

**INDAGINE CAMPIONARIA  
SUL FUNZIONAMENTO  
DEI CENTRI PER L'IMPIEGO  
2004**

a cura di  
*Diana Gilli e Roberto Landi*

*Elaborazione grafica di ANNA NARDONE*

**“Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l’impiego”, n. 6/2005**

ISFOL – RP(MDL)-6/05

*Con le monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, vengono presentati e divulgati in forma sintetica, i principali risultati di studi realizzati dall'Area di ricerca "Mercato del lavoro" dell'Isfol.*

*Direzione della collana: Diana Gilli*

**Isfol – Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori**

Via G. B. Morgagni, 33 - 00161 Roma

Tel. 06/44.59.01 – Fax 06/44.59.06.85

Indirizzo Internet <http://www.isfol.it>

**INDAGINE CAMPIONARIA SUL  
FUNZIONAMENTO DEI  
CENTRI PER L'IMPIEGO  
2004**

**CPIs – 2004  
A SAMPLE SURVEY**

**SINTESI**

L'indagine che l'Area "Mercato del lavoro" dell'Isfol realizza annualmente su un campione di Centri per l'impiego rappresentativo dell'intero universo delle strutture attive sul territorio nazionale, ha in questi anni offerto l'occasione, ai ricercatori e agli studiosi della materia, di analizzare gli elementi organizzativi e funzionali legati alla messa a regime dei Centri per l'impiego. Altresì ha costituito uno strumento di confronto, partecipazione e scambio per gli addetti ai lavori che, ai differenti livelli territoriali e amministrativi, presiedono al funzionamento dei sistemi locali per il lavoro.

Il continuo aggiornamento degli strumenti di indagine, la capitalizzazione di un lavoro di intervista capillare che vede negli anni impegnare la disponibilità di numerosi responsabili e operatori Cpi e la raccolta di una copiosa serie storica di dati, nonché la costruzione di momenti di verifica delle indagini effettuate con gli stessi addetti ai lavori, rappresentano il valore aggiunto di questa attività, sulla base del quale all'inizio dell'anno l'Isfol declina ulteriormente gli obiettivi dell'indagine.

Nel predisporre la campionaria per il 2004 la Struttura di monitoraggio Spi ha optato per un approccio di tipo "Panel" all'indagine, utilizzando nella presente e nelle future annualità lo stesso campione di 103 strutture territoriali. Alla base di questa scelta è la necessità di adeguare la nostra attività di osservazione alle dinamiche evolutive che il sistema dei Servizi per l'impiego è andato progressivamente conoscendo in questi anni: da un lato nel senso della progressiva definizione e del rafforzamento del profilo strutturale e funzionale dei Centri per l'impiego; da un altro lato in direzione di una progressiva maturazione dei modelli di funzionamento e del posizionamento dei Cpi nei territori all'interno dei quali operano.

In questo senso, l'osservazione negli anni di un

**ABSTRACT**

Every year Isfol Labour Market Unit realises a survey on a CPIs sample – representing the whole universe of the structures working in the country. Through it researchers and experts can analyse the organising and functional features necessary to achieve a steady condition of CPIs' and their new commitments. The survey is the right tool to enable all the ones concerned, committed with the functioning of local labour systems, at administrative and territorial levels, to compare, to share and exchange experiences and situations.

The added value of this activity - a basis to further detail the future survey objectives - is represented by the constant updating of survey tools, by the exploitation of a series of in-depth interviews, that, in the years, have been addressed to both the Heads of CPIs and their agents as well, by a rich historical series of data and the possibility to have the effected surveys findings tested by experts.

In 2004 survey, Pes Monitoring Structure has decided to work according to a "Panel" approach, by using the same sample (103 territorial structures) for the current and future surveys as well. In fact it has come to the fore the necessity to adequate the survey to the evolution that Pes system has been subject to, in these years: on one side further to the progressive definition and reinforcement of CPIs structural and functional profiles; on the other side, further to a progressive maturation of CPIs functioning patterns as well as to their location in their reference areas.

This approach has allowed to implement the knowledge of the evolution both of tools and functions. Moreover it has allowed to shift, little by little, the focus of the survey towards the projectuality of the objectives, the analysis capacity and the actual processing of tools vs

“Panel” di Cpi permette di consolidare una base informativa relativa alle dinamiche evolutive dei versanti strumentale e funzionale. Ma soprattutto consente di spostare progressivamente il *focus* dell’analisi effettuata sul piano della progettualità, degli obiettivi, della capacità di analisi e della effettiva elaborazione di strumenti di risposta alla domanda proveniente dai mercati del lavoro locali, cioè su quei versanti nei quali è possibile cogliere con maggiore evidenza gli elementi di maturazione del sistema nel suo complesso.

L’indagine campionaria 2004 evidenzia come ad un approccio indifferenziato all’utenza, che caratterizzava i vecchi uffici di collocamento, si sia progressivamente sostituito un approccio più orientato a programmare interventi per specifiche tipologie di utenti, valorizzando e capitalizzando gli investimenti effettuati negli anni passati sul potenziamento dei servizi di orientamento e consulenza.

Un altro elemento che si è rivelato importante è lo sforzo di integrazione del set di competenze professionali in dotazione al Cpi attraverso l’immissione di consulenti, esperti di orientamento e nella motivazione dell’utenza. Dal punto di vista organizzativo un passaggio efficace ha riguardato il modo di impostare le attività di formazione e aggiornamento degli operatori: spesso si è, infatti, partiti dall’analisi delle singole strategie di intervento previste per ciascuna tipologia di utenti, e le azioni formative per il personale sono state studiate per costruire servizi specifici a ciascun target. La formazione del personale in questo modo è in grado di produrre benefici di sistema, spendibili in termini di organizzazione e offerta progettuale mirata.

Programmi di orientamento, rinforzo dell’autostima di chi cerca lavoro, azioni di *counselling* e redazione di bilancio delle competenze, percorsi di formazione brevi o di media durata, progetti di *work experiences*, ma anche la realizzazione di una interlocuzione più diretta con i datori di lavoro e le associazioni datoriali, costituiscono la spina dorsale sulla quale si incardinano le azioni a sostegno di particolari categorie. Tra queste, ad esempio, risalta l’utenza *femminile*, considerata come target “importante”

local labour market requirements. In short the focus of the survey is moving towards those specific views, that help to detect the system maturation elements more clearly.

The 2004 sample survey has pointed out that the indifferenziated approach to customers, that characterised the old placement structures, is being substituted by an approach oriented to address specific interventions according to different users typologies, by enhancing and exploiting any investment of the past, most of all the ones relative to guidance and counselling services.

Another relevant factor is represented by the effort to integrate the professional skills present in CPIs with consultants and guidance and client motivation experts as well.

From the organisation point of view an effective progress has concerned the planning of training and updating activities addressed to HR. Starting from the analysis of the intervention strategies planned for each typology of clients, training initiatives for HR have been processed to make up specific services addressed to each target. In this way HR training activities can produce system benefits, that could be used in the organisation and suitable projects supply.

Guidance programs, reinforcement of jobseekers’ self esteem, counselling actions, laying out of balance of competence, short or middle range training courses, *work experiences* projects, together with a direct communication with employers and social partners, represent the backbone supporting any initiative in favour of specific customers targets.

4 CPIs out of 10 consider as “relevant” targets: *women*, a specific object for activities at various levels on account of all the structures visited, *unemployed workers*, receiving benefits, who are the object of a series of activities, (ranging from eliciting awareness to collective information), propaedeutic to *outplacement* or to initiatives aiming to reintegration through a direct connection with social partners; *over 40 workers*, out of the labour market, in favour of whom a still limited number of CPIs carries out actions ranging from the certification of

da circa 4 Cpi su 10 e oggetto di interventi a più livelli da parte di tutte le strutture visitate; i lavoratori *disoccupati che percepiscono sussidi* costituiscono un altro target destinatario di una gamma di azioni che vanno dalla sensibilizzazione e informazione di gruppo propedeutiche all'*outplacement*, a vere e proprie azioni mirate al ricollocamento e realizzate attraverso un contatto diretto con le associazioni di categoria; un altro gruppo considerato tra quelli "emergenti" è quello dei *lavoratori senior* espulsi dal processo produttivo, nei confronti dei quali un numero ancora circoscritto di Centri per l'impiego dissemina azioni che vanno dalla certificazione della disoccupazione, alla redazione del bilancio delle competenze, ad azioni di accompagnamento e affiancamento nella ricerca del lavoro.

Nel complesso si nota una più evoluta capacità di lettura delle peculiari caratteristiche dei mercati del lavoro locali, tale da evidenziare una crescente attitudine delle strutture territoriali a cogliere i fenomeni, anche recenti, dei loro territorio di riferimento. Certo, un processo di maturazione comporta anche una ridefinizione degli orizzonti all'interno dei quali il sistema dei Servizi per l'impiego si posiziona e si accompagna ad una contemporanea evoluzione dei nodi e delle criticità da affrontare.

Uno dei più rilevanti consiste nel rafforzamento della capacità di tradurre la lettura delle esigenze degli utenti in una specifica offerta di servizi mirati. Si tratta, in questo caso, di un passaggio soggetto a più di un condizionamento: in primo luogo la visibilità stessa che le variabili assumono a seconda del territorio può essere più o meno evidente; in secondo luogo, molto dipende dalla capacità di reazione delle strutture stesse. Questa, peraltro, appare a sua volta condizionata dalle capacità organizzative interne ai Centri per l'impiego e, nel complesso, ai sistemi provinciali e regionali che alla loro attività presiedono, nel quadro di un sistema ispirato ad un rapporto sussidiario tra i vari livelli amministrativi, ma caratterizzato da declinazioni differenziate di esso a seconda delle realtà osservate. Altresì, appare condizionato dalle capacità relazionali espresse dalle strutture Spi: fra i casi di studio osservati,

unemployment to the laying out of balance of competence, to accompaniment and support in job seeking activities.

In the whole the survey has pointed out a better capacity to interpret some peculiar characteristics of local labour markets, so to clear cut a stronger trend, on account of territorial structures, to detect that latest phenomena characterising their reference geographical area.

A maturation process implies also the necessity to define the limits inside which Pes system is placed and the evolution of the bottlenecks it should cope with.

One of the most relevant weakness points is represented by the necessity to turn users requirements into an effective supply of specific services. This step is subject to various conditionings, such as the different visibility of variables according to geographical areas or the structure capacity to react to. The latter one seems conditioned, on its turn, by the organising capacities of CPIs and of provincial and regional systems supervising their activities, in the framework of a system based on subsidiary relationships among various administrative levels, characterised by the differences analysed. These relationships seem to be conditioned also by the capacity to create networking on account of Pes structures. As far as the study cases analysed are concerned, it is possible to detect a link between the capacity to understand and satisfy the complex requirements from the above mentioned targets and the ability to create a *networking*, that is to say to integrate services relative to different contexts - employment, training and welfare.

Even if the Italian Pes system moves towards steady organisation, functions and segmentations, a constant characteristic, it has kept a varied development trend according to the different territorial contexts.

This feature depends on the connection of local planning choices with economic, social, demographic dynamics respect to each specific geographical area; and on the persistence of critical factors in carrying out regional and provincial guidelines, in some areas.

Yet in spite of the different situations

infatti, è possibile individuare un legame tra la capacità di decodificare e rispondere a fabbisogni complessi – dei quali sono portatori i target poc' anzi citati – e la capacità di *networking*, cioè integrare l'offerta territoriale di servizi appartenenti ad ambiti contigui quali lavoro, formazione e *welfare*.

Pur procedendo verso una progressiva stabilizzazione dei livelli organizzativi e funzionali espressi, da un lato, e delle segmentazioni che, dall'altro, hanno caratterizzato e caratterizzano il sistema italiano, i Spi italiani conservano il loro *andamento multiforme* di sviluppo a seconda dei contesti di riferimento. Questo aspetto è legato in parte al combinarsi delle scelte di programmazione locale con le dinamiche economiche, sociali e demografiche dei rispettivi territori; in parte al perdurare, in alcune aree, di elementi di criticità nella traduzione degli indirizzi regionali e provinciali.

È tuttavia possibile cogliere – al netto dei differenti gradi di visibilità restituiti dalle realtà osservate – una duplice tendenza: una più marcata che vede i Cpi posizionarsi nei rispettivi territori come strutture operanti nel senso di una maggiore trasparenza e fluidificazione dei mercati del lavoro locali attraverso l'offerta di servizi rivolti al miglioramento dell'occupabilità dei cittadini in cerca di lavoro; una seconda, ancora in nuce, che vede i Cpi integrarsi all'interno del sistema di servizi al territorio attraverso la valorizzazione delle capacità informative e il loro utilizzo per l'erogazione di strumenti di *workfare*.

observed, it's possible to catch a double trend: a stronger one, presenting CPIs as structures working with a higher transparency and efficiency in local labour markets through a service supply aimed to improve jobseekers occupability; and another one, still “*in nuce*”, according to which CPIs are integrated in a system of services addressed to the territory through the implementation of information capacities, used in view of supplying workfare tools.

