



Servizio di valutazione *ex post* sulla programmazione regionale
2014-2020 in materia di “Formazione alle imprese” (Lotto 1).

CIG B010EEF680 CUP B34F23011070009

Executive Summary del Rapporto di valutazione
Giugno 2025

EXECUTIVE SUMMARY

Oggetto del servizio è la Valutazione *ex post* sulla Programmazione regionale 2014-2020 in materia di “Formazione alle Imprese” con particolare riferimento al processo di rafforzamento delle competenze, che è stato attuato in Puglia, attraverso interventi realizzati nel periodo di programmazione regionale 2014/2020.

Il programma di riferimento, quindi, è il POR/POC Puglia FESR-FSE 2014/2020, con specifico focus sull’**Asse X** “Investire nell’istruzione, nella formazione e nell’apprendimento permanente”, **Obiettivo specifico 10.4** “Accrescimento delle competenze della forza lavoro e agevolare la mobilità, l’inserimento/reinserimento lavorativo”, **Azione 10.6** “Interventi di formazione continua e/o specialistica e professionalizzante”.

In particolare, la valutazione si focalizza sull’implementazione e sui risultati raggiunti per quanto concerne due tipologie di interventi denominati **Piani Formativi Aziendali** (PFA) e **Pass Impresa** (PASS), attivati dalla Regione mediante procedure di evidenza pubblica.

Dal punto di vista metodologico, la valutazione ha fatto ricorso ad un mix di tecniche sia quantitative che qualitative, combinate ed integrate tra loro per rispondere nel modo più appropriato alle domande valutative (*mixed methods*), utilizzando sia fonti secondarie (dati statistici e sistema di monitoraggio regionale, per la ricostruzione delle caratteristiche dei soggetti beneficiari e dei lavoratori destinatari delle attività formative), sia fonti primarie di informazione, attraverso la somministrazione di questionari alle aziende e ai lavoratori coinvolti nelle attività formative, sia dei PFA sia dei PASS. Inoltre, per la rilevazione degli effetti, è stato utilizzato anche l’approccio controfattuale, con attività desk e realizzazione di indagini di campo, con la creazione di adeguati gruppi di controllo.

Con riferimento al tema della valutazione e della sua fattibilità in questo contesto, occorre fare alcune considerazioni generali:

- *Il tempo “ex-post” rispetto alla fine dell’intervento* andrebbe definito con maggiore precisione, sia dal punto di vista dell’arco temporale ritenuto plausibile rispetto ad un eventuale impatto, sia rispetto agli oggetti della valutazione. Ricomprendere sia progetti che sono terminati nel 2017 piuttosto che nel 2023, come intuibile, indebolisce l’analisi. Gli intervistati esprimono giudizi in merito alla situazione attuale: nei casi più datati possono essere intervenuti fattori non controllabili che hanno influito sull’andamento dell’azienda. Nei casi più recenti, con buona probabilità, non si sono ancora visti effetti rilevanti. Quanto all’arco temporale, sarebbe da definire a priori rispetto, ad esempio, alla durata formativa. Qual è il numero minimo di ore formative necessarie perché si possa prevedere un impatto? E questo impatto, in quale arco temporale è plausibile che si manifesti? Dunque, anche se è comprensibile il desiderio di avere informazioni a tutto raggio su un intero programma, dal momento che gli interventi si realizzano nell’arco almeno teorico di 9 anni (“n+2”) sarebbe utile temporalizzare la valutazione ex-post due fasi: una prima fase, prevedendola all’interno e alla fine delle valutazioni in itinere del Programma in corso, con riferimento agli interventi realizzati nei primi anni, mentre per quelli realizzati a fine programma, può essere ricompresa, come in questo caso, in parallelo alla programmazione successiva. Questa diversa temporalizzazione consentirebbe anche una migliore conoscenza dei progetti oggetti di valutazione ex-post consentendo un recupero di dati e informazioni più agevoli;
- *I gruppi di controllo per la valutazione controfattuale* andrebbero costituiti subito, parallelamente all’avvio dei progetti che si vogliono valutare con questa metodologia, così da facilitare e rendere più

efficace l'abbinamento. La nostra preferenza, quando possibile, è quella di selezionare il gruppo di controllo a partire dalle richieste non ammesse. In vari casi non è possibile (richieste non sufficienti), in altri si preferisce il ricorso a banche dati ufficiali le quali, tuttavia, non sempre sono aggiornate e si modificano negli anni. Costruire subito il gruppo di controllo garantisce rispetto al fatto che si tratta di aziende operative "in quel tempo lì" e rispetto alle quali si possono ricercare le variabili di abbinamento ritenute più significative. Possibile che, al momento della valutazione, si debbano fare alcuni aggiustamenti, ma se il numero selezionato è significativo non dovrebbe essere un problema.

