal fondo e ricorda anche la più recente frequentata: le materie sono le stesse (né potrebbe essere altrimenti) di quelle già indicate nella figura 35, cambia semmai la distribuzione percentuale soprattutto perché in quella circostanza si potevano indicare più iniziative mentre in questo caso la domanda era

specifica sull'ultima iniziativa frequentata finanziata da Fondir. Qui, dunque il totale delle segnalazioni è uguale a 100, lì era necessariamente superiore. Ciò detto ai primi posti si trovano sempre la formazione linguistica (citata dal 29,5% di chi risponde a questa domanda); la leadership (12,9%) e la gestione delle risorse umane (7,5%). A seguire il *change management* la comunicazione e le attività relazionali (fig. 41).

Fig. 41 – Ultima attività formativa finanziata da Fondir, a cui si è partecipato (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Una seconda iniziativa formativa frequentata e finanziata da Fondir, viene ricordata dal 75% dei dirigenti che conoscono il fondo e le prime due materie segnalate non cambiano: si tratta sempre della formazione linguistica e di quella sulla leadership; salgono, invece, la comunicazione e il *people management* (fig. 42). Una terza attività formativa, la meno recente, a cui si è partecipato e di cui si sa essere stata finanziata da Fondir, viene ricordata dal 64 per cento di quelli che conoscono il fondo. Non cambiano le materie più segnalate (fig. 43), a testimonianza che praticamente tutti hanno, a esempio, frequentato un corso di lingue

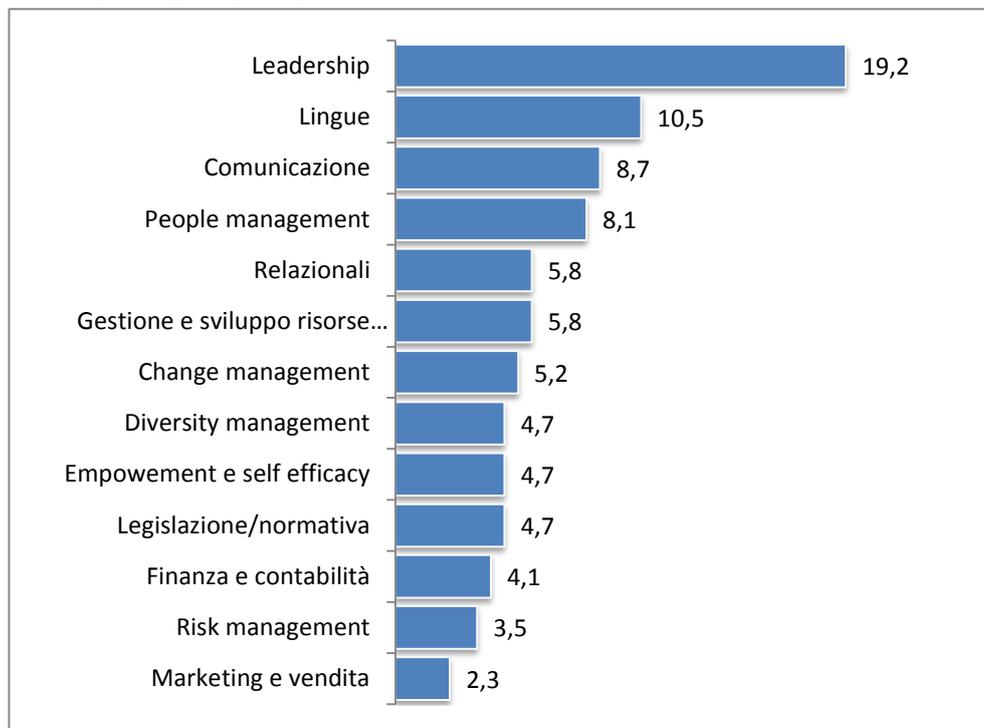
finanziato da Fondir, o nell'ultima o nelle ultime sessioni formative a cui si è partecipato, oppure che alcuni di loro vi hanno partecipato più volte.

Fig. 42 – Penultima attività formativa finanziata da Fondir, a cui si è partecipato (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Fig. 43 – Terz'ultima attività formativa, in ordine di tempo, finanziata da Fondir, a cui si è partecipato (val. %)



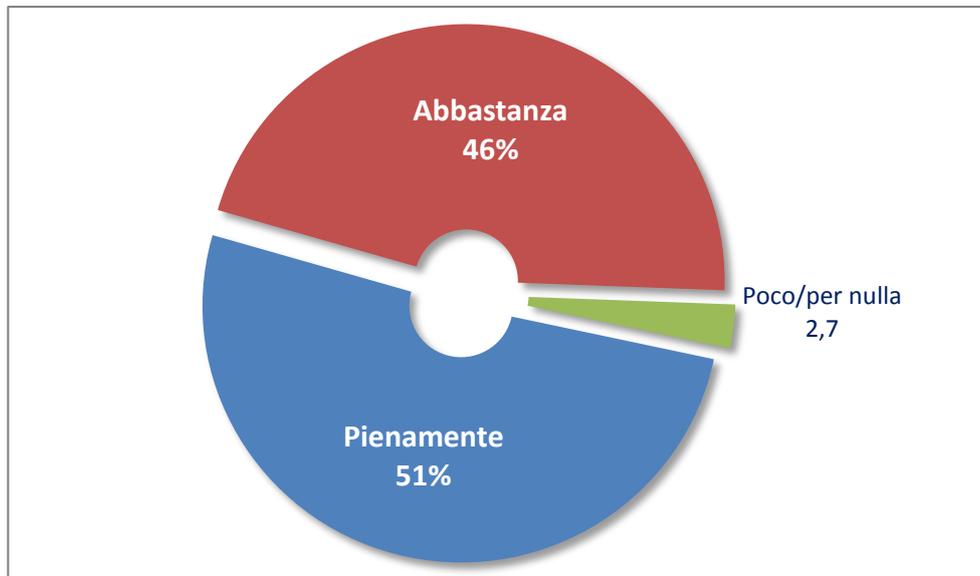
Fonte: indagine Censis, 2012

In riferimento alle attività formative appena richiamate, si è chiesto ai dirigenti di segnalare il grado di soddisfazione rispetto a quanto appreso e al raggiungimento degli obiettivi formativi. Più della metà del panel si dichiara pienamente soddisfatta per ciò che ha appreso a cui si aggiunge un ulteriore 46% che si dichiara abbastanza soddisfatto. Residuale la quota di quanti, invece, si dichiarano poco o per nulla soddisfatti delle competenze acquisite con i corsi finanziati da Fondir: solo il 2,7% (fig. 44).

Entrando nel dettaglio delle singole materie si nota che i corsi sulla “pianificazione e controllo” e quelli sul *risk management* fanno riscontrare il maggior tasso di soddisfazione (rispettivamente il 76,5% e il 73,9% di “molto soddisfatto”). I corsi su “marketing e vendita” sono quelli che fanno registrare il tasso più basso di “molto soddisfatto”, controbilanciato da uguale percentuale di quanti si dichiarano poco e per nulla soddisfatti ma

con la più alta concentrazione di “abbastanza soddisfatto” (l’81,8%). Anche i corsi sul *knowledge management*; sulla *compliance*; sulla “gestione dei rischi”; sul *diversity e change management* e sulla “finanza”, fanno riscontrare tassi di “abbastanza soddisfatto” superiori ai “molto soddisfatto”. I corsi su *Business & Value based management* e quelli “relazionali” fanno registrare un tasso di insoddisfazione più alto, ma comunque non superiore all’11% del totale (tab. 10).