## INDICE

<b>Sintesi - Abstract</b>	pag.	3
<b>Prefazione</b>	“	14
<b>1 Introduzione</b>	“	30
1.1 Tendenze generali	“	30
1.2 Le recenti leggi regionali di attuazione del D.lgs. 276/2003: prima analisi	“	34
1.3 Nota metodologica	“	41
1.4 Clima delle interviste	“	44
<b>2 Elementi del monitoraggio per target</b>	“	46
2.1 Il sostegno all’occupazione femminile da parte dei Servizi pubblici per l’impiego	“	46
2.1.1 Auto-imprenditorialità femminile	“	46
2.2 Stato di avanzamento della riforma del collocamento dei disabili	“	52
2.3 I servizi territoriali per l’obbligo formativo	“	61
2.4 Servizi di supporto per lavoratori atipici	“	75
2.5 Lavoratori immigrati	“	77
2.6 I servizi per i disoccupati che percepiscono sussidi	“	81
2.7 Iniziative per l’emersione dal lavoro irregolare	“	84
2.7.1 La realtà del lavoro sommerso: ricerche ed esperienze	“	86
2.8 Interventi a favore dei lavoratori “senior”	“	89
2.9 I giovani	“	92
<b>3 Elementi del monitoraggio per funzioni</b>	“	96
3.1 Adempimenti amministrativi	“	96
3.2 Accoglienza e informazione	“	97
3.3 Le strategie di comunicazione e marketing dei Spi	“	103
3.4 Adempimenti connessi al D.lgs. 181/2000	“	105
3.4.1 Percorsi	“	105
3.4.2 L’applicazione del D.lgs. 297/2002	“	110
3.4.3 Il rinvio alla formazione professionale	“	113
3.5 La promozione dell’inserimento lavorativo	“	123
3.5.1 Le caratteristiche dei tirocini: i risultati dell’indagine	“	125
3.5.2 Le caratteristiche dei tirocini: alcuni approfondimenti	“	128
3.6 Orientamento	“	130
3.7 <i>Matching</i>	“	134
3.8 La consulenza alle imprese	“	138
<b>4 Elementi del monitoraggio per strutture e organizzazione</b>	“	147
4.1 Logistica e sedi	“	147

4.2 Reti relazionali dei Cpi	pag.	152
4.3 Personale	“	156
4.4 Profili professionali	“	160
4.5 La formazione degli operatori dei Spi	“	165
4.6 Dotazioni informatiche e reti	“	172
4.7 Servizi strutturati di informazioni telefoniche e <i>call center</i> nei Cpi	“	185
4.8 Cpi e <i>welfare</i> locale	“	188
4.9 Attività di monitoraggio dei servizi e di rilevazione della soddisfazione dell’utenza	“	192
4.10 Affidamento all’esterno dei servizi	“	196
<b>Allegato: traccia dell’intervista</b>	“	200
<b>Riferimenti bibliografici</b>	“	217



## INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1.1	- Stratificazione ai fini del campionamento dei Cpi italiani, e distribuzione negli strati dei Cpi estratti per l'indagine	pag.	43
Tab. 2.1	- Donne in reinserimento lavorativo come utenza "rilevante" del Cpi (% rispetto alle altre categorie)	"	46
Tab. 2.2	- Esistenza di servizi per l'auto-imprenditorialità femminile presso i Cpi, per area geografica - valori %	"	51
Tab. 2.3	- Impegno prevalente del Cpi sul collocamento dei disabili per area geografica - valori %	"	55
Tab. 2.4	- Modalità organizzative per la realizzazione dei servizi di obbligo formativo, per ripartizione territoriale - valori %	"	64
Tab. 2.5	- Distribuzione delle risorse umane impegnate nelle attività relative all'obbligo formativo, per tempo dedicato e ripartizione territoriale - valori assoluti	"	64
Tab. 2.6	- Distribuzione dei Centri per l'impiego per numerosità di risorse umane, a tempo pieno e a tempo parziale, impegnate nelle attività relative all'obbligo formativo e ripartizione territoriale - valori %	"	66
Tab. 2.7	- Centri per l'impiego che hanno ricevuto gli elenchi dei giovani in obbligo formativo per valutazione espressa sulla qualità degli elenchi e ripartizione territoriale - valori % e variazione sul 2003	"	68
Tab. 2.8	- Numero di colloqui di informazione realizzati da operatori dei Centri per l'impiego per sede di realizzazione e ripartizione territoriale - valori assoluti e variazione % sul 2003	"	72
Tab. 2.9	- Numero di colloqui di orientamento realizzati da operatori dei Centri per l'impiego per sede di realizzazione e ripartizione territoriale - valori assoluti e variazione % sul 2003	"	72
Tab. 2.10	- Centri per l'impiego per presenza del servizio di tutorato e ripartizione territoriale - valori %	"	73
Tab. 2.11	- Cpi che forniscono servizi di sostegno ai lavoratori atipici, per area geografica	"	76
Tab. 2.12	- Incremento dell'utenza straniera dei Cpi nel corso dell'ultimo anno - valori %	"	78
Tab. 2.13	- Motivi per i quali non sono stati istituiti servizi specifici per extracomunitari - valori %	"	79
Tab. 2.14	- Tassi di irregolarità delle unità di lavoro per regione e settore di attività economica nel 2002	"	84
Tab. 2.15	- Lavoratori <i>over 50</i> come utenza "rilevante" del Cpi (% rispetto alle altre categorie)	"	90
Tab. 2.16	- Giovani come utenza "rilevante" del Cpi (% rispetto alle altre categorie)	"	92
Tab. 3.1	- Percentuale di tempo lavorativo dedicata agli adempimenti amministrativi per area geografica	"	97

Tab. 3.2	- Presenza del servizio di accoglienza e informazione per area geografica	pag.	98
Tab. 3.3	- Modalità di realizzazione del servizio di accoglienza per area geografica - valori %	“	98
Tab. 3.4	- Presenza di personale dedicato al servizio di accoglienza per area geografica	“	98
Tab. 3.5	- Modalità di registrazione dell’utenza del servizio di accoglienza per area geografica - valori %	“	99
Tab. 3.6	- Numero medio di utenti registrati nell’ultima settimana per area geografica	“	100
Tab. 3.7	- Logistica ed attrezzature dei Cpi per area geografica - valori %	“	101
Tab. 3.8	- Informazioni disponibili presso gli spazi di autoconsultazione dei Cpi	“	101
Tab. 3.9	- Indice della completezza dell’informazione disponibile presso gli spazi di autoconsultazione dei Cpi per area geografica	“	102
Tab. 3.10	- Indice qualitativo del servizio di accoglienza per area geografica	“	103
Tab. 3.11	- Esistenza di obiettivi operativi e il soggetto che li definisce - valori assoluti	“	105
Tab. 3.12	- Centri per l’impiego per area geografica: rinvio dell’utenza a programmi di formazione professionale	“	114
Tab. 3.13	- Centri per l’impiego per area geografica: presenza di reti con Centri di formazione professionale	“	121
Tab. 3.14	- Modalità di realizzazione del servizio di promozione dell’inserimento lavorativo per area geografica - valori assoluti e %	“	124
Tab. 3.15	- Numero tirocini per area geografica - valori assoluti e %	“	124
Tab. 3.16	- Frequenza servizio di supporto nella progettazione dei tirocini per area geografica - valori assoluti e %	“	127
Tab. 3.17	- Frequenza servizio di supporto ai tirocinanti per area geografica - valori assoluti e %	“	128
Tab. 3.18	- Frequenza servizio di tutoraggio per area geografica - valori assoluti e %	“	128
Tab. 3.19	- Rilascio di un attestato valido ai fini dei crediti formativi per area geografica - valori assoluti e %	“	128
Tab. 3.20	- Modalità di raccolta della domanda delle imprese	“	135
Tab. 3.21	- Percentuale di Cpi che utilizzano le diverse modalità di diffusione della domanda di lavoro per area geografica	“	136
Tab. 3.22	- Indice della capacità di diffusione della domanda di lavoro (media) per area geografica	“	137
Tab. 3.23	- Modalità di segnalazione dei candidati alle imprese	“	138
Tab. 3.24	- Effettuazione della verifica dell’esito delle segnalazioni per area geografica	“	138
Tab. 4.1	- Cpi per classi dimensionali	“	148
Tab. 4.2	- Dimensione dei Cpi per area geografica - valori assoluti e %	“	148
Tab. 4.3	- Disponibilità parcheggio nelle vicinanze dei Cpi per area geografica - valori assoluti e %	“	150

Tab. 4.4	- Raggiungibilità con mezzi pubblici dei Cpi per area geografica - valori assoluti e %	pag.	150
Tab. 4.5	- Presenza di barriere architettoniche nei Cpi per area geografica - valori assoluti e %	“	151
Tab. 4.6	- Adeguatezza delle sedi dei Cpi per area geografica - valori assoluti e %	“	151
Tab. 4.7	- Relazione tra elementi logistici e giudizio di inadeguatezza delle sedi dei Cpi per area geografica - valori %	“	152
Tab. 4.8	- Relazioni dei Cpi per tipo di soggetto e area geografica	“	153
Tab. 4.9	- Relazioni dei Cpi per tipo di soggetto e contenuto	“	154
Tab. 4.10	- Relazioni dei Cpi per contenuti e area geografica	“	155
Tab. 4.11	- Centri per l’impiego per area geografica e numero di addetti - valori %	“	156
Tab. 4.12	- Numero medio di addetti dei Cpi e tipologia contrattuale per area geografica	“	157
Tab. 4.13	- Centri per l’impiego per area geografica e numero di addetti, al netto dei Lsu - valori %	“	157
Tab. 4.14	- Numero medio di addetti dei Cpi e tipologia contrattuale per area geografica, al netto dei Lsu	“	158
Tab. 4.15	- Personale ex ministeriale sul totale dei dipendenti a tempo indeterminato e sul totale del personale in servizio presso i Cpi - valori %	“	159
Tab. 4.16	- Numero medio di disoccupati per addetto per area geografica	“	159
Tab. 4.17	- Cpi per area geografica: <i>software</i> utilizzato per il DB iscritti - valori %	“	173
Tab. 4.18	- Cpi per area geografica: modalità di aggiornamento del DB iscritti - valori assoluti e %	“	174
Tab. 4.19	- Cpi per area geografica: livello di condivisione del DB iscritti - valori assoluti e %	“	175
Tab. 4.20	- Cpi per area geografica: presenza di collegamenti in rete - valori assoluti e %	“	177
Tab. 4.21	- Cpi per area geografica: presenza di collegamento ad Internet - valori assoluti e %	“	184
Tab. 4.22	- Cpi per area geografica: modalità di utilizzo di Internet - valori assoluti e %	“	184
Tab. 4.23	- Monitoraggio delle attività per area geografica - valori %	“	195
Tab. 4.24	- Indagini sulla soddisfazione degli utenti per area geografica - valori %	“	195

## INDICE DELLE FIGURE

Fig. 2.1	- Percentuale di presenza femminile tra gli utenti dei Centri per l'impiego per classi di età	pag. 47
Fig. 2.2	- Esistenza di servizi per il collocamento obbligatorio presso i Cpi per area geografica - valori %	“ 53
Fig. 2.3	- Segnalazione dei disabili come prima categoria di utenza per importanza per area geografica - valori %	“ 54
Fig. 2.4	- Livello di coinvolgimento dei Cpi nel collocamento mirato, per tipologia di attività - valori %	“ 57
Fig. 2.5	- Relazione Cpi con altri attori istituzionali. Confronto rilevazioni 2003-2004 - valori %	“ 60
Fig. 2.6	- Assenza di barriere architettoniche presso i Cpi - confronto 2003-2004 - valori %	“ 61
Fig. 2.7	- Centri per l'impiego in cui vengono/non vengono realizzate attività per l'obbligo formativo	“ 63
Fig. 2.8	- Risorse umane a tempo pieno e parziale impegnate nelle attività per l'obbligo formativo - valori medi per ripartizione territoriale	“ 65
Fig. 2.9	- Composizione percentuale delle funzioni ricoperte dal personale a tempo pieno e parziale nelle attività per l'obbligo formativo, per ripartizione territoriale	“ 66
Fig. 2.10	- Centri per l'impiego che hanno ricevuto gli elenchi dei giovani in obbligo formativo - valori %	“ 67
Fig. 2.11	- Centri per l'impiego che hanno avviato l'acquisizione dei dati sui giovani in obbligo formativo, prima della conclusione dell'anno scolastico o formativo - valori %	“ 69
Fig. 2.12	- Centri per l'impiego per tipologia di azioni di informazione ed orientamento realizzate e ripartizione territoriale - valori %	“ 70
Fig. 2.13	- Colloqui di informazione ed orientamento svolti presso i Centri per l'impiego, per ripartizione territoriale - valori assoluti	“ 71
Fig. 2.14	- Evoluzione della presenza del servizio di tutorato, per anno e ripartizione territoriale - valori %	“ 74
Fig. 2.15	- Distribuzione degli inserimenti in attività scolastiche, formative ed in apprendistato, per anno - valori assoluti	“ 75
Fig. 2.16	- Percentuale di Cpi che hanno attivato servizi specifici per extracomunitari - valori %	“ 79
Fig. 2.17	- Cpi per tipologia di servizio specifico per extracomunitari, per area geografica - valori %	“ 80
Fig. 2.18	- Distribuzione territoriale e per fasce di età degli utenti dei Cpi	“ 90
Fig. 3.1	- Tipologia prevalente di utenti - valori %	“ 106
Fig. 3.2	- Totale segnalazioni - valori assoluti	“ 107
Fig. 3.3	- Tipologia prevalente di utenti per area geografica - valori assoluti	“ 108
Fig. 3.4	- Cpi che assicurano il colloquio di secondo livello, ex D.lgs. 181 e successive modifiche, per area geografica - valori %	“ 112

Fig. 3.5	- Centri per l'impiego: reti con i Centri di formazione professionale secondo diverse modalità, risposta multipla	pag.	121
Fig. 3.6	- Dispersione dei tirocini tra i Cpi per area geografica (numero)	“	125
Fig. 3.7	- Disponibilità di spazi e personale specificatamente dedicato al servizio di promozione dell'inserimento lavorativo nei Cpi per area geografica - valori %	“	126
Fig. 3.8	- Indice di utilizzo delle diverse forme di raccolta della domanda di lavoro per area geografica	“	136
Fig. 3.9	- Presenza di servizi di consulenza alle imprese presso i Cpi (Italia=100)	“	139
Fig. 3.10	- Attivazione sportello “servizi alle imprese”, % Cpi sul totale	“	139
Fig. 3.11	- Personale specializzato per i servizi alle imprese (Italia=100)	“	140
Fig. 4.1	- Relazione tra numerosità dei recapiti e dimensione dei Cpi	“	149

## PREFAZIONE

I Servizi per l'impiego, profondamente riformati e modernizzati in Italia a partire dalla fine degli anni Novanta, hanno, ormai, assunto un ruolo centrale nello sviluppo delle politiche attive volte a promuovere l'occupazione.

La strategia dell'occupabilità mira ad incidere sui problemi della disoccupazione giovanile, femminile, di categorie a rischio di esclusione sociale e di lungo periodo ricorrendo ad un approccio preventivo e individuale. Lo spettro di azioni prevede la predisposizione personalizzata di percorsi che vanno dai colloqui di orientamento, al bilancio di competenze, ai progetti brevi di formazione, all'organizzazione di esperienze di lavoro e formazione presso aziende.

Nell'indagine annuale svolta dall'Isfol per analizzare in profondità le modalità di funzionamento e l'organizzazione dei Centri per l'impiego, vale a dire le strutture operative locali dei servizi pubblici per l'impiego, nel 2004 è stato scelto un approccio di tipo "Panel", utilizzando nella presente e nelle future annualità lo stesso campione di 103 strutture territoriali.

