

L'Avviso 48 "Innovazione e sostenibilità", pubblicato il 13 luglio 2021 ha stanziato 4 milioni di euro per promuovere il riposizionamento innovativo delle imprese aderenti e l'affermazione di modelli organizzativi, produttivi e di consumo che coniugano crescita e competitività con criteri di sostenibilità nelle sue diverse accezioni: economica, ambientale e sociale.

L'Avviso ha finanziato piani formativi aziendali, pluriaziendali e pluriregionali attraverso due fasi strettamente interconnesse: 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 presente analisi è stata condotta su tutti i piani presentati, ed evidenzia come l'Avviso abbia stimolato un rilevante interesse per i temi proposti e indotto una significativa partecipazione – che è andata ben oltre le risorse stanziate.

L'assegnazione delle risorse su base nazionale – tabella 1 – ha senz'altro incoraggiato il protagonismo di tutti i territori, solo per la regione Calabria non sono stati presentati piani. Un protagonismo peraltro che si riscontra anche di quei contesti, settori e dimensioni di impresa meno propensi a questa tipologia di Avviso, segno che i temi e la relativa declinazione in obiettivi sono stati colti come opportunità concreta di sviluppo e di apertura a nuovi spazi di azione.

I piani presentati sono stati 104 ed hanno visto il coinvolgimento di 285 imprese per un contributo richiesto pari a 5.796,775 di euro a fronte dei 4.000.000 di euro stanziati dall'avviso.

Circa il 17% delle risorse sono state richieste dalle imprese con sede in Lombardia e in Emilia-Romagna, seguite con il 13% da quelle presenti nel Lazio e in Toscana; c'è molta vivacità tra le imprese del sud che concorrono sia aggregandosi nel medesimo territorio oppure attraverso piani pluriregionali.

Regione	N. piani	N. Imprese beneficiarie	N. allievi	Ore di formazione presentate	Importo richiesto	% su contributo richiesto
Abruzzo	1	3	57	410	79.999 €	1,4%
Campania	3	18	357	1.170	235.616 €	4,1%
Emilia Romagna	18	41	815	4.323	933.557 €	16,1%
Lazio	12	29	721	3.314	743.732 €	12,8%
Lombardia	22	37	1.470	4.479	964.872 €	16,6%
Marche	3	17	368	1.266	237.395 €	4,1%
Molise	1	4	25	160	49.400 €	0,9%
Piemonte	10	13	588	4.567	473.010 €	8,2%
Puglia	6	11	334	1.524	324.600 €	5,6%
Sardegna	3	16	210	727	163.249 €	2,8%
Sicilia	3	10	264	1.138	232.818 €	4,0%
Toscana	12	21	1.350	3.804	770.865 €	13,3%
Trento	1	7	54	116	23.460 €	0,4%
Veneto	4	13	522	1.260	267.491 €	4,6%
Pluriregionali						
Abruzzo, Basilicata, Emilia Romagna, Piemonte, Sicilia, Umbria, Veneto	1	14	87	640	78.677 €	1,4%
Basilicata, Umbria	1	6	75	300	31.500 €	0,5%
Friuli Venezia Giulia, Veneto	1	6	32	284	62.885 €	1,1%
Lazio, Liguria, Sardegna, Toscana, Umbria	1	13	48	313	80.000 €	1,4%
Lombardia, Umbria	1	6	28	175	43.650 €	0,8%
<b>Totale</b>	<b>104</b>	<b>285</b>	<b>7.405</b>	<b>29.970</b>	<b>5.796.775 €</b>	<b>100,0%</b>

Analizzando la composizione dei piani per tipologia di proponente (tabella 2), emerge che circa il 50% coinvolge più imprese, in media 3 e che l'aggregazione della domanda rimane una prerogativa degli enti di formazione; infatti l'84% delle imprese si è avvalso dell'intermediazione degli enti di formazione che rimangono gli interlocutori diretti delle aziende favorendone la promozione e la partecipazione agli Avvisi; non solo, ma si configurano come strumento indispensabile per l'accesso alla formazione delle imprese di piccole dimensioni.

Tipologia ente proponente	N. Piani presentati	N. Imprese beneficiarie	Contributo richiesto	Media aggregazioni
ATI o ATS di impresa	6	25	377.570 €	4
ATI o ATS di soli Enti o Società di formazione	2	8	153.300 €	4
Consorzio	1	2	39.461 €	2
Impresa beneficiaria	18	18	955.639 €	1
Istituti di istruzione e/o ricerca Enti pubblici (Università)	1	3	79.849 €	3
Società/Ente o altro soggetto abilitato alla formazione	76	229	4.190.955 €	3
<b>Totale</b>	<b>104</b>	<b>285</b>	<b>5.796.775 €</b>	<b>3</b>

La dimensione prevalente (tabella 3) si conferma quella con organico 10-49 che rappresenta il 47% delle imprese partecipanti, mentre la dimensione 50-249 si posiziona al primo posto per numero dei lavoratori coinvolti in formazione.

