



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

CIG B010EEF680      CUP B34F23011070009

---

Rapporto di valutazione definitivo

Giugno 2025 con integrazioni luglio 2025

## INDICE

<b>Executive summary</b> .....	<b>7</b>
<b>Premessa</b> .....	<b>11</b>
<b>1 L'approccio valutativo e il perimetro della valutazione</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Metodologie, strumenti e fonti</b> .....	<b>15</b>
<b>3 La valutazione operativa</b> .....	<b>21</b>
3.1 I Piani Formativi Aziendali .....	21
3.1.1 <i>Le istanze trasmesse</i> .....	21
3.1.2 <i>Le domande di rimborso</i> .....	25
3.2 I PASS .....	28
3.2.1 <i>Le istanze trasmesse</i> .....	28
3.2.2 <i>Le pratiche con esito positivo</i> .....	29
3.2.3 <i>Le istanze rendicontate</i> .....	33
<b>4 La valutazione strategica</b> .....	<b>34</b>
4.1 I piani formativi aziendali: le aziende beneficiarie .....	34
4.1.1 <i>Le caratteristiche delle imprese</i> .....	34
4.1.2 <i>La partecipazione ai Piani Formativi Aziendali</i> .....	35
4.1.3 <i>Gli effetti dei Piani Formativi Aziendali dal punto di vista delle competenze dei lavoratori</i> .....	38
4.1.4 <i>Gli effetti dei Piani Formativi Aziendali dal punto di vista delle performance aziendali</i> .....	39
4.1.5 <i>Gli effetti dei Piani Formativi Aziendali dal punto di vista delle strategie aziendali</i> .....	43
4.1.6 <i>L'analisi controfattuale</i> .....	48
4.2 I piani formativi aziendali: i lavoratori .....	51
4.2.1 <i>Le caratteristiche dei partecipanti</i> .....	51
4.2.2 <i>Le aspettative</i> .....	53
4.2.3 <i>I risultati percepiti</i> .....	55
4.2.4 <i>I cambiamenti rispetto alla partecipazione al PFA</i> .....	56
4.2.5 <i>L'analisi controfattuale</i> .....	58
4.3 I PASS .....	63
4.3.1 <i>Le caratteristiche dei partecipanti</i> .....	63

4.3.2	<i>Le aspettative</i> .....	65
4.3.3	<i>I risultati percepiti</i> .....	66
4.3.4	<i>I cambiamenti rispetto alla partecipazione al PASS</i> .....	67
4.3.5	<i>L'analisi controfattuale</i> .....	68
4.4	Alcuni approfondimenti .....	74
<b>5</b>	<b>Conclusioni e INDICAZIONI</b> .....	<b>76</b>
	<b>Allegato 1 Questionario per le aziende beneficiarie dei PFA</b> .....	<b>84</b>
	<b>Allegato 2 Questionario per lavoratori destinatari dei PFA</b> .....	<b>93</b>
	<b>Allegato 3 Questionario per destinatari dei PASS</b> .....	<b>98</b>

## Indice delle tabelle

Tabella 2.1 - Metodi, strumenti e fonti utilizzati per rispondere alle DV identificate.....	15
Tabella 3.1 – PFA: costo totale delle Istanze trasmesse per classificazione e tipologia di piano formativo aziendale.....	22
Tabella 3.2 – PFA - Istanze trasmesse: caratteristiche delle imprese interessate dai piani formativi aziendali .....	23
Tabella 3.3 – PFA - Istanze trasmesse: caratteristiche degli organismi formativi .....	24
Tabella 3.4 – Contributi pubblici e provati, costi rendicontati e costi riconosciuto delle istanze di domanda di rimborso per classificazione e tipologia di piano formativo aziendale .....	26
Tabella 3.5 – PFA. Caratteristiche socio –anagrafiche dei lavoratori che hanno partecipato ai piani formativi aziendali.....	27
Tabella 3.6 – PASS Imprese: istanze trasmesse per Avviso e per edizione .....	29
Tabella 3.7 – PASS Imprese - Avviso 2017, pratiche positive: le caratteristiche delle imprese .....	29
Tabella 3.8 – PASS Imprese - Avviso 2020, pratiche positive: le caratteristiche delle imprese .....	31
Tabella 3.9 - PASS Imprese - Avviso 2020: caratteristiche socio-anagrafiche dei destinatari delle pratiche positive .....	32
Tabella 3.10 - Rendicontazione voucher PASS Imprese, Avviso 2017 e Avviso 2020.....	33
Tabella 4.1 – Numero di imprese che hanno partecipato all’indagine per classe dimensionale, addetti (valori assoluti e percentuali) .....	34
Tabella 4.2 – Numero di imprese che hanno partecipato all’indagine per settore di attività economica (valori assoluti e percentuali) .....	35
Tabella 4.3 – Numero di imprese che hanno partecipato all’indagine per localizzazione (valori assoluti e percentuali) .....	35
Tabella 4.4 – Numero di imprese che hanno partecipato a più Piani Formativi Aziendali (valori assoluti e percentuali) .....	35
Tabella 4.5 – Numero di imprese che hanno partecipato a Piani di carattere monoaziendale o pluriaziendale (valori assoluti e percentuali) .....	36
Tabella 4.6 – Numero di imprese per tipologia di Piano Formativo Aziendale (valori assoluti e percentuali).....	36
Tabella 4.7 – Numero di imprese per figure professionali che hanno in prevalenza partecipato alle attività (valori assoluti e percentuali) .....	36
Tabella 4.8 – Numero di imprese per tipologia di Piano Formativo Aziendale (valori assoluti e percentuali).....	37
Tabella 4.9 – Numero di imprese per obiettivo strategico a cui rispondeva il Piano Formativo Aziendale (valori assoluti e percentuali) .....	37
Tabella 4.10 – Numero di imprese per fonti finanziarie utilizzate per finanziare le strategie di sviluppo (valori assoluti e percentuali) .....	38
Tabella 4.11 – Effetti percepiti dalle aziende dal punto di vista delle competenze (valori assoluti e valori percentuali) .....	38
Tabella 4.12 – Numero di imprese che hanno realizzato attività formative nel periodo 2022 - 2024 per fonte di finanziamento (valori assoluti e valori percentuali) .....	39
Tabella 4.13 – Numero di imprese per variazioni del fatturato nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali) .....	40
Tabella 4.14 – Numero di imprese per fattori che hanno influenzato i cambiamenti di fatturato (valori assoluti e valori percentuali).....	41
Tabella 4.15 – Numero di imprese per variazioni dell’occupazione nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali) .....	42

Tabella 4.16 – Numero di imprese per fattori che hanno influenzato i cambiamenti di occupazione (valori assoluti e valori percentuali) .....	43
Tabella 4.17 – Numero di imprese che dichiarano di aver registrato cambiamenti nelle strategie commerciali nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali) .....	44
Tabella 4.18 – Numero di imprese che ritiene i cambiamenti nelle strategie commerciali legati alla partecipazione al PFA (valori assoluti e valori percentuali) .....	44
Tabella 4.19 – Numero di imprese che dichiarano di aver registrato cambiamenti nelle strategie per la R&S nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali) .....	45
Tabella 4.20 – Numero di imprese che ritiene i cambiamenti nelle strategie per la R&S legati alla partecipazione al PFA (valori assoluti e valori percentuali) .....	46
Tabella 4.21 – Numero di imprese che dichiarano di aver registrato cambiamenti nelle strategie per la sostenibilità ambientale nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali) .....	46
Tabella 4.22 – Numero di imprese che ritiene i cambiamenti nelle strategie per la sostenibilità ambientale legati alla partecipazione al PFA (valori assoluti e valori percentuali) .....	47
Tabella 4.23 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per sesso (valori assoluti e valori percentuali) .....	51
Tabella 4.24 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per classi di età (valori assoluti e valori percentuali) .....	51
Tabella 4.25 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per titolo di studio (valori assoluti e valori percentuali) .....	51
Tabella 4.26 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per posizione nella professione (valori assoluti e valori percentuali) .....	52
Tabella 4.27 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per tempo di assunzione (valori assoluti e valori percentuali) .....	52
Tabella 4.28 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per tipologia di contratto (valori assoluti e valori percentuali) .....	52
Tabella 4.29 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per tempo di lavoro (valori assoluti e valori percentuali) .....	52
Tabella 4.30 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per dimensione dell’azienda (valori assoluti e valori percentuali) .....	53
Tabella 4.31 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per settore di attività dell’azienda (valori assoluti e valori percentuali).....	53
Tabella 4.32 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per tematiche di maggiore rilevanza delle attività formative (valori assoluti e valori percentuali) .....	54
Tabella 4.33 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per risultati attesi (valori assoluti e valori percentuali) .....	54
Tabella 4.34 – Grado di soddisfazione del corso (valori assoluti e valori percentuali) .....	55
Tabella 4.35 - Percezione da parte degli intervistati rispetto all’utilità economica e professionale del corso.....	55
Tabella 4.36 - Percezione da parte degli intervistati rispetto alle ricadute del corso nelle aree aziendali.....	56
Tabella 4.37 – Lavoratori che hanno partecipato al PFA per attuale condizione lavorativa.....	56
Tabella 4.38 - [Se lavorano ancora nella stessa azienda] Successivamente al Piano Formativo Aziendale, partecipazione da parte degli intervistati ad altre attività formative .....	56
Tabella 4.39 - [Se lavorano ancora nella stessa azienda] Ruolo ricoperto dagli intervistati in azienda.....	57
Tabella 4.40 - Percezione da parte degli intervistati rispetto all’utilità del corso nella situazione lavorativa attuale.....	57
Tabella 4.41 – Caratteristiche anagrafiche dei lavoratori del gruppo di controllo .....	59

Tabella 4.42 – Lavoratori del gruppo di controllo per settore di attività dell’azienda (valori assoluti e valori percentuali) .....	59
Tabella 4.43 - Percezione da parte dei lavoratori del gruppo di controllo rispetto ai cambiamenti della propria posizione lavorativa nell’ultimo triennio.....	60
Tabella 4.44 - Percezione da parte del gruppo di controllo delle aree nelle quali si ritiene maggiormente cambiata la posizione lavorativa .....	61
Tabella 4.45 - Percezione da parte del gruppo di controllo rispetto ai cambiamenti delle proprie capacità professionali nell’ultimo triennio .....	62
Tabella 4.46 – Confronto delle risposte attinenti i cambiamenti nella posizione lavorativa dei lavoratori (soggetti beneficiari del PFA e gruppo di controllo): percezione molto o abbastanza elevata .....	63
Tabella 4.47 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all’indagine per sesso (valori assoluti e valori percentuali) .....	63
Tabella 4.48 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all’indagine per classe di età (valori assoluti e valori percentuali) .....	64
Tabella 4.49 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all’indagine per titolo di studio (valori assoluti e valori percentuali) .....	64
Tabella 4.50 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all’indagine per posizione nella professione (valori assoluti e valori percentuali) .....	64
Tabella 4.51 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all’indagine per settore di attività dell’azienda (valori assoluti e valori percentuali) .....	65
Tabella 4.52 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all’indagine per tematica prevalente della formazione (valori assoluti e valori percentuali).....	65
Tabella 4.53 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all’indagine per motivo prevalente della partecipazione (valori assoluti e valori percentuali) .....	66
Tabella 4.54 – Grado di soddisfazione del corso (valori assoluti e valori percentuali) .....	66
Tabella 4.55 – Percezione da parte degli intervistati dell’utilità economico e professionale delle attività....	66
Tabella 4.56 - Percezione da parte degli intervistati rispetto alle ricadute del corso nelle aree aziendali.....	67
Tabella 4.57 - Attuale condizione lavorativa degli intervistati .....	67
Tabella 4.58 - Attuale posizione lavorativa degli intervistati .....	68
Tabella 4.59 - Percezione da parte degli intervistati rispetto all’utilità del corso nella situazione lavorativa attuale.....	68
Tabella 4.60 – Caratteristiche anagrafiche dei lavoratori del gruppo di controllo .....	71
Tabella 4.61 - Percezione da parte dei soggetti del gruppo di controllo PASS rispetto ai cambiamenti della propria posizione lavorativa nell’ultimo triennio .....	72
Tabella 4.62 - Percezione da parte dei soggetti del gruppo di controllo PASS rispetto ai cambiamenti delle proprie capacità professionali nell’ultimo triennio .....	73
Tabella 4.63 – Confronto delle risposte attinenti i cambiamenti nella posizione lavorativa dei lavoratori (soggetti beneficiari dei PASS e gruppo di controllo): percezione molto o abbastanza elevata.....	74

## Indice delle figure

Figura 3.1 – PFA: istanze presentate per stato.....	21
Figura 3.2 – PFA: istanze trasmesse per tipo di soggetto attuatore .....	21
Figura 3.3 – PFA: istanze trasmesse per classificazione e tipologia di piano formativo aziendale .....	22

Figura 3.4 – PFA - Domande di rimborso: istanze per classificazione e tipologia di piano formativo aziendale .....	26
Figura 3.5 - PASS Imprese - Avviso 2017: sesso e tipologia contratto dei destinatari delle pratiche positive	30
Figura 4.1 – Principali effetti percepiti dalle aziende come conseguenza dell’aumento delle competenze dei lavoratori (valori percentuali).....	39
Figura 4.2 – Percentuale di aziende per cambiamenti del fatturato nei due anni successivi alla realizzazione del PFA.....	40
Figura 4.3 – Percentuale di aziende per fattori che maggiormente hanno influenzato i cambiamenti di fatturato .....	41
Figura 4.4 – Percentuale di aziende per cambiamenti dell’occupazione nei due anni successivi alla realizzazione del PFA .....	42
Figura 4.5 – Percentuale di aziende per fattori che maggiormente hanno influenzato i cambiamenti di occupazione.....	43
Figura 4.6 – Percezione da parte dei lavoratori del gruppo di controllo rispetto ai cambiamenti della propria posizione lavorativa nell’ultimo triennio.....	60
Figura 4.7 – Aree aziendali nelle quali i lavoratori del gruppo di controllo percepiscono maggiori cambiamenti .....	61
Figura 4.8 – Percezione da parte del gruppo di controllo rispetto ai cambiamenti delle proprie capacità professionali nell’ultimo triennio .....	62
Figura 4.9 – Motivo per il quale il soggetto non ha beneficiato del voucher PASS.....	71
Figura 4.10 – Percezione da parte soggetti del gruppo di controllo PASS rispetto ai cambiamenti della propria posizione lavorativa nell’ultimo triennio.....	72
Figura 4.11 – Percezione dei soggetti del gruppo di controllo PASS rispetto ai cambiamenti delle proprie capacità professionali nell’ultimo triennio.....	73

## 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.

## PREMESSA

Il presente rapporto illustra i risultati dell'attività di 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, con le risorse del POR FESR-FSE 2014/2020.

Dopo aver definito il perimetro della valutazione e l'orientamento valutativo generale adottato per la sua realizzazione (cap. 1), nonché specificato metodologie e strumenti utilizzati e fonti di riferimento (cap. 2), il report si articola in due sezioni principali.

La prima (cap. 3) si concentra sulla valutazione operativa delle due azioni oggetto di analisi (*Piani Formativi Aziendali e PASS*), focalizzando l'attenzione sullo stato di avanzamento fisico, ricostruendo le caratteristiche delle attività, dei soggetti beneficiari e dei destinatari, sulla base delle informazioni fornite dal sistema di monitoraggio regionale.

La seconda parte del report (cap. 4) è, invece, focalizzata, sulla valutazione strategica delle due azioni, condotta innanzitutto attraverso la realizzazione di indagini che coinvolgono i beneficiari ed i destinatari, in modo da far emergere i risultati raggiunti, diretti ed indiretti, attesi e non attesi, dai diversi soggetti grazie alla partecipazione alle attività sostenute dai Fondi Strutturali. Vengono inoltre presentati i risultati delle indagini condotte utilizzando l'approccio controfattuale, mediante il confronto fra l'osservazione della realtà quale essa è (attraverso la misurazione di determinate variabili di interesse) ed una stima di come essa sarebbe stata in assenza della politica (controfattuale).

Da ultimo, il capitolo 5 sintetizza le principali conclusioni della valutazione, anche con l'obiettivo di fornire suggerimenti ed eventuali raccomandazioni per la prosecuzione della programmazione 2021-2027.

## 1 L'APPROCCIO VALUTATIVO E IL PERIMETRO DELLA VALUTAZIONE

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.

### Box 1 – Sintesi delle caratteristiche dei Piani Formativi Aziendali in base all'avviso pubblico

Per quanto riguarda i **Piani Formativi Aziendali**, la deliberazione della Giunta regionale 6 luglio 2016 n.936 ha approvato la pubblicazione dell'avviso pubblico che regola l'ammissione a finanziamento attraverso una procedura a sportello, promuovendo tre tipologie di piani *monoaziendali* o *pluriazziendali*:

- a) Piani formativi di aggiornamento delle competenze aziendali;
- b) Piani formativi di riqualificazione dei lavoratori delle imprese a seguito di mutamenti delle previste dall'art. 2103 del codice civile;
- c) Piani formativi di aggiornamento e/o di riqualificazione dei lavoratori delle imprese a seguito di nuovi investimenti e/o nuovi insediamenti produttivi e/o programmi di riconversione produttiva, avviati non prima di due esercizi sociali antecedenti la presentazione della candidatura e non oltre la data di presentazione del piano formativo.

Per piano formativo si intende un programma organico di azioni formative, concordato tra le parti sociali interessate, di cui possono essere destinatari imprenditori (tipologia a e c) e lavoratori occupati che prestano la loro attività lavorativa presso un'unità produttiva ubicata nel territorio regionale, ancorché destinatari di ammortizzatori sociali. Il numero di soggetti destinatari di ciascuna azione formativa di cui si compone il piano non deve essere inferiore a n. 5 unità e ciascuna azione formativa di cui si compone il piano non potrà avere un numero di discenti superiore a n. 18 unità, fermi restando i limiti di capienza per ciascuna aula previsti dalla normativa vigente.

In base all'avviso, sono finanziabili azioni di:

- a. formazione tecnico – tecnologico - produttiva finalizzati allo sviluppo delle tecniche e delle tecnologie produttive ed alla conduzione di impianti, attrezzature o macchinari, nonché alla sperimentazione di materiali o prodotti innovativi;
- b. formazione finalizzati al miglioramento della qualità del prodotto/servizio e all'ottimizzazione del ciclo produttivo;
- c. formazione organizzativo – gestionale, finalizzati allo sviluppo delle tecniche di gestione e/o organizzazione aziendale;
- d. formazione afferenti i sistemi di gestione ambientale, con attenzione alla gestione dei rifiuti e al risparmio di risorse idriche ed energetiche;
- e. formazione di personale addetto ai processi di commercio con l'estero e di internazionalizzazione di impresa;

- f. formazione organizzativo – gestionale, finalizzati allo sviluppo degli interventi in materia di responsabilità sociale di impresa ex L.R. n. 8/2014 “Norme per la sicurezza, la qualità e il benessere sul lavoro”.

### Box 2 – Sintesi delle caratteristiche dei PASS in base all’avviso pubblico

La determinazione del dirigente Sezione Formazione Professionale 6 giugno 2017, n. 740, ha approvato l’avviso pubblico 2/FSE/2017, modificato successivamente con determinazione n.1636 del 08/10/2020 per il sostegno all’azione **PASS Imprese**, attraverso il quale la Regione Puglia intende promuovere l’utilizzo di *voucher formativi*, definibili quali incentivi economici di natura individualizzata, volti al finanziamento di attività formative documentabili dirette a imprenditori/imprenditrici, lavoratori / lavoratrici dipendenti (quadri e dirigenti), lavoratori/lavoratrici autonomi e liberi/e professionisti/e.

L’obiettivo è quello di favorire l’accesso a processi formativi mirati, in quanto il *voucher* consente all’impresa di identificare obiettivi di crescita delle risorse umane, diversificando i processi formativi secondo le singole professionalità presenti nel contesto produttivo e relativi obiettivi di apprendimento. Il voucher può essere utilizzato, esclusivamente, per la frequenza di corsi di formazione specifici e/o di aggiornamento tecnico, erogati da Università pubbliche e Università private riconosciute dall’ordinamento nazionale, Organismi formativi accreditati, Ordini/collegi professionali, altri soggetti erogatori di corsi di formazione specifici e/o di aggiornamento tecnico che svolgano da almeno due anni attività documentata di formazione.

Per quanto riguarda il **perimetro della valutazione**, il Piano Unitario di Valutazione ed il Capitolato hanno esplicitato alcune domande di valutazione, che attengono sia alla fase di implementazione sia a quella di verifica dei risultati attesi e raggiunti (**valutazione operativa e valutazione strategica**).

Nel prospetto seguente si riportano le domande di valutazione previste dal PUV e dal Capitolato, con la proposta di alcune domande di valutazione aggiuntive già condivise con l’Adg, il NNVIP e lo Steering Group in avvio del servizio; in particolare **le domande aggiuntive riguardano il contributo delle azioni alla crescita sostenibile e le lezioni apprese per la governance dell’azione pubblica**.

Domande previste dal PUV e dettagliate dal Capitolato	Domande aggiuntive
<b>Tema A - I risultati e gli impatti delle azioni realizzate:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Le aziende beneficiarie hanno registrato un incremento del volume d'affari (sia rispetto all'anno precedente o al periodo pre-pandemia, sia rispetto al trend del settore di riferimento o rispetto alle aziende dello stesso settore non finanziate o rinunciarie)?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le aziende beneficiarie hanno usufruito di altre opportunità del POR a sostegno della competitività? Quali sinergie ci sono con gli interventi formativi?</li> <li>➤ Quali effetti gli interventi hanno avuto dal punto di vista occupazionale?</li> </ul>
<b>Tema B - Effetti prodotti in termini di rafforzamento delle competenze della forza lavoro:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>La struttura organizzativa aziendale ha subito sostanziali modifiche dopo l'attuazione del percorso formativo?</i></li> <li>✓ <i>Il dipendente ha cambiato mansioni/reparto dopo l'attuazione del percorso formativo?</i></li> <li>✓ <i>Il dipendente ha beneficiato di un miglior inquadramento dopo l'attuazione del percorso formativo?</i></li> <li>✓ <i>Il dipendente, in una prospettiva di mobilità, è stato assunto in un'altra impresa regionale o extra-regionale dopo l'attuazione del percorso formativo?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quali competenze sono state acquisite con i Piani formativi aziendali ed i PASS?</li> <li>➤ Quali altre azioni formative le aziende hanno intrapreso, che possono aver contribuito ai risultati in termini di rafforzamento delle competenze?</li> </ul>

Domande previste dal PUV e dettagliate dal Capitolato	Domande aggiuntive
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>L'intervento formativo ha contribuito ad accrescere la soddisfazione dei dipendenti e la creazione del c.d. "benessere" aziendale?</i></li> <li>✓ <i>L'intervento formativo, in quale misura, ha prodotto riflessi di genere, coerentemente con i principi esplicitati nell'Agenda Regionale di genere?</i></li> <li>✓ <i>Quali interventi formativi si sono contraddistinti per una significativa riduzione del gender gap?</i></li> </ul>	
<b>Tema C - Rafforzamento della competitività del sistema imprenditoriale:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Le aziende beneficiarie hanno aumentato la capacità di esportare (sia rispetto all'anno precedente o al periodo pre-pandemia sia rispetto al trend del settore di riferimento o rispetto alle aziende dello stesso settore non finanziate o rinunciarie)?</i></li> <li>✓ <i>Le aziende beneficiarie hanno registrato un'espansione commerciale, nei propri mercati di riferimento e/o in altri non precedentemente serviti, a seguito dell'attuazione del percorso formativo?</i></li> <li>✓ <i>Le aziende beneficiarie hanno creato e/o sono entrate in nuovi network?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Quali interventi imprenditoriali hanno realizzato le aziende beneficiarie, che possono aver contribuito alle dinamiche commerciali?</i></li> <li>➤ <i>Quali modifiche hanno apportato le aziende nelle loro strategie commerciali?</i></li> </ul>
<b>Tema D - Diffusione dei processi di ricerca ed innovazione:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Le aziende beneficiarie hanno sviluppato innovazioni di processo o di prodotto dopo l'attuazione del percorso formativo?</i></li> <li>✓ <i>Le aziende beneficiarie hanno incrementato l'efficacia e l'efficienza dei processi operativi dopo l'attuazione del percorso formativo?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Quale approccio all'innovazione avevano le aziende prima dell'intervento?</i></li> <li>➤ <i>Quale è stato il grado di coerenza rispetto alle strategie della S3?</i></li> </ul>
<b>Tema E - Contributo alla crescita sostenibile</b>	
<p><i>(non previste)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Quale contributo hanno fornito i Piani formativi alla creazione / consolidamento di aziende sostenibili?</i></li> <li>➤ <i>Quale contributo hanno fornito i Piani formativi alla creazione / consolidamento di aziende coesive?</i></li> <li>➤ <i>Quale è il grado di coerenza dei Piani formativi rispetto agli obiettivi di Agenda 2030?</i></li> </ul>
<b>Tema F - Contributo alla governance</b>	
<p><i>(non previste)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Quali sono le lezioni apprese per l'Amministrazione Pubblica?</i></li> <li>➤ <i>Quali sono stati i vantaggi dell'azione sinergica tra FESR e FSE?</i></li> </ul>

## 2 METODOLOGIE, STRUMENTI E FONTI

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*). Inoltre, la valutazione tiene conto del punto di vista dei principali attori coinvolti, secondo una logica di valutazione partecipata, ed è finalizzata a mettere in luce eventuali casi di successo all'interno delle due azioni oggetto di analisi, in una logica di capitalizzazione dei risultati raggiunti.

Nella tabella seguente, si illustrano le metodologie e gli strumenti utilizzati con riferimento alle diverse domande di valutazione. In allegato, la struttura dei questionari utilizzati per le indagini di campo.

**Tabella 2.1 - Metodi, strumenti e fonti utilizzati per rispondere alle DV identificate**

DV	Metodi e strumenti	Fonti
<b>Tema A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricostruzione/mappatura degli interventi realizzati con l'attuazione dei Piani Formativi Aziendali e dei PASS</li> <li>• Indagine sul campo attraverso rilevazioni dirette (CAWI) con le imprese beneficiarie per rilevare i risultati diretti delle iniziative, dal punto di vista dello sviluppo imprenditoriale</li> <li>• Indagine con campione controfattuale</li> <li>• Interviste dirette ad aziende beneficiarie</li> <li>• Focus group con stakeholder per condividere e verificare i risultati delle analisi valutative</li> </ul>	<p>Fonti secondarie interne (dati di monitoraggio)</p> <p>Fonte primaria: Indagini sul campo di natura quali-quantitativa (imprese beneficiarie e non beneficiarie); stakeholder</p>
<b>Tema B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricostruzione/mappatura degli interventi realizzati con l'attuazione dei Piani Formativi Aziendali e dei PASS</li> <li>• Indagine sul campo attraverso rilevazioni dirette (CAWI) con le imprese beneficiarie e con i lavoratori che hanno partecipato alle indagini, per rilevare i risultati diretti delle iniziative, dal punto di vista dello sviluppo delle competenze</li> <li>• Indagine con campione controfattuale</li> <li>• Interviste dirette ad aziende beneficiarie</li> <li>• Focus group con stakeholder per condividere e verificare i risultati delle analisi valutative</li> </ul>	<p>Fonti secondarie interne (dati di monitoraggio)</p> <p>Fonte primaria: Indagini sul campo di natura quali-quantitativa (imprese beneficiarie e non beneficiarie; lavoratori partecipanti); stakeholder</p>
<b>Tema C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricostruzione/mappatura degli interventi realizzati con l'attuazione dei Piani Formativi Aziendali e dei PASS</li> <li>• Indagine sul campo attraverso rilevazioni dirette (CAWI) con le imprese beneficiarie e con i lavoratori, per rilevare i risultati diretti delle iniziative, dal punto di vista del rafforzamento della competitività del sistema imprenditoriale</li> <li>• Interviste dirette ad aziende beneficiarie</li> <li>• Focus group con stakeholder per condividere e verificare i risultati delle analisi valutative</li> </ul>	<p>Fonti secondarie interne (dati di monitoraggio)</p> <p>Fonte primaria: Indagini sul campo di natura quali-quantitativa (imprese beneficiarie e non beneficiarie); stakeholder</p>
<b>Tema D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricostruzione/mappatura degli interventi realizzati con l'attuazione dei Piani Formativi Aziendali e dei PASS</li> <li>• Indagine sul campo attraverso rilevazioni dirette (CAWI) con le imprese beneficiarie e con i lavoratori, per rilevare i risultati diretti delle iniziative, dal punto di vista dei processi di ricerca e sviluppo</li> <li>• Interviste dirette ad aziende beneficiarie</li> <li>• Focus group con stakeholder per condividere e verificare i risultati delle analisi valutative</li> </ul>	<p>Fonti secondarie interne (dati di monitoraggio)</p> <p>Fonte primaria: Indagini sul campo di natura quali-quantitativa (imprese beneficiarie e non beneficiarie; lavoratori partecipanti), stakeholder</p>

DV	Metodi e strumenti	Fonti
<b>Tema E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricostruzione/mappatura degli interventi realizzati con l’attuazione dei Piani Formativi Aziendali e dei PASS</li> <li>• Indagine sul campo attraverso rilevazioni dirette (CAWI) con le imprese beneficiarie e con i lavoratori, per rilevare i risultati diretti delle iniziative, dal punto di vista dello sviluppo sostenibile</li> <li>• Interviste dirette ad aziende beneficiarie</li> <li>• Focus group con stakeholder per condividere e verificare i risultati delle analisi valutative</li> </ul>	<p>Fonti secondarie interne (dati di monitoraggio)</p> <p>Fonte primaria: Indagini sul campo di natura quali-quantitativa (imprese beneficiarie e non beneficiarie; lavoratori partecipanti), stakeholder</p>
<b>Tema F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviste dirette con i referenti dell’Amministrazione regionale</li> <li>• Focus group con stakeholder per condividere e verificare i risultati delle analisi valutative</li> </ul>	<p>Fonte primaria: Amministrazione regionale</p>

Per quanto concerne nello specifico la **valutazione d’impatto** dei piani aziendali di formazione (PFA) e dei voucher aziendali/formativi (Avvisi Pass), utilizzando anche un approccio valutativo di tipo controfattuale, l’obiettivo è stato quello di rilevare gli effetti prodotti da questi interventi di formazione su imprese e/o lavoratori che ne hanno beneficiato. Nel caso dei PFA, il riferimento è all’Avviso pubblico nel 2016, in quello dei PASS è agli Avvisi 2017 e 2020. L’Avviso Pass 2017 era 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 aveva previsto l’estensione ai liberi professionisti e lavoratori autonomi con Partita IVA attiva e domicilio fiscale in Puglia, l’inclusione di dirigenti e quadri con contratto a tempo indeterminato, l’esclusione delle imprese appartenenti alle sezioni A (Agricoltura) e P (Istruzione) della classificazione ATECO 2007, ad eccezione delle imprese con attività primaria classificata con codice ATECO 85.10.00 (Istruzione prescolastica).

L’analisi controfattuale ha previsto una linea di attività desk, mediante l’utilizzo e l’elaborazione di dati di fonte secondaria sulle variabili aziendali, ed una linea field, che nello specifico ha riguardato: per i PFA, la realizzazione di interviste con metodo CATI a soggetti occupati che non hanno beneficiato nel corso degli ultimi anni di azioni formative; nel caso dei PASS, la somministrazione di questionari con metodo CAWI ai soggetti che avevano presentato la domanda, ma non sono risultati beneficiari, per non ammissione, rinuncia o revoca.

Nel caso dei PFA, l’obiettivo delle analisi è stimare l’effetto causale di questi piani formativi sulla competitività delle imprese partecipanti, confrontandole con un gruppo di controllo di imprese simili che non hanno beneficiato del programma. L’analisi dell’Impatto dei Piani Formativi Aziendali (PFA) sulla performance delle imprese pugliesi si è basata su due principali fonti dati:

- Dati Amministrativi Regione Puglia – Piani Formativi Aziendali (PFA), che contengono informazioni sulle imprese che hanno beneficiato di finanziamenti per realizzare attività di formazione rivolte ai propri dipendenti. Le variabili includono identificativi aziendali e caratteristiche dell’intervento.
- Banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende, Bureau van Dijk) che costituisce un archivio con bilanci d’impresa e variabili economico-finanziarie per le società di capitali italiane. Le informazioni utilizzate si riferiscono alle aziende con sede nel territorio della regione Puglia e nelle sue province e

includono, oltre alle caratteristiche aziendali (quali settore, dimensioni, area geografica) anche indicatori che sono stati utilizzati come variabili risultato sulle quali misurare gli effetti dei PFA, quali numero di dipendenti, EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), utile netto.