L'indagine campionaria 2004 evidenzia come ad un approccio indifferenziato all'utenza, che caratterizzava i vecchi uffici di collocamento, se ne sia progressivamente sostituito uno più orientato a programmare interventi per specifiche tipologie di utenti. Tra queste, ad esempio, risalta l'*utenza femminile*, considerata come target "importante" da circa 4 Cpi su 10 e oggetto di interventi a più livelli da parte di tutte le strutture visitate, oppure quello dei *disoccupati che percepiscono sussidi* che costituiscono un altro target destinatario di una gamma di azioni che vanno dalla informazione di gruppo, a vere e proprie azioni mirate al ricollocamento e realizzate attraverso un contatto diretto con le associazioni di categoria.

Un altro gruppo considerato tra quelli "emergenti" è quello dei *lavoratori "senior"* espulsi dal processo produttivo, nei confronti dei quali un numero ancora circoscritto di Centri per l'impiego eroga servizi che vanno dalla certificazione della disoccupazione, alla redazione del bilancio delle competenze, ad azioni di accompagnamento e affiancamento nella ricerca del lavoro.

Emerge, infine, una stretta correlazione tra numerosità di specifiche categorie di utenza e livello di attenzione da parte dei Cpi.

### *Implementazione della normativa*

Riguardo alle recenti leggi regionali di attuazione del D.lgs. 276/2003 è da segnalare l'intervento, in particolare, di quattro enti locali: Campania, Emilia Romagna, Marche e Toscana, che hanno predisposto atti legislativi intesi ad attuare sul proprio territorio la riforma del mercato del lavoro.

Peraltro, mentre nelle prime due regioni si tratta di disegni di legge ancora in corso di discussione, nelle altre due gli atti sono stati definitivamente adottati.

La Toscana, inoltre, si trova rispetto alle Marche, in uno stato di maggiore avanzamento verso l'operatività effettiva della riforma, dovendo la seconda regione ancora emanare la

regolamentazione attuativa della legge, la quale, peraltro, ancora non risulta pubblicata sul Bollettino regionale. Va pure menzionato che l'intervento è stato anche occasione, per entrambi gli enti, per ri-regolare l'assetto istituzionale del proprio "Sistema regionale dei Servizi per l'impiego", dettando così norme che vanno ad incidere sulla legislazione più propriamente organizzativa, adottata in attuazione del D.lgs. 469/97.

Infatti, le leggi regionali, oltre a "recepire" sul proprio territorio i nuovi istituti di cui al D.lgs. 276/2003 (e cioè, sommariamente, accreditamento, autorizzazione, raccordo pubblico-privato, inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati e apprendistato), sono intervenute per innovare sia le caratteristiche, l'assetto e le funzioni degli organismi pubblici facenti parti del Sistema regionale, sia gli atti di programmazione regionale e provinciale in materia di lavoro.

L'intervento marchigiano si distingue, inoltre, per l'introduzione nel proprio ordinamento di istituti quali la norma relativa alla cd. responsabilità sociale delle imprese. Trova spazio nella legge regionale delle Marche, anche la previsione di una "misura speciale volta a favorire l'inserimento lavorativo di inoccupati alla ricerca di un lavoro e di disoccupati privi di ammortizzatori sociali".

Le leggi delle Marche e della Toscana hanno disciplinato alcuni degli istituti introdotti dalla Legge 30 e dai successivi decreti attuativi ed in particolare il sistema di vigilanza delle agenzie per il lavoro (ApL) e dei cd. intermediatori speciali ed, in stretta connessione, l'elenco regionale dei soggetti accreditati.

Con riguardo alla Toscana, mentre la Legge n. 20/2005 si è limitata a dare ingresso nell'ordinamento regionale agli istituti introdotti a livello nazionale, è al regolamento attuativo della stessa, il già citato Dpgr n. 22/R/2005, che bisogna guardare per cogliere le caratteristiche del sistema regionale di autorizzazione e accreditamento. Rilevante è il ruolo attribuito alle Province: relativamente alle procedure di accreditamento degli operatori è previsto, infatti, che l'"elenco regionale dei soggetti accreditati per lo svolgimento di servizi al lavoro" sia dotato di due sezioni, una "regionale", dedicata ai "soggetti che svolgono attività in più di una provincia" ed una "provinciale", per quelli che, invece, "svolgono attività in una sola provincia".

Anche in Toscana, sono disciplinate le "Forme di affidamento dei servizi al lavoro", attivabili da regione e province ed individuati i criteri che dovranno guidare queste ultime nella "sottoscrizione di una convenzione".

### **Servizi per gruppi specifici di utenti**

Considerando i servizi di sostegno a specifici gruppi di utenti dei Centri per l'impiego, si rileva come il sistema pubblico dei Servizi per l'impiego abbia ormai assorbito profondamente, quasi ovunque nella programmazione regionale e provinciale, la tematica di genere e le strategie di *mainstreaming* rivolte alle donne. La rilevazione campionaria 2004 ha prestato attenzione ad una particolare categoria di donne, quelle in reinserimento lavorativo, considerate target "importante" dal 39,6% del totale dei Cpi intervistati. Questo orientamento corrisponde, in una quota significativa, ad una rilevante richiesta di servizi di reinserimento da parte di ex-lavoratrici, desiderose di riprendere il lavoro dopo un periodo di inattività. Nel Nord-Est e nel Centro più del 50% dei Cpi considera il target in questione di primaria importanza.

Tuttavia, la maggior parte dei Centri, pur non considerando il comparto femminile in reinserimento lavorativo come utenza da privilegiare rispetto alle altre, predispone servizi di buon livello diretti alle donne, inserendoli in progetti più vasti, che coinvolgono anche altri gruppi di utenti.

Tra le azioni di promozione dell'occupazione dirette prettamente ad un target femminile sono previsti interventi a favore della conciliazione tra lavoro e vita familiare.

Sono presenti, inoltre, iniziative a favore del reinserimento lavorativo che riguardano, solitamente, la *formazione mirata*, come risposta alle esigenze della domanda e alle caratteristiche dell'offerta di lavoro locale.

In questa categoria possono essere inseriti anche i progetti di promozione dell'auto-imprenditorialità femminile le cui modalità di attuazione spaziano dall'informazione selezionata sulle opportunità e sugli incentivi offerti dalla normativa, al supporto di uno specifico incubatore di impresa, che eroga servizi di consulenza tarati sulle esigenze e le caratteristiche delle neo imprenditrici o aspiranti tali, lavoratrici autonome e libere professioniste.

È prevista, inoltre, l'assistenza nelle fasi di *start-up*, consolidamento dell'attività autonoma e negli eventuali momenti di criticità, oltre che l'identificazione di eventuali percorsi formativi.

Alcuni interventi sono volti, invece, alla formazione degli operatori dei Centri per l'impiego, o dei diversi sportelli-donna, diffusi con varie denominazioni sull'intero territorio nazionale, al fine di migliorare la loro capacità di intervento nei confronti della domanda di lavoro e favorire le opportunità di impiego per le donne.

In alcuni Cpi vengono attuati interventi finalizzati alla promozione di una cultura delle pari opportunità. Si tratta di interventi molto diversificati, peculiari rispetto alle caratteristiche socio economiche e culturali del contesto in cui vengono promosse, e solitamente "trasversali" rispetto ad altre finalità. Frequentemente si traducono in progetti provinciali o regionali, la maggior parte dei quali si inserisce all'interno dell'iniziativa comunitaria Equal, nella quale il Cpi costituisce la terminazione operativa che raggiunge l'utenza.

Per quanto riguarda il target delle *persone disabili*, la rilevazione indica che il 53% circa dei Cpi dichiara di poter offrire a vario titolo i servizi disciplinati dalla Legge 68/1999. Tuttavia, analizzando i dati in base alla distribuzione per area geografica, emergono delle differenze: la situazione del Centro Italia e quella riscontrata nel Nord-Ovest si collocano molto al di sopra della media nazionale (in tre Centri su quattro sono presenti operatori dedicati o sono comunque disponibili servizi di varia natura). Nei Cpi del Centro Italia, in particolare, le persone disabili sono considerate come utenti principali nella programmazione degli interventi in oltre il 34% dei casi.

Nelle regioni del Nord-Ovest quasi il 65% dei Centri offre servizi individualizzati alle persone disabili, mentre un altro il 21% delle strutture si propone come interlocutore istituzionale dei datori di lavoro nelle procedure di avviamento al lavoro; il rimanente 14%, infine, svolge attività di carattere amministrativo.

Un elemento fondamentale previsto dalla L. 68/99 è la creazione di percorsi integrati con altri servizi locali, insieme alla collaborazione con i differenti livelli istituzionali coinvolti nel collocamento mirato. A questo proposito, gli esiti di quest'ultima rilevazione mostrano una condizione complessivamente più positiva di quanto osservato in precedenza.

A fronte di un sostanziale calo delle relazioni con gli uffici provinciali competenti, dovuto, in parte, all'ampliamento del numero di interlocutori riconosciuti dalle strutture territoriali, sono da considerare incrementi significativi delle interazioni riguardanti il processo "interno" alla L. 68/99, quelle con il Comitato tecnico provinciale, la Commissione Asl L. 104/92 o gli altri Centri provinciali e dell'intera regione. A questi, si accompagnano rilevanti sviluppi concernenti la rete dei servizi territoriali, facenti capo a livelli amministrativi ed a settori diversi.

Uno dei fattori di più immediato impatto nell'accesso ai servizi dei Cpi è rappresentato



dall'eventuale presenza di barriere architettoniche, elemento dal quale può, inoltre, essere valutata l'attenzione rivolta a specifiche tipologie di utenti.

È possibile rilevare un lento ma progressivo adeguamento alle normative nell'abbattimento delle barriere architettoniche: nel 62,7% dei Cpi osservati nel 2004 non sono presenti ostacoli all'accesso delle sedi, con un lieve miglioramento rispetto al dato precedente (61,1%). Si riscontrano, tuttavia forti differenze tra Centro-Nord e Sud, a danno delle regioni meridionali le quali, con il 37,4% dei Centri in regola con la normativa, abbassano notevolmente la media.

Il sistema di accompagnamento per i giovani in *obbligo formativo* da parte dei Centri per l'impiego, appare caratterizzato da una forte diversificazione territoriale.

A livello nazionale, il dato che emerge da questa rilevazione indica che il 78% dei Cpi ha attivato questo servizio, ma la percentuale scende fin quasi al 60% se si considera il dato relativo alle regioni del Mezzogiorno, dove si nota un notevole ritardo nella capacità di organizzare ed erogare servizi per i minori.

Nei Cpi del Sud, in particolare, che contano il maggior numero di giovani a rischio di fuoriuscita precoce dalla formazione prevista dall'obbligo, è anche meno presente l'attività di tutorato. Il valore massimo, invece, nell'attivazione di tale servizio è da attribuire ai Cpi del Centro Italia (55%).

Tra i servizi previsti per l'obbligo formativo è compresa, inoltre, l'attivazione dei flussi informativi e la gestione dei dati sui giovani da parte dei Cpi. Si tratta di un'attività che dovrebbe comportare la conoscenza e la sistematizzazione delle informazioni sia per quel che riguarda il livello anagrafico, sia per quanto concerne le scelte effettuate dai giovani, al fine di favorire la programmazione delle attività. La percentuale di Centri che hanno avviato la raccolta dei dati arriva fin quasi al 78%. Anche in questo caso un particolare ritardo per quanto riguarda questa funzione è riscontrabile nel Mezzogiorno. Nel Sud ben il 62,6% dei Cpi non aveva in corso, al momento della rilevazione, alcuna azione finalizzata all'acquisizione delle informazioni sui giovani prima della conclusione dell'anno scolastico, dato particolarmente rilevante se si considera che in queste regioni la gestione delle attività per l'obbligo formativo è quasi interamente gestita direttamente dai Cpi.

Rispetto all'anno precedente è presente una lieve diminuzione degli inserimenti: a fronte di un dato che rimane sostanzialmente invariato per quanto riguarda i reingressi all'interno del sistema scolastico, una sensibile modifica si apprezza relativamente alla *tendenza* negli inserimenti nel canale della formazione professionale e in quello dell'apprendistato, che resta comunque il bacino più ampio all'interno del quale promuovere il reinserimento dei giovani.

Un altro target particolarmente significativo è quello dei *lavoratori atipici* che, secondo quanto dichiarato dagli operatori intervistati su base nazionale, rappresentano circa un quarto dell'utenza. Si tratta soprattutto di donne e di giovani per i quali, in molti casi, l'impegno lavorativo a tempo definito finisce per costituire una condizione involontaria permanente, o comunque tale da protrarsi per anni.

Sono soprattutto le regioni del Nord-Est (con una media superiore al 40%), e del Centro Italia (con il 29%), ad avere la quota maggiore di lavoratori non standard, mentre negli ultimi posti si collocano il Nord-Ovest e il Mezzogiorno.

Per quanto riguarda i lavoratori stranieri, l'adesione alla Comunità europea dal 1° maggio 2004 di ulteriori 10 Paesi, ha spinto molti dei loro cittadini a richiedere informazioni ai Cpi che hanno uno "sportello immigrati" o quanto meno personale specializzato per le procedure di assunzione ed ingresso per lavoro dipendente.

Pur con intensità diverse, comunque, il problema della ricerca del lavoro dei lavoratori extracomunitari interessa tutte le aree della penisola. Si è, infatti, verificato un forte aumento dell'utenza extracomunitaria che ha portato, in particolare nel Centro e Nord Ovest d'Italia, all'attivazione di servizi specifici, rispettivamente nel 48,7% e nel 46,6% dei Cpi, mentre nel Sud e nelle Isole tale percentuale è inferiore al 15%.

La figura professionale del mediatore culturale, inoltre, è andata in questi anni assumendo un ruolo sempre più rilevante e di notevole complessità, passando dalla semplice "mediazione linguistica" ad un supporto non solo all'utente lavoratore ma anche agli operatori del Centro.

I servizi che i Centri per l'impiego mettono a disposizione, invece, per i *lavoratori che percepiscono sussidi* sono soprattutto di informazione, di orientamento e motivazionali, di ricollocamento, corsi di formazione e tirocini formativi.

Si tratta, in molti casi, di lavoratori "in mobilità", che sono stati colpiti da un licenziamento collettivo seguito ad una crisi aziendale, e per i quali esiste una lista separata e una serie di politiche volte al reinserimento in ottemperanza della Legge 223/91, e che rendono questi soggetti potenzialmente più appetibili per le imprese e quindi più facilmente collocabili.

