



Memo al Consiglio d'Amministrazione Gruppo di pilotaggio/orientamento delle parti sociali

L'avviso 40

L'Avviso 40 "**Strategie formative per l'occupazione**" i cui esiti sono oggetto della valutazione d'impatto di medio periodo rappresenta un approccio originale alla formazione continua: promuove lo sviluppo della capacità competitiva dell'impresa cooperativa ai fini della salvaguardia dell'occupazione "... *garantire la stabilità e la qualità dell'occupazione a fronte di processi di sviluppo, innovazione o di riorganizzazione e/o ristrutturazione aziendale*".

[I materiali dell'Avviso sono reperibili all'indirizzo: <https://www.foncoop.coop/fondo-di-rotazione/avviso-40-strategie-formative-loccupazione/>]

L'elemento di originalità sta nell'opzione di politica della formazione contenuto nell'Avviso che emerge nella strategia individuata per ottenere il risultato: interventi di analisi e di progettazione del cambiamento e della innovazione unitamente ad azioni di sviluppo delle competenze del personale.

"L'avviso promuove un set di interventi integrati e tra loro complementari, finalizzati alla realizzazione di importanti percorsi di rafforzamento delle competenze e della professionalità coniugando politiche di sviluppo aziendali con percorsi di analisi e valorizzazione del capitale umano. In tal senso, tali interventi si ascrivono nella prospettiva delle politiche attive del lavoro con una logica marcatamente "preventiva".

All'interno dell'Avviso il Fondo ha proposto azioni di ricerca e analisi organizzativa, rilevazione dei fabbisogni, progettazione di percorsi di riorganizzazione, di *spin off*, di *workers by out*, di costruzione di accordi e reti, di riconoscimento e valorizzazione di competenze informali e non formali e tutto questo con una relazione importante con la formazione come proposta specifica che intende contribuire al raggiungimento dei risultati di cambiamento.

Con l'Avviso 40 è **stato chiesto alle imprese di progettare le attività del piano in due fasi distinte**: prima l'analisi dei fabbisogni, delle prospettive di crescita sia aziendali che individuali dei lavoratori (Fase I) e solo in seguito, in base ai risultati ottenuti, la progettazione delle attività formative (Fase II). La valutazione dei piani presentati si è basata dunque sulle attività della Fase I e sono stati concessi sette mesi di tempo – fino al 16 gennaio 2019 - per la loro realizzazione; in questo momento le beneficiarie sono nel vivo della fase II ovvero di realizzazione delle attività formative.

Sono stati finanziati 93 piani formativi sui 119 presentati, per un totale di € 5.364.197 - lo stanziamento iniziale era di 4,2 milioni di euro (vedi tabella 1).



Tabella 1 Avviso 40 - Piani presentati e piani approvati per Regione

Regioni	Piani presentati					Piani approvati				
	Piani presentati	Contributo Richiesto	Valori %	Allievi	Imprese partecipanti	Piani approvati	Imprese beneficiarie	Allievi	Contributo Approvato	valori %
Abruzzo	2	80.727,00 €	1,15	27	6	2	6	27	80.727,00 €	1,50
Calabria	2	128.950,57 €	1,83	69	4	2	4	69	128.950,57 €	2,40
Campania	2	177.482,60 €	2,52	221	15	2	15	221	177.482,60 €	3,31
Emilia Romagna	42	2.758.591,80 €	39,21	1.179	77	34	43	827	2.163.690,00 €	40,34
Friuli Venezia Giulia	1	38.636,00 €	0,55	31	1	1	1	31	38.636,00 €	0,72
Lazio	15	885.487,55 €	12,59	508	20	7	7	235	438.006,74 €	8,17
Liguria	3	126.964,50 €	1,80	65	6	2	4	50	96.964,50 €	1,81
Lombardia	19	902.834,60 €	12,83	747	48	15	44	665	706.553,76 €	13,17
Marche	2	109.911,83 €	1,56	151	21	2	21	151	109.911,83 €	2,05
Molise	1	39.807,00 €	0,57	14	1	1	1	14	39.807,00 €	0,74
Piemonte	10	643.668,40 €	9,15	248	12	9	11	194	543.668,40 €	10,14
Puglia	4	155.771,00 €	2,21	76	7	4	7	76	155.771,00 €	2,90
Sardegna	1	33.655,00 €	0,48	25	17	1	17	25	33.655,00 €	0,63
Sicilia	4	224.740,95 €	3,19	102	10	3	6	65	169.740,96 €	3,16
Toscana	7	467.630,50 €	6,65	1.527	22	5	12	324	292.630,50 €	5,46
Umbria	2	144.106,00 €	2,05	125	3	2	3	125	144.106,00 €	2,69
Veneto	2	117.004,00 €	1,66	33	2	1	1	28	43.896,00 €	0,82
Totale complessivo	119	7.035.969,30 €	100,00	5.148	272	93	203	3.127	5.364.197,86 €	100,00

Circa il 40% delle risorse sono state assegnate alla regione Emilia Romagna, seguita a distanza dalla Lombardia e dal Piemonte; nel centro spicca la regione Lazio, con l'8,17 % del contributo approvato, e con una domanda particolarmente dinamica che ha visto solo il 50% dei piani approvati su quelli presentati.

