

REPORT DI FINE CONSILIATURA

2021 2024



Fon.Coop

Cooperare è formare



ACI
ASSOCIAZIONE
NACIONALE
COOPERATIVE
ITALIANE



CONFCOOPERATIVE
CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE



LEGACOOP



Indice

01 Fon.Coop protagonista della formazione al cambiamento **4**

- 1.1 Introduzione. Transizione, trasformazione, cooperazione 6
 - 1.1.1 La formazione interna sul Nuovo Codice degli appalti 8
 - 1.1.2 Le partnership con Previdenza Cooperativa e CFI 8
- 1.2 Il compimento dell'organizzazione del Fondo 10
 - 1.2.1 L'efficientamento tecnologico 11
- 1.3 Le politiche di indirizzo e le programmazioni del triennio 12
 - 1.3.1 La valutazione di impatto sociale 14

02 La mappa dei dati di Fon.Coop: identità e potenzialità **16**

- 2.1 Il finanziamento della formazione 18
- 2.2 Il Conto Formativo 18
- 2.3 Gli Avvisi 21
- 2.4 Il Fondo Nuove Competenze 26
- 2.5 Le imprese beneficiarie e le tematiche formative 27
- 2.6 Le imprese aderenti 33

03 Il catalogo dell'offerta formativa di Fon.Coop **40**

04 Il posizionamento strategico di Fon.Coop **44**



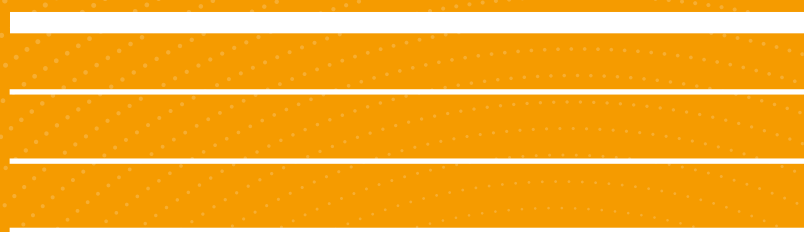
“Un triennio dedicato allo sviluppo delle imprese con oltre 93 milioni di euro investiti.”

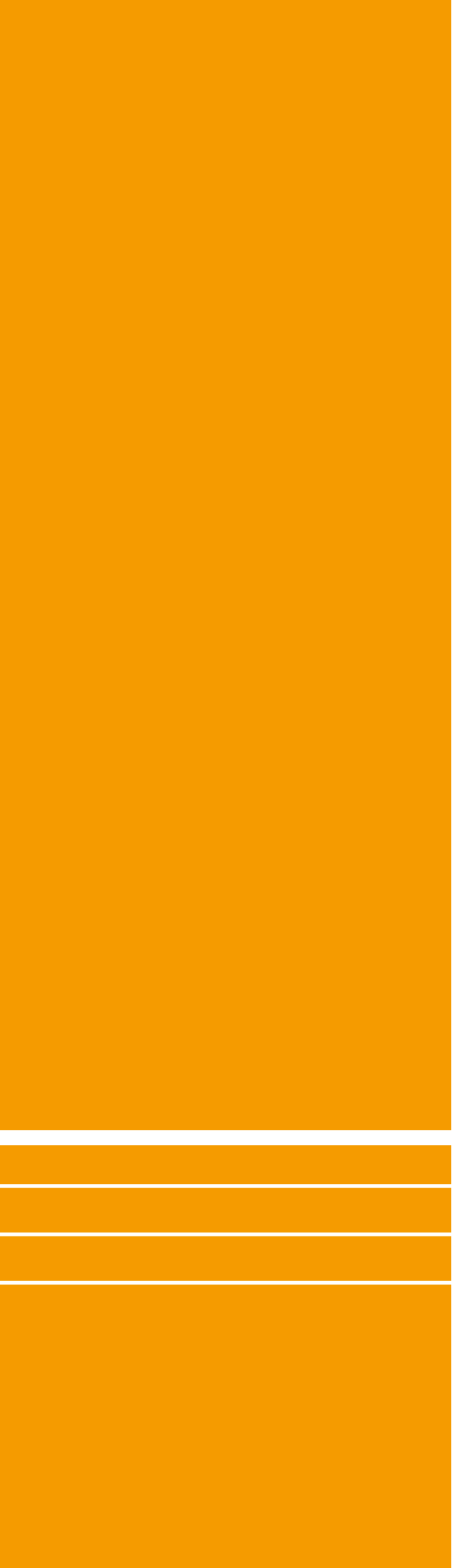
Giuseppe Gizzi

2021 - 2024

Fon.Coop protagonista della formazione al cambiamento

01





Il triennio di consiliatura 2021-2024, che si è aperto con la gestione degli effetti della pandemia, ha dovuto far fronte a contesti socioeconomici-ambientali che si sono fatti via via più complessi, mutevoli, imprevedibili.

Le imprese, incluse quelle cooperative, hanno dovuto rafforzare la propria capacità competitiva ricercando altre dimensioni di crescita. Quando la domanda di beni e servizi si comprime repentinamente, i prezzi dell'energia aumentano senza controllo, i mercati globalizzati diventano sempre più permeabili alle dinamiche belliche e climatiche, le imprese sono tenute a ripensare radicalmente il proprio business. E diventa quindi fondamentale potenziare i fattori produttivi e amplificare la capacità di interconnettersi e stabilire sinergie oltre i contesti di riferimento, sia local-che global.

Le imprese devono poter affrontare le attuali transizioni – già identificate in ecologiche, digitali e, inevitabilmente, sociali – dotandosi di visione strategica, conoscenze adeguate e mettendo sempre più al centro delle strategie i lavoratori e le lavoratrici.

Fon.Coop in questi tre anni ha interpretato tutto questo con politiche di finanziamento e di offerta orientate primariamente all'indirizzo della domanda formativa delle imprese, attualizzando la propria *mission* in chiave propositiva e innovativa, attingendo con più decisione ai valori cooperativi più che dando risposte posizionate su esigenze contingenti.

Alla base c'è un'idea di formazione più conforme ai contesti attuali: non solo leva per la crescita ma fattore determinante, sostenibile ed innovativo, più intrinsecamente collegato al diritto alla formazione dei lavoratori e delle lavoratrici - il caposaldo della formazione continua.

Il Fondo ha proposto in questi anni, insieme alle tre annualità del Conto Formativo, 9 Avvisi del Fondo di Rotazione, 3 Avvisi speciali tra i quali quello per "Cassaintegrati" finanziato con le risorse restituite dal Ministero dopo il taglio del 2016.

Gli Avvisi del Fondo di Rotazione hanno collegato il fabbisogno delle imprese e le competenze dei lavoratori ad una visione strategica e alle grandi direttrici di sviluppo del Paese e dell'EU.

Il risultato più importante di questi indirizzi, che saranno dettagliati nel paragrafo 1.3 è l'innalzamento della qualità progettuale dei piani formativi approvati.

Da sottolineare la partecipazione all'iniziativa Anpal Fondo Nuove Competenze seconda edizione, che si è concretizzata con la pubblicazione dell'Avviso 53 (pubblicato nel 2022 ma operativo nel 2023) e dell'Avviso 54 seconda Linea. La scelta di "agganciare" il Fondo Nuove Competenze ha consentito alle imprese, grazie ad un importante sforzo organizzativo e infrastrutturale di Fon.Coop, di ottenere importanti finanziamenti connessi al PNRR finalizzati allo sviluppo delle competenze *digital* e *green*.

Gli Avvisi e le programmazioni sono frutto di una "capacità progettuale" da sempre presente in Fon.Coop e che tuttavia ha trovato la giusta collocazione nella nuova organizzazione del Fondo avviata con la precedente consiliatura e giunta al quasi definitivo compimento nel corso dell'attuale.

In tema di organizzazione è importante rilevare che la divisione per aree, la segregazione delle funzioni e l'introduzione di tutti gli organismi di controllo, quale obbligo per una struttura di diritto pubblico quale Fon.Coop è dal 2019, ha razionalizzato le attività ed i processi interni valorizzando le singole capacità e dando la possibilità a ciascuna risorsa di esprimersi al meglio nel ruolo assegnato. Il nuovo organigramma, con l'introduzione dell'area studi e di quella promozione e sviluppo, ha dato il giusto impulso alla trasformazione dell'organizzazione del Fondo, in grado non senza difficoltà (non ultima la "vacanza" della Direzione Generale per oltre un anno) di esprimere politiche adeguate alle sfide e

alle aspettative del movimento cooperativo e non solo.

Sicuramente **Fon.Coop in questi tre anni è stata in grado di qualificare il confronto con i propri stakeholder (imprese ed enti di formazione in primis) e di stabilire relazioni importanti di partnership all'interno del movimento cooperativo.**

Il confronto con imprese ed enti di formazione è stato profondamente innovato con la proposizione, in occasione dell'uscita degli Avvisi Aziendali e Strategici, di seminari tematici online, ideati con l'intento di accompagnare il cambio di approccio insito nelle Programmazioni annuali. I seminari hanno trattato i temi quali le nuove competenze green, l'innovazione digitale ed organizzativa, la sostenibilità (ambientale, economica, sociale), l'intergenerazionalità, la parità di genere, la governance cooperativa e sono stati impostati per portare, insieme all'inevitabile bagaglio teorico, esempi concreti, praticabili e replicabili all'interno di ogni realtà d'impresa. Gli appuntamenti seminariali hanno stimolato un vivace scambio e un apprezzato confronto tra i partecipanti.

In ultima istanza i seminari hanno avuto il compito di trasmettere e far capire pragmaticamente che progettare le attività formative all'interno di specifici indirizzi trasversali – sostenibilità, innovazione, valori cooperativi solo per citarne alcuni – significa conferire all'organizzazione e alle sue persone non solo nuove competenze, ma mentalità adeguate per affrontare - e non subire - i cambiamenti in atto. Tra il maggio 2021 e il giugno 2023 i seminari organizzati sono stati in tutto 15 con oltre mille partecipanti.

Nel paragrafo 2.6 dedicato all'analisi delle adesioni si evidenzia nel triennio una lieve flessione del numero delle imprese a fronte di un aumento dei lavoratori come pure degli incassi.

È stato di fatto mantenuto il bacino di utenza, un risultato da leggere come positivo soprattutto se si tiene conto che gli sforzi organizzativi realizzati – orientati come detto all'ammodernamento dell'intera struttura - non hanno potuto includere incisive azioni promozionali di crescita oltre gli orizzonti consueti.

Anche alla luce di quanto poc'anzi indicato, **a partire dal 2023 sono state tre le azioni avviate per la crescita del Fondo ma che vedranno il compimento con la nuova consiliatura.**

La realizzazione del **nuovo sistema informativo**, che integra la gestione dei piani con quella delle risorse finanziarie, la **pubblicazione del nuovo catalogo dell'offerta formativa**, il **posizionamento strategico basato su un'attenta riflessione sull'identità e il ruolo di Fon.Coop** costituiscono, ciascuno per il proprio ambito, quegli elementi che metteranno in grado la nuova *governance* di soddisfare i fabbisogni delle imprese, di aumentare il gradimento per le politiche di offerta, di finanziare con la giusta visione la formazione di qualità.

*Sostenibilità e
cooperazione:
tematiche portanti
del triennio per
costruire una
nuova generazione
di competenze
strategiche per
innovare i contesti
organizzativi e
rilanciare i valori
cooperativi.*

Stefania Serafini

1.1.1 LA FORMAZIONE INTERNA SUL NUOVO CODICE DEGLI APPALTI

L'attenzione ai mutamenti organizzativi e alle norme che regolano il funzionamento del Fondo hanno indotto il Consiglio di amministrazione a realizzare un **percorso teso all'aumento delle competenze diffuse all'interno della struttura in materia di compliance e procedimenti amministrativi**.

La prima iniziativa in tal senso è stata il corso di formazione sul Nuovo Codice degli Appalti volto a introdurre i principi fondamentali della norma a tutti i livelli della struttura coinvolti nelle procedure di acquisizione di beni e servizi.

Il percorso formativo, strutturato in sessioni teoriche e di affiancamento, ha ampliato le competenze e le conoscenze dei partecipanti su tematiche ormai fondamentali anche per la corretta realizzazione delle attività caratteristiche del Fondo.

L'obiettivo dell'iniziativa è stato dotare la struttura di persone consapevoli del ruolo e delle norme al fine di poter essere coinvolti, forti delle competenze acquisite, nei processi di acquisizione di beni e servizi.

1.1.2 LE PARTNERSHIP CON PREVIDENZA COOPERATIVA E CFI

Il triennio 2021-2024 ha visto una più puntuale attenzione ai valori della cooperazione e si chiude con la firma di due protocolli d'intesa con strutture che, come Fon.Coop, sono espressione e a servizio della cooperazione. Con Cooperazione Finanza Impresa (CFI) è stato siglato un Protocollo d'intenti per la promozione di modelli e strumenti per le politiche attive del lavoro e con Previdenza Cooperativa un Protocollo d'intenti per la promozione della bilateralità cooperativa.

Il Protocollo con CFI si fonda sul comune obiettivo di agire in favore dell'occupabilità dei lavoratori e della qualità dell'occupazione e nel considerare la formazione continua uno strumento strategico per le imprese in crisi e quelle nate da esperienze di Workers Buyout (WBO), con i lavoratori che salvano un'azienda in crisi subentrando nella proprietà.

Il Protocollo siglato con Previdenza Cooperativa si qualifica per la volontà di realizzare azioni congiunte dedicate a promuovere servizi fondamentali per la crescita del movimento cooperativo, dei suoi lavoratori, lavoratrici e soci: la formazione continua e la previdenza complementare.

Fon.Coop e Previdenza Cooperativa esprimono infatti due pilastri del welfare contrattuale e rappresentano la risposta ai nuovi bisogni – individuali e collettivi – di una società sempre più complessa e dinamica. Le attività di promozione congiunte sono state già avviate, hanno ottenuto il gradimento delle imprese coinvolte e si auspica proseguiranno nel corso del prossimo triennio.





Figura 11 - Brochure realizzata per la partnership con CFI



Figura 12 - Immagini per i social network per promuovere l'Aperitivo della Cooperazione, realizzato con Previdenza Cooperativa

1.2

IL COMPIMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DEL FONDO

Il triennio che si conclude è stato caratterizzato dalla definizione di un nuovo modello organizzativo in grado di conciliare al meglio le indicazioni del Ministero e delle normative di riferimento con la mission del fondo.

Il processo di adeguamento della struttura si è avviato con la consulenza della società BIP per l'analisi dei processi e la progettazione di un nuovo modello organizzativo del Fondo; il rafforzamento e l'innalzamento delle competenze e la specializzazione delle persone.