Riguardo al fenomeno del *lavoro sommerso* i Spi, pur non essendo titolari di specifici compiti nell'ambito delle azioni previste per favorire l'emersione del lavoro nero, possono svolgere un ruolo significativo attraverso la realizzazione di programmi specifici, la partecipazione e il sostegno ai lavori delle Commissioni regionali e provinciali per l'emersione, oppure attraverso lo svolgimento del servizio di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Tuttavia, il coinvolgimento dei Cpi in questo sistema risulta ancora insufficiente: ciò che emerge dalle rilevazioni è che, mentre per molte aree di intervento i Centri operano in stretta collaborazione con le province, per quanto riguarda il tema dell'emersione o non viene sufficientemente considerato dalle province stesse, oppure queste ultime preferiscono lavorare in autonomia.

La necessità di contrastare il sommerso è sentita in misura maggiore nelle regioni centrali e soprattutto in quelle meridionali ed insulari; si segnalano per l'impegno in questo campo i Cpi della provincia di Salerno (in collaborazione con l'Inps) dove sono stati aperti gli "sportelli per il lavoro regolare".

Solo recentemente, invece, sono state prese in considerazione, nell'ambito dei Servizi per l'Impiego, le politiche attive del lavoro mirate a mantenere in attività i *lavoratori avanti negli anni*. Secondo la rilevazione campionaria Isfol del 2004 si tratta di iniziative circoscritte ai Cpi del Centro-Nord, mentre solo il 3,2% dei Cpi del meridione considera rilevante l'utenza degli *over 50*.

Gli utenti coinvolti sono, in genere, persone con scolarizzazione medio-bassa, troppo giovani per la pensione e di difficile ricollocazione delle aziende.

Il target d'utenza considerata dai Cpi più significativa è quella dei *giovani*: nel Centro il 54,5% dei Cpi presta una particolare attenzione alla fascia giovanile, mentre la percentuale è del 38,7% nel Sud e nelle Isole e del 37,5% nel Nord-Est. Le regioni centrali, infatti, sono quelle con una maggiore affluenza di utenza giovanile (il 26,2%), immediatamente seguite da quelle meridionali (23,8%), mentre il fenomeno appare meno rilevante nel Nord (18,6%).

Per i giovani si attivano percorsi di formazione, azioni di orientamento, nonché tirocini formativi. Nel delineare le azioni da intraprendere, particolare interesse viene rivolto al contesto territoriale nel quale si opera, verificando quali siano i profili professionali richiesti dalle aziende.

Si nota, in molti casi, una insufficiente specializzazione dell'offerta di lavoro giovanile che

non corrisponde alle necessità della domanda, oltre ad una scarsa disponibilità dei giovani alla mobilità lavorativa, rafforzata dal disagio di dover organizzare la propria vita quotidiana in località lontane dal luogo di origine disponendo di redditi da primo impiego, spesso insufficienti a far fronte a condizioni abitative non agevolate.

D'altra parte le aziende preferiscono, spesso, assumere lavoratori che abbiano maturato una qualche esperienza, requisito difficile da soddisfare per il target giovanile.

Tra le buone prassi volte all'incremento dell'occupazione femminile rientrano quelle del Cpi di **Borgo Val di Taro** (PR), che ha attivato progetti di orientamento allo scopo di sviluppare iniziative volte al reinserimento lavorativo, con particolare attenzione alle donne immigrate, e il **Centro territoriale dell'area aretina** che predispose percorsi di orientamento mirato e motivazionale per donne adulte e in reinserimento lavorativo. Al fine di promuovere l'imprenditoria femminile il Cpi di **Nereto** (TE) ha elaborato *workshop* tematici sulla creazione di impresa per ditte individuali e società, imprese nelle aree protette e ditte artigianali. Successivamente è stata prestata consulenza mirata alla presentazione di domande di finanziamento, aiuto alla compilazione del formulario di candidatura e informazioni di carattere generale sulla modalità di presentazione della domanda stessa. La formazione è, invece, lo strumento scelto dal Cpi di **Gorizia**, dove è attivo il progetto *Donna*, che propone una serie di pacchetti formativi finalizzati alla promozione dell'auto-imprenditorialità e dell'auto-impiego per l'utenza femminile. Il servizio disabili del Cpi di **Trieste** in questo momento è estremamente attivo: il lavoratore si presenta presso il Cpi per comunicare l'immediata disponibilità, gli operatori addetti al servizio procedono quindi alla compilazione della domanda di iscrizione come disabile. La persona viene costantemente seguita ed aiutata dall'operatore del Centro. Se il lavoratore è interessato, gli si forniscono anche gli indirizzi delle aziende per essere avviati al collocamento obbligatorio. Il Cpi in alcuni casi si occupa anche di chiamare personalmente l'azienda. Riguardo al collocamento obbligatorio particolarmente efficiente è anche il Cpi di **Cles** (TR) nel quale esiste un percorso dedicato e quello di **San Benedetto del Tronto** (AP), dove il servizio è strutturato in modo individualizzato e prevede azioni di informazione, orientamento, preselezione ed inserimento lavorativo. Per quanto riguarda i lavoratori flessibili in **Umbria** sono presenti iniziative a favore dei lavoratori "a termine", a **Terni** sono predisposti bonus formativi, mentre a **San Gavino Monreale** (CA) sono state messe in atto iniziative di informazione e consulenza. Per i lavoratori immigrati, nei Centri per l'impiego di **Modena** e **Porretta Terme** (BO), nella fase di accoglienza, viene valutata la necessità di supportare l'azione con un mediatore culturale; in caso contrario l'utente viene indirizzato ai diversi servizi attraverso percorsi "tipo". Nel Cpi di **Padova**, inoltre, l'utenza extracomunitaria viene accompagnata personalmente agli incontri con le aziende. Il Cpi di **Appiano Gentile** (CO), a favore dei lavoratori che percepiscono sussidi, ha organizzato seminari informativi di gruppo presso le aziende che erano in procinto di mettere in mobilità parte dei dipendenti. Il Centro per l'impiego di **Fano** (PU) effettua, con i lavoratori in mobilità, degli incontri di gruppo in cui, partendo dalla compilazione della scheda informativa, si danno informazioni sul mercato del lavoro e sui servizi offerti dal Cpi. Al fine di promuovere l'emersione dal lavoro irregolare al Cpi di **Livorno** è stato assegnato il compito di distribuire alle aziende un depliant illustrativo sulla campagna a favore dell'emersione, mentre il Cpi di **Fano** (PU) ha partecipato ad una ricerca promossa dalla provincia rispondendo ad un questionario in cui si chiedeva al Cpi, in quanto polo di osservazione

privilegiato, di dare delle valutazioni sul fenomeno del lavoro sommerso. A volte si rileva la collaborazione tra i due uffici, per esempio il Cpi di **Campobasso** è inserito, insieme alla regione Molise, all'Università e all'Inps, nella Commissione regionale per l'emersione del lavoro sommerso che si riunisce periodicamente per discutere delle problematiche legate alla realtà del lavoro irregolare. Operatori del Cpi di **Bari** hanno partecipato ad un corso di aggiornamento organizzato dall'Assessorato al lavoro per formare una figura di *tutor* per l'emersione. Fanno parte delle iniziative a favore dell'occupazione dei lavoratori senior quelle del Cpi di **Albenga** (SV), che ha attivato un progetto *Over 40* articolato in vari momenti: accoglienza, orientamento, bilancio delle competenze, e *work experience*. Per il target giovanile, infine, il Cpi di **Crotone** ha attivato un percorso che prevede l'orientamento, l'affiancamento di un *tutor* che guidi il ragazzo fino al tirocinio, rilasciando, poi, dei crediti formativi.

### I servizi forniti dai Centri

L'attività dei Cpi, rispetto agli altri soggetti che si occupano di intermediazione è caratterizzata da una notevole mole di lavoro amministrativo che, continua ad assorbire in media il 52,7% del tempo lavorativo del personale dei Centri.

Sussistono, inoltre delle differenze nelle aree del paese: mentre nel Nord tale dato non raggiunge il 50%, nel Centro e nel Mezzogiorno esso è ampiamente superiore al 55%.

Servizio di estrema importanza è sicuramente quello di *accoglienza ed informazione*, che è attivo nel 93,7% dei Centri, evidenziando un visibile miglioramento (nel 2002 era presente nell'85% dei Centri, e nel 2003 nel 91%).

Nel 60% dei casi tale servizio viene fornito dagli operatori dei Cpi alla scrivania, mentre il restante 38,6% effettua la prima accoglienza allo sportello, senza rilevanti differenziazioni regionali.

Per quanto riguarda, invece, la specializzazione degli operatori, mentre nel Nord del paese la quasi totalità dei Cpi possiede operatori che si occupano in maniera pressoché esclusiva del servizio di accoglienza, nel Centro circa il 30% dei Cpi non ha personale a ciò dedicato; la percentuale sale ad oltre il 40% nel Sud.

Una registrazione dell'utenza sul data base, inoltre, viene garantita dal 71,4% dei Centri, con una notevole differenza tra il Centro-Nord, con una percentuale del 90%, ed il meridione, dove il dato è di solo il 47,4%.

Il livello qualitativo raggiunto dal servizio dipende anche dalla disponibilità di materiale informativo, di spazi attrezzati per i colloqui, per l'attesa e per l'autoconsultazione.

A tal riguardo la situazione appare in miglioramento rispetto al passato.

Anche durante il 2004 i Centri per l'impiego hanno proseguito il processo di *informazione* circa le opportunità offerte dai Cpi e di promozione dei servizi presso aziende e cittadini. La qualità del servizio risulta essersi stabilizzata, passando da iniziative originali quali forum, newsletter, carte dei servizi, ad un tipo di promozione più classico, basato prevalentemente sull'affissione di manifesti informativi, sulla diffusione di volantini e brochure, convegni, seminari, fiere, mass media e l'implementazione dei siti web.

La percentuale di utilizzo dei manifesti informativi, in particolare, è aumentata dal 73,1% del 2003, all'86,8% del 2004. Anche quella relativa alla divulgazione di informazioni sui servizi offerti dai Cpi, tramite stampa, giornali, periodici ha registrato un incremento, passando dal 65,5% del 2003 al 67% del 2004. L'utilizzo del sito web è molto diffuso, ed è presente

soprattutto nel Nord-Ovest (97,3%) e nel Centro Italia (94%), mentre è scarsamente utilizzato nel Sud del paese.

L'organizzazione di convegni e seminari e la partecipazione a fiere, infine, ha conosciuto un ulteriore incremento rispetto a quanto verificatosi nella passata rilevazione, aumentando di 19,7 punti ed arrivando ad una diffusione nei Cpi del territorio nazionale del 74,5%. Lo sviluppo delle attività del Cpi è strettamente connesso al nuovo contesto normativo, in particolare ai decreti legislativi 181/2000 e 297/2002. La cosiddetta "pulitura delle liste", conseguente a tale intervento normativo, avrebbe dovuto ridurre considerevolmente la platea degli utenti. Tuttavia, tale processo si è scontrato con l'esigenza amministrativa di estendere l'iscrizione nell'*elenco anagrafico* anche a coloro che ne richiedono la certificazione ai soli fini amministrativi.

Ciò nonostante, la maggior parte dei Cpi intervistati affermano di riuscire a rispettare i 3 mesi previsti dal legislatore quale intervallo massimo tra l'inizio dello stato di disoccupazione ed il colloquio di orientamento. In particolare, il 90% dei Cpi del Centro Italia e l'80% di quelli del Nord dichiarano di rispettare tale tempistica.

Diversa è la situazione nel Sud, dove tale valore si riduce a meno di un quarto del totale dei Cpi. Spesso, alla dichiarazione di disponibilità non segue immediatamente il colloquio di *orientamento* individuale, ma uno di gruppo, nel quale vengono illustrate le novità del collocamento.

Si svolge, quindi, un colloquio detto di secondo livello che raramente ha durata inferiore ai 30 minuti e non sempre è gestito direttamente dagli operatori dei Cpi, ma viene, in tutto o in parte, esternalizzato a personale specializzato.

Successivamente al servizio di orientamento è previsto un possibile *rinvio dell'utente alla formazione professionale*. Si tratta di una prassi adottata dalla quasi totalità dei Centri osservati, presente nell'89% dei Cpi del Nord-Ovest e nel 100% di quelli del Centro Italia, mentre nelle aree del Mezzogiorno la percentuale rimane circoscritta al 69%.

A volte il "*rinvio*" ai programmi di formazione risulta non solo una procedura regolarmente effettuata, ma anche formalizzata da un *patto di servizio* tra il Cpi e l'utente interessato.

In un numero più ristretto di casi è possibile osservare degli esempi di progettazione e pianificazione dell'offerta formativa tramite la definizione di piani formativi provinciali realizzati attingendo informazioni relative ai fabbisogni professionali emergenti proprio dai Cpi, ovvero attraverso forme di collaborazione, definite attraverso convenzioni o protocolli di intesa, tra questi ultimi e i Centri di formazione professionale.

Talvolta, invece, il ruolo del Cpi rimane circoscritto alla mera fornitura di informazioni all'utente, emerse durante il colloquio di orientamento o consultando il materiale informativo esposto, in base alle quali egli dovrà attivarsi autonomamente.

Tra le attività che i Centri per l'impiego realizzano al fine di promuovere l'inserimento lavorativo è prevista l'effettuazione di *tirocini*.

Rispetto allo scorso anno, si riscontra un incremento di quasi dieci punti percentuali nel numero di Cpi coinvolti nella promozione di tirocini, arrivando ad una media superiore al 72% a livello nazionale. Tuttavia, il 43% dei tirocini avviati si concentra nelle regioni centrali, mentre nel meridione la percentuale incide solo per l'11%.

Le modalità di avvio e gestione di tale servizio dipendono in buona parte dal ruolo svolto dalla provincia, che può fornire un supporto fondamentale alla programmazione dell'attività, con la messa a punto di progetti specifici, lo stanziamento di fondi, il rimborso spese ai tirocinanti, le agevolazioni alle aziende. Uno dei servizi di punta dei Cpi è sicuramente quello

dell'*orientamento*, che è generalmente strutturato in tre momenti distinti: il “Patto”, cui fa seguito l’ “informazione orientativa”, con incontri di gruppo, nei quali vengono descritti ed illustrati progetti e percorsi formativi e occupazionali relativi a specifici settori lavorativi.

Il terzo momento è rappresentato dalla “consulenza orientativa”, da svolgersi con un solo utente, ed in cui si passa dalla semplice erogazione di informazioni ad una analisi vera e propria delle attitudini e competenze dell’utente.

Dalla rilevazione 2004 emerge che il servizio di orientamento è erogato nel 71,6% dei Cpi, percentuale in lieve calo rispetto a quella della precedente rilevazione che era del 73,4%.