Fig. 44 – Soddisfazione per quanto appreso, in riferimento agli obiettivi dei corsi finanziati da Fondir (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Tab. 10 – Soddisfazione per quanto appreso, in riferimento agli obiettivi dei corsi finanziati da Fondir , per materia (val. %)

materie	Raggiungimento degli obiettivi		
	Pienamente	Abbastanza	Poco/per nulla
Control & monitoring	60,0	40,0	0,0
Knowledge management	25,0	75,0	0,0
Informatica e ICT	60,0	40,0	0,0
Compliance	33,3	66,7	0,0
Business & Value based management	50,0	40,0	10,0
Assunzione e gestione rischi	25,0	75,0	0,0
Marketing e vendita	9,1	81,8	9,1
Diversity management	42,9	50,0	7,1
Pianificazione e controllo	76,5	23,5	0,0
Legislazione/normativa	50,0	44,4	5,6
Finanza e contabilità	47,4	52,6	0,0
Risk management	73,9	26,1	0,0
Empowerment e self efficacy	50,0	50,0	0,0
Change management	47,1	52,9	0,0
Relazionali	45,9	43,2	10,8
Gestione e sviluppo risorse umane	59,0	38,5	2,6
People management	51,3	48,7	0,0
Comunicazione	48,0	50,0	2,0
Leadership	53,3	43,3	3,3
Lingue	51,8	45,5	2,7

Fonte: indagine Censis, 2012

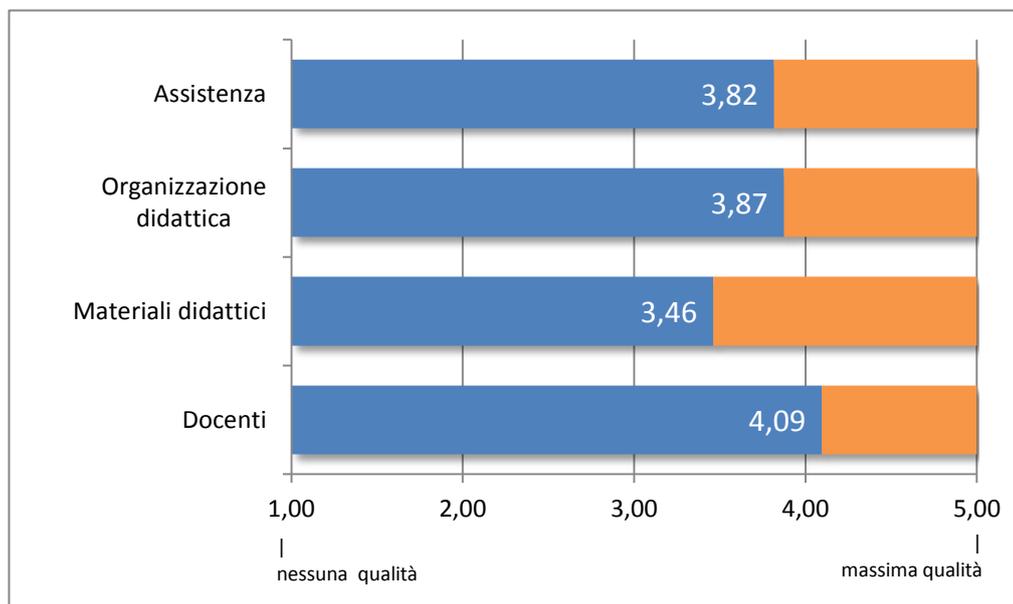
Si è anche chiesto, sempre facendo riferimento alle iniziative frequentate e finanziate da Fondir, di valutarne la qualità in riferimento ai docenti; ai materiali; all'organizzazione didattica e all'assistenza fornita, su una scala di valori che andasse da una pessima qualità percepita (valore 1) ad una qualità valutata come eccellente (valore 5).

La docenza, intesa come capacità espositiva degli argomenti trattati, come capacità di trasferire le conoscenze e le competenze possedute e come attitudine relazionale, è la più apprezzata dai dirigenti: quella che fa registrare un punteggio più alto per qualità percepita ottenendo una

valutazione media di 4,09 punti su 5 disponibili. Anche l'organizzazione didattica delle attività formative frequentate è stata percepita come qualitativamente valida ottenendo, mediamente, 3,87 punti; così come l'assistenza alla formazione (intesa come coordinamento e tutoraggio), che fa segnare un punteggio di 3,82. I materiali didattici, pur collocandosi su valori positivi, sono quelli che ottengono un punteggio mediamente minore, fermandosi a 3,46 (fig. 45).

Complessivamente, dunque, la qualità percepita dai partecipanti alle attività formative finanziate da Fondir è decisamente positiva. La tabella 11 offre uno spaccato per ciascuna materia frequentata, col rispettivo punteggio ottenuto in relazione alle componenti analizzate.

Fig. 45 – Valutazione qualitativa di alcuni aspetti, in riferimento ai corsi finanziati da Fondir a cui si è partecipato (val. medi)



Fonte: indagine Censis, 2012

Tab. 11 – Qualità percepita, in riferimento ad alcune componenti, per materia erogata nelle attività formative finanziate da Fondir (val. medi)

Materie	Qualità percepita (1 min; 5 max)			
	Docenti	Materiali didattici	Organizzazione didattica	Assistenza
Liquidazione	5,00	5,00	5,00	5,00
Assunzione e gestione rischi	3,83	3,67	3,82	3,83
Control & monitoring	4,00	3,60	4,00	3,60
Pianificazione e controllo	4,18	3,82	3,88	4,18
Gestione e sviluppo risorse umane	3,95	3,40	3,79	3,82
Risk management	4,17	3,61	3,77	3,96
Compliance	3,44	3,50	3,50	3,13
Sviluppo prodotti	4,50	3,50	4,00	4,50
Lingue	4,19	3,52	3,88	3,95
Informatica e ICT	3,75	3,60	4,00	3,40
Finanza e contabilità	3,84	3,47	3,53	3,47
Legislazione/normativa	3,89	3,39	3,53	3,12
Marketing e vendita	4,36	3,64	3,73	3,64
Comunicazione	4,15	3,09	3,83	3,81
Realizzative	4,67	4,00	4,33	4,33
Relazionali	4,00	3,26	3,71	3,60
Empowerment e self efficacy	4,17	3,38	4,10	4,00
Diversity management	3,85	3,50	4,00	3,75
Knowledge management	3,75	3,50	3,75	3,50
Change management	4,09	3,38	3,85	3,70
People management	4,13	3,59	4,06	3,97
Leadership	4,17	3,45	4,01	3,84
Business & Value based management	4,10	3,80	3,90	3,90

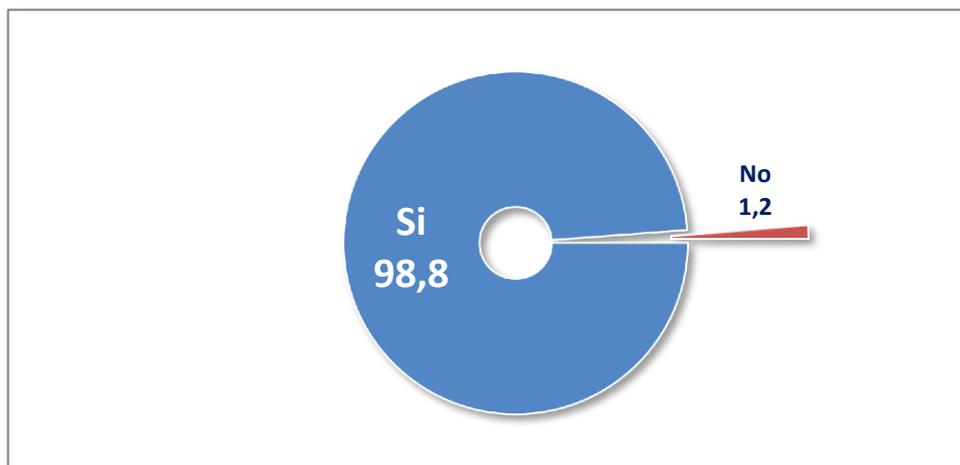
Fonte: indagine Censis, 2012

2.8. C'è la necessità di aggiornare le proprie competenze professionali e l'indicazione delle capacità considerate prioritarie per svolgere al meglio il proprio ruolo

Questa sezione del report è volta ad indagare le capacità ritenute prioritarie, dagli stessi dirigenti, per poter meglio svolgere il proprio ruolo dirigenziale e potrebbe offrire, dunque, una mappatura delle possibili iniziative formative da proporre agli stessi.