Dalle analisi svolte è emersa la necessità di migliorare l'articolazione delle unità organizzative per consentire una adeguata segregazione tra le funzioni ed aumentare i livelli di presidio dei processi core e di quelli amministrativo-contabili del Fondo. Non tralasciando altresì l'importanza di dotarsi di infrastrutture tecnologiche a supporto delle attività di finanziamento dei piani formativi e della gestione delle risorse del Fondo come dettagliato più avanti.

garantire trasparenza, qualità e orientamento all'utenza dei servizi offerti; per migliorare la funzionalità e l'efficacia del Fondo con un adeguamento della struttura organizzativa e degli strumenti gestionali.

L'obiettivo è stato riorganizzare per garantire un mix tra *governance* tradizionale ed innovativa; per valorizzare il *know-how* interno ed il patrimonio informativo del Fondo attraverso l'introduzione di nuove unità organizzative ed il potenziamento di unità esistenti.

Il nuovo organigramma è stato pertanto caratterizzato da alcune importanti innovazioni quali la nascita di un'area per la *Promozione e Sviluppo*, la nuova funzione dedicata ai *Controlli*, l'area *Studi e Politiche Formative* e soprattutto l'evoluzione della nuova Area dell'*Offerta Formativa* che, grazie all'esternalizzazione del servizio di verifiche *in itinere*, ha potuto contare sull'inserimento nei processi dell'area dei dipendenti territoriali con funzioni di assistenza all'utenza.

L'approvazione del nuovo organigramma da parte del CDA è stata di impulso per

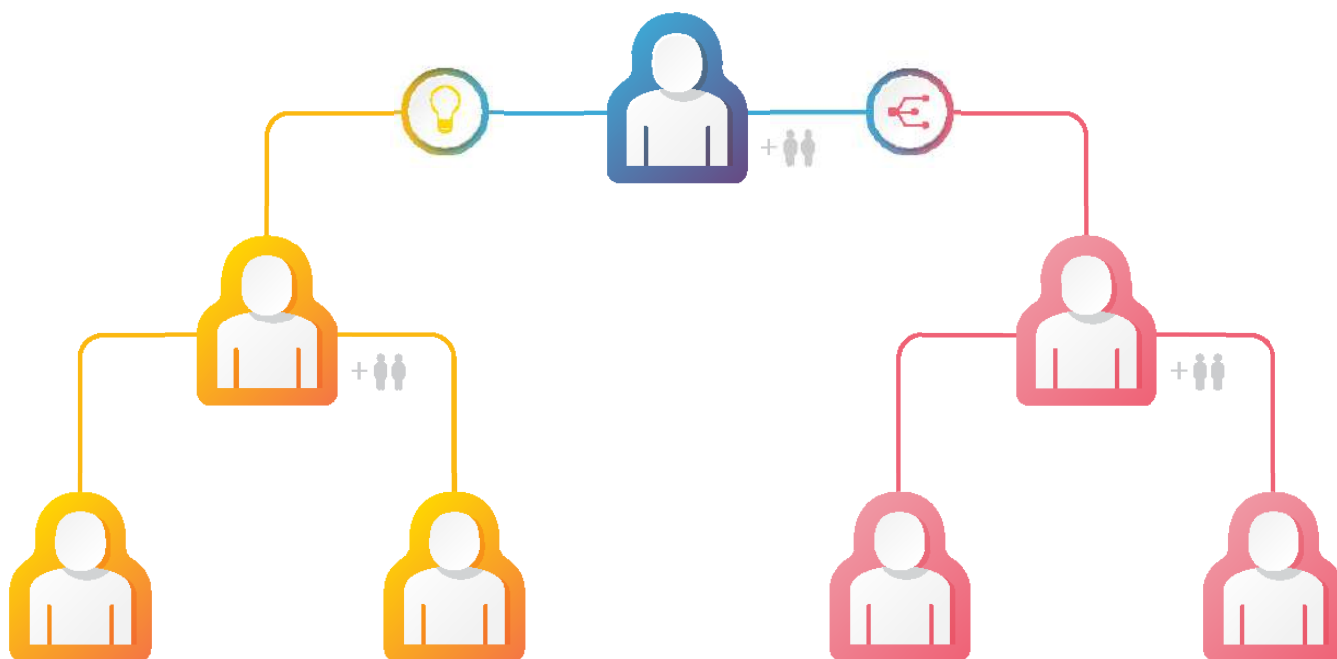


Figura 1.3 - Esempio di organigramma

La nuova strutturazione dell'area *Offerta Formativa* ha permesso al Fondo di accompagnare con nuove modalità le imprese nel percorso di costruzione della domanda formativa, rafforzando al contempo la capacità di assistenza, di supporto e di relazione con la base associativa.

L'innovazione della struttura tecnica, che ha visto anche l'assunzione del nuovo responsabile dell'Area ITC, è stata da stimolo al processo di adeguamento degli assetti tecnologici necessari all'efficientamento e alla

gestione trasparente del Fondo, in primis con la pubblicazione delle gare per il *nuovo sistema informativo e per la gestione integrata del sistema amministrativo/contabile* che saranno pienamente operativi entro la fine dell'anno.

Il processo di riorganizzazione in atto, caratterizzato anche dal recente inserimento di una figura dedicata al controllo di gestione, è in fase di ulteriore sviluppo ed evoluzione sotto la guida del nuovo Direttore Generale entrato in servizio lo scorso maggio.

1.2.1 L'EFFICIENTAMENTO TECNOLOGICO

L'area ICT, che nel corso del triennio ha visto avvicinarsi due responsabili, si è data come obiettivo primario l'assistenza e l'ascolto degli utenti, sfruttando le nuove tecnologie digitali per semplificare e velocizzare le interazioni con il Fondo.

Ha gestito le evoluzioni dei sistemi in uso ridefinendo di fatto il *modus operandi* all'interno dell'organizzazione. La migrazione del *repository* verso il *cloud* ha portato a un aumento significativo nei livelli di collaborazione tra le persone all'interno del Fondo e ha consentito di introdurre nuove pratiche di collaborazione e interazione con chi supporta il Fondo dall'esterno (collaboratori, consulenti, fornitori).

In riferimento alla **piattaforma informatica per la progettazione e gestione dei piani formativi** (Gifcoop), sono state apportate importanti modifiche che l'hanno resa **più vicina alle esigenze degli utenti**.

L'Area ICT ha inoltre collaborato con l'Area Offerta Formativa garantendo sia l'introduzione delle necessarie modifiche per l'acquisizione dei piani approvati nell'ambito del Fondo Nuove Competenze secondo gli standard definiti da Anpal sia implementando *ex novo* la piattaforma per l'accreditamento dei corsi afferenti al Catalogo dell'offerta formativa.

Parallelamente l'Area ICT ha gestito la realizzazione – in applicazione delle due gare indette nel 2022 – della nuova piattaforma per la gestione dei piani (denominata Coopera, che sostituirà Gifcoop) e della **piattaforma contabile-amministrativa**, questa ultima predisposta **per semplificare i processi finanziari, ridurre i tempi di elaborazione e accelerare lo scambio dei dati** lungo l'intera filiera. Una delle caratteristiche chiave delle due piattaforme è l'introduzione dell'autenticazione a due fattori, che, oltre la semplificazione della gestione documentale, ne potenzierà la sicurezza.

Sistaprogettando un **nuovo portale istituzionale** che sarà **strutturato per essere in linea con i più innovativi criteri di usabilità** – sarà più intuitivo, facilmente navigabile, essenziale – e di responsività, adattabile cioè a tutti i dispositivi, dai desktop ai dispositivi mobili.

Le politiche formative del triennio hanno risentito fortemente degli scenari inediti determinati prima dalla crisi pandemica e successivamente dalla guerra ai confini della Europa con la conseguente crisi energetica e di approvvigionamento delle materie prime. **I temi della sostenibilità, delle innovazioni e delle competenze necessarie a sostenerli sono emersi con forza ed urgenza come asset strategici imprescindibili per il posizionamento e la competitività delle nostre imprese aderenti.**

Il flusso di finanziamenti previsti con il Pnrr sulle transizioni green e digitali, il sostegno e la promozione a livello europeo dell'Anno delle Competenze con la produzione e classificazione di nuovi saperi "per consentire ai cittadini di affrontare con successo i cambiamenti del mercato del lavoro e di partecipare pienamente ai processi democratici", l'accelerazione data ai provvedimenti normativi per garantire riconoscibilità e portabilità delle competenze, e per finire, il Fondo Nuove Competenze per il finanziamento di percorsi di sviluppo e crescita ed occupabilità dei lavoratori, sono tutte iniziative che hanno attraversato la consiliatura che si sta concludendo e hanno posto Fon.Coop di fronte a nuove sfide: con quale approccio la formazione continua può trasformare le diverse iniziative in opportunità di sviluppo per le nostre aderenti e per l'intero sistema cooperativo? Come declinarle in obiettivi formativi concreti? Come rendere perseguibili e urgenti i temi delle trasformazioni (normative, organizzative, green e digitali)? Quali competenze sono necessarie per governare il cambiamento?

Il Fondo ha risposto con programmazioni costruite in un'ottica di lungo periodo che hanno abbracciato complessità, trasformazione e cooperazione.

Ad una modalità di offerta basata su singoli avvisi si è sostituita una programmazione annuale costruita intorno ad un tema portante (innovazione, sostenibilità, competenze e

agentività per le transizioni) su cui si è articolata e bilanciata l'intera proposta formativa del Fondo, introducendo di volta in volta elementi di innovazione all'interno di obiettivi ed ambiti specifici di intervento (certificazione di genere per le pari opportunità, il *cohousing* per il *welfare* abitativo, le cooperative di comunità e le comunità energetiche per il *welfare* generativo, la valutazione di impatto sociale per la qualificazione dei prodotti e dei servizi ecc. ecc.).

Partendo dal presupposto che le transizioni, *digitale ed ecologica*, sono processi dagli effetti non neutri, Fon.Coop ha rilanciato il ruolo della formazione continua, come strumento di produzione e condivisione di conoscenza per affrontare i cambiamenti; al contempo ha declinato il concetto di sostenibilità come dimensione dell'agire cooperativo promuovendo così i processi di innovazione dentro l'orizzonte della *sostenibilità cooperativa* rilanciandone valori e principi, insieme alla pratiche e alla sperimentazione di nuove competenze per mettere a sistema saperi e territori e individuare nuove opportunità di sviluppo.

Questo ha richiesto un approccio alle Programmazioni dell'offerta formativa che favorisse, insieme al consolidamento delle competenze tecnico specialistiche, l'acquisizione delle cosiddette meta-competenze e l'apprendimento organizzativo basato su percorsi interdisciplinari, sulla partecipazione e condivisione delle esperienze formative e delle buone pratiche, sull'attivazione del confronto sulle scelte e sulle progettualità di lungo periodo. Parallelamente è stata infatti promossa una sperimentazione costante delle metodologie e dei contesti di apprendimento più efficaci ed inclusivi, per coinvolgere attivamente i destinatari e per convergere le aspettative e le caratteristiche personali con le opportunità di crescita e sviluppo delle imprese.

La definizione delle politiche formative del Fondo non è stata quindi esente da approfondimenti dei vecchi e nuovi bisogni

delle imprese oltre che dei provvedimenti normativi e delle direttive comunitarie, dall'analisi delle implicazioni e dalla valutazione delle scelte più opportune rispetto alle caratteristiche e alle esigenze delle imprese che aderiscono a Fon.Coop.

Si può cogliere una linea evolutiva nei temi portanti delle tre Programmazioni:



Figura 1.4 - Linea evolutiva delle tematiche delle tre Programmazioni

I temi hanno riguardato un nuovo approccio alla produzione, al lavoro e alle relazioni con l'ambiente, le risorse naturali e le persone. Si tratta di culture economiche e organizzative che necessitano di una ridefinizione degli ambiti operativi, di soluzioni tecnologiche eque, di modelli organizzativi, produttivi e di consumo innovativi e sostenibili. Temi che sono stati proposti ampliati e valorizzati all'interno delle diverse programmazioni con avvisi dedicati ad ambiti specifici ed obiettivi di sviluppo che di volta in volta hanno bilanciato il fabbisogno distintivo delle aderenti con lo scenario evolutivo dei fabbisogni formativi.

Definire le politiche formative del triennio ha significato guardare oltre i fabbisogni immediati delle imprese e chiudere definitivamente la stagione dei piani standardizzati. Nella sua offerta formativa il Fondo ha articolato e coniugato: la promozione di strumenti per la costruzione della domanda formativa con un'offerta rispondente ai fabbisogni urgenti senza rinunciare ad una

prospettiva di lungo termine; la risposta ai fabbisogni specifici e immediati delle realtà aziendali con il fabbisogno individuale attraverso la fruizione di proposte formative strutturate; le esigenze specifiche di imprese neoaderenti e/o neocostituite con la necessità di consolidare ed ampliare il patrimonio di conoscenze per la crescita e lo sviluppo duraturo dell'impresa.

Per quanto riguarda la domanda individuale di formazione, nel corso del 2023, è stata avviata la costruzione del Catalogo dell'offerta formativa, un nuovo dispositivo per promuovere la formazione continua nelle imprese cooperative. Obiettivo è consentire e semplificare l'accesso diretto dei lavoratori e delle imprese a percorsi formativi qualificati riducendo i costi di transazione fra aderenti, Fondo e mercato dell'offerta formativa.

Al contempo il Catalogo contribuirà ad ampliare, diversificare e specializzare l'offerta formativa nonché la platea degli *stakeholder* e le

opportunità di innovazione dei processi formativi anche per le imprese di piccole dimensioni.

Dal punto di vista della programmazione l'offerta a catalogo svolge una funzione strategica:

- nel rafforzare la distintività di Fon.Coop attraverso approcci maggiormente rivolti alle specificità degli aderenti (in essere e potenziali) e dei relativi fabbisogni
- nel riconoscere e promuovere la qualificazione e l'evoluzione del mercato dell'offerta formativa, in coerenza con i fabbisogni degli aderenti ed a sostegno dei relativi processi di innovazione.

Si tratta di obiettivi che attribuiscono al Fondo un ruolo attivo di interfaccia qualificata fra domanda e offerta, e nel tempo ne favorisce il passaggio da "intermediario erogatore" a "soggetto facilitatore ed orientatore" delle *policies* di formazione continua.