È il Centro Italia l’area che risulta effettuare più frequentemente i colloqui entro i tre mesi stabiliti dalla legge (90,5% dei casi), seguita dal Nord-Est con il 79,4%.

Sono, infine, il Nord-Ovest ed il Centro ad avere la percentuale più alta di personale esperto dedicato all’orientamento (rispettivamente per il 95,4 e l’87,1% dei casi).

Per quanto riguarda l’attività di *matching*, un primo elemento da considerare è la modalità di raccolta della domanda di lavoro da parte del Cpi, che avviene, nel 63,6% dei Centri attraverso uno sportello, nel 63,7% tramite telefono o fax, mentre, l’utilizzo di Internet o e-mail è limitato al 22,8% dei Cpi.

Esiste, però, una profonda disparità fra la situazione del Sud ed il resto del paese: nel Mezzogiorno, infatti, circa il 10% dei Cpi non effettua la raccolta di domanda di lavoro né allo sportello né con altre modalità, limitandosi alla gestione delle liste per gli avviamenti nella pubblica amministrazione.

Un altro elemento da considerare nell’analisi del servizio di incrocio tra domanda e offerta di lavoro è la modalità di diffusione della domanda di lavoro utilizzata dai Cpi.

L’affissione in spazi interni al Cpi risulta essere il mezzo più utilizzato (nel 95,9% dei Centri), cui segue la diffusione verso gli altri Cpi, l’inserimento sul sito web del Centro o della provincia, la pubblicazione sulla stampa e la diffusione verso altri soggetti pubblici.

Le differenze fra le aree geografiche, in questo caso, sono notevoli: l’affissione in spazi esterni è molto più diffusa nel Centro che nel resto del paese, mentre la diffusione verso le agenzie private è utilizzata prevalentemente nel Sud, dove, peraltro, l’inserimento della domanda di lavoro sul sito web è scarsamente utilizzata.

Un ulteriore elemento da considerare è la presenza di personale esclusivamente dedicato alla preselezione e all’incrocio domanda-offerta. Anche in questo caso si evidenzia una carenza delle regioni meridionali dove la percentuale di Cpi che ha personale dedicato è di solo il 36% dei Cpi, contro il 75,9% del Nord-Ovest, l’89,6% del Nord-Est ed il 94,3% del Centro.

Per quanto riguarda il servizio di *consulenza alle imprese* si osserva come, per le singole macroaree, esso sia in stretta correlazione con la specificità della domanda locale di lavoro.

Nel Nord-Est, il cui tessuto produttivo risulta caratterizzato da alta stagionalità, elevato *turnover* di lavoratori ed ampio ricorso a manodopera extracomunitaria, l’assistenza richiesta al servizio pubblico da parte delle aziende utenti riguarda prevalentemente le normative regionali, le leggi sull’immigrazione, le possibilità di impiego di lavoratori stranieri e le modalità di assunzioni agevolate.

Il servizio è, generalmente, caratterizzato da un alto *standard* qualitativo ed è gestito da personale specializzato.

Nei Cpi dell’area Nord-Ovest, invece, si è potuto rilevare un servizio di consulenza alle imprese non sempre sufficientemente sviluppato e ben strutturato. La carenza di servizi specifici è legata, in alcuni casi, all’esistenza parallela di sportelli provinciali a ciò dedicati, o ad altri

operatori esterni, oppure, infine, alla mancata differenziazione degli sportelli presenti per *target* d'utenza.

Nel Centro Italia il servizio risulta, spesso, essere erogato tramite personale specializzato e sportelli *ad hoc* che promuovono soprattutto progetti di auto-imprenditorialità, in particolar modo quella femminile.

Anche nel meridione si osserva come al servizio di consulenza alle imprese sia di regola dedicato un apposito sportello, generalmente lo stesso che si occupa di *matching* e preselezione.

Spesso sono le stesse aziende a rivolgersi al Centro per acquisire informazioni sulle forme di agevolazione previste per alcuni tipi di contratto, o sulle condizioni per la permanenza dello stato di disoccupazione, o in materia di maternità, di procedure di licenziamento individuale o collettivo.

Un esempio di servizio di accoglienza ben strutturato è quello del Cpi di **Ferrara**, dove l'utente entra in contatto, in un primo momento, con un'operatrice di scrivania posta all'ingresso del Centro e che effettua un colloquio volto a rilevare il fabbisogno informativo dell'utente per poi smistarlo agli altri servizi erogati dal Cpi. Altre due operatrici, che si occupano del servizio di accoglienza di secondo livello, ricevono, invece, gli utenti che devono provvedere all'autocertificazione dello stato di disoccupazione. Per quanto riguarda, invece, la presenza di attrezzature efficienti è da considerare il Cpi di **Tolentino** (MC), che dispone di un ampio spazio di autoconsultazione nel quale, oltre alle offerte di lavoro, sono presenti riviste specializzate, gazzette ufficiali, materiale sui contratti di lavoro, oltre che di PC collegati ad Internet a disposizione dell'utenza. Va poi menzionato, per l'efficienza delle strategie di comunicazione e marketing, il Cpi di **Abbadia San Salvatore** (FI), dove viene effettuata una massiccia promozione alle aziende dei servizi svolti; inoltre viene realizzata un'elevata attività di promozione non solo presso le scuole, ma anche nei centri di aggregazione giovanile, all'interno dei quali sono state illustrate opportunità di vacanze studio pagate e/o di lavoro all'estero. A **Crotone** e a **Campobasso**, per quanto riguarda il Mezzogiorno, sono stati implementati diversi tipi di attività promozionali; a **Crotone** è stato organizzato un convegno provinciale a favore dei disabili; inoltre, su radio e televisioni locali, per un periodo di 3 mesi, ci sono stati degli spazi nei quali, ogni giorno, hanno lavorato operatori diversi, per i vari servizi e nelle diverse fasce orarie. A **Campobasso**, invece, l'attività di promozione viene svolta nelle scuole parallelamente all'orientamento, vengono poi organizzati incontri e seminari in collaborazione con l'Università degli studi del Molise. Rispetto ai percorsi, a livello nazionale, un esempio standard è quello fornito dal Cpi di **Melzi** (PZ), dove: *“La prima fase è quella dell'accoglienza, durante la quale si cerca di capire aspirazioni e attitudini dell'utenza; poi si fa orientamento e si cerca di incrociare domanda-offerta o si rinvia alla formazione”*. Tra i molti esempi di rinvio alla formazione professionale ben strutturati si può citare quello di **Padova**, in cui: *“...All'utente viene fatto sottoscrivere il Pai, piano di azione individuale, contenente tutte le informazioni anagrafiche – generiche e il percorso che dovrà seguire all'interno del Cpi. A fine colloquio, l'utente potrà essere indirizzato al servizio di incontro domanda – offerta o all'offerta formativa”*. Tra gli studi di caso relativi all'orientamento si evidenzia l'esempio del Cpi di **Forlì**, nel quale si effettuano tre diversi livelli di colloqui: il primo riguarda gli adempimenti contenuti nel D.lgs. 297 del 2002, il secondo può essere definito come la fase di orientamento vero e proprio, e il terzo comprende un servizio di *counselling* psicologico ed il bilancio delle competenze.

Significativo anche l'operato dei Cpi di **Torino**, nel quale il *feedback* del colloquio di approfondimento si basa su alcuni importanti elementi quali: la percezione, che ha l'utente, della funzione del Centro, rispetto alla sua domanda e la collocazione, di quest'ultima, nella progettualità di vita dell'utente. Se necessario si passa al rinforzo del "sé", con azioni specifiche di approfondimento ed elaborazione di nodi problematici in relazione ad azioni integrate di servizi diversi, funzionali ai bisogni dell'utente, in riferimento ai molteplici aspetti psico-sociali. Di particolare interesse è poi, per quanto concerne il servizio di consulenza alle imprese, l'esempio del Cpi di **Valdarno (VI)**, che offre un servizio di consulenza articolato su un duplice livello: di supporto nella pianificazione dei processi di selezione del personale, di assistenza finalizzata ad un corretto utilizzo della modulistica e alla fruibilità di forme incentivate di assunzione per particolari tipologie d'utenza.

### **L'evoluzione delle strutture e dell'organizzazione**

La crescita dei volumi di attività e della complessità dei servizi offerti dai Cpi, hanno indotto una più elevata domanda di spazi adeguati da parte degli operatori.

I dati campionari mettono in evidenza una netta predominanza di strutture di piccole dimensioni (oltre il 51%), con un valore di poco superiore al 10% per i Cpi più grandi.

Nel Nord, in particolare, prevalgono le piccole strutture, mentre nel Centro e nel Sud sono più numerose quelle di medio-grandi dimensioni.

Nel connotare lo stato delle sedi in cui operano i Cpi è importante considerare l'accessibilità, il grado, cioè, di facilità con cui la sede può essere raggiunta con il mezzo privato o pubblico. La situazione, sotto questo profilo, risulta essere piuttosto buona, con il 64% delle strutture dotate di parcheggio ed il 69% servite dal trasporto pubblico in modo efficiente.

Per quanto riguarda la presenza o meno di barriere architettoniche, va riscontrato, rispetto al resto del paese delle regioni meridionali, dove poco meno del 40% dei Cpi risulta privo di barriere architettoniche.

Al fine di raggiungere una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi all'impiego è importante anche il ruolo svolto dall'integrazione delle attività con quelle di altri soggetti operativi nel territorio e dalla dimensione dei bacini di attività.

I dati che risultano dalla rilevazione campionaria indicano che tutti i Cpi intervistati hanno rapporti variamente formalizzati con almeno uno dei soggetti individuati nella griglia di rilevazione: l'89,8% dei Cpi ha rapporti con i comuni; l'87,1% con i Centri di formazione professionale e l'85,5% con l'Inps; assai consistente è anche la presenza delle agenzie di lavoro interinale (78% dei casi), delle Asl (73,5%) e dei Centri di orientamento (64,5%); mentre i valori più bassi si rilevano per le università (34,6%) e le agenzie private di collocamento (29,5%); infine, poco meno di un quarto dei Cpi segnala rapporti con altri soggetti, quali gli istituti scolastici, le Camere di commercio, le associazioni di categoria e i sindacati.

Il numero medio di relazioni per Cpi è di 5,7, valore che risulta, tuttavia, più elevato nel Nord-Ovest e nel Centro (6,2 e 5,9) e inferiore nel Nord-Est (4,9).

Lo scambio di informazioni risulta essere di gran lunga l'oggetto più frequente dei rapporti intrattenuti dai Centri, seguito dai progetti formativi (43% dei Cpi), iniziative di orientamento (31,1%) e altri progetti orientati al raggiungimento di obiettivi specifici. Fanalino di coda sono le attività di preselezione che il Cpi svolge per conto di altri e viceversa (17,4%). Infine circa il 28% dei Cpi individua relazioni di tipo diverso, tra cui si evidenzia l'esistenza di sportelli integrati (ad esempio con l'Inps) o la condivisione di spazi operativi. In particolare, la realizzazione di



progetti formativi e di iniziative di orientamento vede come partner soprattutto i Centri di formazione, le università e i comuni; le attività di preselezione sono rappresentate prevalentemente nei rapporti con le agenzie di lavoro interinale; mentre i comuni continuano ad essere i partner privilegiati anche per progetti più complessi.

L'altro fondamentale elemento strutturale in grado di influenzare la qualità dei servizi è rappresentato dal *personale* che opera presso i Centri stessi.

La situazione appare, nel complesso, quanto mai differenziata: nei Centri per l'impiego del Mezzogiorno presta servizio, in media, un numero di addetti doppio rispetto a quello dei Centri del Nord-Est (29,5 addetti contro 14,3). Di poco inferiore a quello meridionale, ma comunque assai elevato, è il dato del Centro Italia (25,9 addetti), mentre il Nord-Ovest, si pone al di sotto della media nazionale, con 18,7 addetti.

Nel Nord i dipendenti a tempo indeterminato sono oltre il 70% del totale (quasi l'80% nel Nord-Est), situazione molto diversa rispetto a quella del Centro e, soprattutto, del Sud del paese.

Il Centro risulta essere l'area dove è più elevato il peso dei lavoratori con contratti atipici, che raggiungono quasi un terzo del totale; seguono, ad una certa distanza, il Nord-Ovest (24,1%), il Sud (19,2%) ed il Nord-Est (10,9%).

È necessario ricordare, infine, che, nonostante a livello assoluto i Cpi del Centro e del Sud presentino un numero di addetti notevolmente superiore a quello delle regioni settentrionali del paese, considerando il più elevato numero di soggetti in stato di disoccupazione presenti in queste aree, tale disparità sembra annullarsi. Andando, infatti, a calcolare il numero medio di disoccupati per addetto si osserva come siano proprio i Cpi del Nord ad avere i minori carichi medi di lavoro per ciascun operatore.

Per quanto riguarda le figure professionali che operano nei Cpi si osserva, ad esempio, che il servizio di orientamento nel 61,2% dei casi è svolto da personale esperto come gli psicologi del lavoro.

Professionisti specializzati nell'inserimento lavorativo sono, inoltre, presenti, in quasi il 70% dei Cpi. Tale funzione è, d'altra parte, svolta spesso dagli stessi orientatori o preselezionatori.

La percentuale di personale esperto dedicato ai servizi alle imprese è del 47,6%; anche in questo caso ci troviamo davanti a un'attività in cui gli stessi operatori che presiedono i compiti di marketing, in alcuni casi, erogano anche questo servizio.

Caso a sé è rappresentato dalla figura del mediatore culturale, presente nel 19,4% dei Cpi, la cui formazione prevede il conseguimento di un diploma specifico alla fine di un corso di alta specializzazione.

È il Nord-Est del paese a detenere il primato delle figure specializzate, con la totalità dei servizi erogati da personale esperto. Gli orientatori professionisti sono presenti soprattutto nel Nord-Ovest (95,8%) e nel Centro (89%); in confronto alle rimanenti, le stesse due macro aree hanno anche il più alto numero di esperti nell'inserimento lavorativo, rispettivamente l'88 e l'85,7%. I consulenti per i servizi alle imprese sono attivi soprattutto nel Nord-Est, il 66,7%, mentre i mediatori culturali nel Nord-Ovest e Centro, il 75 e il 70%. Il Sud della penisola emerge per quanto riguarda la presenza di orientatori specializzati; infatti, rispetto alla operatività di esperti sui rimanenti servizi, l'orientamento è quello che, in tale macro area, è coordinato in maniera preferenziale da personale esperto, il 62,5%.

