



investiamo nel vostro futuro

“Impatto delle azioni di valorizzazione del capitale umano nel settore della ricerca sulla capacità di innovazione delle imprese delle Regioni dell’Obiettivo1 e, nello specifico, dell’Area Convergenza”

Presentazione dei risultati

Gruppo di Coordinamento e di Pilotaggio del Piano delle Valutazioni

9 Maggio 2013



Background

La valutazione “*Impatto delle azioni di valorizzazione del capitale umano nel settore della ricerca sulla capacità di innovazione delle imprese delle Regioni dell’Obiettivo 1 e, nello specifico, dell’Area Convergenza*” rientra nel piano di valutazione del PON Ricerca 2007-2013 (valutazione n°5)

La valutazione è stata realizzata nel periodo Maggio 2012 – Dicembre 2012.

Il Rapporto finale è stato consegnato nel Gennaio 2013.

Struttura della Presentazione

- Obiettivi e Metodologie utilizzate
- Risultati delle analisi
- Spunti di riflessioni e raccomandazioni

Introduzione: obiettivi e metodologie

Oggetto della valutazione

Interventi formativi PON RST&AF 2000-2006 e PON SIL 2000-2006

	Progetti (n°)	Formati (n°)	Impegni (€)	Spesa certificata (€)
PON Ricerca	115*	695*	70,031,604	60,317,836
Art.5 DM629/97	3	22	1,599,753	1,365,076
Art.8 DM593/00	19	145	6,167,619	5,258,906
Art.9 DM593/00	14	21	3,437,288	2,430,305
Avv1073 DM593/00	79	507	58,826,944	51,263,548
PON SIL	297	6,409	22,177,691	14,842,379
488 + formazione	243	5,537	19,232,201	12,967,243
PIA formazione	7	256	937,900	532,649
PIA innovazione	47	616	2,007,590	1,342,487
Totale	412	7,104	92,209,295	75,160,215

PON SIL e PON Ricerca si differenziano:

- Percorsi più lunghi strutturati nel PON Ricerca (maggiori ore per formato, 2600 vs 160 circa, e maggiori costi medi, **600 mila euro PON Ricerca contro 75 mila euro PON SIL**);
- Imprese più grandi e in settori tecnologicamente più avanzati nel caso del PON Ricerca

Domande e metodologie di analisi

Domande di valutazione	Tipologia di analisi
Se e in che misura l'esplicitazione della domanda di formazione ha previsto collaborazioni con l'offerta formativa?	Indagine diretta imprese PON Casi studio
La domanda di formazione espressa presenta caratteristiche comuni tali da configurare possibili clusters territoriali, settoriali, dimensionali?	Indagine diretta imprese PON
Gli interventi formativi hanno modificato il comportamento innovativo delle imprese e secondo quali linee direttrici?	Indagine diretta imprese PON
Se e in che modo il personale formato ha concorso a innescare processi innovativi?	Casi studio Analisi di comparazione con fondi interprofessionali
Che tipo di effetti hanno generato gli interventi formativi sullo sviluppo organizzativo delle imprese?	
La crescita delle competenze del personale occupato indotta dalla formazione ha prodotto effetti sull'adattabilità del personale occupato?	Casi studio "Mini indagine" presso i destinatari degli interventi ancora presenti nelle imprese
Quali sono stati gli effetti degli interventi formativi sull'occupabilità dei giovani laureati?	

Caratteristiche delle analisi realizzate

Indagine diretta presso le imprese finanziate dai PON

- Questionario strutturato con domande a risposte chiusa (condiviso con Comitato di Pilotaggio)
- Inviato alle quasi 400 imprese. Metodologia mista, CATI-CAWI
- 270 mail fornite dalle imprese e 60 questionari restituiti.

Indagine diretta presso imprese finanziate dai Fondi interprofessionali

- Due fondi contattati, in accordo con AdG (Fondimpresa e Fondo formazione)
- Raccolti 47 questionari (su 313 imprese con mail).