Dal lato della costruzione della domanda formativa l'Avviso strategico si è confermato

come strumento ormai consolidato, presente in tutte le programmazioni. L'Avviso che promuove un approccio olistico alla formazione e che integra ricerca, analisi organizzativa e formazione mira a costruire processi di apprendimento partecipati basati sulla coprogettazione delle iniziative che vanno oltre l'esigenza della singola impresa, e anche oltre i settori. Gli ambiti di intervento hanno spaziato dalle misure per la creazione d'impresa alla rigenerazione urbana, dalle piattaforme digitali al workers buyout, dalla trasmissione di impresa attraverso apprendimento intergenerazionale al welfare abitativo e generativo, dalle comunità energetiche alla certificazione di genere, da nuovi modelli di innovazione sociale ai nuovi modelli di governance cooperativa.

La qualificazione dell'offerta ha continuato a camminare di pari passo con la costruzione della domanda formativa e l'analisi sugli effetti che gli investimenti del Fondo generano sulle imprese, sulle persone e sui territori.

1.3.1 LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

Sull'Avviso 48 "Innovazione e Sostenibilità" (nella sua tipica organizzazione in due fasi, la prima di analisi e la seconda sulla progettazione della formazione in base agli esiti delle analisi) **è in corso la valutazione di impatto sociale.**

L'Avviso ha promosso l'acquisizione di conoscenze e competenze finalizzate a sostenere le imprese nei processi di innovazione organizzativa, digitale e sociale.

L'attività di ricerca oltre al personale del Fondo, coinvolge soci, *stakeholder*, imprese beneficiarie e lavoratori destinatari degli interventi formativi, in quanto basata su un percorso fortemente partecipato.

Nell'ambito di questa attività Open Impact, la società che si è aggiudicata la gara indetta per la realizzazione della ricerca, ha **creato l'impact framework dei singoli progetti finanziati che consente di calcolare il ritorno sociale**

sull'investimento dell'intero avviso (SROI). Ad oggi sono stati restituiti i primi risultati dell'analisi documentale che ha riguardato la proposta progettuale e la relazione intermedia sui piani approvati.

È stato stimato il livello di efficacia della Fase I (analisi dei fabbisogni) in termini di rafforzamento della qualità progettuale dei piani di formazione presentati.

La metodologia utilizzata ha previsto la misurazione delle differenze (*gap analysis*) tra "prima" e "dopo", per capire quanto è cambiato il progetto formativo iniziale al termine della Fase I.

I cambiamenti osservati sono stati valutati tramite un'analisi qualitativa dei singoli piani, considerando tre aspetti principali: obiettivi, bisogni e azioni formative.

Ogni azione è stata valutata su una scala da 0 a 4, dove 0 indica nessun cambiamento e 4 indica l'emergere di nuovi bisogni formativi. I punteggi sono stati poi ponderati per ottenere un valore compreso tra 0 e 1, l'Indice di Rischio Mitigato (IRM), e rappresenta quanto la Fase I ha influenzato gli obiettivi formativi specifici, i bisogni formativi e le relative azioni formative, e quindi di quanto si è ridotto il rischio di inefficacia del piano.

È emerso che in circa il 56% delle azioni sono stati riadattati obiettivi e azioni in seguito ai risultati della Fase I. L'indice di mitigazione del rischio di inefficacia è pari a 0,50 e il ritorno

sociale dell'investimento complessivo è pari a 1,29 (indice di approssimazione di quanto valore sociale è stato generato per ogni euro investito).

67 piani analizzati
559 azioni analizzate
1,60 Mln Budget Fase I

NUMERO DI AZIONI PER PUNTEGGIO ATTRIBUITO

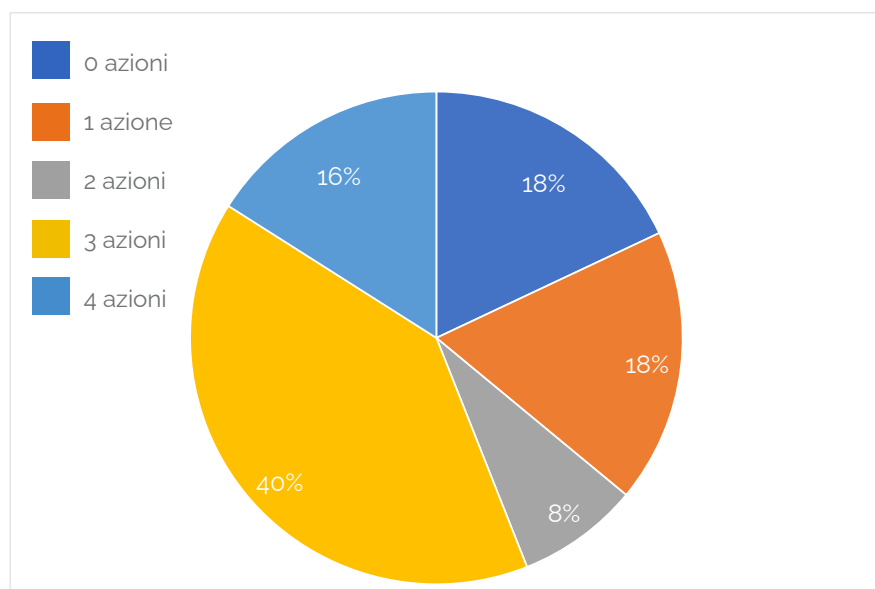


Figura 15 - Numero di azioni per punteggio attribuito

1,29
 Social Return On Investment (SROI)
0,50
 Indice di Rischio Mitigato (IRM)

Inoltre, le analisi rivelano che:

- la mitigazione del rischio (IRM) decresce all'aumentare della dimensione delle organizzazioni beneficiarie, implicando una maggiore necessità di attività propedeutiche per le organizzazioni più piccole e meno strutturate;
- i migliori risultati sia in termini di IRM che di SROI sono stati rilevati invece sui piani formativi che perseguono l'obiettivo di innovazione digitale, ma buoni risultati si sono rilevati anche sui piani formativi di innovazione organizzativa; lo SROI

maggiore è stato rilevato nel settore "credito, assicurazioni e mutue", seguito da "industria" e "trasporti".

In generale **i risultati della prima fase dell'analisi di impatto sociale confermano l'importanza delle attività di ricerca e analisi organizzativa in termini di impatto positivo sulla progettazione dell'attività formativa e che tale rilevanza cresce con il decrescere delle dimensioni aziendali**; dato che dovrà essere ulteriormente approfondito alla luce di quanto emergerà dalla rilevazione diretta di informazioni e di evidenze documentali previste nell'ambito della ricerca.

2021 - 2024

La mappa dei dati di Fon.Coop: identità e potenzialità

02





2.1

IL FINANZIAMENTO DELLA FORMAZIONE

Nel triennio 2021-2024 Fon.Coop ha mantenuto, per numero di piani formativi, imprese beneficiarie e quantità di risorse erogate, i livelli raggiunti nella scorsa consiliatura, nonostante le difficoltà di contesto di cui si è detto.

I dati della formazione erogata evidenziano, in estrema sintesi, che l'offerta del Fondo è stata vivace, innovativa, stimolante.

Introducendo indirizzi specifici quali la conversione ecologica, la transizione digitale, la sostenibilità e l'innovazione nei processi produttivi ed organizzativi, la governance cooperativa, è stata elevata la qualità progettuale e consentito una maggiore attenzione allo sviluppo delle competenze trasversali (*soft skills*).

I NUMERI DEL TRIENNIO

- **12** *Avvisi pubblicati*
- **3** *annualità di Conto Formativo*
- **4.383** *piani formativi finanziati*
- **6.360** *imprese beneficiarie*
- **272.888** *lavoratrici e lavoratori formati*
- **€ 93.136.825** *risorse erogate*

2.2

IL CONTO FORMATIVO



Il Conto Formativo è il canale di offerta di Fon. Coop che consente alle imprese di accedere direttamente alle risorse per la formazione e si conferma nel triennio molto apprezzato non solo dalle aderenti di grande ma anche da quelle di piccola dimensione per via di numerosi vantaggi: certezza del contributo, velocità di approvazione dei piani, maggiore flessibilità e

autonomia nella definizione dei contenuti della formazione, assistenza personalizzata.

Ha la caratteristica di essere gestito direttamente dalle imprese titolari, con minore intermediazione degli Enti di formazione, per rimanere il più possibile autonome nella gestione delle proprie risorse.



2.496

totale piani formativi presentati

€ 52.749.288,34

totale contributo approvato

2.934

totale numero beneficiarie

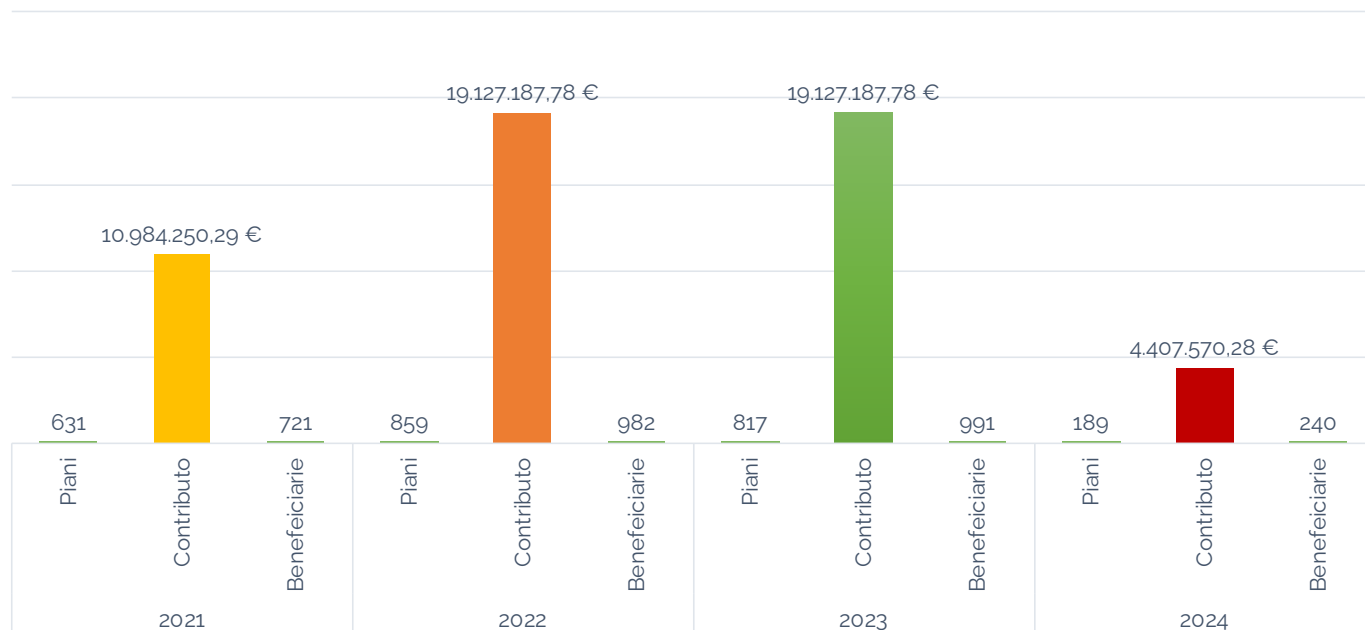


Figura 2.1 - I risultati del Conto Formativo luglio 2021 – maggio 2024 per numero di piani, contributo approvato e numero di beneficiarie

Fon.Coop ha puntato a mantenere gli alti livelli di assistenza sempre forniti, semplificando e

riducendo gli adempimenti formali percepiti come onerosi dalle imprese.

INNOVAZIONI E SEMPLIFICAZIONI INTRODOTTE

2023

- Nuove procedure semplificate per i registri presenza e il tracciamento delle attività in FAD.
- Nuove procedure per le proroghe straordinarie e le rimodulazioni.

2024

- Eliminazione delle percentuali di alcune modalità formative (training on the job, affiancamento, coaching, mentoring)
- Semplificazione del budget: eliminazione dei limiti percentuali di alcune voci (coordinamento, monitoraggio, propedeutiche)
- Attivazione del Protocollo d'intesa per la condivisione degli accordi sindacali
- Integrate le risorse con l'Avviso 53 dedicato al Fondo Nuove Competenze (cfr. capitolo successivo).

Il Protocollo d'intesa per la Condivisione dei piani formativi è stato sottoscritto in data 29/07/2023 dalle parti sociali costituenti il Fondo: AGCI, Confcooperative, Legacoop e CGIL, CISL e UIL.

Le parti con questo documento hanno voluto fornire regole più chiare e omogenee per disciplinare il processo di condivisione dei piani alla base della concessione dei contributi da parte del Fondo interprofessionale.

Il protocollo inoltre istituisce la Commissione Paritetica Bilaterale a cui le imprese possono rivolgersi in caso di dissenso sindacale.

Il protocollo è stato attivato a febbraio 2024 a partire dal Conto Formativo saldo risorse 2022.

SCELTA CANALE DI FINANZIAMENTO



La campagna "Scelta del canale" di finanziamento è un'iniziativa avviata dal 2020 con l'obiettivo di sensibilizzare le piccole imprese e le PMI aderenti "sottosoglia"¹ sull'opportunità di accedere direttamente alle proprie risorse versate per finanziare la formazione invece che partecipare agli Avvisi.

Le imprese sottosoglia che hanno scelto il Conto Formativo sono 981 (l'ultima campagna scelta si è conclusa il 23 maggio 2024).

Le imprese "soprasoglia" sono 754.

In totale le imprese che nel triennio hanno utilizzato il Conto Formativo sono 1.115 - di cui 691 soprasoglia e 424 sottosoglia.

CFxTE



Il servizio di video-consulenza "CFxTE" è stato avviato a novembre 2021 ed offre alle imprese in Conto formativo un'opportunità di scambio personalizzato con il personale del Fondo, consentendo in molti casi di stabilire una relazione stabile attraverso gli strumenti digitali.

che l'apprezzamento per lo strumento è stato massimo (5/5) nel 97,3% dei casi e molto alto (4/5) nei rimanenti.

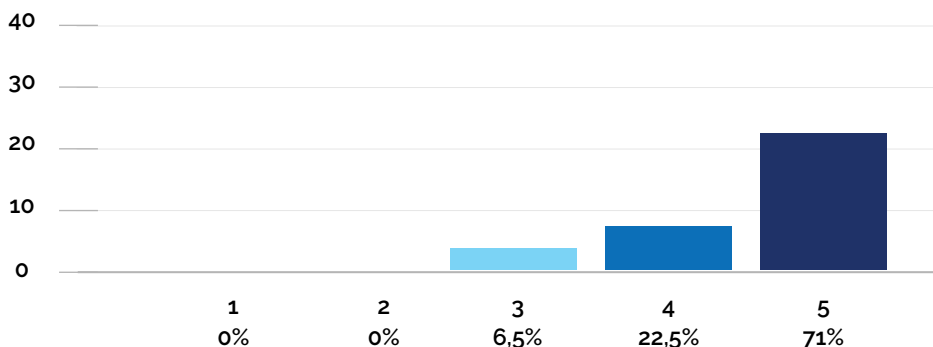
Nel triennio sono state attivate **48 video-consulenze** sui temi della progettazione, gestione e rendicontazione dei piani. Al termine della video-consulenza è somministrato un questionario di gradimento per dare l'opportunità di indicare eventuali suggerimenti. I questionari di gradimento somministrati al termine delle video-consulenze hanno rivelato

Immediato Interattivo Personalizzato

Anche il giudizio generale sull'accesso alla formazione attraverso il canale del Conto Formativo è molto lusinghiero:

Se hai già utilizzato il nostro Conto Formativo, come valuti la tua esperienza?

