

Dai dati alle scelte

Misurare l'impatto sociale, costruire il futuro

INDICE

04 Perché misurare
l'impatto sociale

06 Che cos'è l'Avviso
48 e cosa abbiamo
valutato

09 La metodologia
SROI e perché
l'abbiamo usata

12 La Fase 1:
riduzione del
rischio e valore
generato

16 La Fase 2: risultati
della formazione
su persone,
imprese e reti

20 Insights e
raccomandazioni

PERCHÉ MISURARE L'IMPATTO SOCIALE

Negli ultimi decenni il modo in cui leggiamo la performance di organizzazioni e sistemi economici si è basato quasi esclusivamente su indicatori finanziari. Tutto ciò che riguarda la qualità della vita delle persone, il benessere nelle organizzazioni, le condizioni dei territori e gli effetti sociali delle decisioni è rimasto spesso invisibile, trattato come qualcosa di “esterno” al risultato.

Ma il fatto che questi effetti non compaiano nei bilanci non significa che non esistano. Significa semplicemente che non possediamo ancora gli strumenti per osservarli e valutarli in modo sistematico.

E questo crea un problema: ciò che non si misura non entra nei processi decisionali, e ciò che non entra nei processi decisionali non guida le scelte future.

Le crisi economiche e sociali degli ultimi anni hanno reso evidente che guardare soltanto alla dimensione finanziaria non basta. Quando diminuisce la capacità produttiva o il profitto, si riduce anche la capacità del sistema pubblico di intervenire proprio nei momenti in cui i bisogni sociali aumentano. Per questo diventa fondamentale integrare nuove informazioni, che permettano di comprendere non solo se un intervento “ha funzionato” dal punto di vista contabile, ma quali cambiamenti genera nella società, nel lavoro, nelle organizzazioni e nei territori.

Misurare l’impatto serve a questo:

- rendere visibili gli effetti reali delle decisioni, soprattutto quelli che non emergono attraverso le metriche tradizionali;
- capire come un intervento contribuisce al benessere collettivo, riduce fragilità, rafforza capacità organizzative e migliora le opportunità per le persone;
- fornire ai decisori evidenze aggiuntive, da affiancare ai dati economici, per orientare meglio le politiche e gli investimenti;
- superare la logica delle “esternalità”: gli effetti sociali e ambientali non sono un sottoprodotto, ma una parte essenziale della performance.

In questo quadro, la misurazione dell’impatto non è un esercizio tecnico, ma una scelta strategica: permette di interpretare l’azione formativa come un processo che genera valore, non solo come un costo. Permette anche di collegare ciò che accade dentro le organizzazioni con le precondizioni che consentono di generare tali impatti positivi misurabili nel tempo.

Ma perché è importante per Foncoop misurare l’impatto sociale?

Foncoop opera in un sistema cooperativo che per sua natura mette al centro le persone, i territori e la mutualità.

Investire risorse nel sistema deve portare a ottenere un ritorno sociale sull’investimento, generato da un’innovazione consapevole e, in quanto tale, abilitatrice di cambiamenti in termini di sostenibilità sociale ed economica. In tal senso, la misurazione d’impatto mira a:

- riconoscere la formazione come un investimento strategico, non una voce di spesa;
- capire quanto e quale valore aggiuntivo produce la formazione;
- costruire evidenze utili per programmare Avvisi sempre più efficaci;
- rafforzare la capacità del Fondo di orientare le politiche formative verso ciò che genera i cambiamenti più significativi per lavoratori, imprese e comunità.

L’Avviso 48 Strategico “Innovazione e sostenibilità” rappresenta un passo decisivo in questa direzione: un’occasione per osservare in profondità quali attività risultano strategiche per migliorare l’efficacia della formazione e quali effetti concreti la formazione genera e come queste informazioni possano guidare le scelte future del Fondo.

“L’impatto non è una conseguenza, ma una performance intenzionale e misurabile, che riconnette valore economico, sociale e ambientale.”

CHE COS'È L'AVVISO 48 STRATEGICO E COSA ABBIAMO VALUTATO

L'Avviso 48 è uno degli strumenti strategici attraverso cui Foncoop sostiene lo sviluppo del sistema cooperativo.

Con questo Avviso, Foncoop intende promuovere il riposizionamento innovativo delle imprese aderenti e favorire l'affermazione di modelli organizzativi, produttivi e di consumo capaci di coniugare crescita e competitività con criteri di sostenibilità economica, ambientale e sociale.

L'Avviso invita quindi le imprese non solo a formare i propri lavoratori, ma a utilizzare la formazione come leva per cambiare il modo di lavorare, produrre, collaborare e generare valore.

In questa prospettiva, la formazione non è solo un insieme di attività: è una leva di cambiamento che può influenzare la qualità del lavoro, la capacità di innovare e il modo in cui le cooperative interpretano il proprio ruolo nei territori.

Per questo l'Avviso 48 è stato progettato non solo per erogare corsi, ma per progettare percorsi di sviluppo aderenti ai fabbisogni formativi delle imprese e dei lavoratori al fine di generare impatti concreti per persone e organizzazioni.

