



***Valutazione “in itinere”
POR Puglia 2014 – 2020***

ASSE X

***“Investire nell’istruzione, nella Formazione e
nell’Apprendimento Permanente”***

***“10.e Accrescimento delle competenze
della forza lavoro e agevolare la mobilità,
l’inserimento/reinserimento lavorativo”***

Formazione alle Imprese

Proff. Fabio CAPUTO e Antonio CORVINO

Agosto, 2020

Indice

Premessa	3
Capitolo 1. Le misure ed i relativi avvisi pubblici previsti nell'ambito di valutazione denominato "Formazione alle Imprese"	5
1. Le misure ed i relativi avvisi pubblici previsti nell'ambito di valutazione denominato "Formazione Imprese"	5
2. I piani formativi aziendali	6
2.1 Caratteristiche dell'intervento	6
2.2 I piani formativi	8
2.3 Le unità formative.....	9
3. PASS Imprese	12
3.1 Caratteristiche dell'intervento	12
3.2 Le azioni finanziabili.....	13
3.3 I soggetti beneficiari.....	14
Capitolo 2. Note metodologiche della Valutazione Intermedia	15
Capitolo 3. L'analisi descrittiva dei soggetti proponenti il programma di formazione ..	25
3.1 I programmi di intervento mono-aziendali	25
3.2 I soggetti coinvolti nei programmi di intervento pluri-aziendali	35
Capitolo 4. Le evidenze empiriche dell'indagine on field	44
4.1 Gli esiti della <i>survey</i> relativi ai programmi mono-aziendali del sottogruppo "valutati positivamente"	44
4.2 Gli esiti della <i>survey</i> relativi ai programmi pluri-aziendali del sottogruppo "valutati positivamente"	51
4.3 Le rinunce ai programmi mono-aziendali.....	58
4.4 Le rinunce ai programmi pluri-aziendali	59
Conclusioni e prospettive future di verifica	61
Allegato n. 1 – Cover letter questionario programma "mono-aziendale"	66
Allegato n. 2 – Cover letter questionario programma "pluri-aziendale"	68
Allegato n. 3 – Cover letter questionario rinunce al programma "mono-aziendale" ..	70
Allegato n. 4 – Cover letter questionario rinunce al programma "pluri-aziendale" ...	72

Premessa

Il presente rapporto di ricerca ha ad oggetto il tema della valutazione “in itinere” degli interventi a sostegno della formazione implementati da parte della Regione Puglia. L’obiettivo del rapporto risiede nella descrizione complessiva delle caratteristiche degli interventi e delle misure in questione, al fine di poter cogliere egli elementi e i fattori che, a vario livello, hanno inciso sull’efficacia delle iniziative condotte. Sul punto, occorre evidenziare come il monitoraggio delle performance rappresenti una delle principali leve strategiche attraverso cui innalzare la qualità del servizio erogato da parte delle aziende pubbliche di erogazione. La scarsità delle risorse, unitamente alla presenza di fabbisogni potenzialmente illimitati, richiede, infatti, la previsione di interventi in grado di coniugare profili di efficacia e di efficienza. In tal senso, la valutazione in itinere delle attività implementate va a fornire ulteriori spunti rispetto le tradizionali attività di valutazione di tipo *ex ante* ed *ex post*.

Il rapporto di ricerca si sviluppa attraverso un approccio di tipo esplorativo volto a favorire la comprensione delle dinamiche che hanno caratterizzato le iniziative implementate da parte della Regione Puglia.

Nello specifico, il documento si sviluppa su quattro capitoli articolati sulla base di un percorso unitario.

Il primo capitolo vede una preliminare rappresentazione degli interventi denominati “Piani formativi aziendali” e “Pass Imprese”, ovvero delle principali iniziative in materia di formazione erogate da parte della Regione Puglia nel più recente passato. Il secondo capitolo tratta le tematiche connesse al percorso metodologico seguito, con particolare riferimento ai cosiddetti “*mixed methods*”.

Proseguendo, il terzo capitolo analizza da un punto di vista descrittivo gli attori coinvolti nell’ambito degli interventi oggetto di indagine, ponendo particolare enfasi alla distinzione tra gli interventi a beneficio di singole aziende e quelli ad appannaggio di aggregazioni aziendali.

Il quarto capitolo vede al suo interno la rappresentazione delle principali evidenze raccolte tramite un questionario sottoposto ai soggetti beneficiari degli incentivi a sostegno della formazione; altresì, è presente una disamina dei principali fattori che hanno impedito la partecipazione al progetto. In tale disamina, si cerca di sistematizzare le evidenze raccolte all'interno dell'indagine, evidenziando i profili evolutivi e i risultati attesi connessi alle iniziative.

Da ultimo, i componenti del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti, all'esito della stesura del presente Rapporto Intermedio, esprimono un sincero ringraziamento alla Dott.ssa Anna Lobosco e al Dott. Francesco Leuci, rispettivamente Dirigente e Funzionario del "Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro – Sezione Formazione Professionale" della Regione Puglia, per la costante e preziosa collaborazione mostrata durante l'espletamento delle attività di ricerca e di *data collection* dei dati primari e secondari.

Capitolo 1

Le misure ed i relativi avvisi pubblici previsti nell'ambito di valutazione denominato "Formazione alle Imprese"

1. Le misure ed i relativi avvisi pubblici previsti nell'ambito di valutazione denominato "Formazione Imprese"

Lo sviluppo del capitale umano è parte integrante dell'Agenda 2030. L'obiettivo di sviluppo sostenibile (SDGs) 4 sottolinea, infatti, come il raggiungimento di un maggiore grado di benessere sociale non possa prescindere da interventi volti ad incentivare lo sviluppo di conoscenze e competenze all'interno delle comunità. Inoltre, tale obiettivo declina tale ambito non solo come attività di formazione scolastica e universitaria, ma anche come attività di apprendimento permanente a beneficio di soggetti impegnati in percorsi lavorativi. In tal senso, emerge, quindi, come lo sviluppo di capitale umano rappresenti un elemento caratterizzato da un elevato grado di interrelazione con il tessuto imprenditoriale.

Il perseguimento di tale macro-obiettivo presuppone l'adozione di modelli di *governance* pubblica fondati sui paradigmi di sviluppo declinati all'interno di Europa 2020, ovvero:

- **crescita intelligente:** sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione, puntando su innovazione, istruzione, formazione, formazione continua e società digitale;
- **crescita sostenibile:** promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva, agendo su competitività, lotta al cambiamento climatico, energia pulita ed efficiente;
- **crescita inclusiva:** promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale, la diffusione culturale e la costruzione di risorse civiche puntando su occupazione, competenze, lotta alla povertà, maggiore accessibilità dei servizi alle persone e qualità della vita.

Il sistema regionale Pugliese ha colto tale sfida all'interno del Programma Operativo Regionale (POR) 2014-2020. Nello specifico, il POR 2014-2020 ha previsto l'investimento di risorse a sostegno delle imprese allo scopo di ridurre gli ostacoli tecnici che, a vario livello, limitano lo sviluppo del sistema territoriale pugliese. In tal senso, la Regione ha investito risorse specifiche sia per quanto concerne la formazione aziendale in senso stretto e sia per quanto concerne la formazione individuale di manager e imprenditori.

La scelta condotta deriva, quindi, dalla volontà di erogare incentivi flessibili ed in grado di fare fronte alle specificità delle singole imprese.

2. I piani formativi aziendali

2.1 Caratteristiche dell'intervento

Il sostegno ai percorsi formativi aziendali è avvenuto attraverso l'intervento denominato Piani Formativi Aziendali (AVVISO PUBBLICO n. 4/2016). I Piani Formativi Aziendali sono stati finanziati attraverso le risorse del *POR Puglia FESR / FSE 2014 – 2020*, Asse X per un importo complessivo di € 10.000.000.000, di cui:

- 50% a carico del F.S.E.;
- 35% a carico del Fondo di Rotazione di cui all'art. 5 della Legge n. 183/87, quale contributo pubblico nazionale;
- 15% a carico del bilancio regionale.

Al riguardo, occorre precisare che, dal 2016 ad oggi, lo stanziamento complessivo di risorse finanziarie è stato pari a 35 milioni di euro.

L'intervento segue quanto già effettuato da parte della Regione Puglia nel più recente passato in merito alle politiche a sostegno dello sviluppo di conoscenze e competenze all'interno del sistema economico pugliese. Nel caso di specie, l'intervento trova origine nella volontà di favorire la diffusione di modelli di business in grado di coniugare al loro interno profili di economicità e sostenibilità. Sul punto, la dottrina nazionale e internazionale è concorde, infatti, nel riconoscere un forte grado di correlazione tra lo sviluppo del capitale umano e alcuni tra i principali indici di sostenibilità.

I Piani Formativi Aziendali hanno riguardato tre differenti tipologie di intervento:

- a) piani formativi di aggiornamento delle competenze professionali;
- b) piani formativi di riqualificazione dei lavoratori delle imprese a seguito di mutamenti di mansioni previste dall'art. 2103 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.

Il contributo pubblico massimo concesso per la realizzazione di ciascun piano formativo aziendale e/o pluri-aziendale risulta essere il seguente:

- per i piani di tipologia a) l'importo di € 200.000,00;
- per i piani di tipologia b) e c) l'importo di € 700.000,00.

Con D.G.R. del 30 novembre 2016, n. 1861, inoltre, il massimale pubblico è stato elevato, per tutte le tipologie previste, a due milioni di euro, per piano formativo.

Allo scopo di ampliare la platea dei soggetti ammissibili al finanziamento, è fatta salva la possibilità di estendere le risorse messe a disposizione della comunità.

Dalla disamina delle tre tipologie emerge, quindi, come l'iniziativa abbia riguardato differenti fattispecie accumulate da un approccio di tipo atomistico rispetto ai percorsi formativi erogati. Si evidenzia, infatti, come l'intervento abbia favorito l'implementazione di percorsi formativi a beneficio di un ampio numero di risorse impiegate all'interno degli organici delle imprese beneficiarie. In tal senso, l'intervento ha previsto un numero di discenti minimo non inferiore a 5 allo scopo di favorire l'accesso alle attività formative da un ampio numero di soggetti.

Per quanto concerne gli aspetti relativi ai destinatari della misura, si distingue tra:

1. piani formativi mono-aziendali
 - 1) singole imprese solo ed esclusivamente per la formazione dei propri dipendenti autonomamente o in collaborazione con organismi inseriti nell'Elenco Regionale degli Organismi accreditati ex art 25 L.R. n. 15/2002 a cui l'impresa affida l'incarico di realizzare il piano mediante la costituzione di un RTS/RTI;
2. piani formativi pluri-aziendali che possono essere presentati ed attuati da:
 - 1) raggruppamenti temporanei tra Imprese per la formazione dei propri dipendenti aventi sede nel territorio pugliese (RTI);
 - 2) raggruppamenti temporanei di scopo (RTS) anche tra imprese ed organismi di formazione già costituiti o in via di costituzione.

2.2 I piani formativi

L'elemento centrale dell'intervento è rappresentato dalla definizione dei piani formativi aziendali. A tal riguardo, occorre distinguere tra le attività preliminari alla presentazione del piano formativo e le attività successive all'approvazione dell'accordo. Il piano formativo aziendale si articola, infatti, attraverso una preliminare rappresentazione del fabbisogno formativo a cui esso mira rispondere. Va evidenziato, infatti, come, data la pluralità di tipologie previste, esso possa rispondere a differenti esigenze formative quali la riconversione, l'aggiornamento o lo sviluppo di nuove competenze da parte dei lavoratori. Nel caso di specie, l'accordo prevede la rappresentazione delle informazioni circa:

- la denominazione del piano;
- essere sottoscritto da impresa e organizzazioni sindacali territoriali e/o dalle Federazioni di categoria firmatarie del C.C.N.L. applicato nell'unità produttiva;
- le imprese beneficiarie;
- obiettivi, finalità e modalità di realizzazione dell'azione formativa;
- numero e tipologia dei destinatari (qualifica, mansioni e funzioni aziendali ricoperte);
- sottoscrizione da parte di tutte le imprese interessate.

Inoltre, occorre evidenziare come, nel rispetto delle *best practice* internazionali, l'intervento preveda il coinvolgimento di imprese organizzate attraverso aggregazioni (piani pluri-aziendali). Sul punto, infatti, è utile osservare come lo sviluppo di attività progettuali da parte delle microimprese risulti essere limitato dalla carenza di risorse. In tal senso, la cooperazione tra più aziende favorisce la mitigazione delle esternalità negative derivanti dal sottodimensionamento dell'impresa e dalla carenza di risorse strategiche di tipo prettamente immateriale quali il *know-how* e il *project management*. In tale fattispecie, l'accordo implica la sottoscrizione da parte delle organizzazioni datoriali di riferimento, le quali opereranno in qualità di soggetto aggregatore.

Per quanto concerne i contenuti specifici del piano formativo, gli elementi essenziali previsti risultano essere:

- elaborato tecnico-progettuale nel quale sono descritte e sviluppate le azioni formative;
- piano finanziario relativo alla realizzazione delle azioni formative da porre in essere;

- accordo sottoscritto dalle parti sociali;
- ulteriore altra documentazione comprovante la specificità dell’iniziativa formativa con riferimento ad una delle tipologie descritte in premessa.

Come evidenziato precedentemente, l’intervento si prepone l’obiettivo di sostenere l’implementazione di piani formativi eterogenei ed in grado di far fronte alle differenti esigenze formative delle aziende beneficiarie. Nello specifico, fatto salvo il divieto di predisporre piani formativi finalizzati all’ottemperamento di obblighi normativi, le principali linee di intervento risultano essere:

- 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;
- formazione finalizzati al miglioramento della qualità del prodotto/servizio e all’ottimizzazione del ciclo produttivo;
- formazione organizzativo – gestionale, finalizzata allo sviluppo delle tecniche di gestione e/o organizzazione aziendale;
- formazione afferenti i sistemi di gestione ambientale, con attenzione alla gestione dei rifiuti e al risparmio di risorse idriche ed energetiche;
- formazione di personale addetto ai processi di commercio con l’estero e di internazionalizzazione di impresa;
- 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”.

2.3 Le unità formative

I piani formativi si articolano in unità formative. Le unità formative consistono nell’insieme delle specifiche attività erogate a benefici dei dipendenti. Si evidenzia, infatti, come il piano formativo non risulti essere finalizzato all’erogazione di un unicum di competenze specifiche bensì all’erogazione di un insieme di conoscenze e competenze accumulate da tratti di similarità e sovrapponibilità. In tal senso, le singole unità formative riguardano specifiche attività interdipendenti volte all’acquisizione di specifiche conoscenze.

La definizione dei contenuti delle unità formative è rimessa ai soggetti proponenti. Tale impostazione trova origine nella necessità di favorire lo sviluppo di percorsi flessibili e focalizzati sulle specifiche realtà aziendali. In tal senso, l'intervento prevede, alternativamente, la possibilità di definire le singole unità formative attraverso:

1. il ricorso agli standard professionali del Repertorio regionale delle figure Professionali;
2. il ricorso a standard professionali di altri repertori codificati;
3. non collegata a competenze codificate per soddisfare fabbisogni formativi aziendali non ancora tipicizzati.

A tal riguardo, emerge, quindi, come il ricorso a standard tipizzati favorisca il riconoscimento di competenze specifiche (punti 1 e 2), mentre lo sviluppo di piani formativi non tipizzati miri a fornire competenze strettamente correlate alla singola realtà (3). Inoltre, il ricorso agli standard professionali del Repertorio regionale delle figure Professionali prevede il rilascio di certificazioni volte a favorire l'inclusione dei beneficiari in ulteriori percorsi formativi.

L'attività formativa erogata necessita di attestazione di frequenza da parte del soggetto beneficiario. Nel caso di percorsi formativi predisposti attraverso il ricorso al Repertorio regionale delle figure Professionali, il beneficiario deve, inoltre, predisporre ulteriore documentazione allo scopo di certificare le attività erogate (dichiarazione degli apprendimenti). Tale esigenza informativa deriva dalla futura inclusione di tali profili formativi all'interno del Sistema regionale di validazione e certificazione. Si evidenzia, infatti, come la Regione Puglia abbia previsto la futura inclusione di tali competenze e conoscenze all'interno del Libretto Formativo del Cittadino.

Al fine di favorire la standardizzazione e l'armonizzazione delle competenze acquisite da parte dei beneficiari, la Regione Puglia ha previsto norme specifiche che vincolano l'erogazione del contributo al raggiungimento di specifici obiettivi; aggiungasi, l'esigenza di definire un meccanismo procedurale che consenta l'implementazione di un adeguato sistema di controlli sulle effettività degli interventi previsti. Nello specifico, è stato previsto un set informativo minimo che si articola in:

- progettazione esecutiva di dettaglio riportante i nomi dei docenti, degli eventuali relatori, dei tutor, con indicazione del calendario didattico e gli allievi coinvolti (specificando impresa di appartenenza ed eventuale condizione di svantaggio dei discenti);

- dichiarazione degli apprendimenti (nel caso di progettazione collegata al RRFP)/ attestazioni di frequenza (nel caso di progettazione non collegata al RRFP) per ogni allievo nonché verifica degli apprendimenti somministrata ai discenti, debitamente firmata e datata;
- test intermedi di valutazione degli obiettivi di apprendimento;
- registro carico e scarico del materiale consegnato agli allievi, con firma di avvenuta consegna;
- dichiarazione sostitutiva di atto notorio ex art 47 dPR 445/2000 del legale rappresentante del soggetto attuatore nella quale viene dato atto dei locali in cui si è svolta l'attività formativa e dell'utilizzo delle attrezzature utilizzate per le attività realizzate;
- relazione e valutazione qualitativa dell'intervento complessivo debitamente firmata e datata;
- relazione del coordinatore e del personale che ha svolto funzioni di segreteria tecnico organizzativa debitamente firmata e datata;
- registro presenze;
- prospetto riepilogativo delle ore di frequenza degli allievi;
- presenza, debitamente certificata sul registro, per ciascuna ora di formazione erogata, di un docente e di un tutor.

Inoltre, l'intervento richiede specifici obblighi in materia di frequenza delle attività, tra cui:

- coinvolgimento di un numero di discenti compreso tra n.5 e n.18 unità, fatta salva la possibilità di richiedere deroga al venire meno di tale requisito;
- somministrazione di un test in itinere al raggiungimento di una frequenza del 49% delle lezioni.

In ultimo, la Regione ha previsto il ricorso a sistemi di formazione a distanza (FAD) nel limite massimo del 40% del monte ore complessivo previsto per ciascuna azione formativa. Tale approccio, la cui valenza è stata evidenziata nel corso della recente crisi dovuta al COVID-19, rappresenta, infatti, una tra le principali innovazioni in materia di didattica. Inoltre, è stato ammesso il ricorso a sistemi FAD asincroni a beneficio delle micro e piccole imprese. Il ricorso alla FAD è vincolato, tuttavia, alla presenza di

adeguati sistemi volti ad accertare la frequenza dei discenti. Inoltre, in sede di presentazione della domanda, il soggetto proponente dovrà indicare:

- tutoraggio *on-line*, assistenza informatica, docente/esperto dei contenuti previsti dall'intervento formativo;
- presenza di validi meccanismi di tracciabilità delle frequenze degli allievi e delle attività svolte nonché disponibilità dei riepiloghi degli accessi di tutti i soggetti coinvolti;
- esplicitazione delle modalità di controllo sulle presenze degli allievi e sui livelli di frequenza finale;
- illustrazione di criteri e metodi di verifica dei risultati di apprendimento conseguiti dagli allievi.

3. PASS Imprese

3.1 Caratteristiche dell'intervento

L'intervento denominato PASS Imprese (AVVISO PUBBLICO n. 2/FSE/2017) è finalizzato allo sviluppo di competenze specifiche ed individualizzate a beneficio delle aziende pugliesi. In tal senso, esso differisce dall'intervento denominato Piani Formativi Aziendali in termini di campo di applicazione, essendo quest'ultimo fondato sull'erogazione di piani formativi aventi carattere generale. PASS Imprese è stato finanziato attraverso l'utilizzo delle risorse del Programma Operativo Regionale PUGLIA 2014-2020 per un importo complessivo di euro 10.000.000,00.

Il bando ha visto quali interlocutori di riferimento le imprese in possesso di specifici requisiti territoriali e settoriali. Per quanto concerne i profili territoriali considerati all'interno dell'intervento, è stata prevista la presenza di almeno una sede operativa all'interno della Regione Puglia. In tal senso, l'iniziativa, oltre che a favorire lo sviluppo del sistema imprenditoriale pugliese, ha favorito anche l'attrazione di capitali esterni al territorio. Altro elemento di differenziazione è rappresentato dall'esclusione di taluni settori dall'ambito di applicazione dell'intervento. Nello specifico, l'intervento non prevede sostegno alle aziende rientranti nell'ambito dei codici ATECO A (Agricoltura, silvicolture e pesca) e P (Istruzione).

I soggetti destinatari dell'intervento, sono:

- titolari di impresa commerciale (imprenditori individuali);
- titolari e soci di impresa artigiana;
- soci di società in nome collettivo;
- soci accomandatari di una società in accomandita semplice;
- soci di società semplice.

Inoltre, l'intervento si estende anche ai titolari di rapporto dipendente. Nel caso di specie, l'intervento vede quali potenziali soggetti beneficiari anche lavoratori dipendenti ancorché destinatari di ammortizzatori sociali nonché i soci delle imprese di capitale (società s.r.l., s.p.a, s.a.p.a, cooperativa, consortile) iscritti al libro unico del lavoro dell'impresa. In tal senso, l'intervento non limita i propri effetti ai soggetti rientranti tipicamente all'interno della *governance* aziendale, bensì anche ai soggetti che, a vario titolo, contribuiscono all'attività aziendale attraverso le proprie prestazioni lavorative. Tale distinzione assume particolare rilievo all'interno del contesto meridionale, il quale si caratterizza per un approccio organizzativo fondato su modelli di *governance* riconducibili al modello padronale; in tale ottica, l'apertura nei confronti di soggetti non rientranti all'interno della *governance* aziendale rappresenta un ulteriore *step* verso un modello di sviluppo maggiormente evoluto.

3.2 Le azioni finanziabili

L'iniziativa consiste nell'erogazione di *voucher* aziendali al fine di finanziare attività formative documentabili dirette a beneficio di *manager* ed imprenditori. Come evidenziato precedentemente, l'iniziativa differisce dai Piani formativi aziendali, in quanto essa riguarda il finanziamento di processi formativi mirati. In tal senso, la formazione finanziata attraverso PASS Imprese si caratterizza per un elevato grado di eterogeneità dovuta alle differenti esigenze formative delle aziende coinvolte.

L'eterogeneità del progetto Pass Imprese trova origine nell'assenza di limiti di applicazione in tema di utilizzo dei *voucher* per fini formativi. Nello specifico, non sono stati previsti vincoli circa i percorsi formativi. Tuttavia, sono state individuate alcune caratteristiche circa:

- i soggetti erogatori di corsi di formazione o specializzazione;
- i vincoli di natura finanziaria.

L'utilizzo dei *voucher* è vincolato al ricorso ad enti di formazione attivi da almeno 2 anni; altresì vi sono ulteriori requisiti necessari, ovvero:

- l'organizzazione e gestione di corsi di formazione nel biennio precedente all'introduzione della misura;
- nel caso di soggetti erogatori diversi da Università pubbliche, abbiano un codice ATECO attivo presso l'Agenzia delle Entrate/CCIAA rientrante nella categoria P dell'ISTAT.

Alla luce di tali evidenze, il contributo apportato al comparto produttivo rientrante nel codice ATECO P trova manifestazione nell'indiretta sovvenzione attraverso il riconoscimento di un ruolo centrale all'interno dell'intervento. Inoltre, si evidenzia come non siano previsti vincoli circa l'erogazione dei corsi. In tal senso, a fronte di differenti esigenze formative all'interno della medesima azienda, la stessa potrà ricorrere ad una pluralità di formatori. In ultimo, come per l'avviso relativo ai Piani formativi aziendali, è stato fatto divieto di ricorrere allo strumento allo scopo di far fronte ad obblighi formativi previsti dalla legge.

3.3 I soggetti beneficiari

La pluralità di soggetti destinatari dell'intervento ha richiesto la definizione ex ante dei vincoli in materia di formazione. Sul punto, si evidenzia come sia scelto di individuare specifici profili allo scopo di distinguere tra:

- percorsi formativi per lavoratori dipendenti;
- percorsi formativi per imprenditori e dirigenti.

I percorsi formativi per lavoratori dipendenti hanno previsto *voucher* dal valore massimo pari a 3.500 euro da esaurire entro 8 mesi dall'attivazione. Inoltre, è stato previsto l'obbligo di ricorrere a percorsi formativi dalla durata non inferiore alle 30 ore da svolgersi integralmente durante l'orario lavorativo.

Per quanto concerne i percorsi formativi per imprenditori e dirigenti, il valore massimo dei *voucher* è stato innalzato a 5.000 euro a fronte di una contestuale riduzione del periodo, entro il quale utilizzare il *voucher* (6 mesi). Quest'ultimo, per omogeneità rispetto a quello contemplato per i lavoratori dipendenti, è stato esteso ad 8 mesi. Per ambedue i predetti *voucher*, è stata prevista una frequenza minima, pari all'80%.

Capitolo 2

Note Metodologiche della Valutazione Intermedia

L'analisi empirica della presente Valutazione "in itinere" (VI) trova fondamento in dati di natura secondaria e primaria. Le fonti consultate sono da ricondursi rispettivamente ad un *dataset* fornito dal "Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro – Sezione Formazione Professionale" della Regione Puglia e ad una *survey* condotta dal Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici (NVVIP, d'ora in poi, il valutatore).

Scendendo nel dettaglio, il predetto *data set* rappresenta l'*output* del processo di *data collection* condotto dalla Sezione "Formazione Professionale" della Regione Puglia rispetto alle *application* effettuate da tutti i soggetti che, nell'arco temporale di apertura delle misure in parola, hanno presentato richieste di finanziamento per specifici programmi di intervento tesi a migliorare e/o consolidare il capitale umano e, di conseguenza, a rinvigorire il ruolo di *driver* di rilievo nel disegno competitivo delle aziende beneficiarie.

I programmi di intervento sono stati classificati nelle seguenti due categorie:

1. mono-aziendali;
2. pluri-aziendali.

Nella prima categoria (*sub 1*) sono stati allocati i progetti di formazione presentati da un'unica impresa, la quale ha intrattenuto direttamente con la Regione Puglia qualsiasi tipologia di interlocuzione attinente alle misure in parola.

Nella seconda categoria (*sub 2*), invece, sono confluiti i progetti proposti da un soggetto terzo, in genere un organismo di formazione, il quale ha "messo a sistema" le esigenze di accrescimento del capitale umano di almeno due imprese del tessuto economico pugliese.

La popolazione statistica è costituita da 1.544 soggetti che hanno presentato interventi formativi volti ad accrescere le competenze della forza lavoro e agevolare la mobilità, l'inserimento/reinserimento lavorativo. Al riguardo, la tabella 2.1 mostra un puntuale quadro d'insieme della popolazione statistica oggetto di analisi della presente VI.