31 RISPOSTE



¹Un'impresa è "sottosoglia" quando ha una disponibilità aziendale al disotto di € 5,000 e non accede direttamente al Conto Formativo a meno che non lo scelga volontariamente. Si tratta di imprese che hanno meno di 120-130 dipendenti.

2.3 GLI AVVISI



Fon.Coop nel triennio è stato in grado di innovare i propri Avvisi pubblici e renderli più accessibili e rispondenti alle esigenze delle imprese e lavoratori, non mancando di cogliere le opportunità offerte dal contesto.



INNOVAZIONI INTRODOTTE DALL'AREA OFFERTA FORMATIVA

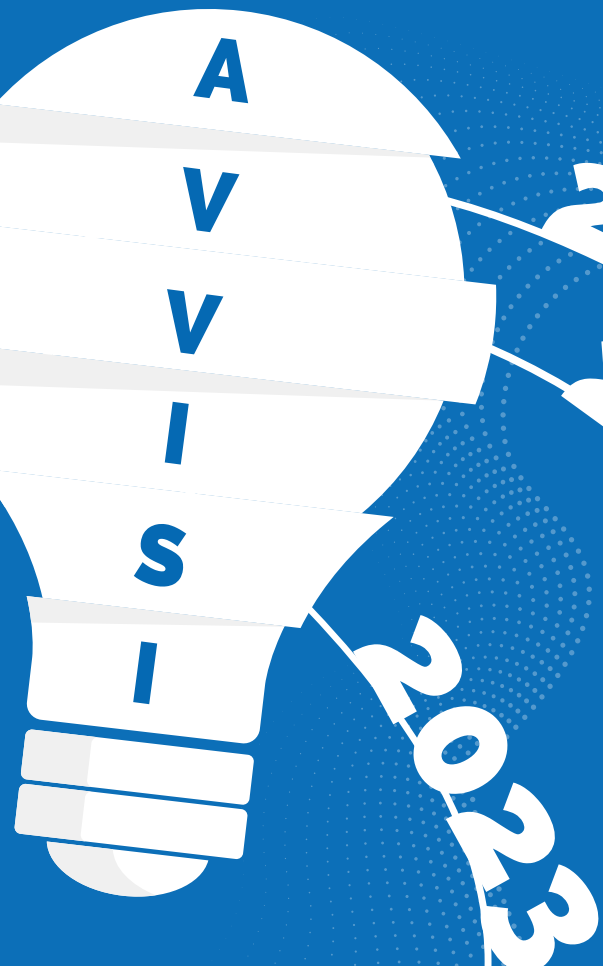
- Il partenariato con Anpal sul Fondo Nuove Competenze seconda edizione.
- L'Avviso 55 per i Cassaintegrati
- Il Catalogo dell'offerta formativa (cfr capitolo dedicato)
- L'Avviso 57 per i neoaderenti

LE TIPOLOGIE DI AVVISO

- **AVVISO SMART**
per fabbisogni immediati, per piani da realizzare in tempi brevi
- **AVVISO AZIENDALE**
per rafforzare le imprese e rispondere ai loro fabbisogni urgenti e necessari
- **AVVISO STRATEGICO**
per sostenere i cambiamenti strutturali e rilanciare la competitività e l'occupabilità dei lavoratori.

Finanziamo progetti per la valorizzazione e la piena affermazione delle lavoratrici nei propri percorsi di carriera.

Anna Manca



2021

2022

2023

AVVISO AZIENDALE *Nuove Competenze*

€ 4,5 milioni
su base regionale

Promuovere la crescita del benessere organizzativo, le pari opportunità, la nuova occupazione e i valori cooperativi.

AVVISO
47

AVVISO
48

AVVISO
50

AVVISO AZIENDALE *Nuove Competenze per agire la sostenibilità*

€ 5 milioni
su base regionale

Orientare la formazione su competenze evolute e percorsi di *upskilling* e *reskilling* dedicati all'innovazione ed all'adeguamento organizzativo.

AVVISO STRATEGICO *Azioni interregionali crescita sostenibile*

€ 4,5
su base regionale

Facilitare la crescita delle imprese a riproporre modelli innovativi che coniugano profitto con gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

AVVISO
51

AVVISO
54

AVVISO AZIENDALE *Nuove Competenze per le transizioni sostenibili*

Linea 1 Aziendale di € 4 milioni su base nazionale

Linea 2 Fnc di € 3,5 milioni a sportello

Incentivare percorsi di *upskilling* per diffondere le competenze chiave della sostenibilità, agire il cambiamento e avviare processi di innovazione (Linea 1)

Finanziare i piani formativi delle aderenti che hanno ottenuto l'approvazione sul FNC (2° ed.)

AVVISO CASSINTEGRATI

€ 11 milioni
su base nazionale

Finanziare con contributo aggiuntivo esclusivamente l'*upskilling* e il *reskilling* delle competenze dei lavoratori in ammortizzatori sociali ordinari e straordinari anche delle imprese in Conto Formativo.

55
CASSINTEGRATI

AVVISO
56
CANTIERI

AVVISO STRATEGICO

Cantieri dell'innovazione sostenibile

€ 3,5 milioni
su base nazionale

Supportare le scelte imprenditoriali orientate a processi di produzione e distribuzione virtuosi, a basso impatto ambientale, equi e ad alto valore sociale e territoriale.

AVVISO STRATEGICO

Innovazione e sostenibilità

€ 4 milioni
su base nazionale

Valorizzare lo sviluppo di competenze strategiche necessarie al riposizionamento innovativo e all'affermazione di nuovi modelli organizzativi e produttivi sostenibili.



AVVISO SMART

€ 2,5 milioni con 3 linee
su base nazionale

Sostenere le competenze per la transizione digitale e facilitare la collaborazione tra imprese favorendo l'aggregazione della domanda.

AVVISO
8

AVVISO STRATEGICO

Strategie per la sostenibilità

€ 2 milioni
su base nazionale

Supportare le imprese nella transizione e favorire l'innovazione e la crescita attraverso percorsi innovativi che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.



AVVISO SMART

€ 2 milioni con 2 linee
su base nazionale

Premiare percorsi formativi che promuovono la cultura della sostenibilità.



AVVISO FNC

Piani formativi collegati al Fondo Nuove Competenze

€ 2 milioni
su base nazionale

Consentire alle aderenti partecipanti al FNC di ottenere un contributo per la formazione dei propri lavoratori.

AVVISO
57



AVVISO NEOADERENTI

€ 500 mila
su base nazionale

Premiare la partecipazione delle imprese neoaderenti specialmente cooperative e incentivare la formazione dedicata ai valori e alla *governance* cooperativa, pari opportunità e apprendimento intergenerazionale.



AVVISO SMART

€ 2,5 milioni con 2 linee
su base nazionale

Sostenere la partecipazione delle Pmi su piani pluriaziendali.

PROGRAMMAZIONE 2021: INNOVAZIONE E ADEGUAMENTO ORGANIZZATIVO ORIENTATI ALLA SOSTENIBILITÀ E ALLA PROMOZIONE DI MODELLI DI LEARNING ORGANIZATION



Rispetto alla Programmazione pubblicata a febbraio, tutti gli Avvisi 2021 hanno avuto un incremento di risorse di 500.000 €, dovuto ai maggiori incassi realizzati nell'anno.

AVVISO 2021	Stanziamiento	N. piani approvati	Contributo approvato	Numero beneficiarie
Avviso 47	€ 4.500.000	197	€ 4.500.369	342
Avviso 48	€ 4.000.000	68	€ 4.001.308	185
Avviso 49	€ 2.500.000	269	€ 2.487.954	568
Totale	€ 11.000.000	534	€ 10.989.631	1.095

Tab. 2.3.a - Gli Avvisi 2021 per stanziamento, numero piani approvati, contributo approvato e imprese beneficiarie

PROGRAMMAZIONE 2022: LA SOSTENIBILITÀ COME DIMENSIONE DA CUI PROGETTARE E IMPLEMENTARE I PROCESSI DI INNOVAZIONE DIGITALE, SOCIALE E GREEN E RILANCIARE I PRINCIPI E I VALORI COOPERATIVI

AVVISO 2022	Stanziamiento	N. piani approvati	Contributo approvato	Numero beneficiarie
Avviso 50	€ 5.000.000,00	208	€ 4.784.803,72	391
Avviso 51	€ 4.500.000,00	76	€ 4.563.620,69	183
Avviso 52	€ 2.000.000,00	317	€ 2.503.865,76	606
Totale	€ 11.500.000,00	601	€ 11.852.290,17	1.180

Tab. 2.3.b - Gli Avvisi 2022 per stanziamento, numero piani approvati, contributo approvato e imprese beneficiarie

LINEA DIRETTA Incontri sull'Avviso 51



Fon.Coop lancia con l'Avviso 51 Strategico il servizio "Linea diretta", seminari on line di confronto con gli utenti impegnati nella progettazione dei piani formativi; in questi incontri gli utenti hanno potuto porre quesiti e richiedere tutti i chiarimenti ritenuti necessari.

I seminari in "Linea diretta" realizzati nel 2022 sono stati 3, a cui si aggiunge il seminario tematico (vedi Introduzione) di presentazione dell'Avviso.

Avviso 52

Per l'Avviso 52 Smart il Cda a marzo 2023 ha deliberato un incremento di € 500.000 sulla Linea 2 Pluriaziendale.

Questa nuova formulazione in due linee ha trovato l'apprezzamento delle imprese piccole e micro che riescono in questo modo a fruire di interventi formativi.

L'Avviso Smart si conferma la tipologia di Avviso con il maggior numero di imprese beneficiarie.

PROGRAMMAZIONE 2023: LA SOSTENIBILITÀ COME DORSALE PER SPERIMENTARE LA COSTRUZIONE DI NUOVE META-COMPETENZE STRATEGICHE PER AGIRE ED ESPLORARE AMBITI, MERCATI E SETTORI EMERGENTI

Avviso 2023	Stanziamiento	N. piani approvati	Contributo approvato	Numero beneficiarie
Avviso 54	€ 4.000.000,00	200	4.741.090,66	347
Avviso 55 Cassaintegrati	€ 11.270.000	1	147.384,32	183
Avviso 56	€ 3.500.000,00	87	5.500.000,00	195
Avviso 57	€ 500.000,00	128	772.594,76	128
Avviso 58	€ 2.500.000,00	163	1.653.954,38	307
Totale	€ 10.500.000,00	578	€ 12.667.639,80	977

Tab. 2.3.c - Gli Avvisi 2023 per stanziamento, numero piani approvati, contributo approvato e imprese beneficiarie



Le risorse degli Avvisi 2023 sono state integrate per rispondere ad una rilevante partecipazione:
 Avviso 54: € 741.090,66 | Avviso 56: € 2.000.000 | Avviso 57: € 300.000

Avviso 54

Nella tabella viene riportata solo la Linea 1, relativa all'"Aziendale tout court" mentre la linea 2, che è in continuità con l'Avviso 53 FNC, viene analizzata nel paragrafo 2.4 dedicato al Fondo nuove Competenze.

Avviso 55 Cassintegrati

L'Avviso 55 "Cassintegrati" è stato il primo segno concreto da parte del Ministero del Lavoro di restituzione delle risorse - annualità 2022 e 2023 - sottratte ai Fondi dal 2016.

Sull'Avviso è stato presentato e approvato un solo piano per una impresa della Sicilia per un importo di € 147.384,32. La mancata partecipazione è da imputare al fatto che, svolgendo le imprese cooperative una funzione anticiclica, è molto bassa la presenza di imprese con lavoratori in ammortizzatori sociali, gli unici ammessi alla formazione.

Avviso 56

Per l'Avviso 56 Strategico sono stati realizzati 5 incontri in "Linea diretta" ed un incontro tematico e di presentazione.

Avviso 57 Neoderenti

Per la prima volta il Fondo pubblica un avviso dedicato alle imprese neoderenti. Per incentivare la partecipazione di tutte le imprese è stato fissato un massimale di contributo per piano in relazione alla dimensione d'impresa (da € 5.000 a € 15.000).

Reskilling e upskilling: la promozione della crescita personale e professionale delle lavoratrici e dei lavoratori al centro della nostra attività.

Francesca Mandato



Per consentire alle proprie imprese il finanziamento dei progetti collegati al Fondo Nuove Competenze (FNC)*, Fon.Coop ha previsto due distinte iniziative:

- l'Avviso integrativo 53 Fondo Nuove Competenze pubblicato il 16 dicembre 2022 con una dotazione di € 2.000.000 su base nazionale ha consentito, per la prima volta, di utilizzare i fondi assegnati in modo aggiuntivo rispetto alle risorse disponibili in Conto Formativo.

• l'Avviso 54, pubblicato il 27 aprile 2023, ha attivato la Linea 2 Fondo Nuove Competenze con una dotazione di € 3.500.000 su base nazionale destinata in particolare alle imprese che non disponevano di risorse in Conto Formativo (microimprese e Pmi).

Le imprese aderenti che, in base a quanto comunicato da Anpal, hanno presentato una istanza su FNC sono 386. Quelle che hanno beneficiato di un contributo da Fon.Coop sono 174.

AVVISI "FNC"	Importo stanziato	N. piani presentati	Importo richiesto	N. piani approvati	Contributo approvato	di cui importo approvato risorse del CF
Avviso 53 FNC	€ 2.000.000	173	€ 5.696.497,38	107	€ 3.519.246,33	€ 1.519.246,33
Avviso 54 Linea 2	€ 3.500.000	106	€ 1.891.362,12	67	1.211.343,17	-
Totale	€ 5.500.000	279	€ 7.587.859,50	174	€ 4.730.589,50	€ 1.519.246,33

Tab. 2.3.d - Gli Avvisi Fnc per stanziamento, numero piani approvati, contributo approvato e imprese beneficiarie

La tabella evidenzia che la Linea 2 dell'Avviso 54 ha un residuo rilevante di risorse.