Molti sono stati, finora, gli sforzi compiuti per incrementare e approfondire gli interventi di *formazione e riqualificazione del personale interno*, che si è trovato, a seguito della riforma, davanti alla necessità di sviluppare competenze e capacità indispensabili per l'erogazione di una

molteplicità di servizi differenziati. Rispetto agli anni precedenti, risulta sempre più evidente la differenziazione del fabbisogno formativo nelle varie regioni, che risulta strettamente legato alle specificità dell'utenza e del contesto socioeconomico del territorio.

Si vanno diffondendo progetti di formazione degli operatori, legati a specifici target di utenza, quale gli immigrati, le donne, i disabili o i lavoratori atipici.

Per quanto riguarda le metodologie utilizzate in queste attività di formazione, nella maggior parte dei casi si fa ancora ricorso alle tradizionali lezioni frontali in aula. Questa scelta, funzionale da punto di vista teorico, si rivela, tuttavia, carente sotto il profilo operativo, poiché non fa efficacemente riferimento a situazioni concrete. Si sta diffondendo, comunque, sempre più il ricorso alle nuove tecnologie informatiche, all'uso di Internet, di *workshop*, a gruppi di lavoro, a scambi anche con strutture di altri paesi, all'affiancamento e alla consulenza di esperti. Si tratta di metodologie didattiche più complete e spesso più efficaci, perché riescono a coniugare la lezione frontale con un interscambio di opinioni, esperienze e simulazioni di situazioni.

Le informazioni raccolte con l'indagine campionaria ci consentono, inoltre, di descrivere, nell'ambito del monitoraggio delle strutture, anche l'organizzazione e l'erogazione dei servizi su *tecnologie informatiche*.

Analizzando gli aspetti che riguardano i *software*, amministrati dalle province attraverso i Centri per l'impiego, si riscontra che il *software Netlabor* registra il maggiore utilizzo, con il 52,5% dei casi registrati, insieme a *Prolabor* (*software* predisposto dall'Emilia Romagna) che permette di gestire i servizi dei Cpi recependo le disposizioni del D.lgs. 297/2002 e consentendo di condividere a livello provinciale gli archivi. *Netlabor*, tuttavia, pur essendo un programma che nel suo complesso risponde alle necessità degli operatori dei Cpi, presenta delle criticità nella difficoltà di produrre statistiche che permettano di avere informazioni in tempo reale sull'utenza di ogni singolo Cpi, nell'effettuare stampe selettive per l'attività di preselezione, nella possibilità di aggiornare la posizione (scolastica, professionale, lavorativa) degli utenti offrendo la possibilità di aggiornare il loro percorso. Anche la difficoltà di poter gestire in modo automatico l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e la possibilità di disporre di banche dati normalizzate e prive di informazioni ridondanti o incongruenti sono problemi ancora aperti in molti Centri.

Inoltre, la presenza di altri applicativi, alcuni più diffusi di altri (*Job-pilot* nei Cpi lombardi ed in Puglia e Calabria, *Job-Agency* nei Cpi toscani) fa emergere la necessità di adeguare i dati e le informazioni disponibili alle potenzialità offerte dai nuovi *software*.

Un altro aspetto sul quale soffermare l'attenzione è quello relativo alla frequenza di aggiornamento degli archivi: complessivamente l'89,5% di Cpi procedono ad un aggiornamento del proprio data-base iscritti in tempo reale.

Un altro dato interessante, è quello relativo all'esistenza di un livello di interconnessione tra i Cpi e la provincia supportato da un sistema informativo locale; esso è attivato dalle regioni o dalle province per la rilevazione, l'elaborazione e la diffusione dei dati in materia di collocamento e di politiche attive del lavoro. In particolare i compiti più ricorrenti affidati ai sistemi locali sono: la condivisione delle informazioni relative allo stato anagrafico e professionale dei lavoratori, l'incontro domanda-offerta di lavoro, un monitoraggio continuo, l'erogazione mirata dei servizi di accompagnamento al lavoro, l'esercizio delle funzioni statistiche. Non meno importante, nel disegno complessivo del Sil è la realizzazione di una rete unitaria e integrata di strumenti, servizi, informazioni e documentazione, costituita da una pluralità di banche dati interoperanti. Circa il 30,7% dei Centri intervistati dichiara di avere un collegamento in rete con la propria regione, a fronte di un 56,4% che dispone di un'analogia

infrastruttura con la provincia. L'esistenza della rete provinciale è predominante nelle aree del Nord e del Centro, mentre rimane ancora poco diffusa tra i Centri del Sud e delle Isole con valori intorno al 22,1%. Il sistema regionale sembra essere preferito dalle regioni del Nord-Est con il 38,3% dei casi e dal Sud con il 32,4%. Sostanzialmente marginale è la presenza di reti con altri soggetti, presente solo nell'8,8% dei Cpi.

L'obiettivo di valorizzare le attività e il livello dei servizi erogati è spesso realizzato attraverso l'attivazione di canali telematici. Le possibilità offerte da Internet hanno senz'altro allargato lo spettro di azione, permettendo di accedere facilmente alle informazioni istituzionali dal livello locale, a quello comunitario, potendo reperire materiale normativo ed istituzionale oggi facilmente accessibile.

La percentuale dei Cpi che hanno dichiarato la presenza di un collegamento ad Internet è del 93,1%. Se si considera le modalità di utilizzo si nota come il 51,5% circa dei Centri che dispone di un collegamento Internet, ne effettua un impiego secondo modalità avanzate. Circostritta al 24,2% è, invece, la realtà di quei Centri che utilizza Internet secondo una modalità molto evoluta, cioè attraverso la presenza e l'aggiornamento di siti web o *link* presso le pagine del lavoro dei siti provinciali.

I principali servizi forniti sul canale telematico sono per gli utenti la possibilità di registrarsi *on line* e di diffondere la domanda sul sito web provinciale, per le aziende la possibilità di raccogliere la domanda attraverso mail e diffonderla tramite web ed offrire servizi di consulenza *on line*.

Tra gli elementi strutturali dei Cpi vanno menzionati anche i servizi di informazioni telefoniche, presenti in circa il 27% dei Cpi e i *call center*, di cui dispone il 20% dei Centri.

Semplificare l'accesso ai servizi, infatti, informare preventivamente il cittadino, risolvere eventuali problemi o richieste tramite il canale telefonico, vuol dire sollevare l'utente dall'onere di doversi recare fisicamente allo sportello e poter evitare di rivolgersi ad interlocutori diversi, che non possiedono tutte le informazioni necessarie.

### **I rapporti con altri soggetti**

La necessità di realizzare interventi di inserimento lavorativo dell'utenza svantaggiata, con particolare attenzione ai disabili e al disagio sociale, porta alcune regioni, province, comuni e il sistema dei Spi a realizzare esperienze di integrazione e interventi operativi finalizzati a creare relazioni organizzative e operative tra Spi e servizi sociali.

La Legge 30, a questo proposito, prevede l'ingresso nel sistema dei servizi per il lavoro di nuovi soggetti, con cui il servizio pubblico può promuovere forme di collaborazione, quali Comuni, Università, Camere di commercio, enti bilaterali, patronati o agenzie per il lavoro.

Di conseguenza le comunità locali e, in particolar modo, i Comuni si trovano investiti di maggiori responsabilità, diventando consapevoli della necessaria integrazione e cooperazione con altri soggetti, secondo il principio della sussidiarietà orizzontale e verticale.

Le *partnership* tra i Servizi per l'impiego e i Comuni, molto spesso, sono attivate a livello puramente informale e questo, a volte, toglie incisività, fondi e capacità di programmazione. In questo caso, le iniziative riguardano generalmente lo scambio di informazioni o di sedi e attrezzature.

Una forma di collaborazione rilevante, invece, riguarda la gestione comune di progetti, attività finalizzate all'inserimento delle fasce svantaggiate e di promozione della formazione.

La necessità di meglio comprendere la consistenza e le motivazioni delle *azioni di*

*monitoraggio* dei servizi intraprese dai singoli Centri per l'impiego ha portato alla creazione di una parte *ad hoc* all'interno del questionario di rilevazione (studio di caso), dedicata alle azioni di monitoraggio.

L'attività di monitoraggio dei servizi erogati si configura, oramai, quale attività tipica dei Cpi, presente nel 66% dei casi.

Tuttavia, la percentuale diminuisce notevolmente se si considera l'area meridionale, dove l'attività sconta ritardi notevoli rispetto alle regioni del Centro-Nord, facendo segnalare un significativo peggioramento rispetto all'anno precedente. Si è infatti passati da un 47% circa di risposte positive nel 2003 ad un 41% del 2004. Tale dato, insieme a quello relativo all'area del Centro, ha determinato un generale arretramento a livello nazionale: le risposte positive nel 2003 ammontavano infatti al 70%.

I dati raccolti individuano nell'ente provinciale il soggetto che più comunemente compie attività di monitoraggio (nel 40% dei casi circa).

La lettura dei dati relativi all'*affidamento all'esterno di funzioni o servizi* a livello di Centri per l'impiego permette di analizzare in maniera sufficientemente approfondita quali ne siano l'incidenza e l'influenza nei confronti delle modalità di gestione di un servizio pubblico.

Nel caso del servizio di accoglienza, l'affidamento all'esterno sembra essere comunque di entità modesta. Tuttavia, se nel Nord-Est e nel Mezzogiorno il ricorso a soggetti terzi rimane poco significativo (rispettivamente 3,5% e 5,4%), nel Centro e nel Nord-Ovest la situazione cambia, mettendo in luce valori che raggiungono circa il 20% nel Nord-Ovest (11% al Centro).

Il ricorso a soggetti terzi nella gestione del servizio di orientamento è, invece, decisamente maggiore rispetto al servizio di accoglienza. La situazione che emerge è la seguente: nel Nord-Ovest, ad un 33% dei casi in cui il servizio è completamente esternalizzato si somma un 25,9% di casi in cui l'affidamento è solo parziale; nel Nord-Est la percentuale relativa all'esternalizzazione completa è del 17,4 (nulla quella parziale); nel Centro i valori percentuali rilevati sono rispettivamente del 7,1 e del 23,8%; il Sud mantiene valori poco significativi (3,6%). In linea generale, il servizio in questione sembra essere caratterizzato da una maggiore complessità organizzativa, determinata da un lato dalle indicazioni normative (colloqui di orientamento previsti dal D.lgs. 181/00 e successive modificazioni), dall'altro dall'ampiezza stessa del concetto di orientamento che, a seconda delle situazioni, può variare sensibilmente.

Il ricorso all'affidamento all'esterno risulta essere una modalità di gestione utilizzata anche nel caso del servizio di promozione all'auto-imprenditorialità, per la gestione del quale in alcune situazioni si ricorre ad un supporto esterno sotto forma di convenzione con agenzie specializzate.

Si può, in generale, affermare che il fenomeno in questione sia di fatto localizzato prevalentemente nelle regioni del Nord e del Centro. Solo in alcuni rari casi si riscontra un ricorso a soggetti esterni a supporto dell'attività dei Centri del Sud.

Tra gli studi di caso relativi al monitoraggio per strutture e organizzazione, sono da citare, per quanto riguarda la funzionalità delle sedi, il Cpi di **Sant'Angelo dei Lombardi** (AV), che ha traslocato nell'aprile 2004 in una nuova e ristrutturata sede, mentre quelli di **Nereto** (TE) e di **Sesto San Giovanni** (MI) sono in procinto di farlo. Lavori di ristrutturazione recenti, inoltre, si sono svolti nei Cpi di **Breno** (BS) e di **Trescore Balneario** (BG), mentre sono ancora in corso a **Melfi** (PZ) e a **Rho** (MI). Un esempio interessante di collaborazione di reti relazionali dei Cpi è quello fornito da **Perugia**, che ha partecipato ad un tavolo di lavoro con l'Adisu (l'ente strumentale del diritto allo studio dell'Università di Perugia) nel quale si è

cercato di ottimizzare i servizi che vengono erogati agli studenti. Altrettanto interessanti sono quei casi in cui si assiste ad un tentativo di promuovere a livello territoriale l'integrazione tra politiche di sviluppo e politiche dell'occupazione. Tra i tanti interventi formativi per gli operatori dei Spi, vanno menzionati quelli intrapresi nei Cpi di **Badia Polesine** (RO), in cui il corso di aggiornamento aveva l'obiettivo di generare uno scambio di competenze e di esperienze basato su una visita di studio in Irlanda per verificare il funzionamento dei Les e dei Fas, i corrispondenti dei nostri Cpi. Interessante è stata anche l'attività formativa svolta nel Cpi di **Telese Terme** (BN), i cui contenuti hanno riguardato la riforma legislativa dei Cpi, le nuove modalità di accoglienza e orientamento e l'alfabetizzazione informatica. Tutte le attività sono state destinate sia ai dirigenti che agli operatori e si sono svolte tramite corsi in aula e attività di affiancamento. Le tematiche riguardanti l'utilizzo dei Fondi strutturali e le politiche comunitarie sono stati oggetto di corsi di formazione per gli operatori del Cpi di **Lipari** (ME) e di quello di **Scordia** (CT), oltre all'obbligo formativo, servizio particolarmente rilevante in queste regioni dove l'abbandono scolastico, entro una certa fascia di età, è piuttosto alto. Tra le esperienze che hanno raggiunto la piena funzionalità nell'ambito delle reti e dei sistemi informativi locali si possono menzionare i Centri per l'impiego della provincia autonoma di **Bolzano**, che svolgono la propria attività di mediazione con l'ausilio di un sistema informativo elettronico integrato nel Sistema informativo lavoro provinciale (Silp). Il principale vantaggio di questa connessione risiede nella possibilità d'accesso per tutti i mediatori ad una serie d'informazioni e dati strutturati sui propri clienti. Analizzando, invece, il servizio di informazioni fornito da *call center*, si può, ad esempio, considerare il numero verde della provincia di **Roma**, che è attivo dal lunedì al venerdì e fornisce, attraverso un team di consulenti specializzati, informazioni relative ai Servizi per l'impiego. Il servizio viene offerto via voce, tramite caselle di posta elettronica o via fax. Si tratta, infatti, in questo caso, di un vero e proprio *contact center*, nel quale ci si avvale di una pluralità di canali, di cui il telefono non necessariamente costituisce il principale. Sono molti gli esempi di *partnership* tra Comuni e Cpi. Nella provincia di **Forlì**, il Cpi ha avviato varie forme di collaborazione con i Comuni del bacino: con il servizio Formazione e politiche del lavoro si sta attivando una rete di centri polifunzionali, anche in collaborazione con alcune amministrazioni comunali e con le Comunità montane, al fine di potenziare, in un'ottica di decentramento, punti di riferimento all'interno del territorio collinare e montano. In questi centri si concentreranno diversi servizi tra cui quelli normalmente prestati dai Cpi in termini di adempimenti amministrativi, di consulenza orientativa, di sostegno all'inserimento professionale ecc. Un'altra forma di collaborazione rilevante è rappresentata dalla gestione comune di progetti, come quello sperimentale di creazione dello "sportello carcere". Nell'attività di monitoraggio dei servizi si distingue l'esempio del Cpi di **Riva del Garda** (TN), dove la struttura svolge le attività di monitoraggio relative all'analisi della domanda di lavoro locale (a cadenza annuale), a quella dei flussi del lavoro attraverso i dati relativi ad assunzioni, cessazioni (a cadenza trimestrale), ed infine un supplemento di indagini sulla mobilità geografica dei lavoratori all'interno del territorio di riferimento. Per quanto concerne l'esternalizzazione dei servizi: all'interno del Cpi di **Rovigo** il servizio di orientamento viene affidato a partner esterni che, alternandosi, lo gestiscono. I partner in questione fanno capo essenzialmente a 3 enti di formazione di derivazione sindacale (Ial, Enaip e Ecipa), partecipanti al più ampio progetto "Erogazione dei nuovi servizi" attivato nell'aprile 2003 e conclusosi alla fine del 2004. Lo staff impiegato è di 8 collaboratori/orientatori.