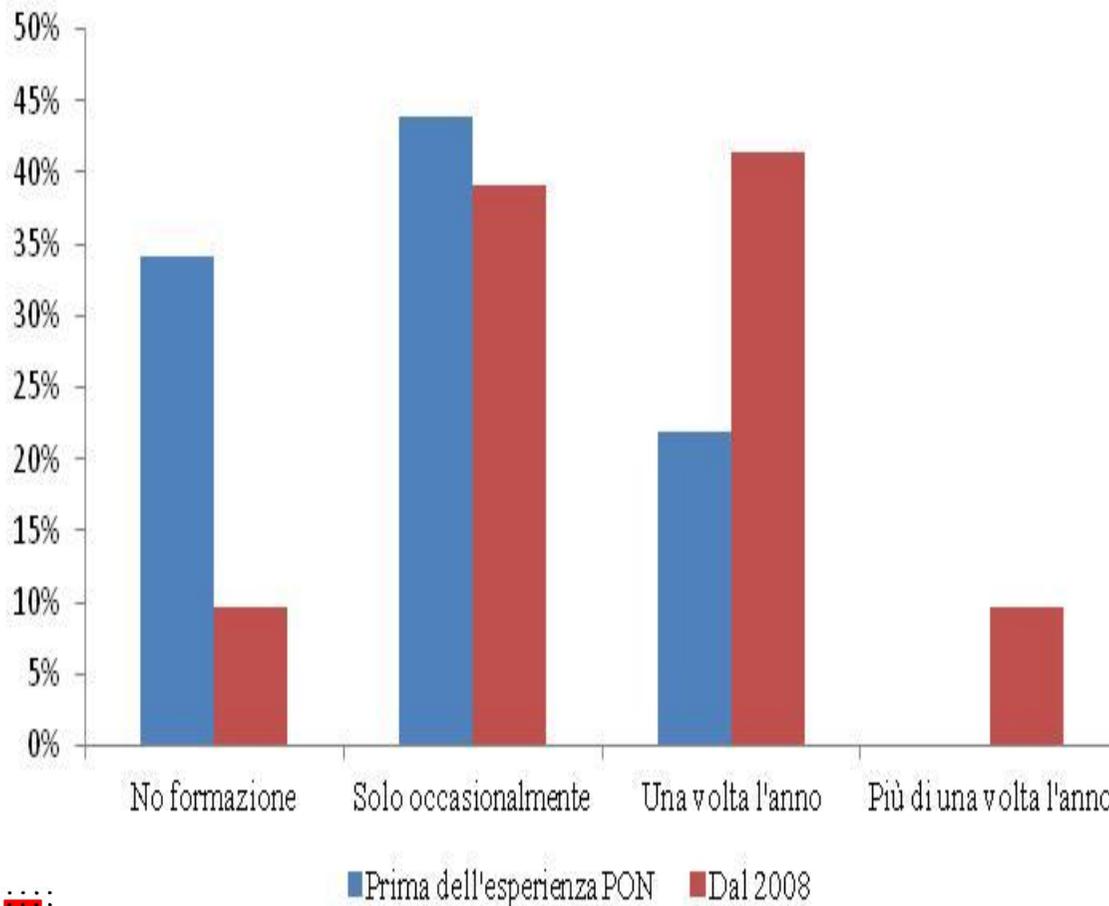
Casi studio

- 16 studi di caso realizzati
- Criteri di scelta: casi di entrambi i PON, copertura delle diverse regioni dell'Ob.1, progetti con un numero di risorse umane formate superiore a 5, sede legale nelle regioni Ob.1, disponibilità
- Attività: interviste alle imprese (25 persone intervistate), mini questionario a lavoratori (quasi 60), analisi documentale.

I risultati delle analisi

Prima di rispondere alle domande ...

I PON sono stati una opportunità per le imprese, soprattutto le PMI, con poca o nessuna esperienza di formazione



Occasione di sperimentare per la prima volta una esperienza di formazione

Dopo il PON le imprese migliorano la loro propensione a realizzare formazione

D.1- Se e in che misura l'esplicitazione della domanda di formazione ha previsto collaborazioni con l'offerta formativa?

Non elevata capacità di “governo strategico” del percorso formativo:
identificazione dei bisogni e definizione della domanda sono state delegate alle strutture dell'offerta formativa e/o a enti di consulenza o consulenti individuali (soprattutto imprese PON SIL).