La mancata partecipazione si ritiene dipenda dalla natura degli Avvisi stessi: solo l'Avviso 53 era integrativo rispetto al Fondo di Rotazione. La

linea 2 dell'Avviso 54 presentava una valutazione (prevalentemente con parametri non discrezionali) che non è stata superata da 33 piani.

*Il Fondo Nuove Competenze (seconda edizione) di Anpal rimborsa esclusivamente il costo dei lavoratori in formazione.

Fon.Coop e le politiche attive del lavoro: l'esempio del Fondo Nuove Competenze per consolidare la partnership con le istituzioni ed ampliare le opportunità per le lavoratrici e i lavoratori.

Alessandro Spaggiari

Le **imprese** che nel triennio 2021-2024 hanno beneficiato di almeno un finanziamento per attività formative sono **6.361**. I **lavoratori partecipanti** sono **272.888** per un ammontare totale di **risorse erogate** pari a **€ 93.136.825**.

Va detto subito, come si può notare nella tabella 2.5.a, che il Conto Formativo assorbe poco meno della metà delle imprese beneficiarie² (46%), mette in formazione un numero rilevante di lavoratori destinatari delle attività formative (73%) a fronte del 57% delle risorse erogate.

Ciò si spiega per la caratteristica intrinseca del Conto Formativo prevalentemente utilizzato dalle medie e grandi imprese aderenti al Fondo, o da PMI che scelgono volontariamente il canale. Solitamente le imprese utilizzano le proprie risorse presentando più piani formativi nell'arco dell'anno (e quindi nel triennio) e consentendo più partecipazioni anche dei medesimi lavoratori.

TIPOLOGIA DI CANALE DI FINANZIAMENTO	N. beneficiarie	%	N. destinatari	%	Contributo approvato	%
Conto Formativo	2.934	46,1%	199.781	73,2%	52.749.288,34 €	56,6%
Avvisi Aziendali	1.081	17,0%	25.307	9,3%	14.031.257,76 €	15,1%
Avvisi SMART	1.480	23,3%	12.516	4,6%	6.640.781,31 €	7,1%
Avvisi Strategici	563	8,9%	10.349	3,8%	14.064.929,15 €	15,1%
Avviso Cassintegrati	1	0,0%	72	0,0%	147.384,32 €	0,2%
Avviso Neoaderenti	128	2,0%	1.118	0,4%	772.594,76 €	0,8%
Fondo Nuove Competenze	174	2,7%	23.745	8,7%	4.730.589,50 €	5,1%
Totale	6.361	100,0%	272.888	100,0%	€ 93.136.825,14 €	100,0%

Tab. 2.5.a - Le imprese beneficiarie imprese per canale di finanziamento destinatari e contributo approvato

Passando alla disamina del canale del Fondo di Rotazione, che rispetto al Conto Formativo totalizza il 51% di imprese beneficiarie, il 17% dei destinatari della formazione e il 35% di risorse erogate, si può affermare che Fon. Coop conferma la capacità di riuscire a

finanziare adeguatamente non solo le imprese di maggiore dimensione ma anche le PMI³ le quali, pur versando risorse spesso non sufficienti in termini di 0,30% partecipano agli Avvisi e ottengono un finanziamento adeguato per i propri interventi formativi.

² Le imprese in Conto Formativo, comprese quelle che hanno scelto questo canale - "sottosoglia" - sono 981. Si sottolinea qui che, sia pur in modo approssimativo, un'impresa è "soprasoglia" (ovvero che accede direttamente al Conto Formativo disponendo di una disponibilità aziendale di € 5.000), quando ha in media 120-130 dipendenti. Non è detto tuttavia che tutte imprese "soprasoglia" utilizzino le proprie risorse: non è raro, infatti, che alcune di queste optino per gli Avvisi per ottenere più risorse per la formazione necessaria - e che il Conto Formativo non assicura.

³ Si tratta di un'approssimazione. Posto che le imprese che accedono direttamente al Conto Formativo hanno una dimensione in media di 120-130 dipendenti e che le PMI per definizione possono avere fino a 250 dipendenti (e in parte quindi accedono direttamente al Conto), la classe 50-249 accoglie imprese che utilizzano entrambi i canali.

Le Programmazioni annuali, attraverso le tre tipologie di Avviso (che nel 2023 ha visto l'aggiunta del Neoaderenti) hanno servito specifici fabbisogni sia pur nell'ambito di indirizzi su determinati ambiti/obiettivi.

È interessante notare che gli Avvisi aziendali (nel triennio ne sono stati pubblicati tre: il 47 il 50 e il 54) continuano ad essere opportunità centrali e apprezzate dalle aderenti: come specificato nel paragrafo dedicato alle Politiche di indirizzo, rispondono a fabbisogni urgenti e necessari, assorbono la maggior quantità di risorse (17%) e numero di partecipanti (9%) e per quanto riguarda il numero di imprese, il ragguardevole risultato del 15% è superato solo dagli Avvisi Smart (al 23%) ideati specificamente per le aderenti di più piccola dimensione. Infatti, nella tabella 2.5.b che indica le classi dimensionali delle beneficiarie, si evince che lo Smart è utilizzato in modo prevalente dalle microimprese mentre l'Aziendale "serve" tutte le PMI ed oltre.

Per quanto riguarda infine gli Avvisi Strategici (anche in questo caso tre nel periodo considerato: il 48, il 51 e il 56) che finanziano attività formative

di alta specializzazione supportate da analisi e ricerche propedeutiche e organiche alle attività formative, per quanto "utilizzati" da un numero ristretto di imprese e di lavoratori, rappresentano il vertice dell'innovazione formativa del Fondo: sono volano di crescita dell'impresa nel suo territorio, consentono la sperimentazioni di produzioni e di servizi innovativi e "di frontiera", abilitano partnership con organismi di rilevanza internazionale, sono impegnate - a partire dall'ultimo 56 - a diffondere i risultati e a fare da cassa di risonanza alla formazione di qualità del Fondo.

La tabella 2.5.b. conferma l'assunto della **capacità redistributiva del Fondo: le beneficiarie con meno di 50 dipendenti sono il 55%.**

Da notare inoltre come queste fasce di imprese abbiano scelto, come precedentemente commentato, nonostante la dimensione e le poche risorse, il Conto Formativo. Ciò comprova la versatilità di offerta di Fon.Coop, che incontra le esigenze di un numero non esiguo di piccole e piccolissime imprese - il 24% delle partecipanti al canale.

TIPOLOGIA CANALE DI FINANZIAMENTO / DIMENSIONE	0-9 dipendenti	10-49 dipendenti	50-249 dipendenti	Oltre 249 dipendenti	N.P.	Totale	
Conto Formativo	99	598	977	1.248	12	2.934	46,1%
Avvisi Aziendali	230	565	273	13	-	1.081	17,0%
Avvisi SMART	768	599	110	1	2	1.480	23,3%
Avvisi Strategici	167	270	120	6	-	563	8,9%
Avviso Cassintegrati	-	-	1	-	-	1	0%
Avviso Neoaderenti	15	54	51	54	-	174	2,7%
Fondo Nuove Competenze	75	45	8	-	-	128	2%
Totale	1.354	2.131	1.540	1.322	14	6.361	100%
	21,3%	33,5%	24,2%	20,8%	0,2%	100%	

Tab. 2.5.b - Le imprese beneficiarie per canale di finanziamento e dimensione aziendale

La distribuzione delle beneficiarie per settore economico, figure 2.2, 2.3, 2.4, evidenzia come il **settore della cooperazione sociale** (corrispondente alla voce Socio-sanitario

assistenziale e inserimento lavorativo) sia **prevalente** per numero di imprese (45%), numero di destinatari della formazione (49%), risorse stanziare (42%) seguito dal Commercio,

Consumo e Distribuzione – rispettivamente al 29% al 31% e al 30%). Questa distribuzione ricalca essenzialmente quella delle aderenti

che riporta la prevalenza della cooperazione sociale (servizi alle imprese e servizi alle persone).

IMPRESSE BENEFICIARIE PER SETTORE ECONOMICO, NUMERO DI PARTECIPANTI E RISORSE EROGATE

- Agro-alimentare e pesca
- Commercio, consumo e distribuzione
- Credito, assicurazioni, mutue
- Industria (compreso costruzioni)
- Socio-sanitario assistenziale educativo
- Trasporti e servizi
- Non pervenuto

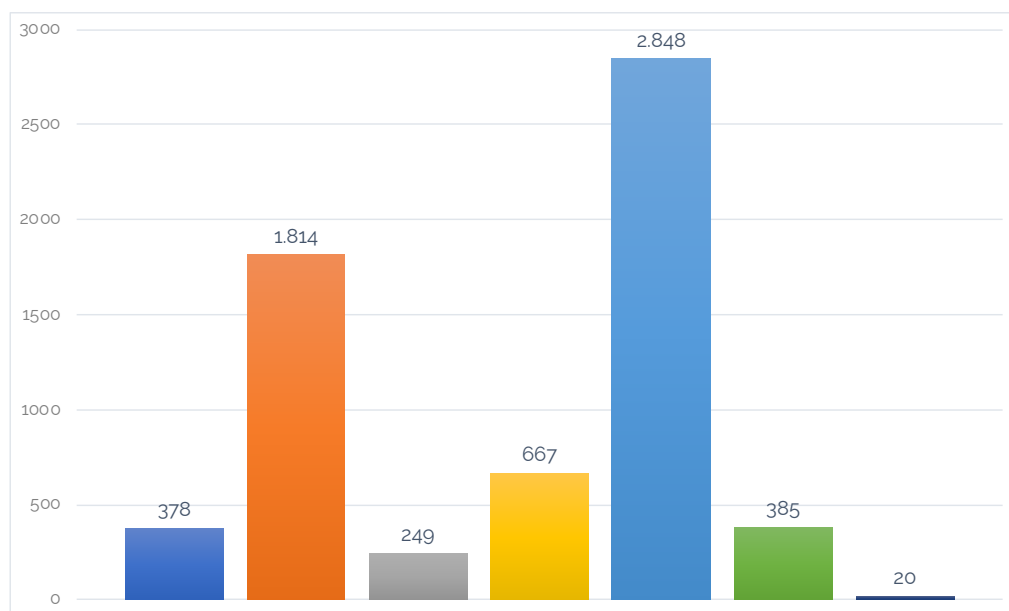


Figura 2.2 - Numero beneficiarie per settore economico

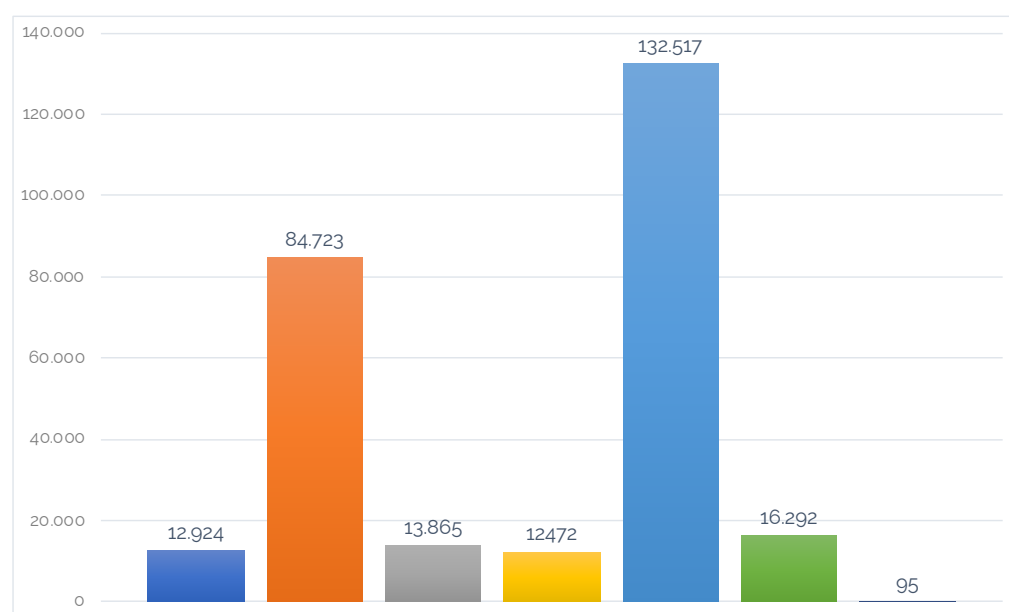


Figura 2.3 - Numero partecipanti per settore economico

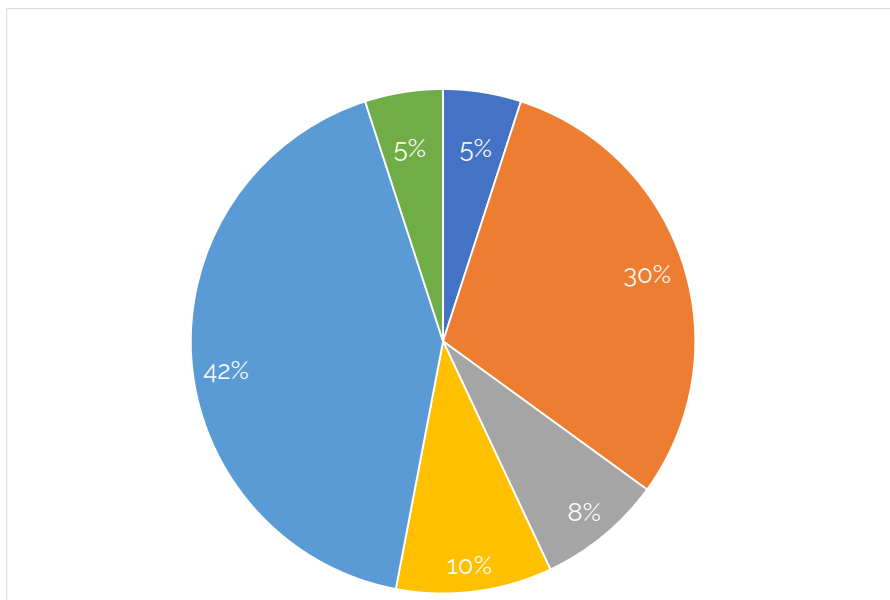
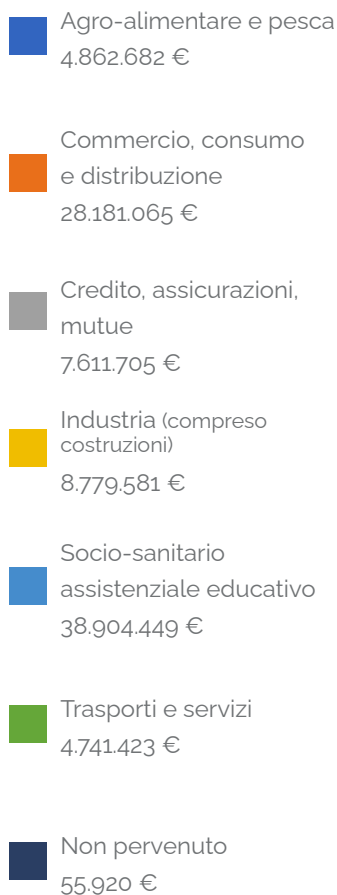


Figura 2.4 - Percentuale contributo erogato per settore economico su un totale di 93.136.825 €

Anche la **distribuzione territoriale delle beneficiarie** - figure 2.5 e 2.6 - non è dissimile da quella del posizionamento per Regione delle aderenti, con la **predominanza delle imprese in Emilia-Romagna** (24% con il 34% di lavoratori partecipanti) **e in Lombardia** (20%,

con il 12% di partecipanti) seguito dalla Toscana (8%, con il 10% di partecipanti).