Si è partiti da una domanda che, col senno delle risposte, potrebbe sembrare tautologica, ma che tale non sembrava in fase di redazione del questionario. Chiedere cioè ai dirigenti se ritenessero utile approfondire ulteriormente o aggiornare la propria preparazione professionale. Spesso, infatti, è proprio chi ricopre ruoli apicali a ritenere di aver meno bisogno di ulteriori sessioni formative perché convinto che si apprenda di più "facendo". Ma, evidentemente, il panel che ha risposto al nostro questionario ha un approccio più umile e maggiormente orientato all'apprendimento continuo. Oppure i tempi in cui si opera sono così mutevoli e difficili da interpretare che si ritiene utile un surplus di competenze. Fatto sta che tutti (fatta eccezione per un fisiologico 1,2 per cento) hanno risposto positivamente al quesito (fig. 46).

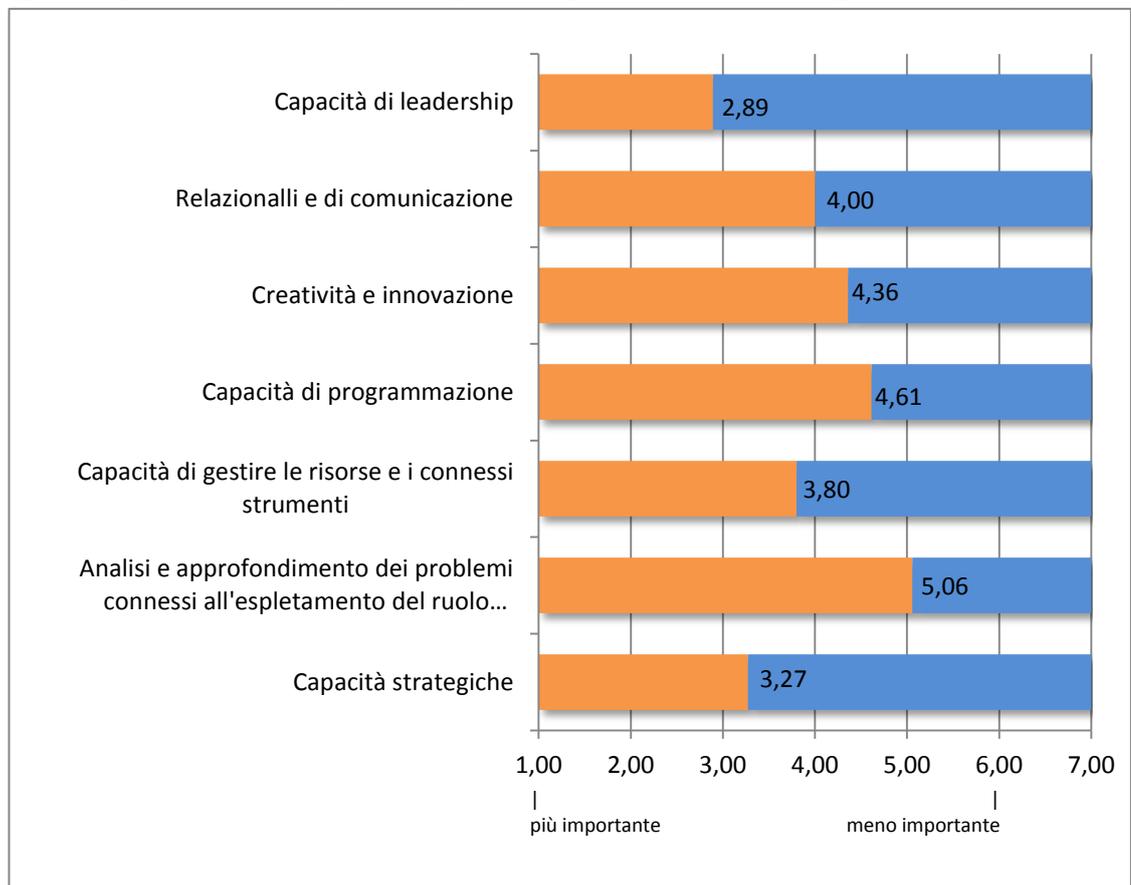
Fig. 46 – Dirigenti che ritengono utile aggiornare o approfondire ulteriormente la propria preparazione professionale (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Si è poi chiesto di indicare, su una scala che va dal più importante (valore 1) al meno importante (valore 7), quali capacità fossero considerate prioritarie per lo svolgimento del ruolo dirigenziale. In questo caso il grafico che ne scaturisce va letto in modo inverso a quelli finora proposti: più il valore è vicino alla base, più si ritiene importante la corrispondente capacità (fig. 47).

Fig. 47 – Capacità considerate prioritarie per lo svolgimento del ruolo di dirigente (val. medi)



Fonte: indagine Censis, 2012

Ancora una volta la leadership viene segnalata come prioritaria per poter svolgere al meglio il ruolo di dirigente (2,9 punti); seguita dalla strategia (3,27) e dalla capacità di gestire le risorse e i relativi strumenti assegnati al ruolo (3,8). Il saper analizzare, e approfondire, i problemi connessi all'espletamento del ruolo di dirigente viene considerata, tra tutte le capacità proposte, quella meno necessaria, discostandosi dalla base di ben 5,06 punti.

Appare interessante una disamina delle risposte, ottenute su questo punto, incrociate con le diverse caratteristiche dei dirigenti, per verificare la presenza di implicazioni particolari in base al ruolo, al settore di appartenenza o all'età.

Si scopre, a esempio, che le capacità strategiche sono quelle considerate prioritarie dai dirigenti che operano nel settore dei trasporti e della logistica, così come nel settore assicurativo (tab. 12). Che sempre le capacità strategiche, sono ritenute prioritarie dai dirigenti più giovani; mentre la leadership è prioritaria per i dirigenti che hanno un'età compresa tra i 51 e i 55 anni (tab. 13). E, infine, che il *Top manager* ritiene di gran lunga più importante la leadership della creatività; il *Key manager* ritiene fondamentali le capacità strategiche (2,11: il valore più basso in assoluto); il *Middle manager* ritiene più importante la leadership (2,51) così come il dirigente che si occupa dell'organizzazione (2,99). Che i dirigenti con ruolo tecnico e professionali non sembrano particolarmente soddisfatti della griglia proposta non assegnando a nessuna delle capacità un punteggio medio inferiore al tre (tab. 14). Si rimanda alle apposite tabelle per ogni ulteriore, specifica, curiosità.

Tab. 12 – Capacità considerate prioritarie per lo svolgimento del ruolo, per settore di appartenenza dei dirigenti (val. medi)

capacità	Settore di appartenenza			
	Commercio-turismo-servizi	Logistica-Spedizioni-Trasporto	Creditizio-finanziario	Assicurativo
Capacità strategiche	2,88	2,36	3,22	2,45
Analisi dei problemi connessi al ruolo	4,69	4,96	4,78	4,85
Capacità di gestire le risorse	3,53	4,24	3,59	3,85
Capacità di programmazione	4,02	4,00	4,49	4,40
Creatività e innovazione	4,59	4,44	4,03	4,16
Relazionali e di comunicazione	3,66	4,32	3,91	4,53
Capacità di leadership	2,84	3,68	2,70	3,26

Fonte: indagine Censis, 2012

Tab. 13 – Capacità considerate prioritarie per lo svolgimento del ruolo, per età dei dirigenti (val. medi)

capacità	Età			
	Fino a 45 anni	da 46 a 50 anni	da 51 a 55 anni	Oltre 55 anni
Capacità strategiche	2,88	3,10	3,08	3,41
Analisi dei problemi connessi al ruolo	4,46	4,34	5,28	5,12
Capacità di gestire le risorse	3,49	3,76	3,86	3,31
Capacità di programmazione	3,99	4,49	4,74	4,37
Creatività e innovazione	4,39	4,09	3,96	4,24
Relazionali e di comunicazione	3,72	4,18	3,72	3,90
Capacità di leadership	3,08	2,86	2,65	2,77