Per raggiungere questo obiettivo, l'Avviso 48 è articolato in due fasi complementari, entrambe fondamentali per comprendere gli effetti della formazione cooperativa:

LA FASE 1: PROGETTAZIONE E ANALISI PRELIMINARE

È la fase in cui le imprese costruiscono o rafforzano la propria capacità di leggere i fabbisogni, identificare le priorità e progettare interventi coerenti con il proprio percorso di sviluppo.

Questa analisi iniziale non è un passaggio tecnico: è ciò che consente la lettura e la formulazione di obiettivi e aree di intervento coerenti con i fabbisogni formativi effettivi.

**PROGETTAZIONE
E ANALISI
PRELIMINARE**



LA FASE 2: REALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE E OSSERVAZIONE DEGLI EFFETTI

In questa fase si misurano i cambiamenti generati dalla formazione su persone e organizzazioni: miglioramento del profilo professionale, miglioramento del benessere personale e lavorativo, sviluppo organizzativo, benessere organizzativo, livello di networking.

È il momento in cui si osserva che cosa è cambiato davvero nelle imprese e per i lavoratori destinatari grazie alla formazione erogata.

Cosa abbiamo valutato

La valutazione ha adottato uno sguardo ampio orientato all'impatto, analizzando:

- la solidità e il contributo delle attività propedeutiche della Fase 1 e la sua capacità di ridurre il rischio di inefficienza formativa e migliorare la qualità dei piani;
- gli effetti concreti della formazione nella Fase 2 sulle persone e sulle imprese;
- il valore sociale generato grazie ai percorsi formativi, utilizzando il modello SROI;
- la coerenza complessiva dell'Avviso 48 con l'obiettivo di sostenere modelli cooperativi più innovativi, resilienti e sostenibili;
- la distribuzione del valore tra differenti stakeholder e diverse aree di outcome.

Questa analisi permette di andare oltre la dimensione economica o procedurale della formazione e di leggere l'Avviso 48 come un intervento capace di generare impatti positivi e duraturi, in linea con la missione cooperativa e con le sfide contemporanee di sostenibilità.

**REALIZZAZIONE
DELLA FORMAZIONE
E OSSERVAZIONE
DEGLI EFFETTI**



METODOLOGIA SROI E PERCHÉ L'ABBIAMO USATA

Per comprendere davvero il valore generato dalla formazione, non basta contare quante ore sono state erogate o quante persone hanno partecipato. Bisogna capire che cosa cambia nella vita delle persone e nel funzionamento delle imprese.

La metodologia **SROI – Social Return on Investment** serve esattamente a questo.

Lo SROI è un metodo che permette di misurare gli effetti sociali di un intervento e di trasformarli in un valore economico comprensibile, così da capire quanto valore viene generato per ogni euro investito.

È uno strumento usato a livello internazionale proprio per rendere visibili quei cambiamenti che normalmente non compaiono nei bilanci tradizionali.

COME FUNZIONA LO SROI

Per valutare l'Avviso 48 abbiamo seguito rigorosamente il processo di valutazione SROI:

1 - Capire chi è coinvolto e cosa stiamo valutando

Per prima cosa abbiamo definito il perimetro: quali piani formativi rientrano nell'Avviso 48, in quale periodo li osserviamo e chi è toccato dai suoi effetti.

In particolare: lavoratrici e lavoratori che partecipano ai corsi e imprese beneficiarie, più indirettamente, il contesto in cui le cooperative operano.

2 - Disegnare la "mappa dei cambiamenti"

In secondo luogo, abbiamo ricostruito con l'aiuto delle informazioni raccolte dagli Enti proponenti e attuatori, quali cambiamenti ci si aspetta dalla formazione per ciascuno di questi soggetti: nuove competenze, maggiore benessere, sviluppo organizzativo, miglioramento delle performance, maggiore capacità di innovare.

Questa è la mappa degli outcome: non descrive cosa facciamo (i corsi), ma cosa dovrebbe cambiare grazie ai corsi.

3 - Raccogliere le voci e i dati

Una volta chiariti i cambiamenti attesi, abbiamo raccolto informazioni per capire se questi cambiamenti si sono davvero verificati: analisi dei piani formativi, interviste e questionari ai lavoratori, alle imprese.

Lo scopo è avere una base solida di dati.

4 - Misurare il cambiamento

I dati raccolti vengono poi analizzati per quantificare il cambiamento:

- quante persone sperimentano un miglioramento significativo del proprio benessere;
- in quante imprese cambia l'organizzazione interna;
- quanto si rafforzano competenze e processi.

In questo passaggio si passa dal "ci sembra che sia andata bene" a "in che misura, per chi e su quali aspetti è andata bene".

5 - Tradurre i cambiamenti in valore e stimare l'impatto netto

I cambiamenti più rilevanti e significativi vengono poi tradotti in valore economico, usando dei riferimenti (proxy) che rappresentano, ad esempio, costi evitati, benefici ottenuti, risparmi o valori di mercato comparabili.

Su questa base si calcola il valore sociale generato dall'Avviso 48, tenendo conto che:

- una parte dei cambiamenti sarebbe avvenuta comunque;
- una parte dipende anche da altri fattori oltre all'Avviso 48;
- i benefici non durano per sempre.