Le due “banche dati” sono state integrate tra loro per realizzare le analisi e dopo l'integrazione dei dati sono state identificate, tramite corrispondenza degli identificativi aziendali (Partita IVA), 464 imprese "trattate" (cioè che hanno beneficiato del PFA) sul totale delle 561 risultanti dai dati amministrativi della Regione Puglia<sup>1</sup>.

Le variabili scelte come variabili risultato (*outcome*), richiamate nella descrizione dell'archivio AIDA, rappresentano delle proxy della competitività aziendale: il “numero di dipendenti” indica la capacità dell'impresa di generare occupazione, elemento chiave di crescita e resilienza; EBITDA (Margine operativo lordo)<sup>2</sup>, misura l'efficienza operativa dell'impresa, prima della gestione finanziaria e straordinaria; l'utile netto rappresenta il risultato finale della gestione d'impresa, dopo oneri e imposte, riflettendo la sostenibilità economica a lungo termine. Questi indicatori sono stati utilizzati per valutare la competitività delle aziende e gli effetti dei PFA sulla competitività.

L'approccio metodologico ha combinato due tecniche: Propensity Score Matching (PSM); Difference-in-Differences (DiD). Il loro utilizzo ha comunque richiesto una preliminare attività di trasformazione o riorganizzazione del database. Infatti, i dati sulle variabili di risultato (*outcome*) per ogni impresa erano disponibili per un orizzonte temporale massimo di 10 anni, senza una specifica assegnazione dell'anno di riferimento. Le variabili erano etichettate come 'anno-1', 'anno-2', fino a 'anno-9', con l'ultimo anno disponibile rappresentato come 'anno0'. Questo 'anno0' è stato assunto corrispondente all'ultimo bilancio disponibile (informazione presente nell'archivio AIDA). Per poter applicare tecniche di tipo longitudinale come il Difference-in-Differences, il database è stato convertito da formato "wide" (una riga per impresa, molte colonne per ciascun anno) a formato "long" (una riga per ciascuna impresa e anno). In pratica, per ogni impresa sono stati creati 10 record (uno per anno), in modo da rendere esplicita la dimensione temporale dell'osservazione. A ciascun anno è stato assegnato un valore relativo, a partire da 'anno0' e andando a ritroso.

Il PSM ha consentito invece di costruire un gruppo di controllo comparabile a quello trattato. Il Propensity Score Matching (PSM) ha stimato la probabilità che un'impresa partecipi al trattamento in funzione di un insieme di caratteristiche osservabili.

$$e(X) = P(D = 1 | X)$$

dove

- $e(X)$ : Propensity score, probabilità stimata di essere trattata
- $D$ : Variabile indicatrice del trattamento (1 = trattata, 0 = non trattata)
- $X$ : Vettore di covariate (es. dimensione, settore, area geografica)

Il propensity score è stato stimato tramite regressione logistica:

---

<sup>1</sup> È stato effettuato anche un lavoro di “pulizia” del numero di imprese considerando solo quelle che nell'archivio AIDA risultavano attive. Ma non è stato questo l'elemento principale che ha determinato che si trovassero meno imprese di quelle risultanti dai dati della Regione Puglia.

<sup>2</sup> EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) è un indicatore che misura la redditività operativa di un'azienda prima di oneri finanziari, imposte, ammortamenti e svalutazioni.

$$\text{logit}(e(X)) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p$$

dove  $\beta$  sono i coefficienti del modello.

In altri termini, il propensity score è stato stimato tramite un modello logit, dove la variabile dipendente è binaria (1 = impresa trattata), utilizzando come covariate variabili pre-trattamento come: la classe di dimensione aziendale (micro, piccola, media, grande), il Settore ATECO (aggregato in 5 macrosettori; agricoltura, industria in senso stretto, costruzioni, commercio, altre attività dei servizi), la localizzazione geografica delle aziende (le province).

Successivamente, ogni impresa trattata è stata abbinata a una o più imprese di controllo con un valore simile di propensity score, utilizzando un algoritmo di tipo nearest neighbor senza ripetizione (no replacement) e caliper per migliorare la qualità del matching. La bontà dell'abbinamento è stata verificata confrontando le medie delle covariate tra i gruppi matched.

Per stimare l'effetto del trattamento si è applicato il metodo Difference-in-Differences, che confronta le variazioni nelle variabili outcome tra periodo pre e post formazione tra imprese trattate e controlli. L'anno 2016, cioè quello di pubblicazione dell'avviso PFA, è stato assunto come anno discriminante per la costruzione della variabile 'post'. Per ciascuna impresa, gli anni successivi al 2016 sono stati marcati come periodo post-trattamento, quelli precedenti come periodo pre-trattamento.

La stima è stata effettuata utilizzando un modello lineare con variabile di trattamento, variabile temporale (pre/post), e la loro interazione. Il coefficiente dell'interazione tra "trattamento" e "post" rappresenta l'effetto medio del trattamento sulle imprese partecipanti. In dettaglio, il modello Difference-in-Differences (DiD) stima l'effetto del trattamento con il seguente modello:

$$Y_{it} = \alpha + \delta D_i + \gamma \text{Post}_t + \beta(D_i \times \text{Post}_t) + \varepsilon_{it}$$

Dove:

- $Y_{it}$ : Outcome dell'impresa  $i$  al tempo  $t$
- $\alpha$ : Intercetta
- $D_i$ : Dummy trattamento (1 se trattata)
- $\delta$ : Effetto medio del trattamento nel pre-trattamento
- $\text{Post}_t$ : Dummy periodo post (1 se dopo il 2016)
- $\gamma$ : Effetto medio del tempo nel gruppo di controllo
- $D_i \times \text{Post}_t$ : Interazione tra trattamento e periodo post
- $\beta$ : Effetto medio del trattamento (ATT)
- $\varepsilon_{it}$ : Termine di errore

Nel caso degli Avvisi Pass 2017 e 2020, si è proceduto nello stesso modo dei PFA, integrando Dati Amministrativi Regione Puglia – PASS 2017 e 2020 e la Banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende,

Bureau van Dijk). Naturalmente, poiché la banca dati AIDA contiene informazioni sulle società di capitali, è stato solo possibile reperire in AIDA solo questa categoria di beneficiari. Alla fine l'integrazione tra le due fonti consente di individuare in totale 207 beneficiari di voucher aziendali/formativi (da Avvisi Pass), di cui 12 a valere sull'Avviso 2017 (su 254 risultanti dai dati di Regione Puglia) e 195 a valere sull'Avviso 2020 (su 600 risultanti dai dati della Regione Puglia). Data la ridotta numerosità dei casi sull'Avviso 2017, ci si è concentrati sulle stime solo che rientravano nell'Avviso 2020. Di queste 195 società, 10 risultavano non essere più attive, con conseguente riduzione a 185 del numero di "trattati" usati nelle stime. Detto ciò si è proceduto come prima a trasformare/riorganizzare il database affinché potesse essere utilizzato per poter applicare tecniche di tipo longitudinale come il Difference-in-Differences, e si è proceduto a combinare le tecniche di Propensity Score Matching (PSM) e Difference-in-Differences (DiD). Se le variabili risultato su cui stimare l'effetto sono rimaste le stesse, l'anno che è stato assunto come anno discriminante per la costruzione della variabile 'post' è stato il 2020, cioè quello di pubblicazione del secondo Avviso Pass. Per ciascun beneficiario, gli anni successivi al 2020 sono stati marcati come periodo post-trattamento, quelli precedenti come periodo pre-trattamento.

Per quanto riguarda i destinatari raggiunti nell'ambito dell'Avviso PFA e degli Avvisi Pass sono state realizzate sia indagini con i soggetti (dipendenti, imprenditori, soci, liberi professionisti e lavoratori autonomi) che hanno beneficiato di tali misure sia con soggetti che non ne hanno beneficiato (gruppo di controllo per analisi controfattuale).

Nel caso dei PFA, i lavoratori non trattati che costituiscono il gruppo di controllo sono stati individuati adottando la seguente metodologia: contatto di recapiti telefonici selezionati casualmente dagli elenchi telefonici degli abbonati residenti in Puglia; contatti telefonici finalizzati alla presentazione della survey, all'individuazione del target e alla richiesta di indirizzo/i e-mail al quale inviare un link al questionario on line e/o realizzazione di intervista telefonica; link che ciascun cittadino ha potuto condividere con propri familiari, amici, conoscenti, purché nella stessa "condizione target" indicata (lavoratore dipendente che non abbia fatto formazione nel periodo, condizione comunque verificata in intervista).

Nel caso dei PASS, il gruppo di controllo è stato costruito prendendo come universo l'insieme delle MPMI e dei professionisti con Partita IVA attiva in Puglia che dai dati della Regione risultano aver trasmesso istanza e non aver però successivamente ricevuto il finanziamento di voucher aziendali/formativi.

Nel prospetto seguente, si riportano tutte le operazioni effettuate ai fini dell'analisi controfattuale.

Azione	Aziende	Destinatari della formazione
PFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisi dati di fonte AIDA (fatturato e occupazione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indagine gruppo di controllo (lavoratori pugliesi non beneficiari di attività formative – CATI)</li> </ul>
PASS	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisi dati di fonte AIDA</li> <li>(fatturato e occupazione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indagine gruppo di controllo (soggetti che hanno presentato la domanda nei due Avvisi 2017 e 2020 ma non sono risultati beneficiari e che non hanno beneficiato di altre attività formative-CAWI)</li> </ul>

In ultimo, come previsto dal piano di lavoro, nell'ambito dei questionari è stata richiesta alle aziende beneficiarie dei PFA la disponibilità ad un'intervista di approfondimento sui temi oggetto di valutazione e successivamente, data una limitata dichiarazione di disponibilità, è stata inviata una mail personalizzata ad oltre 50 aziende. A conclusione delle attività è stato possibile realizzare soltanto tre interviste (una impresa meccanica presente sul mercato regionale, una impresa dell'arredamento presente sui mercati nazionali ed internazionali, una multinazionale di servizi informatici).

E' stato, infine, organizzato un Focus Group al quale hanno partecipato quattro testimoni significativi componenti del Comitato di Sorveglianza del Programma FSE 2021-2027.

### 3 LA VALUTAZIONE OPERATIVA

#### 3.1 I Piani Formativi Aziendali

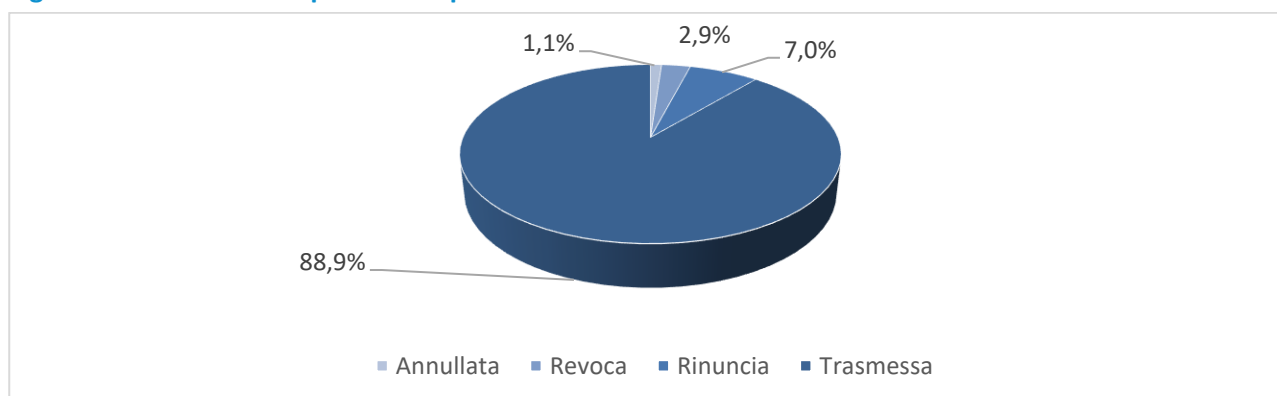
##### 3.1.1 Le istanze trasmesse

I dati di monitoraggio della Regione Puglia sui Piani Formativi Aziendali (PFA) hanno tracciato gli esiti dell'intero processo di verifica di ammissibilità e di valutazione delle istanze proposte, a partire dalla loro presentazione fino alla domanda di liquidazione/rimborso, passando dalla loro ammissibilità, approvazione, ed adesione con il caricamento nel sistema informativo della documentazione esplicitamente richiesta per ricevere concretamente il finanziamento ed avviare effettivamente i passaggi per realizzare l'attività formativa.

Nel complesso, a valere sull'Avviso sui Piani Formativi Aziendali, risultano essere state presentate complessivamente 1.065 istanze di cui trasmesse 947 (pari all'88,9% delle istanze presentate), soprattutto da parte di imprese in qualità di soggetto attuatore. In alcuni casi, il soggetto attuatore è un "organismo inserito nell'Elenco Regionale degli Organismi accreditati".

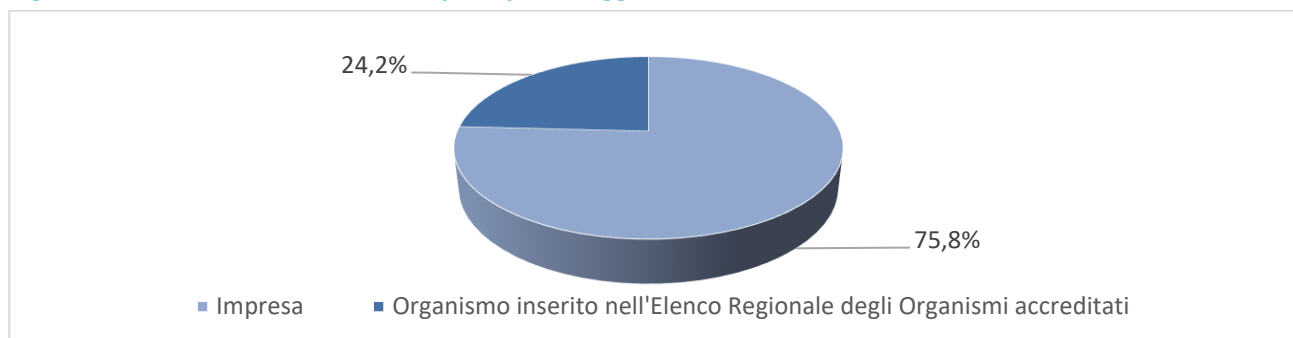
Il numero complessivo di "soggetti attuatori" delle istanze trasmesse ammonta a 591<sup>3</sup>, di cui 526 imprese e 65 organismi inseriti nell'Elenco Regionale degli accreditati. Sono presenti soggetti attuatori che hanno presentato più istanze: nel dettaglio 153 imprese e 38 organismi accreditati a livello regionale hanno presentato in qualità di soggetto attuatore più di una delle istanze trasmesse.

**Figura 3.1 – PFA: istanze presentate per stato**



Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

**Figura 3.2 – PFA: istanze trasmesse per tipo di soggetto attuatore**

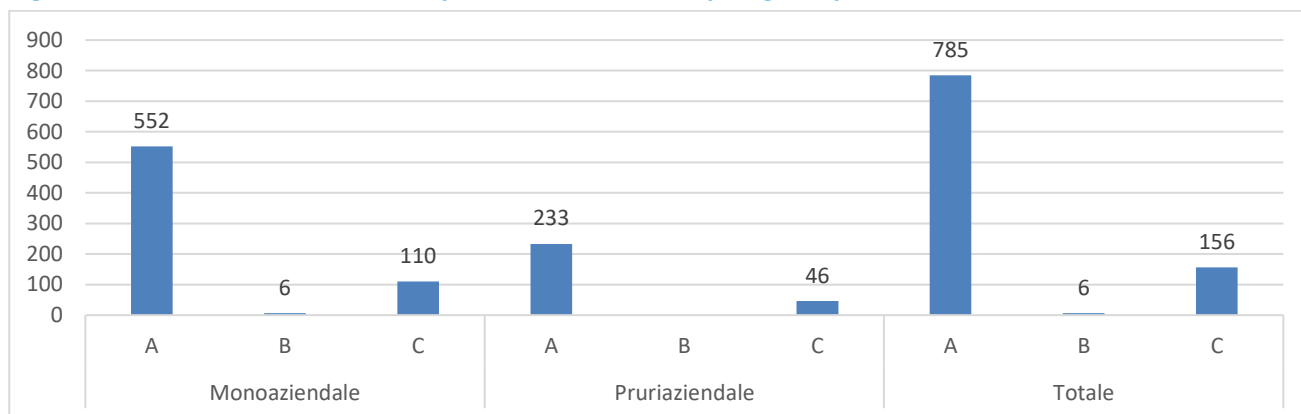


Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

<sup>3</sup> Basato sul conteggio univoco delle Partite IVA.

Nella maggior parte dei casi (il 70,5%), le istanze trasmesse hanno riguardato piani formativi rispondenti alle esigenze di una singola impresa (monoaziendali). Comunque rilevante è la quota (il 30% circa) di piani formativi rispondenti alle esigenze di più imprese ubicate sul territorio regionale (pluriazendali). Per quello che riguarda la tipologia di piani, è decisamente prevalente la A (l'82,9% delle istanze trasmesse), ossia i piani formativi di aggiornamento delle competenze professionali, mentre ci sono solo 6 piani formativi di tipo B<sup>4</sup> (nessuno pluriazendale). I restanti piani (il 16,5%) sono piani formativi di tipo C<sup>5</sup>.

**Figura 3.3 – PFA: istanze trasmesse per classificazione e tipologia di piano formativo aziendale**



Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

La tabella successiva mostra, per le istanze trasmesse, l'ammontare di finanziamento pubblico, di cofinanziamento privato e di costo tale dei piani aziendali per classificazione e per tipologia di piano.

**Tabella 3.1 – PFA: costo totale delle Istanze trasmesse per classificazione e tipologia di piano formativo aziendale**

Classificazione Piano	Tipologia Piano	Pratiche (n)	Finanziamento Pubblico	Cofinanziamento Privato	Costo Totale
<b>Monoaziendale</b>	A	552	27.632.625,00 €	19.011.180,80 €	46.643.805,80 €
	B	6	1.105.227,50 €	726.809,04 €	1.832.036,54 €
	C	110	14.455.377,50 €	11.351.479,97 €	25.806.857,47 €
	Totale	668	43.193.230,00 €	31.089.469,81 €	74.282.699,81 €
<b>Pluriazendale</b>	A	233	17.823.822,00 €	11.046.053,23 €	28.869.875,23 €
	C	46	9.980.589,50 €	6.237.811,78 €	16.218.401,28 €
	Totale	279	27.804.411,50 €	17.283.865,01 €	45.088.276,51 €
<b>Totale complessivo</b>		<b>947</b>	<b>70.997.641,50 €</b>	<b>48.373.334,82 €</b>	<b>119.370.976,32 €</b>

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

Rispetto alle istanze trasmesse è possibile analizzare il numero e la tipologia di tutti i soggetti che ne sono stati interessati (inclusi i soggetti attuatori): si tratta di 1.072 imprese, 96 organismi formativi e 6 soggetti con la funzione di garantire "apporto specialistico"<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Riqualificazione dei lavoratori delle imprese a seguito di mutamenti di mansioni previste dall'art. 2103 codice civile.

<sup>5</sup> Di aggiornamento e/o di riqualificazione dei lavoratori delle imprese a seguito di nuovi investimenti e/o nuovi insediamenti produttivi e/o programmi di riconversione produttiva, avviati non prima di due esercizi sociali antecedenti la presentazione della candidatura e non oltre la data di presentazione del piano formativo.

<sup>6</sup> Anche in questo caso il conteggio dei diversi soggetti è stato effettuato contando in maniera univoca le Partite IVA.

Le 1.072 imprese sono nella maggior parte dei casi (il 61,2%) società a responsabilità limitata, con sede legale soprattutto in provincia di Bari (40,6%) o di Lecce (23,7%), che svolgono la propria attività principalmente nei settori manifatturiero (21,7%), del commercio all'ingrosso e al dettaglio (19%) e della sanità e dell'assistenza sociale (14,3%)<sup>7</sup>. Per quanto riguarda le dimensioni, sono soprattutto piccole imprese e microimprese (rispettivamente, il 49,3% e il 22,1%).

**Tabella 3.2 – PFA - Istanze trasmesse: caratteristiche delle imprese interessate dai piani formativi aziendali**

	v.a.	%
<b>Natura giuridica</b>		
Associazione	19	1,8%
Consorzio a responsabilità limitata	4	0,4%
Consorzio con attività esterna	2	0,2%
Consorzio senza attività esterna	2	0,2%
Cooperativa	89	8,3%
Cooperativa a responsabilità illimitata	5	0,5%
Cooperativa a responsabilità limitata	46	4,3%
Cooperativa a responsabilità limitata (in liquidazione)	1	0,1%
Cooperativa per azioni	1	0,1%
Cooperativa sociale sanitaria e di servizi integrati per azioni	1	0,1%
Ditta individuale	79	7,4%
Ente Pubblico	1	0,1%
Fondazione	4	0,4%
Fondazione ONLUS	4	0,4%
Piccola Società coop. a responsabilità limitata	7	0,7%
Società consortile	4	0,4%
Società consortile per azioni	2	0,2%
Società a responsabilità limitata	662	61,8%
Società a responsabilità limitata semplificata	1	0,1%
Società coop. a responsabilità limitata per azioni	7	0,7%
Società in accomandita semplice	39	3,6%
Società in nome collettivo	25	2,3%
Società per azioni	65	6,1%
Studio associato	2	0,2%
<b>Settore di attività economica</b>		
C - Attività Manifatturiere	233	21,7%
D - Fornitura di Energia Elettrica, Gas, Vapore e Aria Condizionata	1	0,1%
E - Fornitura di Acqua; Reti Fognarie, Attività di Gestione dei Rifiuti e Risanamento	16	1,5%
F - Costruzioni	98	9,1%
G - Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli	204	19,0%
H - Trasporto e Magazzinaggio	52	4,9%
I - Attività dei Servizi di Alloggio e di Ristorazione	71	6,6%
J - Servizi di Informazione e Comunicazione	61	5,7%
K - Attività Finanziarie e Assicurative	10	0,9%
L - Attività Immobiliari	4	0,4%
M - Attività Professionali, Scientifiche e Tecniche	57	5,3%
N - Noleggio, Agenzie di Viaggio, Servizi di Supporto alle Imprese	67	6,3%
P - Istruzione	19	1,8%
Q - Sanità e Assistenza Sociale	153	14,3%
R - Attività Artistiche, Sportive, di Intrattenimento e Divertimento	4	0,4%
S - Altre Attività di Servizi	22	2,1%
<b>Dimensione</b>		
Grande	87	8,1%
Grande/Media	9	0,8%

<sup>7</sup> Ai fini della ricostruzione delle caratteristiche delle imprese, il data base è stato oggetto di un'attività di pulizia per eliminare alcune incongruenze relative alle informazioni fornite per forme giuridiche, settori e dimensioni, quali ad esempi valori differenti per la medesima impresa (utilizzando come variabile chiave la partita IVA).

	v.a.	%
Grande/Piccola	1	0,1%
Media	171	16,0%
Media/Piccola	25	2,3%
Microimpresa	237	22,1%
Microimpresa/Piccola	12	1,1%
Piccola	528	49,3%
Piccola/Media	2	0,2%
<b>Provincia Sede legale</b>		
BA	435	40,6%
BAT	66	6,2%
BR	81	7,6%
BR/TA	1	0,1%
CH	1	0,1%
EE	1	0,1%
FG	59	5,5%
LE	254	23,7%
LT	1	0,1%
MI	19	1,8%
MT	1	0,1%
NA	6	0,6%
NO	1	0,1%
PE	1	0,1%
PT	1	0,1%
PU	1	0,1%
RA	1	0,1%
RM	12	1,1%
SP	1	0,1%
TA	127	11,8%
TO	1	0,1%
VR	1	0,1%
<b>TOTALE</b>	<b>1.072</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

I 96 organismi formativi sono "associazioni" nel 55,2% dei casi e hanno sede legale prevalentemente a Bari e a Lecce (rispettivamente il 31,3% e il 29,2%).

**Tabella 3.3 – PFA - Istanze trasmesse: caratteristiche degli organismi formativi**

	v.a.	%
<b>Natura giuridica</b>		
Associazione	53	55,2%
Consorzio a responsabilità limitata	2	2,1%
Consorzio con attività esterna	1	1,0%
Cooperativa	2	2,1%
Libera università	1	1,0%
Organizzazione non profit	3	3,1%
Società consortile	2	2,1%
Società a responsabilità limitata	18	18,8%
Società a responsabilità limitata unipersonale	3	3,1%
Società consortile a responsabilità limitata	4	4,2%
Società cooperativa	4	4,2%
Società in accomandita semplice	1	1,0%
Società per azioni	2	2,1%
<b>Provincia sede legale</b>		
BA	30	31,3%
BAT	7	7,3%
BR	9	9,4%
FG	8	8,3%
LE	28	29,2%
MI	1	1,0%

	v.a.	%
PZ	1	1,0%
RE	1	1,0%
RM	2	2,1%
TA	9	9,4%
<b>TOTALE</b>	<b>96</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

Infine, per quel che riguarda i 6 soggetti che dovevano assicurare “apporto specialistico”, si tratta di 4 associazioni e 1 società per azioni, mentre nel database la natura giuridica non è specificata per l’altro soggetto. La sede legale di questi soggetti è la provincia di Lecce in un caso, Taranto in due casi, Reggio Emilia e Roma in altri due casi, mentre nel caso restante non viene specificata.

Prima di passare ad analizzare le istanze di rimborso si richiama che le istanze approvate sono state complessivamente 506<sup>8</sup> (su 947 trasmesse) e quelle per le quali il soggetto attuatore ha provveduto a caricare nel sistema informativo tutta la documentazione richiesta sono state 413<sup>9</sup> (sulle 506 approvate).

A conclusione dell’analisi delle istanze trasmesse appare interessante fare alcune brevi considerazioni.

Se si prendono a riferimento i dati Infocamere, le imprese attive in Puglia passano da 328.626 unità nel 2017 a 325.438 unità nel 2024; considerando le imprese coinvolte nelle istanze trasmesse, l’azione proposta dalla Regione ha quindi attratto circa lo 0,3% delle imprese pugliesi. Dal punto di vista valutativo, è interessante evidenziare la forte presenza di micro e piccole imprese, a rappresentare la valenza dell’opportunità offerta per il tessuto produttivo. Inoltre, sempre con riferimento alle domande presentate, si osserva la presenza di imprese operanti non solo dell’industria manifatturiera, ma anche del commercio e dei servizi, in questo caso con una forte concentrazione nel comparto della sanità e dell’assistenza sociale.

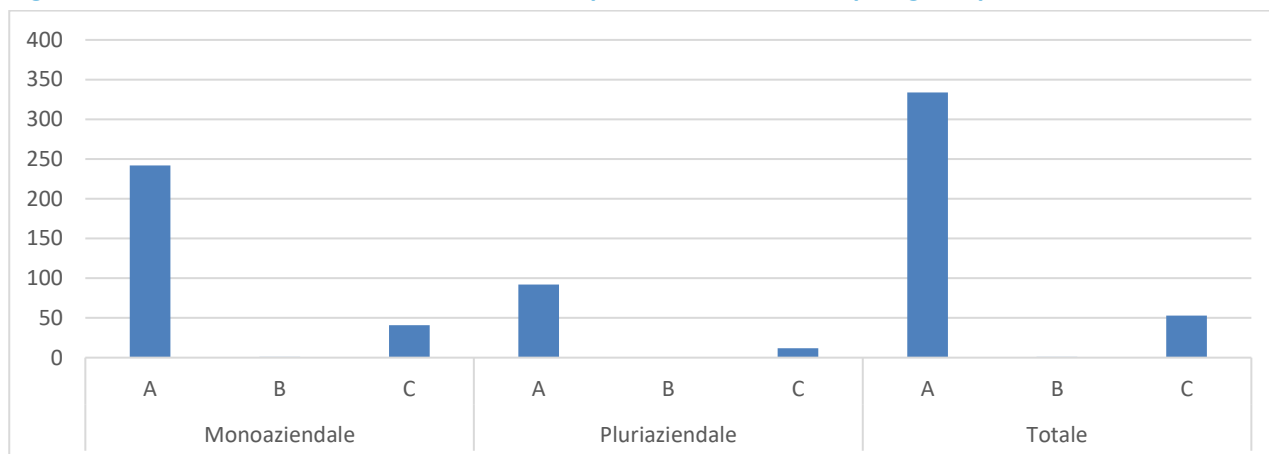
### 3.1.2 Le domande di rimborso

I piani formativi aziendali per i quali è stata presentata domanda di rimborso (le cui attività formative si sono quindi svolte e concluse) ammontano a 388, di cui il 77,3% con una impresa come soggetto attuatore (nei casi restanti, tale soggetto è stato un organismo accreditato a livello regionale). I soggetti attuatori sono in totale 327, di cui 280 imprese e 47 organismi formativi accreditati a livello regionale. Alcuni soggetti attuatori hanno istanza di rimborso per più pratiche/piani formativi.

Il 73,2% dei casi riguarda piani monoaziendali, con la A come tipologia prevalente (86,1% delle pratiche con domanda di rimborso).

<sup>8</sup> Conteggio univo del codice pratica.

<sup>9</sup> Conteggio univoco del codice pratica, considerando le pratiche il cui stato è trasmesso.

**Figura 3.4 – PFA - Domande di rimborso: istanze per classificazione e tipologia di piano formativo aziendale**

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

La Tabella successiva sintetizza lo stato di avanzamento finanziario, in termini di contributi concessi e di costi rendicontati e riconosciuti dei piani formativi per i quali è stata presentata domanda di rimborso per classificazione e tipologia di piano.

**Tabella 3.4 – Contributi pubblici e privati, costi rendicontati e costi riconosciuti delle istanze di domanda di rimborso per classificazione e tipologia di piano formativo aziendale**

Classificazione	Tipologia	Pratiche (n)	Contributo Pubblico concesso	Contributo Privato	Costo Totale	Costo Pubblico rendicontato	Cofinanziamenti o Privato rendicontato	Costo Pubblico riconosciuto
<b>Mono-aziendale</b>	A	242	13.862.750,50 €	10.346.703,35 €	24.213.793,85 €	10.351.009,95 €	12.163.869,20 €	9.155.501,20 €
	B	1	730.437,50 €	522.489,50 €	1.252.927,00 €	626.575,88 €	596.632,27 €	625.878,38 €
	C	41	7.422.686,50 €	6.606.230,50 €	14.028.917,00 €	6.268.678,81 €	7.651.506,82 €	5.725.642,80 €
	Tot	284	22.015.874,50 €	17.475.423,35 €	39.495.637,85 €	17.246.264,64 €	20.412.008,29 €	15.507.022,38 €
<b>Pluri-aziendale</b>	A	92	7.279.559,50 €	5.099.990,89 €	12.379.550,39 €	4.798.087,34 €	5.796.143,14 €	4.142.154,11 €
	C	12	2.325.372,00 €	1.821.121,33 €	4.146.493,33 €	1.797.766,89 €	2.102.932,60 €	1.349.657,96 €
	Tot	104	9.604.931,50 €	6.921.112,22 €	16.526.043,72 €	6.595.854,23 €	7.899.075,74 €	5.491.812,07 €
<b>Totale complessivo</b>		<b>388</b>	<b>31.620.806,00 €</b>	<b>24.396.535,57 €</b>	<b>56.021.681,57 €</b>	<b>23.842.118,87 €</b>	<b>28.311.084,03 €</b>	<b>20.998.834,45 €</b>

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio FSE, Regione Puglia

I piani formativi aziendali per i quali è stata presentata domanda di rimborso hanno coinvolto complessivamente 643 soggetti (inclusi i soggetti attuatori), di cui 561 imprese, 76 organismi formativi e 6 soggetti per sviluppare un adeguato “apporto specialistico”. Le imprese coinvolte rappresentano quindi il 52,2% di quelle che risultavano nelle istanze presentate.