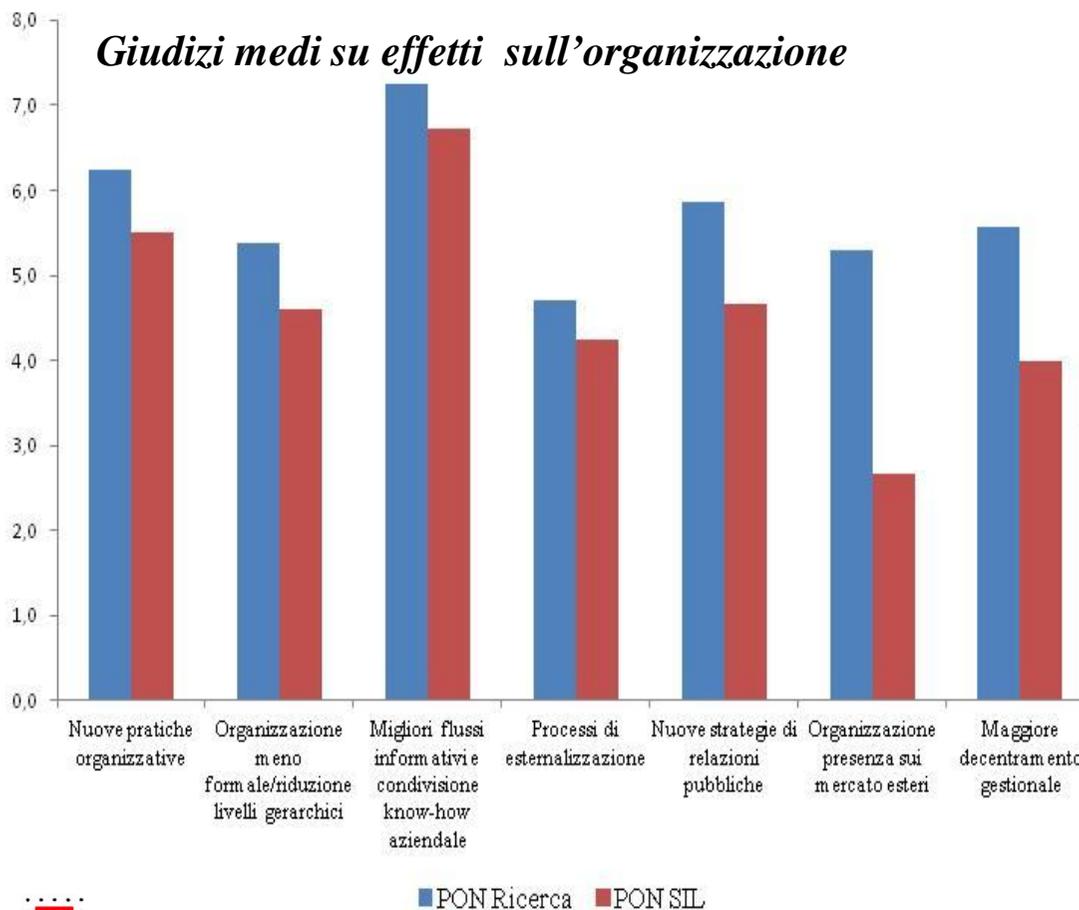
L'integrazione tra il progetto formativo e il progetto di ricerca o/e di investimento non è stata talora valorizzata in modo adeguato : **meno di un quarto dei progetti possiedono le caratteristiche di integrazione “strategica” tra il progetto formativo e gli investimenti in corso.**

Le principali forme di scarsa integrazione emerse nei casi studio:

- 1) incoerenza delle tematiche formative con le innovazioni
- 2) tematiche formative generiche
- 3) tendenza a “sovra dimensionare” ore e persone in formazione
- 4) prevalenza di figure operative nella formazione (PON SIL)

D.3: Gli interventi formativi hanno modificato il comportamento innovativo delle imprese e secondo quali linee direttrici? D. 5: Che tipo di effetti hanno generato gli interventi formativi sullo sviluppo organizzativo delle imprese?

La formazione ha supportato processi di riorganizzazione necessari alla realizzazione dell'investimento, ma non ha innescato significative trasformazioni nelle aziende