Fonte: indagine Censis, 2012

Tab. 14 – Capacità considerate prioritarie per lo svolgimento del ruolo, per posizione ricoperta dei dirigenti (val. medi)

capacità	Posizione ricoperta				
	Top Manager	Key Manager	Middle manager	Ruolo manageriale/ organizzativo	Ruolo tecnico/ professionale
Capacità strategiche	3,22	2,11	3,02	3,03	3,43
Analisi dei problemi connessi al ruolo	4,67	4,00	5,04	4,91	4,10
Capacità di gestire le risorse	3,22	3,33	3,92	3,61	3,45
Capacità di programmazione	3,89	4,44	4,56	4,41	4,17
Creatività e innovazione	4,67	4,71	3,82	4,17	4,47
Relazionali e di comunicazione	3,44	4,12	3,90	3,88	3,91
Capacità di leadership	2,89	2,38	2,51	2,99	3,24

Fonte: indagine Censis, 2012

2.9. In tempi incerti, meglio anche per l'azienda che si aumentino le competenze dei dirigenti.

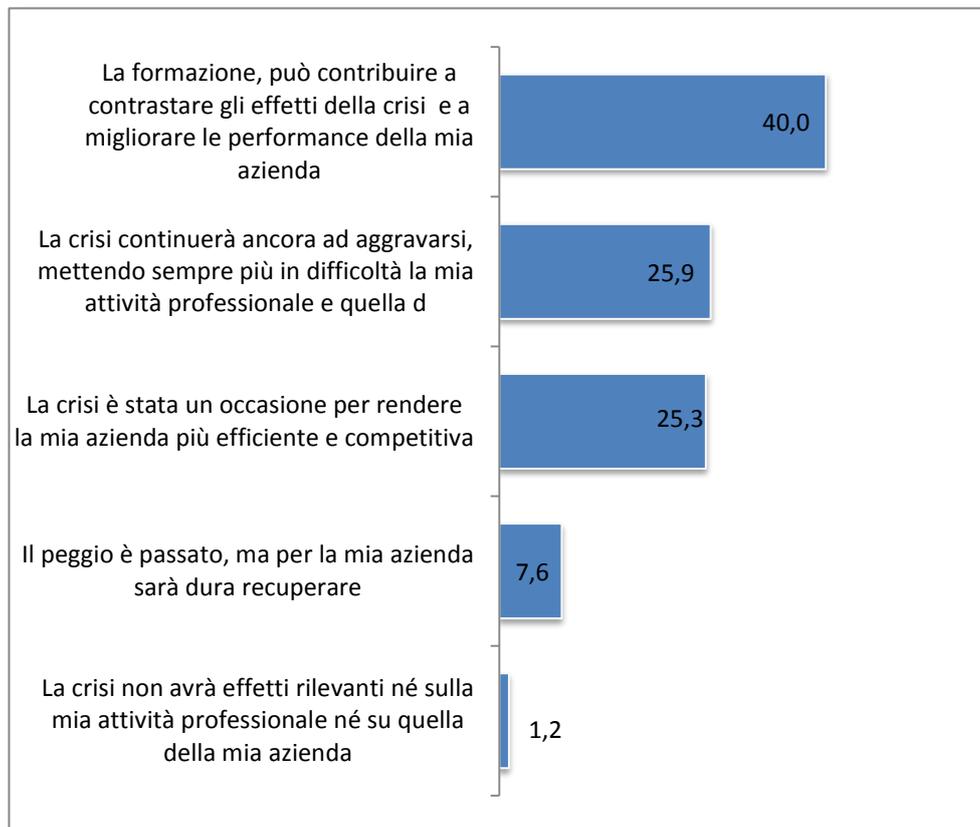
Si è chiesto infine, come ultima domanda del questionario proposto, quali siano le attese per i prossimi mesi, tenendo conto degli effetti della crisi economica che il Paese sta attraversando.

Il 40 per cento dei dirigenti ritiene che sia proprio la formazione una possibile leva per contrastare gli effetti della crisi e aiutare anche l'azienda a migliorare le proprie performance. La metà del panel, distribuendosi in proporzioni pressoché uguali, si divide tra pessimisti che ritengono gli effetti della crisi continueranno ancora a farsi sentire (meglio: ad aggravarsi) contribuendo a mettere a repentaglio la propria attività professionale e quella dell'azienda in cui lavorano (25,9%) e coloro che

ammettono essere stata, la crisi, un'occasione per rendere l'azienda in cui operano più efficiente e competitiva (25,3%).

Il 7,6%, pur ritenendo che si sia superato il punto peggiore della crisi, è convinto che per la propria azienda ci saranno ripercussioni negative di lunga durata e, veramente pochi, sono quelli che ritengono che la crisi non abbia avuto e non avrà conseguenze né sulla loro attività né su quella della propria azienda (fig. 48).

Fig. 48 – Considerazioni circa le aspettative nell'immediato futuro, a seguito della crisi (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2012

3. LE INTERVISTE QUALITATIVE

3.1. La selezione dei testimoni

Si è ritenuto opportuno, al termine delle indagini sulle imprese e sui dirigenti, effettuare approfondimenti qualitativi tramite interviste, per verificare alcune tesi interpretative e per contornare di senso alcuni risultati, anche contraddittori, delle indagini stesse. Sono state selezionate alcune imprese, tra quelle che avevano partecipato all'indagine, che fossero rappresentative di quel panel: una prevalenza, dunque, di imprese che operano nel commercio e nei servizi, che hanno la sede legale nel Nord-Ovest e che siano di medio grandi dimensioni.

Le imprese che hanno accolto la richiesta rispettano le caratteristiche descritte e fanno riferimento alla grande distribuzione, ai servizi, alla logistica e al settore del credito e della finanza.

La metà degli intervistati rispondono per imprese di medie dimensioni, quattro fanno riferimento ad imprese di grandissima dimensione ed uno solo in rappresentanza di imprese di medie dimensioni. Non sono presenti, invece le piccole o piccolissime aziende.

Le persone ascoltate, prevalentemente con ruoli di responsabilità nelle risorse umane o nella formazione (spesso in entrambe) sono: Paola Pedotti di Mazars Italia; Roberta Spinaci per UPS Italia; Silvia Zambon per il gruppo Symphony Iri; Valeria Maugeri per SDA Express Courier; Fabio Gabbiani per Carrefour; Davide Colombo per Bureau Veritas Italia; Ilario Borgogni per Banca Etruria ; Antonio Mini per Sauter Italia spa; Sabrina Gualtieri per RBC e Francesco Passuello per Unicomm.

3.2. La congiuntura economica, per gli intervistati, sembra avere tinte meno fosche

Le persone intervistate, si è visto, appartengono a imprese di grandi o addirittura grandissime dimensioni, spesso filiali italiane di agglomerati stranieri. Non stupisce, dunque, se a denunciare una situazione di mercato

difficile sia meno della metà di loro. Gli altri hanno mantenuto quote di mercato e per lo più migliorato, seppur di poco, i rispettivi fatturati.

Tutti comunque guardano all'evolversi della situazione con preoccupazione e stanno mettendo in atto strategie difensive: dalla revisione dei processi produttivi per ottenere economie interne, alla ricerca di nuovi mercati di sbocco fino alle situazioni più difficili dove è stato necessario fare ricorso al contratto di solidarietà.

Anche la grande distribuzione denuncia una contrazione dei consumi sia in generale sia in riferimento ai beni primari (fino a pochi mesi fa, non toccati dalla crisi) e stanno tutti cercando di essere più attenti ai costi, come risposta immediata all'emorragia di clienti.

Hanno tutti (con un'unica eccezione) un servizio di formazione interno (di cui sono spesso i responsabili) che viene utilizzato raramente per offrire formazione, quanto piuttosto per progettare ed organizzarla. Nei rari casi in cui il servizio provvede anche a erogare corsi di formazione, si tratta di formazione tecnica (sulla normativa, cogente o volontaria) oppure sui temi della sicurezza e dei processi interni.