I lavoratori che hanno partecipato ai 388 piani formativi aziendali per i quali è stata presentata domanda di rimborso sono in totale 21.807<sup>10</sup>. Alcuni di questi lavoratori possono aver partecipato a più piani formativi. In particolare, 1.433 lavoratori hanno partecipato a 2 piani formativi e 230 a 3 piani formativi. Gli altri hanno

<sup>10</sup> Conteggiati univocamente sulla base del Codice Fiscale.

partecipato tutti ad un solo piano formativo aziendale. In totale si registrano quindi 23.700 partecipazioni a percorsi di formazione previsti dai piani formativi aziendali.

I lavoratori che hanno partecipato a più piani formativi lo hanno fatto in diversi momenti formativi nel tempo e dunque alcune delle loro caratteristiche socio-anagrafiche sono mutate nel tempo (età e/o titolo di studio perlomeno)<sup>11</sup>. Data la mancanza di omogeneità delle caratteristiche socio-anagrafiche di alcuni dei lavoratori che hanno partecipato a più piani formativi e considerando che in questo rapporto intermedio si realizzano esclusivamente analisi statistiche di tipo descrittivo, si propende<sup>12</sup> per considerare ciascun lavoratore che ha partecipato a più piani di formazione aziendale come un destinatario “differente” da partecipazione a partecipazione, tenuto conto che al momento dell’accesso alla formazione prevista da ciascun piano mostrava caratteristiche diverse (almeno in termini di età). Dunque il totale delle nostre osservazioni delle analisi descrittive che seguono è pari a 23.700 (tante quante il numero di partecipazioni ai piani formativi aziendali).

In dettaglio si osserva che:

- le donne rappresentano il 46,8% dei partecipanti ai piani formativi aziendali;
- ben oltre la metà dei partecipanti (il 61,3%) ha un’età compresa tra i 35 e i 54 anni;
- poco meno della metà (il 47,5%) ha un diploma di scuola media superiore;
- il 57% sono coniugati;
- più di 9 lavoratori su 10 (il 92,6%) non era percettore di ammortizzatori sociali;
- l’85,8% non era svantaggiato.

**Tabella 3.5 – PFA. Caratteristiche socio –anagrafiche dei lavoratori che hanno partecipato ai piani formativi aziendali**

	v.a.	%
<b>Sesso</b>		
F	11.098	46,8%
M	12.602	53,2%
<b>Classi di età</b>		
17-24 anni	618	2,6%
25-34 anni	5.050	21,3%
35-44 anni	7.558	31,9%
45-54 anni	6.930	29,2%
55-64 anni	3.350	14,1%
65 anni ed oltre	194	0,8%
<b>Titolo di studio</b>		
Diploma di scuola media superiore	11.248	47,5%
Laurea e successive specializzazioni	5.392	22,8%
Licenza media	5.471	23,1%
Nessun titolo/Licenza elementare	444	1,9%
Qualifica professionale	863	3,6%

<sup>11</sup> Come conseguenza di questa situazione i lavoratori che hanno partecipato a più piani formativi presentano alcune caratteristiche socio-anagrafiche che sono diverse nel tempo (ad esempio l’età all’avvio dell’attività formativa diversa per ciascun piano a cui hanno partecipato oppure il livello di istruzione che può essere mutato da una partecipazione all’altra). In questo rapporto intermedio non si sono intraprese azioni di omogeneizzazione ex post (ad esempio al tempo corrente), ma per il rapporto finale, specie in vista della possibilità di realizzare una valutazione con approccio controfattuale, questo lavoro di definizione univoca delle caratteristiche dei lavoratori sarà affrontato e realizzato, concordando la linea da adottare con la Committenza.

<sup>12</sup> Vedi nota a piè di pagina precedente.

	v.a.	%
Titolo post-diploma non universitario	282	1,2%
<b>Stato civile</b>		
Celibe	4.308	18,2%
Coniugato/a	13.498	57,0%
Convivente	234	1,0%
Divorziato/a	387	1,6%
Libero di stato	813	3,4%
Nubile	3.578	15,1%
Separato/a	676	2,9%
Vedovo/a	206	0,9%
<b>Tipologia di lavoratore</b>		
CIG	28	0,1%
CIGD	2	0,0%
CIGS	941	4,0%
Contratti di solidarietà	773	3,3%
Lavoratore non percettore di ammortizzatori sociali	21.956	92,6%
<b>Tipologia di destinatario</b>		
Imprenditore	58	0,2%
Non Svantaggiato	20.330	85,8%
Svantaggiato	3.312	14,0%
<b>Totale</b>	<b>23.700</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio FSE, Regione Puglia

In conclusione dell'analisi desk, appare importante evidenziare come a fronte di 1.065 istanze per i Piani Formativi Aziendali, ne sono state approvate 506, e per 413 PFA le aziende hanno presentato tutta la documentazione utile. Si rileva quindi un elevato numero di domande, a cui non fa seguito l'avvio del Piano, un elemento questo che potrebbe essere ricondotto sia al fatto che le domande sono state presentate anche nel periodo della pandemia, sia al verificarsi di cambiamenti nei fabbisogni aziendali tra il momento della presentazione e l'avvio delle attività, sia a difficoltà nella gestione delle attività formative. È invece molto limitato il tasso di mortalità nel caso dei Piani avviati (6%), un elemento che fa ritenere elevata la motivazione da parte delle aziende a realizzare le attività una volta avviate.

## 3.2 I PASS

Con l'Avviso "Pass Imprese" del 2017, la Regione Puglia ha inteso promuovere l'utilizzo di voucher aziendali, ovvero di incentivi economici di natura individualizzata, per finanziare attività formative dirette, principalmente, a manager ed imprenditori. Con l'Avviso del 2020 invece è stato promosso l'utilizzo di voucher formativi, sempre intesi in quanto incentivi economici di natura individualizzata, per finanziare attività formative documentabili dirette a imprenditori/imprenditrici, lavoratori / lavoratrici dipendenti (quadri e dirigenti), lavoratori/lavoratrici autonomi e liberi/e professionisti/e. Anche nel caso degli Avvisi Pass Imprese, i dati di monitoraggio consentono di analizzare i diversi passaggi procedurali che hanno portato dalla presentazione delle istanze al loro finanziamento e alla loro rendicontazione.

### 3.2.1 Le istanze trasmesse

Sull'Avviso del 2017 si conta un totale di 1.782 istanze trasmesse articolate su 12 edizioni, con la maggiore concentrazione di istanze trasmesse nelle edizioni tra la 8<sup>a</sup> e la 10<sup>a</sup> (il 47,8%). Le istanze trasmesse nell'ambito dell'Avviso 2022 sono invece 1.007 distribuite su un totale di 5 edizioni, con una maggior concentrazione nelle prime tre edizioni (l'84,6%).

Tabella 3.6 – PASS Imprese: istanze trasmesse per Avviso e per edizione

	Edizioni	Istanze trasmesse
Avviso 2017	1	186
	2	128
	4	67
	5	128
	6	137
	7	129
	8	353
	9	294
	10	205
	11	59
	12	96
	Totale	1.782
Avviso 2020	1	353
	2	294
	3	205
	4	59
	5	96
	Totale	1.007

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

### 3.2.2 Le pratiche con esito positivo

Le pratiche con esito positivo sono 409 nel caso dell'Avviso 2017 per un totale di 97 soggetti erogatori. Queste pratiche positive hanno coinvolto 366 imprese. Le imprese che risultano essere interessate da più pratiche con esito positivo (da 2 fino a 10) sono ben 248. Quelle interessate da un'unica pratica sono invece 118.

La maggior parte delle imprese ha natura giuridica di società a responsabilità limitata (il 60,7%), ha dimensione di micro-impresa (il 53,3%) o di piccola impresa (il 32,5%), opera nei settori del commercio all'ingrosso e al dettaglio e della manifattura (rispettivamente il 24,3% e il 21,6%), ha sede legale in provincia di Bari (il 64,2%).

Tabella 3.7 – PASS Imprese - Avviso 2017, pratiche positive: le caratteristiche delle imprese

	v.a.	%
<b>Natura giuridica</b>		
Imprenditore individuale non agricolo	56	15,3%
Società a responsabilità limitata	222	60,7%
Società cooperativa a mutualità prevalente	9	2,5%
Società cooperativa sociale	34	9,3%
Società in accomandita semplice	12	3,3%
Società in nome collettivo	11	3,0%
Società per azioni	5	1,4%
Società a responsabilità limitata con un unico socio	9	2,5%
Società cooperativa diversa	8	2,2%
<b>Dimensione</b>		
Grande (>250)	13	3,6%
Media (50-249)	39	10,7%
Microimpresa (1-9)	195	53,3%
Piccola (10-49)	119	32,5%
Totale complessivo	366	100,0%
<b>Settore di attività</b>		
Altre Attività di Servizi	9	2,5%
Attività Artistiche, Sportive, di Intrattenimento e Divertimento	2	0,5%
Attività dei Servizi di Alloggio e di Ristorazione	16	4,4%
Attività Finanziarie e Assicurative	2	0,5%
Attività Immobiliari	2	0,5%
Attività Manifatturiere	79	21,6%

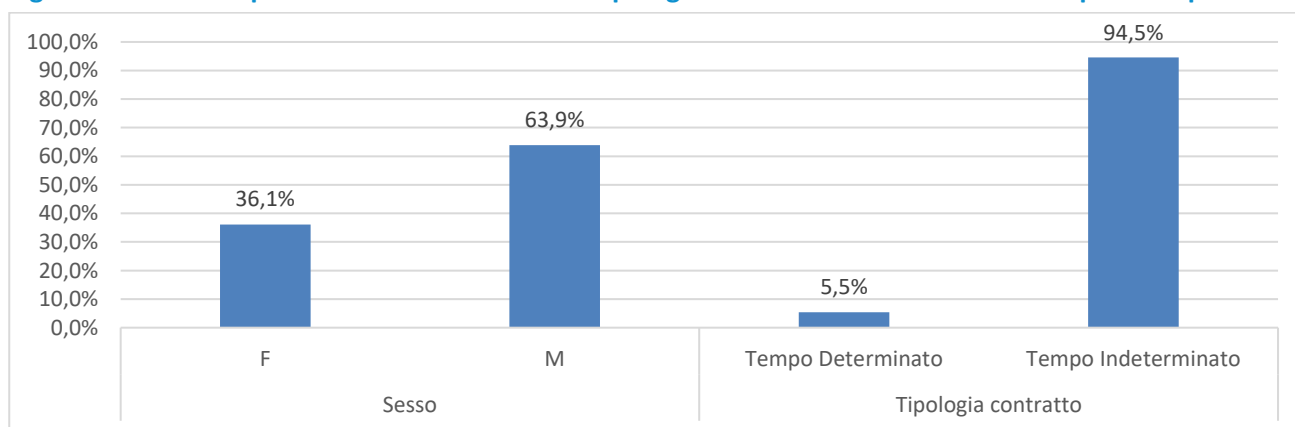
	v.a.	%
Attività Professionali, Scientifiche e Tecniche	24	6,6%
Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli	89	24,3%
Costruzioni	37	10,1%
Fornitura di Acqua; Reti Fognarie, Attività di Gestione dei Rifiuti e Risanamento	3	0,8%
Fornitura di Energia Elettrica, Gas, Vapore e Aria Condizionata	2	0,5%
Noleggio, Agenzie di Viaggio, Servizi di Supporto alle Imprese	24	6,6%
Sanità e Assistenza Sociale	31	8,5%
Servizi di Informazione e Comunicazione	31	8,5%
Trasporto e Magazzinaggio	15	4,1%
<b>Sede legale (Provincia)</b>		
Bari	235	64,2%
Barletta-Andria-Trani	19	5,2%
Brindisi	22	6,0%
Foggia	13	3,6%
Lecce	22	6,0%
Pisa	1	0,3%
Roma	1	0,3%
Taranto	53	14,5%
<b>TOTALE</b>	<b>366</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

Si contano nel complesso 1.035 voucher aziendali erogati a favore di 981 destinatari. Alcuni destinatari hanno ricevuto più di un voucher aziendale: in particolare, 42 ne hanno ricevuti 2, tre ne hanno ricevuti 3, due ne hanno ricevuti 4. Tutti gli altri un solo voucher.

Considerando l'elenco dei destinatari dell'Avviso Pass 2017 ed incrociandolo con i dati dei destinatari dell'elenco pratiche positive, a fronte di 409 pratiche con esito positivo, si trovano informazioni su 972 destinatari (e non 981), di cui il 36,1% donne. Per il 94,6% la tipologia contrattuale è il tempo indeterminato.

**Figura 3.5 - PASS Imprese - Avviso 2017: sesso e tipologia contratto dei destinatari delle pratiche positive**



Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

Complessivamente le 409 pratiche con esito positivo a valere sull'Avviso 2017 registrano un costo totale pari a 4.667.682,49 €, con un contributo pubblico concesso pari a 3.151.686,31 € e un cofinanziamento privato pari a 1.515.996,18 €.

Sull'Avviso 2020 le pratiche con esito positivo ammontano invece a 756, per un totale di 151 soggetti erogatori. Le imprese interessate da queste pratiche sono complessivamente 736. Di queste 74 figurano in 2 pratiche con esito positivo e 3 figura in 3 pratiche con esito positivo. Nella maggior parte dei casi si tratta di

liberi professionisti e di società a responsabilità limitata (rispettivamente il 37,5% e il 22,7%), che operano nei settori delle Attività Professionali, Scientifiche e Tecniche (il 47,8%) e del Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio (il 12,4 %), con sede legale in provincia di Bari (il 42,5%)<sup>13</sup>.

**Tabella 3.8 – PASS Imprese - Avviso 2020, pratiche positive: le caratteristiche delle imprese**

	v.a.	%
<b>Natura giuridica</b>		
Impresa individuale	121	16,4%
Lavoratore autonomo	78	10,6%
Libero professionista	276	37,5%
Società a responsabilità limitata	167	22,7%
Società Consortile A.R.L.	1	0,1%
Società cooperativa a mutualità prevalente	3	0,4%
Società cooperativa sociale	40	5,4%
Società in accomandita per azioni	2	0,3%
Società in accomandita semplice	17	2,3%
Società in nome collettivo	14	1,9%
Società per azioni	3	0,4%
Società semplice	1	0,1%
Società a responsabilità limitata con un unico socio	8	1,1%
Società cooperativa diversa	3	0,4%
Studio associato e società di professionisti	2	0,3%
<b>Settore di attività</b>		
Altre Attività di Servizi	10	1,4%
Attività Artistiche, Sportive, di Intrattenimento e Divertimento	7	1,0%
Attività dei Servizi di Alloggio e di Ristorazione	30	4,1%
Attività Finanziarie e Assicurative	18	2,4%
Attività Immobiliari	8	1,1%
Attività Manifatturiere	46	6,3%
Attività Professionali, Scientifiche e Tecniche	352	47,8%
Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli	91	12,4%
Costruzioni	40	5,4%
Fornitura di Acqua; Reti Fognarie, Attività di Gestione dei Rifiuti e Risanamento	4	0,5%
Fornitura di Energia Elettrica, Gas, Vapore e Aria Condizionata	1	0,1%
Istruzione	3	0,4%
Noleggio, Agenzie di Viaggio, Servizi di Supporto alle Imprese	27	3,7%
Sanità e Assistenza Sociale	53	7,2%
Servizi di Informazione e Comunicazione	40	5,4%
Trasporto e Magazzinaggio	6	0,8%
<b>Sede legale (Provincia)</b>		
Bari	313	42,5%
Barletta-Andria-Trani	55	7,5%
Brindisi	49	6,7%
Foggia	40	5,4%
Lecce	210	28,5%
Milano	3	0,4%
Roma	1	0,1%
Taranto	65	8,8%
<b>TOTALE</b>	<b>736</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio, Regione Puglia

I voucher formativi erogati sono 816 per 791 destinatari. Ci sono quindi 25 destinatari che hanno ricevuto 2 voucher formativi, mentre tutti gli altri ne hanno ricevuto 1.

<sup>13</sup> Dato sulla dimensione non presente nel database.

Le donne costituiscono la quota minoritaria dei destinatari dei voucher formativi (il 31,5%). La maggior parte dei destinatari ha il diploma di scuola secondaria superiore (il 31,2%) o la laurea magistrale o di II livello (il 45,4%) e risiede nelle province di Bari (il 43,7%) o Lecce (il 26,3%). Il 34,5% è libero professionista, il 17,8% è amministratore con delega/amministratore unico, con un altro 12,8% che è socio che riveste il ruolo di amministratore, mentre la quota di lavoratori autonomi si attesta al 10,8% del totale.

**Tabella 3.9 - PASS Imprese - Avviso 2020: caratteristiche socio-anagrafiche dei destinatari delle pratiche positive**

	v.a.	%
<b>Sesso</b>		
F	249	31,5%
M	542	68,5%
<b>Titolo di studio</b>		
Diploma di Istruzione Secondaria di II grado che permette l'accesso all'università	254	32,1%
Diploma di Tecnico Superiore (Its)	18	2,3%
Laurea di I Livello (Triennale), Diploma Universitario, Diploma Accademico di I Livello (Afam)	52	6,6%
Laurea Magistrale/Specialistica di II Livello, Diploma di Laurea Del Vecchio Ordinamento (4-6 Anni), Diploma Accademico di II Livello	359	45,4%
Licenza Elementare	4	0,5%
Licenza Media	74	9,4%
Qualifica Professionale Regionale Post-Diploma, Certificato di specializzazione Tecnica Superiore (Ifsts)	4	0,5%
Titolo di Dottore di Ricerca	4	0,5%
Titolo di Istruzione Secondaria di II grado (scolastica o formazione professionale) che non permette l'accesso all'università	23	2,9%
<b>Residenza (Provincia)</b>		
Bari	346	43,7%
Barletta-Andria-Trani	63	8,0%
Brindisi	54	6,8%
Campobasso	2	0,3%
Cosenza	1	0,1%
Foggia	40	5,1%
Lecce	208	26,3%
Lodi	1	0,1%
Matera	2	0,3%
Milano	2	0,3%
Modena	1	0,1%
Parma	1	0,1%
Potenza	1	0,1%
Roma	1	0,1%
Taranto	68	8,6%
<b>TOTALE</b>	<b>791</b>	<b>100,0%</b>
<b>Tipo soggetto</b>		
Amministratore con delega/amministratore unico	141	17,8%
Imprenditore Individuale	71	9,0%
Lavoratore Autonomo	85	10,7%
Lavoratore/lavoratrice a tempo indeterminato e qualifica di dirigente	5	0,6%
Lavoratore/lavoratrice a tempo indeterminato e qualifica di quadro	23	2,9%
Libero Professionista	273	34,5%
Quadro	7	0,9%
Socio	15	1,9%
Socio che riveste il ruolo di amministratore	101	12,8%
Socio di società di capitali iscritto alla Gestione assicurativa Inps Commercianti o Artigiani	6	0,8%
Socio di società di persone	14	1,8%
Socio di società tra professionisti iscritti alla rispettiva Cassa previdenziale (per esempio STP)	3	0,4%
Titolare	57	7,2%
<b>TOTALE</b>	<b>801</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio FSE, Regione Puglia

Le 756 pratiche con esito positivo registrano un costo totale pari a 2.746.288,81 €, con un contributo pubblico concesso pari a 2.156.368,04 ed un cofinanziamento privato di 589.920,77 €.

### 3.2.3 Le istanze rendicontate

Considerando i dati sulla rendicontazione dei voucher ammessi a valere sui due Avvisi, si osserva che:

- sull'Avviso 2017 le istanze rendicontate sono state 236 e i voucher ammessi 596 per un totale di spesa pubblica riconosciuta pari a 1.508.017,03 € rispetto ad un contributo pubblico concesso di 1.825.394,00€;
- sull'Avviso 2020 le istanze rendicontate sono state 509 e i voucher ammessi 547 per un totale di contributo pubblico concesso pari a 1.444.113,02 € a fronte del quale la spesa pubblica ammessa ha raggiunto 1.428.048,70 €.

**Tabella 3.10 - Rendicontazione voucher PASS Imprese, Avviso 2017 e Avviso 2020**

Avviso 2017		Avviso 2020	
Pratiche rendicontate	236	Pratiche rendicontate	509
Voucher ammessi	596	Voucher ammessi	547
Contributo Pubblico Concesso	1.825.394,00 €	Contributo Pubblico Concesso	1.444.113,02 €
Cofinanziamento Privato	864.053,40 €	Cofinanziamento Privato	387.057,01 €
Spesa pubblica riconosciuta	1.508.017,03 €	Spesa ammessa pubblica	1.428.048,71 €
		Spesa ammessa privata	381.642,77 €

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio FSE, Regione Puglia

Per quanto riguarda l'Avviso 2017 si contano 218 imprese e 539 destinatari nell'ambito delle istanze rendicontate. Nel caso invece dell'Avviso 2020 invece sulle istanze rendicontate si registrano 506 imprese e 534 destinatari.

L'analisi operativa dei PASS evidenzia una forte richiesta dal territorio, ma come osservato anche nei PFA un significativo tasso di non perfezionamento delle istanze presentate. Il dato positivo, soprattutto considerando il bando 2020, riguarda la partecipazione dei liberi professionisti e dei lavoratori autonomi, a dimostrazione dell'interesse alla formazione anche da parte delle imprese individuali, un dato che sostiene la scelta della Regione di allargare la platea dei beneficiari anche a queste categorie di soggetti.

## 4 LA VALUTAZIONE STRATEGICA

### 4.1 I piani formativi aziendali: le aziende beneficiarie

L'indagine di campo, come già accennato, è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario in modalità CAWI alle imprese beneficiarie dell'azione che ha sostenuto i Piani Formativi Aziendali. Nel dettaglio, la significatività dell'indagine può essere così sintetizzata:

- imprese che hanno beneficiato dell'azione (imprese che hanno partecipato ai PFA, per i quali è stata presentata domanda di rimborso): 561;
- questionari inviati: 561;
- imprese contattabili, al netto degli indirizzi mail non più attivi o casella box full (71): 490;
- imprese che hanno risposto al questionario: 116;
- tasso di partecipazione (calcolato sul numero di imprese contattabili): 23,6%.

Il tasso di partecipazione appare influenzato soprattutto da un elemento, ovvero l'arco di tempo dell'intervento regionale, considerando che le prime istanze sono state presentate nel 2017 e gli ultimi PFA sono stati conclusi nel 2022 – 2023. Anche in sede di indagine, alcune aziende hanno fatto presente di non ricordare le attività oppure che il personale, anche quello di riferimento, è cambiato nel tempo, per cui risulta difficile esprimere un giudizio sulla rilevanza delle attività formative e ricondurre a queste attività i cambiamenti che si sono registrati dal punto di vista della competitività aziendale.

#### 4.1.1 Le caratteristiche delle imprese

L'analisi delle caratteristiche dimensionali delle aziende che hanno partecipato all'indagine, considerando il numero di addetti, evidenzia soprattutto la presenza di imprese di piccola (56, pari al 48,3% del campione) e media dimensione (27, pari al 23,3%), anche se appare significativa la presenza di imprese di grandi dimensioni, che occupano oltre 250 addetti (19, pari al 16,4%).

**Tabella 4.1 – Numero di imprese che hanno partecipato all'indagine per classe dimensionale, addetti (valori assoluti e percentuali)**

	v.a.	%
1-4 addetti	7	6,0
5-9 addetti	5	4,3
10-49 addetti	56	48,3
50-249 addetti	27	23,3
250 ed oltre	19	16,4
non risponde	2	1,7
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Osservando il settore di attività economica, le aziende che hanno risposto all'indagine appartengono soprattutto all'area della sanità ed assistenza sociale (34, pari al 29,3%) e ad altre attività di servizi (26, pari al 22,4%). Nelle attività manifatturiere operano 20 aziende, pari al 17,2%. Il dato è coerente con quanto emerso dall'analisi delle domande.

**Tabella 4.2 – Numero di imprese che hanno partecipato all'indagine per settore di attività economica (valori assoluti e percentuali)**

	v.a.	%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2	1,7
Attività manifatturiere	20	17,2
Costruzioni	5	4,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	9	7,8
Trasporto e magazzinaggio	2	1,7
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	4	3,4
Servizi di informazione e comunicazione	5	4,3
Attività finanziarie e assicurative	2	1,7
Attività professionali, scientifiche e tecniche	3	2,6
Istruzione	4	3,4
Sanità e assistenza sociale	34	29,3
Altre attività di servizi	26	22,4
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Dal punto di vista della localizzazione, considerando la sede legale, la maggior parte delle aziende opera nell'area di Bari (37,1%) e di Lecce (29,3%). Prendendo in considerazione la sede operativa, oltre alla presenza di numerose aziende nell'area di Lecce, si osserva come molte aziende abbiano sedi operative in più province (28,4% del totale).

**Tabella 4.3 – Numero di imprese che hanno partecipato all'indagine per localizzazione (valori assoluti e percentuali)**

	Sede legale		Sede operativa	
	v.a.	%	v.a.	%
Bari	43	37,1	23	19,8
Barletta-Andria-Trani	4	3,4	2	1,7
Brindisi	6	5,2	4	3,4
Foggia	6	5,2	5	4,3
Lecce	34	29,3	34	29,3
Taranto	16	13,8	13	11,2
Sedi in più province	0	0,0	33	28,4
Non risponde	7	6,0	2	1,7
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.1.2 La partecipazione ai Piani Formativi Aziendali

Le aziende che hanno partecipato all'indagine nella maggior parte dei casi hanno beneficiato di più Piani Formativi Aziendali (72 casi, pari al 62,1% del totale), di carattere soprattutto monoaziendale (72 casi, pari al 62,1% dei casi). Inoltre, la quasi totalità dei PFA è stata finalizzata all'aggiornamento delle competenze aziendali (102 casi, pari all'87,9%).

**Tabella 4.4 – Numero di imprese che hanno partecipato a più Piani Formativi Aziendali (valori assoluti e percentuali)**

	v.a.	%
Sì	72	62,1
No	42	36,2
Non risponde	2	1,7
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.5 – Numero di imprese che hanno partecipato a Piani di carattere monoaziendale o pluriaziendale (valori assoluti e percentuali)**

	v.a.	%
Monoaziendale	72	62,1
Pluriaziendale	40	34,5
Non risponde	4	3,4
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.6 – Numero di imprese per tipologia di Piano Formativo Aziendale (valori assoluti e percentuali)**

	v.a.	%
Aggiornamento delle competenze aziendali	102	87,9
Aggiornamento e/o di riqualificazione dei lavoratori delle imprese a seguito di nuovi investimenti e/o nuovi insediamenti produttivi e/o programmi di riconversione produttiva, avviati non prima di due esercizi sociali antecedenti la presentazione della candidatura e non oltre la data di presentazione del piano formativo	9	7,8
Riqualificazione dei lavoratori delle imprese a seguito di mutamenti delle previste dall'art. 2103 del codice civile	2	1,7
Non risponde	3	2,6
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Alle attività previste dai Piani Formativi Aziendali hanno partecipato soprattutto addetti con qualifica di impiegati (68 imprese dichiarano prevalentemente queste figure, per una percentuale pari al 58,6% dei casi) e di operai (26 aziende, pari al 22,4%).

**Tabella 4.7 – Numero di imprese per figure professionali che hanno in prevalenza partecipato alle attività (valori assoluti e percentuali)**

	v.a.	%
Imprenditore	3	2,6
Socio	4	3,4
Direttore	0	0,0
Responsabile	3	2,6
Impiegato	68	58,6
Operaio	26	22,4
Altro	9	7,8
Non risponde	3	2,6
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Per quanto riguarda la tipologia dell'intervento realizzato, le aziende hanno principalmente effettuato interventi nell'ambito della formazione organizzativo gestionale (43 casi, pari al 37,1%) e della formazione finalizzata al miglioramento della qualità del prodotto / servizio e all'ottimizzazione del ciclo produttivo (35 casi, pari al 30,2%). Rilevante anche il numero di progetti per la formazione tecnico-tecnologico-produttiva (18 imprese, pari al 15,5%).

**Tabella 4.8 – Numero di imprese per tipologia di Piano Formativo Aziendale (valori assoluti e percentuali)**

	v.a.	%
Formazione tecnico-tecnologico-produttiva finalizzati allo sviluppo delle tecniche e delle tecnologie produttive ed alla conduzione di impianti, attrezzature o macchinari, nonché alla sperimentazione di materiali o prodotti innovativi	18	15,5
Formazione finalizzata al miglioramento della qualità del prodotto/servizio e all'ottimizzazione del ciclo produttivo	35	30,2
Formazione organizzativo-gestionale, finalizzata allo sviluppo delle tecniche di gestione e/o organizzazione aziendale	43	37,1
Formazione di personale addetto ai processi di commercio con l'estero e di internazionalizzazione di impresa	8	6,9
Formazione organizzativo-gestionale, finalizzata allo sviluppo degli interventi in materia di responsabilità sociale di impresa ex L.R. n. 8/2014 "Norme per la sicurezza, la qualità e il benessere sul lavoro"	5	4,3
Non risponde	7	6,0
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Alle aziende è stato richiesto di specificare il motivo per il quale è stato effettuato il Piano Formativo Aziendale, facendo riferimento alle strategie aziendali nel quale il PFA era inquadrato: oltre all'obiettivo di aumentare le competenze dei lavoratori, è interessante evidenziare come il 56,0% delle aziende ha realizzato il Piano Formativo Aziendale ai fini dell'innovazione di processo e il 29,3% ai fini dell'innovazione di prodotto. Diverse imprese hanno anche dichiarato che le attività sono state realizzate per introdurre modifiche nell'ambito organizzativo (32,8% dei casi) o gestionale (28,4%) o più in generale per progetti di ammodernamento (33,6%).

**Tabella 4.9 – Numero di imprese per obiettivo strategico a cui rispondeva il Piano Formativo Aziendale (valori assoluti e percentuali)**

	Numero di imprese per le quali il PFA concorreva all'obiettivo strategico		Numero di imprese per le quali il PFA non concorreva all'obiettivo strategico		Totale	
	Valore assoluto	Valore percentuale	Valore assoluto	Valore percentuale	Valore assoluto	Valore percentuale
Ampliamento	22	19,0	94	81,0	116	100,0
Ammodernamento	39	33,6	77	66,4	116	100,0
Diversificazione	22	19,0	94	81,0	116	100,0
Innovazione di processo	65	56,0	51	44,0	116	100,0
Innovazione di prodotto	34	29,3	82	70,7	116	100,0
Modifiche nell'organizzazione	38	32,8	78	67,2	116	100,0
Modifiche nella gestione	33	28,4	83	71,6	116	100,0
Aumento delle competenze	102	87,9	14	12,1	116	100,0
Diverso posizionamento sui mercati	18	15,5	98	84,5	116	100,0
Inserimento in nuovi mercati	15	12,9	101	87,1	116	100,0
Acquisizione di certificazioni	19	16,4	97	83,6	116	100,0
Sostenibilità ambientale e sicurezza	23	19,8	93	80,2	116	100,0
Utilizzo delle potenzialità della società dell'informazione	17	14,7	99	85,3	116	100,0
Rapporti con i partner	15	12,9	101	87,1	116	100,0
Altro	3	2,6	113	97,4	116	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Per finanziare le strategie di sviluppo, le aziende hanno fatto ricorso soprattutto a risorse proprie (60 casi, pari al 51,7% del totale); molto limitato il ricorso alle risorse del FESR o del FSE (in percentuale, il 18,1% ed il 10,3% delle risposte).