Il contributo degli Enti di formazione delegati dalle imprese è rilevante, il 64% delle 203 imprese beneficiarie si è avvalso dell'intermediazione e aggregazione della domanda. Infatti, il 25% delle beneficiarie sono microimprese (51 sulle 203 totali) che hanno ottenuto un contributo medio di circa € 12 mila; se si considera che il finanziamento minimo per piano era di € 30mila, le "micro" hanno dimostrato capacità e interesse a condividere percorsi comuni di crescita.

dimensione d'impresa	n.imprese	valori %	Num. Destinatari	valori %	Contributo Approvato	contributo medio per impresa
0-9 dipendenti	51	25%	188	6%	610.839,28 €	11.977,24 €
10-49 dipendenti	85	42%	978	31%	2.181.007,19 €	25.658,91 €
50-249 dipendenti	60	30%	1510	48%	2.130.055,03 €	35.500,92 €
Oltre 249 dipendenti	7	3%	451	14%	442.296,36 €	63.185,19 €
Totale complessivo	203	100%	3127	100%	5.364.197,86 €	26.424,62 €

La cooperazione sociale è il settore d'impresa che ha ottenuto più finanziamenti (€ 2,8 milioni, pari al 53% del totale) e vede la maggiore partecipazione di imprese (108 su 203) e di lavoratori (2.076 su 3.127).

settore	n.imprese	valori %	Num. Destinatari	valori %	Contributo Approvato
agro-alimentare	9	4%	46	1%	174.678,46 €
commercio, consumo e distribuzione	58	29%	661	21%	1.463.298,45 €
industria (compreso costruzioni)	24	12%	204	7%	672.163,82 €
socio-sanitario assistenziale-educativo e di inserimento	108	53%	2076	66%	2.836.548,90 €
trasporti e servizi	4	2%	140	4%	217.508,23 €
Totale complessivo	203	100%	3127	100%	5.364.197,86 €

Le attività finanziate nella Fase I sono state riassunte in 8 macrocategorie specifiche dell'avviso: 5 per le attività inerenti all'analisi dell'azienda ed al suo contesto, 3 per le attività sui lavoratori (nella tabella evidenziate in verde).



AZIONI	n.attività approvate	valori%	contributo approvato	valori %
RICERCA E ANALISI ORGANIZZATIVA	98	28,55	700.909,79 €	29%
POLITICHE DI SVILUPPO DEL PERSONALE:MAPPATURA COMPETENZE E VALUTAZIONE DEL POTENZIALE	91	25,92	636.442,25 €	26%
PROGETTAZIONE/ANALISI DEI FABBISOGNI	87	15,75	386.659,91 €	16%
RICERCA FINALIZZATA ALLA COSTRUZIONE DI RETI ED AL CONSOLIDAMENTO DI PARTICHE DI PARTNARIATO	47	8,52	209.187,41 €	9%
BILANCI DI COMPETENZE	43	13,31	326.779,46 €	13%
ORIENTAMENTO SPECIALISTICO	30	3,27	80.299,02 €	3%
ANALISI DEL CONTESTO TERRITORIALE E DI MERCATO	17	2,76	67.881,88 €	3%
ATTIVITA' DI PROMOZIONE E COINVOLGIMENTO DI DESTINATARI INTERMEDI	10	1,92	47.135,70 €	2%
Totale complessivo	423	100,00	2.455.295,42 €	100%

La ricerca e l'analisi organizzativa è l'azione più frequente (circa il 29% delle azioni e delle risorse), sono comunque 164 le azioni dedicate specificamente alla valorizzazione delle competenze dei lavori con il 39% del totale delle attività previste ed il 42% delle risorse. I 3.127 lavoratori hanno usufruito nella fase I di attività di mappatura delle competenze, di bilanci di competenze e orientamento specialistico della durata di almeno 24 ore per lavoratore. Questa attività di analisi ha costituito la base per la progettazione e realizzazione delle attività formative nella fase II.