Le beneficiarie per macroaree geografiche sono così distribuite: il 14% al sud, il 22% al centro, il 39% al nord est e il 25% al Nord Ovest.

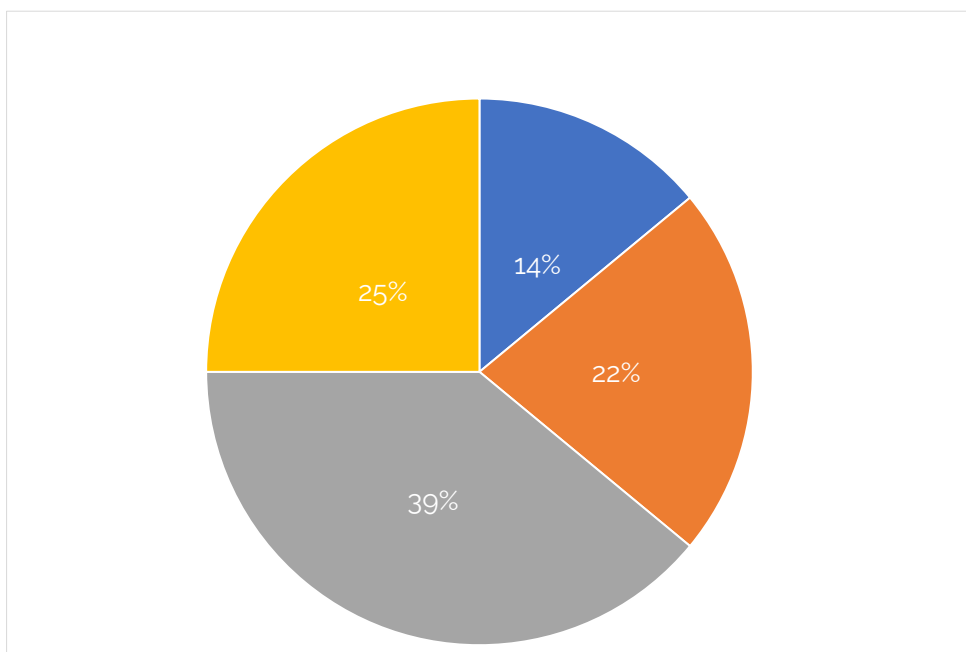


Figura 2.5 - Distribuzione territoriale delle beneficiarie per macroaree

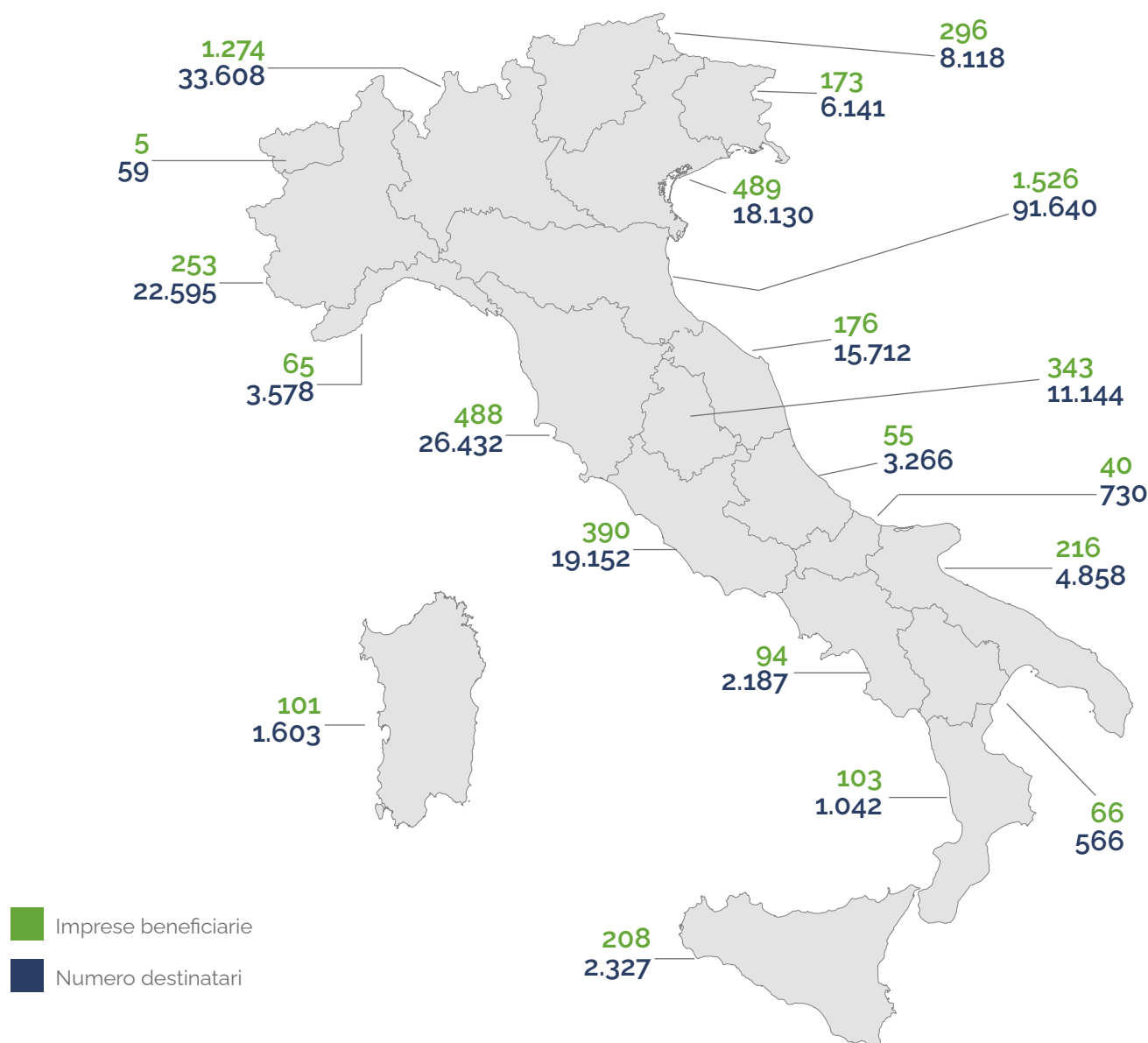


Figura 2.6 - Distribuzione territoriale delle beneficiarie

Le **ore di formazione erogate** nel triennio complessivamente sono **656.606**.

La distribuzione per modalità di erogazione della formazione, Tab. 2.5.c, indica una **definitiva stabilizzazione dell'utilizzo della modalità "da remoto"**.

Nel 2019 infatti (periodo pre-pandemico) la formazione in presenza rappresentava la norma e le ore erogate attraverso FAD/webinar era al 4%. Nella precedente consiliatura che ha gestito la chiusura delle attività formative per i *lock-down* dettati dai vari DPCM, si è attestata al 21% per consentire lo svolgimento di attività formative non fruibili in presenza a causa delle restrizioni per la pandemia; in quella attuale, a significare un positivo cambio di mentalità verso le tecnologie dell'apprendimento *on line*, si giunge al 28% delle ore approvate.

**81.589 ore
di formazione**

Triennio 2018-2021

VS

**656.606 ore
di formazione**

Triennio 2021-2024

TIPOLOGIA PIANO/ MODALITÀ FORMATIVA	Conto Formativo	Avvisi rilancio e ripartenza	Avvisi Strategici	FNC	Avvisi Smart	Avvisi Aziendali	Avviso Neoderenti	Totale	%
Aula	179.800	9.950	22.420	14.671	32.537	70.136	191	329.705	54,3%
Affiancamento, training on the job, coaching, mentoring	4.744	446	8.531	83.762	1.357	6.451	-	105.290	17,3%
Webinar - videoconferenza	42.944	4.629	3.780	16.807	7.514	11.912	-	87.586	14,4%
Corsi di Fad on line	14.898	84	1.707	54.934	2.089	6.142	8	79.862	13,1%
Project work assistito	1.550	106	558	0	367	1.113	24	3.718	0,6%
Seminari	935	45	127	0	4	28	-	1.139	0,2%
Stage esterno all'impresa	12	4	175	0		60	-	251	0,0%
Totale	244.883	15.264	37.298	170.173	43.868	95.842	223	607.551	100%
Incidenza % tipologia avviso	40%	3%	6%	28%	7%	16%	0%	100%	

Tab. 2.5.c - Ore erogate nel triennio per tipologia di piano e modalità formativa

Sul Fondo Nuove Competenze spicca il dato delle ore erogate in modalità affiancamento, che raggiunge quasi il 50% rispetto agli altri Avvisi. Il dato può essere letto come la capacità delle imprese soprattutto di grandi dimensioni, di mettere in formazione un numero rilevante di lavoratori utilizzando le modalità più innovative ed efficaci in termini didattici.

Passando, invece, alle tematiche, la tabella 2.5.d indica **Sviluppo delle abilità personali** quale **tematica prevalente** (al 17%) **insieme a Gestione aziendale**: è possibile ipotizzare che queste tematiche includano tendenzialmente attività formative volte al rafforzamento delle competenze trasversali (o soft skills) una delle leve più importanti per introdurre il cambiamento in impresa.

L'11% afferente a Tecniche e metodologie per l'erogazione dei servizi sanitari/sociali conferma

la presenza predominante della cooperazione sociale per lo sviluppo delle competenze al ruolo. Si vuole inoltre evidenziare un'importante differenza tra Conto Formativo ed Avvisi per quel che attiene la Sicurezza sul Lavoro e la Salvaguardia ambientale.

Sul Conto Formativo le ore dedicate alla sicurezza, in termini assoluti pari a 86.020 ore, pesano il 31% su una media del 16%. Ciò dipende dal fatto che questa tematica non ha alcun vincolo in questo canale a differenza degli Avvisi, nei quali invece è applicata la normativa UE degli Aiuti di Stato. Per contro Salvaguardia ambientale, uno dei temi maggiormente presenti nelle Programmazioni degli Avvisi (ma anche dalle regole dei piani finanziati tramite FNC) ha un exploit ragguardevole, ben il 9%; sul Conto Formativo è solo all'1%.

TEMATICA FORMATIVA/ TIPOLOGIA DI PIANO	Conto Formativo	FNC	Avvisi Aziendali	Avvisi SMART
Conoscenza del contesto lavorativo	25.831	2.133	9.348	2.202
Contabilità, finanza	11.465	450	2.013	834
Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	43.844	4.911	27.003	11.338
Informatica	14.461	42.009	8.458	4.267
Lavoro d'ufficio e di segreteria	363	206	142	274
Lingue straniere, italiano per stranieri	9.365	-	2.632	1.371
Salute e sicurezza sul lavoro	86.020	200	4.971	13.168
Salvaguardia ambientale	2.806	46.910	5.587	2.632
Sviluppo delle abilità personali	48.543	4.792	22.930	9.453
Tecniche di manifattura e delle costruzioni	3.035	216	3.116	1.115
Tecniche di produzione dell'agricoltura, della zootecnica e pesca	1.411	440	2.282	318
Tecniche e metodologie per l'erogazione di servizi economici	3.688	7.542	3.017	771
Tecniche e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari/sociali	25.012	7.552	23.555	6.267
Vendita, marketing	6.132	1.073	4.843	4.056
Totale	281.974	118.434	119.895	58.066

Tab. 2.5.d - Ore approvate per tematica formativa e tipologia di piano

2.6 LE IMPRESE ADERENTI

Per l'analisi delle aderenti si è preferito considerare la matricola (unità produttiva) anziché il codice fiscale quale unità di riferimento per identificare l'impresa. In genere ad ogni impresa corrisponde una sola matricola, ma specialmente per le grandi imprese o gruppi (holding o conglomerate) è possibile che a un codice fiscale corrispondano più matricole.

Questa tendenza è confermata dal XXIII Rapporto della Formazione Continua di Inapp, uscito nei primi giorni del maggio scorso, nel quale, nella sezione dedicata ai Fondi Interprofessionali, viene riportata la media del rapporto Codici fiscali/Matricole, che è pari ad 1,3. Ciò indica che la maggior parte dei Fondi ha una platea di aderenti che si discosta in maniera minima rispetto al rapporto

1 impresa / 1 matricola. Per Fon.Coop invece il rapporto è 1,9 e questo perché, essendo il secondo Fondo per dimensione d'impresa (il primo è Fondo Banche e Assicurazioni) è molto frequente che ad un codice fiscale corrispondano più matricole. In base a tali evidenze si privilegia pertanto questa modalità per presentare un quadro più esatto rispetto alla complessità presente.

I grafici in questa pagina confermano, anche rispetto alla precedente consiliatura, che Fon.Coop, con quasi il 60% di cooperative e consorzi aderenti e oltre il 78% di lavoratori, è espressione del comparto cooperativo ed è tendenzialmente in grado di attrarre le organizzazioni del Terzo Settore: le organizzazioni che vi fanno riferimento sono oltre il 10%. Da un raffronto delle aderenti con le beneficiarie (figure 2.9, 2.10, 2.11), ovvero le imprese che effettivamente utilizzano il Fondo emerge che le cooperative beneficiarie sono il 67% per l'86% dei lavoratori destinatari mentre le "profit" sono al 26% con il 12% dei destinatari.

In un quadro complessivo che si caratterizza per l'appartenenza di Fon.Coop al mondo dell'economia sociale (cooperazione + non-profit) le aderenti "profit" non sono – anche tra le beneficiarie – una parte residuale. Ciò indica che, fatta salva l'attività di intermediazione degli enti di formazione che può aver favorito l'adesione, Fon. Coop dispone di un'offerta comunque gradita a qualsiasi tipologia d'impresa.