Non emergono processi di trasformazione “radicale” dell’organizzazione aziendale

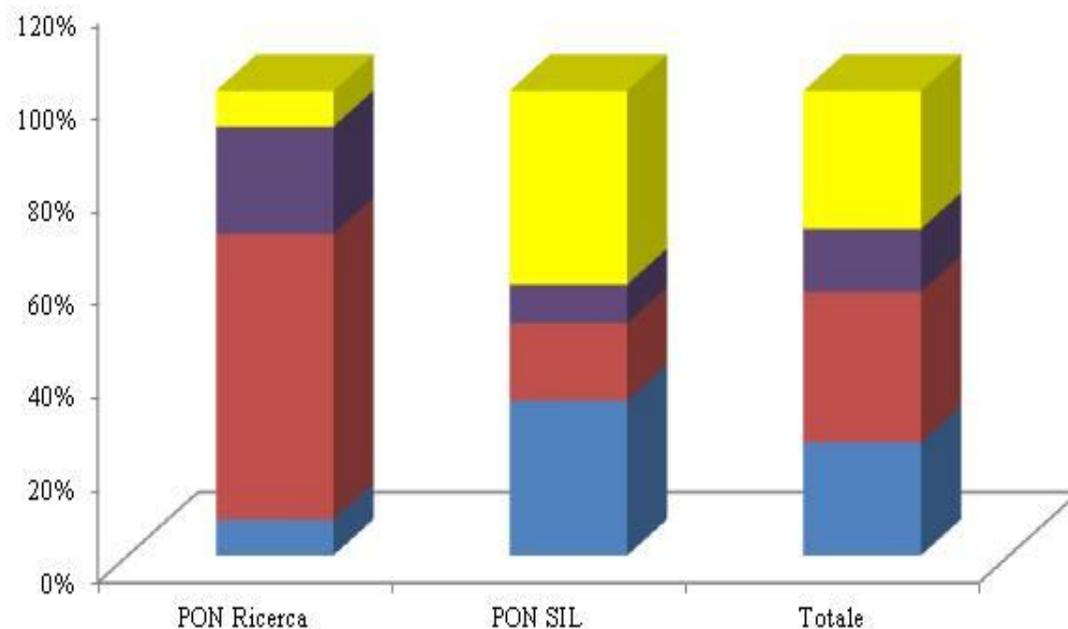
Nel PON Ricerca maggiore capacità di valorizzare le competenze formate per inserire o individuare nuove figure professionali (60% dei casi, contro il 30% dei PON SIL)

D.3: Gli interventi formativi hanno modificato il comportamento innovativo delle imprese e secondo quali linee direttrici? D. 5: Che tipo di effetti hanno generato gli interventi formativi sullo sviluppo organizzativo delle imprese?

La formazione ha portato a **riorganizzare e densificare le relazioni delle imprese** → 72% delle imprese hanno mantenuto le relazioni

Risultato positivo e diverso dai risultati emersi in valutazioni precedenti (nel 2005 era 33%).