Tabella 2.1 – La popolazione statistica analizzata nel RI

Tipologia del programma di intervento	I soggetti coinvolti nei programmi di intervento presentati frequenze assolute	frequenze percentuali
Mono-aziendale	657	42,55
Pluri-aziendale	887	57,45
Totale	1.544	100

Ad un approfondimento di primo livello, giova sottolineare che i programmi di formazione, della categoria “mono-aziendale”, finanziati sono stati pari al 35,31% del valore complessivo del relativo raggruppamento. Nella seconda categoria, “pluri-aziendale”, invece, gli esiti positivi ovvero di accoglimento e finanziamento dell’intervento formativo sono stati pari al 31,34%. Le aziende che hanno optato per un’interazione, in via diretta, con la Sezione “Formazione Professionale” della Regione Puglia hanno, quindi, registrato un percentuale di successo superiore di circa 4 punti percentuali (per maggiore precisione 3,97% ovvero 35,31% meno 31,34%). Inoltre, appare interessante segnalare che la seconda categoria di soggetti proponenti – i “pluri-aziendali” – ha mostrato una percentuale di adesione alle misure in parola, superiore del 15% (più precisamente del 14,9%, derivante dalla differenza tra le suddette frequenze percentuali: 57,45% meno 42,55%).

Ciò premesso, occorre precisare che una particolareggiata rappresentazione della popolazione statistica è stata tratteggiata nel capitolo successivo nel quale, facendo ricorso alle frequenze, assolute e/o percentuali, sono stati adottati alcuni criteri di analisi (come ad es. l’esito della valutazione del progetto formativo, la rinuncia del soggetto proponente, la dimensione aziendale, il settore di attività, ecc.), allo scopo di effettuare una diagnosi più accurata dei soggetti proponenti. Per maggiore chiarezza espositiva, si fa presente che nell’esposizione delle evidenze empiriche è stata riportata come *cut-off date*, il 29 maggio 2019, perché verosimilmente corrisponde all’ultima data di aggiornamento del *data set* fornito dai referenti della Sezione “Formazione Professionale” della Regione Puglia. In altre parole, “prima” e “dopo” questa data, è stata effettuata la “fotografia” della tipologia degli esiti dei progetti formativi.

Con specifico riferimento alla disamina di dati primari, coerentemente con l’impostazione della ricerca presentata e condivisa durante l’incontro con il partenariato economico-sociale, tenutosi a Bari il 5 giugno 2019, si evidenzia che il valutatore ha condotto un’indagine *on field*, tramite la somministrazione di un questionario, ad un

campione di soggetti beneficiari ascrivibili alle due categorie di programmi di formazione: “mono-aziendale” e “pluri-aziendale”. Un'altra *survey* è stata altresì espletata, avendo come riferimento le rinunce, nell'intento di investigare appieno le motivazioni che hanno spinto un soggetto proponente a non implementare una simile misura di investimento in un sempre più fondamentale *intangibile asset* per la sostenibilità competitiva di un'impresa. In tal senso, per maggiori ragguagli rispetto alla numerosità e significatività del predetto esito del programma di intervento, nella tabella 2.2 sono indicate le frequenze, assolute e percentuali, in rapporto alla popolazione statistica complessiva e alla tipologia di investimento.

Tabella 2.2 – Le rinunce allo svolgimento dei programmi di formazione

Tipologia del programma di intervento	Rinunce rispetto alla popolazione statistica complessiva		Rinunce rispetto al programma di intervento	
	frequenze assolute	frequenze percentuali	frequenze assolute	frequenze percentuali
Mono-aziendale	39	2,53%	39	5,94%
Pluri-aziendale	87	5,63%	87	9,81%

Le fasi di definizione ed articolazione del questionario sono state espletate nel periodo compreso, tra marzo ed aprile 2020. La *data collection* dei questionari, invece, è stata effettuata, nell'arco temporale maggio – giugno 2020, tramite la funzionalità di *Google moduli*. L'invio della versione definitiva del questionario è stato preceduto da una fase di *testing* e di condivisa revisione con i referenti della Sezione Formazione Professionale della Regione Puglia, nell'intento di superare eventuali punti di debolezza riscontrati nella prima versione e di beneficiare del prezioso supporto derivante dalle economie di esperienza maturate nel processo di gestione delle misure in parola.

Dal punto di vista operativo, i soggetti proponenti un piano di formazione, inclusi nel campione, hanno ricevuto una PEC nella quale è stato allegato il *link* che, un volta cliccato, consentiva loro la compilazione del questionario. Per ognuna delle quattro *survey* ovvero due per le due tipologie di programmi: mono e pluri-aziendali (vedasi gli allegati n. 1 e n. 2) nonché due per gli altrettanti due gruppi inerenti alle rinunce: mono e pluri-aziendali (vedasi gli allegati n. 3 e n. 4), il valutatore ha predisposto una specifica *cover letter* al fine di illustrare, con dovizia di dettagli, le finalità precipue sottese all'indagine *on field*.

Nella scelta del criterio di estrazione del campione si è ritenuto opportuno optare per la dimensione aziendale del soggetto proponente, perché trattasi di un'informazione cruciale per l'erogazione dell'ammontare del finanziamento nonché sottoposta ad un duplice livello di verifica sia nella fase di ammissione sia in quella di rendicontazione del beneficio finanziario.

In particolare, per ogni tipologia di programma di intervento (mono o pluri-aziendale; rinunce classificate in base ai predetti due gruppi), prendendo le mosse dalla popolazione statistica, articolata in virtù della dimensione aziendale del soggetto proponente, ovvero micro-impresa, piccola, media e grande, i singoli sottogruppi – correlati all'esito del programma di formazione - “valutati positivamente”, “rinunce” – sono stati suddivisi tenendo conto delle frequenze, assolute e percentuali. Ragionando in termini di valori percentuali, è interessante osservare un *trend* comune, in virtù del quale le incidenze più elevate sono da ricondursi prevalentemente alle piccole e medie imprese, nei programmi di intervento “mono-aziendali”. Il peso percentuale si attesta al 72,84%, nei programmi “valutati positivamente”, e all'82,18%, nei programmi “valutati negativamente, annullati o revocati”.

Nel secondo gruppo attinente ai programmi di formazione “pluri-aziendali”, invece, le frequenze percentuali più elevate si registrano in relazione alle micro e piccole imprese. Pertanto, è plausibile ritenere che, al decrescere della dimensione aziendale, l'esigenza di fare *networking* per concorrere e cogliere l'opportunità di partecipare ad un bando competitivo possa emergere con grande evidenza tanto da indurre le imprese a costituire raggruppamenti sotto il coordinamento di un terzo organismo di formazione. L'incidenza percentuale delle micro e delle piccole imprese, coinvolte in un programma di formazione “pluri-aziendale”, ammonta al 72,66% per quelli “valutati positivamente”, e all'82,27%, per quelli “valutati negativamente, annullati o revocati”.

Da una lettura congiunta, i pesi percentuali sono pressoché equivalenti cambia, di converso, la dimensione aziendale dei soggetti aziendali proponenti, rispetto ai quali giova sottolineare che, in ambedue le tipologie di programmi formativi, la grande impresa gioca un ruolo non proprio rilevante.

Conformemente con le frequenze percentuali rilevate in relazione alla categoria della dimensione aziendale, è stato stratificato il campione inerente ad ogni categoria di gruppo di programma di intervento e ad ogni sotto-gruppo attinente all'esito della valutazione (cioè “valutati positivamente”, “rinunce”).

Atteso che la frequenza percentuale delle categorie della dimensione aziendale rappresenta il criterio guida della stratificazione “proporzionale” del campione, la numerosità invece è stata determinata sulla base di due logiche differenti, dettate dall’ampiezza della popolazione statistica.

Più in dettaglio, con specifico riferimento alle due tipologie di programmi di formazione “mono-aziendale” e “pluri-aziendale”, il valutatore ha determinato la dimensione dei predetti campioni, fissando una soglia di rappresentatività, pari al 50% della popolazione statistica inerente al sotto-gruppo dei progetti formativi “valutati positivamente”. Tale risultato è stato poi moltiplicato per la frequenza percentuale della singola categoria della dimensione aziendale (micro, piccola, media e grande impresa) dei soggetti che hanno presentato progetti formativi “valutati positivamente”.

Tabella 2.3 – La composizione del campione estratto, per la categoria “mono-aziendale” e per la valutazione positiva del programma formativo

<i>Criterio “guida” di estrazione</i>	<i>Valutati Positivamente</i>
micro-impresa	11
piccola impresa	54
media impresa	31
grande impresa	21
Totale	117

Tabella 2.4 – La composizione del campione estratto, per la categoria “pluri-aziendale” e per la valutazione positiva del programma formativo

<i>Criterio “guida” di estrazione</i>	<i>Valutati Positivamente</i>
micro-impresa	30
piccola impresa	42
media impresa	21
grande impresa	13
Totale	106

Con specifico riguardo alla dimensione del campione relativo ai programmi “pluri-aziendali”, vale la pena sottolineare che è stata espletata un’attività di “pulizia” rispetto agli esiti della prima estrazione, giacché alcuni organismi formativi hanno partecipato con differenti progetti di intervento a più di un bando delle misure in parola. Pertanto, si è resa necessaria l’eliminazione delle ripetizioni del medesimo organismo di

formazione. Al riguardo, si è operato uno “scorrimento” rispetto a quello posto successivamente nell’elenco desunto dall’estrazione.

La dimensione dei campioni relativi alle rinunce dei due programmi di formazione, “mono” o “pluri-aziendale”, invece, è stata commisurata, in via diretta, alla popolazione statistica, visto che trattasi di osservazioni con un ammontare non molto elevato, rispettivamente pari a 39 e a 87 (vedasi tabella 2.2). Al riguardo, giova mettere in evidenza che sovente un organismo di formazione ha presentato più piani formativi in riferimento ad ogni bando. Pertanto, come già detto, tenendo conto dell’organismo di formazione piuttosto che del numero identificativo del piano di intervento, sono state eliminate alcune ridondanze tanto che l’ammontare “netto” della popolazione statistica di questo raggruppamento è pari a 24. Per maggiore chiarezza espositiva, quindi, si puntualizza che 24 organismi di formazione, nell’arco temporale oggetto della VI, hanno rinunciato all’implementazione di 87 programmi di formazione.

La struttura del questionario rispecchia le domande di valutazione enucleate nel Piano di Valutazione 2014-2020 e validate sia nelle riunioni con lo *steering committee* sia nell’incontro con il partenariato economico-sociale, tenutosi a Bari, il 5 giugno 2019. In tal senso, la tabella 2.5 fornisce un puntuale dettaglio delle tematiche approfondite, avendo come focus l’accrescimento delle competenze della forza lavoro, nell’ottica di agevolare la mobilità e/o l’inserimento/reinserimento professionale.

Tabella 2.5 – Le domande di valutazione condivise con lo *steering committee* ed il partenariato economico-sociale

- 1) Qual è il grado di rispondenza degli interventi di formazione continua ai fabbisogni del contesto di riferimento, in termini di accrescimento delle competenze, reinserimento e riqualificazione delle risorse umane nel mondo del lavoro?
- 2) Quali elementi di convergenza/divergenza sono ravvisabili sia con le politiche industriali promosse mediante il FESR, nel POR Puglia 2014-2020 sia, in particolare, con gli interventi di sviluppo in settori strategici (energia, ambiente, cultura, ecc.)?
- 3) Quali fattori hanno influito e tuttora influiscono – positivamente e/o negativamente – sull’attuazione degli interventi?
- 4) Come incidono questi interventi sulla capacità di trattenere sul territorio regionale risorse umane specializzate, evitando il progressivo depauperamento di professionalità nel tessuto produttivo regionale, a seguito del verificarsi di fallimenti o, più in generale, di cessazioni di diverse realtà imprenditoriali regionali?
- 5) In quale misura, le progettualità proposte e finanziate potranno sortire effetti, in termini di aggiornamento continuo delle competenze specialistiche del capitale umano?
- 6) Le progettualità proposte e finanziate hanno favorito nelle imprese beneficiarie lo sviluppo di innovazioni di prodotto/processo, e/o l’accrescimento della tutela della proprietà intellettuale,

e/o l'ingresso in arene competitive internazionali, e/o la creazione di reti e/o di partenariati (commerciali, di approvvigionamento, di Ricerca & Sviluppo, ecc.) di medio-lungo termine?

- 7) In quale misura, le progettualità proposte hanno influito e/o potranno influire sul grado di mobilità del capitale umano nel tessuto industriale della Regione Puglia?
- 8) Quali azioni sono state e/o saranno implementate a presidio della parità di genere?
- 9) Quali criteri sono stati seguiti per attribuire delle priorità agli interventi proposti?
- 10) Le soluzioni e le procedure gestionali ed amministrative adottate sinora sono state efficaci ed efficienti?

Nell'intento di rendere più intelligibile il questionario, soprattutto all'atto della lettura e dell'interpretazione delle domande da parte dell'intervistato, il valutatore ha condiviso con i referenti della Sezione "Formazione Professionale" della Regione Puglia una versione più esplicitiva e agevolmente compilabile (vedasi la tabella 2.6) che, sul piano operativo, è stata "caricata" sulla piattaforma *Google moduli* e complessivamente consta di ventuno domande.

Tabella 2.6 – Le domande di valutazione incluse nel questionario somministrato nella survey

- 1) Come valuta, in termini di complessità/difficoltà, l'iter amministrativo seguito per l'accesso dell'azienda alla misura attivata dalla Regione Puglia?
- 2) Quali circostanze e/o fattori, a Suo parere, hanno favorito il perfezionamento e la realizzazione di un intervento formativo pienamente organico?
- 3) Quali circostanze e/o fattori, se riscontrati, a Suo parere, hanno ostacolato o rallentato il perfezionamento e la realizzazione di un intervento formativo pienamente organico?
- 4) Quali correttivi, a Suo parere, sarebbe opportuno apportare, per migliorare l'efficacia ed il successo realizzativo della misura attivata dalla Regione Puglia?
- 5) L'intervento formativo effettuato ha presentato elementi di convergenza e di contatto rispetto alle misure di sviluppo avviate nei settori considerati strategici dalla Regione Puglia (Delibera di Giunta n.1552 del 07/08/2009 - BURP n. 139 del 04/09/2009), di seguito riportati? (E' possibile fornire anche più di una risposta)
 - Materiali avanzati: materiali e tecnologie per i trasporti, materiali e tecnologie nel settore delle costruzioni, materiali innovativi ad elevatissima efficienza e basso impatto ambientale, altri materiali avanzati
 - Logistica avanzata: trasporti e logistica avanzata, info-mobilità di persone e merci.
 - Aerospazio, aeronautica ed elicotteristica
 - Sistemi avanzati di manifattura: con riferimento alle filiere del settore tessile, della moda, del legno e arredo, della tecno-illuminazione e della meccatronica
 - ICT: con riferimento ai sistemi di telecomunicazione e componentistica ICT, alle architetture e al software, alle filiere dei web-services e della tecnologia del super-calcolo, alla produzione di contenuti digitali nell'industria televisiva e cinematografica
 - Ambiente e risparmio energetico: tecnologie per l'ambiente e per il riutilizzo, energie rinnovabili e efficienza energetica, usi razionali dell'energia e riduzione delle emissioni, tecnologie per l'edilizia ecosostenibile
 - Salute dell'uomo: sviluppo di materiali biocompatibili, vaccini, nuovi farmaci, produzione di anticorpi, farmaci e molecole di alto valore, tecnologie per la

strumentazione biomedica con particolare riferimento a quelle per la diagnostica biomolecolare, biomeccanica, bio-nanotecnologica e per immagini

- Sistema agroalimentare: con riferimento alla ricerca sulle componenti biologiche alla base della qualità, tipicità e salubrità dei prodotti; alla tracciabilità e caratterizzazione, anche di mercato, del valore e della novità del prodotto; alle biotecnologie tra cui le produzioni ecocompatibili e a ridotto fabbisogno idrico e le tecnologie finalizzate all'individuazione di OGM
 - Nessuna convergenza
- 6) In caso di risposta positiva alla domanda n. 5, si chiede di fornire una breve sintesi che illustri i punti di convergenza
 - 7) A seguito della realizzazione dell'intervento formativo proposto dall'azienda, ha potuto riscontrare un innalzamento delle competenze distintive del personale interessato dallo stesso intervento?
 - 8) Ritiene adeguato l'ammontare complessivo del tempo dedicato in aula, rispetto agli obiettivi indicati nel piano formativo?
 - 9) La progettualità formativa presentata ha consentito la creazione/consolidamento di rapporti maggiormente stabili con altre imprese (solo a titolo esemplificativo reti d'impresa, forme di partenariato di vario genere, ecc.)?
 - 10) In caso di risposta positiva alla domanda n. 9, si chiede di fornire una breve sintesi, che illustri il relativo contenuto
 - 11) Successivamente alla realizzazione dell'intervento formativo, ha potuto riscontrare una maggiore capacità di trattenere la propria forza lavoro, all'interno dell'azienda?
 - 12) Nella definizione dell'intervento, ha cercato di trattare il tema della parità di genere?
 - 13) All'interno dell'azienda, è prevista la definizione di politiche permanenti di aggiornamento/sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti?
 - 14) Quali criteri/fattori sono stati seguiti, per individuare le priorità dell'intervento formativo presentato?
 - 15) Successivamente alla realizzazione dell'intervento, ha potuto riscontrare miglioramenti degli assetti organizzativo/gestionali?
 - 16) A seguito della realizzazione dell'intervento formativo, ha potuto riscontrare l'implementazione di innovazioni di prodotto e/o di processo?
 - 17) In caso di risposta positiva alla domanda n. 16, tali innovazioni si sono tradotte in un miglioramento delle condizioni di funzionalità aziendale sotto i profili economico, patrimoniale e finanziario?
 - 18) La possibilità di definire il piano formativo ha contribuito a rendere maggiormente flessibile tale strumento, in relazione al fabbisogno espresso dall'azienda?
 - 19) Nella definizione dell'intervento formativo, sono stati privilegiati piani di riqualificazione professionale o di sviluppo, consolidamento ed innalzamento delle competenze distintive?
 - 20) Nella definizione dell'intervento formativo, quali sono state le categorie professionali maggiormente coinvolte?
 - 21) Nella definizione dell'intervento formativo, quali sono state le aree funzionali maggiormente coinvolte (ad es. produzione, amministrazione, finanza e controllo, marketing, ricerca e sviluppo, ecc.)?

Una ragionevole soglia di rappresentatività del campione, pari al 5,57% della popolazione statistica (vedasi tabella 2.7), è stata raggiunta soltanto dopo ripetuti invii dei questionari. In effetti, tre *round* si sono resi necessari, per stimolare la partecipazione alla *survey* dei soggetti proponenti inclusi nelle quattro tipologie di campioni.

Tabella 2.7 – La composizione del campione finale, per ogni gruppo di riferimento

Tipologia di campione	Valore (assoluto e percentuale)
“mono-aziendale”	35
“pluri-aziendale”	26
rinunce “mono-aziendale”	12
rinunce “pluri-aziendale”	13
Totale	86
Rappresentatività totale rispetto alla popolazione statistica	5,57%

La tabella 2.8, inoltre, mostra che le soglie di rappresentatività statistica del campione sono ben più elevate rispetto a quella complessiva, qualora si focalizzi l’attenzione sul singolo sotto-gruppo di riferimento.

Tabella 2.8 – La rappresentatività del campione finale, per ogni tipologia di sotto-gruppo di riferimento

Tipologia di campione	Valore percentuale
“mono-aziendale”, sotto-gruppo “valutati positivamente”	15,09
“pluri-aziendale”, sotto-gruppo “valutati positivamente”	9,35
rinunce “mono-aziendale”	30,77
rinunce “pluri-aziendale”	54,17

La durata dell’attività di *data collection* dei questionari, oltre ad essere implicitamente *time consuming*, forse trova giustificazione nel fatto che, nel periodo di svolgimento dell’indagine *on field*, il ben noto evento pandemico ha, in via sostanziale, modificato le priorità operative di qualsiasi azienda del tessuto economico regionale.

Dopo aver definito la dimensione finale del campione da investigare, pari a 86 soggetti proponenti, la fase successiva è stata caratterizzata dall’elaborazione delle risposte fornite dagli intervistati. Al riguardo, l’intervistato ha seguito due approcci di determinazione delle evidenze empiriche, contraddistinti rispettivamente dalla descrizione delle frequenze, assolute e percentuali, nonché dall’analisi qualitativa e, per certi versi, più “sostanziosa”, del testo tramite il *software* NVIVO. Nella prospettiva di sviluppare quest’ultima analisi, i principali *step* sono di seguito compendati:

- 1) conversione dei contenuti dalla lingua italiana a quella inglese, allo scopo di consentire al predetto *software* di implementare il processo di interpretazione dei dati qualitativi riconducibili alle risposte degli intervistati;
- 2) attività di *autocoding* finalizzata all'individuazione di un *set* di informazioni in grado di sistematizzare i contenuti del questionario. Ai fini di un'elaborazione maggiormente puntuale, le tematiche sono state investigate anche tramite il ricorso a lemmi e sinonimi;
- 3) *data visualization* attraverso *heath map* e *hierarchical analysis*.

Per completezza espositiva, si evidenzia che i risultati della *survey* sono stati argomentati e rappresentati nel quarto capitolo della presente VI.

Da ultimo, giova precisare che, sul piano metodologico, rispetto alle tecniche validate nel corso della riunione del partenariato economico-sociale, tenutasi a Bari, il 05 giugno 2019, il valutatore è stato impossibilitato ad effettuare una *case study analysis*, a seguito della limitata disponibilità dei soggetti proponenti, verosimilmente indotta dagli effetti dirompenti che il ben noto evento pandemico ha provocato sulla gestione strategica ed operativa dei soggetti proponenti, imprese o organismi di formazione. Tale analisi, unitamente ad ulteriori studi quantitativi, di natura econometrica o contro-fattuale, considerando ad esempio i soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati negativamente e non ammessi a finanziamento o le aziende *comparable* per dimensione aziendale che non hanno mai sottoposto alcun progetto formativo, tuttavia, possono costituire i principali "pilastri" su cui impostare e incentrare la stesura della valutazione finale delle misure in parola.

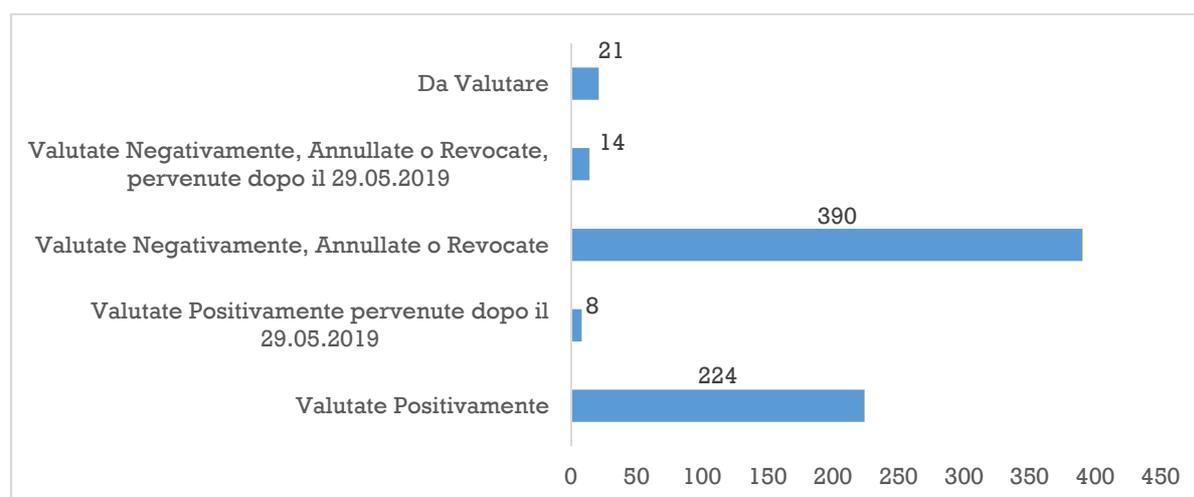
Capitolo 3

L'analisi descrittiva dei soggetti proponenti il programma di formazione

3.1 I programmi di intervento mono-aziendali

I Programmi di intervento monoaziendali hanno visto la presentazione di un numero di progetti pari a 657, di cui 232 valutati positivamente da parte della Regione Puglia. Da tale dato si evince, quindi, come il tasso di accettazione risulti essere stato pari a circa il 35%. Inoltre, a tale dato vanno ad aggiungersi potenzialmente ulteriori 21 progetti, i quali alla data della valutazione in itinere non risultano essere stati ancora valutati.

Figura 3.1 – Numero complessivo di Programmi di intervento presentati e valutati



L'analisi qualitativa dei 232 soggetti beneficiari rivela come il progetto abbia visto il coinvolgimento di soggetti eterogenei. Tale evidenza, conferma la volontà della scelta della Regione Puglia, la quale ha scelto di estendere la propria progettualità a soggetti caratterizzati da differenti profili giuridici, organizzativi e dimensionali.

La configurazione giuridica maggiormente coinvolta nell'ambito delle progettualità è rappresentata dalla SRL (137). Tale evidenza trova origine nelle caratteristiche del tessuto economico ed imprenditoriale pugliese, il quale risulta essere tradizionalmente caratterizzato da assetti organizzativi fondati su un numero ristretto di soci. Per quanto concerne le restanti configurazioni giuridiche, le SPA (30) e le Cooperative (33) si collocano tra le prime posizioni in termini di accesso alle progettualità. Limitatamente

alle Cooperative, si evidenzia come le stesse risultino essere suddivise in Cooperative a responsabilità limitata (13), Cooperative a responsabilità illimitata (4) e Cooperative (16). Infine, l'analisi evidenzia come il grado di partecipazione delle aziende organizzate attraverso forme societarie di tipo "personale" risulti essere stato limitato.