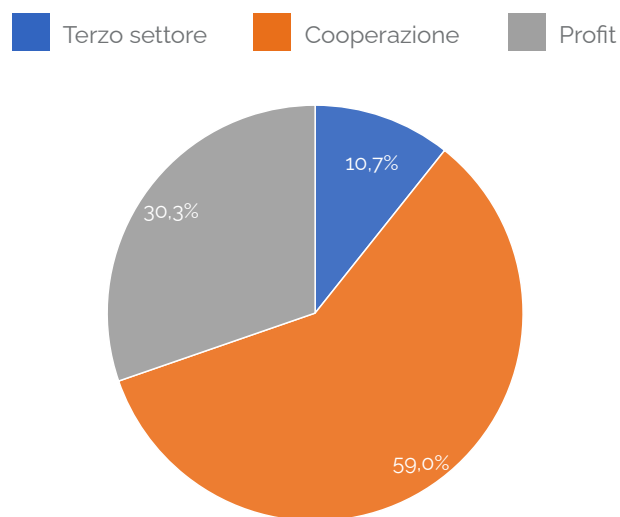


Figura 2.7 - Percentuale matricole aderenti - comprese le agricole - per natura giuridica per macrosettore

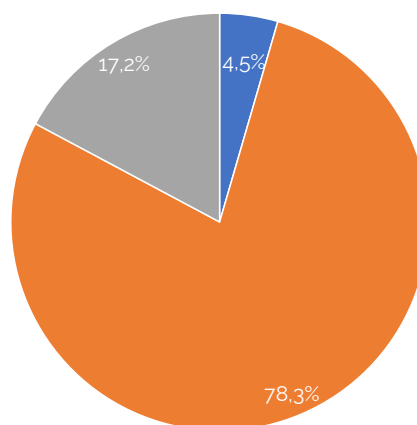


Figura 2.8 - Percentuale lavoratori aderenti per natura giuridica per macrosettore

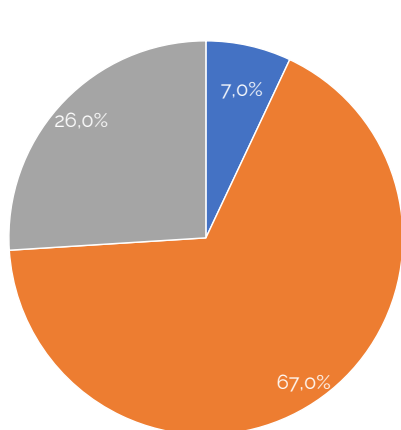


Figura 2.9 - Percentuale imprese beneficiarie per natura giuridica per macrosettore

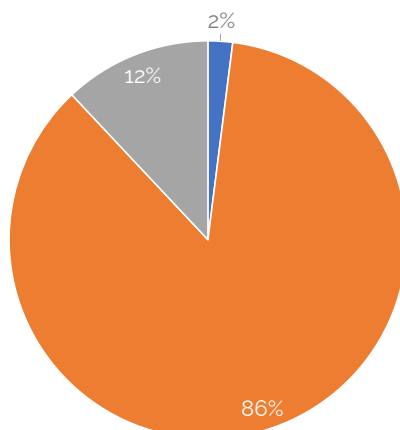


Figura 2.10 - Percentuale destinatari di imprese beneficiarie per natura giuridica per macrosettore

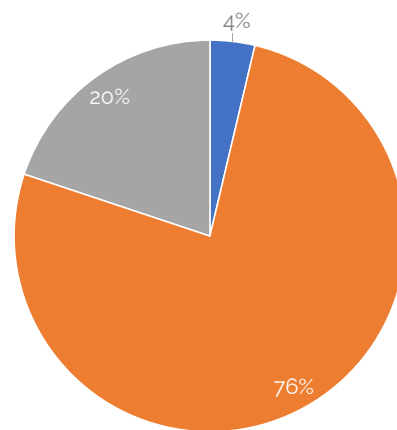


Figura 2.11 - Percentuale importo approvato per imprese beneficiarie per natura giuridica per macrosettore

Fon.Coop in questi tre anni ha perso aderenti. Si è scesi sotto la soglia delle 13mila matricole.

Il saldo tra Nuove Adesioni+Riadesioni e Revoche (vedi figure dalla 2.12 alla 2.16) è tuttavia sempre positivo a fronte di livelli elevati delle Cessazioni. Quindi la perdita può essere un effetto di una demografia

sfavorevole, ovvero delle crisi trascorse e in atto: pandemia, aumento dell'energia e in generale di tutti i costi di produzione, che hanno impattato negativamente sull'economia del Paese. Non è in ogni caso da escludere che sussista un trend di più lungo periodo che riguarda il bacino d'utenza tipico.

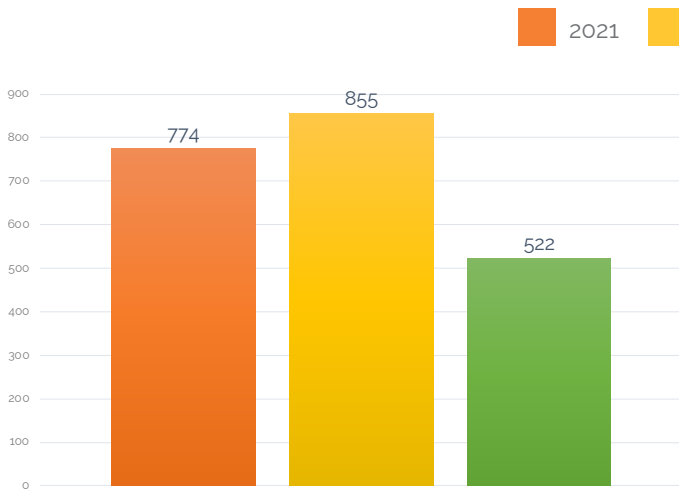


Figura 2.12 - Nuove adesioni 2021-2023

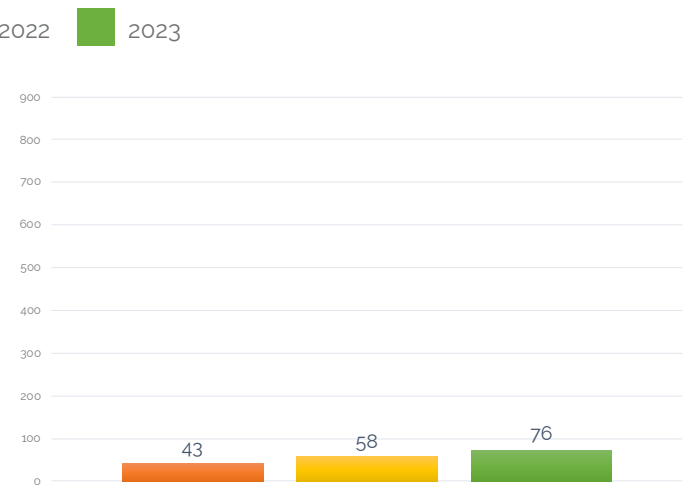


Figura 2.13 - Riadesioni 2021-2023

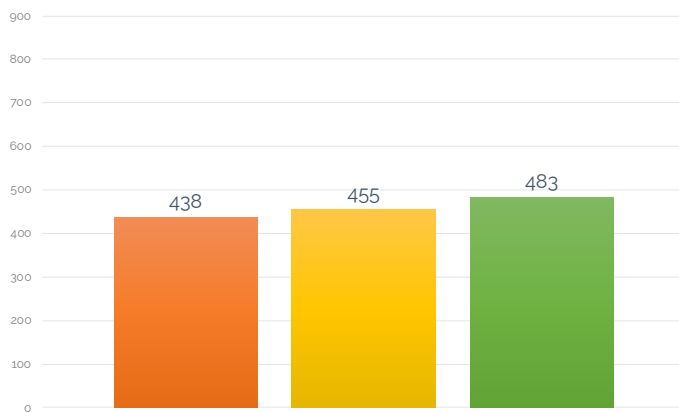


Figura 2.14 - Revoche 2021-2023

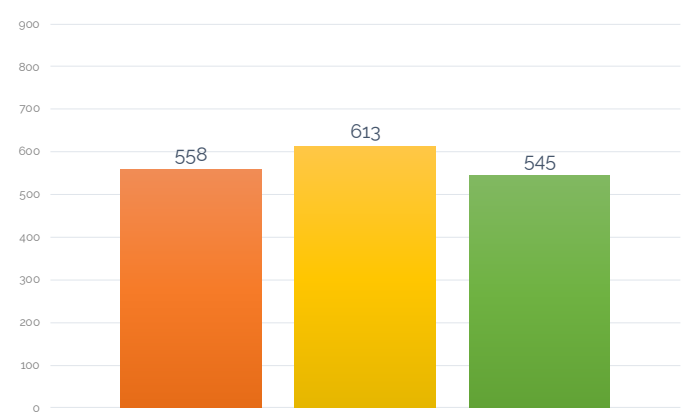


Figura 2.15 - Cessazioni 2021-2023

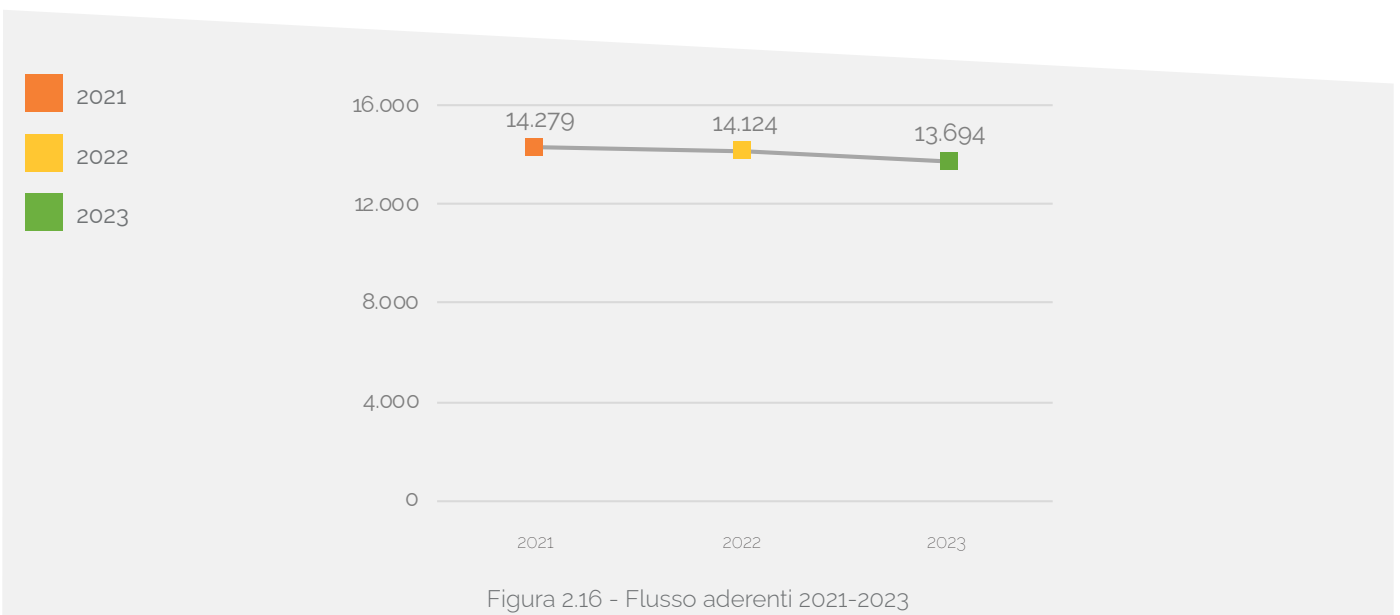


Figura 2.16 - Flusso aderenti 2021-2023

I lavoratori aderenti aumentano sia pur leggermente e si attestano sui **596.241**, circa 12mila unità in più rispetto ai 583.694 della precedente consiliatura.

Ciò è probabilmente dovuto per effetto degli aumenti di organico delle imprese già aderenti, ma anche perché molte imprese che risultano cessate sono state incorporate in imprese più grandi.