Questo ci consente di calcolare in modo prudente la misura dell'impatto netto.

6 - Calcolare il rapporto SROI e usare i risultati

Infine, il valore sociale netto viene confrontato con l'investimento economico complessivo dell'Avviso 48. Da qui nasce il rapporto SROI che evidenzia quante unità di valore sociale vengono generate per ogni euro investito.

Questo risultato non serve solo a fornire una quantità del valore, ma a orientare le scelte future: capire cosa funziona meglio, dove l'Avviso 48 ha generato più valore e come queste evidenze possono guidare la progettazione dei prossimi Avvisi.

Perché abbiamo utilizzato lo SROI nell'Avviso 48

Lo SROI è stato scelto perché permette di rispondere a domande centrali per Foncoop:

- La formazione genera cambiamenti reali nelle imprese cooperative?
- Quali sono gli effetti più significativi per lavoratori e organizzazioni?
- Il valore prodotto supera l'investimento economico?
- In quali aree si concentra il beneficio?
- Come queste informazioni possono guidare la progettazione dei futuri Avvisi?

Inoltre, lo SROI consente di:

- rendere visibile il valore che di solito non appare nei bilanci, come benessere, motivazione e miglioramento dell'organizzazione;
- legare i cambiamenti generati dalla formazione agli obiettivi dell'Avviso 48;
- supportare le decisioni future, grazie a evidenze chiare e comparabili.

Per queste ragioni, lo SROI è la metodologia più adatta per leggere l'Avviso 48 come un intervento che produce impatti positivi e misurabili sul sistema cooperativo.

LA METODOLOGIA **SROI**



LA FASE 1: RIDUZIONE DEL RISCHIO E VALORE GENERATO

La Fase 1 dell’Avviso 48 non è stata un semplice passaggio preparatorio, ma una vera leva di impatto ex-ante: attraverso le attività di analisi, ricerca e affinamento progettuale ha ridotto il rischio di inefficacia dei piani formativi e ha rafforzato la coerenza tra fabbisogni reali, obiettivi e interventi finanziati.

Come abbiamo valutato la Fase 1

Per misurare il contributo specifico della Fase 1, la valutazione ha seguito tre passaggi principali:

1. ANALISI DEI FORMULARI E DELLE RELAZIONI DI FASE 1

Sono stati analizzati tutti e 67 i piani formativi e, per ciascuno di essi, sono stati estratti ed analizzati gli obiettivi formativi e risultati attesi, bisogni formativi e le aree di intervento previsti dal formulario iniziale e quelli risultanti delle relazioni finali a seguito delle attività propedeutiche svolte nella Fase 1.

Attraverso la costruzione di un framework logico e la successiva gap analysis, il confronto ha permesso di individuare quali variazioni sono intervenute grazie alla conoscenza sviluppata durante lo svolgimento delle attività propedeutiche e quanto queste variazioni abbiano inciso su obiettivi, risultati attesi, bisogni e aree formative.

2. CLASSIFICAZIONE E PONDERAZIONE DELLE VARIAZIONI

Le variazioni rilevate rappresentano il grado di affinamento progettuale intervenuto a diversi livelli di intensità a seconda dei casi analizzati.

Nello specifico sono stati identificati 5 livelli di scostamento distinguendo tra:

- Nessuna variazione intercorsa: questo livello evidenzia come non fosse necessario l’intervento in Fase 1 per identificare i fabbisogni e gli obiettivi formativi;
- Piccoli aggiustamenti di contenuto: questo livello evidenzia modifiche molto lievi sulle variabili considerate, quindi un primo segnale di utilità effettiva della conoscenza prodotta durante la Fase 1;
- Affinamento degli obiettivi, dei fabbisogni e delle aree di intervento: questo livello evidenzia delle modifiche sostanziali di affinamento. Gli

obiettivi e i bisogni espressi, nonché le aree di intervento, già ben formulati, sono stati resi ancora più precisi grazie alle conoscenze generate dalla Fase 1;

- Dettaglio degli obiettivi, dei fabbisogni e delle aree di intervento: questo livello evidenzia delle modifiche sostanziali di affinamento molto più incisive. Gli obiettivi e i bisogni espressi, nonché le aree di intervento, inizialmente formulati in modo abbastanza generico, sono stati dettagliati con direttive precise grazie alle conoscenze generate dalla Fase 1;
- Introduzione di nuove aree di intervento o eliminazione di aree di intervento non più coerenti: questo rappresenta il maggior livello di variazione in cui le attività di Fase 1 portato alla necessità di adeguare la formazione ad obiettivi e bisogni formativi non considerati inizialmente, e alla conseguente emersione di nuove aree tematiche.

3. ASSOCIAZIONE PUNTEGGI PER LIVELLI

A ciascun livello è stato associato un punteggio, trasformato in un indice compreso tra 0 e 1 per ogni piano formativo, dove:

- **0** indica assenza di variazioni (nessuna mitigazione del rischio, o progettazione già solida);
- **1** indica il massimo grado di affinamento possibile.

4. COSTRUZIONE DELL’INDICE DI RISCHIO MITIGATO (IRM)

Aggregando i risultati dei singoli piani è stato costruito l’Indice di Rischio Mitigato (IRM) per l’intero Avviso 48.