Le tematiche formative progettate per la fase II vedono una netta prevalenza percentuale della "Gestione aziendale", intesa come acquisizione di nuove competenze relative alla pianificazione, direzione ed operatività delle funzioni strategiche delle imprese; seguita da "Sviluppo delle abilità personali" ovvero le *soft skill* (gestione dei team, gestione dei conflitti, capacità di negoziazione, innovazione); l'acquisizione di competenze specialistiche nella gestione dei servizi sociali e socio sanitari raggiunge il 16% delle ore erogate. Quest'ultime nei voucher sono al primo posto insieme alle tematiche relative alla "gestione aziendale"

tematiche formative	numero ore	valori %
Gestione aziendale	6480	30%
Sviluppo delle abilità personali	5231,5	24%
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	3572	16%
Vendita, marketing	1635	7%
Conoscenza del contesto lavorativo	1362	6%
Informatica	1258	6%
Contabilità, finanza	994	5%
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	597	3%
Salute e sicurezza sul lavoro	344	2%
Lingue straniere, italiano per stranieri	220	1%
Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnica e della pesca	68	0%
Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	64	0%
Salvaguardia ambientale	20	0%
totale	21845,5	100%



tematiche formative voucher	numero ore	valori %
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	817,5	29%
Gestione aziendale	813	29%
Contabilità, finanza	437	15%
Sviluppo delle abilità personali	184	6%
Conoscenza del contesto lavorativo	156	5%
Vendita, marketing	117	4%
Informatica	98	3%
Salute e sicurezza sul lavoro	96	3%
Lingue straniere, italiano per stranieri	90	3%
Salvaguardia ambientale	32	1%
totale	2840,5	100%

Perché una valutazione d'impatto

L'avviso 40 è nato dopo un lungo percorso di incontri sui territori e con gli enti di emanazione delle parti sociali; questo nella consapevolezza che la finalità di promuovere politiche attive del lavoro, poteva ridefinire i confini e gli ambiti di intervento del Fondo, non solo come promotore del diritto alla formazione, capace di redistribuire risorse, ma anche luogo dove sperimentare nuove politiche formative e di sviluppo sostenibile. Per tale ragione, il progetto di ricerca parte dal presupposto che la valutazione sia finalizzata a esprimere un giudizio in merito all'efficacia, all'efficienza e all'impatto delle azioni finanziate ma anche e soprattutto a sostenere ***l'apprendimento istituzionale del Fondo, nella logica di una successiva programmazione.***

Si tratta di due piani valutativi diversi: il primo, inerente e interno all'Avviso 40 in quanto tale (valutazione del programma o valutazione operativa), mentre il secondo, quello dell'apprendimento istituzionale, interessa la dimensione dell'azione futura (valutazione strategica o valutazione della policy). Nel caso specifico, infatti, l'Avviso 40 "Strategie formative per l'occupazione" si configura come un Programma vero e proprio data la dimensione delle risorse e delle azioni messe in campo e, certamente, si configura anche come una parte importante della politica (policy) implementata dal Fondo.

Percorso proposto

Al fine di valorizzare l'esperienza (nell'ideazione, negli effetti) e riflettere criticamente sulla strategia del programma, sui processi di attuazione e sui possibili aggiustamenti futuri, **IRS (L'Istituto di Ricerca Sociale)** è la struttura che si è aggiudicato la commessa; notizie possono essere reperite presso il sito <https://www.irsonline.it/it> **propone** un percorso metodologico **partecipativo** per :

- condividere le domande e gli strumenti di valutazione;
- condividere la riflessione sui risultati e le modalità di restituzione (interne ed esterne) ai fini dell'apprendimento organizzativo;
- far emergere elementi conoscitivi ed ipotesi interpretative utili per migliorare l'efficacia del Fondo nel rispondere ai bisogni del contesto;



- condividere eventuali problematicità rispetto al processo di attuazione (che possono aver limitato l'efficienza, l'efficacia e la qualità degli interventi attivati) e, dall'altro, individuare le buone pratiche da assumere come punto di riferimento.

Il “**gruppo di pilotaggio/orientamento**” composto da un rappresentante delle parti sociali presenti nel Consiglio d'Amministrazione del Fondo, all'interno del progetto dovrà dunque animare e condividere questo percorso; per il Fondo invece tale “sperimentazione” può essere anche un'opportunità per la strutturazione di una prassi metodologica di coprogrammazione da utilizzare per impostare gli obiettivi degli avvisi futuri.

Francesco Agostino
Emilia Presutti
Roma 10 aprile 2019