**Tabella 4.10 – Numero di imprese per fonti finanziarie utilizzate per finanziare le strategie di sviluppo (valori assoluti e percentuali)**

	v.a.			%		
	Sì	No	Totale	Sì	No	Totale
Incentivi finanziati con le azioni del FESR 2014 - 2020	21	95	116	18,1	81,9	100,0
Interventi finanziati con le azioni del FSE 2014 - 2020	12	104	116	10,3	89,7	100,0
Programmi europei a gestione diretta (es. Horizon)	0	116	116	0,0	100,0	100,0
Incentivi nazionali	9	107	116	7,8	92,2	100,0
Incentivi regionali	11	105	116	9,5	90,5	100,0
Risorse proprie	60	56	116	51,7	48,3	100,0
Altro	12	104	116	10,3	89,7	100,0

Fonte: indagine del valutatore

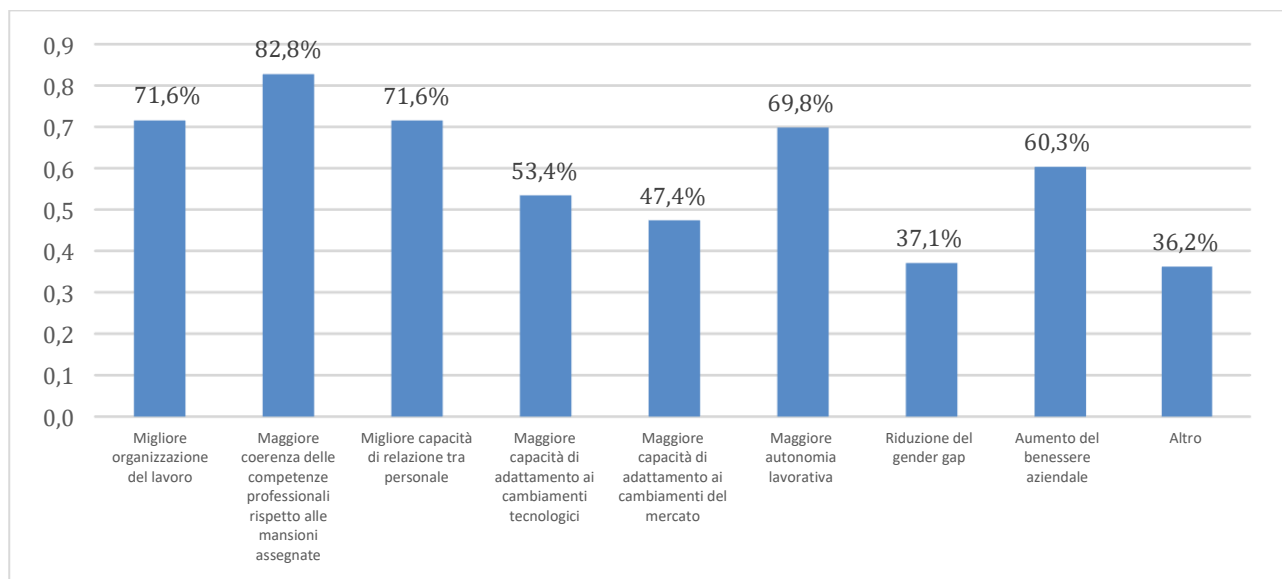
#### 4.1.3 Gli effetti dei Piani Formativi Aziendali dal punto di vista delle competenze dei lavoratori

Come già evidenziato, l'obiettivo principale dei Piani Formativi Aziendali è stato quello di aumentare le competenze dei lavoratori. Per le aziende, i benefici maggiori riguardano una maggiore coerenza delle competenze professionali rispetto alle mansioni assegnate (82,8% delle risposte molto + abbastanza), la maggiore organizzazione del lavoro e la maggiore capacità di relazione tra il personale (entrambi gli effetti con il 71,6% delle risposte). Molto percepiti anche i risultati positivi dal punto di vista di una maggiore autonomia lavorativa degli addetti (69,8%) e dell'aumento del benessere aziendale (60,3%).

**Tabella 4.11 – Effetti percepiti dalle aziende dal punto di vista delle competenze (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Migliore organizzazione del lavoro	28	55	16	2	15	116
Maggiore coerenza delle competenze professionali rispetto alle mansioni assegnate	28	68	4	1	15	116
Migliore capacità di relazione tra personale	27	56	14	3	16	116
Maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici	13	49	30	5	19	116
Maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato	6	49	37	6	18	116
Maggiore autonomia lavorativa	14	67	17	2	16	116
Riduzione del gender gap	4	39	28	26	19	116
Aumento del benessere aziendale	15	55	23	8	15	116
Aumento della sostenibilità ambientale	8	34	29	26	19	116
Altro	0	0	0	48	68	116
%	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Migliore organizzazione del lavoro	24,1	47,4	13,8	1,7	12,9	100,0
Maggiore coerenza delle competenze professionali rispetto alle mansioni assegnate	24,1	58,6	3,4	0,9	12,9	100,0
Migliore capacità di relazione tra personale	23,3	48,3	12,1	2,6	13,8	100,0
Maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici	11,2	42,2	25,9	4,3	16,4	100,0
Maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato	5,2	42,2	31,9	5,2	15,5	100,0
Maggiore autonomia lavorativa	12,1	57,8	14,7	1,7	13,8	100,0
Riduzione del gender gap	3,4	33,6	24,1	22,4	16,4	100,0
Aumento del benessere aziendale	12,9	47,4	19,8	6,9	12,9	100,0
Altro	6,9	29,3	25,0	22,4	16,4	100,0

Fonte: indagine del valutatore

**Figura 4.1 – Principali effetti percepiti dalle aziende come conseguenza dell’aumento delle competenze dei lavoratori (valori percentuali)**

Un elemento interessante da sottolineare riguarda il fatto che le aziende svolgono in maniera frequente attività formative. Facendo riferimento all’ultimo triennio, 2022 – 2024, sono 78 le aziende che dichiarano di aver svolto attività formative e soltanto 30 aziende non le ha realizzate (rispettivamente pari al 67,2% e al 25,9% delle risposte, con il 6,9% non risponde alla domanda). Le attività sono state finanziate con diverse fonti di finanziamento, in particolare con i fondi interprofessionali e fondi propri.

Non emerge dall’indagine un significativo grado di sinergia o complementarità di queste attività con quanto realizzato con il PFA, se non nel caso dei fondi interprofessionali e del Fondo competenze, mentre le risposte fornite indicano che queste attività rientrano nella normale strategia aziendale per la formazione.

**Tabella 4.12 – Numero di imprese che hanno realizzato attività formative nel periodo 2022 - 2024 per fonte di finanziamento (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.				%			
	Sì	No	Non risponde	Totale	Sì	No	Non risponde	Totale
Si, con il FSE	6	102	8	116,0	5,2	87,9	6,9	100,0
Si, con i Fondi Interprofessionali	43	65	8	116,0	37,1	56,0	6,9	100,0
Si, con il Fondo competenze	22	86	8	116,0	19,0	74,1	6,9	100,0
Si, con fondi propri	33	75	8	116,0	28,4	64,7	6,9	100,0
Si, con altri fondi	2	106	8	116,0	1,7	91,4	6,9	100,0
No	30	78	8	116,0	25,9	67,2	6,9	100,0

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.1.4 Gli effetti dei Piani Formativi Aziendali dal punto di vista delle performance aziendali

Alle aziende è stato richiesto di indicare le dinamiche del fatturato e dell’occupazione nei due anni successivi alla chiusura dei Piani Formativi Aziendali e di esplicitare se ed in quale misura secondo loro tali dinamiche sono state influenzate dalla realizzazione dei Piani Formativi Aziendali.

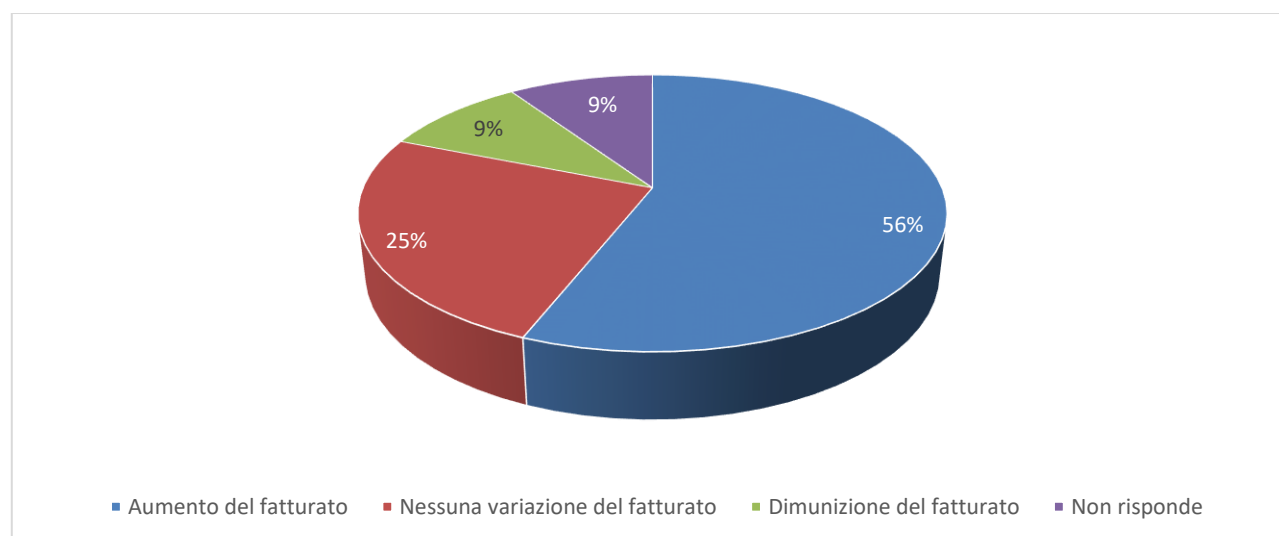
Come riportato di seguito, oltre la metà delle aziende contattate dichiara di aver aumentato il fatturato, anche con dinamiche significative (una quota pari al 56% delle imprese contattate, con aumenti anche superiori al 10%). Nel 25% dei casi il fatturato è rimasto invariato, mentre il 9% delle aziende dichiara di avere registrato una flessione.

**Tabella 4.13 – Numero di imprese per variazioni del fatturato nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Aumento inferiore al 2%	12	10,3
Aumento compreso tra il 2% ed il 5%	24	20,7
Aumento compreso tra il 5% ed il 10%	12	10,3
Aumento superiore al 10%	17	14,7
Nessuna variazione	29	25,0
Diminuzione inferiore al 2%	0	0,0
Diminuzione compresa tra il 2% ed il 5%	2	1,7
Diminuzione compresa tra il 5% ed il 10%	5	4,3
Diminuzione superiore al 10%	4	3,4
non risponde	11	9,5
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Figura 4.2 – Percentuale di aziende per cambiamenti del fatturato nei due anni successivi alla realizzazione del PFA**

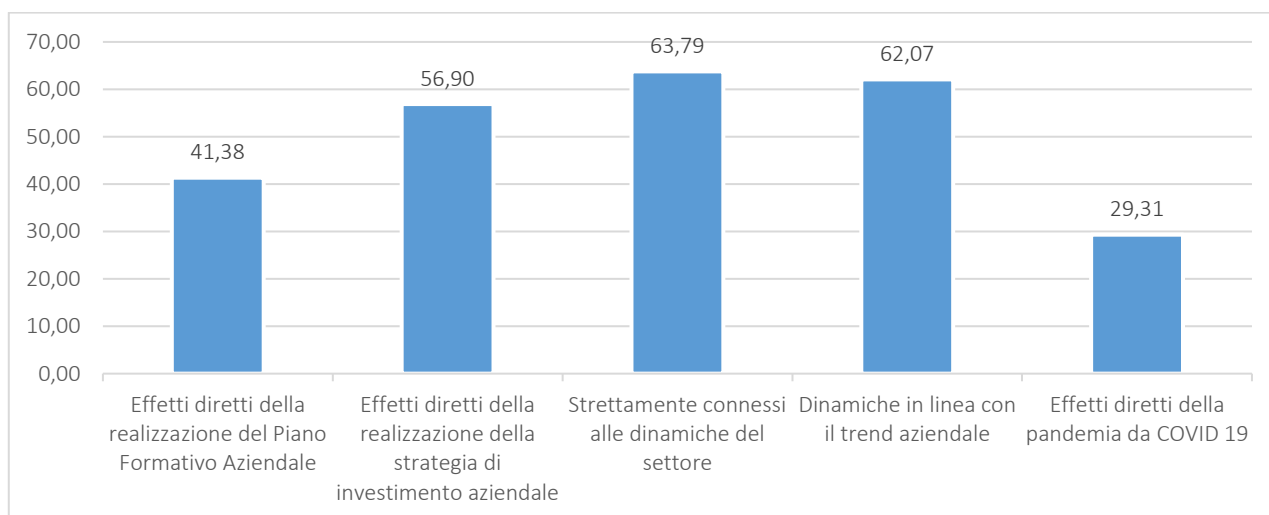


L'aumento del fatturato è attribuito soprattutto alle dinamiche di settore (63,8%), viene percepito in linea con il trend aziendale (62,1%) e effetto diretto delle strategie aziendali, ma va evidenziato come una quota significativa di aziende ritenga l'aumento un effetto diretto della realizzazione del PFA (41,4%).

**Tabella 4.14 – Numero di imprese per fattori che hanno influenzato i cambiamenti di fatturato (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Effetti diretti della realizzazione del Piano Formativo Aziendale	7	41	37	18	13	116
Effetti diretti della realizzazione della strategia di investimento aziendale	13	53	20	15	15	116
Strettamente connessi alle dinamiche del settore	20	54	22	7	13	116
Dinamiche in linea con il trend aziendale	10	62	20	10	14	116
Effetti diretti della pandemia da COVID 19	14	20	29	38	15	116
Altro	1	1	1	45	68	116
%	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Effetti diretti della realizzazione del Piano Formativo Aziendale	6,0	35,3	31,9	15,5	11,2	100,0
Effetti diretti della realizzazione della strategia di investimento aziendale	11,2	45,7	17,2	12,9	12,9	100,0
Strettamente connessi alle dinamiche del settore	17,2	46,6	19,0	6,0	11,2	100,0
Dinamiche in linea con il trend aziendale	8,6	53,4	17,2	8,6	12,1	100,0
Effetti diretti della pandemia da COVID 19	12,1	17,2	25,0	32,8	12,9	100,0
Altro	0,9	0,9	0,9	38,8	58,6	100,0

Fonte: indagine del valutatore

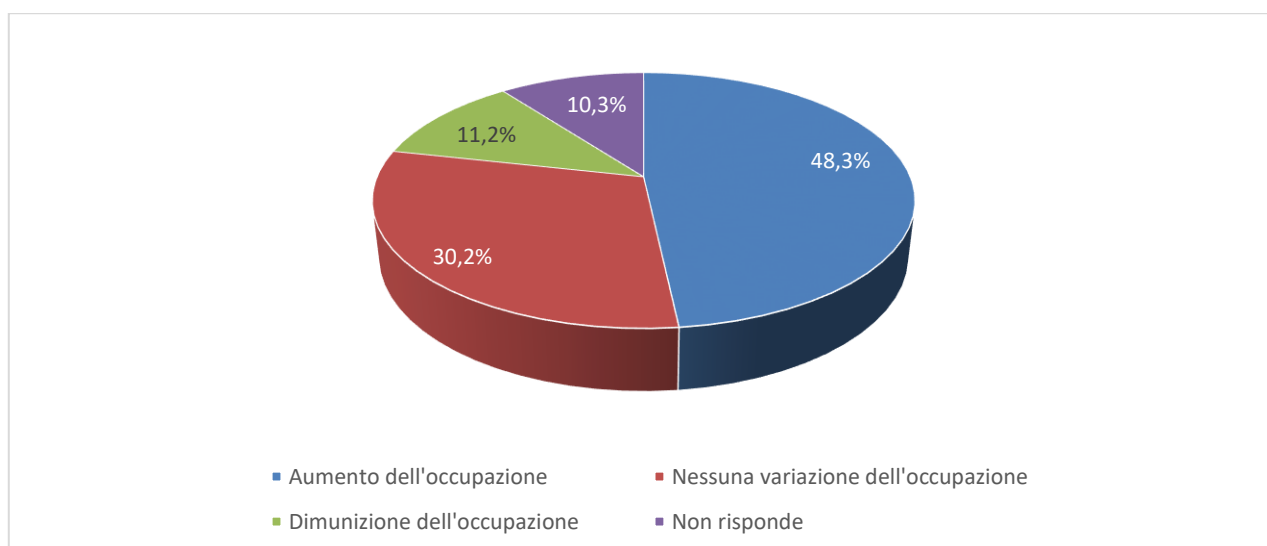
**Figura 4.3 – Percentuale di aziende per fattori che maggiormente hanno influenzato i cambiamenti di fatturato**

Seppure inferiore al dato sul fatturato, le aziende contattate hanno comunque registrato un incremento della base occupazionale nel 48,3% dei casi, mentre nel 30,2% dei casi non si registrano variazioni dal punto di vista degli occupati, che si riducono invece per l'11,2% delle aziende intercettate con l'indagine.

**Tabella 4.15 – Numero di imprese per variazioni dell'occupazione nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Aumento inferiore al 10%	32	27,6
Aumento compreso tra il 10% ed il 20%	18	15,5
Aumento superiore al 20%	6	5,2
Nessuna variazione	35	30,2
Diminuzione inferiore al 10%	6	5,2
Diminuzione compresa tra il 10% ed il 20%	2	1,7
Diminuzione superiore al 20%	5	4,3
Non risponde	12	10,3
<b>Totale</b>	<b>116</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

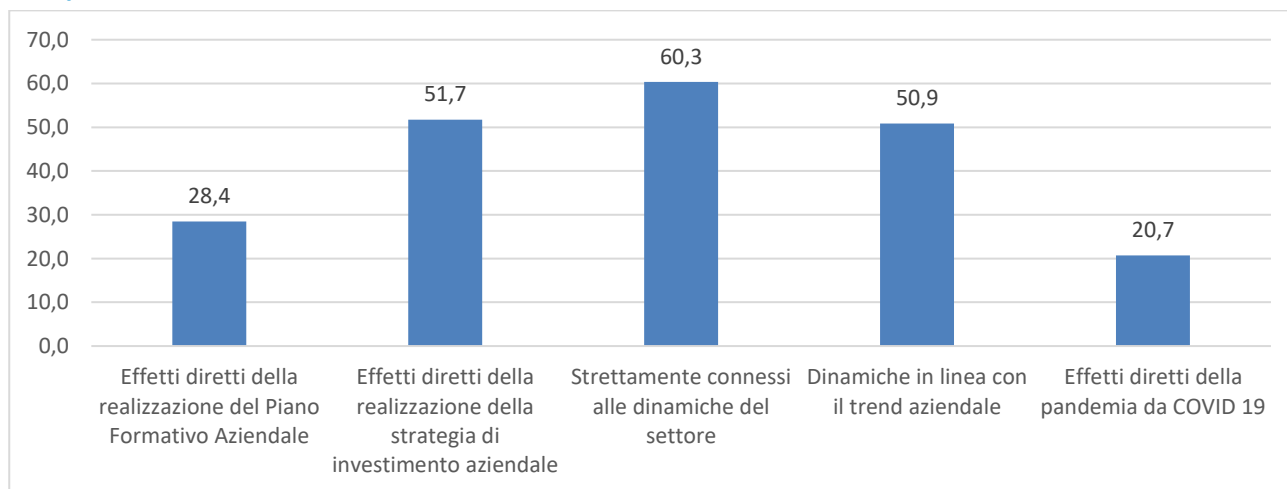
**Figura 4.4 – Percentuale di aziende per cambiamenti dell'occupazione nei due anni successivi alla realizzazione del PFA**

Anche in questo caso è stato chiesto alle imprese di indicare se le modifiche occupazionali sono considerate effetti diretti della realizzazione delle attività formative. Le aziende ritengono che le dinamiche riscontrate siano riconducibili soprattutto alle dinamiche di settore e siano in linea con i trend aziendali, mentre meno determinante è stato il contributo diretto dei Piani Formativi Aziendali (28,4%).

**Tabella 4.16 – Numero di imprese per fattori che hanno influenzato i cambiamenti di occupazione (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Molto	Abba- stanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Effetti diretti della realizzazione del Piano Formativo Aziendale	4	29	40	27	16	116
Effetti diretti della realizzazione della strategia di investimento aziendale	15	45	21	17	18	116
Strettamente connessi alle dinamiche del settore	12	58	19	10	17	116
Dinamiche in linea con il trend aziendale	9	50	27	11	19	116
Effetti diretti della pandemia da COVID 19	8	16	25	48	19	116
%	Molto	Abba- stanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Effetti diretti della realizzazione del Piano Formativo Aziendale	3,4	25,0	34,5	23,3	13,8	100,0
Effetti diretti della realizzazione della strategia di investimento aziendale	12,9	38,8	18,1	14,7	15,5	100,0
Strettamente connessi alle dinamiche del settore	10,3	50,0	16,4	8,6	14,7	100,0
Dinamiche in linea con il trend aziendale	7,8	43,1	23,3	9,5	16,4	100,0
Effetti diretti della pandemia da COVID 19	6,9	13,8	21,6	41,4	16,4	100,0

Fonte: indagine del valutatore

**Figura 4.5 – Percentuale di aziende per fattori che maggiormente hanno influenzato i cambiamenti di occupazione**

#### 4.1.5 Gli effetti dei Piani Formativi Aziendali dal punto di vista delle strategie aziendali

Un'ultima sezione dell'indagine è stata rivolta a verificare se la partecipazione ai PFA ha avuto effetti sulle strategie aziendali.

Un primo ambito analizzato è quello delle strategie commerciali, che, nei due anni successivi alla realizzazione dei Piani, risultano nel complesso solo in parte cambiate per le aziende, che dichiarano cambiamenti molto rilevanti o abbastanza rilevanti soprattutto dal lato del rafforzamento delle reti commerciali già esistenti (39.7% dei casi) o del consolidamento delle quote di mercato (31.0%).

**Tabella 4.17 – Numero di imprese che dichiarano di aver registrato cambiamenti nelle strategie commerciali nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Cambiamenti					Totale
	Molto rilevanti	Abbastanza rilevanti	Marginali	Nessuno	Non risponde	
Consolidamento delle quote di mercato	5	31	32	25	23	116
Entrata in nuovi mercati	2	19	32	39	24	116
Nuove strategie di commercializzazione e marketing legate alle nuove opportunità digitali	2	25	38	27	24	116
Rafforzamento delle reti commerciali già esistenti	9	37	34	14	22	116
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito regionale	4	28	30	28	26	116
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito nazionale	6	27	28	31	24	116
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito extra nazionale	6	12	20	52	26	116
%	Molto rilevanti	Abbastanza rilevanti	Marginali	Nessuno	Non risponde	Totale
Consolidamento delle quote di mercato	4,3	26,7	27,6	21,6	19,8	100,0
Entrata in nuovi mercati	1,7	16,4	27,6	33,6	20,7	100,0
Nuove strategie di commercializzazione e marketing legate alle nuove opportunità digitali	1,7	21,6	32,8	23,3	20,7	100,0
Rafforzamento delle reti commerciali già esistenti	7,8	31,9	29,3	12,1	19,0	100,0
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito regionale	3,4	24,1	25,9	24,1	22,4	100,0
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito nazionale	5,2	23,3	24,1	26,7	20,7	100,0
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito extra nazionale	5,2	10,3	17,2	44,8	22,4	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Il contributo dei PFA a questi cambiamenti viene giudicato significativo soprattutto per il rafforzamento delle reti commerciali esistenti (44,0%), per il consolidamento delle quote di mercato (32,7%) e per l'adozione di nuove strategie di commercializzazione e marketing legate alle nuove opportunità digitali (28,5%).

**Tabella 4.18 – Numero di imprese che ritiene i cambiamenti nelle strategie commerciali legati alla partecipazione al PFA (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Consolidamento delle quote di mercato	4	34	29	26	23	116
Entrata in nuovi mercati	3	18	33	37	25	116
Nuove strategie di commercializzazione e marketing legate alle nuove opportunità digitali	3	30	23	35	25	116
Rafforzamento delle reti commerciali già esistenti	5	46	20	23	22	116
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito regionale	1	31	27	32	25	116
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito nazionale	2	29	25	35	25	116
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito extra nazionale	2	15	23	51	25	116
Altro	0	0	0	50	66	116

%	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Consolidamento delle quote di mercato	3,4	29,3	25,0	22,4	19,8	100,0
Entrata in nuovi mercati	2,6	15,5	28,4	31,9	21,6	100,0
Nuove strategie di commercializzazione e marketing legate alle nuove opportunità digitali	2,6	25,9	19,8	30,2	21,6	100,0
Rafforzamento delle reti commerciali già esistenti	4,3	39,7	17,2	19,8	19,0	100,0
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito regionale	0,9	26,7	23,3	27,6	21,6	100,0
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito nazionale	1,7	25,0	21,6	30,2	21,6	100,0
Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito extra nazionale	1,7	12,9	19,8	44,0	21,6	100,0
Altro	0,0	0,0	0,0	43,1	56,9	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Un secondo ambito analizzato è quello della ricerca e sviluppo, all'interno del quale una quota significativa di aziende evidenzia il manifestarsi di cambiamenti in particolare per quanto riguarda lo sviluppo di innovazioni di tipo organizzativo e gestionale (50,0% dichiara cambiamenti molto o abbastanza rilevanti), di innovazioni di processo (41,3%) e di prodotto (36,2%).

**Tabella 4.19 – Numero di imprese che dichiarano di aver registrato cambiamenti nelle strategie per la R&S nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Cambiamenti					
	Molto rilevanti	Abbastanza rilevanti	Marginali	Nessun cambiamento	Non risponde	Totale
Sviluppo di innovazioni di processo	12	36	22	20	26	116
Sviluppo di innovazioni di prodotto	5	37	20	26	28	116
Sviluppo di innovazioni di tipo organizzativo gestionale	9	49	21	14	23	116
Sviluppo di strutture dedicate alla ricerca e sviluppo	3	24	27	35	27	116
Consolidamento di relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione	2	29	25	32	28	116
Promozione di nuove relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione	2	25	29	32	28	116
%	Molto rilevanti	Abbastanza rilevanti	Marginali	Nessun cambiamento	Non risponde	Totale
Sviluppo di innovazioni di processo	10,3	31,0	19,0	17,2	22,4	100,0
Sviluppo di innovazioni di prodotto	4,3	31,9	17,2	22,4	24,1	100,0
Sviluppo di innovazioni di tipo organizzativo gestionale	7,8	42,2	18,1	12,1	19,8	100,0
Sviluppo di strutture dedicate alla ricerca e sviluppo	2,6	20,7	23,3	30,2	23,3	100,0
Consolidamento di relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione	1,7	25,0	21,6	27,6	24,1	100,0
Promozione di nuove relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione	1,7	21,6	25,0	27,6	24,1	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Le stesse aree sono quelle per le quali le aziende rilevano un maggior contributo diretto della partecipazione ai PFA, che viene ritenuto molto o abbastanza positivo nel 51,8% per le innovazioni di tipo organizzativo e gestionale e nel 38,0% dei casi per le innovazioni di processo.

**Tabella 4.20 – Numero di imprese che ritiene i cambiamenti nelle strategie per la R&S legati alla partecipazione al PFA (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Sviluppo di innovazioni di processo	9	35	29	18	25	116
Sviluppo di innovazioni di prodotto	5	32	26	25	28	116
Sviluppo di innovazioni di tipo organizzativo gestionale	9	51	19	13	24	116
Sviluppo di strutture dedicate alla ricerca e sviluppo	4	21	22	41	28	116
Consolidamento di relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione	0	28	22	38	28	116
Promozione di nuove relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione	0	28	20	40	28	116
%	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Sviluppo di innovazioni di processo	7,8	30,2	25,0	15,5	21,6	100,0
Sviluppo di innovazioni di prodotto	4,3	27,6	22,4	21,6	24,1	100,0
Sviluppo di innovazioni di tipo organizzativo gestionale	7,8	44,0	16,4	11,2	20,7	100,0
Sviluppo di strutture dedicate alla ricerca e sviluppo	3,4	18,1	19,0	35,3	24,1	100,0
Consolidamento di relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione	0,0	24,1	19,0	32,8	24,1	100,0
Promozione di nuove relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione	0,0	24,1	17,2	34,5	24,1	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Infine, con riferimento all'adozione di strategie per la sostenibilità ambientale, le aziende contattate dichiarano che nei due anni successivi alla realizzazione dei PFA è stata sviluppata una maggiore consapevolezza del tema (35,3%) oppure sono state modificate le strategie specifiche di intervento (31,1%).

**Tabella 4.21 – Numero di imprese che dichiarano di aver registrato cambiamenti nelle strategie per la sostenibilità ambientale nei due anni successivi alla chiusura del PFA (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Cambiamenti					Totale
	Molto rilevanti	Abbastanza rilevanti	Marginali	Nessun cambiamento	Non risponde	
Riduzione degli impatti per introduzione di nuovi macchinari	5	17	29	40	25	116
Modifiche delle strategie a favore della sostenibilità ambientale	4	31	27	32	22	116
Maggiore consapevolezza dei temi legati alla sostenibilità ambientale	5	36	22	29	24	116
Adozione di nuove strategie nel campo specifico dell'economia circolare	2	24	26	39	25	116
Partecipazione a progetti territoriali a favore dell'economia circolare	2	18	26	44	26	116
Partecipazione a progetti territoriali a favore della coesione sociale	3	24	22	41	26	116
Altro	0	0	0	47	69	116

%	Molto rilevanti	Abbastanza rilevanti	Marginali	Nessun cambiamento	Non risponde	Totale
Riduzione degli impatti per introduzione di nuovi macchinari	4,3	14,7	25,0	34,5	21,6	100,0
Modifiche delle strategie a favore della sostenibilità ambientale	3,4	26,7	23,3	27,6	19,0	100,0
Maggiore consapevolezza dei temi legati alla sostenibilità ambientale	4,3	31,0	19,0	25,0	20,7	100,0
Adozione di nuove strategie nel campo specifico dell'economia circolare	1,7	20,7	22,4	33,6	21,6	100,0
Partecipazione a progetti territoriali a favore dell'economia circolare	1,7	15,5	22,4	37,9	22,4	100,0
Partecipazione a progetti territoriali a favore della coesione sociale	2,6	20,7	19,0	35,3	22,4	100,0
Altro	0,0	0,0	0,0	40,5	59,5	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Soltanto un quarto delle aziende contattate ritiene che questi cambiamenti siano effetti diretti della partecipazione ai Piani Formativi Aziendali.

**Tabella 4.22 – Numero di imprese che ritiene i cambiamenti nelle strategie per la sostenibilità ambientale legati alla partecipazione al PFA (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Riduzione degli impatti per introduzione di nuovi macchinari	4	17	26	42	27	116
Modifiche delle strategie a favore della sostenibilità ambientale	2	27	23	40	24	116
Maggiore consapevolezza dei temi legati alla sostenibilità ambientale	4	26	20	42	24	116
Adozione di nuove strategie nel campo specifico dell'economia circolare	1	18	26	45	26	116
Partecipazione a progetti territoriali a favore dell'economia circolare	1	17	24	47	27	116
Partecipazione a progetti territoriali a favore della coesione sociale	2	24	19	44	27	116
Altro	0	0	0	46	70	116
%	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Riduzione degli impatti per introduzione di nuovi macchinari	3,4	14,7	22,4	36,2	23,3	100,0
Modifiche delle strategie a favore della sostenibilità ambientale	1,7	23,3	19,8	34,5	20,7	100,0
Maggiore consapevolezza dei temi legati alla sostenibilità ambientale	3,4	22,4	17,2	36,2	20,7	100,0
Adozione di nuove strategie nel campo specifico dell'economia circolare	0,9	15,5	22,4	38,8	22,4	100,0
Partecipazione a progetti territoriali a favore dell'economia circolare	0,9	14,7	20,7	40,5	23,3	100,0
Partecipazione a progetti territoriali a favore della coesione sociale	1,7	20,7	16,4	37,9	23,3	100,0
Altro	0,0	0,0	0,0	39,7	60,3	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Considerando le risposte fornite dalle aziende beneficiarie dei PFA, che hanno partecipato all'indagine restituendo il questionario compilato, si possono fare alcune considerazioni:

- in generale, è stato raggiunto l'obiettivo primario, ovvero il miglioramento delle competenze dei lavoratori, soprattutto dal punto di vista della maggiore coerenza rispetto alle mansioni assegnate, per l'organizzazione del lavoro, per la migliore capacità di relazione tra il personale e per una maggiore autonomia dei lavoratori;
- le aziende che hanno beneficiato dei PFA sono aziende dinamiche, soprattutto dal punto di vista del fatturato, ed oltre il 40% ritiene che la formazione abbia inciso su questo risultato; la formazione è quindi un fattore di competitività, anche se gli elementi che incidono maggiormente sulle dinamiche aziendali sono il trend di settore e la capacità produttiva dell'azienda e la propria strategia aziendale;
- la formazione effettuata peraltro ha inciso solo in parte sulle strategie aziendali, confermando quanto già in essere e non modificando i piani ed i programmi aziendali già intrapresi. Gli effetti maggiori si riscontrano quindi nel consolidamento delle proprie strategie commerciali e nell'accompagnamento dei processi di introduzione delle innovazioni di processo, mentre solo un terzo delle aziende ha dichiarato che i PFA hanno inciso in maniera significativa sulle strategie ambientali.