L’IRM misura quanta parte del rischio di dispersione delle risorse, dovuto a una stima imprecisa dei fabbisogni formativi, è stata ridotta grazie all’investimento in Fase 1.

In questo modo la Fase 1 viene letta come investimento in conoscenza per comprendere i fabbisogni formativi delle imprese: le analisi svolte non sono un costo accessorio, ma il meccanismo che rende più mirata, efficace e la formazione finanziata consolidandone i risultati e l’impatto che ne consegue.

I risultati principali: IRM e SROI di Fase 1

L'applicazione del modello ha prodotto alcuni risultati chiave.

1. INDICE DI RISCHIO MITIGATO (IRM) COMPLESSIVO: 0,50

L'IRM medio pari a 0,50 indica che la Fase 1 ha consentito di mitigare la metà del rischio potenziale di inefficienza formativa associato ai piani dell'Avviso 48.

L'IRM è stato integrato nel calcolo SROI, applicando la mitigazione del rischio alle risorse complessive dell'Avviso 48, per stimare il valore sociale generato dalla Fase 1 in termini di risorse salvate dal rischio di inefficienza formativa, generando un valore sociale pari a 2,05 milioni di euro.

Considerando che il budget delle attività propedeutiche è pari a 1,60 milioni di euro è stato calcolato lo SROI di Fase 1 pari a 1,29. Ciò evidenzia che, per ogni euro investito nelle attività propedeutiche di Fase 1 sono stati salvati 1,29 € dal rischio di inefficienza formativa sui piani dell'Avviso 48.

Questo risultato mostra che investire in progettazione, analisi e affinamento ex-ante non rallenta l'azione formativa, ma la rende più efficace e più capace di generare impatto.

Tre messaggi chiave dalla Fase 1

Dalla lettura combinata di IRM e SROI emergono tre messaggi semplici e forti:

- **Prevenzione**

La Fase 1 riduce in modo significativo il rischio di inefficienza e dispersione delle risorse, intervenendo prima che i piani formativi vengano attuati.

- **Coerenza**

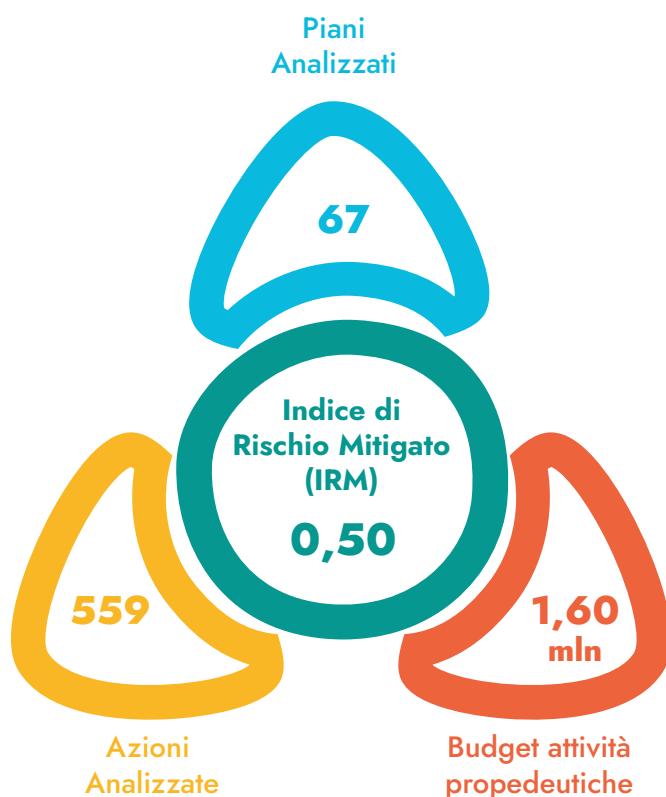
L'analisi dei fabbisogni e delle aree di intervento migliora l'allineamento dei fabbisogni, degli obiettivi e dei percorsi formativi a quelli reali, aumentando le probabilità che la formazione produca cambiamenti effettivi.

- **Sostenibilità**

Rafforzando la qualità della progettazione, la Fase 1 aumenta il potenziale d'impatto della Fase 2 e contribuisce alla sostenibilità dei risultati nel tempo.

La valutazione della Fase 1 evidenzia, dunque, in modo chiaro come orientare le scelte, proteggere l'investimento formativo e creare le precondizioni necessarie affinché la Fase 2 generi impatti più solidi su lavoratori, imprese e reti territoriali.

L'INDICE DI RISCHIO MITIGATO



L'indice di rischio Mitigato (IRM) è il risultato principale della gap analysis condotta: la sintesi del livello di incisività delle conoscenze generate dallo svolgimento delle attività propedeutiche della Fase 1 e della loro efficacia nel preservare la generazione d'impatto.

L'indice di rischio Mitigato (IRM) rappresenta la mitigazione del rischio di dispersione di risorse per via di un'inefficace capacità di stimare i fabbisogni formativi effettivi delle organizzazioni.