Figura 3.2 – Configurazione giuridica dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati positivamente

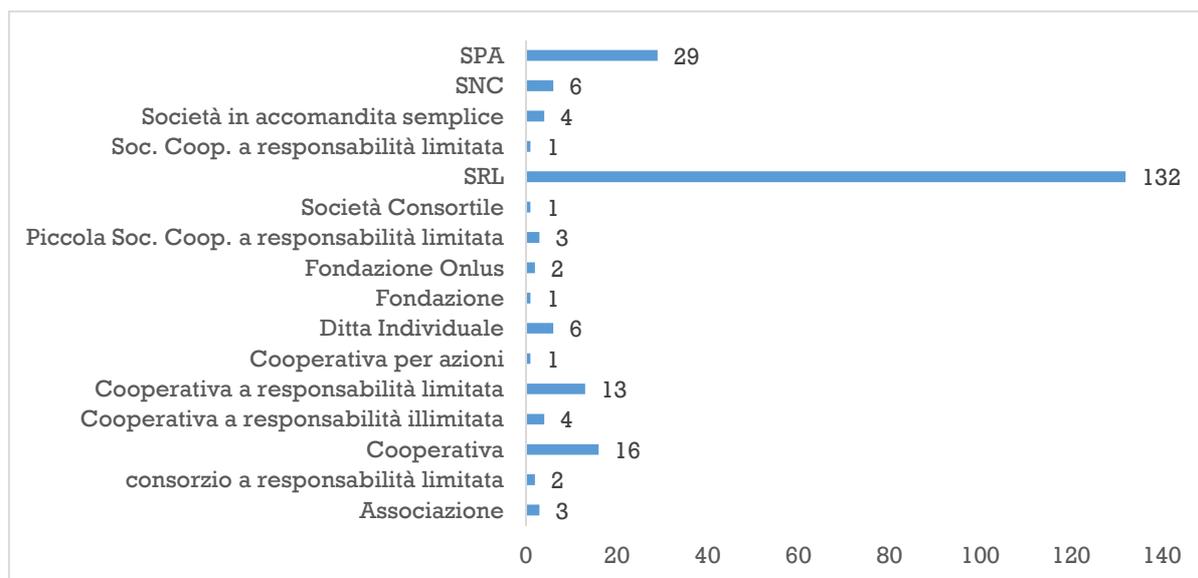
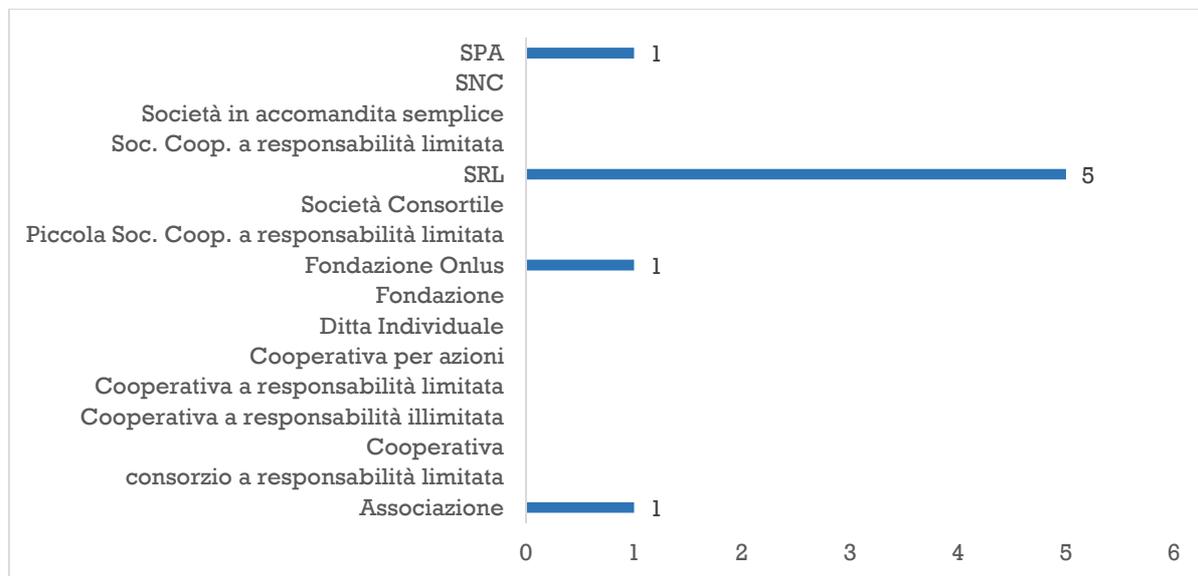


Figura 3.3 – Configurazione giuridica dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati positivamente



L'analisi dei dati relativi ai programmi di intervento valutati negativamente, annullati o revocati conferma il trend sopra esposto. Nello specifico, le imprese organizzate sotto forma di SRL risultano essere la tipologia predominante anche nell'ambito delle analisi

relative ai programmi di intervento non attuati. In tal senso, la maggiore accettazione delle iniziative progettuali riguardanti tali fattispecie non risulta essere influenzato dalla forma giuridica utilizzata. Dall'analisi comparativa emerge, infatti, come a fronte di 389 domande presentate complessivamente da parte di SRL, circa il 65% non sia giunto a buon esito.

Un elemento di rilievo rispetto alla precedente analisi riguarda il dato relativo alle società di persone e alle imprese individuali. Nel dettaglio, l'analisi evidenzia come, a fronte di un limitato numero di progetti ammessi a finanziamento, il tasso di accettazione di riferimento per le società di persone risulti essere basso. Tale evidenza suggerisce, quindi, come l'accesso alla misura sia stato più agevole per le società caratterizzate da un maggiore grado di organizzazione interna.

Figura 3.4 – Configurazione giuridica dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati negativamente, annullati o revocati

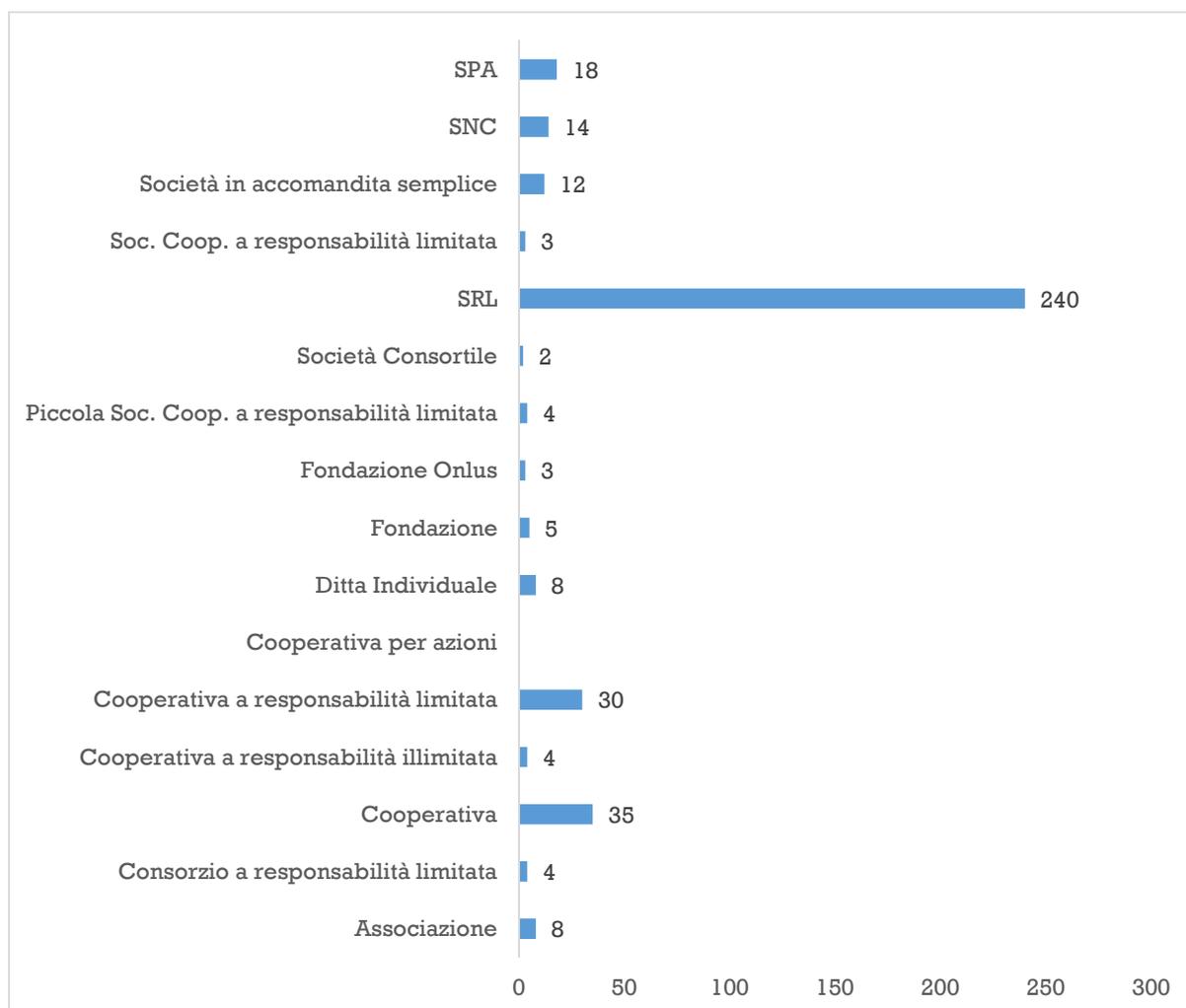
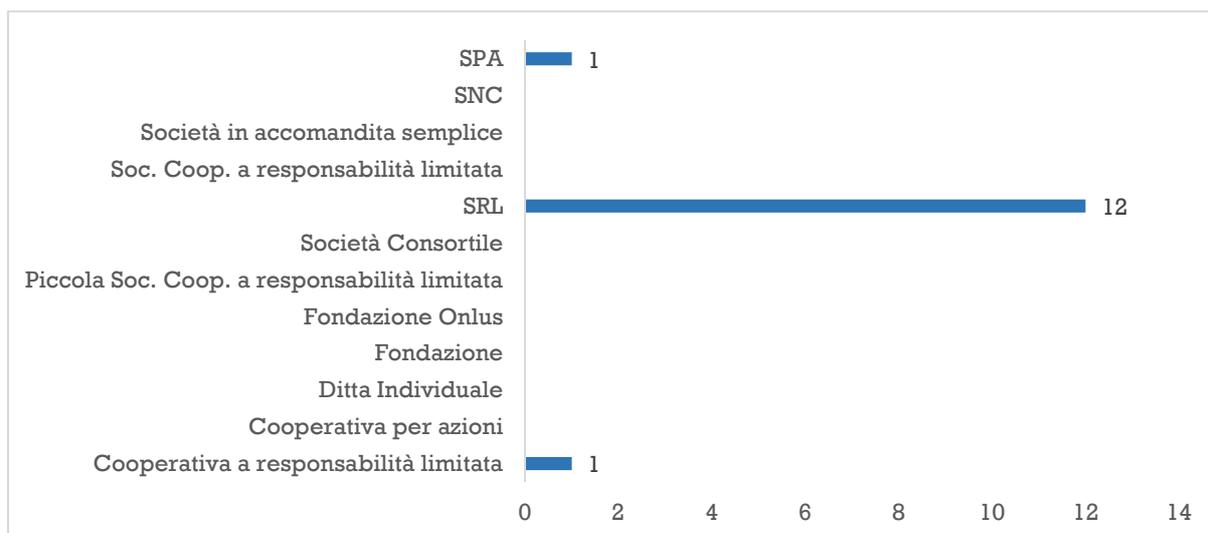


Figura 3.5 – Configurazione giuridica dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati negativamente, annullati o revocati



Per quanto concerne la componente dimensionale, l'analisi evidenzia come il più elevato numero di domande giudicate positivamente risulti essere stato presentato da imprese rientranti nel segmento "Piccole". Nello specifico, le domande presentate da parte delle piccole imprese risultano essere state 107, ovvero circa il 46% del volume complessivo. Tale dato risulta essere maggiore considerando congiuntamente alle piccole imprese, le medie imprese. In tale prospettiva, l'incidenza del segmento delle PMI risulta essere pari, infatti, a circa il 73%. Per quanto concerne le imprese considerate "Grandi" o "Micro", il dato risente delle caratteristiche strutturali del tessuto economico pugliese. In particolare, la scarsa partecipazione delle Grandi imprese risente del limitato numero delle stesse, mentre il dato relativo alle microimprese deriva dalla scarsa attitudine delle stesse a ricorrere ad attività di tipo progettuale.

Figura 3.6 – Dimensione aziendale dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati positivamente

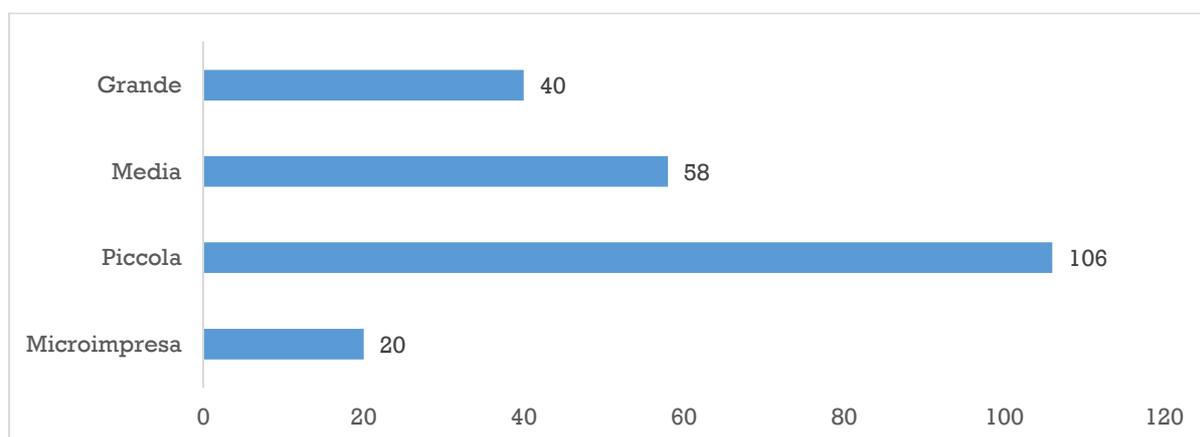
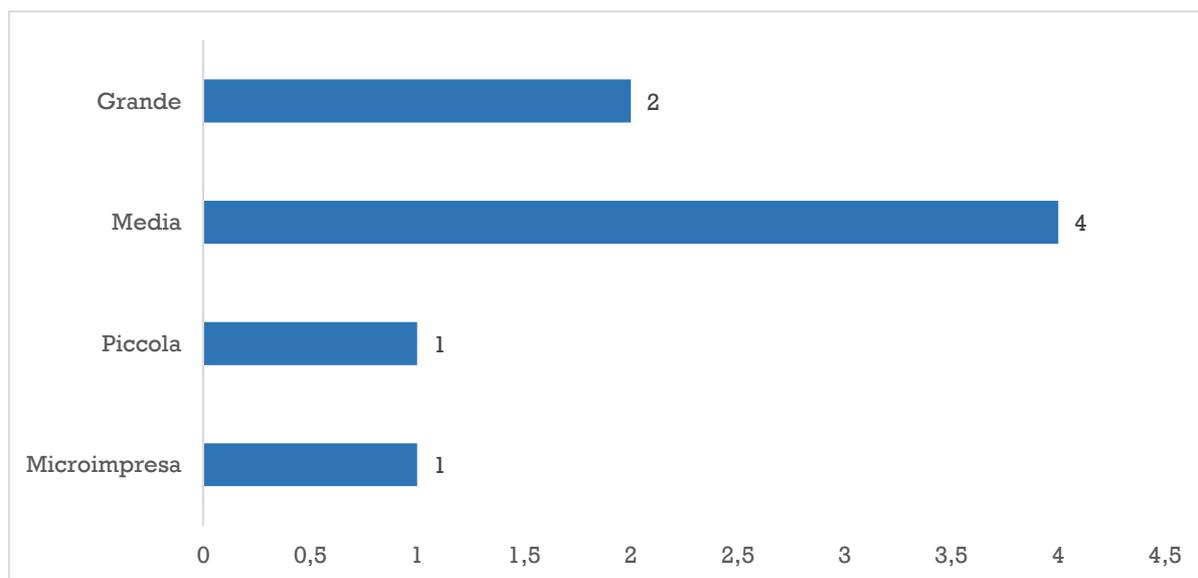


Figura 3.7 – Dimensione aziendale dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati positivamente



Tale relazione di ordine trova supporto anche per quanto concerne i progetti valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia. Tuttavia, emerge come le grandi imprese presentino un numero di progetti valutati positivamente superiore al numero di progetti non finalizzati. In tal senso, la dimensione aziendale apparirebbe essere una leva attraverso la quale ricorrere più agevolmente a misure di finanziamento, nella misura in cui gli assetti organizzativi delle stesse risultano maggiormente adeguate nel perfezionare l'intero iter amministrativo delle misure attivate. Sul punto, la letteratura più autorevole è concorde nel sottolineare come il dimensionamento aziendale favorisca l'attribuzione di risorse a beneficio delle aree aziendali a supporto del *project management*.

Figura 3.8 – Dimensione aziendale dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia

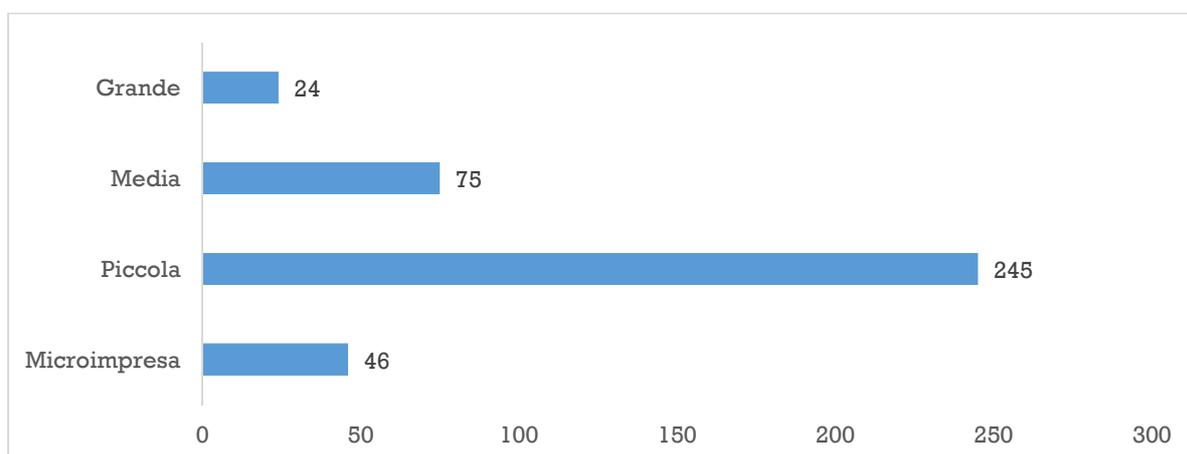


Figura 3.9 – Dimensione aziendale dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia

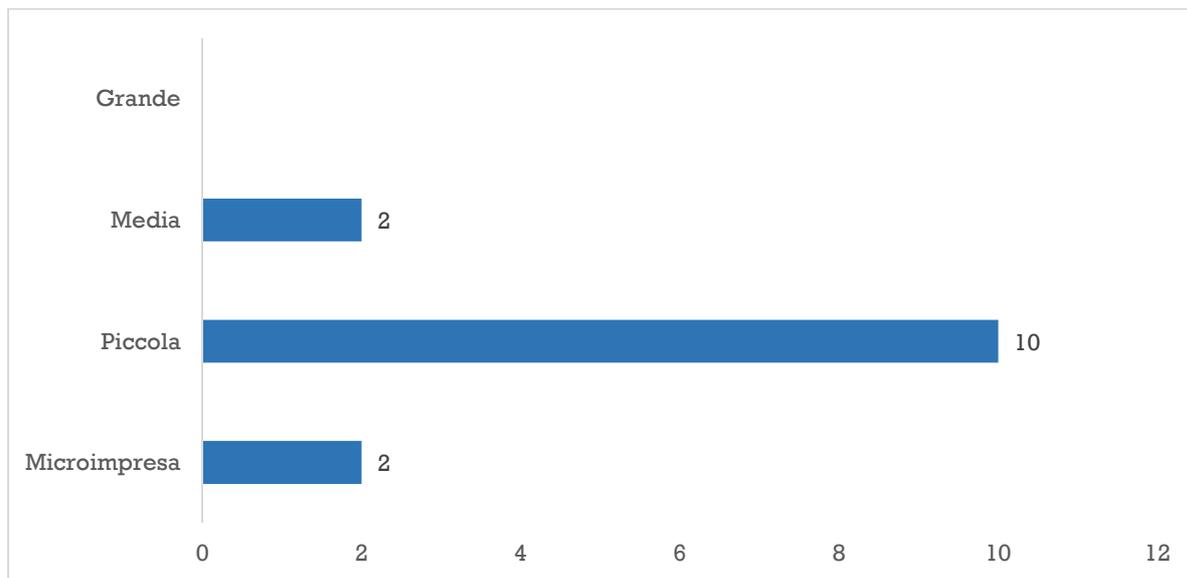
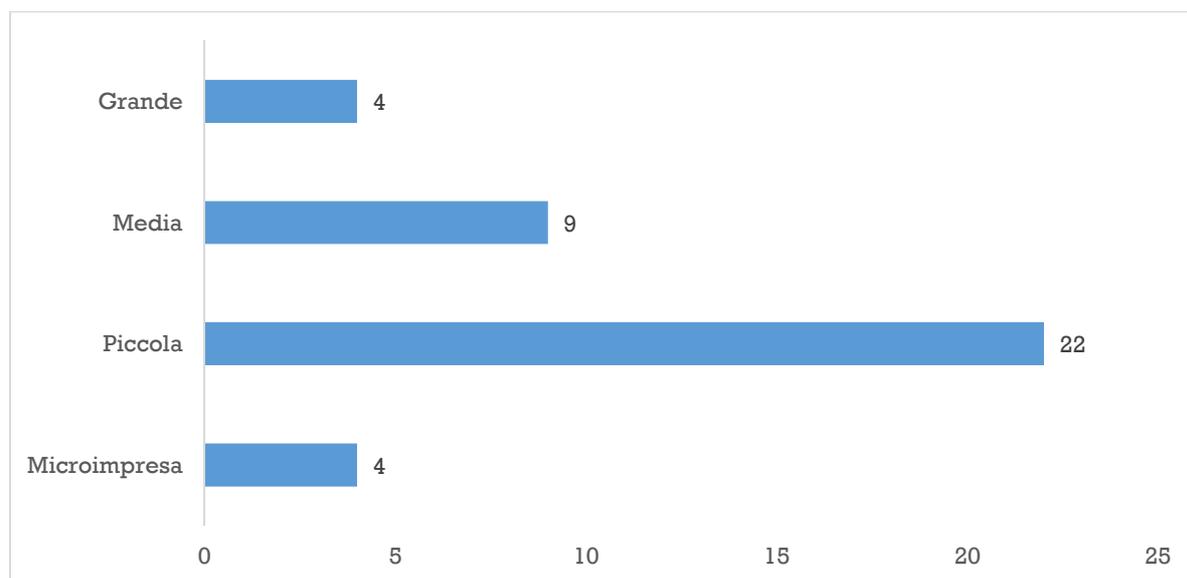


Figura 3.10 – Dimensione aziendale dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento non valutati a causa della rinuncia



L'analisi settoriale evidenzia come i settori con il maggiore numero di progetti valutati positivamente risultino essere: C- Attività manifatturiere (66), Q - Sanità e Assistenza Sociale (36) e G – Commercio all'ingrosso e dettaglio (25). Tale evidenza trova origine nelle caratteristiche di tali comparti, i quali vengono tradizionalmente considerati settori "labour intensive" data la centralità assunta dal capitale umano ed intellettuale all'interno degli stessi. In tal senso, il maggiore ricorso alla formazione trova origine nella necessità

di adeguare le competenze delle risorse impiegate all'interno di tali tipologie di aziende.

Figura 3.11 – Settori di attività nei quali operano i soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati positivamente

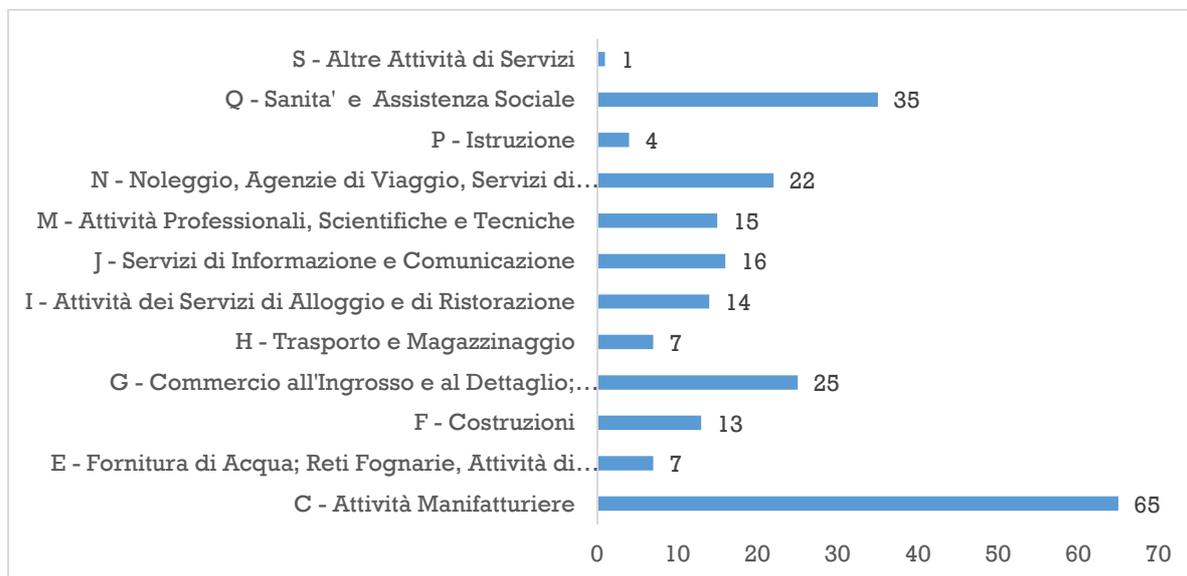
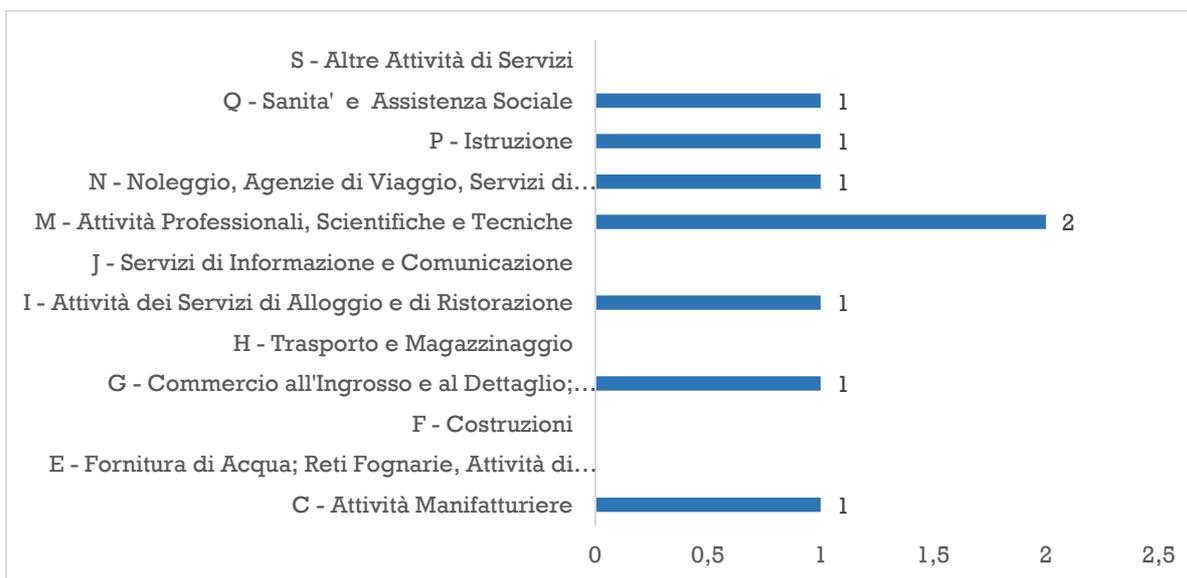


Figura 3.12 – Settori di attività nei quali operano i soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati positivamente



L'analisi dei dati relativi ai progetti non ammessi a finanziamento evidenzia, tuttavia, come il tasso di accettazione dei principali settori beneficiari degli interventi risulti essere stato basso. In tal senso, il maggior numero di interventi ad essi riconducibili non deriva da una migliore capacità degli stessi di attrarre fondi ma dal maggior ricorso alla progettazione.