3.3. Dati più attendibili sulla spesa formativa e ricorso massiccio alla formazione finanziata

Le imprese, nella rilevazione che le riguarda, denunciano una spesa per la formazione equivalente al 6,9 per cento dell'intero ammontare delle spese per il personale (*cfr.* tab1). Già in fase di commento si è messa in discussione la veridicità di quel dato. In questa occasione si è cercata conferma sui dati forniti (le imprese rientravano tra quelle che avevano risposto all'indagine) e si è cercato di sondare le motivazioni che potevano aver influito sulle indicazioni fornite in risposta al questionario.

Dalla ricognizione emergono dati più in linea con quelli ufficiali. C'è chi spende lo 0,1% del monte salario e chi spende "in formazione intorno all'1%. Ne sono certa perché ho sotto controllo l'intero ammontare di spesa del personale. Me ne occupo io"

Ma anche chi va oltre, non dichiara mai una spesa superiore al 2 per cento. Com'è stato possibile, chiediamo allora, arrivare al 7% dichiarato mediamente dai vostri colleghi?

La risposta è univoca: chi ha risposto non conosce realmente i dati: "chi ha dato quelle cifre non sapeva bene quale fosse l'ammontare delle spese per il personale e dunque non era in grado di fare una proiezione proporzionale attendibile"; "chi ha risposto al questionario non ha una chiara percezione di quanto l'azienda spende per il personale"

Avendo dunque confermato che il dato rilasciato dalle aziende, e relativo alla spesa per la formazione, è da considerare almeno sovradimensionato, si è chiesto loro come finanziassero la formazione. Ne emerge un dato pressoché univoco: tutti si rivolgono alla formazione finanziata, anzi c'è chi ammette di ricorrere *unicamente* alla formazione finanziata. E, altrettanto univocamente, sono chiamati in causa i fondi interprofessionali come principale erogatore di finanziamento. Praticamente tutte le aziende sono iscritte a più di un fondo paritetico interprofessionale (Fondir per i dirigenti e altri fondi per il resto del personale) ai quali affidano il 90 per cento delle attività formative pianificate. Soprattutto in questi anni di crisi. Il resto della formazione la si fa ricorrendo ad altre fonti di finanziamento o investendo in proprio: *"il grosso della formazione che svolgiamo è formazione finanziata. Utilizziamo prevalentemente i fondi interprofessionali e, a volte, l'ente bilaterale..."* ; *"ci rivolgiamo prevalentemente alla formazione finanziata con i fondi interprofessionali e qualche volta al fondo sociale"* o ancora *"non spendiamo così tanto in formazione, facciamo solamente quella di base e quasi interamente con i fondi interprofessionali, tranne in momenti particolari come le riorganizzazioni. In quei casi interveniamo con fondi nostri, ma se possibile lo evitiamo"*.

3.4. Analisi dei fabbisogni ai soli fini aziendali.

L'analisi dei fabbisogni formativi è un processo chiave, quello che da inizio al ciclo di pianificazione formativa in azienda e che dovrebbe, idealmente, chiudersi con la valutazione. Tutte le imprese interpellate adottano un sistema di analisi dei fabbisogni più o meno articolato, avendo però come

punto di riferimento esigenze immediate, gap da colmare, e quasi mai visioni a cui puntare. Come se nell'attività lavorativa si riconoscessero solamente esigenze, bisogni e necessità individuali da soddisfare trascurando le aspirazioni, le speranze e i progetti a cui tendere. È invece proprio tra queste due tensioni che si snoda un coerente lavoro di rilevazione dei fabbisogni formativi: da un lato rilevare e rispondere a esigenze e bisogni legati alla soluzione di problemi imminenti, personali e organizzativi, frutto di incoerenze e di contraddizioni. Dall'altro, mantenere una prospettiva ampia e una progettualità di lungo respiro, che possa offrire alla persona occasioni concrete di costruzione del sé professionale e, all'organizzazione, di progredire verso un miglioramento delle proprie strategie imprenditoriali.

Tra le impostazioni di analisi dei fabbisogni riscontrate non c'è traccia di questo secondo aspetto. Ci si limita ad un approccio centrato esclusivamente sulla necessità di colmare gap di conoscenze tramite interventi formativi diretti, che però non sembra sempre adeguato alle trasformazioni repentine del mondo del lavoro, oggi particolarmente acute dalla crisi.

Ciò detto va rilevato che in alcuni casi le imprese dedicano all'analisi dei fabbisogni un processo complesso che parte con rilevazioni effettuate con questionari e interviste dirette ai dirigenti. Passa da un confronto con i responsabili e dall'incrocio di quelle risultanze con sistemi di valutazione delle performance. Il tutto confluisce in una proposta di piano formativo che viene presentata al decisore finale (spesso il CdA) e, a seconda delle disponibilità e delle scelte strategiche, vengono dettate le linee generali (con relativo budget) che ritornano per essere discusse con il management di area e dare il via alla pianificazione.

Un sistema articolato, come si vede, in cui raramente però fanno breccia i desiderata dei singoli dirigenti ("la proposta dei singoli è accolta ma ha una valenza minore"; "Le richieste individuali vengono filtrate dai manager che poi le passano all'ufficio risorse umane"), e a vincere è quasi sempre l'esigenza aziendale che parcellizza le risorse tra aree e linee di sviluppo. Malgrado questo tutti i dirigenti sono coinvolti in attività formative almeno una volta ogni due anni e questo quando non serve per coprire esigenze di crescita professionale, serve per "stimolare il dirigente, dargli slancio e migliorare il clima aziendale".

In alcuni casi l'analisi dei fabbisogni arriva direttamente all'ente di formazione che inserisce i percorsi individuati all'interno della propria pianificazione formativa. Ciò è possibile giacché l'impresa in quei casi riesce a garantire numeri sufficienti a coprire almeno la composizione di una classe.

Non sempre, tuttavia, la formazione può essere pianificata partendo da un'analisi dei fabbisogni e ci sono casi in cui esigenze imposte dai cambiamenti di settore, da cambiamenti organizzativi oppure da modifiche normative, costringono l'organizzazione a varare risposte formative obbligate.

3.5. Qualche fraintendimento sul bilancio delle competenze, che viene comunque svolto da pochi

Il bilancio delle competenze rappresenta un percorso di valutazione della situazione attuale e potenziale del dirigente che, normalmente, si conclude con l'elaborazione di un progetto che ne consenta lo sviluppo professionale. Fare un bilancio delle competenze significa quindi svolgere un'attenta valutazione al fine di definire un obiettivo professionale reale. Non stupisce, allora, alla luce di quanto affermato nel paragrafo precedente, che siano poche le imprese che fanno ricorso al bilancio delle competenze e, quando affermano di farlo, a guardar bene intendono altro.

Non sembra esserci, tantomeno di questi tempi, un'attenzione alla crescita professionale dei dirigenti (nei termini di farli diventare ciò che potrebbero) ma una sorta di meccanismo che si limita a registrare, e quindi indirizzare, i più adatti al ruolo.

Difficilmente si parte da un'autovalutazione e da colloqui approfonditi. Spesso ci si affida a dei *tools* (come il citato *leadership review*) e in altri casi si va decisamente fuori dal seminato come quando si spaccia per bilancio delle competenze la valutazione dei risultati raggiunti in riferimento agli obiettivi assegnati, rilevandone gli scostamenti in termini di aree di miglioramento.

Altri casi di fraintendimento (almeno parziale) dell'approccio insito in un bilancio delle competenze si ha con diverse imprese che dichiarano di

utilizzare a tale scopo l'indagine *SEI 360°* : uno strumento nato per valutare la performance emotiva, relazionale e sociale calcolata chiedendo alle persone un loro feedback sul dirigente e comparando poi i dati con quelli di un campione statistico di riferimento. È dunque più uno strumento utile per prendere coscienza dei propri comportamenti e delle aree di miglioramento in termini relazionali, ma non un vero bilancio delle competenze.