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1 Tendenze generali

Nell'ambito delle dinamiche che hanno interessato i mercati del lavoro dei paesi industrializzati nell'ultimo decennio, le politiche del lavoro hanno sempre più ricoperto un ruolo centrale nel promuovere processi di adattabilità e di gestione/anticipazione del cambiamento economico e sociale<sup>1</sup>. In questo quadro hanno acquisito un rilievo specifico anche le tematiche connesse ad una dimensione qualitativa del lavoro, nella quale gli strumenti per rafforzare l'occupabilità dei cittadini possono funzionare anche per contrastare i rischi di “nuove segmentazioni” tra lavoratori e, conseguentemente, favorendo le “transizioni virtuose” e la mobilità all'interno del lavoro, tra lavori atipici e tipici e classi salariali. Mercati dinamici e sempre più aperti alla competizione internazionale richiedono, infatti, dal punto di vista della domanda di lavoro una maggiore flessibilità nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma anche competenze ad alta specializzazione, risorse umane motivate e disponibili a crescere all'interno dell'impresa.

D'altra parte, i mutamenti demografici, i diversi rapporti di sussidiarietà tra famiglia, stato e mercato richiedono, dal punto di vista dei lavoratori e delle famiglie, mercati del lavoro moderni, impieghi di qualità e orientati a tutti i bisogni emergenti della forza lavoro: sicurezza, continuità, soddisfazione, flessibilità nei tempi di lavoro, sostegno nelle transizioni. Uno strumento chiave per il superamento delle segmentazioni e la promozione della mobilità nel mercato del lavoro è rappresentato dai Servizi per l'impiego che, profondamente riformati e modernizzati in Italia a partire dalla fine degli anni Novanta, hanno progressivamente assunto un ruolo centrale nello sviluppo delle politiche attive orientate a promuovere l'accesso al lavoro inquadrato prevalentemente – ancorché non esclusivamente – sul versante del miglioramento dell'occupabilità degli individui. La strategia dell'occupabilità mira a incidere sui problemi della disoccupazione giovanile, femminile, di categorie a rischio di esclusione sociale e di lungo periodo ricorrendo ad un approccio preventivo e individuale finalizzato all'effettivo allargamento delle possibilità di adattamento e integrazione dei disoccupati nel mercato del lavoro. Centrale, in quest'ottica, diviene uno spettro di azioni che si declina nella predisposizione personalizzata di percorsi che vanno dai colloqui di orientamento, al bilancio di competenze, ai progetti brevi di formazione, all'organizzazione di esperienze di lavoro e formazione presso aziende, e che trova nella personalizzazione degli interventi uno dei fattori chiave perché l'accesso al lavoro sia un successo. Propedeutico alla effettiva realizzazione di tali azioni è un ambiente costituito da un insieme di competenze e di sostegni che presuppongono accessibilità diffusa alle informazioni, ai servizi, complementarità tra le azioni. Il processo di riforma dei Spi, avviato nell'ultimo

<sup>1</sup> Cfr., Commissione delle Comunità Europee, *Progetto di relazione comune sull'occupazione 2003/2004*, COM (2004) 24, definitivo, cit., pp. 6 e ss. dove il concetto di adattabilità è subordinato alla suggestiva definizione di “capacità di anticipare, innescare e assorbire il cambiamento” da parte di Stati membri, parti sociali, imprese e lavoratori.

decennio, ha conosciuto una notevole accelerazione a partire dal 2000, cambiando radicalmente i luoghi, le caratteristiche professionali degli operatori, le relazioni tra istituzioni del mercato del lavoro, le tipologie di servizi erogati. Nello stesso tempo sono anche profondamente cambiate le tipologie di utenti, le aspettative dei cittadini, le esigenze delle imprese. Il rinnovamento dei servizi per il lavoro ha permesso di consolidare in molte aree del paese un *milieu* istituzionale, funzionale e operativo in grado di confrontarsi con le crescenti sfide che le citate dinamiche pongono agli attori del sistema.

L'indagine che l'Area "Mercato del lavoro" dell'Isfol realizza annualmente su un campione di Centri per l'impiego rappresentativo dell'intero universo delle strutture attive sul territorio nazionale, ha in questi anni offerto l'occasione, ai ricercatori e agli studiosi della materia, di analizzare gli elementi organizzativi e funzionali legati alla messa a regime dei Centri per l'impiego; altresì ha costituito uno strumento di confronto, partecipazione e scambio per gli addetti ai lavori che, ai differenti livelli territoriali e amministrativi, presiedono al funzionamento dei sistemi locali per il lavoro.

Il continuo aggiornamento degli strumenti di indagine, la capitalizzazione di un lavoro di intervista capillare che vede negli anni impegnare la disponibilità di numerosi responsabili e operatori Cpi e la raccolta di una copiosa serie storica di dati, nonché la costruzione di momenti di verifica delle indagini effettuate con gli stessi addetti ai lavori, rappresentano il valore aggiunto di questa attività, sulla base del quale all'inizio dell'anno l'Isfol declina ulteriormente gli obiettivi dell'indagine.

Nel predisporre la campionaria per il 2004 la Struttura di monitoraggio Spi ha optato per un approccio di tipo "Panel" all'indagine, utilizzando nella presente e nelle future annualità lo stesso campione di 103 strutture territoriali. L'osservazione negli anni di un "Panel" di Cpi permette da un lato di consolidare una base informativa relativa alle dinamiche evolutive dei versanti strumentale e funzionale. Ma soprattutto consente di spostare progressivamente il focus dell'analisi dei processi sul piano della progettualità, degli obiettivi, della capacità di analisi e della effettiva elaborazione di strumenti di risposta alla domanda proveniente dai mercati del lavoro locali. Una crescente attenzione al posizionamento dei Centri per l'impiego rispetto al loro territorio di competenza è suggerita, del resto, anche dalla diversificazione delle motivazioni e, conseguentemente della domanda di servizi, che caratterizza l'utenza che si rivolge ai Cpi. Come evidenziato dalle nostre indagini dedicate in particolare agli utenti, la *ricerca di lavoro* rimane la motivazione principale, ma a questa si legano sempre più una pluralità di esigenze che finiscono con il diversificare la "domanda" rivolta alle strutture territoriali: per una certa parte dell'utenza si tratta di *conciliare lavoro e cure parentali* (donne in cerca di lavoro part-time, ma anche uomini tra i 30 e i 49 anni) o lavoro e studio (utenti maschi tra i 15 e i 19 anni in cerca di part-time, pur se in misura più contenuta); per un'altra, in larga parte composta da giovani che possiedono una qualifica professionale, si tratta di cercare un lavoro a termine che consenta di sposare l'esperienza lavorativa con quella formativa.

Vi è anche una crescente fetta di utenza che si presenta nel Centro per l'impiego in quanto interessata a programmi di *formazione, stage o tirocini*, mentre appannaggio di un'utenza mediamente più qualificata, come ad esempio i giovani laureati, è la *ricerca di informazioni* tra quelle che il Cpi veicola, tanto attraverso il materiale di autoconsultazione, quanto attraverso il personale. Del resto – accanto a coloro che si rivolgono al Cpi per il disbrigo di *pratiche amministrative* – è interessante evidenziare come un'ulteriore porzione di utenti, in prevalenza di età compresa tra i 30 e i 49 anni con titolo di studio universitario, si rivolga al Cpi con il

desiderio di *cambiare ambito lavorativo* ovvero, più spesso, di *migliorare le proprie condizioni* contrattuali e di lavoro (si consideri che tra gli utenti dei Cpi si rileva la presenza di una quota non indifferente – attorno al 15-16% – di persone occupate). Come è dato di osservare, si tratta di una domanda che non sempre coincide con la mera ricerca di una diversa occupazione, oppure con il miglioramento della propria condizione anche all'interno della stessa unità produttiva.

Questa serie di elementi lasciano intendere come, nel corso degli ultimi anni, parallelamente alla loro messa a regime, la *mission* dei Spi si sia venuta definendo in senso più ampio di quanto non fosse precedentemente. Appare chiaro, infatti, come il set di servizi implementati grazie alla riforma permette alle strutture pubbliche di diversificare notevolmente le potenzialità di risposta alle sollecitazioni di un mercato della domanda di lavoro in forte evoluzione ed, in un certo senso, di tenere il passo di questa evoluzione in un decennio di profonde trasformazioni.

L'analisi comparata dei 103 studi di caso condotti, del resto, ha permesso di evidenziare che nella grande maggioranza delle aree del paese i Cpi assumono un ruolo sempre più attento alle azioni di accompagnamento, inserimento e sostegno dei lavoratori nel mercato del lavoro. È ancora vero che il *matching* rimane il “core business” dell'azione dei Cpi, ma quest'ultima non si esaurisce e non coincide del tutto con il mero collocamento della manodopera; si profila vieppiù come azione di supporto alla permanenza dei lavoratori nel mercato del lavoro, ovvero come azione di sostegno e accompagnamento degli utenti nelle fasi di transizione nel quadro di politiche rivolte al miglioramento delle competenze e alla stabilizzazione dei rapporti lavorativi.

Alcune evidenze in tal senso – che sembrano peraltro premiare la bontà dell'impostazione dell'indagine orientandola oltremodo sui target e sui progetti oltre che sulle funzioni – possono essere accennate in questa sede, rimandando ai successivi capitoli per una disamina più puntuale.

L'indagine campionaria 2004 evidenzia come ad un approccio indifferenziato all'utenza, che caratterizzava i vecchi uffici di collocamento, si sia progressivamente sostituito un approccio più orientato a programmare interventi per specifiche tipologie di utenti, valorizzando e capitalizzando gli investimenti effettuati negli anni passati sul potenziamento dei servizi di orientamento e consulenza. Un altro elemento che si è rivelato importante è lo sforzo di integrazione del set di competenze professionali in dotazione al Cpi attraverso l'immissione di consulenti, esperti di orientamento e nella motivazione dell'utenza. Dal punto di vista organizzativo un passaggio efficace ha riguardato il modo di impostare le attività di formazione e aggiornamento degli operatori: spesso si è, infatti, partiti dall'analisi delle singole strategie di intervento previste per ciascuna tipologia di utenti, e le azioni formative per il personale sono state studiate per costruire servizi specifici a ciascun target. La formazione del personale in questo modo è in grado di produrre benefici di sistema, spendibili in termini di organizzazione e offerta progettuale mirata.

Programmi di orientamento, rinforzo dell'autostima di chi cerca lavoro, azioni di *counselling* e redazione di bilancio delle competenze, percorsi di formazione brevi o di media durata, progetti di *work experiences*, ma anche la realizzazione di una interlocuzione più diretta con i datori di lavoro e le associazioni datoriali, costituiscono la spina dorsale sulla quale si incardinano le azioni a sostegno di particolari categorie. Tra queste, ad esempio, risalta l'*utenza femminile*, considerata come target “importante” da circa 4 Cpi su 10 e oggetto di interventi a più livelli da parte di tutte le strutture visitate; i lavoratori *disoccupati che percepiscono sussidi* costituiscono un altro target destinatario di una gamma di azioni che vanno dalla sensibilizzazione e informazione di gruppo propedeutiche all'*outplacement*, a vere e proprie azioni mirate al ricollocamento e realizzate attraverso un contatto diretto con le associazioni di categoria; un altro



gruppo considerato tra quelli “emergenti” è quello dei *lavoratori “senior”* espulsi dal processo produttivo, nei confronti dei quali un numero ancora circoscritto di Centri per l’impiego dissemina azioni che vanno dalla certificazione della disoccupazione, alla redazione del bilancio delle competenze, ad azioni di accompagnamento e affiancamento nella ricerca del lavoro.

Si tratta di tipologie di disoccupati che presentano problematiche e necessità peculiari: la vasta gamma in cui si articolano le azioni dispiegate dai Cpi è indice di una maturazione nella lettura dei bisogni, degli atteggiamenti psicologici, delle variabili ad essi legate (ad esempio chi ha perso il lavoro manifesta una scarsa disponibilità alla mobilità sia all’interno del mercato del lavoro che territoriale). Nel complesso si nota una più evoluta capacità di lettura delle peculiari caratteristiche dei mercati del lavoro locali, tale da evidenziare una crescente attitudine delle strutture territoriali a cogliere i fenomeni, anche recenti, dei loro territorio di riferimento.

Il passo successivo richiede la capacità di tradurre la lettura delle esigenze degli utenti in una specifica offerta di servizi mirati. Si tratta, in questo caso, di un passaggio soggetto a più di un condizionamento: in primo luogo la visibilità stessa che le variabili assumono a seconda del territorio può essere più o meno evidente; in secondo luogo, molto dipende dalla capacità di reazione delle strutture stesse, a sua volta condizionata dalle capacità organizzative interne e da quelle relazionali. Un esempio in tal senso è rappresentato dalle azioni promosse dai Cpi nei confronti dei *lavoratori atipici*; il tema è di indubbio interesse, da un lato per l’attualità del fenomeno, dall’altra perché coglie appieno una disomogeneità delle risposte operative dei Cpi nei diversi sistemi locali per l’impiego.