Fatta questa premessa, l'indagine valutativa ha permesso di rilevare elementi abbastanza chiari.

Le aziende che hanno beneficiato dei **Piani Formativi Aziendali** hanno motivato la realizzazione dei Piani con l'obiettivo di migliorare le competenze dei lavoratori e in secondo piano con l'obiettivo di sostenere le innovazioni di processo, un risultato questo che appare coerente con l'obiettivo della policy regionale. In particolare, i benefici maggiori riguardano una maggiore coerenza delle competenze professionali rispetto alle mansioni assegnate, la maggiore organizzazione del lavoro e la maggiore capacità di relazione tra il personale. Molto percepiti anche i risultati positivi dal punto di vista di una maggiore autonomia lavorativa degli addetti e dell'aumento del benessere aziendale.

Le stesse aziende hanno dichiarato di aver registrato nei due anni successivi alla realizzazione dei Piani Formativi Aziendali un incremento del fatturato, che è però ritenuto effetto dei trend di settore o delle normali dinamiche aziendali, meno influenzato dall'attività formativa. Le stesse aziende non hanno, invece, registrato dinamiche significative in aumento dal lato dell'occupazione.

Le indagini hanno anche evidenziato come i Piani Formativi Aziendali abbiano impattato solo in parte sulle scelte strategiche delle aziende. Effetti positivi in campo commerciale sono stati sottolineati per il consolidamento del posizionamento sui mercati già esistenti. Per quanto riguarda l'innovazione, esiste una relazione tra PFA e gestione dell'innovazione di processo. Poco rilevanti gli effetti dal punto di vista della sostenibilità ambientale.

Dal lato dei **lavoratori che hanno beneficiato dei PFA**, sembra che la frequenza delle attività formative abbia permesso, soprattutto, di aumentare molto o abbastanza le competenze e di migliorare le condizioni professionali, mentre solo un terzo degli intervistati dichiara di aver registrato anche un miglioramento delle condizioni economiche. A distanza di anni, competenze e condizioni professionali sono gli elementi su cui i lavoratori ritengono di aver avuto maggiormente benefici. Il risultato appare, quindi, positivo, ma va evidenziato come l'indagine con un campione di lavoratori che non ha svolto attività formative nel corso del periodo 2017 – 2022 abbia evidenziato risultati simili, per cui le attività del PFA non sembra abbiano avuto ricadute sulle condizioni di lavoro differenti da quelle che si sono registrate in assenza di intervento.

L'altra azione oggetto della valutazione è stata quella dei **voucher PASS** che, nel corso del periodo di programmazione, ha subito modifiche dal punto di vista dei potenziali destinatari: l'Avviso Pass 2017 era, infatti, destinato a micro, piccole e medie imprese (MPMI) con unità locali in Puglia, imprenditori individuali, soci di società di persone e di capitali, lavoratori dipendenti con rapporto di lavoro subordinato, mentre quello del 2020 ha previsto l'estensione ai liberi professionisti e lavoratori autonomi con Partita IVA attiva e domicilio fiscale in Puglia e l'inclusione di dirigenti e quadri con contratto a tempo indeterminato.

Focalizzando l'attenzione sull'utilità percepita dai soggetti che hanno beneficiato dei voucher, le indagini effettuate hanno evidenziato l'utilità della frequenza delle attività formative soprattutto per il miglioramento delle competenze e per il miglioramento delle condizioni professionali e, a differenza dei PFA, molto elevata anche la percezione dell'utilità dal punto di vista del miglioramento delle condizioni economiche. La differenza rispetto ai PFA si spiega anche con la differente natura dei soggetti destinatari dei PASS. Alla data attuale, gli stessi soggetti riconoscono l'utilità dei voucher soprattutto dal punto di vista dell'aumento delle competenze, del miglioramento delle proprie condizioni professionali, per la capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici e per la possibilità di sviluppare la propria carriera.

Le indagini, svolte con il gruppo di controllo secondo l'approccio controfattuale, hanno evidenziato un elevato grado di efficacia della formazione secondo questa modalità. In particolare, si evidenzia che i soggetti che hanno usufruito della formazione hanno una percezione di molto più elevata dei propri miglioramenti nelle competenze e nella condizione professionale, ma va sottolineato come i soggetti che hanno beneficiato dei voucher abbiano registrato anche un miglioramento comparato maggiore nei cambiamenti delle condizioni economiche e nelle possibilità di sviluppo della carriera rispetto ai soggetti che non hanno beneficiato di alcuna formazione.