3.6. Si valuta molto il gradimento, meno il resto

L'altro processo essenziale per una corretta pianificazione formativa (e non solo) è quello della valutazione che, se ben utilizzato, può dare all'azienda una serie di risposte sia in merito alle effettive competenze acquisite con il percorso formativo, ma anche sul loro effettivo utilizzo in azienda e sull'apporto di queste al miglioramento generale delle performance. Ma non solo: dice qualcosa anche in riferimento a chi quella formazione l'ha erogata, ai docenti utilizzati all'organizzazione ecc.

Di questi molteplici strumenti a disposizione, quelli che vengono utilizzati sono decisamente pochi e spesso si ha il dubbio che il loro utilizzo non sia indicativo di precise strategie volte ad avere un feedback su un investimento importante per l'organizzazione, ma la semplice reiterazione di una pratica.

Una distinzione classica tra i principali ambiti della valutazione è quella che fa riferimento alla valutazione del gradimento, seguita dalla valutazione dell'apprendimento e, infine, dalla cosiddetta valutazione d'impatto, cioè dalle reali ricadute sul contesto lavorativo. Questi ambiti si vogliono legati tra loro da un nesso di causa e effetto, ovvero: il gradimento da parte dei destinatari costituisce un presupposto per l'apprendimento, che a sua volta può generare una ricaduta organizzativa sul contesto lavorativo.

In merito al primo passaggio si può confermare che tutte le imprese interpellate vi fanno ricorso: si utilizzano questionari di valutazione del gradimento a fine corso e questi sono strutturati per far emergere la soddisfazione del dirigente coinvolto nella formazione, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia della formazione. È una percezione individuale dell'esperienza formativa e non può che valutare la qualità

percepita di chi ha partecipato, ma nulla di più. E invece, come già detto, è spesso l'unico strumento di valutazione utilizzato (cfr. anche fig. 12).

Raramente (è menzionata da due soli interlocutori) si fa ricorso alla valutazione dell'apprendimento cioè a verificare se le nozioni veicolate con la formazioni siano state, e in che misura, introiettate dai partecipanti. A farvi ricorso sono soprattutto quelle organizzazioni (enti di certificazione, a esempio) che devono rilasciare un attestato in cui si dimostri l'effettiva conoscenza o la competenza acquisita. In questi casi o viene svolto un test finale oppure si richiede direttamente la certificazione delle competenze acquisite (o il livello raggiunto) all'ente che quel corso ha erogato.

In ogni caso, più d'uno sottolinea che una sorta di valutazione dell'apprendimento, almeno per le materie più tecniche, viene svolta informalmente monitorando il rendimento sulla prassi professionale dove bisogna mettere in pratica le competenze acquisite.

Pochi, infine, attuano una vera e propria valutazione d'impatto. Questo ambito costituisce la parte più complessa e impegnativa della valutazione, ma anche quella in grado di sviluppare una conoscenza più completa e profonda dei processi formativi realizzati. Tale valutazione va oltre l'apprendimento e riguarda la sfera dell'organizzazione e delle performance: l'accezione più ricorrente è, infatti, "valutazione di una ricaduta organizzativa".

La ricaduta organizzativa può avere una dimensione "diacronica" ovvero essere generata in periodi più o meno lunghi: alcuni mesi se riguarda l'applicazione al lavoro di abilità e competenze acquisite oppure circa un anno per gli aspetti formalizzati dell'organizzazione (ad es. nuove procedure).

Chiaramente una valutazione di tal fatta ha dei costi non banali, per cui ha senso metterla in pratica quando effettivamente serve, cioè quando le azioni formative sono finalizzate a generare impatti significativi o a fornire orientamenti pratici utili per il futuro. Che non sia così diffusa, dunque, potrebbe non essere giudicato in termini necessariamente negativi.

C'è comunque anche chi non la pratica perché, semplicemente, non la reputa valida: "Secondo me la valutazione d'impatto non è strutturata. Non credo si possa valutare il nesso causa effetto della formazione".

Una curiosità emersa dalle risposte fornite da più di un intervistato, mette in luce lo strano ruolo che hanno alcuni docenti, evidentemente fidelizzati all'impresa, anche nel processo valutativo: *“Chiediamo ai docenti come è andato il corso: se le persone erano motivate, se si sono impegnate, se, secondo loro, hanno bisogno di ulteriori passaggi formativi o meno...”*. C'è evidentemente uno stravolgimento di ruoli e una reminiscenza scolastica se si reputa opportuno chiedere a chi dovrebbe (tra gli altri) essere oggetto di valutazione, una valutazione su chi all'evento formativo ha partecipato stimolandone anche un'analisi, indiretta, del fabbisogno.

Si è chiesto, poi, di commentare il dato circa la soddisfazione diffusa delle aziende per la formazione attivata (cfr. fig. 14) pur in assenza, a volte, di parametri oggettivi sui quali formarsi un'opinione. Proponiamo una risposta che le compendia tutte: *“non facciamo una valutazione ma siamo comunque molto soddisfatti della formazione erogata, perché abbiamo un feedback indiretto: parliamo con le persone e notiamo un maggior coinvolgimento e una maggiore coesione delle persone che fanno formazione, sono tutte spinte a migliorare”*. Una soddisfazione dunque basata sul *sentiment* post-formazione che si respira in azienda. Ma anche questa volta c'è chi rema in direzione opposta e offre interpretazioni più prosaiche: *“le aziende che dichiarano di essere molto soddisfatte della formazione effettuata, lo dichiarano perché a rispondere al questionario sono i responsabili della formazione..”*

Quasi sempre, infine, la valutazione (a prescindere dalla tipologia che viene applicata) incide sulla successiva pianificazione formativa. Va da sé che effettuando principalmente una valutazione del gradimento, in fase di pianificazione si considerino maggiormente le performance dei docenti e gli enti di formazione a cui ci si era affidati, per decidere se dare loro ancora fiducia o meno.

3.7. Quali sono oggi, le competenze strategiche per il dirigente

La parte centrale dell'intervista è stata dedicata alle competenze che, secondo gli intervistati, si dimostrano oggi più importanti e prioritarie per un dirigente.

Ovviamente non si è unanimemente d'accordo. Diversi fattori, tra cui il settore di riferimento, incidono sulle ipotetiche declinazioni che vengono prospettate, ma se proprio dovessimo convergere su un'indicazione che le rappresenti, in questo particolare momento storico, non potremmo che indicare l'attitudine al cambiamento, la capacità di mettersi in discussione e di assumersi delle responsabilità. Tutti, infatti, mettono in luce come il loro management si sia formato in tempi diversi, quando le cose andavano bene, e si ritrovano oggi con dirigenti non particolarmente capaci per innovazione e propensione al cambiamento. Mentre le imprese hanno bisogno di manager più flessibili, in grado di prendere decisioni e assumersi dei rischi, capaci di tentare strade nuove e con il giusto carisma per portarsi dietro (e motivare) i collaboratori che da loro dipendono. Una sorta di superman, come si vede, ma dati i tempi, è anche comprensibile.

In ogni caso non li vorrebbero concentrati sulla crisi, quanto proattivi e creativi: "l'enfasi è sullo sviluppo e non sulla risposta alla crisi: bisogna inventare qualcosa di nuovo. I commerciali, a esempio, hanno bisogno comunque di proporsi e di proporre soluzioni nuove e di innovare con le richieste del mercato e questo sia che ci sia la crisi che no, la loro abilità non cambia"

Non mancano analisi più raffinate che mettono al centro il marketing, inteso come capacità di leggere il contesto, e cioè quello che vuole e come si muove il cliente o il consumatore finale. Il resto viene dopo, il marketing come lo si intende abitualmente altro non è che: *"il precipitato a terra è un'attività di comunicazione mirata, ma all'origine c'è proprio questa capacità di saper interpretare il contesto"*. Utile anche la capacità di saper leggere l'organizzazione: un mondo che sta cambiando sia nei processi che nelle necessità, e per questo servirebbero nuove competenze organizzative.

Ognuno, poi declina le capacità che ritiene più utili in relazione al proprio specifico ambito di attività, così nei servizi si richiama l'orientamento al cliente, l'essere attento alle sue esigenze e pronto ad offrirgli un accompagnamento personalizzato e soddisfacente.