Presenza e tipo di relazioni a valle del progetto

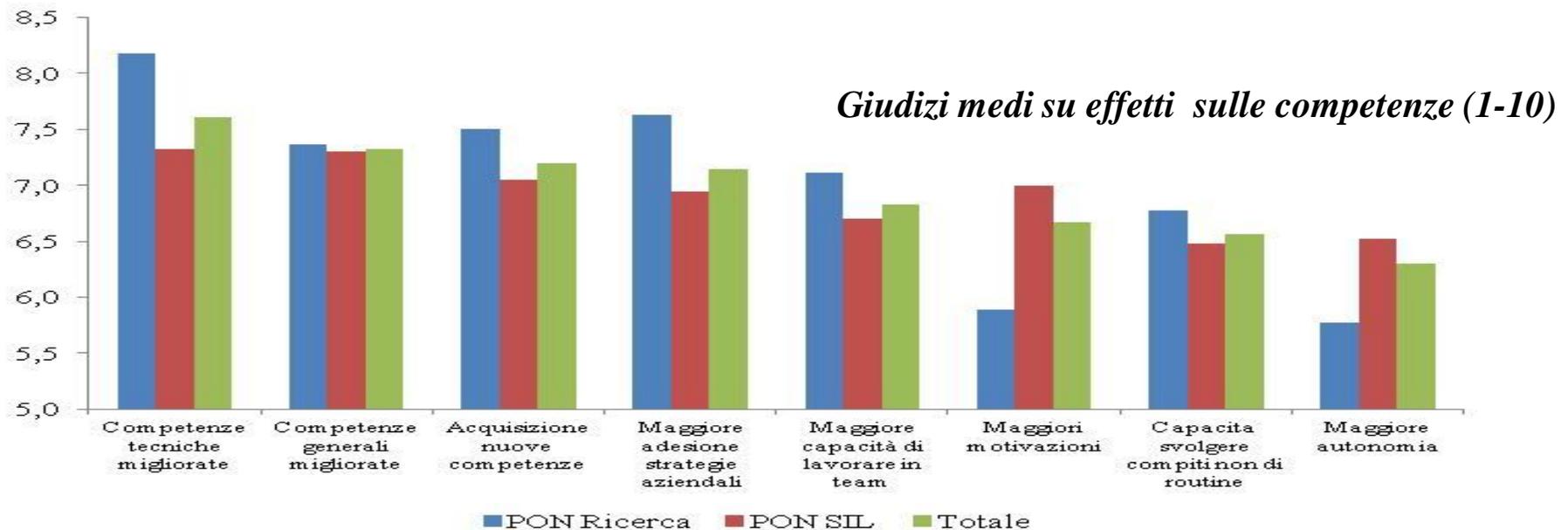


Queste relazioni nel 60% dei casi hanno preso la forma di collaborazioni informali

In pochi casi, il 15%, il network si è esteso su progetti nuovi e diversi dalla formazione

D.4: Se e in che modo il personale formato ha concorso a innescare processi innovativi?

Effetti principali vengono rilevati per competenze migliorate. Poco valorizzate le competenze trasversali e **i soft skills, utili a sviluppare una maggiore capacità di assorbire innovazioni** (learning to learn) (→ es. capacità di esecuzione di lavori non di routine, di autonomia decisionale e di lavoro in team).

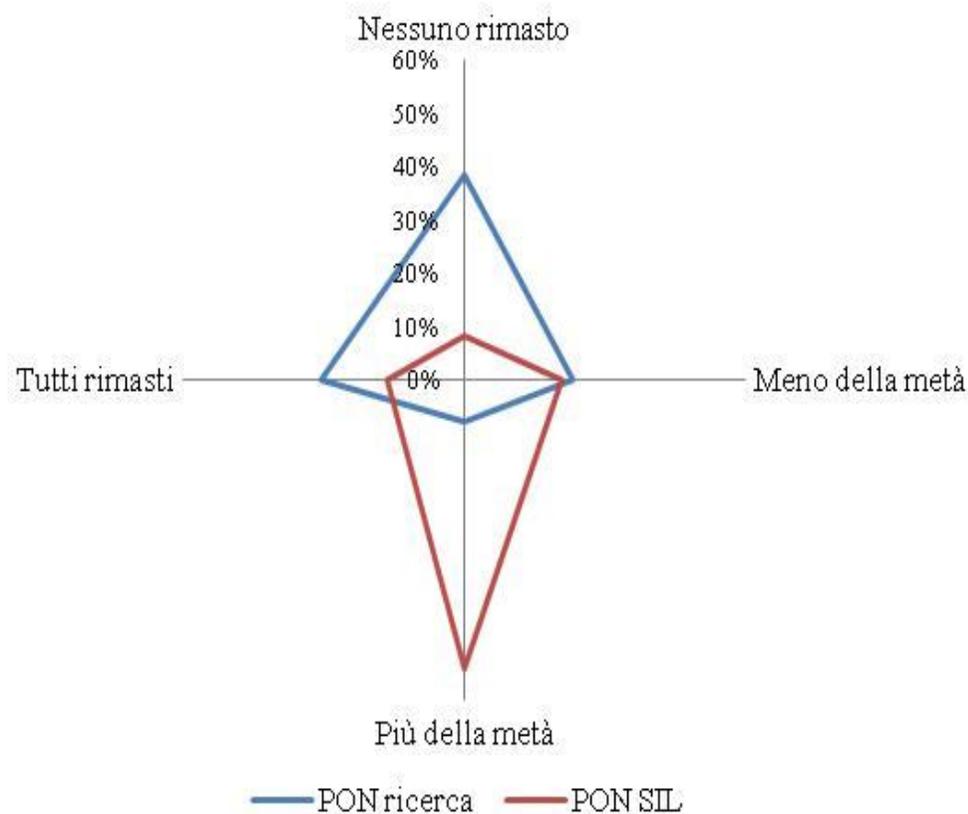


Tre ragioni possibili: 1) i confini tecnico-operativi entro cui la crescita delle competenze è avvenuta, 2) i limiti di organizzazione e struttura interna dell'azienda 3) raramente la formazione ha coinvolto personale con mansioni superiori di coordinamento o di management

D.6: La crescita delle competenze del personale occupato indotta dalla formazione ha prodotto effetti sull'adattabilità del personale occupato? D.7: Quali sono stati gli effetti degli interventi formativi sull'occupabilità dei giovani laureati?