A conclusione delle analisi, si possono esprimere alcuni suggerimenti:

1. **PFA e PASS sono due strumenti di accesso alla formazione diversi che agganciano imprese diverse e target di lavoratori e lavoratrici diversi, per genere, livello di istruzione, settore nel quale operano. Dunque, sono strumenti complementari** in grado di soddisfare i bisogni formativi del territorio. Alcune "sovrapposizioni" sono possibili, ma non creano danno e rafforzano ulteriormente la capacità di risposta del sistema. I PFA sono, soprattutto, ma non esclusivamente, utilizzati per strategie aziendali specifiche, offrono opportunità di crescita a lavoratori e lavoratrici meno istruiti e qualificati in alcuni settori prevalenti. I PASS catturano in buona misura, ma non solo, personale più istruito e che opera anche in altri settori. Dunque, si tratta di due strumenti efficaci, rispetto ai quali si tratta solo di comprendere meglio le potenzialità ancora da promuovere e sviluppare rispetto ai settori di attività, ad alcune realtà territoriali meno coinvolte e rispetto a target che al tempo sono stati meno coinvolti. *A tale proposito, si suggerisce di aumentare le opportunità di partecipazione al Programma attraverso procedure di allocazione delle risorse finanziarie "Just in Time" o, in alternativa, Avvisi che prevedano più "finestre" di adesione nel corso dell'anno o anche degli anni.* Procedure diverse che vanno senz'altro accompagnate da un rinforzo sia della comunicazione (ad esempio, anche con un ruolo più importante delle parti sociali e delle organizzazioni che accompagnano la realizzazione del Programma attraverso il Comitato di Sorveglianza), sia dell'assistenza alle procedure di domanda da parte delle aziende che, in un quadro di maggiore estensione della platea di partecipanti, si ipotizza siano meno preparate rispetto alle procedure e complessità dei fondi europei;
2. **I PFA, nella percezione delle aziende, hanno avuto un ruolo molto rilevante nel determinare un aumento del fatturato e, in misura inferiore, un aumento occupazionale.** Il fatto che, rispetto a questi due indicatori, le aziende differenzino le risposte ci conforta relativamente al fatto che, da un lato, non hanno fornito risposte formali (sarebbero state nella stessa direzione), dall'altro, sono in grado di comprendere il perimetro di azione della formazione: serve per migliorare le competenze, le condizioni di lavoro, la produttività, se è vero che con uguale o poco personale in più si rileva un aumento del fatturato. La valutazione controfattuale non sembra sostenere questa percezione. Ma,

come anticipato in premessa, ci sembra più rilevante la posizione percettiva degli intervistati. A prescindere dal fatto che non è questo lo strumento per promuovere una politica occupazionale, vale la pena sottolineare che, comunque, all'aumento del fatturato (al quale ha contribuito molto il PFA, secondo le aziende) corrisponde anche un aumento occupazionale. Insomma, *diretto o indiretto che sia, il PFA sembra aver avuto un ruolo importante a diversi livelli, almeno nella convinzione degli intervistati. Questi risultati, opportunamente diffusi e comunicati, possono essere un ottimo strumento per aumentare ulteriormente la capacità di attrazione delle imprese all'offerta formativa* contribuendo anche a finalizzare sempre meglio le finalità e gli obiettivi strategici da perseguire, migliorando, nel contempo, le condizioni di lavoratori e lavoratrici, sia sul piano professionale, sia sul piano del benessere organizzativo;

3. **PASS Imprese**, come abbiamo visto, intercetta un target che possiamo definire "meglio posizionato" nel mercato del lavoro, per caratteristiche personali e per tipologia di mercato. *Un target che, anche dal punto di vista della valutazione controfattuale, sembra aver particolarmente beneficiato della politica formativa regionale;*
4. **I lavoratori e le lavoratrici di entrambi i dispositivi** hanno apprezzato, anche a mota distanza dalla fine degli interventi, queste opportunità di formazione. Sicuramente dal punto di vista del miglioramento delle competenze e delle condizioni professionali, due indicatori chiave di risultato atteso rispetto a questi interventi. E in forma minore, ma ugualmente importante, hanno ricondotto alla formazione effetti positivi dal punto di vista della carriera e delle condizioni economiche. Maggiore attenzione, rispetto a questo target, va rivolta alla *partecipazione femminile* (nell'ambito, in particolare, dei PASS) e *al personale meno istruito* (nell'ambito, in particolare, dei PFA) per i quali la possibilità di partecipare alla formazione rappresenta anche un elemento di miglioramento della condizione sociale;
5. Per concludere, una pista di miglioramento riguarda, certamente, **per entrambi gli strumenti** del PFA e di PASS Imprese, *il tema della sostenibilità ambientale*. Sarebbe forse opportuno che, nelle future progettualità fosse richiesta un'attenzione in questa direzione, tanto più visto che la formazione pare avere degli effetti positivi e trasversali su tutti.