#### 4.1.6 L'analisi controfattuale

Come già anticipato, l'analisi controfattuale è stata sviluppata elaborando ed analizzando dati statistici sulle principali variabili aziendali, utilizzando dati di fonte secondaria.

Come descritto nel capitolo 2, questa linea di attività ha seguito una strategia in due fasi per stimare in modo credibile l'effetto causale del trattamento:

- Propensity Score Matching (PSM): per costruire un gruppo di controllo statisticamente comparabile a quello trattato, in base a caratteristiche osservabili pre-trattamento;
- Difference-in-Differences (DiD): per stimare l'effetto del trattamento controllando per differenze sistematiche tra i gruppi e per trend temporali comuni.

Questa combinazione metodologica è particolarmente utile in contesti osservazionali, in cui non è possibile assegnare il trattamento in modo casuale. Il PSM assicura che le unità confrontate siano simili prima dell'intervento, mentre il DiD isola la variazione attribuibile esclusivamente al trattamento.

Questa procedura è stata condotta separatamente per stimare gli effetti del PFA su tre outcome o variabili risultato che rappresentano una proxy della competitività, quali il numero di dipendenti, ETIBDA e utile netto.

Le analisi sono state condotte sulla base degli archivi AIDA all'interno dei quali sono state identificate le imprese che dai dati amministrativi della Regione Puglia risultavano aver adottato un PFA ed aver proceduto alla richiesta di rimborso.

Analizzando per primo l'effetto sul numero dei dipendenti, si descrive di seguito la procedura seguita, che per sintesi non verrà illustrata per le stime su EBITDA e su utile netto.

Per stimare la probabilità che un'impresa ricevesse il trattamento (trattata = 1), è stato stimato un modello logit in cui la variabile dipendente è una dummy di trattamento, mentre le variabili indipendenti sono caratteristiche pre-trattamento rilevanti quali dimensione aziendale, settore, provincia (sede dell'impresa).

La probabilità stimata dal modello logit, ovvero il **propensity score**, ha mostrato un buon overlap tra trattati e controlli, condizione essenziale per procedere con il matching imprese trattate e non trattate. Il propensity

score stimato con il modello logit è stato quindi utilizzato per effettuare un nearest neighbor matching 1:1, con vincolo di common support e senza ripetizione. La buona sovrapposizione tra i gruppi e il miglioramento del bilanciamento delle covariate post-matching confermano l'adeguatezza della specificazione logit e della procedura di matching adottata<sup>14</sup>. Il test di bilanciamento eseguito ha mostrato i seguenti risultati:

Variabile	Matched	Treated	Control	%Bias	t-test t	p-value
prov	3.0913	3.0913	3.282	0.0	-0.00	1.000
classe_dim	2.3534	2.3534	2.2661	0.0	0.00	1.000
sett	3.9087	3.9087	7.9538	0.0	-0.00	1.000

In sintesi, i risultati del test di bilanciamento indicano che il matching ha avuto successo nel bilanciare le variabili prov, classe\_dim, e sett tra i gruppi trattati e di controllo. Non ci sono più differenze significative tra i gruppi abbinati per queste variabili, suggerendo che i gruppi sono comparabili dopo il matching e che i potenziali bias siano stati ridotti significativamente dopo l'abbinamento<sup>15</sup>. Questo bilanciamento è cruciale per garantire che le stime degli effetti del trattamento siano valide e non distorte da differenze sistematiche nelle caratteristiche di base dei gruppi.

L'analisi DID condotta sui trattati e i controlli così abbinati ha stimato gli effetti del trattamento post-match sul numero dei dipendenti nel seguente modello di regressione lineare

$$Y_{it} = \alpha + \delta D_i + \gamma Post_t + \beta(D_i \times Post_t) + \epsilon_{it}$$

dove:  $Y_{it}$ : Outcome dell'impresa  $i$  al tempo  $t$ ;  $\alpha$ : Intercetta;  $D_i$ : Dummy trattamento (1 se trattata);  $\delta$ : Effetto medio del trattamento nel pre-trattamento;  $Post_t$ : Dummy periodo post (1 se dopo il 2016, anno di pubblicazione dell'Avviso);  $\gamma$ : Effetto medio del tempo nel gruppo di controllo;  $D_i \times Post_t$ : Interazione tra trattamento e periodo post;  $\beta$ : Effetto medio del trattamento (ATT);  $\epsilon_{it}$ : Termine di errore

La tabella di seguito riporta i risultati delle stime:

Numero dipendenti	Robust				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
$D_i$	29.86725	9.104917	3.28	0.001	12.01935 47.71516
$Post_t$	.1327127	4.784865	0.03	0.978	-9.246815 9.51224
$D_i \times Post_t$	23.59362	11.3043	2.09	0.037	1.434383 45.75286
_cons	57.18338	3.723097	15.36	0.000	49.88518 64.48158

I risultati dell'analisi possono essere così sintetizzati. Un coefficiente della variabile "trattamento" pari a 29,87 suggerisce che, dopo il matching, in media, i soggetti trattati hanno un valore del numero dei dipendenti superiore di circa 30 rispetto ai non trattati. D'altra parte, il coefficiente di "post" non è significativo ( $p = 0.978$ ), indicando che non ci sono evidenze che il periodo post-trattamento influenzi da solo il risultato considerato. Infine il coefficiente della variabile di interazione trattamento##post è pari a 23, 59 ed è statisticamente significativo ( $p = 0.037$ ) suggerendo che l'effetto del trattamento aumenta significativamente nel periodo post-trattamento.

<sup>14</sup> Il comando psmatch2, utilizzato con l'opzione common, ha escluso automaticamente le osservazioni che non ricadevano nel supporto comune, garantendo una maggiore affidabilità nella comparazione.

<sup>15</sup> Al netto di piccolissime differenze, la bontà del matching viene confermata dai test di bilanciamento nel caso di tutte le stime che sono state effettuate separatamente per ciascun outcome.

Come per l'outcome "dipendenti", anche nel caso dell'utile netto, è stata adottata una procedura in due fasi. Dapprima il PSM, con il pscore stimato sulla base di un modello logit, ha portato a costruire un matching trattati-controlli ben bilanciato, senza differenze statisticamente significative tra i due gruppi.

I risultati del DiD sui trattati e i controlli così abbinati indicano che non c'è evidenza statistica di un impatto significativo dei PFA sull'utile netto, sia durante il periodo di trattamento che nel periodo successivo. Inoltre, sebbene il modello evidenzi un effetto positivo associato all'interazione tra trattamento e post (279.7317), il p-value elevato indica che non possiamo considerare questo effetto come statisticamente rilevante. Altri fattori più che i PFA potrebbero influenzare questa variabile risultato.

Utile netto	Robust				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D <sub>i</sub>	57.83326	164.7703	0.35	0.726	-265.1576 380.8241
Post <sub>t</sub>	-49.43645	157.1619	-0.31	0.753	-357.513 258.6401
D <sub>i</sub> × Post <sub>t</sub>	279.7317	209.0496	1.34	0.181	-130.0577 689.5211
_cons	211.0475	102.1951	2.07	0.039	10.71962 411.3754

Infine, sono stati presi in considerazione gli effetti dei PFA sulla variabile risultato EBITDA, una misura chiave per analizzare la redditività e la performance operativa di un'azienda, fornendo agli stakeholder un quadro chiaro della sua capacità di generare profitti prima delle considerazioni finanziarie e fiscali.

Anche in questo caso, dopo la stima del propensity score, effettuata con l'ausilio di un modello logit, è stato eseguito un matching tra i gruppi trattati e di controllo. Dopo il matching, le differenze di media tra i gruppi sono state eliminate. Le statistiche T-test e i p-value indicano che non ci sono differenze significative tra le medie delle variabili considerate.

L'analisi della DiD condotta sui trattati e i controlli così abbinati evidenzia che il coefficiente del "trattamento" è pari a 43.04, con un p-value di 0.890, indicativo di una mancanza di significatività. Ciò suggerisce che il trattamento non ha un effetto significativo sull'EBITDA. Il coefficiente di "post" è negativo e non statisticamente significativo ad evidenza del fatto che non ci sono evidenze che il periodo post-trattamento influenzi da solo il risultato considerato. Il coefficiente della variabile di interazione "trattamento\*post" ha invece un coefficiente positivo pari a 648.45, con un p-value di 0.074, ad indicare un effetto positivo e statisticamente significativo (al livello del 10%) del trattamento (i PFA) nel periodo post.

EBITDA	Robust				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D <sub>i</sub>	43.03664	310.5572	0.14	0.890	-565.7332 651.8065
Post <sub>t</sub>	-45.42941	186.706	-0.24	0.808	-411.4199 320.5611
D <sub>i</sub> × Post <sub>t</sub>	648.4524	363.1772	1.79	0.074	-63.46595 1360.371
_cons	894.688	175.7097	5.09	0.000	550.2529 1239.123

## 4.2 I piani formativi aziendali: i lavoratori

L'indagine di campo, come già accennato, è stata realizzata chiedendo la collaborazione delle imprese beneficiarie dei PFA per l'invio ai lavoratori che hanno partecipato alle attività formative di un questionario in modalità CAWI, collaborazione necessaria per rispettare la normativa sulla privacy. Hanno risposto al questionario un totale di 935 addetti, che rappresentano il 4,0% dei lavoratori che hanno beneficiato dei PFA.

### 4.2.1 Le caratteristiche dei partecipanti

Nelle tabelle seguenti si riporta l'analisi delle caratteristiche anagrafiche dei soggetti che hanno partecipato all'analisi. Nello specifico, si tratta in prevalenza di donne (52,7% dei casi), soggetti di età superiore ai 45 anni (62,9%), e in possesso di diploma di scuola media superiore (33,0%) o laurea (31,6%).

**Tabella 4.23 – Lavoratori che hanno partecipato all'indagine per sesso (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Maschi	427	45,7
Femmine	493	52,7
Non risponde	15	1,6
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.24 – Lavoratori che hanno partecipato all'indagine per classi di età (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
18 - 29	32	3,4
30 - 35	83	8,9
36 - 45	226	24,2
45 - 55	314	33,6
Oltre 55	274	29,3
Non risponde	6	0,6
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.25 – Lavoratori che hanno partecipato all'indagine per titolo di studio (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Nessun titolo o licenza elementare	11	1,2
Licenza media inferiore	247	26,4
Qualifica successiva alla licenza media inferiore	70	7,5
Diploma di scuola media superiore	309	33,0
Laurea triennale	147	15,7
Laurea magistrale o vecchio ordinamento	149	15,9
Non risponde	2	0,2
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Osservando le caratteristiche lavorative, si tratta soprattutto di operai (46,0% dei casi) e impiegati (27,0%), addetti con contratto a tempo indeterminato (92,0%), in prevalenza assunti da più di 10 anni (42,8%) ed a tempo pieno (80,7%).

**Tabella 4.26 – Lavoratori che hanno partecipato all'indagine per posizione nella professione (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Imprenditore	2	0,2
Socio	48	5,1
Direttore	7	0,7
Responsabile	59	6,3
Impiegato	252	27,0
Operaio	430	46,0
Altro	131	14,0
Non risponde	6	0,6
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.27 – Lavoratori che hanno partecipato all'indagine per tempo di assunzione (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Appena assunto	28	3,0
2 mesi – 1 anno	40	4,3
1-3 anni	128	13,7
3-5 anni	98	10,5
5-10 anni	228	24,4
Da più di 10	400	42,8
Non risponde	13	1,4
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.28 – Lavoratori che hanno partecipato all'indagine per tipologia di contratto (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
A tempo indeterminato	860	92,0
A tempo determinato	55	5,9
Collaborazione occasionale	0	0,0
Collaborazione coordinata e continuativa	3	0,3
Tirocinio	1	0,1
Apprendistato	7	0,7
Altro	4	0,4
Non risponde	5	0,5
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.29 – Lavoratori che hanno partecipato all'indagine per tempo di lavoro (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
A tempo pieno	755	80,7
Part time	170	18,2
Non risponde	10	1,1
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Hanno risposto al questionario soprattutto addetti di imprese di media e grande dimensione (rispettivamente il 31,0% ed il 21,4% dei casi), che operano prevalentemente nel settore di attività della sanità e dei servizi di assistenza sociale (55,7%).

**Tabella 4.30 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per dimensione dell’azienda (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
1-4 addetti	16	1,7
5-9 addetti	35	3,7
10-49 addetti	186	19,9
50-249 addetti	290	31,0
250 ed oltre	200	21,4
Non so	93	9,9
Non ricordo	110	11,8
Non risponde	5	0,5
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.31 – Lavoratori che hanno partecipato all’indagine per settore di attività dell’azienda (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	4	0,4
Estrazione di minerali da cave e miniere	0	0,0
Attività manifatturiere	60	6,4
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0	0,0
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	2	0,2
Costruzioni	43	4,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	15	1,6
Trasporto e magazzinaggio	1	0,1
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	10	1,1
Servizi di informazione e comunicazione	10	1,1
Attività finanziarie e assicurative	0	0,0
Attività immobiliari	0	0,0
Attività professionali, scientifiche e tecniche	22	2,4
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	0	0,0
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	0	0,0
Istruzione	14	1,5
Sanità e assistenza sociale	521	55,7
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1	0,1
Altre attività di servizi	165	17,6
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze	1	0,1
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	2	0,2
Non so	30	3,2
Non ricordo	23	2,5
Non risponde	11	1,2
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.2.2 Le aspettative

Le attività formative hanno riguardato in modo prevalente la sicurezza sui luoghi di lavoro (lo segnala il 57,2% degli intervistati), il tema delle abilità personali (25,2%) e quello della qualità (19,3%), tematiche che appaiono in linea con il settore di attività economica delle aziende in cui operano gli addetti.

**Tabella 4.32 – Lavoratori che hanno partecipato all'indagine per tematiche di maggiore rilevanza delle attività formative (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.			%		
	Si	No	Totale	Si	No	Totale
Gestione aziendale, amministrazione	156	779	935	16,7	83,3	100,0
Contabilità finanziaria	14	921	935	1,5	95,8	100,0
Lavoro in ufficio e attività di segreteria	30	905	935	3,2	96,8	100,0
Ricerca e innovazione	72	863	935	7,7	92,3	100,0
Marketing e vendite	40	895	935	4,3	95,7	100,0
Qualità	180	755	935	19,3	80,7	100,0
Abilità personali	236	699	935	25,2	74,8	100,0
Informatica	88	847	935	9,4	90,6	100,0
Lingue	46	889	935	4,9	95,1	100,0
Impatto ambientale	110	825	935	11,8	88,2	100,0
Sicurezza sul luogo di lavoro	535	400	935	57,2	42,8	100,0
Pari opportunità	27	908	935	2,9	97,1	100,0
Altro	172	763	935	18,4	81,6	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Il 70,2% degli intervistati dichiara di aver partecipato alle attività per accrescere la propria professionalità, il 33,9% per adattare le competenze ai cambiamenti organizzativi ed il 23,9% per migliorare le proprie condizioni di lavoro. Si può ipotizzare che queste risposte siano connesse al fatto di operare in settori che richiedono un aggiornamento continuo delle professionalità, anche sui temi delle abilità personali e della qualità come sopra evidenziato.

**Tabella 4.33 – Lavoratori che hanno partecipato all'indagine per risultati attesi (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.			%		
	Si	No	Totale	Si	No	Totale
Aumentare le mie possibilità di carriera	132	803	935	14,1	85,9	100,0
Accrescere la professionalità	656	279	935	70,2	29,8	100,0
Cambiare mansioni	50	885	935	5,3	94,7	100,0
Adattare le mie competenze ai cambiamenti organizzativi	317	618	935	33,9	66,1	100,0
Migliorare le condizioni di lavoro	223	712	935	23,9	76,1	100,0
Prevenire un eventuale rischio di perdere il lavoro	41	894	935	4,4	95,6	100,0
Nessuna, non avevo nessuna aspettativa particolare	101	834	935	10,8	89,2	100,0
Altro	8	927	935	0,9	99,1	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Gli intervistati dichiarano anche un elevato grado di soddisfazione delle attività formative, sia dal punto di vista dell'organizzazione (molto o abbastanza alto per l'81,4% dei lavoratori) sia dal punto di vista dei contenuti (73,9% dei casi).

**Tabella 4.34 – Grado di soddisfazione del corso (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Molto	Abbastanza	Mediamente	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Organizzazione (attrezzature, materiali didattici, durata, ambiente relazionale, ecc.)	416	345	118	31	12	13	935
Contenuti	397	294	113	26	10	95	935
%	Molto	Abbastanza	Mediamente	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Organizzazione (attrezzature, materiali didattici, durata, ambiente relazionale, ecc.)	44,5	36,9	12,6	3,3	1,3	1,4	100,0
Contenuti	42,5	31,4	12,1	2,8	1,1	10,2	100,0

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.2.3 I risultati percepiti

I lavoratori hanno una positiva percezione dell'utilità economica e professionale del corso, nel dettaglio: il 76% dei casi ritiene che il corso ha permesso di aumentare molto o abbastanza le competenze; il 67,8% di migliorare le condizioni professionali; il 41,0% circa di migliorare le condizioni di mobilità aziendale e di avere possibilità di sviluppo della carriera; infine, solo il 35,3% dichiara che la partecipazione al PFA ha permesso di migliorare le proprie condizioni economiche.

**Tabella 4.35 - Percezione da parte degli intervistati rispetto all'utilità economica e professionale del corso**

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Miglioramento delle competenze	411	299	171	38	12	4	935
Miglioramento delle condizioni professionali	314	320	206	40	20	35	935
Miglioramento delle condizioni economiche	152	178	277	150	81	97	935
Miglioramento delle condizioni di mobilità aziendale	157	233	276	112	59	98	935
Miglioramento delle possibilità di sviluppo della carriera	175	209	218	154	86	93	935
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Miglioramento delle competenze	44,0	32,0	18,3	4,1	1,3	0,4	100,0
Miglioramento delle condizioni professionali	33,6	34,2	22,0	4,3	2,1	3,7	100,0
Miglioramento delle condizioni economiche	16,3	19,0	29,6	16,0	8,7	10,4	100,0
Miglioramento delle condizioni di mobilità aziendale	16,8	24,9	29,5	12,0	6,3	10,5	100,0
Miglioramento delle possibilità di sviluppo della carriera	18,7	22,4	23,3	16,5	9,2	9,9	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Coerentemente con i temi trattati, i lavoratori ritengono che, in ambito aziendale, le attività formative abbiano avuto ricadute positive nelle aree della sicurezza (61,4%), della gestione aziendale (52,3%) e del rapporto con i clienti (40,0%).

Tabella 4.36 - Percezione da parte degli intervistati rispetto alle ricadute del corso nelle aree aziendali

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Gestione aziendale	223	266	215	78	42	111	935
Ricerca ed innovazione	147	216	205	115	98	154	935
Marketing e vendite	88	149	140	136	225	197	935
Rapporti con i fornitori e partner	88	192	138	168	166	183	935
Rapporti con i clienti	159	215	126	134	124	177	935
Sostenibilità ambientale	131	226	216	111	110	141	935
Sicurezza	305	269	121	111	31	98	935
Pari opportunità	136	190	219	121	79	190	935
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Gestione aziendale	23,9	28,4	23,0	8,3	4,5	11,9	100,0
Ricerca ed innovazione	15,7	23,1	21,9	12,3	10,5	16,5	100,0
Marketing e vendite	9,4	15,9	15,0	14,5	24,1	21,1	100,0
Rapporti con i fornitori e partner	9,4	20,5	14,8	18,0	17,8	19,6	100,0
Rapporti con i clienti	17,0	23,0	13,5	14,3	13,3	18,9	100,0
Sostenibilità ambientale	14,0	24,2	23,1	11,9	11,8	15,1	100,0
Sicurezza	32,6	28,8	12,9	11,9	3,3	10,5	100,0
Pari opportunità	14,5	20,3	23,4	12,9	8,4	20,3	100,0

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.2.4 I cambiamenti rispetto alla partecipazione al PFA

Rispetto al momento della partecipazione al Piano Formativo Aziendale non si rilevano cambiamenti nella posizione lavorativa degli intervistati, che lavorano nella stessa azienda (95,0% dei casi), sempre in qualità di operai o impiegati. È interessante evidenziare che il 78,4% dei soggetti ha partecipato ad altre attività formative, anche strettamente connesse a quelle del PFA (48,0%), un dato che rileva da un lato l'importanza che le aziende attribuiscono alla formazione, dall'altro la significatività dei temi trattati dai PFA nell'ambito delle strategie aziendali.

Tabella 4.37 – Lavoratori che hanno partecipato al PFA per attuale condizione lavorativa

	v.a.	%
Lavora nella stessa azienda	888	95,0
Ha cambiato azienda	26	2,8
Disoccupato	4	0,4
Pensionato	5	0,5
Non risponde	12	1,3
<b>Totale</b>	<b>935</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Tabella 4.38 - [Se lavorano ancora nella stessa azienda] Successivamente al Piano Formativo Aziendale, partecipazione da parte degli intervistati ad altre attività formative

	v.a.	%
Si, strettamente connesse con quella del Piano Formativo Aziendale	426	48,0
Si, non connesse con quella del Piano Formativo Aziendale	270	30,4
No	175	19,7
Non risponde	17	1,9
<b>Totale</b>	<b>888</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.39 - [Se lavorano ancora nella stessa azienda] Ruolo ricoperto dagli intervistati in azienda**

	v.a.	%
Imprenditore	2	0,2
Socio	45	5,1
Direttore	8	0,9
Responsabile	74	8,3
Impiegato	235	26,5
Operaio	406	45,7
Altro	114	12,8
Non risponde	4	0,5
<b>Totale</b>	<b>888</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

In ultimo è stato richiesto ai lavoratori di indicare la propria percezione rispetto all'utilità del corso nella situazione lavorativa attuale. Ne emerge un quadro nel complesso molto positivo, dal momento che il 76,0% dei lavoratori ritiene che il corso gli ha consentito di aumentare le competenze e il 65,6% di migliorare le proprie condizioni professionali; meno rilevanti appaiono anche in questo gli effetti dal punto di vista strettamente economico e per lo sviluppo di carriera.

**Tabella 4.40 - Percezione da parte degli intervistati rispetto all'utilità del corso nella situazione lavorativa attuale**

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Aumentare le competenze	379	332	138	40	26	20	935
Migliorare le condizioni professionali	283	329	184	66	38	35	935
Migliorare le condizioni economiche	121	173	246	157	130	108	935
Migliorare la capacità di adattarsi ai cambiamenti tecnologici	145	268	251	100	72	99	935
Favorire lo sviluppo della carriera	114	186	233	163	127	112	935
Facilitare il cambiamento della posizione lavorativa	117	186	212	171	136	113	935
Evitare la perdita del lavoro	161	223	156	105	168	122	935
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Aumentare le competenze	40,5	35,5	14,8	4,3	2,8	2,1	100,0
Migliorare le condizioni professionali	30,3	35,2	19,7	7,1	4,1	3,7	100,0
Migliorare le condizioni economiche	12,9	18,5	26,3	16,8	13,9	11,6	100,0
Migliorare la capacità di adattarsi ai cambiamenti tecnologici	15,5	28,7	26,8	10,7	7,7	10,6	100,0
Favorire lo sviluppo della carriera	12,2	19,9	24,9	17,4	13,6	12,0	100,0
Facilitare il cambiamento della posizione lavorativa	12,5	19,9	22,7	18,3	14,5	12,1	100,0
Evitare la perdita del lavoro	17,2	23,9	16,7	11,2	18,0	13,0	100,0

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.2.5 L'analisi controfattuale

L'analisi controfattuale diretta ai lavoratori è stata realizzata attraverso interviste a soggetti lavoratori residenti nella regione Puglia che non hanno beneficiato di specifici interventi formativi nel corso del periodo 2017 – 2022, adottando la seguente metodologia:

- contatto di recapiti telefonici selezionati casualmente dagli elenchi telefonici degli abbonati residenti in Puglia;
- contatti telefonici finalizzati alla presentazione della survey, all'individuazione del target e alla richiesta di indirizzo/i e-mail al quale inviare un link al questionario on line e/o realizzazione di intervista telefonica;
- link che ciascun cittadino poteva condividere con propri familiari, amici, conoscenti, purché nella stessa "condizione target" indicata (lavoratore dipendente che non abbia fatto formazione nel periodo, condizione comunque verificata in intervista).

Il processo di intervista ha generato i seguenti numeri:

- ⇒ nr. 11.195 recapiti telefonici contattati, tra contatti a vuoto, recapiti errati, occupati, persone non in target e persone non interessate in seguito a spiegazione delle finalità di progetto (nei 5 gg lavorativi, una media di circa 2.200 contatti/gg con 8/10 operatori telefonici coinvolti);
- ⇒ per la creazione del gruppo di controllo, esclusione di: nr. 136 "lavoratori autonomi" e nr. 583 "non occupati", oltre a nr. 681 lavoratori che hanno fatto attività formative all'interno dell'azienda.

Con la procedura descritta, si è ottenuto:

- Distribuzione territoriale (province, aree urbane/rurali): la lista di partenza, sugli elenchi di tutti gli abbonati fissi di Puglia, presenti in ogni provincia, ha mantenuto la casualità pura (quote minime per provincia) ottenendo una base iniziale proporzionata alla popolazione residente. Gli elenchi Pagine Bianche contengono almeno un recapito per la maggior parte delle famiglie che dispongono di telefono fisso. Circa il 56% delle famiglie possiede l'utenza fissa (*fonte Istat & ICT 2024*);
- Tipologia di azienda (micro, PMI, grandi): il filtro parte dal lavoratore, non dall'azienda, quindi include dipendenti di qualunque dimensione d'impresa senza bisogno di passare dai datori di lavoro (riduce "gate-keeping" aziendale). In Puglia oltre il 96 % delle imprese ha < 10 addetti; contattare i singoli dipendenti evita la cronica difficoltà di reperire elenchi aziendali completi;
- Settore economico: con la selezione casuale sul territorio la distribuzione settoriale dei rispondenti riflette quella della forza lavoro regionale.
- L'aggiunta dello snowball link, inoltre: colma i buchi di copertura (giovani "mobile-only", lavoratori in trasferta, ecc.), perché amici e familiari inoltrano il link via smartphone anche a chi non ha telefono fisso.

Nel complesso, sono state realizzate 502 interviste a soggetti con le caratteristiche anagrafiche riassunte nella tabella seguente.

Tabella 4.41 – Caratteristiche anagrafiche dei lavoratori del gruppo di controllo

	v.a.	%
<b>Sesso</b>		
Maschi	260	51,8
Femmine	242	48,2
Totale	502	100,0
<b>Classe di età</b>		
18-29	20	4,0
30-35	65	12,9
36-45	169	33,7
46-55	153	30,5
Oltre 55	95	18,9
Totale	502	100,0
<b>Titolo di studio</b>		
Nessun titolo o licenza elementare	0	0,0
Licenza media inferiore	8	1,6
Qualifica successiva alla licenza media superiore	8	1,6
Diploma di scuola media superiore	256	51,0
Laurea triennale	81	16,1
Laurea magistrale o vecchio ordinamento	149	29,7
Totale	502	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Nel periodo 2017 – 2022, arco temporale nel quale è stata realizzata la formazione con i PFA, i lavoratori erano occupati soprattutto nelle attività dei servizi, in particolare quelli dell'istruzione e della sanità ed assistenza sociale, e nelle attività manifatturiere. Si trattava soprattutto di impiegati ed operai, con contratto a tempo indeterminato, una posizione lavorativa che viene confermata anche al momento attuale.

Tabella 4.42 – Lavoratori del gruppo di controllo per settore di attività dell'azienda (valori assoluti e valori percentuali)

	v.a.	%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1	0,2
Estrazione di minerali da cave e miniere	2	0,4
Attività manifatturiere	53	10,6
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	7	1,4
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	3	0,6
Costruzioni	13	2,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	40	8,0
Trasporto e magazzinaggio	23	4,6
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	14	2,8
Servizi di informazione e comunicazione	14	2,8
Attività finanziarie e assicurative	17	3,4
Attività immobiliari	3	0,6
Attività professionali, scientifiche e tecniche	33	6,6
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3	0,6
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	38	7,6
Istruzione	69	13,7
Sanità e assistenza sociale	60	12,0
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	5	1,0
Altre attività di servizi	72	14,3
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze	2	0,4
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	0,0
Non so	24	4,8
Non ricordo	6	1,2
<b>Totale</b>	<b>502</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

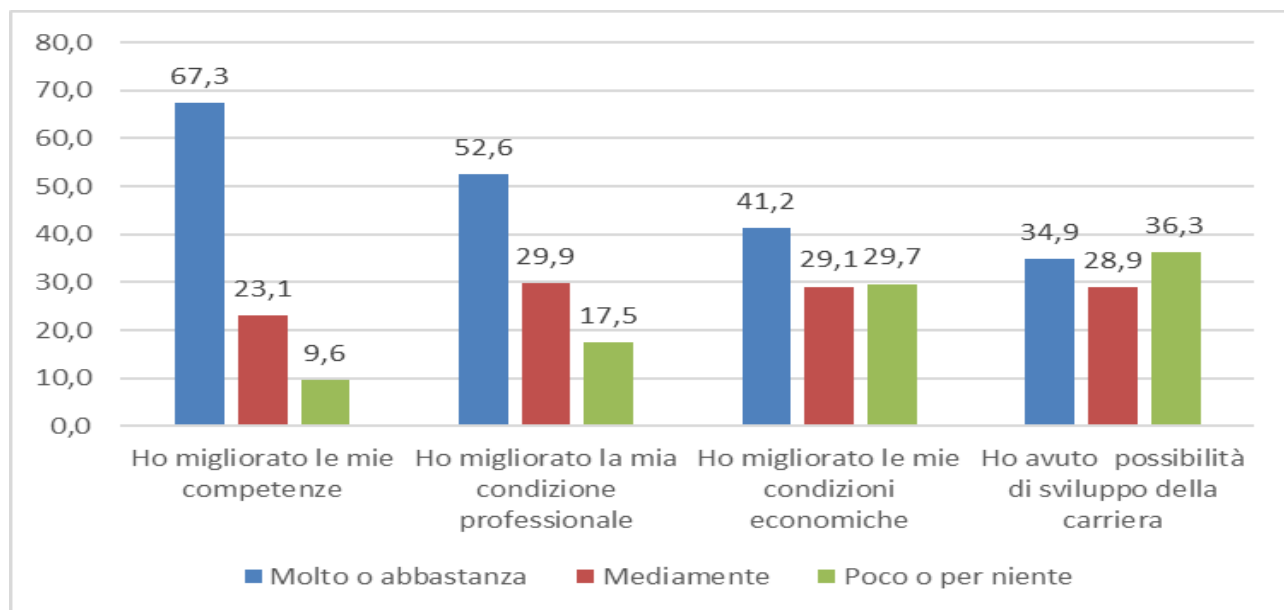
I lavoratori del gruppo di controllo, anche non avendo partecipato ad attività di formazione nell'ultimo triennio, hanno comunque dichiarato di aver migliorato le proprie competenze (percezione molto o abbastanza positiva per il 67,3%) o la propria posizione professionale (52,6%), mentre sono inferiori le percezioni legate al miglioramento delle condizioni economiche (41,2%) e allo sviluppo di carriera (34,9%).