LO SROI DELLA FASE 1



Gli elementi dell'indice SROI

1. Valore sociale = Risorse investite nei piani formativi dell'Avviso 48 × loro IRM -> **misura la quantità di risorse finanziarie salvate dal rischio di inefficienza formativa**;
2. Budget delle attività propedeutiche di Fase 1.

LA FASE 2: RISULTATI DELLA FORMAZIONE SU PERSONE, IMPRESE E RETI

La Fase 2 dell'Avviso 48 guarda agli effetti concreti dei percorsi formativi finanziati: che cosa è cambiato per le persone, per le imprese e per le reti di collaborazione nate o rafforzate grazie alla formazione. L'attenzione non è più sulle attività realizzate, ma sul valore generato nel sistema cooperativo per i suoi principali attori.

La valutazione parte dai dati raccolti tramite questionario su un campione di 805 lavoratrici e lavoratori, destinatari della formazione, e 104 imprese beneficiarie, rispetto a una popolazione complessiva di 3.471 destinatari e 174 imprese coinvolte.

L'obiettivo della valutazione, tuttavia, è quello di stimare il valore sociale generato dall'intero Avviso 48, non solo dai rispondenti al questionario, ma pur avendo raccolto dati da un elevato numero di destinatari e di imprese esso non coincide con l'intera popolazione dell'Avviso 48: per questo motivo i risultati sono stati estesi all'intera popolazione utilizzando un modello statistico che tiene conto dell'incertezza e delle differenze tra i diversi soggetti coinvolti. Nello specifico:

- Il campione delle 104 imprese beneficiarie è risultato rappresentativo per l'intera popolazione delle 174. Per questo motivo si è optato per un'estensione lineare dei risultati rilevati sul campione all'intera popolazione;
- Il campione degli 805 destinatari della formazione non è risultato rappresentativo per l'intera popolazione dei 3.471. Per questo motivo si è optato per l'utilizzo di un modello probabilistico che ha formulato, partendo dai risultati calcolati sul campione, tre scenari di impatto.

Survey	Popolazione dell'intero Avviso 48	Rispondenti ai questionari	Copertura sul totale	Copertura sui piani formativi
Imprese Beneficiarie	174	104	59%	83%
Destinatari della formazione	3.471	805	23%	72%

Perché abbiamo costruito tre scenari di impatto

I tre scenari d'impatto sono rappresentati da 3 valori dell'indice SROI che identificano:

1. Il livello minimo dell'intervallo di stima ossia il

valore che evidenzia lo scenario più prudente secondo il modello di proiezione.

2. La stima principale all'interno dell'intervallo ossia il valore che evidenzia lo scenario più probabile secondo il modello di proiezione.
3. Il livello massimo dell'intervallo di stima, ossia il valore che evidenzia lo scenario più ottimistico secondo il modello di proiezione.

La costruzione di tre scenari ci consente di evitare di "assumere come certa" la fotografia del campione, sapendo che non tutti i beneficiari hanno risposto al questionario e che non tutti avrebbero dato risposte identiche a quelle fornite dal campione.

L'obiettivo non è quindi moltiplicare in modo meccanico i risultati del campione sull'intera popolazione, ma stimare il comportamento dei diversi gruppi con un modello statistico che tiene conto delle variabili osservate.

Ciò consente di offrire una lettura più trasparente e prudente dell'impatto, proponendo una forchetta di valori credibili, anziché un unico numero apparentemente esatto.

In questo modo l'indice SROI non viene presentato come una "misura rigida", ma come una stima ragionata dell'impatto, accompagnata da un margine di variabilità esplicitato e governabile.

Quanto valore genera l'Avviso 48

L'investimento considerato per il calcolo corrisponde al totale delle risorse investite nell'Avviso 48, pari a 3.944.602,93 euro.

A partire da questo dato, il **Social Return on Investment (SROI)** è stato calcolato sia prendendo come riferimento il campione analizzato empiricamente sia i tre scenari ottenuti dal modello.

SROI SUL SOLO CAMPIONE MISURATO

Mettendo a confronto il budget complessivo dell'Avviso 48 con gli outcome valorizzati solo attraverso i dati delle risposte effettive delle imprese e dei destinatari ai questionari.

L'analisi restituisce un SROI pari a 1,05. Ciò sta a significare che anche guardando esclusivamente al campione, e quindi ad una porzione limitata del totale delle imprese e dei destinatari della formazione, l'Avviso 48 è in grado di generare già circa 1 euro di

valore sociale per ogni euro investito.

Questo risultato si pone come benchmark di solidità ottenuto dalla misurazione su ciò che è stato effettivamente osservato, confermando la presenza di un ritorno sociale positivo.

SROI SULL'INTERA POPOLAZIONE (TRE SCENARI)

Estendendo i risultati a tutti i beneficiari, tramite un modello probabilistico per i lavoratori e una proiezione diretta per le imprese, il rapporto tra valore sociale e risorse investite viene stimato all'interno di un intervallo compreso tra:

- Scenario prudentiale (Lower bound): SROI 1,61
- Scenario maggiormente probabile (Esteem): SROI 2,51
- Scenario ottimistico (Upper bound): SROI 3,21

Lo scenario centrale (Esteem) rappresenta la stima di riferimento utilizzata, perché esprime il livello di impatto più probabile alla luce dei dati disponibili.