Figura 3.13 – Settori di attività nei quali operano i soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia

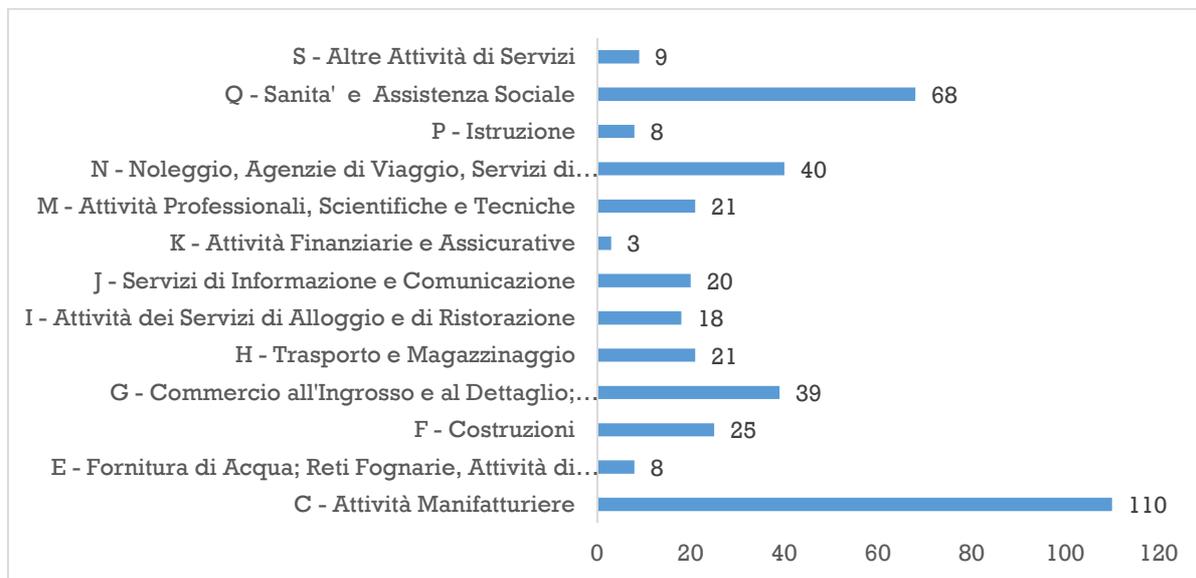
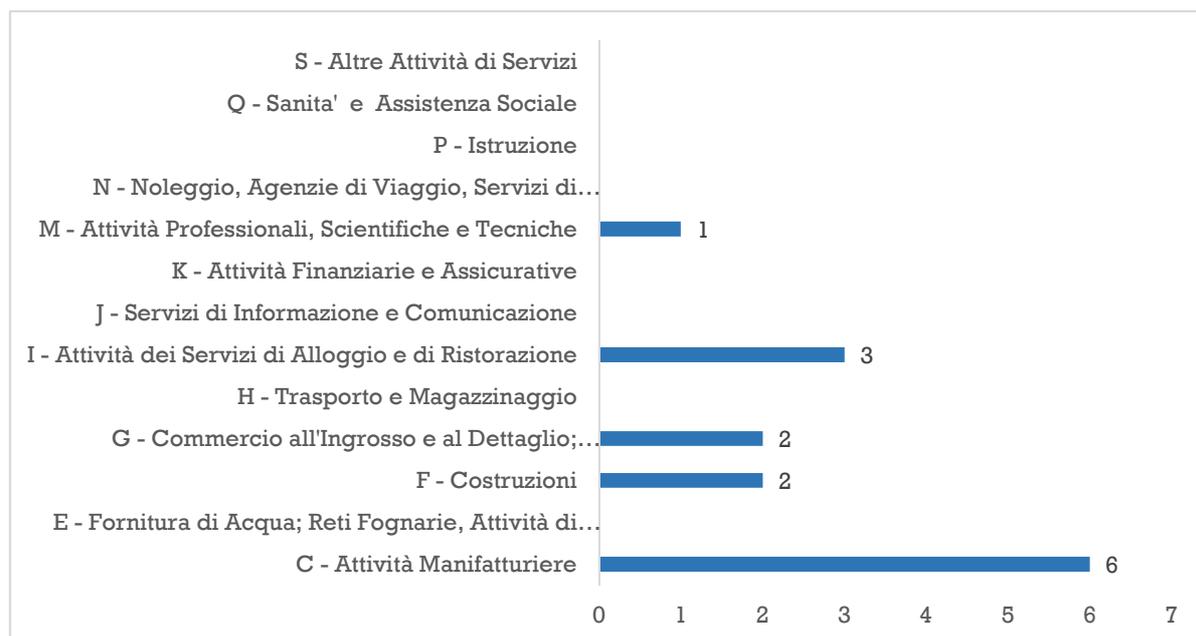


Figura 3.14 – Settori di attività nei quali operano i soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia



In ultimo, è stata condotta una riflessione circa l'impatto delle iniziative all'interno del tessuto economico regionale. Nel dettaglio, l'analisi è stata condotta tenendo conto della sede provinciale INPS di riferimento delle imprese analizzate. Tale scelta deriva dalle caratteristiche delle misure analizzate, le quali hanno visto quali interlocutori le aziende dotate di almeno una sede operativa all'interno della Regione Puglia.

L'analisi evidenzia come il maggiore numero di progetti valutati positivamente siano riconducibili alle province di Bari (76) e Lecce (68). Per quanto concerne i restanti capoluoghi di provincia pugliesi, i risultati risultano essere lontani da tali valori con Taranto, Foggia, Brindisi e BAT che vedono al loro interno un numero complessivo di progetti approvati pari rispettivamente a 19, 22, 16 e 18. Inoltre, gli interventi hanno visto quali beneficiari anche aziende la cui sede legale è collocata al di fuori della Regione (13).

Figura 3.15 – Sedi provinciali dell'INPS dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati positivamente

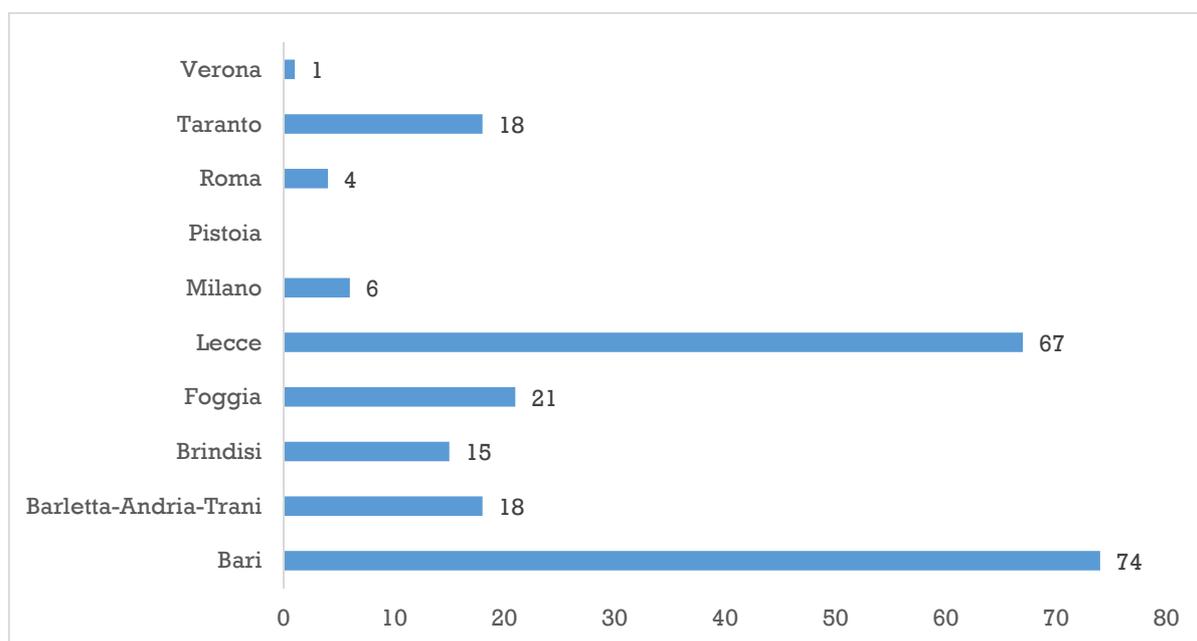
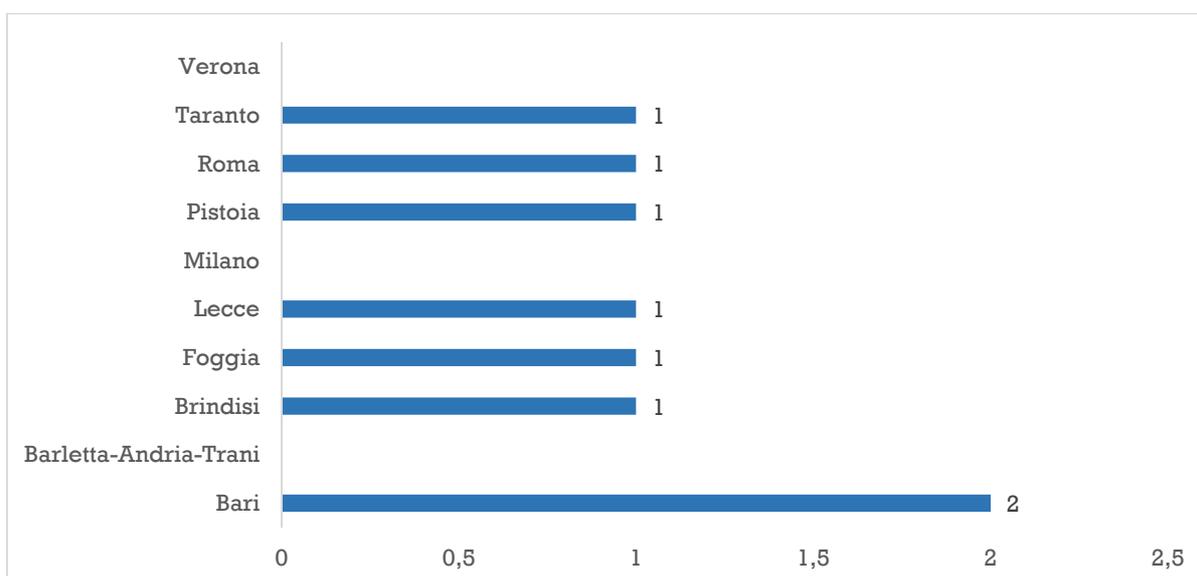


Figura 3.16 – Sedi provinciali dell'INPS dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati positivamente



La piena comprensione del fenomeno richiede, tuttavia, la contestualizzazione dei dati alle caratteristiche dell'economia pugliese. Sul punto, occorre sottolineare come le Province di Bari e Lecce siano caratterizzate da una maggiore estensione territoriale oltre che da un maggiore numero di imprese. In tal senso, la comprensione dei dati non può prescindere dall'analisi dei dati relativi ai progetti valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a seguito di rinuncia.

L'analisi suggerisce, infatti, come la territorialità non abbia influenzato gli esiti della progettazione. Si evidenzia, infatti, come il numero di rigetti risulti essere stato superiore al numero delle accettazioni all'interno della totalità delle Province pugliesi. In tal senso, l'intervento pubblico non ha risentito delle caratteristiche strutturali che, evidentemente, incidono sullo sviluppo dei territori.

Figura 3.17 – Sedi provinciali dell'INPS dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia

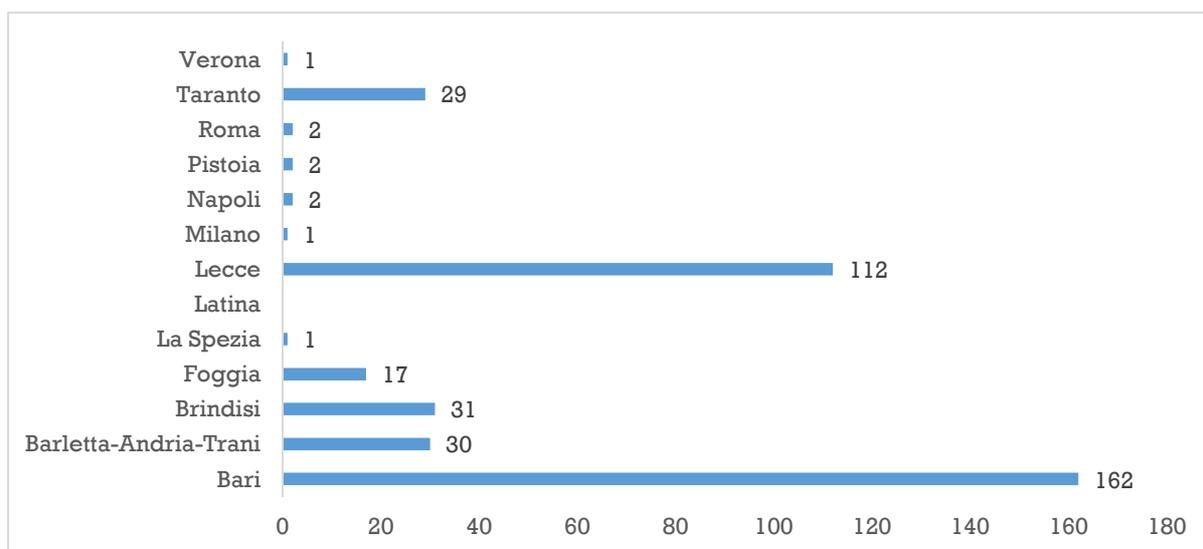
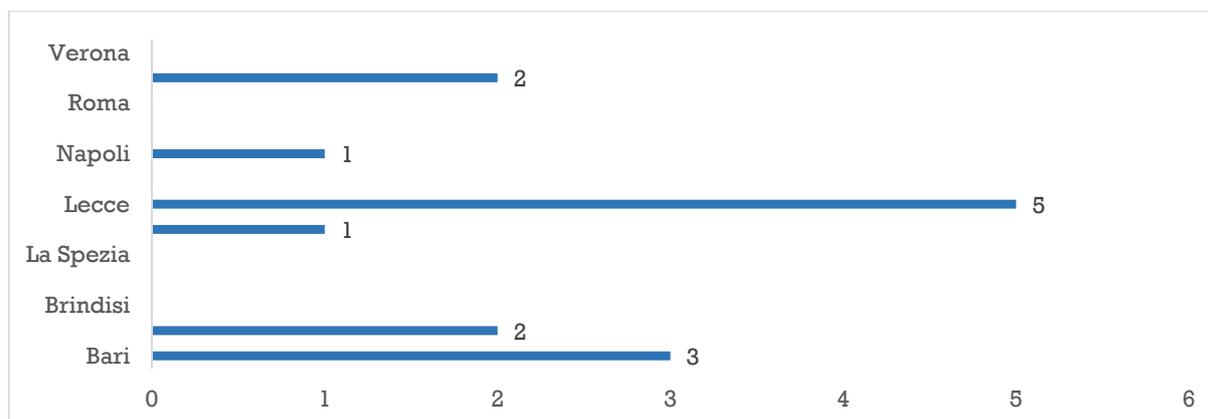


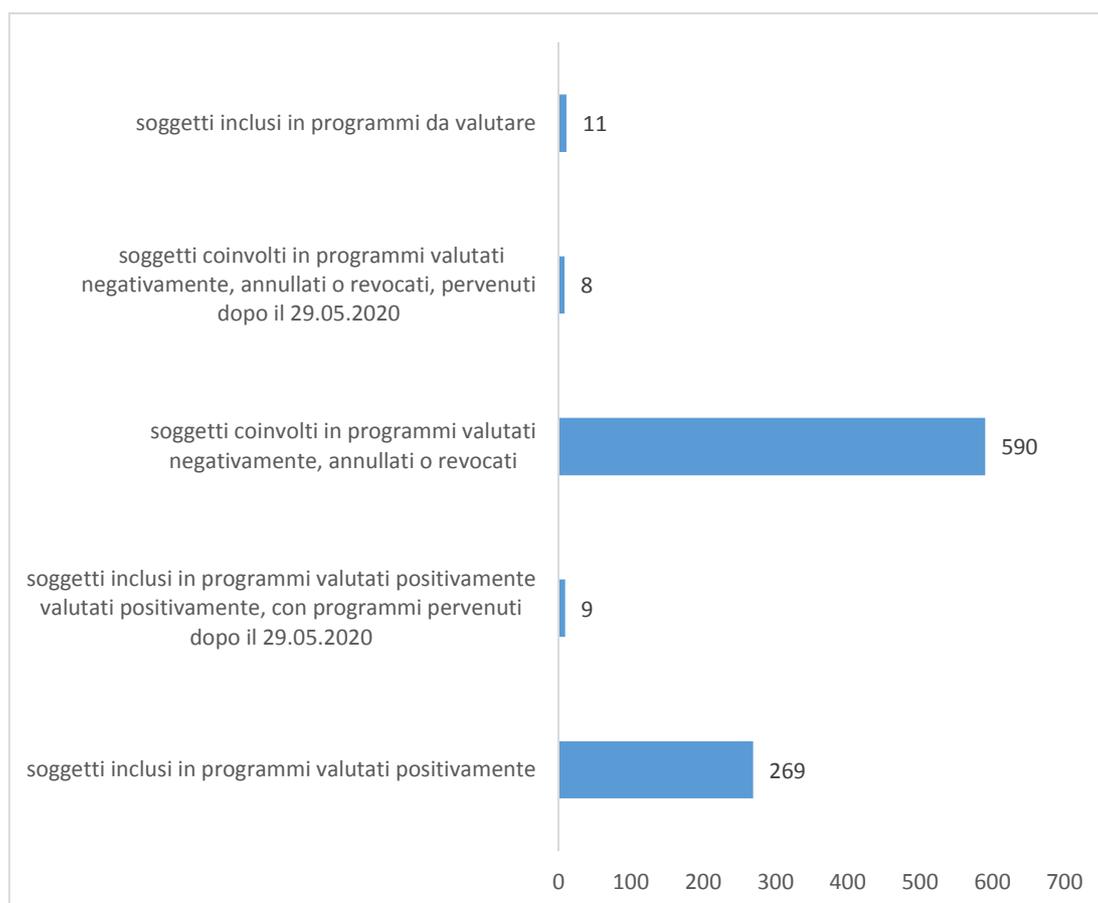
Figura 3.18 – Sedi provinciali dell'INPS dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia



3.2 I soggetti coinvolti nei programmi di intervento pluri-aziendali

I programmi di intervento pluri-aziendali hanno visto il coinvolgimento di 887 soggetti (imprese, consorzi, ecc.). A fronte di tale valore complessivo, la percentuale di coloro che hanno conseguito l'obiettivo di beneficiare del finanziamento risulta essere stata pari a circa il 30%. In tal senso, i risultati confermano il *trend* rilevato riguardo i programmi di intervento monoaziendali (circa il 35% di progetti finanziati).

Figura 3.19 – Numero complessivo dei soggetti coinvolti nei programmi di intervento, presentati e valutati



La forma giuridica dei soggetti proponenti, maggiormente diffusa, risulta essere la SRL, con un numero complessivo di iniziative finanziate pari a 169. L'analisi evidenzia, inoltre, come l'iniziativa abbia visto la partecipazione attiva anche delle ditte individuali (27). In tal senso, seppur in presenza di numeri limitati in termini assoluti, le iniziative pluri-aziendali hanno favorito il coinvolgimento di categorie tipicamente caratterizzate da difficoltà in tema di partecipazione a bandi pubblici, permettendo alle imprese meno strutturate di poter accedere a misure formative agevolate.

Figura 3.20 – Configurazione giuridica dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati positivamente

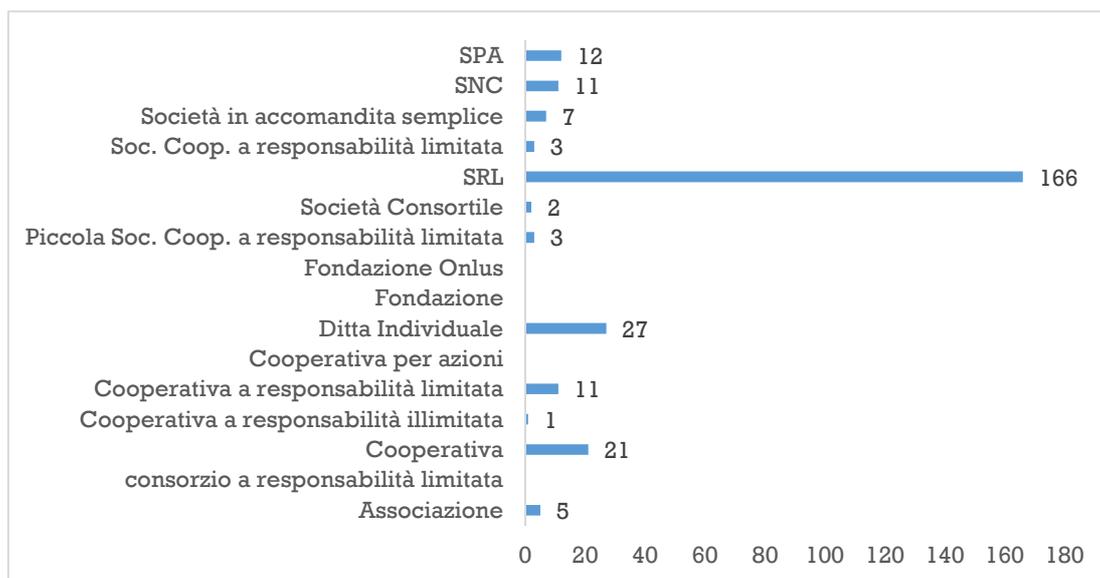
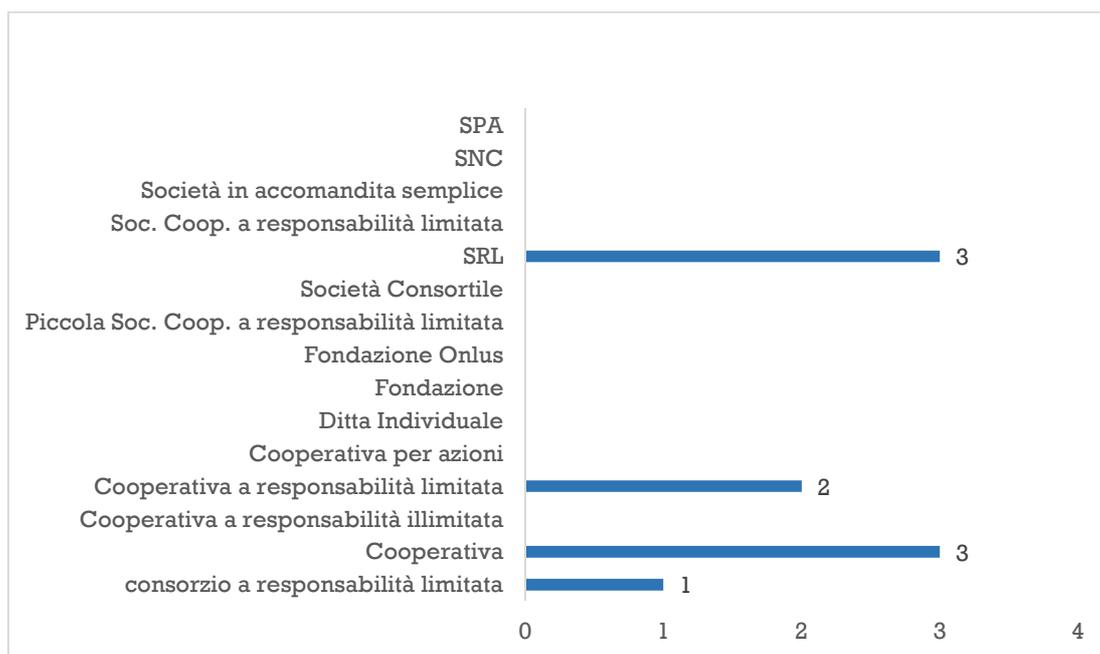


Figura 3.21 – Configurazione giuridica dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati positivamente



La disamina dei dati relativi ai programmi di intervento valutati negativamente, annullati o revocati evidenzia una significativa partecipazione delle ditte individuali. Nello specifico, emerge che, in totale, 78 progettualità proposte risultino non essere state ammesse a finanziamento, a fronte di un numero di progetti valutati positivamente, pari a 27. In tal senso, la lettura combinata dei dati consente di dedurre che, seppur in presenza di un tasso di accettazione pari a circa il 25%, la misura abbia favorito il coinvolgimento di organizzazioni tradizionalmente meno in grado di accedere a

finanziamenti su base competitiva a causa della minore disponibilità di risorse rispetto forme societarie maggiormente complesse.