583.694
lavoratori

Triennio 2018-2021

VS

596.241
lavoratori

Triennio 2021-2024

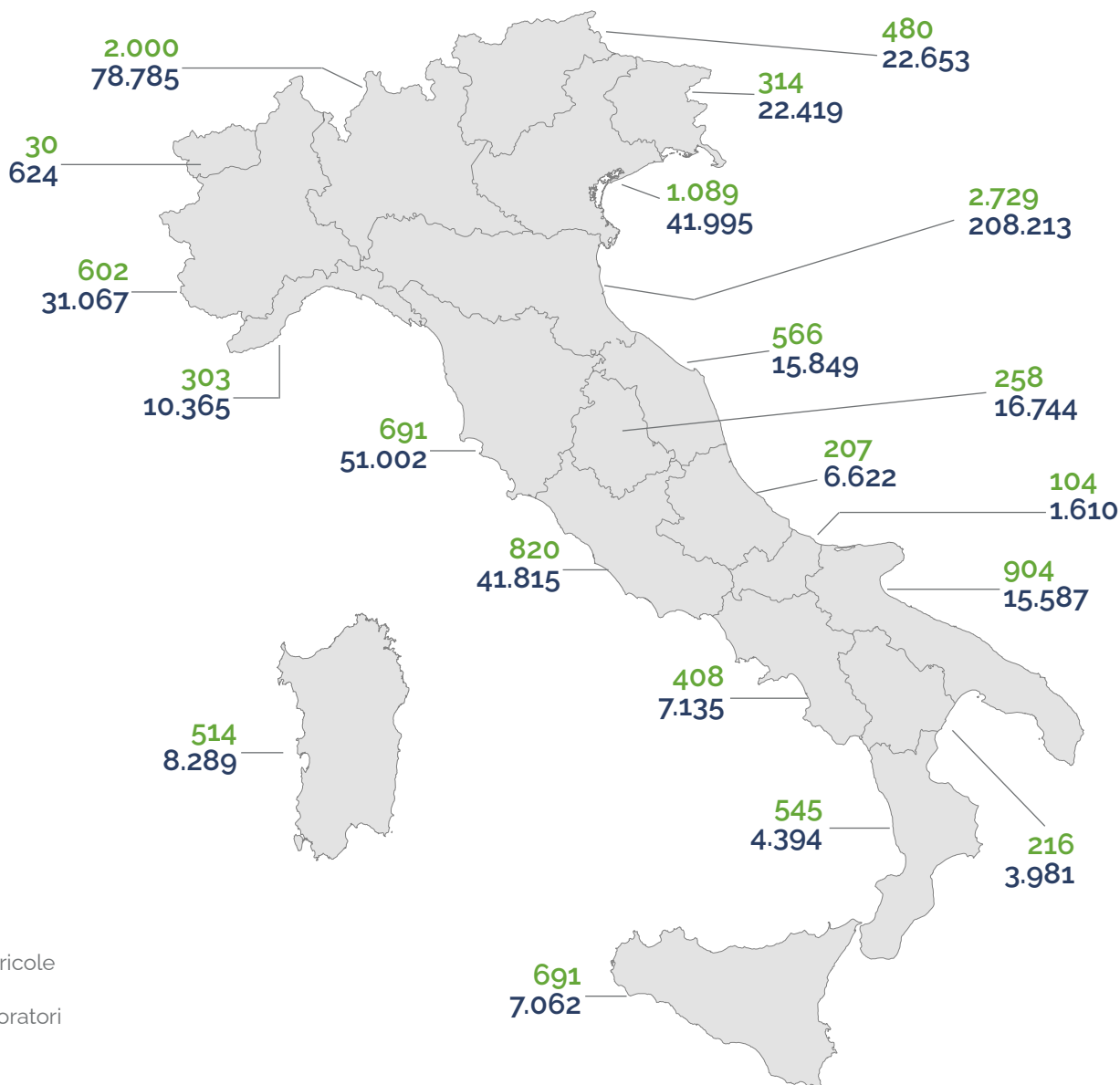


Figura 2.17 - Matricole e lavoratori aderenti per Regione al 31/12/2023

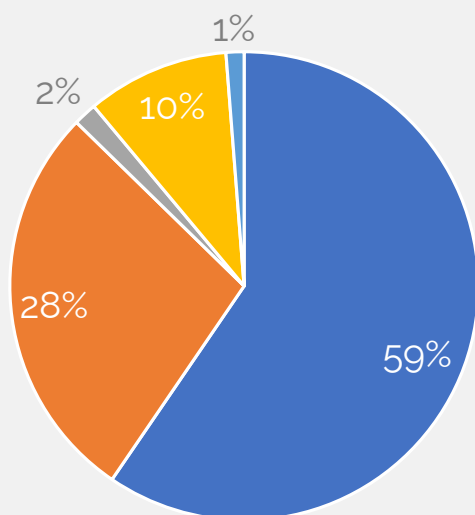
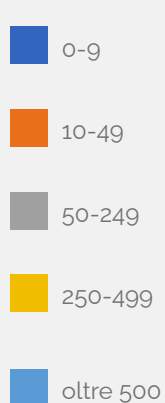


Figura 2.18 - Matricole aderenti per dimensione d'impresa al 31/12/2023

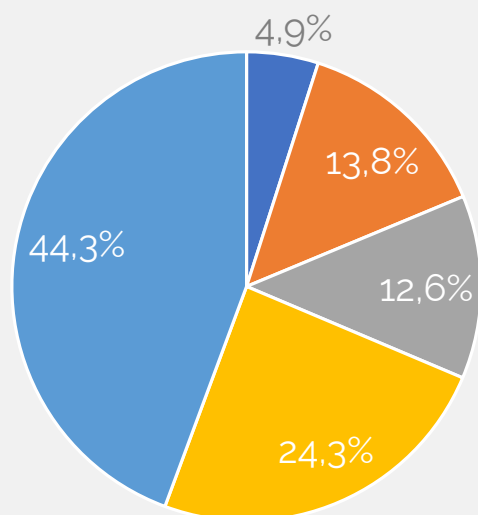


Figura 2.19 - Lavoratori aderenti per dimensione d'impresa al 31/12/2023

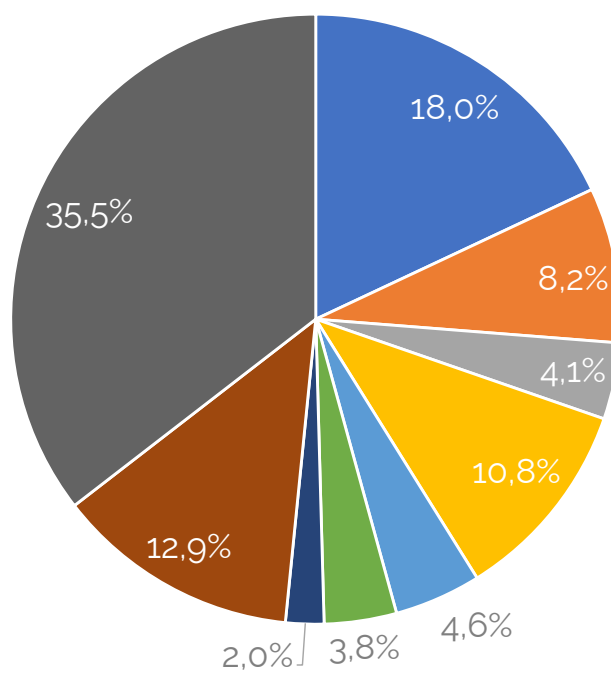


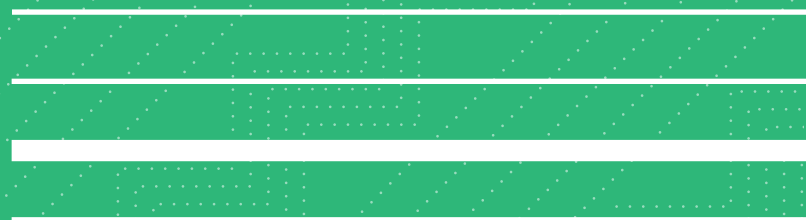
Figura 2.20 - Matricole aderenti per settore e dimensione d'impresa al 31/12/2023

Il posizionamento per Regione (figura 2.17), per dimensione d'impresa (figure 2.18 e 2.19) e settore economico (figura 2.20) ricalcano gli andamenti tipici del Fondo sin dalla sua costituzione.

2021 - 2024

Il catalogo dell'offerta formativa

03







3.1

IL CATALOGO DELL'OFFERTA FORMATIVA

Fon.Coop ha predisposto, e avviato, con la pubblicazione dell'Invito pubblico a dicembre 2023, la costruzione del Catalogo dell'offerta formativa.

Il Catalogo è un nuovo strumento di offerta per valorizzare e accrescere le competenze delle lavoratrici e dei lavoratori. Si presenta come una libreria virtuale consultabile direttamente dal sito istituzionale del Fondo e composta da corsi formativi individuali finanziabili tramite *voucher* da includere nei piani del Conto Formativo e di tutti gli Avvisi – in ogni caso la pubblicazione del catalogo sarà concomitante con l'emissione di un Avviso dedicato.

Il Catalogo **innova e qualifica le politiche di finanziamento e di indirizzo della domanda formativa delle aderenti e al contempo semplifica le procedure di accesso ai corsi.** Inoltre, amplia la platea degli "stakeholders formativi" del Fondo moltiplicandole opportunità di innovazione dei processi di crescita anche per le imprese di piccole dimensioni.

L'Invito pubblico emesso a dicembre 2023 ha la funzione di "popolare" il Catalogo di corsi in quanto contiene i criteri per la loro iscrizione nella piattaforma. È sempre aperto – non sono previste scadenze – per consentire un continuo aggiornamento ed è rivolto, a partire dagli organismi di area cooperativa e sindacale, a tutti i soggetti formativi del mercato nazionale: università, enti di formazione, istituti di ricerca ed imprese accreditati o in possesso di requisiti previsti da leggi o regolamenti per l'erogazione della formazione.

I percorsi devono essere progettati per conoscenze e competenze, non sono posti limiti alle tematiche dei percorsi né alle modalità didattiche (in presenza/on line). L'invito identifica due macro-tipologie distinte, i corsi liberi a fini di *upskilling* e quelli rivolti all'acquisizione di qualificazioni, certificazioni ed abilitazioni professionali – comprese quelle relative all'assolvimento di obblighi formativi derivanti da norma pubblica o privata.

È possibile affermare che l'Invito ha già prodotto importanti risultati. A maggio '24 il Catalogo consta di oltre 1.000 corsi – tra presentati ed approvati – di circa 30 soggetti formativi. Si dispone di un ventaglio amplissimo di tematiche (in modalità *on-line/e-learning* come in presenza), in particolare quelli destinati alla formazione al ruolo e alle competenze trasversali, che di fatto sono ampiamente rappresentative di quanto è finanziato abitualmente nei piani formativi.

Gli argomenti spaziano dall'Ecm (con gran parte delle specializzazioni sanitarie ed assistenziali) al marketing e strategie digitali, dalla sicurezza sul lavoro e alimentare alla salvaguardia ambientale. Vi sono poi corsi sull'ICT, la *privacy*, le lingue, la gestione finanziaria e la contabilità.

C'è un'offerta formativa dedicata alle *soft skills* e in particolare al problem solving, alla gestione dei conflitti, alla comunicazione efficace, allo *smart work management*. Tra i percorsi più innovativi spiccano quelli relativi alla parità di genere, all'intelligenza artificiale, al dialogo intergenerazionale.

Sono presenti anche i temi più cari al mondo della cooperazione: formazione identitaria e *governance*, progettazione sociale, economia circolare, comunità energetiche, *welfare management*.



CATALOGO
VOUCHER



L'attenzione allo sviluppo delle competenze chiave delle lavoratrici e dei lavoratori è stata elemento portante di tutto il triennio: con il Catalogo nasce un nuovo strumento che arricchisce l'offerta del Fondo e ne semplifica l'accesso.

Valentina Verduni

Figura 3.1 - Seminario in diretta di Marco Ruffino sul Catalogo dell'offerta formativa



Figura 3.2 - Brochure promozionale realizzata per il Catalogo dell'offerta formativa

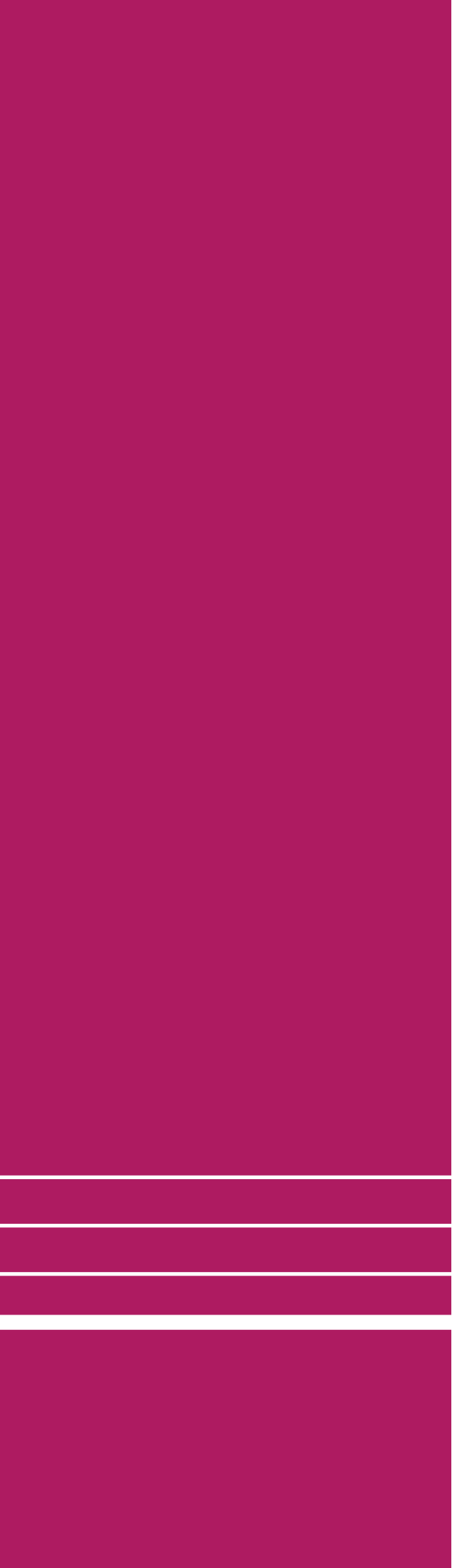


2021 - 2024

Il posizionamento strategico di Fon.coop

04





4.1

IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DI FON.COOP

Nell'attuale congiuntura che ha avviato grandi cambiamenti e indubbe opportunità, è diventato sempre più importante per il Fondo qualificare il proprio posizionamento nell'ambito cooperativo e dell'economia sociale di cui è parte e di cui ambisce ad essere soggetto di riferimento per la formazione.

In quest'ottica il cda del Fondo ha approvato l'attuazione di un progetto di ricerca per l'analisi di posizionamento e per l'individuazione degli strumenti operativi e promozionali più idonei.

L'Area Promozione e Sviluppo coadiuvata da una società di consulenza esperta nel settore ha avviato l'analisi con l'obiettivo di studiare Fon.Coop e ridefinire il suo ruolo all'interno del mondo in cui opera.

La direttrice di sviluppo del progetto è stata orientata a far sì che Fon.Coop potesse evolversi come "abilitatore della crescita" delle aderenti aggiornando la proposizione identitaria e raccontando il proprio rinnovato ruolo e le proprie specificità per diventare un punto di riferimento nel supporto alle politiche di sviluppo delle imprese e dei lavoratori.

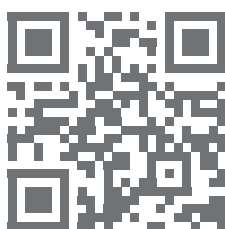
In un mondo in cui i temi della formazione continua sono declinati in termini di *reskilling* e *upskilling*, Fon.Coop dovrà essere sempre più l'interlocutore che, più e meglio degli altri, è in grado di accompagnare le proprie aderenti nell'individuazione di percorsi di formazione in grado di attivare il potenziale di crescita di lavoratori e lavoratrici, producendo così benefici a livello aziendale e di sistema. **Tutto ciò va fatto mettendo al centro i valori del mondo cooperativo e rinnovando il proprio essere un universo organizzativo fatto di fiducia, partecipazione, orizzontalità, resilienza, prossimità, impegno sociale e solidarietà.**

Sulla base delle risultanze dell'analisi è iniziato un percorso di rebranding complessivo del Fondo che tradurrà i valori in una proposta di design nuova e coinvolgente. L'obiettivo del rebranding è quello di rimarcare che Fon.Coop è un laboratorio proattivo e aperto, guidato dai valori della cooperazione, che promuove e sostiene, attraverso l'accompagnamento e il dialogo, la crescita delle persone e lo sviluppo economico e sociale delle imprese.

BRAND PROPOSITION
ESSENZA: LA NOSTRA REGION D'ESSERE



Figura 4.1 - La nuova brand proposition di Fon.Coop



www.foncoop.coop

Fon.Coop

Via Treviso 31
00161 - Roma

comunicazione@foncoop.coop
direzione.foncoop.coop

www.foncoop.coop