**Tabella 4.43 - Percezione da parte dei lavoratori del gruppo di controllo rispetto ai cambiamenti della propria posizione lavorativa nell'ultimo triennio**

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Totale
Ho migliorato le mie competenze	122	216	116	35	13	502
Ho migliorato la mia condizione professionale	101	163	150	63	25	502
Ho migliorato le mie condizioni economiche	67	140	146	98	51	502
Ho avuto possibilità di sviluppo della carriera	58	117	145	108	74	502
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Totale
Ho migliorato le mie competenze	24,3	43,0	23,1	7,0	2,6	100,0
Ho migliorato la mia condizione professionale	20,1	32,5	29,9	12,5	5,0	100,0
Ho migliorato le mie condizioni economiche	13,3	27,9	29,1	19,5	10,2	100,0
Ho avuto possibilità di sviluppo della carriera	11,6	23,3	28,9	21,5	14,7	100,0

Fonte: indagine del valutatore

**Figura 4.6 – Percezione da parte dei lavoratori del gruppo di controllo rispetto ai cambiamenti della propria posizione lavorativa nell'ultimo triennio**



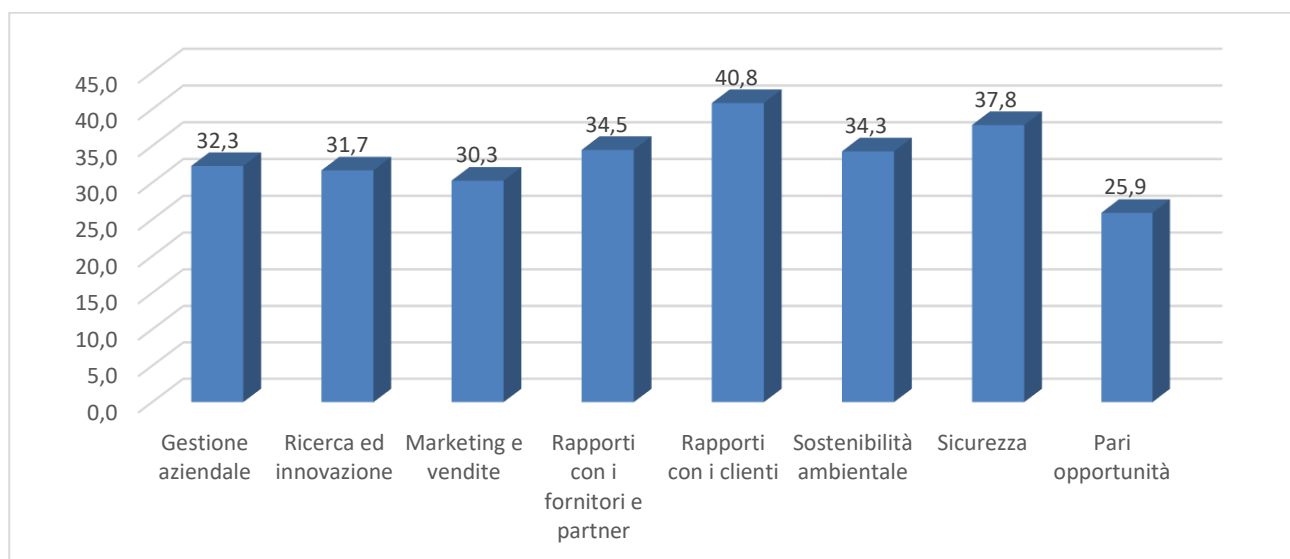
Fonte: indagine del valutatore

Se si focalizza l'attenzione sulle aree dove si ritiene maggiormente cambiata la propria posizione lavorativa, i lavoratori del gruppo di controllo dichiarano soprattutto di aver percepito cambiamenti nell'ambito dei rapporti con i clienti (40,8% molto o abbastanza), nell'area della sicurezza (37,8%), dei rapporti con i fornitori (34,5%) e della sostenibilità ambientale (34,3%).

**Tabella 4.44 - Percezione da parte del gruppo di controllo delle aree nelle quali si ritiene maggiormente cambiata la posizione lavorativa**

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Totale
Gestione aziendale	55	107	131	99	110	502
Ricerca ed innovazione	51	108	126	98	119	502
Marketing e vendite	46	106	93	88	169	502
Rapporti con i fornitori e partner	54	119	109	69	151	502
Rapporti con i clienti	74	131	120	73	104	502
Sostenibilità ambientale	40	132	129	92	109	502
Sicurezza	66	124	134	87	91	502
Pari opportunità	38	92	195	73	104	502
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Totale
Gestione aziendale	11,0	21,3	26,1	19,7	21,9	100,0
Ricerca ed innovazione	10,2	21,5	25,1	19,5	23,7	100,0
Marketing e vendite	9,2	21,1	18,5	17,5	33,7	100,0
Rapporti con i fornitori e partner	10,8	23,7	21,7	13,7	30,1	100,0
Rapporti con i clienti	14,7	26,1	23,9	14,5	20,7	100,0
Sostenibilità ambientale	8,0	26,3	25,7	18,3	21,7	100,0
Sicurezza	13,1	24,7	26,7	17,3	18,1	100,0
Pari opportunità	7,6	18,3	38,8	14,5	20,7	100,0

Fonte: indagine del valutatore

**Figura 4.7 – Aree aziendali nelle quali i lavoratori del gruppo di controllo percepiscono maggiori cambiamenti**

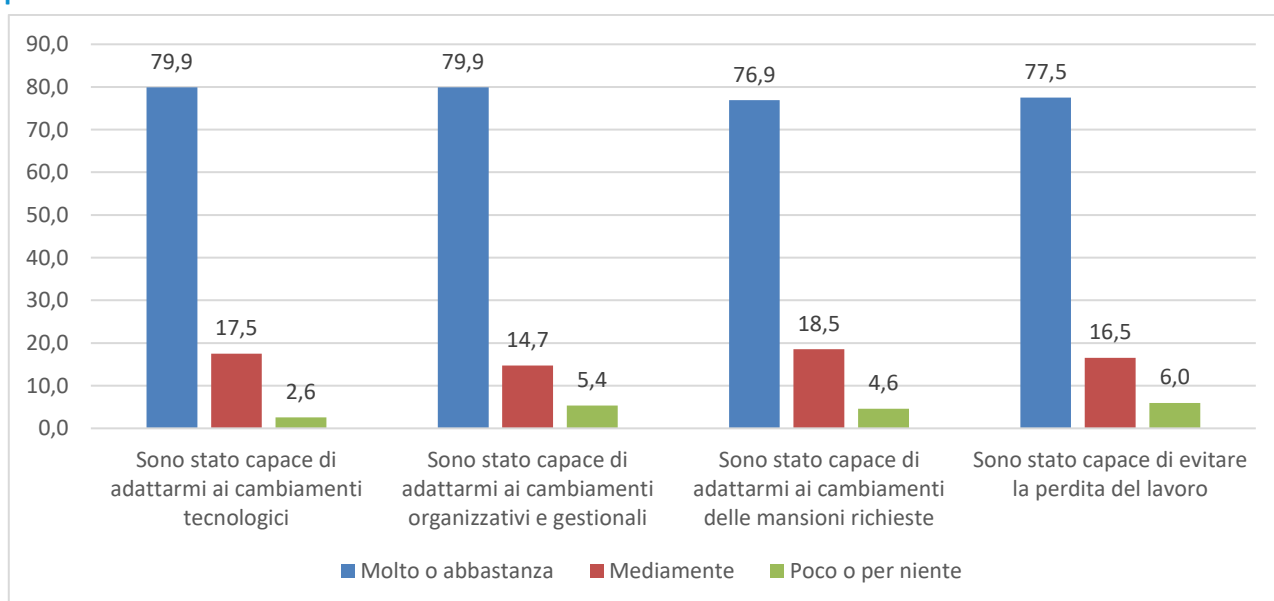
Fonte: indagine del valutatore

In ultimo è stato richiesto ai lavoratori del gruppo di controllo di indicare quali capacità hanno sviluppato nel corso dell'ultimo triennio, rispetto alla loro professione. Ne emerge un quadro nel complesso molto chiaro, che mette una elevata capacità dei lavoratori di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e a quelli organizzativi e gestionali (79,9%), così come ai cambiamenti delle mansioni richieste (76,95), e quindi la capacità di aver evitato la perdita del proprio lavoro (77,5).

**Tabella 4.45 - Percezione da parte del gruppo di controllo rispetto ai cambiamenti delle proprie capacità professionali nell'ultimo triennio**

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Totale
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti tecnologici	169	232	88	11	2	502
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti organizzativi e gestionali	163	238	74	25	2	502
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti delle mansioni richieste	157	229	93	19	4	502
Sono stato capace di evitare la perdita del lavoro	180	209	83	17	13	502
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Totale
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti tecnologici	33,7	46,2	17,5	2,2	0,4	100,0
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti organizzativi e gestionali	32,5	47,4	14,7	5,0	0,4	100,0
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti delle mansioni richieste	31,3	45,6	18,5	3,8	0,8	100,0
Sono stato capace di evitare la perdita del lavoro	35,9	41,6	16,5	3,4	2,6	100,0

Fonte: indagine del valutatore

**Figura 4.8 – Percezione da parte del gruppo di controllo rispetto ai cambiamenti delle proprie capacità professionali nell'ultimo triennio**

Fonte: indagine del valutatore

Nella tabella seguente sono messe a confronto le risposte dei soggetti che hanno beneficiato delle attività formative dei PFA con quelle dei lavoratori che non hanno nel corso degli ultimi anni beneficiato di alcuna attività formativa. Appare chiara l'efficacia comparata dei Piani Formativi in termini di miglioramento delle competenze e della condizione professionale, mentre il gruppo di controllo ha una maggiore percezione rispetto al miglioramento delle proprie condizioni economiche. Meno evidente il risultato per quanto riguarda la possibilità di sviluppo della carriera, dato che la percezione dei soggetti trattati si riduce di molto nel tempo e risulta quindi inferiore a quella dei soggetti che non sono stati formati.

**Tabella 4.46 – Confronto delle risposte attinenti i cambiamenti nella posizione lavorativa dei lavoratori (soggetti beneficiari del PFA e gruppo di controllo): percezione molto o abbastanza elevata**

v.a.	Percezione dei beneficiari subito dopo il corso	Percezione dei beneficiari attuale	Gruppo di controllo
Ho migliorato le mie competenze	76,0%	76,0%	67,3%
Ho migliorato la mia condizione professionale	77,8%	65,5%	52,6%
Ho migliorato le mie condizioni economiche	35,3%	31,4%	41,2%
Ho avuto possibilità di sviluppo della carriera	41,1%	32,1%	34,8%

Fonte: indagine del valutatore

### 4.3 I PASS

L'indagine di campo, come già accennato, è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario in modalità CAWI ai soggetti che hanno beneficiato del voucher formativo PASS. Nel dettaglio, la significatività dell'indagine può essere così sintetizzata:

- Soggetti beneficiari: 1.073;
- Soggetti beneficiari, a seguito dell'elaborazione del data base: 879;
- Soggetti contattabili, al netto degli indirizzi mail non più attivi o casella piena: 808;
- Soggetti che hanno risposto al questionario: 180;
- tasso di partecipazione (calcolato sul numero di soggetti contattabili): 22,2%.

Anche per l'indagine PASS, valgono le stesse considerazioni già espresse per l'indagine PFA, in merito alle criticità che i beneficiari hanno nel rispondere ad indagini sull'efficacia di attività formative a distanza di anni dalla loro realizzazione.

#### 4.3.1 Le caratteristiche dei partecipanti

I soggetti beneficiari dei PASS che hanno risposto all'indagine sono prevalentemente uomini (63,3%), di età compresa tra i 45 – 55 anni o oltre i 55 anni (rispettivamente 33,9% e 35,0%), in possesso del diploma di scuola media superiore (41,7%) o laurea (51,6%).

**Tabella 4.47 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all'indagine per sesso (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Maschio	114	63,3
Femmina	63	35,0
Non risponde	3	1,7
<b>Totale</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.48 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all'indagine per classe di età (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
18 - 29	3	1,7
30 - 35	13	7,2
36 - 45	38	21,1
45 - 55	61	33,9
Oltre 55	63	35,0
Non risponde	2	1,1
<b>Totale</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.49 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all'indagine per titolo di studio (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Nessun titolo o licenza elementare	0	0,0
Licenza media inferiore	8	4,4
Qualifica successiva alla licenza media inferiore	3	1,7
Diploma di scuola media superiore	75	41,7
Laurea triennale	17	9,4
Laurea magistrale o vecchio ordinamento	76	42,2
Non risponde	1	0,6
<b>Totale</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Si tratta soprattutto di imprenditori (22,2%) e liberi professionisti (29,4%), che operano in attività di servizi, con particolare riferimento alle attività professionali, scientifiche e tecniche (25,0%).

**Tabella 4.50 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all'indagine per posizione nella professione (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Imprenditore	40	22,2
Amministratore non socio	8	4,4
Dirigente	12	6,7
Quadro	7	3,9
Libero professionista	53	29,4
Altro lavoratore autonomo	14	7,8
Altro	45	25,0
Non risponde	1	0,6
<b>Totale</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

**Tabella 4.51 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all'indagine per settore di attività dell'azienda (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.	%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1	0,6
Estrazione di minerali da cave e miniere	0	0,0
Attività manifatturiere	12	6,7
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1	0,6
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	0	0,0
Costruzioni	8	4,4
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	8	4,4
Trasporto e magazzinaggio	3	1,7
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	4	2,2
Servizi di informazione e comunicazione	8	4,4
Attività finanziarie e assicurative	1	0,6
Attività immobiliari	0	0,0
Attività professionali, scientifiche e tecniche	45	25,0
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1	0,6
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	0	0,0
Istruzione	5	2,8
Sanità e assistenza sociale	15	8,3
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1	0,6
Altre attività di servizi	57	31,7
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze	0	0,0
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	0,0
Non so	1	0,6
Non ricordo	8	4,4
Non risponde	1	0,6
<b>Totale</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.3.2 Le aspettative

Le tematiche prevalenti delle attività formative hanno riguardato in particolare l'area della gestione aziendale e dell'amministrazione (52,2%) e connesse, come la contabilità, il marketing e le vendite; solo in parte le attività hanno riguardato temi quali la sicurezza (17,2%), le abilità personali (17,8%) o l'informatica (15,6%).

**Tabella 4.52 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all'indagine per tematica prevalente della formazione (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.			%		
	Sì	No	Totale	Sì	No	Totale
Gestione aziendale, amministrazione	94	86	180	52,2	47,8	100,0
Contabilità finanziaria	22	158	180	12,2	87,8	100,0
Lavoro in ufficio e attività di segreteria	13	167	180	7,2	92,8	100,0
Ricerca e innovazione	20	160	180	11,1	88,9	100,0
Marketing e vendite	28	152	180	15,6	84,4	100,0
Qualità	20	160	180	11,1	88,9	100,0
Abilità Personali	32	148	180	17,8	82,2	100,0
Informatica	28	152	180	15,6	84,4	100,0
Lingue	14	166	180	7,8	92,2	100,0
Impatto ambientale	10	170	180	5,6	94,4	100,0
Sicurezza sul luogo di lavoro	31	149	180	17,2	82,8	100,0
Pari opportunità	2	178	180	1,1	98,9	100,0
Altro	16	164	180	8,9	91,1	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Rispetto ai PFA, i motivi alla base della partecipazione alle attività sono molto diversificati e nessuno particolarmente prevalente, considerando che i beneficiari hanno indicato nel 27,2% l'accrescere la propria professionalità e nel 21,7% l'aumento delle possibilità di carriera.

**Tabella 4.53 – Beneficiari dei PASS che hanno partecipato all'indagine per motivo prevalente della partecipazione (valori assoluti e valori percentuali)**

	v.a.			%		
	Sì	No	Totale	Sì	No	Totale
Per aumentare le mie possibilità di carriera	39	141	180	21,7	78,3	100,0
Per accrescere la professionalità	49	131	180	27,2	72,8	100,0
Per diversificare il campo di attività aziendale	26	154	180	14,4	85,6	100,0
Per cambiare mansioni o lavoro	5	175	180	2,8	97,2	100,0
Per una riorganizzazione aziendale	22	158	180	12,2	87,8	100,0
Per l'innovazione di nuove tecnologie all'interno dell'azienda	31	149	180	17,2	82,8	100,0
Per migliorare le mie condizioni di lavoro	21	159	180	11,7	88,3	100,0
Per prevenire un eventuale rischio di perdere il lavoro	2	178	180	1,1	98,9	100,0
Per conseguire un attestato/qualifica	15	165	180	8,3	91,7	100,0
Nessuna, non avevo nessuna aspettativa particolare	5	175	180	2,8	97,2	100,0
Altro <sup>a</sup>	1	179	180	0,6	99,4	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Molto positivo il grado di soddisfazione, superiore all'83% sia per l'organizzazione sia per i contenuti.

**Tabella 4.54 – Grado di soddisfazione del corso (valori assoluti e valori percentuali)**

v.a.	Molto	Abbastanza	Mediamente	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Organizzazione (attrezzature, materiali didattici, durata, ambiente relazionale, ecc.)	83	68	20	7	0	2	180
Contenuti	84	66	15	4	0	11	180
%	Molto	Abbastanza	Mediamente	Poco	Per niente	Non risponde	Totale
Organizzazione (attrezzature, materiali didattici, durata, ambiente relazionale, ecc.)	46,1	37,8	11,1	3,9	0,0	1,1	100,0
Contenuti	46,7	36,7	8,3	2,2	0,0	6,1	100,0

Fonte: indagine del valutatore

### 4.3.3 I risultati percepiti

Gli intervistati riconoscono l'utilità della frequenza delle attività formative soprattutto per il miglioramento delle competenze (78,9%) e per il miglioramento delle condizioni professionali (67,8%). Molto elevata anche la percezione dell'utilità dal punto di vista del miglioramento delle condizioni economiche (53,9%).

**Tabella 4.55 – Percezione da parte degli intervistati dell'utilità economico e professionale delle attività**

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Miglioramento delle competenze	74	68	26	7	1	4	180
Miglioramento delle condizioni professionali	55	67	34	12	2	10	180
Miglioramento delle condizioni economiche	38	59	44	19	4	16	180
Miglioramento delle possibilità di sviluppo della carriera	50	59	39	18	3	11	180

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Miglioramento delle competenze	41,1	37,8	14,4	3,9	0,6	2,2	100,0
Miglioramento delle condizioni professionali	30,6	37,2	18,9	6,7	1,1	5,6	100,0
Miglioramento delle condizioni economiche	21,1	32,8	24,4	10,6	2,2	8,9	100,0
Miglioramento delle possibilità di sviluppo della carriera	27,8	32,8	21,7	10,0	1,7	6,1	100,0

Fonte: indagine del valutatore

In linea con le tematiche trattate, le ricadute della formazione si individuano soprattutto nell'area della gestione aziendale (70,5%), dei rapporti con i clienti (50,0%) e della ricerca ed innovazione (45,6%).

**Tabella 4.56 - Percezione da parte degli intervistati rispetto alle ricadute del corso nelle aree aziendali**

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Gestione aziendale	62	65	20	11	4	18	180
Ricerca ed innovazione	40	42	32	12	6	48	180
Marketing e vendite	26	43	28	20	17	46	180
Rapporti con i fornitori e partner	29	41	24	25	12	49	180
Rapporti con i clienti	38	52	15	17	9	49	180
Sostenibilità ambientale	25	36	23	21	19	56	180
Sicurezza	33	48	23	17	16	43	180
Pari opportunità	24	36	28	20	19	53	180
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Gestione aziendale	34,4	36,1	11,1	6,1	2,2	10,0	100,0
Ricerca ed innovazione	22,2	23,3	17,8	6,7	3,3	26,7	100,0
Marketing e vendite	14,4	23,9	15,6	11,1	9,4	25,6	100,0
Rapporti con i fornitori e partner	16,1	22,8	13,3	13,9	6,7	27,2	100,0
Rapporti con i clienti	21,1	28,9	8,3	9,4	5,0	27,2	100,0
Sostenibilità ambientale	13,9	20,0	12,8	11,7	10,6	31,1	100,0
Sicurezza	18,3	26,7	12,8	9,4	8,9	23,9	100,0
Pari opportunità	13,3	20,0	15,6	11,1	10,6	29,4	100,0

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.3.4 I cambiamenti rispetto alla partecipazione al PASS

I beneficiari del PASS non hanno modificato la loro posizione lavorativa, essendo sempre occupati, soprattutto in qualità di imprenditori e lavoratori autonomi.

**Tabella 4.57 - Attuale condizione lavorativa degli intervistati**

	v.a.	%
Lavoratore	168	93,3
Disoccupato	2	1,1
Pensionato	7	3,9
Non risponde	3	1,7
<b>Totale</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Tabella 4.58 - Attuale posizione lavorativa degli intervistati

	v.a.	%
Imprenditore	39	21,7
Amministratore non socio	2	1,1
Dirigente	14	7,8
Quadro	9	5,0
Libero professionista	43	23,9
Lavoratore autonomo	13	7,2
Altro	43	23,9
Non risponde	17	9,4
<b>Totale</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine del valutatore

Alla data attuale, si riconosce l'utilità dei voucher soprattutto dal punto di vista dell'aumento delle competenze (81,7%), del miglioramento delle proprie condizioni professionali (65,0%), per la capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici (52,3%) e per la possibilità di sviluppare la propria carriera (50,0%).

Tabella 4.59 - Percezione da parte degli intervistati rispetto all'utilità del corso nella situazione lavorativa attuale

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Aumentare le competenze	70	77	20	7	1	5	180
Migliorare le condizioni professionali	49	68	24	17	3	19	180
Migliorare le condizioni economiche	27	49	36	27	9	32	180
Migliorare la capacità di adattarsi ai cambiamenti tecnologici	37	57	30	17	7	32	180
Favorire lo sviluppo della carriera	31	59	34	22	6	28	180
Facilitare il cambiamento della posizione lavorativa	24	45	37	27	11	36	180
Evitare la perdita del lavoro	28	38	24	27	25	38	180
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Aumentare le competenze	38,9	42,8	11,1	3,9	0,6	2,8	100,0
Migliorare le condizioni professionali	27,2	37,8	13,3	9,4	1,7	10,6	100,0
Migliorare le condizioni economiche	15,0	27,2	20,0	15,0	5,0	17,8	100,0
Migliorare la capacità di adattarsi ai cambiamenti tecnologici	20,6	31,7	16,7	9,4	3,9	17,8	100,0
Favorire lo sviluppo della carriera	17,2	32,8	18,9	12,2	3,3	15,6	100,0
Facilitare il cambiamento della posizione lavorativa	13,3	25,0	20,6	15,0	6,1	20,0	100,0
Evitare la perdita del lavoro	15,6	21,1	13,3	15,0	13,9	21,1	100,0

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.3.5 L'analisi controfattuale

Come evidenziato nel capitolo 2 anche nel caso dei Pass l'analisi controfattuale degli effetti dei voucher aziendali/formativi sulle performance dei soggetti beneficiari si è basata innanzitutto sui dati dell'archivio AIDA, opportunamente integrati dai dati amministrativi regionali, per identificare all'interno di questo

database i soggetti beneficiari che hanno ricevuto tali voucher. E ha previsto una procedura a due fasi: Propensity Score MATCHin e DiD. Le variabili di outcome sono state individuate nel database AIDA.

Come già anticipato, le stime degli effetti della misura Pass sono state condotte su 185 soggetti beneficiari che hanno presentato istanza nell'ambito dell'Avviso del 2020 e hanno ricevuto i finanziamenti dei voucher aziendali/formativi.

Anche nel caso dei Pass, sono state condotte stime separate per ciascun outcome considerato: il numero dei dipendenti, l'utile netto, EBITDA. Tramite propensity score matching sono stati individuati nel database AIDA i controlli da abbinare a questi 185 trattati, sulla base delle stesse covariate usate per il PFA (settore, dimensione aziendale, localizzazione provinciale della sede). Il test di bilanciamento conferma che è stato effettuato un buon matching. Il matching ha infatti perfettamente bilanciato le covariate: le medie sono identiche, il bias è 0%, le varianze sono uguali<sup>16</sup>. Non si rileva nessuna differenza statistica rilevante tra trattati e controlli.

Variable	Matched	Treated	Control	%Bias	t-test t	p-value
prov	2.5189	2.5189	2.5189	0.0	0.00	1.000
classe_dim	2.4432	2.4432	2.4432	0.0	0.00	1.000
sett	4.027	4.027	4.027	0.0	0.00	1.000

Le stime sugli effetti dei Pass sul "numero di dipendenti" effettuate con la regressione DiD mostrano i seguenti risultati. In media, prima del trattamento, i soggetti trattati presentavano un numero di dipendenti inferiore di 21.15 punti rispetto ai controlli. Questo valore è statisticamente significativo. Nei soggetti non trattati, il valore medio dell'outcome aumenta di 5.87 dopo l'intervento, ma non è statisticamente significativo ( $p > 0.05$ ), a testimoniare che, nel tempo, non ci sono variazioni significative nei controlli. Il coefficiente del termine di interazione tra "trattamento" e "post" indica che, nei soggetti trattati, l'effetto medio del trattamento è una riduzione di 10.96 unità rispetto ai controlli nel periodo post-trattamento, ma non è statisticamente significativo ( $p = 0.307$ ). A fronte di un buon matching, nel caso del numero di dipendenti, l'analisi DiD con pesi mostra che il trattamento ha un effetto medio negativo sull'outcome (-10.96), ma non è possibile rigettare l'ipotesi nulla: questo in quanto l'effetto non è statisticamente significativo. Questo potrebbe dipendere da: alta variabilità residua dell'outcome (errore standard elevato rispetto alla dimensione dell'effetto); effetto piccolo rispetto alla variabilità; potenziale eterogeneità dell'effetto (l'effetto del trattamento potrebbe non essere uguale per tutti: alcuni gruppi potrebbero aver beneficiato, altri no, o addirittura aver subito effetti negativi); il trattamento potrebbe non avere effetto immediato, ma solo dopo un certo periodo (es. mesi o anni); la variabile post potrebbe riferirsi un periodo troppo ravvicinato e dunque potrebbe non essersi ancora manifestato un cambiamento misurabile.

Numero dipendenti	Robust				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D <sub>i</sub>	-21.15246	6.096088	-3.47	0.001	-33.10449 -9.200432
Post <sub>t</sub>	5.867888	10.50084	0.56	0.576	-14.72011 26.45589
D <sub>i</sub> × Post <sub>t</sub>	-10.95843	10.72356	-1.02	0.307	-31.9831 10.06624
_cons	58.6958	5.926879	9.90	0.000	47.07553 70.31608

Per quanto riguarda la variabile risultato "utile netto", la regressione DID sul campione matched (1:1), con ponderazione e errore standard robusto, non evidenzia alcun risultato statisticamente significativo,

<sup>16</sup> Al netto di piccolissime differenze, la bontà del matching viene confermata dal test di bilanciamento nel caso di tutte le stime che sono state effettuate separatamente per ciascun outcome.

tantomeno nel caso del termine interattivo “trattamento\*post”, indicando quindi che il trattamento “Pass” non ha avuto un impatto differenziale nel periodo post rispetto ai controlli. I motivi che possono essere addotti a spiegazione di questi risultati sono gli stessi indicati nel caso dell’outcome precedente.

Utile netto	Robust				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D <sub>i</sub>	107.4972	266.9364	0.40	0.687	-415.8598 630.8543
Post <sub>t</sub>	142.0988	403.1906	0.35	0.725	-648.3991 932.5967
D <sub>i</sub> × Post <sub>t</sub>	-23.23587	404.2461	-0.06	0.954	-815.8032 769.3315
_cons	-45.52495	266.8728	-0.17	0.865	-568.7573 477.7074

Infine, anche per i Pass è stata considerata EBITDA come variabile risultato. I risultati dalla Did mostrano che i trattati, prima del trattamento, avevano un margine operativo lordo significativamente più basso dei controlli (-440€). Anche i controlli (non trattati) hanno avuto una crescita del margine operativo lordo nel tempo (+477€), forse per ragioni esogene (es. trend macroeconomici). Infine il coefficiente del termine di interazione mostra che i trattati, nel post, hanno avuto una variazione di tale margine inferiore di circa 261€ rispetto ai controlli, ma la stima non è statisticamente significativa. Se da un lato è possibile che il trattamento non abbia avuto un impatto economico forte sull’EBITDA dei soggetti beneficiari, almeno nel breve termine, e che altri fattori possano influenzare tale outcome in maniera significativa, dall’altro, per spiegare la presenza di un effetto non statisticamente significativo ancora una volta si deve tener conto dell’elevata variabilità del margine operativo sia tra i trattati che i controlli, che il trattamento potrebbe non essere stato uniforme tra i trattati, che Pass potrebbe richiedere un orizzonte temporale più ampio per produrre i propri effetti.

EBITDA	Robust				
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D <sub>i</sub>	-440.4247	75.01232	-5.87	0.000	-587.4946 -293.3549
Post <sub>t</sub>	477.6033	185.3492	2.58	0.010	114.206 841.0006
D <sub>i</sub> × Post <sub>t</sub>	-261.3048	191.7242	-1.36	0.173	-637.2012 114.5915
_cons	591.1082	74.16008	7.97	0.000	445.7092 736.5071

La seconda fase dell’analisi controfattuale è stata realizzata creando un gruppo di controllo di soggetti che aveva presentato la domanda per l’attivazione dei voucher PASS, ma non sono risultati beneficiari (per non ammissione della domanda, per non averla formalizzata, per rinuncia o revoca). A questi soggetti, è stato quindi richiesto se avevano frequentato altre attività formative, per cui il gruppo di controllo è effettivamente costituito dai soggetti non beneficiari che non hanno comunque beneficiato di attività formative nel periodo 2017 – 2022.

Dal punto di vista procedurale, sulla base delle informazioni disponibili dal sistema informativo di monitoraggio regionale, è stato ricostruito un data base di 700 nominativi, di cui 48 afferenti a soggetti richiedenti di più PASS. Sono state inviate quindi 652 mail con il link al questionario, di cui 80 non sono state consegnate per mail errata, da cui un numero di soggetti validi pari a 572. Sono state fornite risposte considerate valide da un totale di 47 soggetti, pari all’8,2% del totale. Le caratteristiche anagrafiche del gruppo di controllo PASS sono riportate nella tabella seguente.

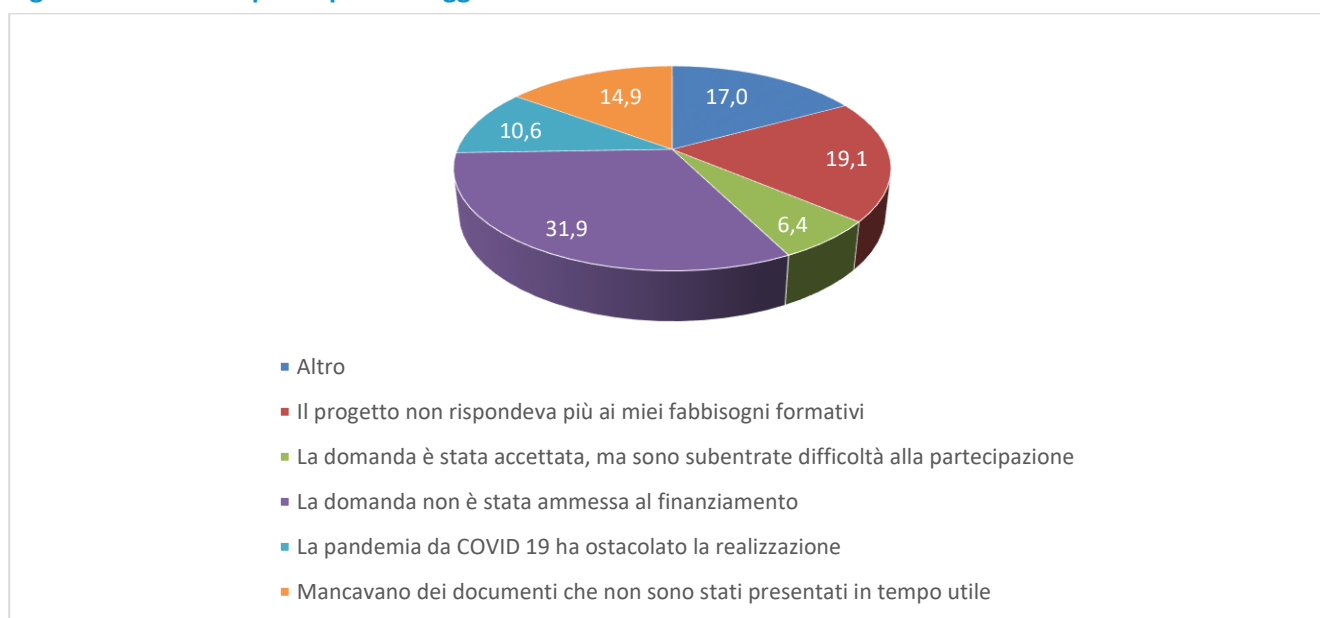
Tabella 4.60 – Caratteristiche anagrafiche dei lavoratori del gruppo di controllo

	v.a.	%
<b>Sesso</b>		
Maschi	30	63,8
Femmine	17	36,2
Totale	47	100,0
<b>Classe di età</b>		
36-45	19	40,4
46-55	16	34,0
Oltre 55	12	25,6
Totale	47	100,0
<b>Titolo di studio</b>		
Licenza media inferiore	5	10,6
Qualifica successiva alla licenza media superiore	1	2,1
Diploma di scuola media superiore	17	36,2
Laurea triennale	2	4,3
Laurea magistrale o vecchio ordinamento	22	46,8
Totale	47	100,0

Fonte: indagine del valutatore

Ai soggetti intervistati è stato richiesto di indicare il motivo per il quale non si è beneficiato del voucher PASS. Come si può vedere dal grafico successivo, nel 31,9% dei casi la domanda non è stata ammessa al finanziamento e nel 14,9% non è stata successivamente formalizzata, ma è comunque rilevante segnalare come nel 25,5% dei casi i soggetti segnalino che dopo l'approvazione il progetto non rispondeva più ai fabbisogni formativi oppure fossero subentrate difficoltà alla realizzazione delle attività.