Dimensione d'impresa	N. Imprese beneficiarie	Contributo richiesto	Incidenza % su contributo richiesti	N. Destinatari	Incidenza % sui lavoratori
0-9 dipendenti	104	745.723 €	13%	371	8,6%
10-49 dipendenti	119	2.710.205 €	47%	1.624	37,8%
50-249 dipendenti	59	2.197.953 €	38%	2.165	50,3%
Oltre 249 dipendenti	3	142.895 €	2%	141	3,3%
<b>Totale</b>	<b>285</b>	<b>5.796.775 €</b>	<b>100%</b>	<b>4.301</b>	<b>100,0%</b>

Per quanto riguarda il settore (tabella 4) il prevalente è quello delle aziende che operano nel comparto sociosanitario, assistenziale educativo e di inserimento lavorativo con il 55,0% delle imprese ed il 59% del contributo richiesto; il 22% delle aziende opera invece nel settore del commercio e del turismo, mentre il 9% opera nel settore dell'industria e in quello agroalimentare.

Settore	Dimensione 0-9		Dimensione 10-49		Dimensione 50-249		Dimensione oltre 249		Totale		% su settore	% su importo richiesto
	N. Imprese	Importo richiesto	N. Imprese	Importo richiesto	N. Imprese	Importo richiesto	N. Imprese	Importo richiesto	N. Imprese	Importo richiesto		
agricoltura	14	98.459€	8	142.496€	5	138.621€			27	379.576€	9%	7%
commercio	28	176.526€	21	585.806€	13	510.498€			62	1.192.830€	22%	21%
credito			3	85.564€					3	85.564€	1%	1%
industria*	6	63.819€	13	226.979€	6	311.102€			25	601.900€	9%	10%
sanitario	51	371.160€	71	1.719.286€	31	1.189.674€	3	142.895€	156	3.423.017€	55%	59%
trasporti**	3	25.759€	3	30.873€	4	48.958€			10	104.690€	4%	2%
<b>Totale</b>	<b>104</b>	<b>745.723€</b>	<b>119</b>	<b>2.710.205€</b>	<b>59</b>	<b>2.197.953€</b>	<b>3</b>	<b>142.895€</b>	<b>285</b>	<b>5.796.775€</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* include costruzioni

\*\* include servizi

Rispetto alla forma giuridica delle imprese, le cooperative rappresentano il 65% sul totale; il 16% si distribuisce tra associazioni riconosciute e non (prevalentemente associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo e organizzazioni sindacali); seguono le SRL e le SNC (15%). La presenza così incisiva delle organizzazioni di rappresentanza è un dato non trascurabile ai fini del

successo dell'avviso perché prefigura una significativa condivisione su temi e percorsi considerati decisivi per promuovere per accompagnare le imprese ed i lavoratori nei rispetti percorsi di sviluppo.

Rispetto alle attività propedeutiche (tabella 5), emerge che l'attività di ricerca è presente nel 90% dei piani a cui si aggiunge il 15% dell'attività di ricerca per l'occupabilità.

Tabella 5 Avviso 48 – Frequenza delle tipologie di attività propedeutiche nei piani presentati		
Attività propedeutiche previste dall'Avviso	frequenza delle attività nei piani	%
Attivazione di processi di partenariato	60	58%
Attività di comunicazione e diffusione di risultati	18	17%
Attività di monitoraggio in itinere	97	93%
Attività di valutazione in itinere e finale	95	91%
Attività di orientamento	30	29%
Attività di ricerca	94	90%
Attività promozionali e pubblicitarie	20	19%
Bilancio di competenze	51	49%
Formazione destinatari intermedi	10	10%
Politiche di sviluppo del personale	57	55%
Progettazione	104	100%
Progettazione di materiali didattici	25	24%
Ricerca per l'occupabilità	16	15%
Selezioni dei partecipanti	5	5%

Quindi ricerca e analisi organizzativa sono le azioni più frequenti con diverse declinazioni a seconda delle esigenze e specificità delle realtà organizzative: dalla ridefinizione di ruoli e mansioni all'interno delle cooperative alla consulenza specialistica rivolta al management per sostenere la *digital transformation*; dall'analisi di mercato e dei *competitors* all'analisi della catena logistico-produttiva dei partner; dalla lettura dei fabbisogni interni all'organizzazione all'analisi della domanda potenziale degli *stakeholder*; dalla mappatura della maturità digitale delle organizzazioni all'analisi dell'impatto delle filiere; dalla ricerca per il co-housing a quella per lo sviluppo della telemedicina.

Non mancano attività di ricerca orientate all'implementazione della *Learning Organization* e all'*Open Innovation*.

Da segnalare azioni dedicate specificamente all'individuazione, valutazione e valorizzazione delle competenze dei lavoratori: nei piani presentati troviamo infatti, percorsi di *mappatura delle competenze* (55%), *bilanci di competenze* (49%) e *orientamento* (29%) con percorsi di messa in trasparenza delle competenze acquisite in contesti non formali.

Sono presenti inoltre attività orientate alla trasformazione del ruolo o alla progressione di quello "ricoperto", alla definizione di percorsi di carriera, all'introduzione di nuovi profili professionali. Nel 15% dei casi si riscontra la creazione di nuova occupazione.