Alcuni vorrebbero competenze che non hanno, come chi si lamenta dei dirigenti che sono cresciuti esclusivamente in azienda e poco sanno di come si lavora nelle altre imprese, specie quelle a cui si vendono servizi. È per loro dunque prioritario avere competenze di marketing, o meglio

conoscere come si lavora negli altri uffici marketing, quali sono le leve che portano a prendere decisioni: *“se potessi assumerei un senior, privilegiando uno che ha fatto un’esperienza significativa presso uno dei nostri clienti, proprio per meglio capire e mettere a fuoco come operano”*.

C’è chi arriva a segnalare la resilienza tra le caratteristiche che un dirigente dovrebbe possedere in questo momento, ammettendo, però, come difficilmente si possa insegnare in un corso di formazione. C’è, infine, chi mette in risalto le competenze informatiche, intendendo per queste un utilizzo avanzato delle piattaforme informatiche in dotazione all’azienda, la gestione dell’informazione l’analisi statistica per valutare l’andamento del mercato; e chi spinge per una maggiore dimestichezza con il web 2.0: *“il mondo del web 2.0 aprirà per la grande distribuzione dei mondi nuovi, infiniti: non si tratta solamente di fare la spesa on-line, Questo è il futuro e c’è bisogno che i nostri manager siano aperti al futuro, siano aperti all’innovazione, a cogliere le possibilità che offre la società. In questo senso i social network diventano fondamentali. I consumi vanno stimolati anche attraverso cose diverse, bisogna saper parlare al cuore delle persone che non significa fare meglio quello che si faceva prima, è farle un po’ diverse”*.

Discorso a parte merita la questione linguistica. Quasi tutte le aziende, infatti, segnalano di fare ricorso alla formazione linguistica, in alcuni casi di farvi molto ricorso. Secondo i più la scuola non prepara adeguatamente alla conoscenza delle lingue: *“Le lingue sono sempre necessarie e la scuola non forma in tal senso. Le persone non conoscono le lingue: se ne deve far carico l’azienda. Anche quelli che hanno fatto un master mostrano un livello linguistico decisamente scarso. Bisogna investire tantissimo in formazione linguistica per renderle operative sul mercato”*. Anche se una buona parte conferma il netto miglioramento riscontrato tra chi si laureava venti o dieci anni fa e chi si laurea ora. Oggi si conosce molto meglio la lingua, ma non così bene da permettere uno scambio efficace con operatori stranieri. Serve una conoscenza approfondita che può essere costruita in vari modi, esponendosi il più possibile alla lingua (attraverso film e canali tv in primis) oppure con la formazione, alla quale si fa spesso e volentieri ricorso, soprattutto di taglio individuale.

Chi poi opera sotto l’egida di un gruppo internazionale deve comunicare in inglese e svolge una prima, severa, selezione in ingresso che però non si dimostra, da sola, sufficiente. Si riescono ad assumere persone con una

buona competenza linguistica ma i corsi servono per tenersi aggiornati e migliorare la pratica. Più d'uno, spontaneamente, ha elogiato i percorsi formativi linguistici individuali realizzati grazie a Fondir.

3.8. La formazione sulle competenze trasversali: molto praticata ma con qualche dubbio

Con competenze trasversali si intendono quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali.

Queste competenze hanno ottenuto una importanza crescente nelle organizzazioni e anche in ambito formativo è cresciuta una molteplicità di offerta a cui poche imprese si sono sottratte. Ma l'apertura su questa materia ha da subito evidenziato una dicotomia tra chi pensa che su questi ambiti la formazione poco possa e chi, al contrario, ritiene che essendo queste delle competenze specifiche possano essere veicolate con la formazione come tutte le altre competenze. Si mette in guardia da percorsi *on-demand* su specifiche esigenze. Ciò che serve è rimettere al centro dei seri percorsi manageriali che riportino l'attenzione su cosa significhi fare il manager oggi, non si possono parcellizzare le varie competenze (*"mi serve di comunicare in pubblico e faccio il corso di public speaking."*) ma serve una riflessione complessiva che, appunto, rifletta a tutto tondo la figura del manager. Chi ha una dirigenza cresciuta dentro l'azienda, che proviene dunque da profili inizialmente bassi, oggi si trova in deficit di competenze manageriali come la leadership e, pur non credendoci molto, pensa che la formazione sia l'unica leva su cui poter agire. I più drastici credono che tutta questa insistenza sulle competenze trasversali sia eccessiva così come un po' abusata la formazione che se ne fa: *"ci sono molte cose in giro che non danno nessun tipo di competenza aggiuntiva. Alcune caratteristiche empatiche o ce le hai o no e francamente la formazione non credo possa scalfire più di tanto le caratteristiche intrinseche. Non ci investirei ma mi viene richiesto sia dai dirigenti che dal mercato"*. Eppure queste caratteristiche sarebbero necessarie, perché a certi livelli le relazioni giocano un ruolo determinante. E anche per fare carriera bisogna possedere alcune caratteristiche che i più pensano siano difficilmente trasferibili con la formazione: si potrebbero affinare, ma devono comunque

fare breccia su un terreno già fertile. E poi, si fa notare, questo è un investimento di cui non dovrebbe farsi carico l'azienda, ma il singolo dirigente, la persona. Qualcuno, sulla possibilità di poter veicolare le *soft skills* con la formazione è lapidario: *“se uno non ha la patente può imparare ad usare la macchina, ma se hai la patente e sei imbranato non riuscirai a districarti nel traffico”*. Tra le *soft skills* è la leadership la materia più frequentata nelle aule formative, e anche tra quelle più richieste dai dirigenti. Anche su questo aspetto c'è chi guarda al problema da un'ottica originale che non parte dal fabbisogno ma da un'analisi della leadership che ciascuno esprime (consapevolmente o meno) e sulla quale interrogarsi. Ciascuno, secondo quest'ottica, trasmette già una leadership, ne deve essere consapevole e lavorare sulle aree di miglioramento

Chi è favorevole alla formazione fa notare che leader non si nasce, si diventa e *“le caratteristiche vanno costruite e questo è compito della formazione, altrimenti si finisce per scimmiettare il modello che si ha di fronte e questo è un po' il dramma delle aziende: la difficoltà a cambiare i manager perché questi sono clonati”*. Comunque, efficaci o meno che siano, la formazione su queste materie risulta utile perché migliora il clima aziendale: *“sono abilità motivanti fanno percepire ai dirigenti di muoversi entro un quadro chiaro e condiviso e questo aiuta il clima aziendale e motiva il dirigente a prescindere dall'efficacia specifica del corso per singolo dirigente”*

Il *coaching*, vale a dire il percorso formativo che tramite l'affiancamento di un esperto (il *coach*) permette al dirigente di sfruttare al massimo le sue potenzialità, sembra particolarmente apprezzato dai dirigenti ma visto scetticamente dalle imprese che nella sostanza, imputano al dirigente un bisogno di concedersi una terapia individuale che ne decreta il successo tra i manager ma con scarse ricadute per l'azienda: *“facciamo un uso massivo del coaching: ci viene molto richiesto ma, secondo me perché con il coach il dirigente attua una terapia individuale con la quale affronta aspetti che vanno ben oltre la sfera professionale, tutto questo va bene ma dubito molto che sia di qualche utilità per l'azienda: io non ne vedo ricadute positive, se non che alcuni dirigenti ne escono meglio motivati”*.

3.9. Si preferisce la formazione d'aula, ma l'e-learning non è più quella di una volta.

Rispetto le modalità formative sia le imprese che i dirigenti sembrano non avere dubbi preferendo i percorsi formativi che si svolgono in aula. Abbiamo cercato di sondarne le motivazioni.