In questo scenario, ogni euro investito nell'Avviso 48 genera in media 2,51 euro di valore sociale netto.

Nel complesso, la valutazione di Fase 2 conferma un ritorno sociale positivo e robusto: da circa 1 euro (nel solo campione) a oltre 3 euro (nello scenario ottimistico) per ogni euro investito, con una stima centrale pari a 2,51.

Chi beneficia dei cambiamenti: lavoratori e imprese

Nello scenario di riferimento, il valore sociale stimato è pari a 9.897.228,06 euro.

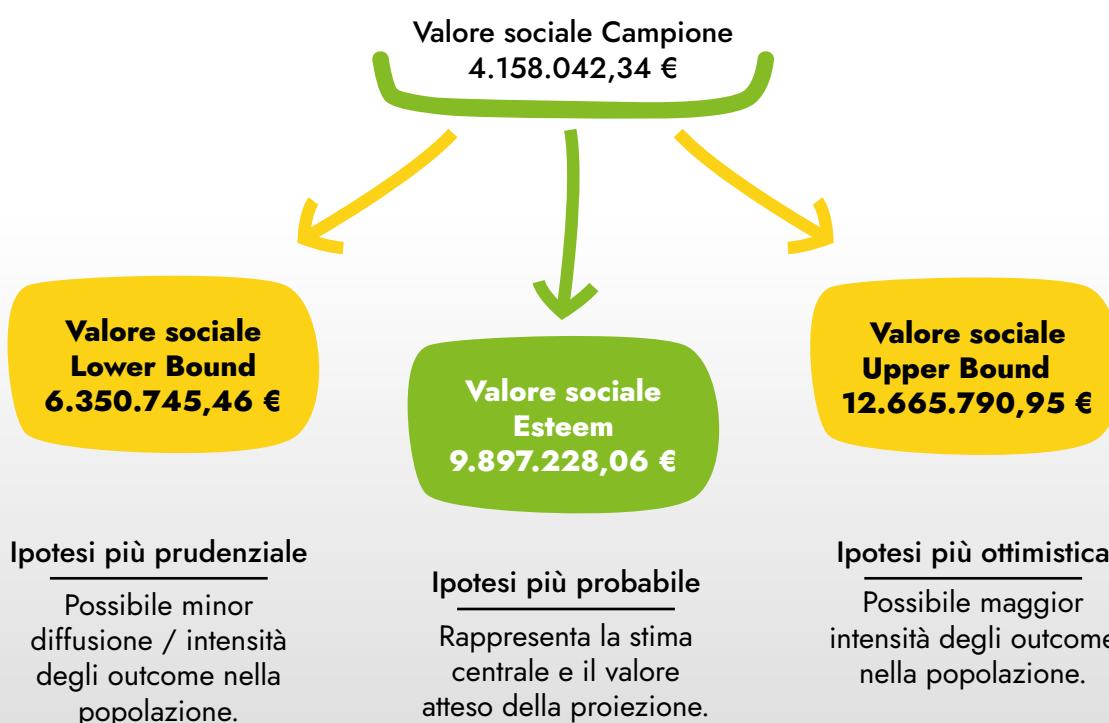
Questo valore si distribuisce principalmente tra le due categorie di stakeholder principali dell'Avviso 48: lavoratori destinatari della formazione e imprese beneficiarie.

Per calcolare il valore sociale sono stati formulati degli outcome e indicatori di sintesi che hanno consentito altresì la distribuzione di tale valore per le due categorie di stakeholder individuate.

Destinatari della formazione

Gli outcome raggiunti dai lavoratori e dalle lavoratrici esprimono il 43% del valore sociale totale generato grazie all'Avviso 48 (4.274.936,00 euro). Le attività formative sono in tal senso inquadrabili come il motore innovativo direttamente collegabile alla generazione di valore sociale in due macro-aree di cambiamento:

- **Miglioramento del benessere personale:** questa macro-area è quella di maggior rilevanza per i destinatari della formazione (pari a 2.484.607,00 euro di valore sociale). Esprime il valore in termini di costo sociale evitato e di risparmio individuale collegato al miglioramento della stabilità e della qualità del lavoro, alla



maggior soddisfazione nello svolgimento del proprio lavoro nonché ad un miglioramento del benessere psicologico lavoro-correlato;

- **Up-skilling e re-skilling:** questa macro-area contiene anch'essa degli outcome rilevanti per i destinatari della formazione (per un valore sociale pari a 1.790.329,00 euro). Al suo interno viene espresso il valore collegato al miglioramento del profilo professionale dei destinatari attraverso il rafforzamento delle competenze tecniche (hard skills) e trasversali (soft skills), espresso in termini di risparmio individuale per l'accesso ad una formazione qualificata.

Imprese beneficiarie

Gli outcome raggiunti dalle imprese beneficiarie rappresentano il 57% del valore sociale totale generato grazie all'Avviso 48 (5.622.291,53 euro).