L'attivazione dei processi di partenariato riguarda il 58% dei piani; una presenza significativa ed inedita favorita dagli obiettivi di innovazione sociale che si sostanziano attraverso il consolidamento e la creazione di reti di sviluppo territoriali per l'attivazione di nuovi servizi e l'integrazione ed evoluzione di quelli esistenti, per una gestione dei processi comunitari orientati alla promozione della salute, della sostenibilità ambientale e dell'inclusione sociale.

Rispetto agli obiettivi di innovazione proposti dall'Avviso, quella organizzativa risulta prevalente nel 52% dei piani anche se nel 20% dei casi è affiancata e supportata dall'innovazione digitale; quest'ultima è un obiettivo prioritario nel 24% dei piani e accompagna, inoltre, l'innovazione sociale nel 13% dei casi; i medesimi valori riguardano l'innovazione sociale, scelta come obiettivo trainante nel 24% dei piani.

L'innovazione organizzativa si compie in diversi ambiti di intervento: dallo sviluppo del "dispositivo" di responsabilità sociale d'impresa all'introduzione di nuovi profili professionali; dal potenziamento delle competenze dei livelli dirigenziali, di coordinamento e gestionali all'adozione alla creazione di network tra aziende per alleanze di scopo; dall'implementazione di nuovi servizi e nuovi prodotti al miglioramento del clima aziendale; dall'introduzione di sistemi di gestione HR per la conciliazione dei tempi di lavoro alla sperimentazione di nuove forme di alternanza in smart working; dalla differenziazione di servizi/prodotti alla commercializzazione di soluzioni a basso impatto ambientale; dall'impiego di sistemi digitali innovativi per la gestione amministrativa e dei flussi di produzione all'evoluzione del modello di business e degli investimenti per creare nuova occupazione.

L'innovazione digitale supporta l'innovazione organizzativa e gestionale dell'impresa nella riduzione della diversificazione tecnologica dei diversi comparti, nella digitalizzazione di interi processi produttivi per consentire un controllo ed una supervisione più puntuale del prodotto/ servizio e aumentarne la qualità; nell'introduzione di piattaforme open Innovation per incidere sulle inefficienze e gli sprechi; nella progettazione fruibile di nuovi servizi e nella promozione e distribuzione di prodotti verso nuovi di mercati; nel creare e proporre servizi avanzati di ricerca e di elaborazione dati.

L'innovazione sociale vede diversi ambiti di intervento: dalla rigenerazione sociale degli spazi fisici alla progettazione e gestione integrata dei servizi sociali e sanitari; dalla sperimentazione di modelli di inclusione sociale e lavorativa di soggetti fragili all'attivazione di nuovi servizi per l'orientamento e la presa in carico della domanda sociale nella sua complessità; dalla sperimentazione di gruppi pilota di nuove professionalità multi-funzione allo sviluppo della sostenibilità ambientale di filiera (valorizzazione degli scarti, materie prime da riciclo, riduzione del consumo di H2O ecc. Cc.) fino all'estensione delle prassi di certificazione; non mancano reti con i soggetti istituzionali per l'avvio delle procedure di co-programmazione e co-progettazione finalizzati alla valorizzazione di beni pubblici, urbani, artistici e culturali.

Le tematiche formative previste per la fase II (tabella 6) vedono una prevalenza della "Gestione aziendale (27%) intesa come acquisizione di nuove competenze relative alla pianificazione, al controllo di gestione, all'innovazione organizzativa e digitale, alla gestione amministrativa degli appalti e delle convenzioni. Nuove competenze inoltre per i processi di management, gestione del personale, co-produzione di processi partecipativi e delle reti di prossimità, *diversity management*.

Raggiunge il 21% lo "Sviluppo delle abilità personali" ovvero le *soft skill* relative al *team working* e all'*engagement* aziendale, alla gestione del tempo e dello stress, all'empowerment organizzativo, alla flessibilità e alla leadership. Competenze trasversali che stanno rivelando un'importanza crescente nei processi di trasformazione e cambiamento del mondo del lavoro.

Tabella 6 Avviso 48 – Distribuzione delle tematiche formative nei piani presentati		
tematiche	ore previste	incidenza %
Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	8.127	27,1%
Sviluppo delle abilità personali	6.357	21,2%
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	5.383	18,0%
Informatica	4.329	14,4%
Conoscenza del contesto lavorativo	1.635	5,5%
Vendita, marketing	1.103	3,7%
Lingue straniere, italiano per stranieri	680	2,3%
Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnica e della pesca	623	2,1%
Salvaguardia ambientale	571	1,9%
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	428	1,4%
Contabilità, finanza	334	1,1%
Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	244	0,8%
Lavoro d'ufficio e di segreteria	156	0,5%
<b>Totale</b>	<b>29.970</b>	<b>100,0%</b>

L'acquisizione di "Competenze specialistiche nella gestione dei servizi sociali e socio-sanitari" raggiunge il 18% e per la prima volta nella storia del Fondo le

competenze *informatiche* si attestano al 14% delle ore di formazione previste; segno che l'innovazione digitale è ormai realtà aziendale.