Figura 4.9 – Motivo per il quale il soggetto non ha beneficiato del voucher PASS



Fonte: indagine del valutatore

Di questi 47 soggetti, 30 non hanno beneficiato nel periodo considerato di alcuna attività formativa e costituiscono quindi il gruppo di controllo; si tratta soprattutto di imprenditori (50%) che operano in micro o piccole aziende e liberi professionisti (16,7%).

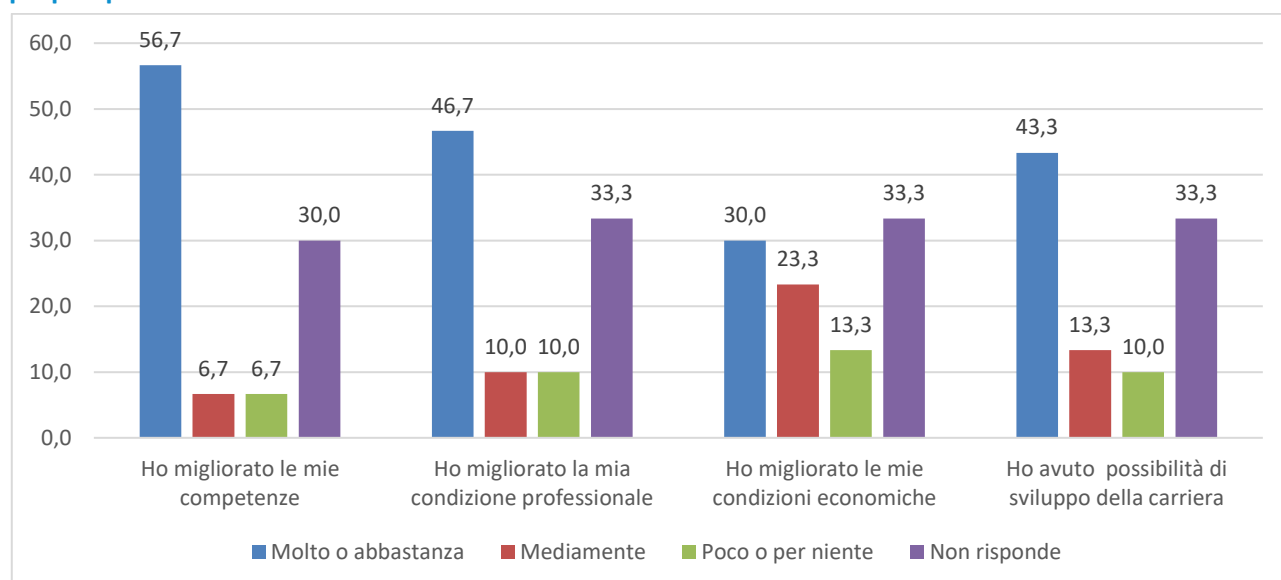
I lavoratori del gruppo di controllo, anche non avendo partecipato ad attività di formazione nell'ultimo triennio, hanno comunque dichiarato di aver migliorato le proprie competenze (percezione molto o abbastanza positiva per il 56,6%) o la propria posizione professionale (46,6%), mentre sono inferiori le percezioni legate al miglioramento delle condizioni economiche (30,0%).

**Tabella 4.61 - Percezione da parte dei soggetti del gruppo di controllo PASS rispetto ai cambiamenti della propria posizione lavorativa nell'ultimo triennio**

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Ho migliorato le mie competenze	7	10	2	2	0	9	30
Ho migliorato la mia condizione professionale	4	10	3	3	0	10	30
Ho migliorato le mie condizioni economiche	3	6	7	2	2	10	30
Ho avuto possibilità di sviluppo della carriera	2	11	4	2	1	10	30
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Ho migliorato le mie competenze	23,3	33,3	6,7	6,7	0,0	30,0	100,0
Ho migliorato la mia condizione professionale	13,3	33,3	10,0	10,0	0,0	33,3	100,0
Ho migliorato le mie condizioni economiche	10,0	20,0	23,3	6,7	6,7	33,3	100,0
Ho avuto possibilità di sviluppo della carriera	6,7	36,7	13,3	6,7	3,3	33,3	100,0

Fonte: indagine del valutatore

**Figura 4.10 – Percezione da parte soggetti del gruppo di controllo PASS rispetto ai cambiamenti della propria posizione lavorativa nell'ultimo triennio**



Fonte: indagine del valutatore

Inoltre, è stato richiesto ai lavoratori del gruppo di controllo PASS di indicare quali capacità hanno sviluppato nel corso dell'ultimo triennio, rispetto alla loro professione. Nel complesso il 53,4% dichiara di aver sviluppato

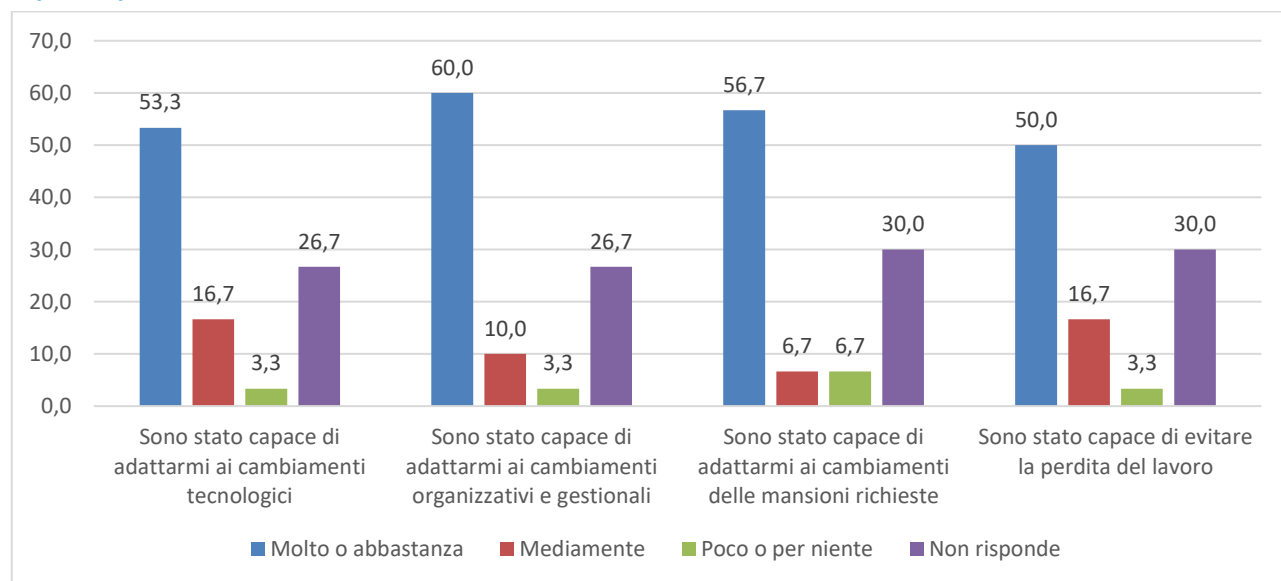
una elevata capacità di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e e nel 60,0% a quelli organizzativi e gestionali, mentre nel 56,7% hanno riscontrato la capacità di adattarsi ai cambiamenti delle mansioni richieste e nel 50,0% la capacità di aver evitato la perdita del proprio lavoro.

**Tabella 4.62 - Percezione da parte dei soggetti del gruppo di controllo PASS rispetto ai cambiamenti delle proprie capacità professionali nell'ultimo triennio**

v.a.	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti tecnologici	8	8	5	1	0	8	30
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti organizzativi e gestionali	8	10	3	1	0	8	30
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti delle mansioni richieste	5	12	2	2	0	9	30
Sono stato capace di evitare la perdita del lavoro	8	7	5	1	0	9	30
%	Molto positiva	Abbastanza positiva	Mediamente positiva	Poco positiva	Per niente positiva	Non risponde	Totale
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti tecnologici	26,7	26,7	16,7	3,3	0,0	26,7	100,0
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti organizzativi e gestionali	26,7	33,3	10,0	3,3	0,0	26,7	100,0
Sono stato capace di adattarmi ai cambiamenti delle mansioni richieste	16,7	40,0	6,7	6,7	0,0	30,0	100,0
Sono stato capace di evitare la perdita del lavoro	26,7	23,3	16,7	3,3	0,0	30,0	100,0

Fonte: indagine del valutatore

**Figura 4.11 – Percezione dei soggetti del gruppo di controllo PASS rispetto ai cambiamenti delle proprie capacità professionali nell'ultimo triennio**



Fonte: indagine del valutatore

In ultimo, agli imprenditori facenti parte del gruppo di controllo è stato richiesto di segnalare anche le variazioni registrate nell'ultimo triennio nella loro azienda in termini di fatturato ed occupazione; hanno risposto 13 soggetti, nel dettaglio: per quanto riguarda il fatturato, le dinamiche aziendali sono in crescita o stabili (entrambe con il 38,4% dei casi), mentre per l'occupazione il 53,8% degli intervistati dichiara di non aver registrato aumenti e il 23,1% di aver aumentato il numero degli addetti. Due imprenditori (15,3%) hanno registrato variazioni negative per entrambi gli indicatori aziendali.

Nella tabella seguente sono messe a confronto le risposte dei soggetti che hanno beneficiato delle attività formative dei PASS con quelle dei lavoratori che non hanno nel corso degli ultimi anni beneficiato di alcuna attività formativa, selezionati tra i non beneficiari dei PASS nel corso dei due avvisi. Appare chiara l'efficacia comparata della formazione effettuata con i voucher, per tutte le dimensioni prese in considerazione: 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.

**Tabella 4.63 – Confronto delle risposte attinenti i cambiamenti nella posizione lavorativa dei lavoratori (soggetti beneficiari dei PASS e gruppo di controllo): percezione molto o abbastanza elevata**

v.a.	Percezione dei beneficiari subito dopo il corso	Percezione dei beneficiari attuale	Gruppo di controllo
Ho migliorato le mie competenze	78,9%	81,7%	56,6%
Ho migliorato la mia condizione professionale	67,8%	65,0%	46,6%
Ho migliorato le mie condizioni economiche	53,9%	42,2%	33,3%
Ho avuto possibilità di sviluppo della carriera	60,6%	50,0%	43,3%

Fonte: indagine del valutatore

#### 4.4 Alcuni approfondimenti

Come previsto dal piano di lavoro, sono state effettuate alcune interviste con aziende beneficiarie dei Piani Formativi Aziendali ed inoltre realizzato un focus group con i rappresentanti del partenariato economico e sociale componenti del Comitato di Sorveglianza del PR 2021 – 2027 per condividere i risultati delle indagini e raccogliere elementi utili per la valutazione.

In particolare, hanno dato la loro disponibilità all'intervista tre aziende con le seguenti caratteristiche: una impresa meccanica presente sul mercato regionale, una impresa dell'arredamento presente sui mercati nazionali ed internazionali, una multinazionale di servizi informatici.

Al focus group conclusivo hanno partecipato tre rappresentanti del partenariato; un quarto soggetto è stato contattato mediante intervista telefonica.

Le due attività di approfondimento hanno in generale permesso di validare i risultati delle indagini effettuate mediante la somministrazione dei questionari alle aziende beneficiarie e ai lavoratori destinatari della formazione PFA e PASS. Sia le aziende, sia i rappresentanti del partenariato hanno sottolineato l'importanza della formazione come fattore di competitività, con effetti che vanno ricercati soprattutto nei cambiamenti delle competenze dei lavoratori e dell'organizzazione e gestione dei processi, mentre è minore l'influenza sui risultati aziendali in termini di fatturato ed occupazione. Secondo i rappresentanti del partenariato, questo

si spiega anche con le caratteristiche del tessuto economico locale, data la presenza prevalente di imprese di micro e piccola dimensione.

Per quanto riguarda le tre aziende, il punto di vista sull'efficacia dell'azione pubblica dei PFA è univoco:

- La formazione effettuata è risultata molto importante come supporto ai processi produttivi e all'organizzazione del lavoro; soprattutto è stata un'opportunità per l'aumento delle competenze specialistiche ed in parte per le soft skills;
- il Piano Formativo Aziendale ha impattato solo in parte rispetto alle dinamiche di fatturato e occupazione, anche per il fatto che la formazione in questo caso non è stata parte di un Piano Integrato di Investimenti. Anche per questo, appare difficile isolare le ricadute di tipo più quantitativo.
- questa tipologia di formazione impatta solo in parte sulle scelte strategiche, che vengono definite in base ad altri criteri. La formazione è comunque un elemento rilevante per la competitività aziendale, in particolare in settori competitivi o nei quali la specializzazione deve essere continua per rispondere alla evoluzione della domanda. L'importanza dal punto di vista commerciale si spiega con la sempre maggiore rilevanza della customer care (tematica che si ritrova nella formazione). Nel caso dell'innovazione, la formazione è stata utile per introdurre innovazioni di processo, per figure tecniche ed operai. La non rilevanza in campo ambientale si spiega sia con il fatto che parte delle imprese non hanno processi produttivi inquinanti sia con il fatto che la formazione su questi temi è in parte obbligatoria;
- nelle aziende più strutturate, le dinamiche di carriera fanno riferimento a Piani aziendali all'interno dei quali la formazione è solo uno dei criteri; in diversi settori all'aumento del fatturato non corrisponde, se non nel medio termine, un significativo miglioramento delle condizioni economiche; in alcuni settori, peraltro vigono i contratti nazionali del lavoro.

## 5 CONCLUSIONI E INDICAZIONI

I Piani Formativi Aziendali (PFA) e i PASS (voucher) sono i due strumenti chiave attraverso i quali la Regione Puglia ha perseguito la sua politica di formazione a favore delle imprese (nella loro accezione più ampia ricomprendendo anche il lavoro autonomo e libero professionale) nel corso della programmazione comunitaria 2014-2020.

La domanda valutativa che sottende il lavoro qui presentato si può, pertanto, riassumere nel cercare di capire se, in quale misura e in quale direzione possiamo, oggi, dire che sono rilevabili degli effetti (impatti) sia lato aziende che lato lavoratori/trici. Il focus principale del percorso valutativo si è concentrato, pertanto, nel cercare di comprendere quanto, nel caso di effetti positivamente rilevati, potesse essere ricondotto al punto di vista di aziende e personale (*effetti percettivi*) e quanto, invece, potesse essere verificato anche da un punto di vista più indipendente (*effetti oggettivi*). Dunque, attenzione, da un lato, alle dichiarazioni più qualitative di miglioramento professionale (maggiore autonomia nel lavoro, maggiore coerenza fra competenze e mansioni, ecc.), dall'altro, a miglioramenti oggettivi di natura economica e/o di carriera.

Se questi sono gli indicatori assunti come possibili risultati attesi di una politica formativa a favore del personale, *per quanto riguarda le aziende e le figure imprenditoriali, i risultati attesi hanno ricompreso anche due indicatori più indiretti rispetto alla politica formativa, ovvero l'aumento del fatturato aziendale e l'incremento occupazionale*. Anche in questo caso tuttavia, fermo restando l'evidenza oggettiva di questi eventuali risultati positivi, ci troviamo di fronte a impatti di natura percettiva. Ovvero, le aziende, imprenditori, professionisti intervistati, possono ricondurre o meno questi effetti agli interventi formativi, ma senza il sostegno di evidenze indipendenti.

Per ovviare a questi limiti, come abbiamo visto, le indagini di campo (survey ad aziende e personale dei due dispositivi PFA e PASS) e gli approfondimenti rispetto ad alcuni specifici risultati emersi (interviste mirate ad alcune importanti aziende della regione e a testimoni significativi che hanno accompagnato la realizzazione del Programma FSE 2014-2020), sono stati accompagnati da quattro diverse valutazioni parallele che hanno utilizzato metodologie e strumenti di natura controfattuale.

Assumiamo per note e non entriamo nel merito delle difficoltà metodologiche connesse alla creazione dei gruppi di controllo. La scelta, come si è visto, è stata quella di adottare, di volta in volta, la metodologia di costruzione del gruppo di controllo considerata più adeguata o, semplicemente, più fattibile sulla base dei dati a disposizione.

Detto ciò, le riflessioni valutative che proponiamo a seguito del percorso di ricerca realizzato forniscono un quadro a nostro avviso completo e affidabile, non solo perché *le survey* hanno intercettato *una quota numericamente significativa di destinatari diretti* (anche là dove il grado di copertura rispetto all'universo di riferimento non è stato molto alto) che hanno avuto l'opportunità di esprimere sia giudizi di natura qualitativa e percettiva, sia di natura più "oggettiva" rispetto alla situazione attuale, ma anche perché, come cercheremo di spiegare a breve, quando si progettano e implementano politiche pubbliche, *i risultati frutto di valutazioni percettive assumono analogo, quando non superiore, rilevanza rispetto alle valutazioni considerate di natura oggettiva come quelle realizzate con gruppi di controllo*.

La ragione per la quale riteniamo che anche le valutazioni di natura qualitativa e percettiva siano affidabili va ricercata nel fatto che, *questa convinzione individuale, è l'effetto (l'impatto) che può influenzare o meno la decisione di ritenere che la formazione realizzata sia stata efficace e, dunque, la decisione o meno di continuare a ricorrere nella formazione*. In altre parole, se i destinatari della formazione, a distanza di un

significativo numero di anni, pensano che il percorso formativo sia servito a qualcosa e riconducono ad esso una serie di benefici riscontrati in azienda o a livello professionale, è questo l'impatto (l'effetto) che ci interessa rilevare come valutatori, perché è questo l'effetto che influenzerà le decisioni future dell'azienda (del lavoratore, del professionista) di ricorrere o meno alla formazione.

La valutazione controfattuale dovrebbe confermare o meno la validità e l'affidabilità di queste percezioni e dei nessi causali attribuiti alla formazione. Ma, certamente, *per la sua intrinseca natura metodologica, non può influenzare il vissuto dei destinatari diretti e, dunque, non può influenzare le loro decisioni future*. In questo senso va letta la precedente affermazione in merito alla rilevanza politica di questa parte di analisi valutativa. A ciò si aggiungono, come accennato, una serie di complessità metodologiche e strumentali ben note e già richiamate nelle pagine precedenti relativamente alla formazione dei gruppi di controllo. Ci sono vari modi per costruirli e ognuno porta con sé una serie di *caveat* che, inevitabilmente, costringono ad una prudenzialità che rende la valutazione poco efficace nel formulare indicazioni di policy.

Detto ciò, prima di entrare nel merito dei risultati, **per quanto riguarda la valutazione ex-post dei programmi (completi o di natura tematica, come in questo caso) proponiamo alcuni suggerimenti** già formulati in altre analoghe occasioni:

- *Il tempo "ex-post" rispetto alla fine dell'intervento* presenta sempre alcune complessità metodologiche, 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, implica un'analisi diversificata. 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. Una ipotesi rispetto alla definizione dell'arco temporale potrebbe essere quella, ad esempio, di definirlo a priori rispetto 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") una possibile soluzione alle complessità metodologiche richiamate, potrebbe essere quella di temporalizzare la valutazione ex-post in 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 una seconda fase, per quelli realizzati a fine programma, potrebbe 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, quando possibile, 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, anche in questo caso, quando possibile, è quella di selezionare il gruppo di controllo a partire dalle richieste non ammesse. In vari casi non ci sono le condizioni (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.

Dunque, le riflessioni valutative che proponiamo relativamente alla parte del Programma FSE 2014-2020 “Formazione alle imprese” riguardano tre diverse dimensioni:

1. La partecipazione al “Programma di formazione”
2. Gli effetti sui diversi target di destinatari
3. Cosa ci conferma la valutazione controfattuale

### La partecipazione al “Programma di formazione”

La scelta di dedicare una significativa parte del Programma 2014-2020 FSE alla formazione per le imprese attraverso i **PFA mono o pluriaziendali** può essere considerata un successo, anche a prescindere dai risultati e dagli effetti che abbiamo rilevato. La risposta del territorio regionale è stata, infatti, molto positiva, segno che, da un lato, è stato colto un fabbisogno reale, dall’altro, il sistema delle imprese si è rivelato sufficientemente sensibile e in grado di esprimere una progettualità adeguata. *Un’approvazione del quasi 89% delle istanze presentate sui PFA* ci conferma la correttezza e qualità delle proposte ammesse al finanziamento.

Interessante anche l’equilibrio tra PFA monoaziendali e quelli pluriaziendali (circa il 30%). Nel primo caso, infatti, ci troviamo di fronte ad imprese che, attraverso la presentazione di un loro specifico PFA, evidenziano la presenza di strategie aziendali che vedono nella formazione la chiave o, quantomeno, una delle chiavi di successo per il raggiungimento di obiettivi definiti. Nel caso dei PFA pluriaziendali possiamo dire che, a prescindere da una probabile difficoltà ad essere autonomi per classi dimensionali non sufficienti, si evidenzia, comunque, una fiducia e consapevolezza riguardo ai possibili positivi effetti di un’attività formativa.

Questa capacità di risposta del sistema imprenditoriale è un punto di forza importante e non scontato. Il fatto che tra i soggetti attuatori troviamo 526 imprese e solo 65 organismi accreditati significa che il sistema imprenditoriale pugliese ha maturato una sua sensibilità e capacità progettuale che va senz’altro sfruttata anche per il futuro. La consistente quota di piccole imprese (le grandi rappresentano solo l’8%) ci conferma ulteriormente l’opportunità di insistere in questa direzione facilitando ulteriormente la possibilità di presentare PFA pluriaziendali.

Non tutti i settori sono ugualmente presenti: commercio, manifatturiero e sanità sono i comparti più rappresentati, ma, in parte, ciò è, probabilmente, dovuto alle caratteristiche del territorio e alla maggiore incidenza delle realtà urbane (Bari, Lecce e Taranto, in primis). Detto ciò, una particolare attenzione anche agli altri settori potrebbe essere promossa attraverso azioni comunicative mirate (ad esempio, incontri di illustrazione degli avvisi pubblici emessi) sui territori dove maggiormente insistono altre aree di attività coinvolgendo imprese e organismi accreditati in grado di catalizzare bisogni e istanze da parte di aziende meno avvezze a utilizzare risorse pubbliche e/o che hanno caratteristiche che le rendono meno propense ad un ruolo attivo in direzione della formazione.

Dal punto di vista del personale coinvolto nella formazione, è interessante osservare la quota di lavoratrici (46,8%). Non c’è ancora un pieno equilibrio di genere, ma si tratta di dati confortanti se pensiamo che, in

generale, anche nella formazione finanziata attraverso i fondi interprofessionali, osserviamo una netta prevalenza di partecipazione maschile.

Coerente è il dato anagrafico con oltre il 61% di partecipanti collocati nella fascia 35/54 anni di piena maturità professionale e con opportunità di carriera. Il fatto che meno della metà del personale che ha partecipato alla formazione (47,5%) abbia un diploma di scuola media superiore ci evidenzia anche *un possibile ruolo di “ascensore sociale” e non solo professionale* per lavoratrici e lavoratori che vedono, nell'accrescimento delle proprie competenze, la chiave per migliorare la propria condizione, *in generale*, e non solo sul posto di lavoro. Una ipotesi che, come abbiamo visto, ci offre una, forse inattesa, chiave di lettura delle risposte che hanno dato i lavoratori e le lavoratrici intervistate.

La scelta regionale di integrare la formazione per le imprese attraverso i PFA con la formula **“PASS Imprese”**, ovvero voucher aziendali di natura individualizzata essenzialmente per manager e imprenditori, con ulteriore estensione, nell'avviso successivo, anche all'area del lavoro autonomo e delle libere professioni non può che essere valutata positivamente. Si tratta di una scelta che ha colto subito come fosse presente un fabbisogno difficilmente colmabile solo attraverso lo strumento dei PFA, sia pure pluriaziendali, e che ha concepito il *“sistema imprese”* nella sua accezione più allargata, con il lavoro autonomo, i liberi professionisti, ma anche i singoli lavoratori e lavoratrici, non sempre necessariamente tutti ricompresi nelle strategie di sviluppo aziendale. Se vogliamo, una opportunità formativa ai confini, almeno per una sua parte, con quella che si può definire come *“formazione a domanda individuale”*, ma che si innesta perfettamente in un quadro di empowerment di tutto il *“sistema mercato del lavoro”*. In questo caso, la rilevante presenza di piccole e anche micro imprese è dettata dallo strumento del voucher (la presenza delle grandi imprese scende al 3,6%), ma è interessante osservare una maggiore distribuzione rispetto ai settori di appartenenza. Elemento di riflessione nella logica di coinvolgere maggiormente settori di attività più scoperti, come sottolineato rispetto ai PFA.

Nel caso dei PASS, tuttavia, un elemento critico lo rileviamo nella ridotta partecipazione femminile (35,1%) che enfatizza ulteriormente il miglior risultato rilevato per i PFA. Una possibile spiegazione può essere ricercata nella consistente presenza di voucher nel settore delle attività professionali scientifiche e tecniche dove, come noto, la presenza femminile è piuttosto ridotta. Interessante, infine, osservare come oltre il 45% dei fruitori dei voucher abbiamo una formazione accademica.

### **Gli effetti sui diversi target di destinatari**

Le survey, come abbiamo visto, hanno riguardato i PFA, lato aziende e lato personale, e i fruitori dei voucher *“PASS Imprese”*.

Se guardiamo alle risposte delle **aziende che hanno realizzato i PFA**, i risultati che ci sembrano più interessanti da sottolineare riguardano la *percezione di una maggiore coerenza tra le competenze professionali e le mansioni assegnate al personale (82,8%)*. L'aumento delle competenze professionali era il nocciolo dell'avviso pubblico, ma non era scontato che la formazione riuscisse a ridurre il gap rispetto alle mansioni lavorative effettive. Questo risultato conferma la qualità della proposta progettuale finanziata e la capacità di cogliere la natura del gap da colmare. Un gap colmato che ha avuto, come effetto secondario (ma molto rilevante) quello di una *maggiore autonomia lavorativa del personale e la percezione di un maggior benessere aziendale*.

Elemento interessante, che vedremo tra poco se sarà possibile confermare con la valutazione controfattuale, riguarda *l'aumento del fatturato nei due anni successivi alla chiusura del PFA*. Del 56% di aziende che rileva questo risultato piuttosto rilevante, il 41,4% degli intervistati riconduce tale impatto al PFA.

Altrettanto interessante è il risultato relativo *all'impatto occupazionale*. Se è vero che nei due anni successivi alla conclusione del PFA rileviamo un aumento del 48,3% degli addetti, *solo nel 28,4% dei casi si connette questo risultato alla formazione*. Si tratta di un dato, comunque, molto significativo e, per quanto ci riguarda, al di sopra delle aspettative.

Le risposte relative all'implementazione delle strategie aziendali che avrebbero dovuto essere alla base dei PFA ci confermano la presenza di effetti positivi della formazione, anche se con percentuali differenziate che non sorprendono perché le strategie sono alimentate da molteplicità di fattori e la formazione è solo una di queste. In particolare, la formazione sembra aver contribuito a consolidare le posizioni sul mercato (32,8%), le proprie reti (44%), lo sviluppo di innovazioni gestionali e organizzative (50%) e innovazioni di processo (41,4%). Insomma, effetti molto interessanti che se non sono da ricondurre completamente e necessariamente al PAF, vedono in questo strumento un elemento chiave.

Un tema da sottolineare riguarda *la dimensione della sostenibilità ambientale* rispetto al quale i PFA non paiono aver rivestito alcun ruolo. Ma, questione forse più critica, la più parte delle aziende riconduce tale marginalità al fatto che *“non sono aziende inquinanti”*, evidenziando, in tal senso, un'accezione piuttosto perimetrata del concetto di *“sostenibilità ambientale”*.

**I lavoratori e le lavoratrici coinvolti nei PFA hanno espresso un alto grado di soddisfazione** per la formazione ricevuta, sia per quanto riguarda l'organizzazione, sia per i contenuti. Poiché le attese riguardavano la crescita della professionalità (70,2%) e solo in misura nettamente inferiore l'adattamento ai cambiamenti organizzativi (33,9%), il miglioramento delle condizioni di lavoro (23,9%) o la possibilità di fare carriera (14,1%), significa che effettivamente, e in coerenza con quanto espresso dalle aziende, ci troviamo in presenza di un impatto importante dei PFA rispetto al miglioramento delle competenze. La percezione che il PFA *“abbia contato”* per migliorare le competenze arriva all'80%, al 70% per migliorare le condizioni professionali e al 50% per adattarsi ai cambiamenti tecnologici ed evitare la perdita di lavoro. Insomma, risultati di tutto rispetto e molto incoraggianti. È vero che il grado di copertura di questa survey non è molto soddisfacente, tuttavia, in valore assoluto abbiamo molte risposte che concordano, peraltro, con il punto di vista delle aziende di appartenenza. Vale la pena sottolineare, a ulteriore riprova, che, l'esperienza empirica ormai consolidata mostra come le valutazioni positive sulla formazione tendano a indebolirsi nel tempo, quando non addirittura a cambiare direzione fino a diventare negative se il partecipante non rileva o non riconosce subito degli effetti positivi sulla sua condizione lavorativa che possa ragionevolmente ricondurre alla formazione frequentata.

Infine, **PASS Imprese**. Anche in questo caso la survey ha registrato un grado di soddisfazione molto elevato in merito all'organizzazione e ai contenuti. Percentuali ancora maggiori rileviamo nella percezione che il voucher abbia contribuito a migliorare le competenze (80%), le condizioni professionali (65%), la possibilità di carriera (50%), le condizioni economiche (54%). Risultati questi che, oltre ad essere piuttosto positivi e, per certi versi sorprendenti, sono molto in linea e coerenti con il target di fruitori che abbiamo visto essere molto più istruito e qualificato e operante in settori più innovativi.