Anche per le imprese le attività formative sono state in grado di contribuire all'innovazione interna delle organizzazioni collegata principalmente a tre macro aree di cambiamento:

- **Miglioramento del benessere organizzativo:** questa macro-area di outcome sociale è quella di maggior rilevanza per le imprese beneficiarie (pari a 5.316.770,29 euro di valore sociale). Esprime il valore in termini di costi sociali non sostenuti e di costi evitati legati al turnover collegati al miglioramento del clima interno, alla riduzione dello stress organizzativo, maggiore coinvolgimento delle persone;
- **Sviluppo organizzativo:** questa macro-area di outcome sociale esprime un valore sociale pari a 277.090 euro di valore sociale. Esprime il beneficio economico derivante dal

miglioramento delle performance gestionali e operative delle imprese, misurando l'effetto (nel breve termine) dell'innovazione organizzativa e produttiva promossa dalla formazione nel rafforzare la sostenibilità economica. La capacità generativa di valore complessiva di questa area sarà maggiormente misurabile nel lungo periodo a seguito del consolidamento di questi cambiamenti più strutturali. Al momento della rilevazione, infatti, una grande parte delle imprese indicava come i cambiamenti fossero ancora in corso di implementazione.

- **Networking:** questa macro-area di outcome sociale esprime un valore sociale pari a 28.431,16 euro di valore sociale. Tale valore risulta fornire una misura ancora parziale del valore collegato al rafforzamento delle reti in quanto il networking rappresenta un aspetto di difficile quantificazione poiché tende a generare effetti progressivi non immediatamente osservabili. Ciò non significa che nel breve termine non siano stati rilevati importantissimi risultati abilitanti alla creazione di quel valore:
 - Il 76,90% delle imprese ha migliorato l'intensità e la qualità delle collaborazioni già attive.
 - Il 61,50% delle imprese ha ampliato la propria rete. Di questi si evidenzia principalmente che ben il 20% ha siglato nuovi contratti di rete e che il 18% ha stipulato nuove alleanze strategiche.

In generale la ripartizione del valore sociale tra destinatari della formazione e imprese beneficiarie mostra che la formazione non agisce solo sui singoli partecipanti, ma rafforza contemporaneamente il capitale umano e quello organizzativo contribuendo alla sostenibilità e alla resilienza dell'intero sistema.

Valore sociale lavoratori destinatari della formazione: 4.274.936,00 €



Gli outcome che riguardano i lavoratori, destinatari della formazione, costituiscono oltre il 43% del valore sociale dell'Avviso 48, soprattutto nelle macro aree di outcome «benessere personale» e «up-skilling e re-skilling».

Valore sociale imprese: 5.622.291,53 €



Gli outcome che riguardano lo stakholder «imprese» costituiscono il 57% del valore sociale dell'Avviso 48. Tale valore si divide tra le macroaree di outcome «benessere organizzativo», «Sviluppo organizzativo» e «Networking».

INSIGHTS E CONSIGLI

La valutazione dell'Avviso 48, condotta con approccio SROI e articolata nelle due fasi, offre a Foncoop e al sistema cooperativo una lettura nuova della formazione: non solo come insieme di attività finanziarie, ma come investimento che genera valore sociale misurabile.

I risultati mostrano che:

- La Fase 1 ha ridotto in modo significativo il rischio di inefficienza formativa, rafforzando la qualità della progettazione e l'allineamento tra bisogni, obiettivi e interventi. Grazie alla conoscenza generata dalle attività propedeutiche la Fase 1 è stata quindi in grado di consolidare i risultati ottenuti a valle della formazione svolta ponendosi come elemento strategico per la generazione di valore sociale.
- L'Avviso 48 è stato in grado di produrre un ritorno sociale significativo, con un ritorno sociale sull'investimento compreso tra 1,61 e 3,21 negli scenari sulla popolazione e un valore di riferimento pari a 2,51 euro di valore sociale per ogni euro investito.
- La formazione finanziata dall'Avviso 48 genera cambiamenti reali per lavoratrici e lavoratori, incidendo sul benessere personale e lavorativo e sul miglioramento del profilo professionale.
- I benefici non sorgono solo sul piano individuale, ma anche per le imprese, attraverso un miglioramento del benessere organizzativo, una crescita dell'efficienza e delle performance organizzative nonché del networking aziendale, con elevati potenziali di ulteriore sviluppo nel medio-lungo periodo.

Integrazione della valutazione SROI ex-ante

L'esperienza dell'Avviso 48 mostra che la valutazione SROI, anche se introdotta in corso d'opera, è in grado di restituire un quadro solido dell'impatto generato e di documentare in modo credibile sia l'addizionalità sia l'attribution degli esiti formativi.

Un deadweight intorno al 36% e un'attribution compresa tra il 13% e il 31% indicano che una quota rilevante dei cambiamenti osservati non si sarebbe prodotta in assenza dell'Avviso e viene effettivamente riconosciuta come legata alla formazione finanziata.

In tal senso, risulta ancor più strategico integrare la

valutazione fin dalla fase di programmazione dei futuri Avvisi consentirebbe di adottare meccanismi valutativi ancor più robusti con la definizione ex-ante degli outcome attesi e dei relativi indicatori, la raccolta di dati di baseline, introdurre meccanismi di raccolta dati nei processi ordinari riducendo l'onere valutativo e aumentando la qualità delle evidenze, nonché strutturare sistemi di monitoraggio più articolati.