Figura 3.22 – Configurazione giuridica dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati negativamente, annullati o revocati

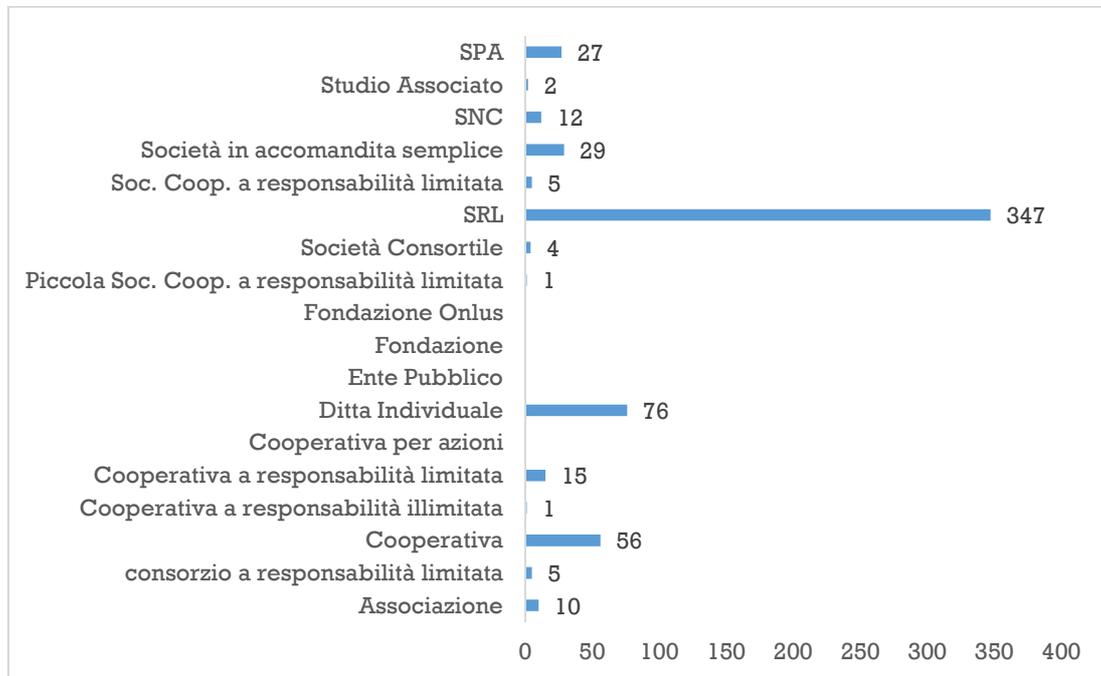
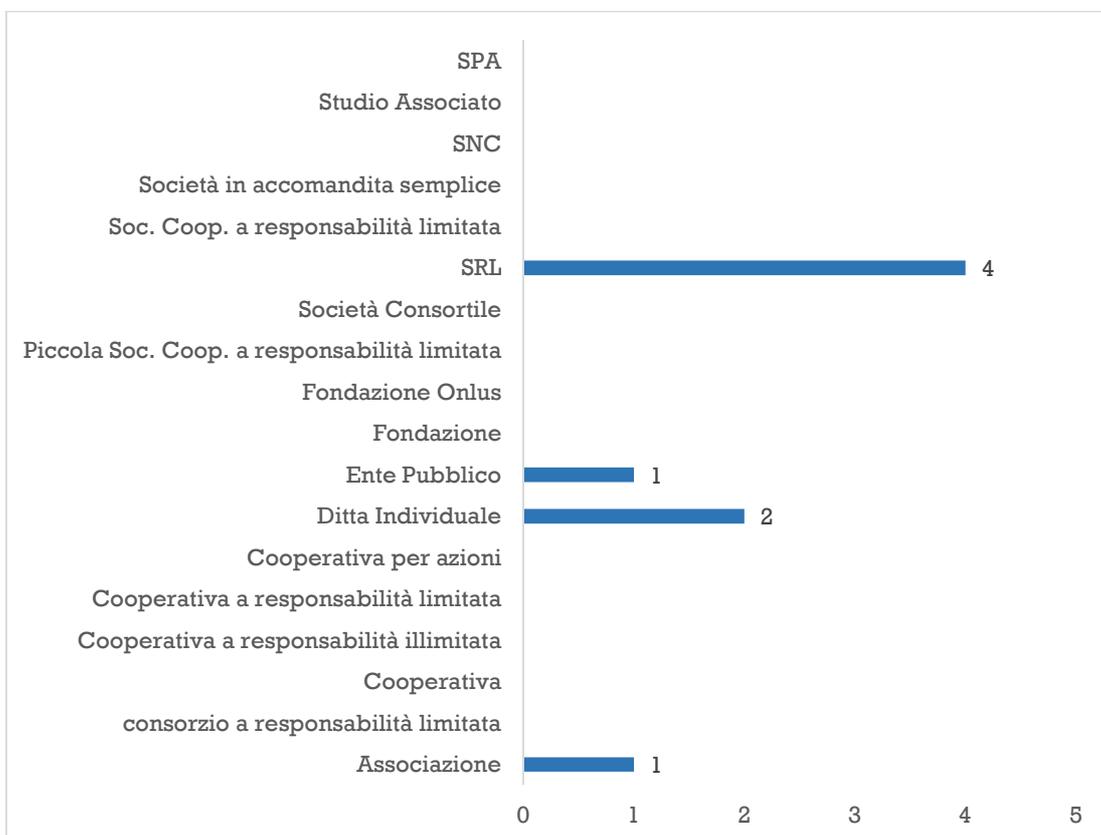


Figura 3.23 – Configurazione giuridica dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati negativamente, annullati o revocati



La dimensione aziendale risulta essere stata una determinante in grado di incidere sul buon esito della progettualità. Nello specifico, emerge come 33 grandi imprese risultino essere state finanziate a fronte di 28 casi di rigetto dell'istanza. Tale evidenza suggerisce, quindi, come le grandi aziende abbiano usufruito in maniera maggiormente agevole di tali iniziative. Inoltre, l'incidenza delle PMI sul volume complessivo di istanze valutate positivamente risulta essere stato pari al 56,11% a fronte di un tasso di partecipazione alle iniziative monoaziendali pari a circa il 73%. In tal senso, i programmi di intervento pluri-aziendali appaiono maggiormente in grado di far fronte ai fabbisogni formativi delle grandi imprese.

Figura 3.24 – Dimensione aziendale dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati positivamente

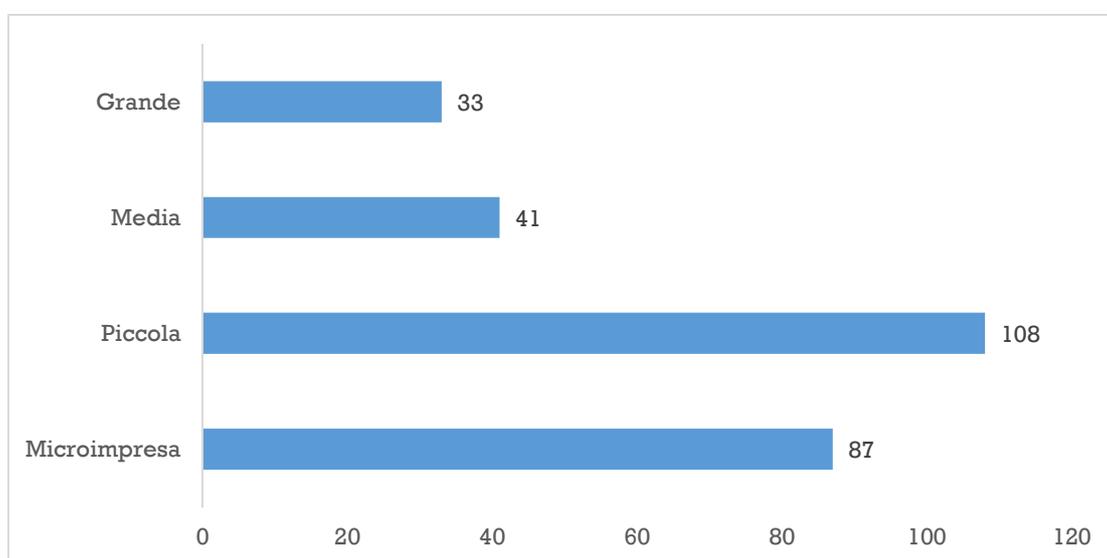


Figura 3.25 – Dimensione aziendale dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati positivamente

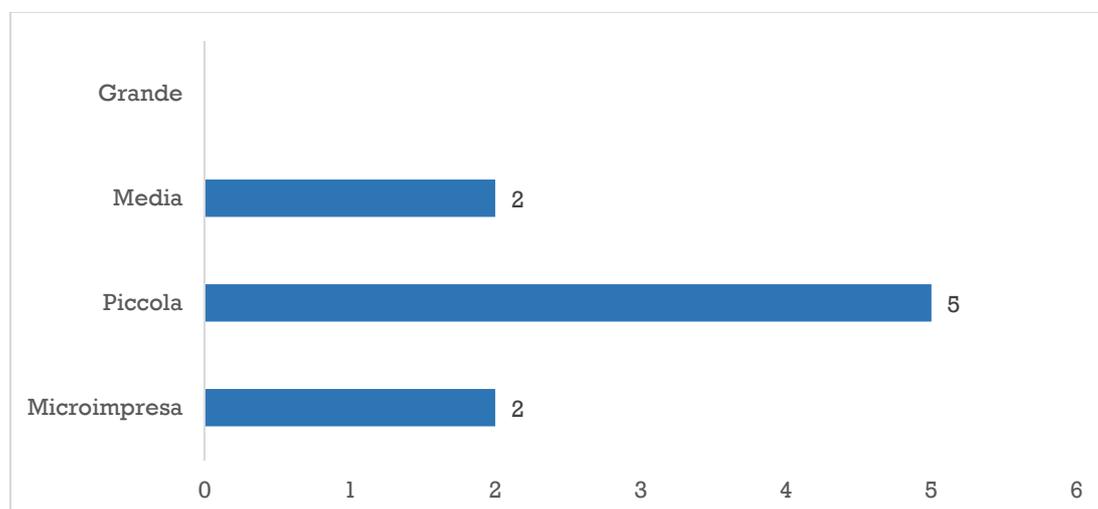


Figura 3.26 – Dimensione aziendale dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia

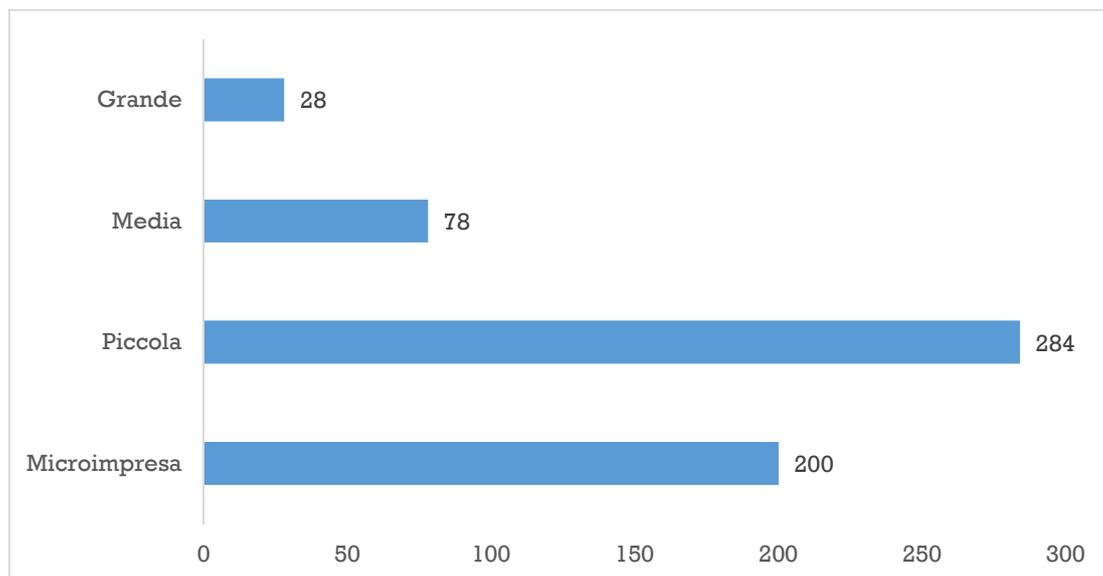
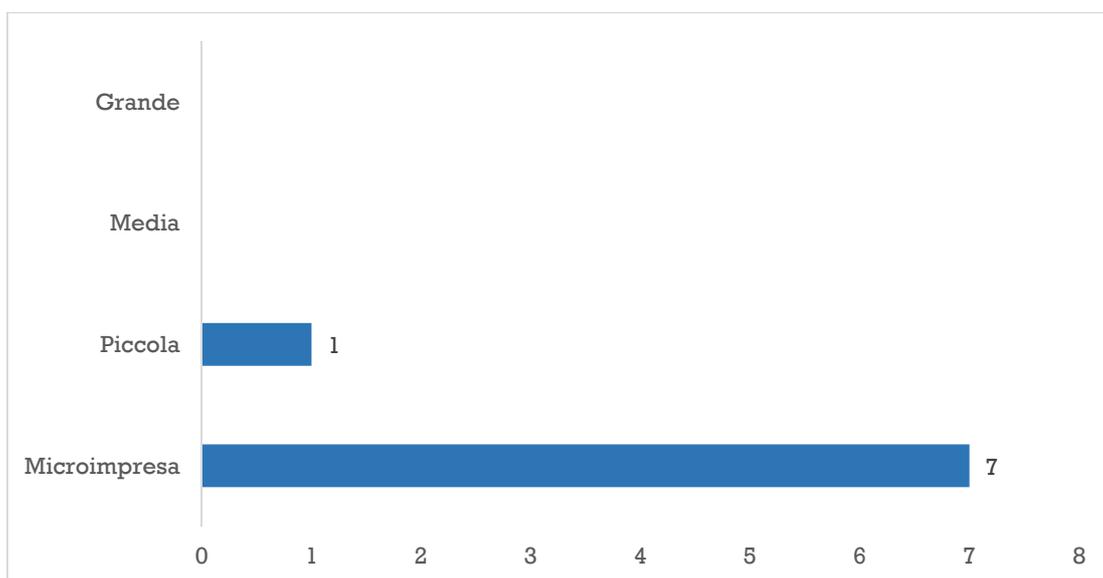


Figura 3.27 – Dimensione aziendale dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia



Come per i programmi mono-aziendali, i settori maggiormente interessati dall'intervento sono stati quelli afferenti ai comparti: **G** – Commercio all'ingrosso e al dettaglio (80), **Q** – Sanità e assistenza sociale (36) e **C**–Attività manifatturiere (42). Andando a confermare quanto esposto in precedenza, tale evidenza suggerisce, quindi, come seppur in presenza di specificità che distinguono tra interventi monoaziendali e

pluri-azendali, i settori maggiormente interessati ad investire in capitale intellettuale risultano essere quelli “*labour intensive*”.

Figura 3.28 – Settori di attività nei quali operano i soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati positivamente

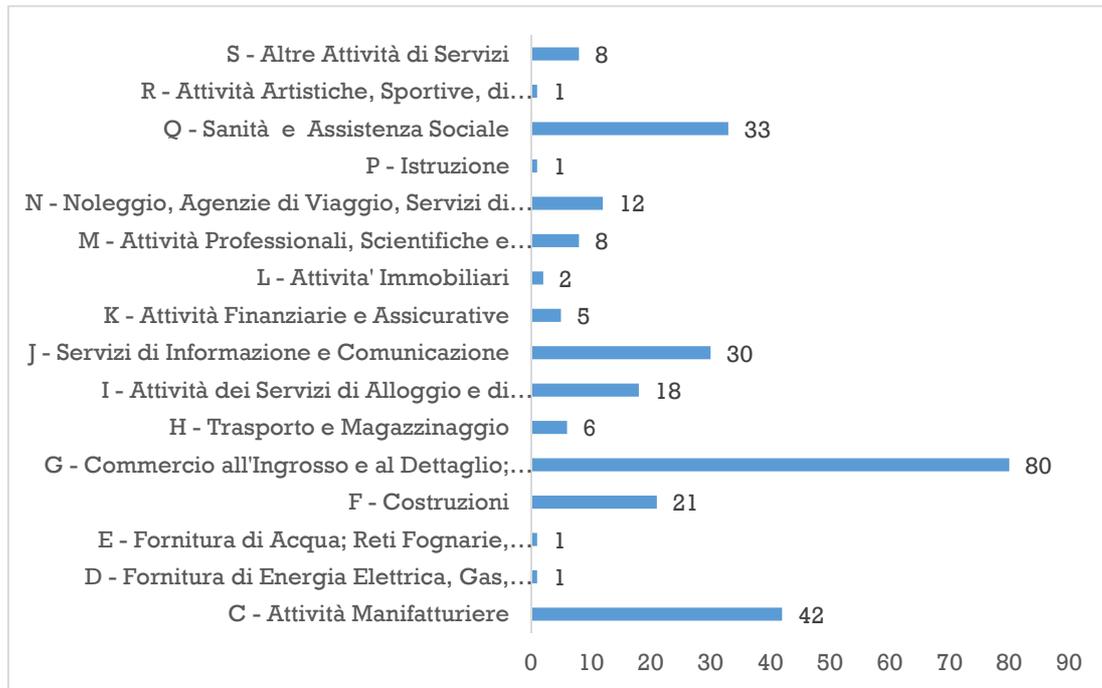
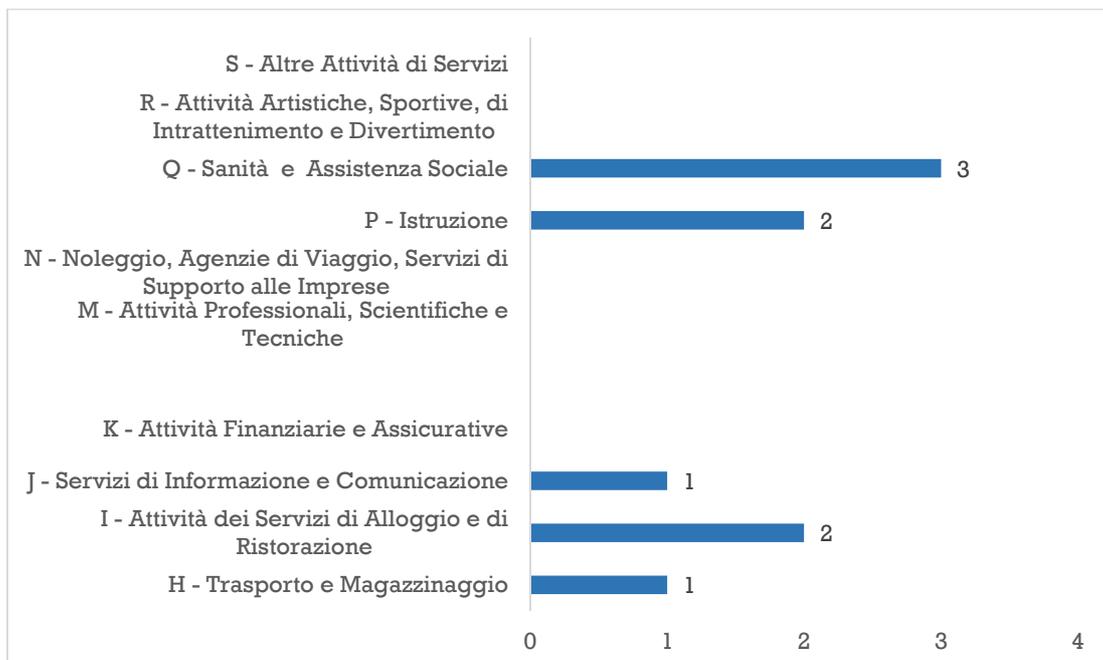


Figura 3.29 – Settori di attività nei quali operano i soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati positivamente



L'analisi evidenzia come i settori caratterizzati dal più elevato numero di interventi ammessi a finanziamento risultino essere anche i settori con il più alto tasso di non ammissione a finanziamento. In tal senso, come per i progetti monoaziendali, il maggiore tasso di accettazione risulta essere stato influenzato dal più ampio ricorso allo strumento in termini di numero di domande presentate. Inoltre, emerge come alcuni tra i settori maggiormente attenzionati da parte delle politiche pubbliche, ovvero le attività alberghiere (I) e i trasporti (H), risultino essere caratterizzati da un ampio numero di rigetti.

Figura 3.30 – Settori di attività nei quali operano i soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia

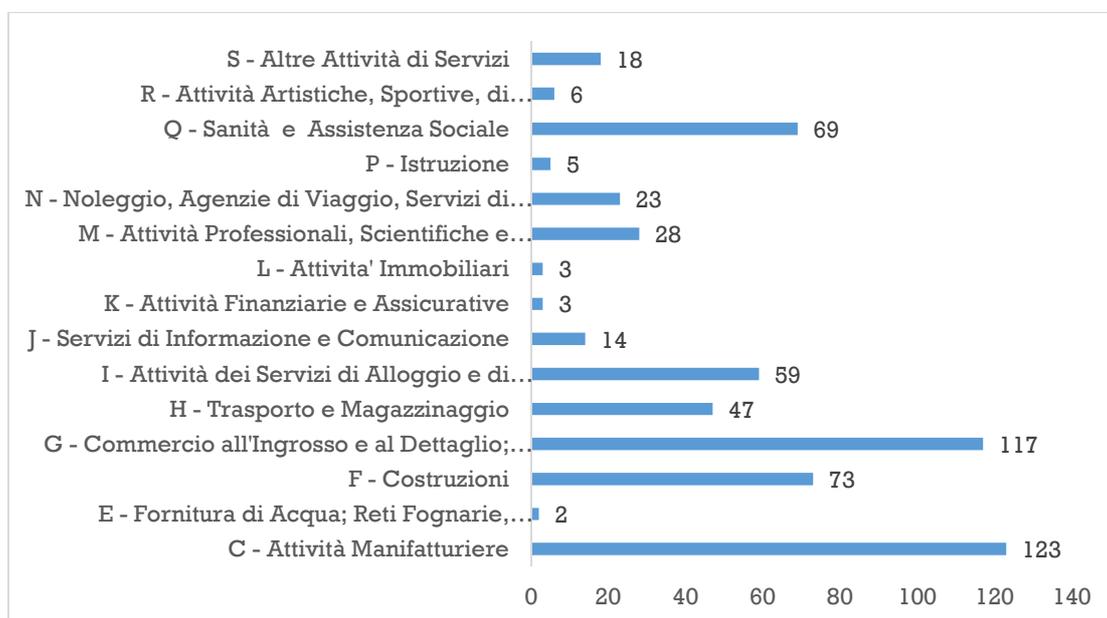
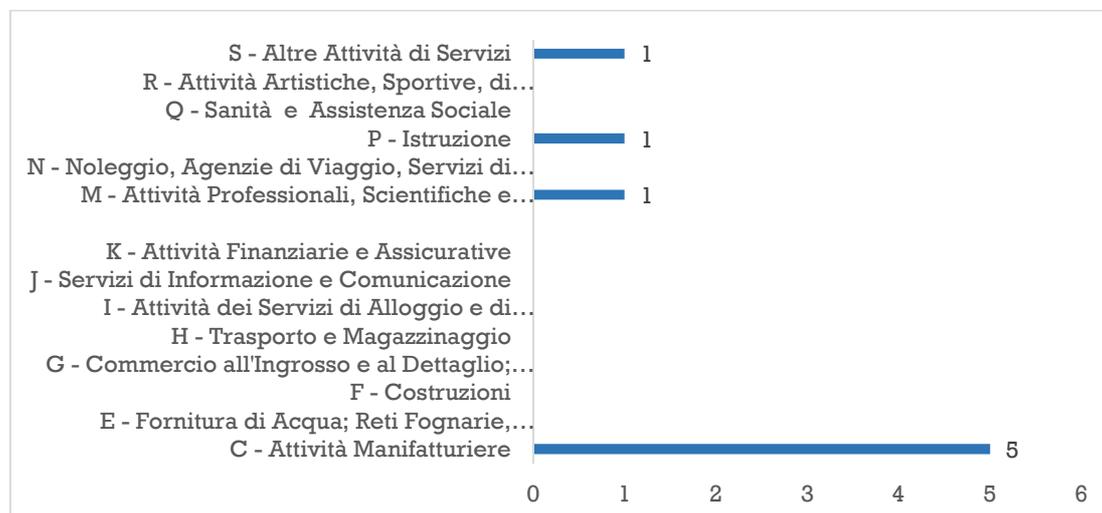


Figura 3.31 – Settori di attività nei quali operano i soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati a causa della rinuncia



L'attività di geolocalizzazione dei soggetti beneficiari evidenzia, infine, come anche per i programmi multi-aziendali le province di Bari e Lecce abbiano visto il più alto tasso di ammissione al finanziamento. Tuttavia, occorre evidenziare come l'incidenza delle due province sul totale degli interventi finanziati risulti essere stata minore rispetto ai progetti monoaziendali. Nello specifico, emerge come anche le province di Taranto, Foggia, Brindisi e BAT abbiano ricoperto un ruolo centrale nell'ambito dell'intervento. Tuttavia, si è rilevato un minore interesse all'intervento da parte delle società la cui sede giuridica è collocata al di fuori della Regione Puglia.

Figura 3.32 – Sedi provinciali dell'INPS dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati positivamente

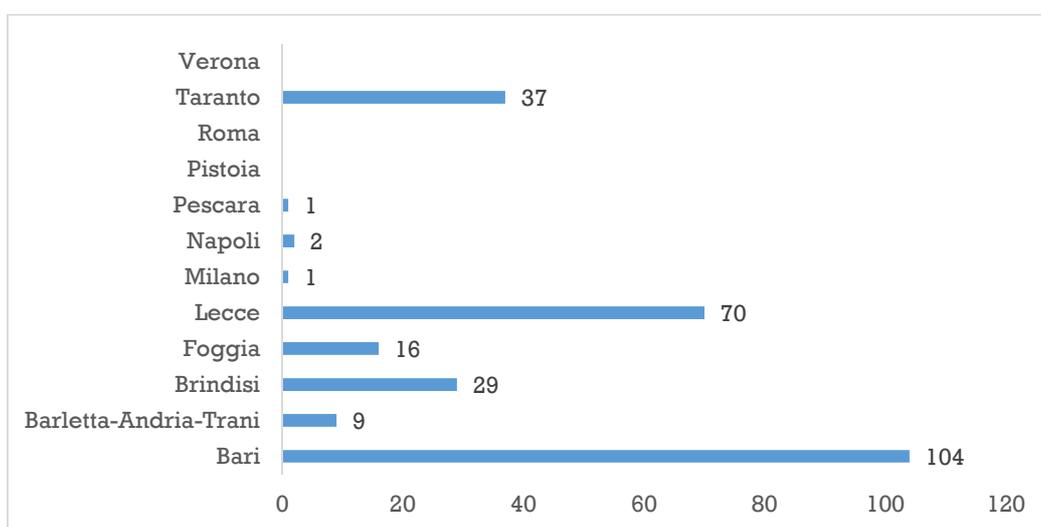
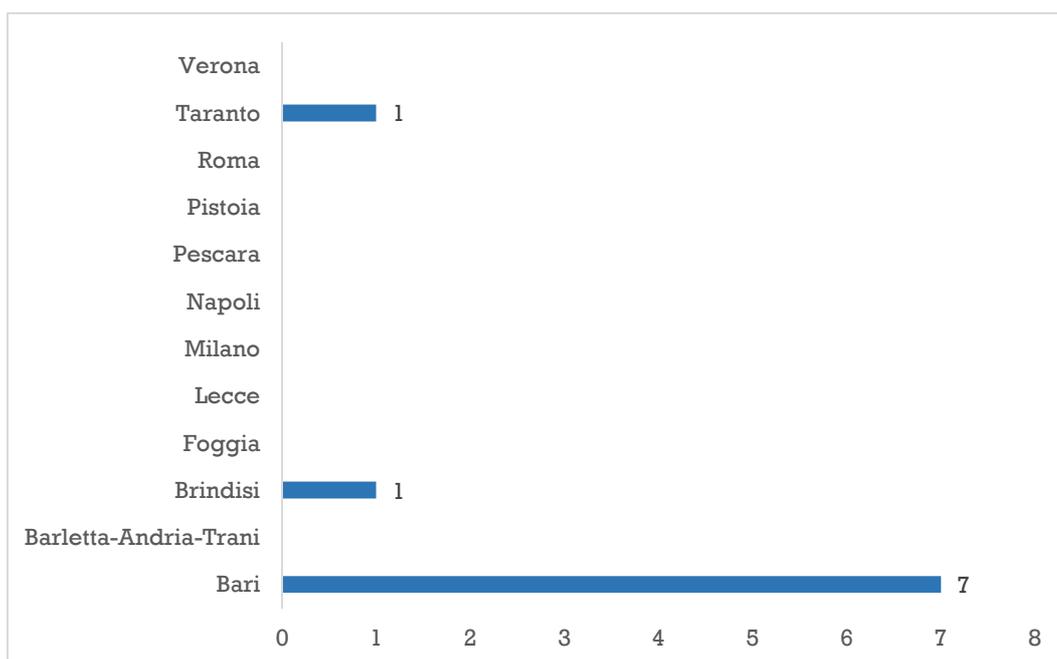


Figura 3.33 – Sedi provinciali dell'INPS dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati positivamente



Per quanto concerne i dati relativi alle valutazioni negative, i risultati presentano profili simili a quanto esposto precedentemente riguardo le valutazioni positive. Nello specifico, le province di Bari e Lecce risultano essere le aree territoriali con il più alto numero di dinieghi (359). In tal senso, la misura ha visto tassi di accettazioni simili all'interno del territorio pugliese.