## Cosa ci confermano le valutazioni controfattuali

Come visto, sono state realizzate quattro diverse analisi controfattuali con formazione del gruppo di controllo differenziato in funzione essenzialmente della disponibilità dei dati:

Azione	Aziende	Destinatari della formazione
PFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisi dati di fonte AIDA (fatturato e occupazione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indagine gruppo di controllo (lavoratori pugliesi non beneficiari di attività formative dalla data degli interventi ad oggi, identificati con metodo casuale e intervistati con metodologia CATI)</li> </ul>
PASS	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisi dati di fonte AIDA (fatturato e occupazione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indagine gruppo di controllo (soggetti che hanno presentato la domanda nei due Avvisi 2017 e 2020, ma non sono risultati beneficiari e che, dalla data degli interventi ad oggi, non hanno beneficiato di altre attività formative- metodologia CAWI)</li> </ul>

Riepilogando i risultati, in sintesi:

- *l'aumento del fatturato legato ai PFA.* Come abbiamo visto, in base alle risposte delle aziende, nei due anni successivi alla chiusura del PFA, nel 56% delle imprese si è registrato un aumento che, per il 41,4% (di quelli che hanno rilevato un aumento) viene riconosciuto come effetto (impatto) del PFA. L'analisi controfattuale non mostra una evidenza statistica di impatto dei PFA sull'utile netto;
- *l'impatto occupazionale legato ai PFA.* Nei due anni successivi alla conclusione del PFA rileviamo un aumento del 48,3% degli addetti, anche se *solo nel 28,4% dei casi si connette questo risultato alla formazione*. L'analisi sui dati AIDA sembrerebbe confermare l'aumento occupazionale, anche in misura superiore a quanto percepito dalle aziende intervistate;
- *gli effetti percepiti dai lavoratori e lavoratrici che hanno partecipato alla formazione attraverso i PFA.* La percezione del personale è che il PFA "abbia contato" per migliorare le competenze all'80%, per migliorare le condizioni professionali (70%), per adattarsi ai cambiamenti tecnologici ed evitare la perdita di lavoro (50%). La valutazione controfattuale conferma un impatto positivo per i trattati per quanto riguarda il miglioramento delle competenze e della condizione professionale. Un risultato contrario, sia pur di poco, si rileva invece dal punto di vista del miglioramento dello sviluppo di carriera e ancor di più nel miglioramento delle condizioni economiche, a favore dei non trattati;
- *gli effetti della formazione PASS.* I risultati, lato aziende, effettuata una indagine desk con i dati AIDA, non evidenzia risultati statisticamente significativi dal punto di vista occupazionale e di fatturato. I risultati, lato lavoratori, rilevano, invece, valori nettamente superiori ai non trattati, sia dal punto di vista del miglioramento delle competenze e della condizione professionale, sia dal punto di vista delle condizioni economiche e di carriera;

### In sintesi, alcuni suggerimenti

6. **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;

7. **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;
8. **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;*
9. **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;

10. 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.

## ALLEGATO 1 QUESTIONARIO PER LE AZIENDE BENEFICIARIE DEI PFA

Denominazione azienda

Nominativo e riferimenti del soggetto che compila il questionario

### A – Il contesto aziendale

**1. Qual è attualmente il numero complessivo di addetti nella sua azienda?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. 1-4 addetti
- b. 5-9 addetti
- c. 10-49 addetti
- d. 50-249 addetti
- e. 250 ed oltre

**2. In quale settore di attività economica opera la sua azienda?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. Agricoltura, silvicoltura e pesca
- b. Estrazione di minerali da cave e miniere
- c. Attività manifatturiere
- d. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- e. Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
- f. Costruzioni
- g. Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
- h. Trasporto e magazzinaggio
- i. Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione
- j. Servizi di informazione e comunicazione
- k. Attività finanziarie e assicurative
- l. Attività immobiliari
- m. Attività professionali, scientifiche e tecniche
- n. Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
- o. Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria
- p. Istruzione
- q. Sanità e assistenza sociale
- r. Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
- s. Altre attività di servizi
- t. Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
- u. Organizzazioni ed organismi extraterritoriali

**3. Qual è attualmente la sua classe di fatturato?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. Fino a 14.999 euro
- b. Da 15.000 a 49.999 euro
- c. 50.000 a 99.999 euro
- d. 100.000 a 499.999 euro
- e. 500.000 a 999.999 euro
- f. 1.000.000 euro ed oltre

**4. In quale provincia l'azienda ha la sede legale? In quale/i quella/e operativa/e?**

	<i>Sede legale</i>	<i>Sede operativa</i>
<i>Bari</i>		
<i>Barletta – Andria – Trani</i>		
<i>Brindisi</i>		
<i>Foggia</i>		
<i>Lecce</i>		
<i>Taranto</i>		

**B – Caratteristiche del Piano Formativo Aziendale**

**5. A chi era diretto il Piano Formativo Aziendale? *(Indicare una sola risposta)***

- a. monoaziendale
- b. pluriaziendale

**6. Quale era la tipologia di Piano Formativo Aziendale a cui ha partecipato la sua azienda? *(Indicare una sola risposta)***

- a. aggiornamento delle competenze aziendali
- b. riqualificazione dei lavoratori delle imprese a seguito di mutamenti delle previste dall'art. 2103 del codice civile
- c. aggiornamento e/o di riqualificazione dei lavoratori delle imprese a seguito di nuovi investimenti e/o nuovi insediamenti produttivi e/o programmi di riconversione produttiva, avviati non prima di due esercizi sociali antecedenti la presentazione della candidatura e non oltre la data di presentazione del piano formativo

**7. Quale era la tipologia di intervento del Piano Formativo Aziendale a cui ha partecipato la sua azienda? *(possibili più risposte)***

- a. formazione tecnico – tecnologico - produttiva finalizzati allo sviluppo delle tecniche e delle tecnologie produttive ed alla conduzione di impianti, attrezzature o macchinari, nonché alla sperimentazione di materiali o prodotti innovativi
- b. formazione finalizzati al miglioramento della qualità del prodotto/servizio e all'ottimizzazione del ciclo produttivo
- c. formazione organizzativo – gestionale, finalizzati allo sviluppo delle tecniche di gestione e/o organizzazione aziendale
- d. formazione afferenti i sistemi di gestione ambientale, con attenzione alla gestione dei rifiuti e al risparmio di risorse idriche ed energetiche
- e. formazione di personale addetto ai processi di commercio con l'estero e di internazionalizzazione di impresa
- f. formazione organizzativo – gestionale, finalizzati allo sviluppo degli interventi in materia di responsabilità sociale di impresa ex L.R. n. 8/2014 "Norme per la sicurezza, la qualità e il benessere sul lavoro"

**8. A quale tipologia di profilo professionale corrispondeva la maggior parte dei destinatari? *(possibili più risposte)***

- a. imprenditore
- b. socio
- c. direttore
- d. responsabile
- e. impiegato
- f. operaio
- g. altro (specificare)

**9. Il Piano Formativo Aziendale rientrava all'interno di una strategia di investimento aziendale più ampia?**  
(possibili più risposte)

	<b>Si</b>	<b>No</b>
Ampliamento		
Ammodernamento		
Diversificazione		
Innovazione di processo		
Innovazione di prodotto		
Modifiche nell'organizzazione		
Modifiche nella gestione		
Aumento delle competenze		
Diverso posizionamento sui mercati		
Inserimento in nuovi mercati		
Acquisizione di certificazioni		
Sostenibilità ambientale e sicurezza		
Utilizzo delle potenzialità della società dell'informazione		
Rapporti con i partner		
Altro (specificare)		

**10. Nel caso avesse risposto affermativamente alla domanda 9, può indicare le risorse utilizzate per gli altri interventi di sviluppo?** (possibili più risposte)

- a. FESR 2014 - 2020
- b. FSE 2014 - 2020
- c. Programmi europei a gestione diretta (es. Horizon)
- d. Incentivi nazionali
- e. Incentivi regionali
- f. Risorse proprie
- g. altro (specificare)

**C – Effetti del Piano Formativo Aziendale sulle performance aziendali**

**11. La sua azienda ha registrato variazioni del fatturato nei due anni successivi alla conclusione del Piano Formativo Aziendale?** (indicare una sola risposta)

- a. Aumento inferiore al 2%
- b. Aumento compreso tra il 2% ed il 5%
- c. Aumento compreso tra il 5% ed il 10%
- d. Aumento superiore al 10%
- e. Nessuna variazione
- f. Diminuzione inferiore al 2%
- g. Diminuzione compresa tra il 2% ed il 5%
- h. Diminuzione compresa tra il 5% ed il 10%
- i. Diminuzione superiore al 10%

**12. Ritiene che i risultati conseguiti dalla sua azienda dal punto di vista del fatturato, nei due anni successivi, siano ... (possibili più risposte)**

	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Poco</b>	<b>Per niente</b>
<i>Effetti diretti della realizzazione del Piano Formativo Aziendale</i>				
<i>Effetti diretti della realizzazione della strategia di investimento aziendale</i>				
<i>Strettamente connessi alle dinamiche del settore</i>				
<i>Dinamiche in linea con il trend aziendale</i>				
<i>Effetti diretti della pandemia da COVID 19</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

**13. All'ultimo anno disponibile, il fatturato della sua azienda ... ? (indicare una sola risposta)**

- a. Ha registrato una dinamica in crescita
- b. È sostanzialmente stabile
- c. Ha registrato una dinamica negativa

**14. La sua azienda ha registrato variazioni dell'occupazione nei due anni successivi alla conclusione del Piano Formativo Aziendale? (indicare una sola risposta)**

- a. Aumento inferiore al 10%
- b. Aumento compreso tra il 10% ed il 20%
- c. Aumento superiore al 20%
- d. Nessuna variazione
- e. Diminuzione inferiore al 10%
- f. Diminuzione compresa tra il 10% ed il 20%
- g. Diminuzione superiore al 20%

**15. Ritiene che i risultati conseguiti dalla sua azienda dal punto di vista dell'occupazione, nei due anni successivi, siano ... (possibili più risposte)**

	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Poco</b>	<b>Per niente</b>
<i>Effetti diretti della realizzazione del Piano Formativo Aziendale</i>				
<i>Effetti diretti della realizzazione della strategia di investimento aziendale</i>				
<i>Strettamente connessi alle dinamiche del settore</i>				
<i>Dinamiche in linea con il trend aziendale</i>				
<i>Effetti diretti della pandemia da COVID 19</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

**16. All'ultimo anno disponibile, l'occupazione della sua azienda ... ? (indicare una sola risposta)**

- a. Ha registrato una dinamica in crescita
- b. È sostanzialmente stabile
- c. Ha registrato una dinamica negativa

C – Effetti del Piano Formativo Aziendale sulle competenze dei lavoratori

**17. A seguito del Piano Formativo Aziendale, quali competenze sono state rafforzate?** *(possibili più risposte)*

	<i>Molto</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Poco</i>	<i>Per niente</i>
<i>Competenze digitali</i>				
<i>Competenze tecnologiche</i>				
<i>Competenze trasversali (soft skills)</i>				
<i>Competenze green</i>				
<i>Competenze linguistiche</i>				
<i>Competenze in materia di benessere organizzativo aziendale</i>				
<i>Competenze in materia di sicurezza</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

**18. A seguito del Piano Formativo Aziendale, quali effetti ritiene si siano registrati all'interno della sua azienda?** *(possibili più risposte)*

	<i>Molto</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Poco</i>	<i>Per niente</i>
<i>Migliore organizzazione del lavoro</i>				
<i>Maggiore coerenza delle competenze professionali rispetto alle mansioni assegnate</i>				
<i>Migliore capacità di relazione tra personale</i>				
<i>Maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici</i>				
<i>Maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato</i>				
<i>Maggiore autonomia lavorativa</i>				
<i>Riduzione del gender gap</i>				
<i>Aumento del benessere aziendale</i>				
<i>Aumento della sostenibilità ambientale</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

**19. Nel corso degli ultimi anni, all'interno della sua azienda sono state svolte altre attività formative?** *(possibili più risposte)*

- a. Sì, con il FSE
- b. Sì, con i Fondi Interprofessionali
- c. Sì, con il Fondo competenze
- d. Sì, con fondi propri
- e. Sì, con altri fondi (specificare)
- f. No

20. Se ha risposto sì alla domanda 19, quali relazioni ci sono con le attività svolte all'interno del Piano Formativo Aziendale? (possibili più risposte)

	<b>FSE</b>	<b>Fondi Interprofessionali</b>	<b>Fondo Competenze</b>	<b>Fondi Propri</b>	<b>Altri Fondi</b>
<i>Le attività svolte sono in sinergia con quelle svolte con il PFA</i>					
<i>Le attività svolte sono complementari con quelle svolte con il PFA</i>					
<i>Le attività svolte rientrano nella strategia aziendale nel campo della formazione</i>					

D – Effetti del Piano Formativo Aziendale sulle strategie commerciali dell'azienda

21. Nei due anni successivi alla partecipazione al Piano Formativo Aziendale, quali cambiamenti nelle strategie commerciali sono stati registrati tra quelli elencati? (possibili più risposte)

	<b>Cambiamenti molto rilevanti</b>	<b>Cambiamenti abbastanza rilevanti</b>	<b>Cambiamenti marginali</b>	<b>Nessun cambiamento</b>
<i>Consolidamento delle quote di mercato</i>				
<i>Entrata in nuovi mercati</i>				
<i>Nuove strategie di commercializzazione e marketing legate alle nuove opportunità digitali</i>				
<i>Rafforzamento delle reti commerciali già esistenti</i>				
<i>Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito regionale</i>				
<i>Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito nazionale</i>				
<i>Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito extra nazionale</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

22. In quale misura ritiene che tali cambiamenti siano legati alla partecipazione al Piano Formativo Aziendale? (possibili più risposte)

	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Poco</b>	<b>Per niente</b>
<i>Consolidamento delle quote di mercato</i>				
<i>Entrata in nuovi mercati</i>				
<i>Nuove strategie di commercializzazione e marketing legate alle nuove opportunità digitali</i>				
<i>Rafforzamento delle reti commerciali già esistenti</i>				
<i>Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito regionale</i>				
<i>Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito nazionale</i>				
<i>Rapporti con nuovi partner commerciali in ambito extra nazionale</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

**23. Nel corso degli ultimi anni, ha realizzato investimenti per il sostegno del posizionamento commerciale con altre risorse? (possibili più risposte)**

	<i>Si e sono connessi alla strategia del PFA</i>	<i>Si, ma non sono connessi alla strategia del PFA</i>	<i>no</i>
<i>FESR</i>			
<i>Altri fondi comunitari</i>			
<i>Risorse nazionali</i>			
<i>Risorse regionali</i>			
<i>Risorse proprie</i>			
<i>Altro (specificare)</i>			

**E – Effetti del Piano Formativo Aziendale sulle strategie dell'azienda in materia di ricerca ed innovazione**

**24. Nei due anni successivi alla partecipazione al Piano Formativo Aziendale, quali cambiamenti nelle strategie aziendali in materia di ricerca ed innovazione sono stati registrati tra quelli elencati? (possibili più risposte)**

	<i>Cambiamenti molto rilevanti</i>	<i>Cambiamenti abbastanza rilevanti</i>	<i>Cambiamenti marginali</i>	<i>Nessun cambiamento</i>
<i>Sviluppo di innovazioni di processo</i>				
<i>Sviluppo di innovazioni di prodotto</i>				
<i>Sviluppo di innovazioni di tipo organizzativo gestionale</i>				
<i>Sviluppo di strutture dedicate alla ricerca e sviluppo</i>				
<i>Consolidamento di relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione</i>				
<i>Promozione di nuove relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

**25. In quale misura ritiene che tali cambiamenti siano legati alla partecipazione al Piano Formativo Aziendale? (possibili più risposte)**

	<i>Molto</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Poco</i>	<i>Per niente</i>
<i>Sviluppo di innovazioni di processo</i>				
<i>Sviluppo di innovazioni di prodotto</i>				
<i>Sviluppo di innovazioni di tipo organizzativo gestionale</i>				
<i>Sviluppo di strutture dedicate alla ricerca e sviluppo</i>				
<i>Consolidamento di relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione</i>				
<i>Promozione di nuove relazioni con soggetti terzi nel campo dell'innovazione</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

26. Nel corso degli ultimi anni, ha realizzato investimenti nel campo della ricerca e sviluppo con altre risorse? (possibili più risposte)

	<i>Si e sono connessi alla strategia del PFA</i>	<i>Si, ma non sono connessi alla strategia del PFA</i>	<i>no</i>
<i>FESR</i>			
<i>Altri fondi comunitari</i>			
<i>Risorse nazionali</i>			
<i>Risorse regionali</i>			
<i>Risorse proprie</i>			
<i>Altro (specificare)</i>			

27. Se ha risposto sì alla domanda precedente, gli investimenti realizzati sono coerenti con la Strategia di Specializzazione Intelligente S3? (possibili più risposte)

- a. Sì
- b. Sì, in parte
- c. No,
- d. Non saprei

F – Effetti del Piano Formativo Aziendale sulle strategie dell'azienda in materia di sostenibilità ambientale

28. Nei due anni successivi alla partecipazione al Piano Formativo Aziendale, quali cambiamenti nelle strategie aziendali in materia di sostenibilità ambientale sono stati registrati tra quelli elencati? (possibili più risposte)

	<i>Cambiamenti molto rilevanti</i>	<i>Cambiamenti abbastanza rilevanti</i>	<i>Cambiamenti marginali</i>	<i>Nessun cambiamento</i>
<i>Riduzione degli impatti per introduzione di nuovi macchinari</i>				
<i>Modifiche delle strategie a favore della sostenibilità ambientale</i>				
<i>Maggiore consapevolezza dei temi legati alla sostenibilità ambientale</i>				
<i>Adozione di nuove strategie nel campo specifico dell'economia circolare</i>				
<i>Partecipazione a progetti territoriali a favore dell'economia circolare</i>				
<i>Partecipazione a progetti territoriali a favore della coesione sociale</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

**29. In quale misura ritiene che tali cambiamenti siano legati alla partecipazione al Piano Formativo Aziendale? (possibili più risposte)**

	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Poco</b>	<b>Per niente</b>
<i>Riduzione degli impatti per introduzione di nuovi macchinari</i>				
<i>Modifiche delle strategie a favore della sostenibilità ambientale</i>				
<i>Maggiore consapevolezza dei temi legati alla sostenibilità ambientale</i>				
<i>Adozione di nuove strategie nel campo specifico dell'economia circolare</i>				
<i>Partecipazione a progetti territoriali a favore dell'economia circolare</i>				
<i>Partecipazione a progetti territoriali a favore della coesione sociale</i>				
<i>Altro (specificare)</i>				

**30. Nel corso degli ultimi anni, ha realizzato investimenti a favore della sostenibilità ambientale con altre risorse? (possibili più risposte)**

	<b>Si e sono connessi alla strategia del PFA</b>	<b>Si, ma non sono connessi alla strategia del PFA</b>	<b>no</b>
<i>FESR</i>			
<i>Altri fondi comunitari</i>			
<i>Risorse nazionali</i>			
<i>Risorse regionali</i>			
<i>Risorse proprie</i>			
<i>Altro (specificare)</i>			

Il servizio di valutazione prevede un approfondimento sui temi del questionario. Le chiediamo la disponibilità ad una intervista on line.

Sono disponibile

Nominativo e e-mail di contatto

Non sono disponibile

## ALLEGATO 2 QUESTIONARIO PER LAVORATORI DESTINATARI DEI PFA

**1. Sesso** *(indicare una sola risposta)*

- a. maschio
- b. femmina

**2. Classe di età** *(indicare una sola risposta)*

- a. 18 - 29
- b. 30 – 35
- c. 36 – 45
- d. 45 – 55
- e. Oltre 55

**3. Titolo di studio** *(indicare una sola risposta)*

- a. Nessun titolo o licenza elementare
- b. Licenza media inferiore
- c. Qualifica successiva alla licenza media inferiore
- d. Diploma di scuola media superiore
- e. Diploma universitario
- f. Laurea

**4. Che ruolo aveva al momento della partecipazione alle attività del Piano Formativo Aziendale?** *(indicare una sola risposta)*

- c. imprenditore
- d. socio
- e. direttore
- f. responsabile
- g. impiegato
- h. operaio
- i. altro (specificare)

**5. Da quanti anni lavorava nell'azienda al momento della partecipazione alle attività del Piano Formativo Aziendale?** *(indicare una sola risposta)*

- a. Appena assunto
- b. 2 mesi – 1 anno
- c. 1-3 anni
- d. 3-5 anni
- e. 5-10 anni
- f. Da più di 10 anni

**6. Quale contratto aveva al momento della partecipazione alle attività del Piano Formativo Aziendale?** *(indicare una sola risposta)*

- a. A tempo indeterminato
- b. A tempo determinato
- c. Collaborazione occasionale
- d. Collaborazione coordinata e continuativa
- e. Tirocinio
- f. Apprendistato
- g. Altro (specificare)

**7. Il suo tempo di lavoro era?** *(indicare una sola risposta)*

- a. Tempo pieno
- b. Part time

**8. Qual era il numero di addetti della azienda in cui lavorava al momento della partecipazione alle attività del Piano Formativo Aziendale?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. 1-4 addetti
- b. 5-9 addetti
- c. 10-49 addetti
- d. 50-249 addetti
- e. 250 ed oltre
- f. Non so
- g. Non ricordo

**9. In quale settore di attività economica operava la azienda?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. Agricoltura, silvicoltura e pesca
- b. Estrazione di minerali da cave e miniere
- c. Attività manifatturiere
- d. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- e. Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
- f. Costruzioni
- g. Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
- h. Trasporto e magazzinaggio
- i. Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione
- j. Servizi di informazione e comunicazione
- k. Attività finanziarie e assicurative
- l. Attività immobiliari
- m. Attività professionali, scientifiche e tecniche
- n. Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
- o. Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria
- p. Istruzione
- q. Sanità e assistenza sociale
- r. Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
- s. Altre attività di servizi
- t. Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
- u. Organizzazioni ed organismi extraterritoriali
- v. Non so
- w. Non ricordo

**10. Quali sono state le tematiche di maggiore rilevanza nelle attività di formazione?** *[possibili più risposte]*

- a. Gestione aziendale, amministrazione
- b. Contabilità finanziaria
- c. Lavoro in ufficio e attività di segreteria
- d. Ricerca e innovazione
- e. Marketing e vendite
- f. Qualità
- g. Abilità Personali
- h. Informatica
- i. Lingue
- j. Impatto ambientale

- k. Sicurezza sul luogo di lavoro
- l. Pari opportunità
- m. Altro (Specificare \_\_\_\_\_)

**11. Qual è stato il motivo o la causa prevalente per cui ha partecipato al corso? [possibili più risposte]**

- a. Per aumentare le mie possibilità di carriera
- b. Per accrescere la professionalità
- c. Per cambiare mansioni o lavoro
- d. Per una riorganizzazione aziendale
- e. Per l'innovazione di nuove tecnologie all'interno dell'azienda
- f. Per migliorare le mie condizioni di lavoro
- g. Per prevenire un eventuale rischio di perdere il lavoro
- h. Per conseguire un attestato/qualifica
- i. Nessuna, non avevo nessuna aspettativa particolare
- j. Altro (da specificare): \_\_\_\_\_

**12. Qual è il suo grado di soddisfazione rispetto all'organizzazione e al contenuto del corso? [possibili più risposte]**

	<b>Molto soddisfatto</b>	<b>Abbastanza soddisfatto</b>	<b>Mediamente soddisfatto</b>	<b>Poco soddisfatto</b>	<b>Per niente soddisfatto</b>
<i>Organizzazione (attrezzature, materiali didattici, durata, ambiente relazionale, ecc.)</i>					
<i>Contenuti</i>					

**13. Qual è il suo grado di giudizio rispetto all'utilità economica e professionale del corso? [possibili più risposte]**

	<b>Molto positivo</b>	<b>Abbastanza positivo</b>	<b>Mediamente positivo</b>	<b>Poco positivo</b>	<b>Per niente positivo</b>
<i>Miglioramento delle competenze</i>					
<i>Miglioramento delle condizioni professionali</i>					
<i>Miglioramento delle condizioni economiche</i>					
<i>Miglioramento delle condizioni lavorative</i>					

**14. In quale area aziendale, secondo lei, la partecipazione al corso ha maggiormente prodotto risultati? [possibili più risposte]**

	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Mediamente</b>	<b>Poco</b>	<b>Per niente</b>
<i>Gestione aziendale</i>					
<i>Ricerca ed innovazione</i>					
<i>Marketing e vendite</i>					
<i>Rapporti con i fornitori e partner</i>					
<i>Rapporti con i clienti</i>					
<i>Sostenibilità ambientale</i>					
<i>Sicurezza</i>					
<i>Pari opportunità</i>					

**15. Ha ricevuto un attestato o una qualifica alla fine della partecipazione al corso?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. Attestato di partecipazione
- b. Certificazione
- c. No, non ho ricevuto nulla

**16. Successivamente al Piano Formativo Aziendale, ha partecipato ad altre attività formative?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. Sì, strettamente connesse con quella del Piano Formativo Aziendale
- b. Sì, non connesse con quella del Piano Formativo Aziendale
- c. No

**17. Attualmente lei lavora nella stessa azienda?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. sì
- b. no, ho cambiato azienda
- c. no, sono disoccupato
- d. no, sono pensionato

**18. Se adesso lavora, quale ruolo svolge in azienda?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. imprenditore
- b. socio
- c. direttore
- d. responsabile
- e. impiegato
- f. operaio
- g. altro (specificare)

**19. Se adesso lavora, quale contratto ha?** *(indicare una sola risposta)*

- a. A tempo indeterminato
- b. A tempo determinato
- c. Collaborazione occasionale
- d. Collaborazione coordinata e continuativa
- e. Altro (specificare)

**20. Se adesso lavora, il suo tempo di lavoro è?** *(indicare una sola risposta)*

- a. Tempo pieno
- b. Part time

21. Se adesso lavora in un'altra azienda, quanto si trova d'accordo con le seguenti affermazioni? *[possibili più risposte]*

	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Mediamente</b>	<b>Poco</b>	<b>Per niente</b>
<i>Nella nuova azienda utilizzo le competenze acquisite grazie al Piano Formativo Aziendale</i>					
<i>Nella nuova azienda ho cambiato le mie mansioni grazie alle competenze acquisite con il Piano Formativo Aziendale</i>					
<i>Nella nuova azienda ho un ruolo professionale diverso grazie alle competenze acquisite con il Piano Formativo Aziendale</i>					
<i>Nella nuova azienda ho condizioni economiche più favorevoli grazie alle competenze acquisite con il Piano Formativo Aziendale</i>					

### ALLEGATO 3 QUESTIONARIO PER DESTINATARI DEI PASS

**1. Sesso** *(indicare una sola risposta)*

- a. maschio
- b. femmina

**2. Classe di età** *(indicare una sola risposta)*

- a. 18 - 29
- b. 30 – 35
- c. 36 – 45
- d. 45 – 55
- e. Oltre 55

**3. Titolo di studio** *(indicare una sola risposta)*

- a. Nessun titolo o licenza elementare
- b. Licenza media inferiore
- c. Qualifica successiva alla licenza media inferiore
- d. Diploma di scuola media superiore
- e. Diploma universitario
- f. Laurea

**4. Che ruolo aveva al momento della partecipazione alle attività del PASS?** *(indicare una sola risposta)*

- a. imprenditore
- b. amministratore non socio
- c. lavoratore autonomo
- d. libero professionista
- e. dirigente
- f. quadro
- g. altro (specificare)

**5. Da quanti anni ricopriva il ruolo al momento della partecipazione alle attività del PASS?** *(indicare una sola risposta)*

- a. Appena assunto
- b. 2 mesi – 1 anno
- c. 1-3 anni
- d. 3-5 anni
- e. 5-10 anni
- f. Da più di 10 anni

**6. Qual era il numero di addetti della azienda in cui lavorava al momento della partecipazione alle attività del PASS?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. 1-4 addetti
- b. 5-9 addetti
- c. 10-49 addetti
- d. 50-249 addetti
- e. 250 ed oltre
- f. Non so
- g. Non ricordo

**7. In quale settore di attività economica operava la azienda? *(Indicare una sola risposta)***

- a. Agricoltura, silvicoltura e pesca
- b. Estrazione di minerali da cave e miniere
- c. Attività manifatturiere
- d. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- e. Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
- f. Costruzioni
- g. Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
- h. Trasporto e magazzinaggio
- i. Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione
- j. Servizi di informazione e comunicazione
- k. Attività finanziarie e assicurative
- l. Attività immobiliari
- m. Attività professionali, scientifiche e tecniche
- n. Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
- o. Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria
- p. Istruzione
- q. Sanità e assistenza sociale
- r. Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
- s. Altre attività di servizi
- t. Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
- u. Organizzazioni ed organismi extraterritoriali
- v. Non so
- w. Non ricordo

**8. Quali sono state le tematiche di maggiore rilevanza nelle attività di formazione? *[possibili più risposte]***

- a. Gestione aziendale, amministrazione
- b. Contabilità finanziaria
- c. Lavoro in ufficio e attività di segreteria
- d. Ricerca e innovazione
- e. Marketing e vendite
- f. Qualità
- g. Abilità Personali
- h. Informatica
- i. Lingue
- j. Impatto ambientale
- k. Sicurezza sul luogo di lavoro
- l. Pari opportunità
- n. Altro (Specificare \_\_\_\_\_)

**9. Qual è stato il motivo o la causa prevalente per cui ha partecipato alle attività? *[possibili più risposte]***

- a. Per aumentare le mie possibilità di carriera
- b. Per accrescere la professionalità
- c. Per diversificare il campo di attività aziendale
- d. Per cambiare mansioni o lavoro
- e. Per una riorganizzazione aziendale
- f. Per l'innovazione di nuove tecnologie all'interno dell'azienda
- g. Per migliorare le mie condizioni di lavoro
- h. Per prevenire un eventuale rischio di perdere il lavoro
- i. Per conseguire un attestato/qualifica

- j. Nessuna, non avevo nessuna aspettativa particolare
- k. Altro (da specificare): \_\_\_\_\_

10. Qual è il suo grado di soddisfazione rispetto all'organizzazione e al contenuto delle attività? *[possibili più risposte]*

	<b>Molto soddisfatto</b>	<b>Abbastanza soddisfatto</b>	<b>Mediamente soddisfatto</b>	<b>Poco soddisfatto</b>	<b>Per niente soddisfatto</b>
<i>Organizzazione (attrezzature, materiali didattici, durata, ambiente relazionale, ecc.)</i>					
<i>Contenuti</i>					

11. Qual è il suo grado di giudizio rispetto all'utilità economica e professionale delle attività? *[possibili più risposte]*

	<b>Molto positivo</b>	<b>Abbastanza positivo</b>	<b>Mediamente positivo</b>	<b>Poco positivo</b>	<b>Per niente positivo</b>
<i>Miglioramento delle competenze</i>					
<i>Miglioramento delle condizioni professionali</i>					
<i>Miglioramento delle condizioni economiche</i>					
<i>Miglioramento delle condizioni lavorative</i>					

12. In quale area aziendale, secondo lei, la partecipazione alle attività ha maggiormente prodotto risultati? *[possibili più risposte]*

	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Mediamente</b>	<b>Poco</b>	<b>Per niente</b>
<i>Gestione aziendale</i>					
<i>Ricerca ed innovazione</i>					
<i>Marketing e vendite</i>					
<i>Rapporti con i fornitori e partner</i>					
<i>Rapporti con i clienti</i>					
<i>Sostenibilità ambientale</i>					
<i>Sicurezza</i>					
<i>Pari opportunità</i>					

13. Ha ricevuto un attestato o una qualifica alla fine della partecipazione al corso? *[[Indicare una sola risposta]*

- a. Attestato di partecipazione
- b. Certificazione
- c. No, non ho ricevuto nulla

14. Successivamente al PASS, ha partecipato ad altre attività formative? *[[Indicare una sola risposta]*

- a. Sì, strettamente connesse con quella del PASS
- b. Sì, non connesse con quella del PASS
- c. No

**Attualmente lei lavora nella stessa azienda?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. sì
- b. no, ho cambiato azienda
- c. no, sono disoccupato
- d. no, sono pensionato

**15. Se adesso lavora, quale ruolo svolge in azienda?** *(Indicare una sola risposta)*

- a. imprenditore
- b. amministratore non socio
- c. lavoratore autonomo
- d. libero professionista
- e. dirigente
- f. quadro
- g. altro (specificare)

**16. Se adesso lavora in un'altra azienda, quanto si trova d'accordo con le seguenti affermazioni?** *[possibili più risposte]*

	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Mediamente</b>	<b>Poco</b>	<b>Per niente</b>
<i>Nella nuova azienda utilizzo le competenze acquisite grazie al PASS</i>					
<i>Nella nuova azienda ho cambiato le mie mansioni grazie alle competenze acquisite con il PASS</i>					
<i>Nella nuova azienda ho un ruolo professionale diverso grazie alle competenze acquisite con il PASS</i>					
<i>Nella nuova azienda ho condizioni economiche più favorevoli grazie alle competenze acquisite con il PASS</i>					