PON SIL → 3 lavoratori formati su 4 sono ancora in azienda. Questi lavoratori hanno superato meglio di altri la difficile crisi iniziata nel 2008.

PON Ricerca → % dei formati ancora in azienda buona, ma più numerosi i casi di imprese che presentano “zero” lavoratori formati inseriti in azienda.



PON Ricerca: le persone formate ma non inserite, nella maggior parte dei casi hanno trovato posti di lavoro adeguati ai nuovi skills che non potevano sviluppare nell'azienda originaria. L'impatto sulla loro occupabilità è quindi stato positivo

Un tentativo di sintetizzare le condizioni rilevanti per il successo dei progetti formativi ...

Si è studiato quali fattori o combinazioni di essi (capitale umano, dimensione azienda, internazionalizzazione, gestione del progetto, esperienza precedente, integrazione) sono rilevanti per il verificarsi di un risultato positivo

Nessuno dei fattori presi in considerazione è *di per se necessario* per l'ottenimento di un risultato positivo, neanche l'integrazione

5 possibili combinazioni in grado di determinare un risultato positivo:

- *Elevato Capitale umano E Elevata integrazione* oppure,
- *Elevata presenza sui mercati esteri E Elevata integrazione* oppure,
- *Elevata integrazione e Efficace gestione del progetto* oppure
- *Elevato Capitale umano E Grande dimensione aziendale E non essere alla prima esperienza* oppure
- *Elevato Capitale umano E Elevata presenza sui mercati esteri E elevata dimensione aziendale E Efficace gestione del progetto*

Il fattore integrazione è uno dei fattori rilevanti in queste combinazioni, che necessita comunque la parallela presenza di fattori di contesto aziendale.

... Un tentativo di sintetizzare le condizioni rilevanti per il successo dei progetti formativi, alcuni esempi

Caso E (PIA Innovazione): fusione di tutti gli aspetti nella formazione con il coinvolgimento dei diversi livelli e responsabilità del personale → lancio di nuovi prodotti, ancora oggi presenti in azienda e sviluppati da personale formato con il PIA innovazione.

Caso B (PIA innovazione): L'impresa ha diversificato in un settore nuovo, senza allargare a più risorse la formazione sul tema e tenere in conto con più attenzione gli aspetti di marketing nel nuovo settore (edilizia) → Il nuovo prodotto realizzato (componenti in plastica per l'edilizia) è stato brevettato, ma non ha avuto ancora uno sviluppo importante per l'azienda. Anche caso C (488)

Caso N (PIA Innovazione): accrescere il know-how e le competenze dei lavoratori e allo stesso tempo ha creato una più proficua ed integrata collaborazione tra i dipendenti → struttura più snella e in grado di rispondere con più velocità alle mutevoli richieste del mercato.

Caso F (PON Ricerca): Innovazione di processo, presenza di un fallimento del progetto di ricerca (non industrializzazione) → laboratorio, tecnico inserito, attenzione ricerca

Caso D (488): media impresa 488, presente estero. Investimento 488 soprattutto per capacità produttiva e formazione per competenze tecniche → atteggiamento verso la formazione sfiduciato, difficoltà negli ultimi anni, alcune innovazioni non legate al progetto. In parte anche caso M (488)

Caso I (PON Ricerca): settore ricerca e con elevata pianificazione formativa → competenze formate tutte valorizzate all'interno dell'azienda, con ruoli anche di rilievo. Sostenibilità di questi risultati elevata: di fronte al processo di riorganizzazione di tutto il comparto della ricerca del gruppo di appartenenza le competenze sviluppate con il PON e la loro valorizzazione all'interno dell'azienda hanno permesso di disseminare in diverse delle principali imprese operative del gruppo le competenze acquisite nel corso del progetto.



Confronto tra PON e fondi interprofessionali

	Formazione progetti 2000		Formazione dopo il 2008	
	Fondi interpr.	Imprese PON	Fondi interpr.	Imprese PON*
Amministrazione/contabilità	16%	7%	14%	12%
Tecniche e tecnologie di produzione	14%	36%	16%	15%
ICT ed informatica	3%	15%	8%	13%
Qualità del prodotto	14%	10%	2%	7%
Certificazioni/sicurezza	35%	13%	37%	33%
Marketing/internazionalizzazione	3%	4%	4%	3%
Altro (leadership, lingue...)	16%	13%	18%	16%
Totale	100%	100%	100%	100%
Casi (possibili risposte multiple)	37	67	49	69

Formazione fondi interprofessionali *più legata a richieste di legge o aspetti specifici*. Le differenze tra fondi interprofessionali e PON si attenuano dopo il 2008.