Figura 3.34 – Sedi provinciali dell'INPS dei soggetti che hanno presentato programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati, a causa della rinuncia

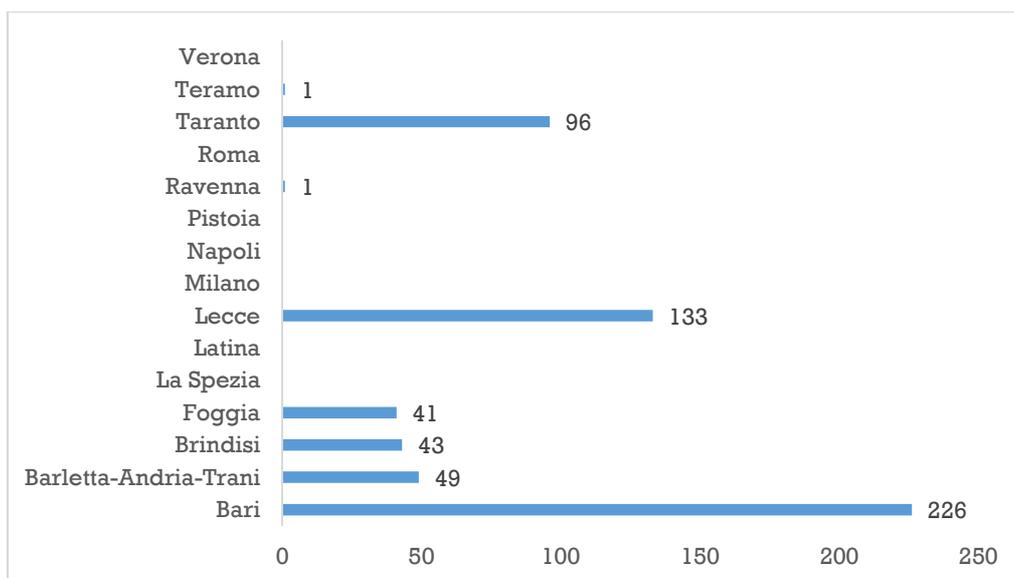
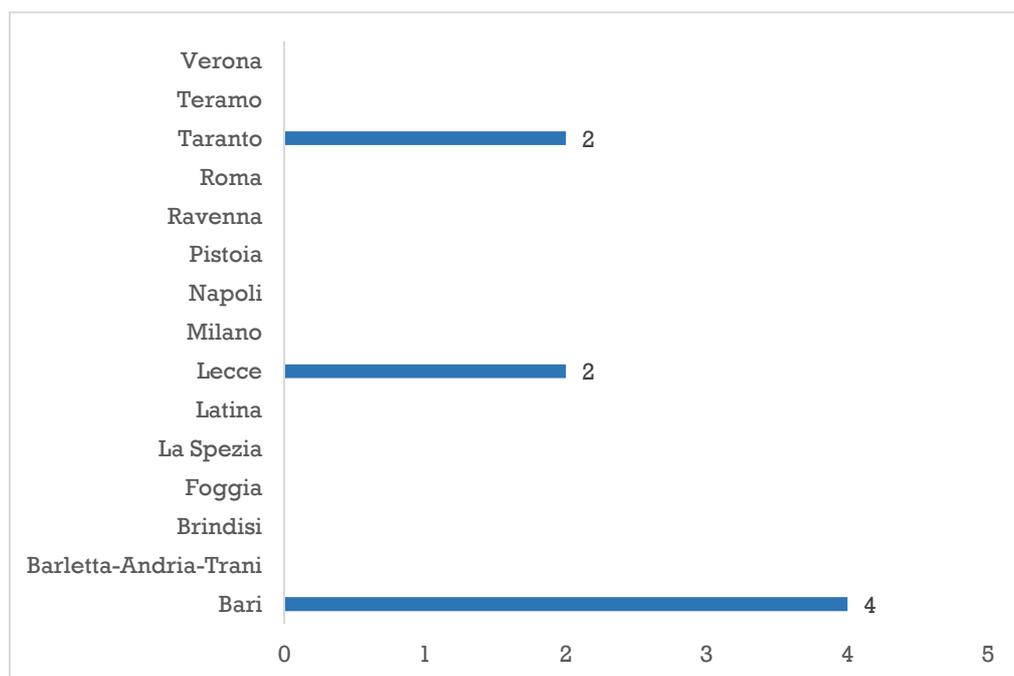


Figura 3.35 – Sedi provinciali dell'INPS dei soggetti che hanno presentato, dopo il 29.05.2019, programmi di intervento valutati negativamente, annullati, revocati e non valutati, a causa della rinuncia



Capitolo 4

Le evidenze empiriche dell'indagine on field

4.1 Gli esiti della *survey* relativi ai programmi mono-aziendali del sottogruppo “valutati positivamente”

In questa prima indagine *on field*, gli intervistati sono stati pari a 35 ovvero pari al 15,09% della popolazione statistica di riferimento.

Alla prima domanda attinente alla complessità/difficoltà dell'*iter* amministrativo seguito dall'azienda per l'accesso alle misure in parola, la maggior parte dei rispondenti ha segnalato la richiesta numerosi documenti nonché una rilevante complessità e farraginosità tanto che la procedura è apparsa contraddistinta da un ragguardevole livello di burocrazia. Di converso, 7 aziende ritengono che tale procedura sia semplice o al più mediamente complessa.

Tra i fattori che hanno favorito il perfezionamento e la realizzazione di un intervento formativo pienamente organico (domanda n. 2), è interessante evidenziare la dotazione di una struttura organizzativa efficiente che rappresenta un antecedente fondamentale, per effettuare una puntuale diagnosi preventiva dei fabbisogni formativi dell'azienda. In alcuni casi, si è rivelato fondamentale il supporto fornito dai consulenti esterni. Per altri intervistati, invece, due requisiti importanti per la “buona riuscita” dell'intervento formativo sono stati sia la disponibilità dei dipendenti a “mettersi in gioco” e migliorare/consolidare il proprio bagaglio di competenze sia il coinvolgimento di docenti in grado di motivare e trasferire nuove conoscenze ai discenti.

A ciò, si aggiunga l'apprezzamento mostrato non soltanto per la piattaforma informatica, appositamente dedicata dalla Regione Puglia, ma altresì per la disponibilità dei funzionari nel fornire risposte efficaci e tempestive rispetto alle necessità avvertite dai soggetti proponenti.

Polarizzando l'attenzione sui fattori/circostanze che hanno ostacolato o rallentato il perfezionamento e la realizzazione di un intervento formativo pienamente organico (domanda n. 3), si osserva che il 40% (14 su 35, in valore assoluto) dei rispondenti non

ha riscontrato sostanziali criticità. Nel residuo 60% degli intervistati (21 su 35, in valore assoluto), si pone l'accento su di un'eccessiva burocrazia, sulla funzionalità eccessivamente macchinosa del registro elettronico, sull'opportunità di introitare una maggiore flessibilità nel cambiamento del piano formativo. In altre parole, alcuni intervistati sostengono che, la lunghezza del lasso temporale tra la presentazione della domanda, la valutazione e l'erogazione del beneficio finanziario, sia opportuno riconoscere l'opportunità di adeguare il piano formativo alle emergenti e mutevoli esigenze formative del soggetto proponente.

In questa prospettiva di analisi, in merito ai correttivi da apportare, il 20% (7 su 35 in valori assoluti) non ha fornito alcuna indicazione. La maggior parte del residuo 80% ha enfatizzato la necessità di snellire le procedure, al fine di ridurre l'eccessiva burocrazia e di garantire tempi più ristretti per le valutazioni. Inoltre, vale la pena osservare che un intervistato, traendo spunto dalla riorganizzazione operativa indotta dall'evento pandemico, propone in un prossimo futuro di vagliare l'opzione di poter erogare i corsi, in modalità mista (frontale e telematica). Al riguardo, tuttavia, giova precisare che l'avviso della Regione Puglia ha già previsto l'alternativa della FAD ed il tasso di adozione, da parte dei soggetti proponenti, non è stato particolarmente elevato.

Con specifico riguardo alla domanda n. 5 ovvero agli elementi di convergenza e di contatto rispetto alle misure di sviluppo avviate nei settori considerati strategici dalla Regione Puglia (Delibera di Giunta n.1552 del 07/08/2009 - BURP n. 139 del 04/09/2009), si precisa che il 68,6% (24 su 35, in valori assoluti) degli intervistati ha dichiarato l'insussistenza di alcuna affinità. La frequenza percentuale più elevata, pari al 14,3% (5 su 35, in valori assoluti) concerne sia i sistemi avanzati della manifattura (con riferimento alle filiere del settore tessile, della moda, del legno e arredo, della tecno-illuminazione e della mecatronica) sia l'ICT (con riferimento ai sistemi di telecomunicazione e componentistica ICT, alle architetture e al software, alle filiere dei *web-service* e della tecnologia del super-calcolo, alla produzione di contenuti digitali nell'industria televisiva e cinematografica). Successivamente, si posizionano i settori dei materiali avanzati (ossia i materiali e tecnologie per i trasporti, i materiali e le tecnologie nel settore delle costruzioni, i materiali innovativi ad elevatissima efficienza e basso impatto ambientale, gli altri materiali avanzati) e dell'ambiente e risparmio energetico (ovvero le tecnologie per l'ambiente e per il riutilizzo, le energie rinnovabili e l'efficienza energetica, gli usi razionali dell'energia e la riduzione delle emissioni, le tecnologie per

l'edilizia ecosostenibile), i quali registrano una frequenza percentuali pari all'8,6% (3 su 35, in valori assoluti).

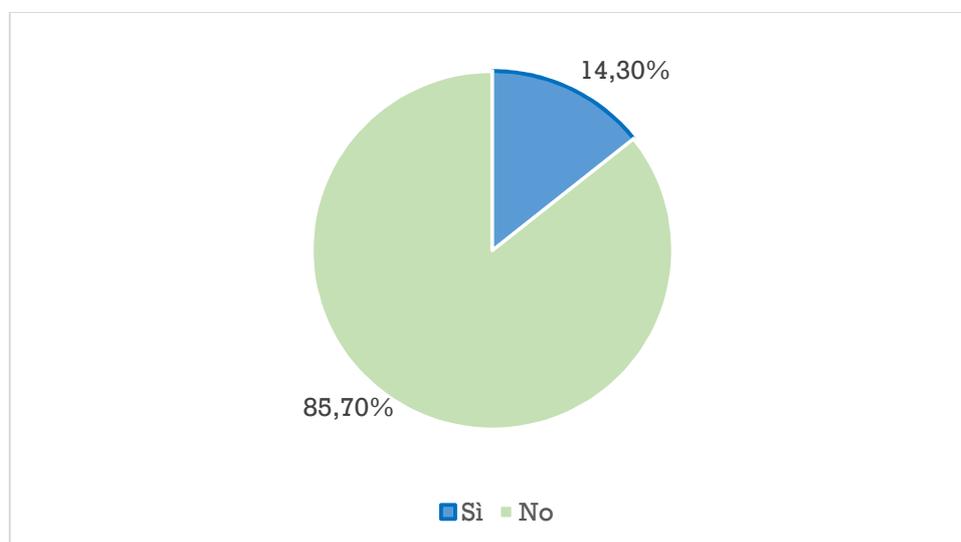
Nella domanda n. 6, alcuni rispondenti hanno precisato che gli elementi di convergenza sono ravvisabili in merito all'approfondimento sia delle potenzialità rivenienti dall'adozione delle energie rinnovabili sia dei benefici correlati all'utilizzo di prodotti *ecolabel* e alle certificazioni ambientali (es. EMAS, ecc.). Relativamente all'ICT, un intervistato ha sottolineato che il piano formativo ha contribuito a migliorare il sistema informativo aziendale, in termini di contemporanea connessione di tutti i dipendenti della "forza lavoro".

Nella gran parte dei rispondenti (57,14% ovvero 20 su 35, in valori assoluto), l'intervento formativo ha generato un innalzamento delle competenze distintive del capitale umano aziendale (domanda n. 7). Emerge, quindi, un generalizzato livello di soddisfazione nei confronti dell'obiettivo centrale delle misure in parola.

Una percentuale pari all'82,8 (29 su 35, in valori assoluto) degli intervistati ritiene che sia stato adeguato l'ammontare complessivo del tempo dedicato in aula, in rapporto agli obiettivi indicati nel piano formativo (domanda n. 8). Nelle casistiche residue, le aziende hanno rimarcato la necessità di dedicare più ore alle attività esterne e alle esercitazioni piuttosto che alle lezioni frontali.

La figura 4.1 mostra che il piano formativo, soltanto per il 14,30% (5 su 35, in valori assoluto) delle aziende incluse nel campione, ha contribuito a creare/consolidare rapporti maggiormente stabili con altri *partner* (domanda n. 9).

Figura 4.1 – La capacità del piano formativo nel contribuire alla creazione/consolidamento di rapporti maggiormente stabili con altri partner



In particolare (domanda n. 10), appare interessante segnalare le collaborazioni con l'Università del Salento, a seguito della collaborazione didattica di alcuni docenti, e con una società informatica, specializzata nella formazione continua nelle tematiche dell'ICT.

Nel 60% (21 su 35, in valori assoluto) dei rispondenti, l'intervento formativo ha contribuito a rinvigorire la capacità dell'azienda di trattenere la propria "forza lavoro" (domanda n. 11), perché è stato riscoperto ed enfatizzato un importante "spirito di appartenenza". In alcuni casi, al termine del corso, a detta di alcuni intervistati, i dipendenti hanno maturato una maggiore consapevolezza, in merito alla condivisione della *mission* aziendale.

La parità di genere (domanda n. 12) non è stata diffusamente trattata nei piani formativi dal 60% (21 su 35, in valori assoluto) delle imprese incluse nel campione. Sebbene, a primo impatto, possa rappresentare un risultato dai contorni oltremodo scoraggianti, giova rilevare che tali aziende hanno specificato che la parità di genere è una tematica ampiamente presente nelle proprie logiche di governo. In un caso, si tratta di una tematica non rilevante, perché il 70% della "forza lavoro" è composto da donne. In un altro caso, l'intervistato ha sottolineato che le donne ricoprono posizioni apicali nella *governance* aziendale.

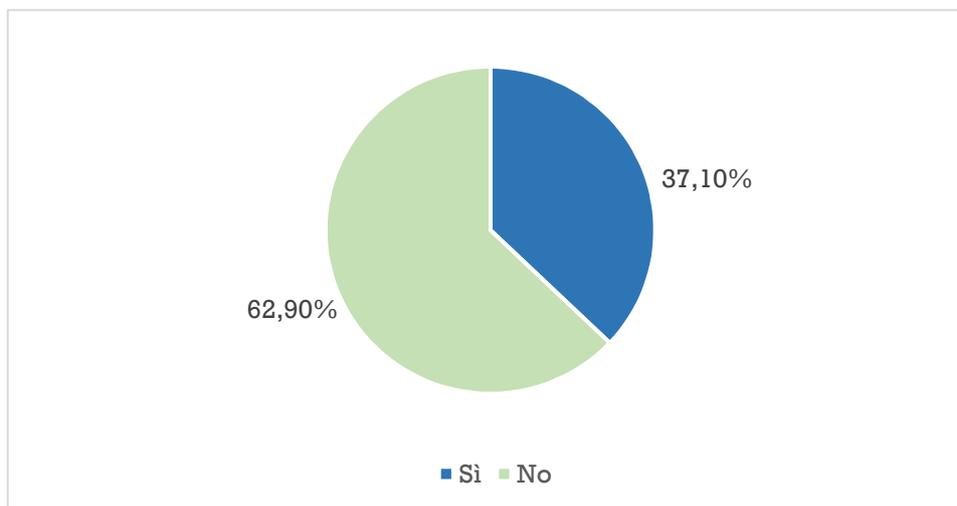
Con particolare riguardo alla domanda n. 13, il 91,43% (31 su 35, in valori assoluto) dei rispondenti ha dichiarato che l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti avviene tramite la definizione di politiche aziendali permanenti. Pertanto, si evince che la formazione continua costituisce un *driver* fondamentale per la competitività dell'impresa.

I criteri/fattori seguiti, per individuare le priorità dell'intervento formativo presentato (domanda n. 14), sono da ricondursi – in via prevalente – alla preventiva disamina dei fabbisogni aziendali di miglioramento/consolidamento delle conoscenze/competenze del capitale umano. Appare altresì opportuno mettere in risalto la correlazione con la *mission* aziendale o con il disegno competitivo aziendale. In un caso, un intervistato operante nel comparto della ristorazione ha sostenuto che il fondamento logico del progetto formativo risiede nella *compliance* e conseguente adeguamento delle procedure operative al quadro legislativo vigente.

Il 77,14% (27 su 35, in valori assoluto) delle aziende appartenenti al campione indagato ha dichiarato che gli assetti organizzativo/gestionali sono migliorati, a seguito della realizzazione dell'intervento formativo (domanda n. 15).

La figura 4.2 mette in luce che soltanto il 37,1% dei rispondenti ha riscontrato l'implementazione di innovazioni di prodotto e/o di processo, dopo l'erogazione del corso (domanda n. 16).

Figura 4.2 – La capacità del piano formativo nel contribuire all'implementazione di innovazioni di prodotto/processo



Con specifico riguardo alle risposte positive della domanda n. 16, in quella successiva (la n. 17), vale la pena sottolineare che, grazie all'erogazione dell'intervento formativo, la certificazione ergonomica dei divani si è tradotta in un'importante fonte del vantaggio competitivo aziendale. Inoltre, alcuni intervistati hanno segnalato la rilevanza delle innovazioni apportate nei processi amministrativi e gestionali.

L' 83,3% (29 su 35, in valori assoluto) dei rispondenti ha dichiarato che la possibilità di definire il piano formativo ha contribuito a rendere maggiormente flessibile tale strumento, in relazione al fabbisogno espresso dall'azienda (domanda n. 18). Come dianzi richiamato, i principali punti di debolezza sono da ascrivere alle tempistiche di approvazione, talvolta troppo dilatate, e alla conseguente scarsa flessibilità di variazione del piano formativo, in ragione dei sopraggiunti ed eventualmente mutati fabbisogni diagnosticati dall'impresa, all'atto della partecipazione al bando pubblicato dalla Regione Puglia.

Una quota notevole dei partecipanti alla presente *survey* (il 94,28% ovvero 33 su 35, in valori assoluto) ha asserito che l'intervento formativo è stato pienamente coerente con i piani di riqualificazione professionale o di sviluppo, consolidamento ed innalzamento delle competenze distintive (domanda n. 19). In tal senso, giova porre in luce che è stata data un'adeguata attenzione all'accrescimento del *know how* aziendale, in tema di

gestione dei rischi sul lavoro e di adozione di soluzioni ICT, per migliorare le tecniche manageriali a supporto dei processi aziendali.

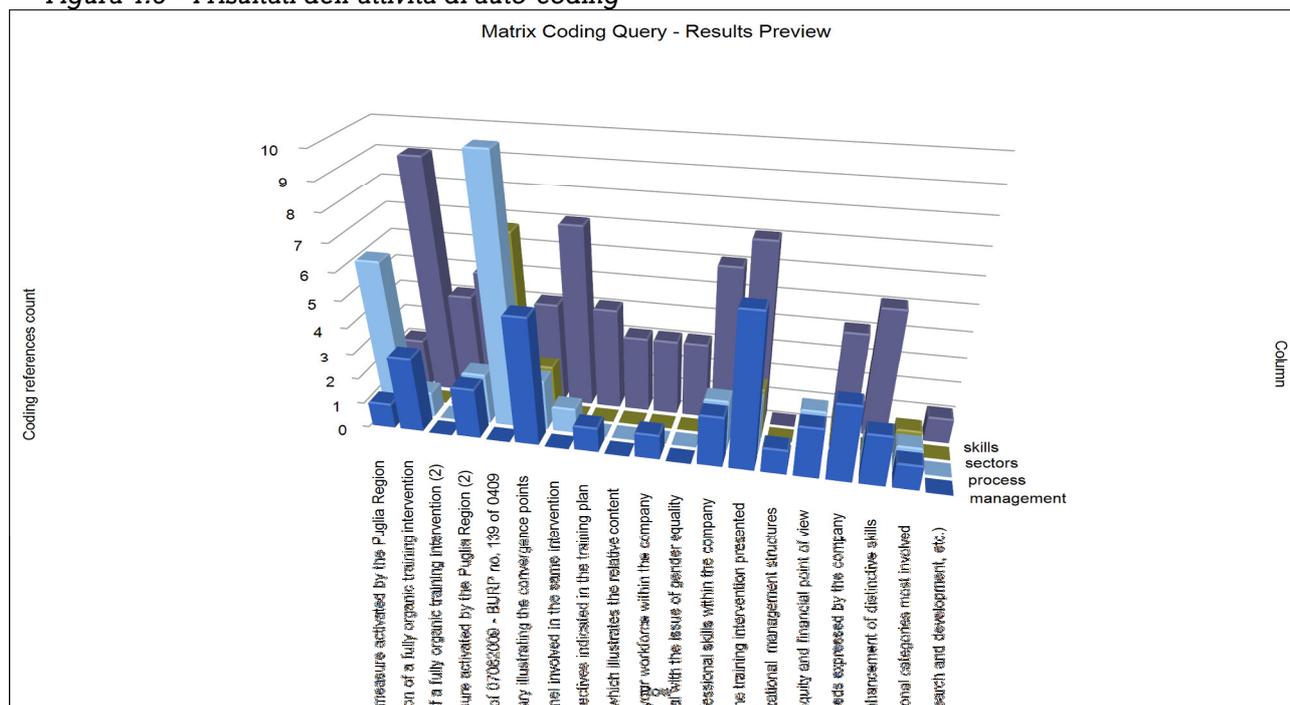
Le categorie professionali maggiormente interessate dall'intervento formativo sono da ricondursi al personale interno ed esterno al sistema d'azienda (domanda n. 20). Relativamente al contesto interno, i discenti sono stati in prevalenza impiegati, operai, tecnici, amministrativi, informatici, OSS ed infermieri. Di converso, in merito ai collaboratori esterni, i principali destinatari del programma formativo sono stati i consulenti fiscali e della qualità.

Con specifico riferimento all'ultima domanda del questionario (la n. 21), le aree funzionali maggiormente ricorrenti negli interventi formativi sono: la produzione, l'amministrazione, il *marketing*, le risorse umane e la ricerca e sviluppo.

Le evidenze empiriche sopra richiamate discendono dalla rilevazione delle frequenze assolute e percentuali delle risposte fornite dagli intervistati e consentono di tratteggiare un primo quadro informativo. Oltre a ciò, tuttavia, giova sottolineare che il valutatore ha effettuato, sul piano qualitativo e tramite il *software* NVIVO, un'analisi più approfondita dei testi, riconducibili alle predette risposte.

Entrando nello specifico, come già detto nel secondo capitolo, è stata condotta un'attività di *auto-coding*, allo scopo di individuare un *set* di informazioni, in grado di sistematizzare i contenuti del questionario. La figura 4.3 esplicita graficamente i risultati della suddetta attività.

Figura 4.3 – I risultati dell'attività di auto-coding

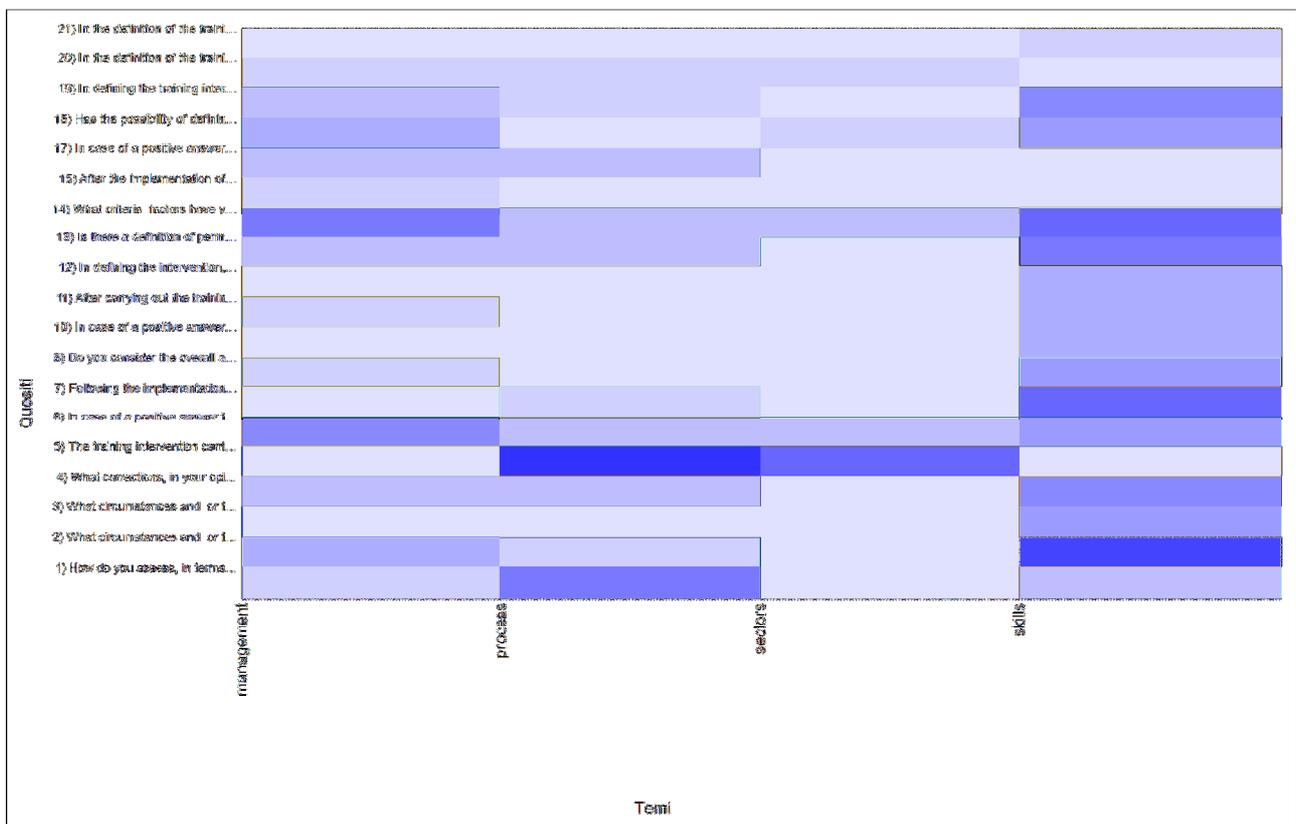


L'auto-coding delle opinioni dei rispondenti al questionario in parola ha consentito di individuare le seguenti quattro macro-aree tematiche che, nella figura 4.3, sono riportate sull'asse "z":

1. *skills*
2. *sectors*
3. *process*
4. *management*

Il *matching* tra le predette macro-aree tematiche e le ventuno domande del questionario, tradotte in lingua inglese per considerare altresì i lemmi ed i sinonimi, può essere fatto sulla base dell'intensità del colore celeste, rappresentata nella figura 4.4.