Ciò renderebbe ancora più leggibile e comunicabile il valore distintivo rilevato e trasformerebbe la valutazione SROI in leva gestionale per il miglioramento continuo e per una programmazione sempre più orientata ai risultati e all'impatto addizionale generato.

Priorità tematiche: bilanciare intenzionalità esplicite e fabbisogni impliciti

La valutazione d'impatto sociale dell'Avviso 48 ha evidenziato un elemento di particolare interesse: la possibilità di verificare empiricamente fabbisogni formativi che le imprese tendono a non esplicitare.

La valutazione d'impatto sociale dell'Avviso 48 ha evidenziato un elemento di particolare interesse: la possibilità di verificare empiricamente fabbisogni formativi che le imprese tendono a non esplicitare.

L'Avviso 48 funziona quindi anche come "rivelatore" di un oblio organizzativo: rende visibile la necessità di rafforzare competenze tradizionalmente deboli per gli ETS – in particolare nelle aree economico-finanziarie, di controllo e programmazione, di analisi e governance dei dati – critiche per la sostenibilità economica delle organizzazioni, ma raramente prioritizzate nei piani formativi.

A questa lettura si affianca una condizione di rischio che incide sulla sostenibilità economica di molti ETS legata ad aspetti come: la forte concentrazione dei ricavi sulla committenza pubblica (talvolta in assetto di quasi-monopsonio); ricavi spesso allineati ai costi con margini operativi compressi con bassa capacità di investimento e innovazione per carenza di autofinanziamento e accesso limitato a capitale; il progressivo impoverimento patrimoniale e vincoli di liquidità che riducono la resilienza agli shock.

Per trasformare queste evidenze in un quadro quantitativo robusto, è opportuno incrociare i dati VIS con i bilanci economici e i bilanci sociali pubblicati

sul RUNTS. Ciò consentirebbe di analizzare l'entità di questi rischi stimando la concentrazione delle entrate, valutando la struttura dei margini, misurare la capacità di investimento, monitorare la dinamica patrimoniale e verificare l'effetto differenziale della formazione (evidenziato dallo scenario valutativo di riferimento di stima principale del valore sociale) su sostenibilità e diversificazione dei ricavi, confrontando ETS con profili simili ma diversa intensità/qualità di formazione.

Questa lettura dei rischi di sostenibilità (concentrazione della domanda pubblica, margini compresi, scarsa capacità d'investimento e indebolimento patrimoniale) aiuta a interpretare la mappa del valore emersa dalla valutazione: non sorprende che i ritorni maggiori si concentrino su benessere organizzativo e personale.

Proprio questi interventi riducono gli attriti interni che alimentano inefficienze, turnover e assenteismo, migliorando l'affidabilità operativa e quindi la capacità di esecuzione anche in contesti a domanda pubblica concentrata.

La concentrazione del valore sul benessere organizzativo e personale (78,8% del totale) suggerisce di mantenere e rafforzare questi ambiti nei prossimi programmi formativi: in particolare, interventi su clima aziendale, riduzione dello stress lavoro-correlato e coinvolgimento dei dipendenti generano i ritorni sociali più elevati e durevoli lungo l'orizzonte di analisi.

L'area di up-skilling e re-skilling (18,1%) allarga i margini di manovra: rafforza le competenze tecniche e data-driven, abilità processi più misurabili e, nel medio periodo, sostiene diversificazione dei ricavi e propensione all'innovazione.

Le evidenze qualitative indicano, come priorità trasversale per i destinatari, lo sviluppo di competenze digitali e tecnologiche.

Per le imprese emergono esigenze differenziate per territorio, dimensione e settore, con convergenza su: sviluppo e certificazione delle competenze dei dipendenti, innovazione digitale e tecnologica, comunicazione e riorganizzazione interna. Il valore residuo è attribuibile ad altre aree progettuali a copertura mirata.

Il match VIS–RUNTS consentirà di validare quantitativamente questa dinamica, collegando gli outcome osservati con indicatori "hard" di performance economico-finanziaria e patrimoniale, e di orientare in modo più preciso le scelte allocative. Da qui discendono insight utili a definire le priorità della prossima programmazione.

Un messaggio per il sistema cooperativo

La formazione, se progettata e governata con attenzione ai fabbisogni reali e agli impatti attesi e misurati, rappresenta uno degli strumenti più efficaci per coniugare competitività, innovazione e coesione, generando risultati che alimentano la sostenibilità sociale ed economica delle organizzazioni.

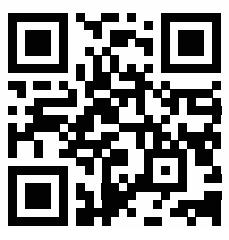
L'Avviso 48 Strategico "Innovazione e sostenibilità" mostra che è possibile tenere insieme queste dimensioni, trasformando la formazione da adempimento a leva di sviluppo e impatto per l'intero sistema cooperativo.



Formazione per crescere

**Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua
nelle imprese cooperative e nelle realtà dell'economia sociale e civile**

Via della Mercede 11, 00187 - Roma
06 44.04.397 - segreteria@foncoop.coop
direzione.foncoop@pec.it
Codice Fiscale 97246820589



www.foncoop.coop