I progetti PON consentono relazioni più “variegate” e in *misura superiore la stabilità di queste relazioni*

Gli effetti percepiti sull’organizzazione e sui processi di innovazione vedono i giudizi delle imprese dei *fondi interprofessionali simili a quelle del PON SIL*,

almeno 488

Alcune esperienze internazionali

Regno Unito → Investors in People → supporto PMI di esperti qualificati per la definizione di un Piano di sviluppo aziendale

Finlandia → TYKES → interventi di workplace development, sviluppo di metodi, e reti

Spagna → PON “Ricerca” 2000-2006 - INNOCORPORA 2007-2013 → integrazione del personale di ricerca nelle imprese e nei centri di ricerca

Germania → Innovation alliances → cooperazione tra imprese e centri di ricerca pubblici, su progetti di ricerca in tecnologie chiave; finanziano anche formazione.

A- La pratica della formazione integrata a progetti di ricerca ed investimento non è diffusa in altri paesi

B- L'elemento più caratterizzante è l'accesso a servizi e cooperazioni con agenzie e strutture di ricerca applicata o di supporto alle PMI per migliorarne la capacità gestionale e la visione strategica delle imprese, come nel caso di UK

C- Enfasi sulla trasformazione organizzativa dell'impresa per orientarla alla innovazione ed all'apprendimento

Riflessioni finali e raccomandazioni

Riflessioni e Raccomandazioni ...

Alzare l'asticella ed evitare “sovrapposizioni”: interventi simili a formazione post-investimenti 488 (PON SIL) vanno evitati e lasciati a strumenti “ordinari” (POR FSE, Fondi interprofessionali).

Per i progetti R&I le **condizioni da attuare/migliorare per fare sì che la formazione sia di supporto a processi di “crescita” organizzativa ed innovativa delle imprese sono diverse:**

- severità nel processo di selezione delle proposte progettuali;
- valorizzazione dei contenuti formativi coerenti e con le innovazioni che si introducono (anche criteri premiali)
- valutazione della qualità dei soggetti erogatori
- valorizzazione della compresenza di più imprese in rete
- indicazioni metodologiche

... Riflessioni e Raccomandazioni

In ogni caso bisogna prevedere azioni di accompagnamento per le PMI con forme di mentoring e coaching sulla strategia aziendale, sulla definizione del progetto e sul monitoraggio:

- azioni di orientamento preliminari alla messa a punto dei progetti formativi
- presenza di figure specializzate, come i *support manager*, che accompagnano le PMI (es. *Investors in People in UK*)

Allargando lo sguardo, **forse il modello della formazione integrata a Ricerca/investimento si caratterizza per alcuni elementi di difficoltà:**

- gestionali (molte le condizioni perché l'integrazione avvenga, come visto prima)
- conoscitive (difficoltà di controllare e selezionare un processo che poggia sulla *conoscenza dispersa tra gli attori*)

... Riflessioni e Raccomandazioni

Liberare i finanziamenti della formazione da alcuni vicoli, anche attraverso “soft loans-supports”:

A- di percorso → va bene formare ricercatori, ma anche innovatori/”intrapreneur”, va bene offrire conoscenze, ma anche competenze focali per l’innovazione (Self-efficacy, Leadership skills, Creativity, Ability to deal with complexity, Complex problem solving)

B- di metodologie → favorendo l’utilizzo di pratiche ulteriori rispetto a quelle ordinarie, dall’utilizzo di tecnologie alle esperienze di interazione o simulazione (es. Camp model dell’International Danish Entrepreneurship Academy)

C- di attori → oltre alle università e agli enti di formazione, i portatori di esperienze, i racconti di “casi” internazionali

La formazione può agevolare un processo di trasformazione in atto dell’impresa ma difficilmente lo innesca

Anche l’analisi di alcuni interventi europei evidenzia che la formazione è uno dei diversi strumenti che concorrono a innovazioni di vario tipo, che vanno “supportate” in vari modi (affiancamento esperti, approcci olistici ...).

Grazie, anche a tutti coloro che hanno contribuito
all'indagine!

www.ismerieuropa.com