Innanzitutto le aziende medio grandi sembrano tutte fornite di spazi destinati alla formazione e che, in tali condizioni, la scelta di svolgere le attività internamente all'azienda e in aula, è dettata anche da fattori economici (non ci sono spese di trasporto, non si devono affittare spazi, ecc.), ma ci sono motivazioni ulteriori che sembrano far prediligere questo approccio rispetto, a esempio, all'e-learning. In primis, si fa notare, la formazione d'aula è oggi diventata qualcosa di differente all'immagine stereotipata che se ne potrebbe avere. Non più sinonimo di una formazione uno-a-molti, con il docente in cattedra che spiega e un uditorio che passivamente ascolta o prende appunti. Oggi in aula succedono cose diverse e quasi sempre si richiede il coinvolgimento attivo, meglio interattivo, dei partecipanti che con formule varie sono coinvolti nella messa a punto di un percorso didattico in cui la partecipazione gioca un ruolo non secondario. Ecco allora che il maggior pregio accordato alla formazione d'aula sia proprio questa possibilità di socializzare con altre persone, di condividere un'esperienza che è formativa in quanto è anche scambio, circolazioni di buone pratiche, creazione di reti professionali: *“è importante l'esperienza che si fa insieme, la presenza in aula insieme agli altri è un'esperienza completa che aiuta. C'è uno scambio di opinione, di vedute c'è un'immediata correzione delle impostazioni sbagliate, è un'esperienza ricca”*

Ci sono poi le aziende che preferiscono fare formazione lontano dall'azienda per evitare che i loro dirigenti si distraggano con le immancabili urgenze, vere o presunte, che la prossimità con il posto di lavoro detta.

Rispetto alla formazione a distanza, che oramai da più di un decennio ha preso la forma dell'e-learning, i più nutrono scetticismo, soprattutto perché la “frequenza” in un aula virtuale è lasciata alla libera iniziativa dei dirigenti che spesso si fanno sopraffare dall'attività lavorativa e non riescono a ritagliarsi spazi utili alla formazione. Per farlo, per seguire un

percorso formativo a distanza, serve molta più autodisciplina mentre in aula, una volta assunto l'impegno, poi si frequenta. I dirigenti sembrano rifiutare la formazione a distanza arrivando a studiare da soli piuttosto che entrare in un percorso Fad: *“avevamo un forte programma di elearning proposto dalla nostra casa madre, con piattaforma dedicata e corsi su qualsiasi competenza. Nell'ultimo anno non c'è stato neanche un log-in: soldi buttati”*.

Comunque formazione a distanza se ne fa, specie sulle materie tecniche o sulla sicurezza e c'è chi, anche su questo tema sembra andare contro corrente ed aprire a scenari nuovi. Secondo alcuni, infatti il manager rifiuta la formazione a distanza perché ha in mente un tipo di formazione che non ha più ragion d'essere: non più solitudine davanti al computer o con un cd, ma esperienza social che coinvolge blog, forum, wikipedia ecc, cioè tutto ciò che da cittadini si usa abitualmente e senza sentirsi isolati o tagliati fuori, tutt'altro. E la formazione on line diventa importante per mettere i dirigenti in contatto con il mondo dei social network sempre più importante per qualsiasi tipo di impresa. *“Se vogliamo che li capiscano è importante che questi luoghi siano frequentati dai dirigenti. Ci devono andare, bisogna rendere accattivante l'area dell'elearning, noi abbiamo lanciato un portale in cui si viene riconosciuti e si trovano tante risorse stimolanti, che permettono di accendere curiosità sempre nuove. Insomma cerchiamo di offrirgli stimoli costanti cercando di rimanere sul pezzo della formazione, mentre con l'aula una volta usciti è finita lì...”* e, dulcis in fundus, la Fad ha innegabili vantaggi sul versante dei costi.

3.10. La formazione serve a superare la crisi?

Chiudiamo con una provocazione. Si è visto nelle indagini che le imprese si dividono tra chi ha aumentato il ricorso alla formazione proprio a causa della crisi e chi invece l'ha ridotta. I dirigenti, più omogeneamente, sono convinti che la formazione possa aiutare ad uscire dalla crisi, perché porta nuove idee e fa essere più aperti. Abbiamo confrontato questa opinione con gli intervistati: i più convergono su queste affermazioni, come le aziende della Gdo che stanno investendo molto in formazione perché nel loro caso il servizio è tutto e i dirigenti si devono aggiornare su ciò che modifica la percezione e l'attitudine all'acquisto del cliente finale. Ma

anche gli altri affermano, un po' semplicemente che più formazione si fa e meglio è, che: *“battendo più volte sullo stesso chiodo, alla fine questo si pianta”*, ma anche chi più prosaicamente si accontenta di notare che dopo la formazione i dirigenti cambiano atteggiamento, fanno più gruppo e provano ad utilizzare i nuovi strumenti in dotazione.

Ma non manca chi legge il dato, e il fenomeno sottostante, in maniera meno aziendalista di quanto voglia sembrare ad una prima impressione, non essendo convinto che la formazione possa aiutare a superare la crisi e che i dirigenti siano mossi da altre motivazioni:

“La formazione non aiuta ad uscire dalla crisi, se i dirigenti hanno risposto così è per altri motivi: per uscire dalla crisi ci vuole la propensione al rischio, il coraggio di battere strade nuove, tutte cose che difficilmente vengono insegnate. I dirigenti usano la formazione come escamotage per la riuscita individuale, per la propria spendibilità sul mercato, serve meno all'azienda”. Insomma, la formazione serve vuoi per il dirigente, vuoi per l'impresa e, par di capire, da un percorso formativo gli uni e le altre ne traggono sempre qualcosa di buono.

4. NOTA METODOLOGICA

L'indagine svolta è rivolta ai dirigenti delle imprese aderenti a Fondir. Per la rilevazione è stata utilizzata la metodologia CAWI.

Il sistema CAWI è una tecnica che consente di realizzare indagini nelle quali gli intervistati esprimono le proprie opinioni direttamente da casa o comunque da una postazione internet remota.

Il rispondente completa il questionario che appare su una pagina web, seguendo il percorso gestito completamente da computer e i risultati sono scaricati in tempo reale su un server.

Questa tecnica d'indagine unisce i vantaggi del CATI (economicità, gestione informatizzata del questionario, drastica riduzione degli errori di compilazione, velocità nella raccolta dei dati) ai vantaggi dei questionari autocompilati (eliminazione dell'effetto intervistatore, possibilità di compilare il questionario nel momento migliore per il rispondente).

Tale tecnica è utilizzata molto spesso per rilevazioni, dal valore scientifico-informativo piuttosto circoscritto, su vaste platee ad esempio di visitatori di siti web.

La piattaforma utilizzata per lo sviluppo e la somministrazione dell'indagine è basata su Limesurvey, applicazione web open source per la realizzazione di questionari on line su infrastruttura Suse, Apache Web Server, Php e Mysql.

Prevede come prima fase il caricamento degli indirizzi di posta elettronica e, ove richiesto, delle informazioni anagrafiche e di profilo degli intervistati. In qualunque momento è possibile verificare o modificare il campione fornito. In questa fase è inoltre possibile predisporre il testo della pagina di benvenuto, delle e-mail di invito e delle e-mail di sollecito. L'applicativo inoltre genera automaticamente la password che dovrà essere utilizzata dall'intervistato per la compilazione del questionario, al fine di evitare che utenti compilino più volte lo stesso questionario e per permettere agli stessi di interrompere la compilazione e di riprenderla dal punto di interruzione.

La seconda fase prevede l'invio delle e-mail di invito al questionario. Il cuore di tale applicativo consiste in un file eseguibile che, seguendo il

percorso programmato, genera delle pagine web in funzione dei filtri e delle risposte dell'intervistato evitando così errori nella compilazione.

Il monitoraggio dell'andamento della ricerca è possibile in tempo reale, visualizzando le interviste missing, le interviste aperte senza risposta, le interviste parziali e le interviste complete.

Tutte le risposte dei quesiti, sono automaticamente registrate nel file filemaker e possono essere gestite dal supervisor che può esportare i dati in formato excel o spss.

L'indagine in questione è stata avviata il 16 ottobre 2012 e chiusa il 21 novembre 2012. Si è optato per un link aperto e diffuso da Fondir alle imprese aderenti, che hanno poi provveduto ad inoltrarlo ai loro dirigenti. Alla fine dell'indagine sono stati raccolti 342 questionari.