Figura 4.4 – I risultati della data visualization



Tale confronto, svolto focalizzando l'attenzione sui rettangoli che si connotano per una maggiore vivacità del colore celeste, permette di evincere che le *skills* delle aziende proponenti costituiscono *driver* di rilievo per il perfezionamento e la realizzazione di un intervento formativo pienamente organico (domanda n. 2). Anche i correttivi, in merito alla prossima programmazione, potrebbero essere apportati facendo leva sulle abilità sviluppate sia dai soggetti proponenti sia dai referenti della Regione Puglia, responsabili delle misure in parola.

Gli elementi di convergenza e di contatto rispetto alle misure di sviluppo avviate nei settori considerati strategici dalla Regione Puglia (Delibera di Giunta n.1552 del 07/08/2009 - BURP n. 139 del 04/09/2009), in misura preponderante, sono correlabili alla tipologia dei processi e dei settori merceologici in cui operano i soggetti proponenti (domanda n. 5).

Le priorità dell'intervento formativo presentato (domanda n. 14) discendono, in via preponderante, dalle idee e dalle *skills* del *management* delle aziende intervistate.

Da ultimo, i piani di riqualificazione professionale o di sviluppo, consolidamento ed innalzamento delle competenze distintive, incentrati evidentemente sul livello di *skills* acquisite dal soggetto proponente, hanno condizionato la definizione dell'intervento formativo (domanda n. 14).

4.2 Gli esiti della survey relativi ai programmi pluri-aziendali del sottogruppo "valutati positivamente"

In questa prima indagine *on field*, gli intervistati sono stati pari a 26 ovvero pari al 9,35% della popolazione statistica di riferimento.

Scendendo nel dettaglio, l'iter amministrativo seguito per l'accesso dell'azienda alla misura attivata dalla Regione Puglia è stato giudicato semplice e agevole dal 34,62% (9 su 26, in valori assoluto) degli intervistati (domanda n. 1). Nelle residue casistiche, i rispondenti hanno enfatizzato la complessità e la farraginosità della procedura tanto che è sembrato più che mai cruciale il ruolo ricoperto da un consulente esterno o dall'organismo formativo.

Le principali determinanti che hanno favorito il perfezionamento e la realizzazione di un intervento formativo pienamente organico (domanda n. 2) risiedono, in prevalenza, nell'analisi propedeutica dei fabbisogni formativi condotta dalle aziende *partner* nonché nel rapporto sinergico di tutti i soggetti coinvolti nell'implementazione del progetto formativo. Vale la pena altresì mettere in risalto la faticosa partecipazione dei dipendenti, la fondamentale funzione di coordinamento dell'organismo formativo nonché la professionalità mostrata dai referenti regionali nell'evasione tempestiva delle richieste inoltrate dal soggetto proponente.

A parere del 42,31% (11 su 26, in valori assoluto) degli intervistati non è stato constatato alcun ostacolo di rilievo ai fini del perfezionamento e della realizzazione di un intervento formativo pienamente organico (domanda n. 2). Nei restanti casi, invece,

emerge sia un'elevata rigidità e burocrazia nelle procedure di funzionamento del portale "Sistema Puglia", a titolo esemplificativo, in relazione al cambio di un docente, sia una durata, alle volte oltremodo lunga, delle tempistiche di approvazione del piano formativo. Ciò sovente ha implicato un'incongruenza rispetto alle reali necessità formative delle aziende.

I correttivi proposti (domanda n. 4) vanno nella direzione di favorire un notevole snellimento delle procedure, perché il soggetto proponente produce numerose autocertificazioni, nonché un significativo decremento dei tempi di gestione e rendicontazione del beneficio finanziario. La semplificazione dell'*iter* amministrativo potrebbe sortire un ragguardevole allineamento alle esigenze operative aziendali.

L'intervento formativo realizzato nel 61,5% (16 su 26, in valori assoluto) degli intervistati non si contraddistingue per alcun elemento di convergenza e di contatto rispetto alle misure di sviluppo avviate nei settori considerati strategici dalla Regione Puglia (Delibera di Giunta n.1552 del 07/08/2009 - BURP n. 139 del 04/09/2009) (domanda n. 5).

Nelle residue casistiche, la frequenza percentuale più elevata (19,2%, 5 su 26, in valori assoluto) concerne l'ICT (con riferimento ai sistemi di telecomunicazione e componentistica ICT, alle architetture e al software, alle filiere dei *web-service* e della tecnologia del super-calcolo, alla produzione di contenuti digitali nell'industria televisiva e cinematografica.). A seguire (11,5%, 3 su 26, in valori assoluto), si posiziona il settore dell'ambiente e risparmio energetico (ossia le tecnologie per l'ambiente e per il riutilizzo, le energie rinnovabili e efficienza energetica, gli usi razionali dell'energia e la riduzione delle emissioni, le tecnologie per l'edilizia ecosostenibile). Nel terzo *rank* (7,7%, 2 su 26, in valori assoluto), è rintracciabile il settore dei materiali avanzati (cioè dei materiali e delle tecnologie per i trasporti, dei materiali e delle tecnologie nel settore delle costruzioni, dei materiali innovativi ad elevatissima efficienza e basso impatto ambientale, gli altri materiali avanzati).

Nella domanda n. 6, alcuni rispondenti hanno segnalato che la *compliance* con la predetta Delibera di Giunta del 2009 verte sull'adozione di materiali innovativi e biosostenibili nonché sull'implementazione di un sistema informativo di ultima generazione.

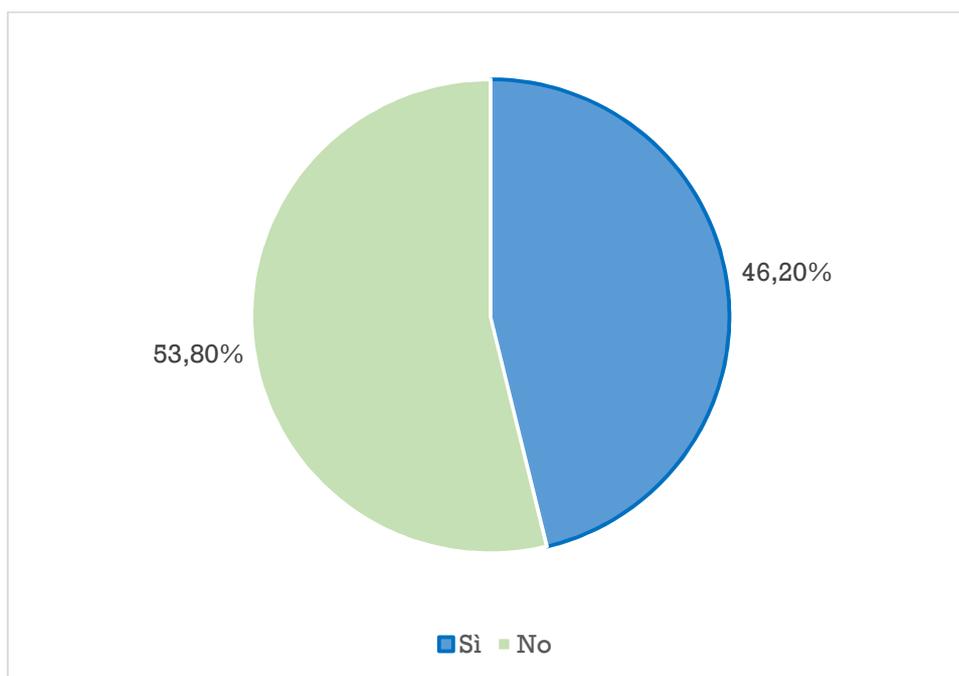
Appare diffusamente condivisa l'idea che la realizzazione dell'intervento formativo ha innescato un innalzamento delle competenze distintive della "forza lavoro" (domanda n.

7). In tal senso, alcune aziende hanno posto l'accento sull'accrescimento del *know how* in materia di sicurezza dei luoghi di lavoro e di *green procurement*. Quest'ultimo ambito conoscitivo ha dischiuso importanti opportunità di fornitura con la Pubblica Amministrazione.

L'ammontare complessivo del tempo dedicato in aula, rispetto agli obiettivi indicati nel piano formativo (domanda n. 8), è in larga parte ritenuto soddisfacente dalle aziende incluse nel campione investigato. Taluni rispondenti, in relazione a specifiche professioni (es. gli artigiani) e settore merceologici (es. l'edilizia), hanno suggerito di incrementare le ore di *stage* in rapporto a quelle frontali, svolte in aula.

La figura 4.5 consente di dedurre che gli intervistati hanno maturato un'attitudine, moderatamente soddisfacente, a creare/consolidare rapporti stabili con altri *partner* (domanda n. 9).

Figura 4.5 – La capacità del piano formativo nel contribuire alla creazione/consolidamento di rapporti maggiormente stabili con altri partner



Nella domanda n. 10, appare interessante osservare che alcuni rispondenti hanno dichiarato che il piano formativo ha favorito l'integrazione operativa di due *business* (in particolare quello delle costruzioni con quello dei rifiuti). In altri casi, l'esperienza del raggruppamento di imprese è stata replicata per altre opportunità di *fund-raising* addizionali a quelle bandite dalla Regione Puglia. Un risultato ampiamente apprezzabile concerne l'avvenuta interazione e collaborazione tra i distretti pugliesi della *green economy*, a seguito della realizzazione di un comune e condiviso piano formativo.

Il 73,08% (19 su 26, in valori assoluto) degli intervistati ha dichiarato che l'intervento formativo ha rafforzato le capacità dell'azienda di trattenere la propria forza lavoro (domanda n. 11). Negli altri casi, invece, emerge la constatazione che trattasi di un obiettivo non prioritario ai fini della realizzazione dell'investimento in parola, giacché il tasso di *turnover* del personale è tendenzialmente basso.

Il tema della parità di genere, similmente ai piani mono-aziendali, non registra frequenze percentuali elevatissime (42,31% ovvero 11 su 26, in valori assoluto). A ben vedere, nella maggior parte dei rispondenti, tale tematica è ormai un *pillar* vitale nel "DNA" e nella *governance* dell'azienda. Tra le risposte positive, vale la pena menzionare la realizzazione di piani formativi volti ad incrementare la presenza della "forza lavoro" di genere femminile, in settori merceologici, come ad esempio l'ICT, tradizionalmente caratterizzati da una netta preponderanza di quello maschile.

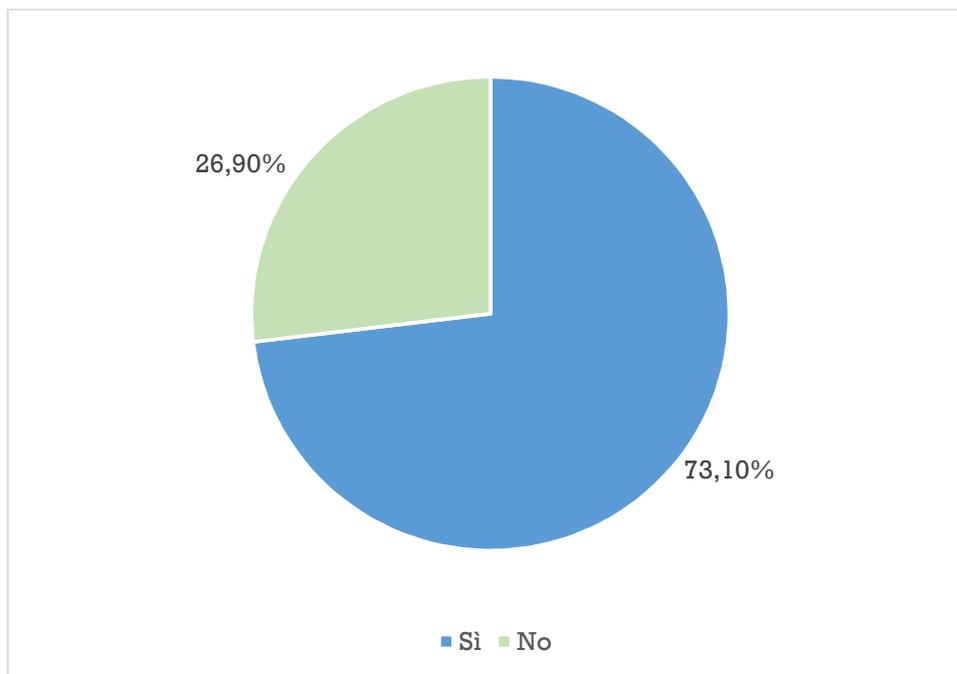
L'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti rientra nelle politiche aziendali permanenti (domanda n. 13) per la stragrande maggioranza degli intervistati (92,31% ovvero 24 su 26, in valori assoluto). Al riguardo, occorre sottolineare che alcune aziende hanno promosso altri percorsi formativi in concomitanza e successivamente alla chiusura di quello finanziato dalla Regione Puglia. Una volta appurato che la formazione continua rappresenta una priorità strategica, appare utile enfatizzare che uno degli intervistati ha posto in risalto che una ricorrente sfida risiede nella capacità di intercettare risorse finanziarie, per sostenere costanti investimenti nella valorizzazione delle conoscenze e competenze del capitale umano aziendale.

Le priorità dell'intervento formativo presentato sono state fissate (domanda n. 14), in prevalenza, in base all'analisi dei fabbisogni conoscitivi manifestati dai dipendenti e dei fattori critici di successo dei mercati di riferimento. In alcuni casi, va detto che la coerenza con il piano industriale, la *corporate strategy* o la *mission* aziendale hanno costituito i *rationale* per delineare i tratti distintivi del programma di intervento. In un caso, si fa notare che un raggruppamento di imprese ha optato per la costituzione di un comitato tecnico-scientifico, costituito da docenti e imprenditori.

Successivamente alla conclusione del programma formativo, il 92,31% (24 su 26, in valori assoluto) ha sostenuto che gli assetti organizzativo/gestionali sono di gran lunga migliorati (domanda n. 15). Al riguardo, due aziende hanno sottolineato che hanno beneficiato di un netto avanzamento nell'adozione del sistema informativo e, in particolare, dell'integrazione sistema ERP con la piattaforma di commercio elettronico.

La figura 4.6 pone in evidenza che il 73,10% degli intervistati ha apprezzato la capacità del piano formativo nel contribuire all'implementazione di innovazioni di prodotto/processo (domanda n. 16).

Figura 4.6 – La capacità del piano formativo nel contribuire all'implementazione di innovazioni di prodotto/processo



Si tratta, in maggior misura, di innovazioni connesse ad un più efficace monitoraggio dell'efficienza produttiva e, più in generale, delle *performance* di processo (domanda n. 17). In tal senso, un ausilio fondamentale è da ascrivere all'impiego di soluzioni di ICT, di ultima generazione.

La gran parte dei rispondenti (88,46%, 23 su 26 in valori assoluti) ha dichiarato che la possibilità di definire il piano formativo ha conferito maggiore flessibilità a tale strumento, in relazione al fabbisogno espresso dall'azienda (domanda n. 18). Tra le tre residue risposte negative, occorre notare che un organismo formativo ha enfatizzato una certa rigidità nella procedura di definizione dell'intervento, tanto da indurre a delineare una versione finale non pienamente attagliata al reale fabbisogno formativo, palesato dalle aziende del raggruppamento.

Nella totalità dei casi investigati, il programma formativo è stato strutturato coerentemente con i piani di riqualificazione professionale o di sviluppo, consolidamento ed innalzamento delle competenze distintive (domanda n. 19). In tal senso, un intervistato ha asserito che "il piano ha tenuto conto dell'innalzamento delle competenze delle risorse umane, puntando alla certificazione delle Unità di Competenza

in relazione al repertorio regionale, così da assicurare la massima spendibilità per i partecipanti”.

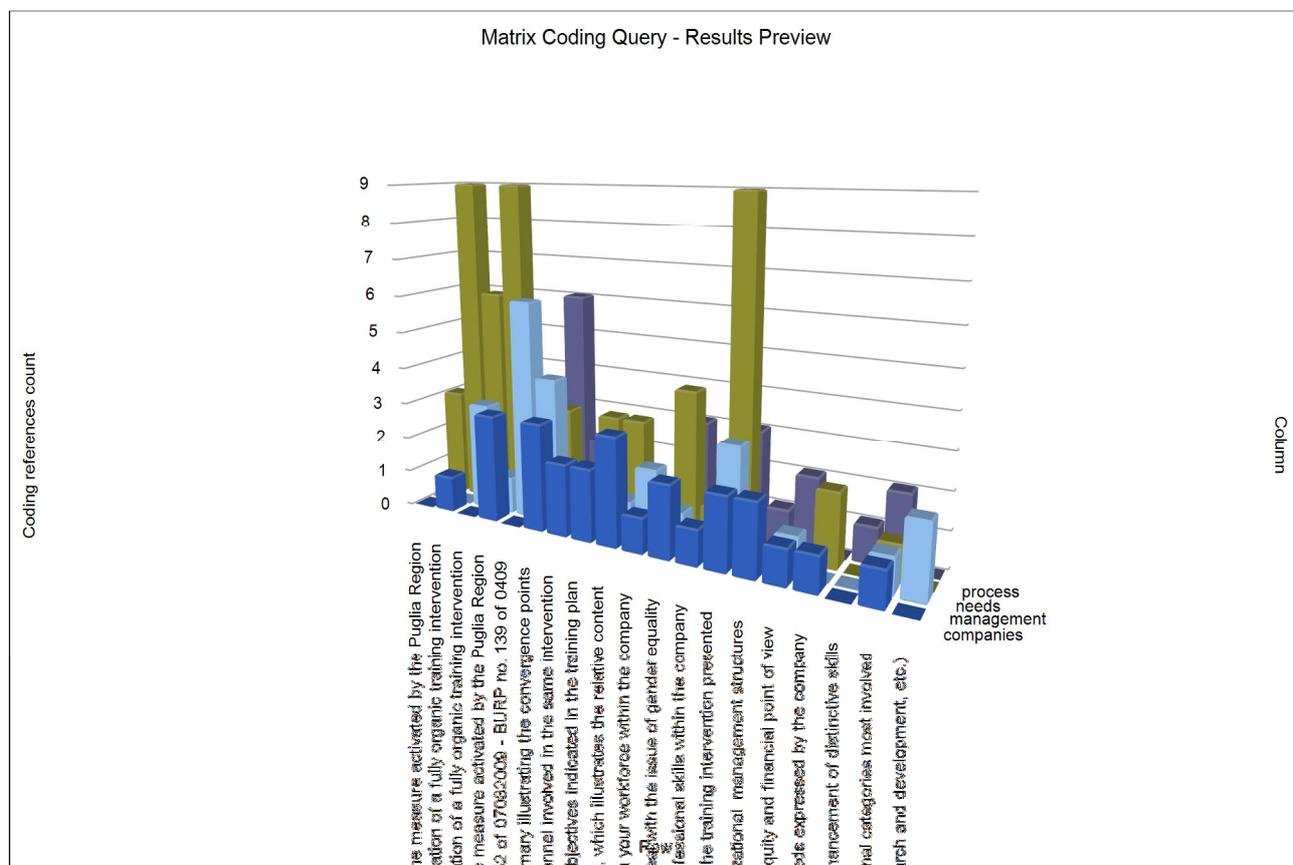
Le categorie professionali che hanno frequentato i corsi e partecipato attivamente all'intervento formativo (domanda n. 20), a detta dei rispondenti, sono i dirigenti, il *middle ed operational management*, gli *analyst*, i *developer*, gli operatori di *back/front office* nonché, nel settore alberghiero, i camerieri da sala e ai piani.

L'intervento formativo è stato articolato indicando, in maniera più ricorrente, il coinvolgimento delle seguenti aree funzionali: amministrazione, produzione, finanza e controllo, *marketing* e ICT (domanda n. 21). Minori frequenze assolute sono riscontrabili in relazione alla gestione delle risorse umane e alla ricerca e sviluppo.

Similmente al campione relativo ai programmi mono-aziendali “valutati positivamente”, oltre alla rilevazione delle frequenze assolute e relative riconducibili alle risposte dei questionari, l'intervistato ha condotto un'analisi qualitativa del testo, tramite il *software NVIVO*.

Più in dettaglio, i risultati dell'attività di *auto-coding* sono riportati nella figura 4.7.

Figura 4.7 – I risultati dell'attività di *auto-coding*

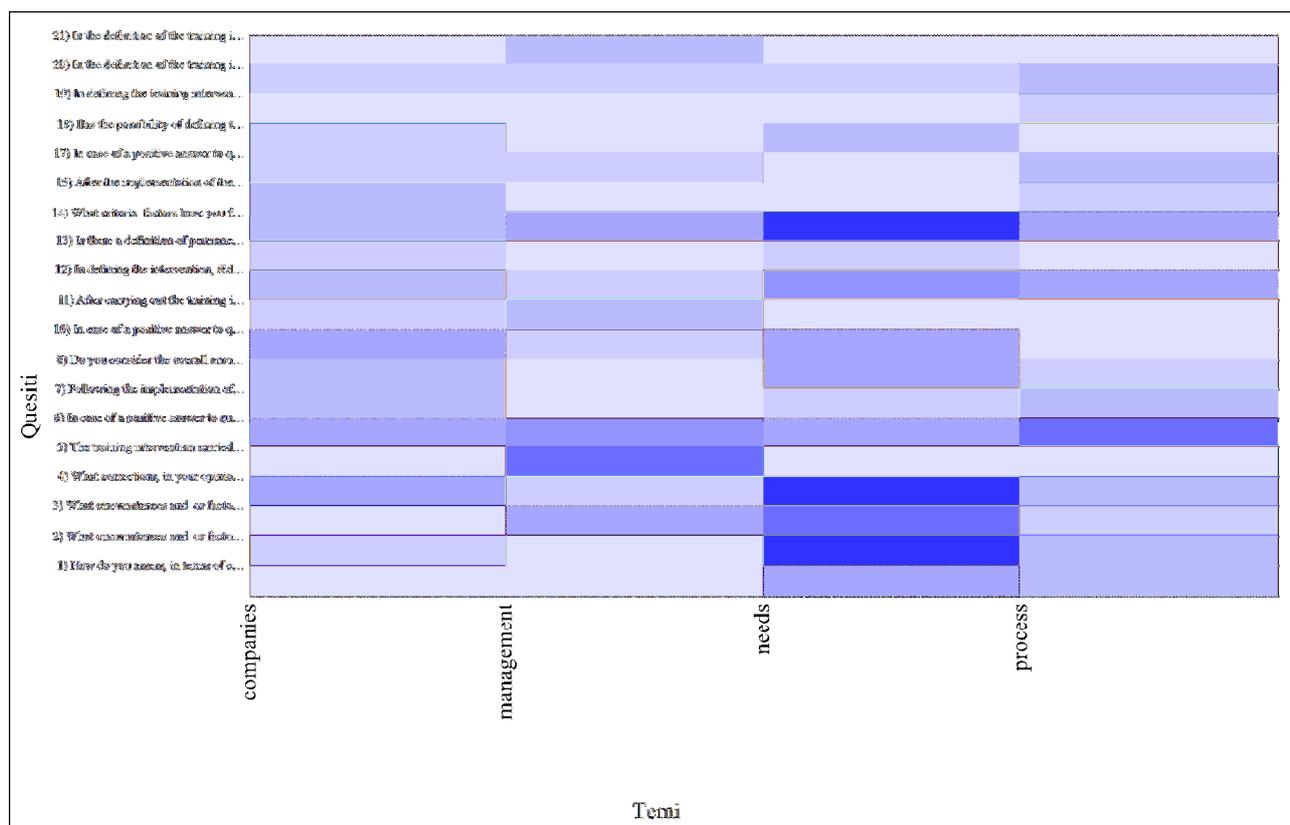


Le quattro macro-aree individuate, tramite la predetta attività di *auto-coding*, sono di seguito riepilogate:

1. process
2. needs
3. management
4. companies

Il confronto tra le suddette macro-aree tematiche e le ventuno domande del questionario, operando una scelta di *data visualization*, può essere sviluppato prendendo in esame la vivacità del colore celeste che può essere evinta dalla figura 4.8.

Figura 4.8 – I risultati della data visualization



Concentrando la diagnosi delle evidenze empiriche sui rettangoli caratterizzati da una tonalità “più carica” del colore celeste, è agevole desumere che il macro-tema dei bisogni (*needs*) contraddistingue le domande del questionario n. 2, 4 e 14.

A ben vedere, coerentemente con gli esiti rivenienti dalla disamina delle frequenze assolute e relative, è emerso che l’analisi dei fabbisogni formativi (i predetti *needs*), in via prevalente, ha rappresentato uno *step* propedeutico ai fini del perfezionamento e della realizzazione di un intervento formativo pienamente organico (domanda n. 2).

In una prospettiva di miglioramento continuo ispirata al recepimento dei *feedback* ricavati dall’attività di controllo concomitante, le modifiche da apportare, per migliorare l’efficacia ed il successo realizzativo delle misure attivate dalla Regione Puglia

(domanda n. 4), nella prossima programmazione, dovrebbero vertere sull'“ascolto” e soddisfacimento dei *needs* palesati dagli organismi formativi.

Infine, in merito alla domanda n. 14, conformemente ai risultati enucleati tramite le frequenze assolute e percentuali, i *needs* dei *partner* del raggruppamento hanno rappresentato le determinanti cruciali nel percorso di definizione delle priorità dell'intervento formativo presentato.

4.3 Le rinunce ai programmi mono-aziendali

Come già richiamato nel secondo capitolo, i questionari compilati sono pari a 12 e rappresentano il 30,77% della popolazione statistica inerente al sotto-gruppo delle rinunce all'espletamento dei programmi mono-aziendali.

Scendendo nel dettaglio, le risposte pervenute possono ricondotte a due macro-categorie attinenti a motivazioni rispettivamente di natura “endogena” ed “esogena” all'impresa proponente il programma di formazione.

Nella prima macro-categoria, appare interessante menzionare che l'assenza di *key people* nella struttura organizzativa, dovuta all'assunzione in un altro contesto imprenditoriale, nelle posizioni di funzionario o di dirigente, ha comportato una sospensione definitiva dell'investimento. Ponendo enfasi sempre sul modello organizzativo del soggetto proponente, alcuni intervistati hanno dichiarato l'impossibilità di superare problematiche di natura logistica o di integrare la frequenza ai corsi dei propri dipendenti nella programmazione delle *core activity*. In altre parole, l'indisponibilità di “spazi” consoni ed adeguati, così come la mancanza della risorsa “tempo”, hanno rappresentato due fattori ostativi, per accrescere il bagaglio di conoscenze e competenze del capitale umano aziendale.

Inoltre, l'*iter* di valutazione ed approvazione del programma di formazione si è rivelato eccessivamente lungo tanto da implicare un disallineamento rispetto alle emergenti esigenze aziendali.

In altre due casistiche, il soggetto proponente ha vissuto circostanze straordinarie della propria vita aziendale, dovute al cambio dell'assetto proprietario, a seguito di un'acquisizione, o del team manageriale, a causa della cessione secondo la formula dell'affitto d'azienda. In queste fattispecie, a detta degli intervistati, l'investimento nella formazione del capitale umano non è stato considerato una priorità rispetto alle diverse problematiche connesse alle fasi *ex post* all'acquisizione o all'affitto dell'azienda.

Nella seconda macro-categoria, ovvero le motivazioni di natura “esogena” al soggetto proponente, invece, vale la pena sottolineare la scarsa sintonia ed “empatia” relazionale con l’organismo formativo.

4.4 Le rinunce ai programmi pluri-aziendali

Gli intervistati che hanno compilato ed inoltrato il questionario sono pari a 13. Si tratta di un risultato soddisfacente perché, come già richiamato nel secondo capitolo, tale campione rappresenta il 54,17% della popolazione statistica del sotto-gruppo di riferimento.

Similmente alle rinunce dei programmi mono-aziendali e per opportuna omogeneità nei criteri di approfondimento, le evidenze empiriche possono essere argomentate sulla base di due macro-categorie relative a ragioni rispettivamente di natura “endogena” ed “esogena” alla singola impresa coinvolta nel raggruppamento, promosso dall’organismo di formazione nel programma di investimento in capitale umano.

Con specifico riferimento alla prima macro-categoria, giova menzionare la riduzione della pianta organica o la *non compliance* con alcuni requisiti amministrativi previsti dal bando, come ad esempio la mancata produzione del DURC.

In un altro caso, l’azienda ha attraversato, in concomitanza all’iter di approvazione e potenziale svolgimento del programma di formazione, un momento straordinario del proprio ciclo di vita, dovuto all’attivazione dell’istituto giuridico dell’amministrazione giudiziaria.

In due casi, inoltre, gli intervistati hanno posto l’accento sulle lungaggini nell’espletamento delle procedure di valutazione dei programmi di formazione tanto che, nel contempo, le esigenze delle aziende sono mutate rispetto a quelle indicate all’atto della partecipazione al bando.

Ancora, altre due aziende hanno evidenziato l’impossibilità di conciliare lo svolgimento dell’intervento formativo con l’espletamento delle attività operative quotidiane. In specie, per il settore turistico, un intervistato suggerisce di erogare i corsi, oltre l’orario di lavoro, e propone altresì di incentivare la definizione di un programma di formazione, articolato in una vera e propria *academy*, da tenersi durante il periodo invernale, al fine di fornire ai discenti adeguate ed efficaci *skill* da “mettere a frutto” nella stagione estiva.

Focalizzando l’attenzione sulla seconda macro-categoria, ovvero le ragioni di natura “esogena” alle aziende coinvolte nel programma di interventi promosso da un

organismo di formazione, giova enfatizzare le difficoltà di interazione riscontrate dai diversi *partner*, nell'ambito del raggruppamento. Al riguardo, occorre sottolineare lo scarso rapporto sinergico instaurato con l'organismo di formazione o con alcune aziende tanto che la rinuncia, in due casi, ha provocato l'interruzione definitiva del programma di intervento.

Conclusioni e prospettive future di verifica

La VI condotta ha evidenziato alcuni primi obiettivi raggiunti dalla Regione Puglia attraverso l'attuazione di mirati interventi in materia di formazione alle imprese. Il presente rapporto suggerisce, quindi, come il monitoraggio in itinere fornisca elementi utili a comprendere i risultati preliminari generati da azioni caratterizzate da effetti di medio-lungo termine. Occorre evidenziare, infatti, come l'investimento in capitale umano si caratterizzi per un elevato grado di complessità, dovuto all'orizzonte temporale di riferimento dei relativi effetti. In tal senso, il sostegno alle imprese - mediante interventi volti a finanziare investimenti in conoscenze e competenze - rappresenta un percorso virtuoso, in grado di generare esternalità positive, non solo sui singoli beneficiari, ma anche sull'intero tessuto imprenditoriale regionale.

Tra le principali evidenze emerse dalla VI, giova sottolineare lo stretto legame di interdipendenza tra la dimensione aziendale e l'accesso agli interventi regionali. La partecipazione ad iniziative di tipo progettuale, da parte delle PMI, risente di barriere generate dalla minore capacità delle stesse di allocare una quota delle proprie risorse in attività di progettazione. Si evidenzia, infatti, come l'attività di *project management* risulti essere una *technicality* aziendale, adottata tipicamente delle grandi imprese. A ben vedere, l'ampia partecipazione di PMI rappresenta un primo segnale di come l'intervento risulti essere stato in grado di interessare soggetti tradizionalmente non coinvolti in tali dinamiche.

Un'ulteriore elemento di rilievo emerso dalla VI concerne l'accesso alle misure, da parte delle PMI, tramite *network* di imprese. Tale risultato appare essere non del tutto scontato, essendo il contesto italiano tradizionalmente orientato al modello padronale. Il modello padronale si caratterizza, infatti, per una scarsa attitudine all'aggregazione attraverso un *network* di tipo formale, data la centralità ricoperta nell'ambito dei processi decisionali, dall'assetto proprietario. In tal senso, il risultato evidenziato suggerisce come gli interventi posti in essere abbiano favorito il coinvolgimento attivo delle PMI sia attraverso la partecipazione diretta sia mediante la definizione di specifiche collaborazioni.

Nell'ambito delle analisi riguardanti gli assetti giuridici dei soggetti beneficiari, occorre distinguere tra interventi mono-aziendali e pluri-aziendali. Tale necessità deriva dall'esistenza di differenze sostanziali, le quali rivelano come le misure abbiano tenuto conto delle diverse esigenze delle aziende pugliesi.

Nello specifico, l'analisi descrittiva degli interventi mono-aziendali evidenzia l'ampia partecipazione, da parte delle Srl. Tale circostanza trova origine sia nella centralità delle stesse all'interno del tessuto economico regionale e nazionale sia nella maggiore flessibilità di tale forma giuridica; permane contenuta, invece, la presenza di società di persone e di imprese individuali.

Per quanto concerne l'analisi dei dati relativi agli interventi condotti tramite lo sviluppo di sinergie tra due o più imprese, i risultati empirici evidenziano uno scenario caratterizzato da un maggiore coinvolgimento di soggetti operanti sulla base del modello della ditta individuale. La possibilità di istituire partenariati ha rappresentato, quindi, una leva strategica per accedere ad iniziative progettuali, in materia di formazione. In tal senso, seppur in assenza di un legame diretto tra dimensione aziendale e forma giuridica adottata, le evidenze empiriche confermano che la previsione di incentivi a beneficio dei *network* di imprese abbia favorito il coinvolgimento di soggetti teoricamente in possesso di una minore capacità di operare attraverso attività di tipo progettuale, consentendo l'accesso a misure agevolative altrimenti non sempre raggiungibili.

Gli esiti dell'indagine *on field* forniscono interessanti spunti di approfondimento, in merito al livello di soddisfazione raggiunto dai soggetti proponenti perché, ad esempio, hanno accresciuto il livello delle conoscenze/competenze del proprio capitale umano, hanno sviluppato/rinvigorito un prezioso "spirito di appartenenza" e, laddove comunicato, ridotto il *turnover* dei dipendenti, nell'intento precipuo di consolidare il disegno competitivo dell'azienda, alle volte, in piena coerenza con la *mission*, la *corporate strategy* ed il piano industriale.

Le misure varate dalla Regione Puglia, come era lecito attendersi, inoltre, si sono rivelate una importante opportunità di *fund raising* per sostenere, sul piano finanziario, le politiche permanenti di formazione continua della "forza lavoro".

Pertanto, gli obiettivi intermedi della programmazione regionale 2014-2020 possono ritenersi conseguiti anche grazie al fondamentale supporto fornito dai referenti della Sezione "Formazione Professionale" della Regione Puglia. Taluni intervistati hanno

palesato un particolare apprezzamento circa la tempestività e l'efficacia nel soddisfare le richieste operative avanzate dai soggetti proponenti.

Con specifico riferimento ai punti di debolezza e ai correlati correttivi da apportare, alcuni partecipanti all'indagine in parola, in misura tendenzialmente condivisa, propongono un significativo snellimento delle procedure amministrative, una notevole riduzione della documentazione da produrre, giacché il soggetto proponente già fa un ampio ricorso all'autocertificazione e, più in generale, un drastico decremento della burocrazia. In tal senso, nella prossima programmazione, si propone di individuare un *iter* amministrativo più semplificato e maggiormente rispondente alle reali esigenze operative del soggetto proponente. In effetti, è accaduto che la lunghezza dell'arco temporale compreso tra la presentazione del progetto formativo, la valutazione e l'approvazione, in alcuni casi, si è rivelata poco confacente alle emergenti ed effettive necessità formative dell'azienda. Nell'intento di colmare appieno tale *gap* operativo, appare evidente che – in relazione agli avvisi c.d. “a sportello” – la Regione Puglia potrebbe vagliare l'opportunità di potenziare la struttura organizzativa.

Dalle evidenze empiriche, è altresì emerso che un non elevato grado di flessibilità del portale “Sistema Puglia” ha acuito il livello di complessità operativa dell'intervento formativo anche, ad esempio, rispetto alla possibilità di cambiare il nominativo di un docente. Al riguardo, tuttavia, occorre precisare che le richieste avanzate dai soggetti proponenti sono state evase dai funzionari della Sezione “Formazione Professionale” della Regione Puglia, in un arco temporale, non superiore a trenta giorni.

In linea generale, i contenuti dei piani formativi presentati e “valutati positivamente” sono stati non molto convergenti con le misure di sviluppo avviate nei settori considerati strategici dalla Regione Puglia (Delibera di Giunta n.1552 del 07/08/2009 - BURP n. 139 del 04/09/2009). Soltanto in pochi casi è emersa una tendenziale coerenza rispetto ad iniziative formative incentrate sui “materiali avanzati”, sui “sistemi avanzati di manifattura”, sull’“ICT” e sull’“ambiente e risparmio energetico”.

La parità di genere non ha rappresentato una tematica focale nella definizione degli interventi formativi. Questo risultato che, a primo impatto, potrebbe sembrare eccessivamente scoraggiante, ad una lettura più attenta delle evidenze empiriche, però consente di desumere che la rilevanza del genere femminile nel “DNA” e nella *governance* dell'azienda costituisce un *goal*, per certi versi, già del tutto conseguito. Un intervistato ha precisato che, nel proprio contesto imprenditoriale, la componente

femminile incide per il 70% sull'ammontare complessivo della pianta organica. La presenza di tale tematica si evince, invece, nei piani formativi delle aziende operanti nei settori merceologici, come ad esempio l'ICT, nei quali il genere maschile tradizionalmente prevale, in termini assoluti e percentuali, su quello femminile.

Un positivo riscontro, “a valle” delle azioni sino ad ora poste in essere dalla Regione Puglia, risiede nel fatto che, in larga misura, gli intervistati hanno dichiarato che l'intervento formativo ha sortito importanti miglioramenti degli assetti organizzativo/gestionali, con conseguenti benefici sul livello di competitività dell'azienda. Gli effetti positivi sono da ricondursi, in via prevalente, all'adozione di sistemi informativi, di ultima generazione, nei quali ad esempio l'architettura ERP è stata integrata con la piattaforma, sviluppata e dedicata, al commercio elettronico.

Polarizzando l'attenzione sulle rinunce all'implementazione del piano formativo, vale la pena segnalare che, in merito agli interventi di tipo “mono-aziendale”, tale risultato è da ascrivere alla mancanza di *key people*, ad un'errata programmazione delle attività operative tanto da non consentire la partecipazione dei dipendenti, durante l'orario di lavoro, nonché a motivazioni di natura esogena che, in alcuni casi, hanno riguardato momenti straordinari del ciclo di vita del soggetto proponente.

Negli interventi di tipo “pluri-aziendale”, invece, taluni intervistati hanno sostenuto che la rinuncia è da imputarsi alle difficoltà di interazione con l'organismo formativo, alla riduzione della pianta organica di un *partner* che, inesorabilmente, ha implicato l'interruzione definitiva dell'intero progetto di investimento sul capitale umano, oltre che alla mancata produzione di documenti amministrativi, come ad esempio il DURC.

In una logica prospettica e successiva alla presente attività di verifica “in itinere”, in sede di valutazione finale, si suggerisce di completare la “fotografia” dei progetti formativi sino alla scadenza della programmazione 2014-2020, di condurre analisi contro-fattuali considerando le aziende “valutate negativamente”, per ciascuna tipologia di intervento (“mono-aziendale”, “pluri-aziendale”) o, ancora meglio, le realtà imprenditoriali comparabili, per dimensione aziendale, che non hanno mai presentato alcuna richiesta di finanziamento per accrescere/consolidare le conoscenze/competenze del capitale umano.

Da ultimo, a seguito del ben noto evento pandemico che ha provocato un significato ripensamento delle priorità strategico-operative di qualsivoglia operatore economico, stante l'impossibilità riscontrata dal valutatore nei recenti mesi, si raccomanda di

condurre una *case-study analysis*, al fine di acquisire – in via diretta – maggiori elementi informativi dai soggetti che hanno presentato proposte progettuali, a valere sulle misure in parola promosse dalla Regione Puglia, nella programmazione 2014-2020.

Allegato n. 1 – Cover letter questionario programma “mono-aziendale”



REGIONE
PUGLIA

DIPARTIMENTO SVILUPPO
ECONOMICO, INNOVAZIONE, ISTRUZIONE,
FORMAZIONE E LAVORO

SEZIONE PROGRAMMAZIONE UNITARIA
NUCLEO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI
INVESTIMENTI PUBBLICI
Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP

Trasmissione a mezzo fax e
posta elettronica ai sensi
dell'art.47 del D. Lgs n. 82/2005

Aziende beneficiarie

Loro indirizzi PEC

OGGETTO: Piano di Valutazione (PdV) Puglia 2014-2020: compilazione questionario

Cara azienda,

il piano di valutazione della regione Puglia prevede un momento di particolare interesse, che si concretizza nella volontà di “misurare” la qualità delle misure e degli interventi a supporto delle aziende presenti, nell’ambito del proprio territorio.

In particolar modo, per quanto concerne la **FORMAZIONE** alle imprese, affida tale valutazione in itinere al Nucleo di Verifica e Valutazione degli Investimenti della Regione Puglia, al fine di assicurare che il processo in questione sia svolto in modo del tutto indipendente.

È opportuno, in estrema sintesi, rappresentare l’utilità delle procedure di valutazione, che possono consentire nel tempo di perfezionare sempre più la qualità delle misure e degli interventi proposti dalla Regione Puglia.

In tale senso, Ti chiediamo di dedicare **pochi minuti** alla compilazione del questionario, allegato alla presente comunicazione, al fine di poter contribuire attivamente al processo di valutazione degli interventi regionali che hanno interessato la Tua realtà aziendale.

A margine della presente comunicazione, si è provveduto ad inserire un **link**; cliccando sullo stesso, si accede direttamente potendo, conseguentemente, procedere alla relativa compilazione.

I dati assunti saranno trattati in conformità alle vigenti norme, in tema di privacy.

www.regione.puglia.it

Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP
Via Gentile, 52 - 70126 Bari - Tel: 080 5405202 –
mail: t.crudele@regione.puglia.it; nvvip.puglia@regione.puglia.it



**REGIONE
PUGLIA**

**DIPARTIMENTO SVILUPPO
ECONOMICO, INNOVAZIONE, ISTRUZIONE,
FORMAZIONE E LAVORO**

**SEZIONE PROGRAMMAZIONE UNITARIA
NUCLEO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI
INVESTIMENTI PUBBLICI
Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP**

Nell'auspicio di ricevere il questionario nel più breve tempo possibile,
l'occasione è gradita per porgere cordiali saluti.

D'ordine Il Presidente del NVVIP

(prof. Vitorocco Peragine)

Responsabile

Segreteria Tecnico Amministrativa NVVIP

(dott.ssa Tiziana Crudele)

Allegato:

- link da cliccare per accedere direttamente alla compilazione del questionario:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfKh0_37Navg2gK10J4VR1VNX2CyfUq_2BFbfbIEOuEGZVhug/viewform?usp=sf_link

www.regione.puglia.it

Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP

Via Gentile, 52 - 70126 Bari - Tel: 080 5405202 –

mail: t.crudele@regione.puglia.it; nvvip.puglia@regione.puglia.it

Allegato n. 2 – Cover letter questionario programma “pluri-aziendale”



REGIONE
PUGLIA

DIPARTIMENTO SVILUPPO
ECONOMICO, INNOVAZIONE, ISTRUZIONE,
FORMAZIONE E LAVORO

SEZIONE PROGRAMMAZIONE UNITARIA
NUCLEO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI
INVESTIMENTI PUBBLICI
Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP

Trasmissione a mezzo fax e
posta elettronica ai sensi
dell'art.47 del D. Lgs n. 82/2005

Aziende beneficiarie

Loro indirizzi PEC

OGGETTO: Piano di Valutazione (PdV) Puglia 2014-2020: compilazione questionario

Cara azienda,
il piano di valutazione della regione Puglia prevede un momento di particolare interesse, che si concretizza nella volontà di “misurare” la qualità delle misure e degli interventi a supporto delle aziende presenti, nell’ambito del proprio territorio.

In particolar modo, per quanto concerne la **FORMAZIONE** alle imprese, affida tale valutazione in itinere al Nucleo di Verifica e Valutazione degli Investimenti della Regione Puglia, al fine di assicurare che il processo in questione sia svolto in modo del tutto indipendente.

È opportuno, in estrema sintesi, rappresentare l’utilità delle procedure di valutazione, che possono consentire nel tempo di perfezionare sempre più la qualità delle misure e degli interventi proposti dalla Regione Puglia.

In tale senso, Ti chiediamo di dedicare **pochi minuti** alla compilazione del questionario, allegato alla presente comunicazione, al fine di poter contribuire attivamente al processo di valutazione degli interventi regionali che hanno interessato la Tua realtà aziendale. Si precisa che l’eventuale ricezione di più copie del predetto questionario dipende esclusivamente dal fatto che la Tua realtà aziendale ha beneficiato del finanziamento regionale per la realizzazione di più di un piano formativo.

A margine della presente comunicazione, si è provveduto ad inserire un **link**; cliccando sullo stesso, si accede direttamente potendo, conseguentemente, procedere alla relativa compilazione.

www.regione.puglia.it

Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP
Via Gentile, 52 - 70126 Bari - Tel: 080 5405202 –
mail: t.crudele@regione.puglia.it; nvvip.puglia@regione.puglia.it



**REGIONE
PUGLIA**

**DIPARTIMENTO SVILUPPO
ECONOMICO, INNOVAZIONE, ISTRUZIONE,
FORMAZIONE E LAVORO**

**SEZIONE PROGRAMMAZIONE UNITARIA
NUCLEO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI
INVESTIMENTI PUBBLICI
*Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP***

I dati assunti saranno trattati in conformità alle vigenti norme, in tema di privacy.

Nell'auspicio di ricevere il questionario nel più breve tempo possibile, l'occasione è gradita per porgere cordiali saluti.

D'ordine Il Presidente del NVVIP
(prof. Vitorocco Peragine)

Responsabile

Segreteria Tecnico Amministrativa NVVIP
(dott.ssa Tiziana Crudele)

Allegato:

- link da cliccare per accedere direttamente alla compilazione del questionario:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd4fpx8clAR24j5wgV -
bEIWNC0w4N8YNALxiJbE1EUEc3vjQ/viewform?usp=sf_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd4fpx8clAR24j5wgV-bEIWNC0w4N8YNALxiJbE1EUEc3vjQ/viewform?usp=sf_link)

www.regione.puglia.it

Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP

Via Gentile, 52 - 70126 Bari - Tel: 080 5405202 –

mail: t.crudele@regione.puglia.it; nvvip.puglia@regione.puglia.it

Allegato n. 3 – Cover letter questionario rinunce al programma “mono-aziendale”



REGIONE
PUGLIA

DIPARTIMENTO SVILUPPO
ECONOMICO, INNOVAZIONE, ISTRUZIONE,
FORMAZIONE E LAVORO

SEZIONE PROGRAMMAZIONE UNITARIA
NUCLEO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI
INVESTIMENTI PUBBLICI
Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP

Trasmissione a mezzo fax e
posta elettronica ai sensi
dell'art.47 del D. Lgs n. 82/2005

Aziende beneficiarie

Loro indirizzi PEC

OGGETTO: Piano di Valutazione (PdV) Puglia 2014-2020: compilazione questionario

Cara azienda,
il piano di valutazione della regione Puglia prevede un momento di particolare interesse, che si concretizza nella volontà di “misurare” la qualità delle misure e degli interventi a supporto delle aziende presenti, nell’ambito del proprio territorio.

In particolar modo, per quanto concerne la **FORMAZIONE** alle imprese, affida tale valutazione in itinere al Nucleo di Verifica e Valutazione degli Investimenti della Regione Puglia, al fine di assicurare che il processo in questione sia svolto in modo del tutto indipendente.

È opportuno, in estrema sintesi, rappresentare l’utilità delle procedure di valutazione, che possono consentire nel tempo di perfezionare sempre più la qualità delle misure e degli interventi proposti dalla Regione Puglia.

In tale senso, Ti chiediamo di dedicare **pochi minuti** alla compilazione del questionario, allegato alla presente comunicazione, **contenente un’unica domanda finalizzata a poter rilevare le motivazioni che hanno spinto la Tua realtà aziendale a rinunciare alla realizzazione del piano formativo.**

A margine della presente comunicazione, si è provveduto ad inserire un **link**; cliccando sullo stesso, si accede direttamente potendo, conseguentemente, procedere alla relativa compilazione.

I dati assunti saranno trattati in conformità alle vigenti norme, in tema di privacy.

www.regione.puglia.it

Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP
Via Gentile, 52 - 70126 Bari - Tel: 080 5405202 –
mail: t.crudele@regione.puglia.it; nvvip.puglia@regione.puglia.it



**REGIONE
PUGLIA**

**DIPARTIMENTO SVILUPPO
ECONOMICO, INNOVAZIONE, ISTRUZIONE,
FORMAZIONE E LAVORO**

**SEZIONE PROGRAMMAZIONE UNITARIA
NUCLEO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI
INVESTIMENTI PUBBLICI
*Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP***

Nell'auspicio di ricevere il questionario nel più breve tempo possibile,
l'occasione è gradita per porgere cordiali saluti.

D'ordine Il Presidente del NVVIP
(prof. Vitorocco Peragine)
Responsabile
Segreteria Tecnico Amministrativa NVVIP
(dott.ssa Tiziana Crudele)

Allegato:

- link da cliccare per accedere direttamente alla compilazione del questionario:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWiHXxNK1yn32CqAm_d4tnIEY_gxxa069mbc1yH3HIFu6f3g/viewform?usp=sf_link

www.regione.puglia.it

Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP
Via Gentile, 52 - 70126 Bari - Tel: 080 5405202 –
mail: t.crudele@regione.puglia.it; nvvip.puglia@regione.puglia.it

Allegato n. 4 – Cover letter questionario rinunce al programma “pluri-aziendale”



REGIONE
PUGLIA

DIPARTIMENTO SVILUPPO
ECONOMICO, INNOVAZIONE, ISTRUZIONE,
FORMAZIONE E LAVORO

SEZIONE PROGRAMMAZIONE UNITARIA
NUCLEO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI
INVESTIMENTI PUBBLICI
Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP

Trasmissione a mezzo fax e
posta elettronica ai sensi
dell'art.47 del D. Lgs n. 82/2005

Aziende beneficiarie

Loro indirizzi PEC

OGGETTO: Piano di Valutazione (PdV) Puglia 2014-2020: compilazione questionario

Cara azienda,

il piano di valutazione della regione Puglia prevede un momento di particolare interesse, che si concretizza nella volontà di “misurare” la qualità delle misure e degli interventi a supporto delle aziende presenti, nell’ambito del proprio territorio.

In particolar modo, per quanto concerne la **FORMAZIONE** alle imprese, affida tale valutazione in itinere al Nucleo di Verifica e Valutazione degli Investimenti della Regione Puglia, al fine di assicurare che il processo in questione sia svolto in modo del tutto indipendente.

È opportuno, in estrema sintesi, rappresentare l’utilità delle procedure di valutazione, che possono consentire nel tempo di perfezionare sempre più la qualità delle misure e degli interventi proposti dalla Regione Puglia.

In tale senso, Ti chiediamo di dedicare **pochi minuti** alla compilazione del questionario, allegato alla presente comunicazione, **contenente un’unica domanda finalizzata a poter rilevare le motivazioni che hanno spinto la Tua realtà aziendale a rinunciare alla realizzazione del piano formativo.**

A margine della presente comunicazione, si è provveduto ad inserire un **link**; cliccando sullo stesso, si accede direttamente potendo, conseguentemente, procedere alla relativa compilazione.

I dati assunti saranno trattati in conformità alle vigenti norme, in tema di privacy.

www.regione.puglia.it

Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP
Via Gentile, 52 - 70126 Bari - Tel: 080 5405202 –
mail: t.crudele@regione.puglia.it; nvvip.puglia@regione.puglia.it



**REGIONE
PUGLIA**

**DIPARTIMENTO SVILUPPO
ECONOMICO, INNOVAZIONE, ISTRUZIONE,
FORMAZIONE E LAVORO**

**SEZIONE PROGRAMMAZIONE UNITARIA
NUCLEO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI
INVESTIMENTI PUBBLICI
*Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP***

Nell'auspicio di ricevere il questionario nel più breve tempo possibile,
l'occasione è gradita per porgere cordiali saluti.

D'ordine Il Presidente del NVVIP
(prof. Vitorocco Peragine)
Responsabile
Segreteria Tecnico Amministrativa NVVIP
(dott.ssa Tiziana Crudele)

Allegato:

- link da cliccare per accedere direttamente alla compilazione del questionario:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScheJArBZGIP76v5mzIA6Givpl3M6YdnVilP4z4HaMtFHuA7Q/viewform?usp=sf_link

www.regione.puglia.it

Segreteria Tecnico-Amministrativa NVVIP

Via Gentile, 52 - 70126 Bari - Tel: 080 5405202 –

mail: t.crudele@regione.puglia.it; nvvip.puglia@regione.puglia.it