Emerge con forza la relazione diretta tra livello di attenzione da parte dei Cpi verso questa parte di utenza e numerosità di tali utenti nei diversi mercati del lavoro: talché a presentare la gamma più vasta di servizi a favore di chi svolge un lavoro atipico sono i Cpi dell’Italia centrale e nord orientale. La capacità di *networking* espressa dalle strutture visitate rappresenta la caratteristica saliente nella positiva costruzione di simili servizi: la diffusione di informazioni e le azioni di consulenza rivolte ai lavoratori atipici in queste realtà è valorizzata dall’apporto fornito a vario titolo da parte di altri soggetti territoriali, come Asl e organizzazioni sindacali (queste ultime finalizzate a offrire consulenze legali, in materia di diritti, ecc.), mentre la predisposizione di misure di accompagnamento nelle fasi di transizione è, nel caso delle realtà emiliano romagnole, affidata alla rete di soggetti che operano con i Cpi nel sistema dei Servizi per l’impiego (Informagiovani, Centri di formazione, ecc.). È evidente che gli esempi riportati non esauriscono la casistica e il panorama complessivo restituito dai 103 studi di caso analizzati in questo volume. Pur procedendo verso una progressiva stabilizzazione dei livelli organizzativi e funzionali espressi, da un lato, e delle segmentazioni che, dall’altro, hanno caratterizzato e caratterizzano il sistema italiano, i Spi italiani conservano il loro *andamento multiforme* di sviluppo a seconda dei contesti di riferimento. Questo aspetto è legato in parte al combinarsi delle scelte di programmazione locale con le dinamiche economiche, sociali e demografiche dei rispettivi territori; in parte al perdurare, in alcune aree, di elementi di criticità nella traduzione degli indirizzi regionali e provinciali.

È tuttavia possibile cogliere – al netto dei differenti gradi di visibilità restituiti dalle realtà osservate – una tendenza marcata dei Cpi a posizionarsi nei rispettivi territori come strutture operanti nel senso di una maggiore trasparenza e fluidificazione dei mercati del lavoro locali attraverso l’offerta di servizi rivolti al miglioramento dell’occupabilità dei cittadini in cerca di lavoro. Da un altro lato è possibile intravedere l’emersione di una tendenza in nuce, del tutto complementare al ruolo e alle caratteristiche dell’azione dei Cpi nel loro territorio: si tratta

dell'integrazione dei Centri all'interno dei sistemi di servizi al territorio, sia in termini di disseminazione delle informazioni (ad esempio con la costituzione di sportelli unici all'interno delle sedi Cpi in collaborazione con le Asl, l'Inps, ecc.), sia di loro utilizzo per l'erogazione di strumenti di *workfare*, voucher e bonus formativi, sia – infine – in relazione alla capacità di sviluppare azioni di sostegno e accompagnamento dei lavoratori nelle fasi di transizione tra lavoro e disoccupazione, mettendo a sistema le caratteristiche ora ricordate e le capacità organizzative, gestionali e funzionali sviluppate in questi anni.

## 1.2 Le recenti leggi regionali di attuazione del D.lgs. 276/2003: prima analisi

Oltre ad alcuni ulteriori interventi regolamentari in materia di incontro tra domanda ed offerta di lavoro – a seguito di quelli più recenti, emanati da Basilicata, Campania, Sardegna e provincia di Trento, sono solo sei gli enti territoriali che, a quanto consta, non hanno emesso alcun atto di “recepimento” del D.lgs. 181/2000 sul proprio territorio (v. schema sinottico n. 1)<sup>2</sup> – vanno segnalate le prime leggi regionali che provvedono ad attuare la riforma del mercato del lavoro a livello locale, concretizzando quella potestà legislativa concorrente che la riforma costituzionale del 2001 prima, e poi lo stesso D.lgs. 276/2003, riservano alle regioni in materia di “tutela e sicurezza del lavoro”. A tale ultimo proposito va rimarcato che, quasi contemporaneamente alla approvazione di tali leggi regionali, la Corte Costituzionale, con la sent. n. 50/2005<sup>3</sup> del 13/1/2005 si è pronunciata sulle numerose questioni di legittimità costituzionale promosse da diversi enti territoriali e poi riunite dalla stessa Corte, proprio con riguardo alla nuova “organizzazione del mercato del lavoro”, così come disegnata nella legge di delega n. 30/2003 e dai successivi decreti attuativi<sup>4</sup>. In particolare, le amministrazioni regionali e provinciali promotrici dei ricorsi alla Corte lamentavano una presunta lesione delle competenze, legislative ed amministrative, loro attribuite dalla riforma del titolo V della Costituzione. Senza entrare qui nel dettaglio tecnico della complessa pronuncia del Giudice delle leggi, si può osservare che sono poche le norme colpite da illegittimità costituzionale dalla Sent. n. 50 (in particolare gli art. 22, 6° co, in materia di somministrazione e 60, relativo ai tirocini estivi di orientamento), mentre nel complesso, anche grazie all'intervento correttivo nel frattempo intervenuto<sup>5</sup>, la Corte si è pronunciata per la legittimità costituzionale, sotto il profilo della ripartizione delle competenze tra Stato e regioni, della riforma del 2003.

<sup>2</sup> Per un commento dettagliato dei regolamenti emanati sia consentito rinviare a Gilli D. (a cura di), *Verso il lavoro organizzazione e funzionamento dei servizi pubblici per cittadini e imprese nel mercato del lavoro. Monitoraggio 2003*, vol. 1, Isfol, 2004.

<sup>3</sup> Per un primo commento si veda Parisi M., *La costituzionalità della riforma Biagi*, in “Guida al Lavoro”, 7, 2005, pp. 25 e ss.

<sup>4</sup> In particolare si tratta di due ricorsi della regione Marche, due ricorsi della regione Toscana, due ricorsi della regione Emilia Romagna, due ricorsi della provincia autonoma di Trento e un ricorso della regione Basilicata.

<sup>5</sup> Ci si riferisce al D.lgs. 251/2004, con il quale l'Esecutivo ha provveduto a “correggere” diverse norme contenute nel D.lgs. 276/2003.

*Schema sinottico n. 1 - I regolamenti regionali adottati*

<i>Regione</i>	<i>Provvedimento</i>	<i>Titolo</i>	<i>Data</i>
Abruzzo	Delib.g.r. n. 251	Riordino collocamento introdotto dal D.lgs 21.04.2000 n. 181 così come modificato dal D.lgs. 9.12.2002, n. 297. Indirizzi applicativi	14/04/2003
Basilicata	Delib.g.r. n. 1645	Indirizzi operativi in materia di riforma del Sistema Pubblico di mediazione tra domanda e offerta di lavoro in attuazione del D.lgs. n. 297/2002	05/07/2004
Bolzano	D.p.p n. 1	Regolamento sulla mediazione pubblica al lavoro	17/01/2005
<i>Calabria</i>	<i>No</i>		
Campania	Delib.g.r. n. 2104	Indirizzi per il funzionamento dell'anagrafe del Lavoro e dei Servizi per l'impiego	19/11/2004
Emilia Romagna	Delib. g.r. n. 810	Indirizzi operativi per l'attuazione nel sistema regionale dei Servizi per l'impiego delle province dei principi fissati nel Decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 181 e successive modifiche ed integrazioni di cui al Decreto legislativo 19 dicembre 2002, n. 297 e del d.p.r. 7 luglio 2000, n. 442"	05/05/2003
Friuli Venezia Giulia	D. Pres. r. 311	Regolamento recante disposizioni per l'accertamento e la verifica dello stato di disoccupazione e per la disciplina delle modalità degli avviamenti a selezione presso le pubbliche amministrazioni e delle modalità e criteri delle selezioni	29/08/2003
<i>Lazio</i> <sup>6</sup>	<i>No</i>		
Liguria	Delib. g.r. n. 811/03	Indirizzi operativi in ordine ai servizi per l'impiego e all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, in attuazione del decreto del presidente della repubblica n. 442/2000 e dei decreti legislativi n. 181/2000 e n. 297/2002	11/03/2003
<i>Lombardia</i>	Delib. g.r. n. 7/17748	Indirizzi operativi in materia di riforma del collocamento – D.lgs. 21 aprile 2000, n. 181 come modificato dal D.lgs. 19 dicembre 2002, n. 297	23/12/2003

*segue schema*

<sup>6</sup> Va precisato che la provincia di Roma, "In attesa della emanazione da parte della regione Lazio degli atti normativi di propria competenza", ha provveduto tramite la Circolare n. 2/C/2004, recante "Disposizioni applicative D.lgs 297/2002".

*Schema sinottico segue*

<i>Regione</i>	<i>Provvedimento</i>	<i>Titolo</i>	<i>Data</i>
Marche	Delib. g.r. n. 327	Primi indirizzi per l'applicazione del D. Lgs. 181/00, modificato ed integrato dal D.lgs. 297/02, e del DPR 442/00	11/3/2003
<i>Molise</i>	<i>No</i>		
Piemonte	Delib. g.r. n. 50-9625	Atto di indirizzo alle province ed ai servizi competenti relativo alla applicazione dell'art. 3, comma 3 e di definizione dei criteri relativi all'applicazione dell'art. 5, comma 1, lettera a) del D.lgs. 297/2002	09/06//2003
Puglia	Delib. g.r. n. 1643	Criteri e linee guida per l'attuazione nel Sistema Regionale dei Servizi per l'impiego (Centri Impiego provinciali) della riforma del collocamento. D.lgs. 297/2002	04/11/2003
Sicilia	Circ. ass. lavoro 3/2003	D.lgs. 19 dicembre 2002, n. 297 – Nuove norme in materia di collocamento e di servizi all'impiego	24/02/2003
Sardegna	Delib.g.r. n. 5/12	Direttive ed indirizzi operativi per l'attuazione del Decreto legislativo 19 dicembre 2002, n. 297 e del D.P.R. 7 luglio 2000, n. 442, art. 1, comma 2 – Definizione dei parametri di selezione, dei criteri e delle modalità per l'accesso alla Pubblica amministrazione per i profili per i quali è richiesta la sola licenza della scuola dell'obbligo (art. 16, L. n. 56/1987).	30/3/2004
Trento	Delib. g.p. n. 731	Regolamento in materia di collocamento ed avviamento al lavoro	02/04/2004
Toscana	D. pres.g. r. n. 7/R	Regolamento regionale di attuazione degli articoli 22 bis 2 22 ter della legge regionale 26 luglio 2002, n. 32 (T.U. della normativa della regione Toscana in materia di educazione, istruzione, orientamento, formazione professionale e lavoro) in materia di incontro fra domanda ed offerta di lavoro e avviamento a selezione nella pubblica amministrazione	04/02/2004
Umbria	Delib. g.r. n. 1087	Indirizzi applicativi per l'attuazione nel sistema regionale dei Servizi per l'impiego delle Province del D.lgs. n. 181/2000, recante disposizioni per agevolare l'incontro fra domanda e offerta di lavoro, come modificato dal D.lgs. n. 297/2002, e del D.P.R. 442/2000	30/07/2003
<i>Valle d'Aosta</i>	<i>No</i>		
Veneto	Delib. g. r. n. 2379	Ulteriori indirizzi applicativi in tema di collocamento in attuazione del Decreto legislativo 19 dicembre 2002 n. 297	01/08/2003

Pregnante, non solo ai fini della presente sentenza, ma anche con riguardo a futuri interventi legislativi sia statali che regionali in materia, è quanto affermato dalla Corte in tema di “Servizi per l’impiego”. Pare opportuno riportare di seguito, quanto affermato in proposito dalla stessa, anche perché proprio alla luce di tale principio sono state risolte molte delle questioni di legittimità costituzionale sollevate rispetto al D.lgs. n. 276. “(...) *Quale che sia il completo contenuto che debba riconoscersi alla materia “tutela e sicurezza del lavoro”, non si dubita che in essa rientri la disciplina dei Servizi per l’impiego ed in specie quella del collocamento. Pertanto, (...) spetta allo Stato la determinazione dei principi fondamentali ed alle regioni l’emanazione delle altre norme comunemente definite di dettaglio; occorre però aggiungere che, essendo i Servizi per l’impiego predisposti alla soddisfazione del diritto sociale al lavoro, possono verificarsi i presupposti per l’esercizio della potestà statale di determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni di cui all’art. 117, secondo comma, lettera m), Cost. (...)”*.

La Corte, muovendosi da quella corrente di pensiero nella dottrina giuslavoristica che ha inteso sottolineare il nesso esistente tra diritto al lavoro affermato dall’art. 4, co. I, Cost. e Servizi per l’impiego<sup>7</sup>, ha riaffermato l’esistenza in capo al legislatore regionale di un limite esterno ed ulteriore rispetto a quello dei “principi fondamentali” fissati nella legislazione statale, limite che va oltre la tradizionale ripartizione per materie tra Stato e regione, soprattutto ove si tratti di “quegli ambiti contraddistinti nell’art. 117 Cost. da una finalità di *tutel*”<sup>8</sup>. In tal caso, “essendo i Servizi per l’impiego predisposti alla soddisfazione del diritto sociale al lavoro”, spetterà altresì allo Stato l’esercizio di quella ulteriore prerogativa esclusiva in ordine alla fissazione di *standard* minimi di qualità ed efficienza dei servizi stessi, da garantire su tutto il territorio nazionale, attraverso la “determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni”. D’altro canto, in prima approssimazione, ne deriva ulteriormente che il legislatore regionale ben potrà intervenire con una “disciplina che sia maggiormente rigorosa (...) rispetto ai limiti fissati dal legislatore statale, proprio in quanto diretta un più elevato livello di garanzie per la popolazione e il territorio interessati (Sent. Corte Cost. n. 407/2002)<sup>9</sup>”.

Come detto, quattro enti locali – Campania, Emilia Romagna, Marche e Toscana – hanno predisposto atti legislativi intesi ad attuare sul proprio territorio la riforma del mercato del lavoro.

Peraltro, mentre nelle prime due regioni – al momento di cui si scrive – si tratta di disegni di legge ancora in corso di discussione<sup>10</sup>, presso le altre due di atti definitivamente adottati. In particolare il Consiglio regionale della regione Marche ha approvato, in data 19.1.2005, la legge “Norme regionali per l’occupazione, la tutela e la qualità del lavoro” (Deliberazione legislativa n. 218/2005), mentre in Toscana sono già reperibili nel Bollettino regionale la l.r. 1.2.2005 n. 20, contenente “Modifiche alla legge regionale 26 luglio 2002, n. 32 (Testo unico della normativa della regione Toscana in materia di educazione, istruzione, orientamento, formazione professionale e lavoro) e il Dpgr 2 febbraio 2005, n. 22/R, contenente “Modifiche al regolamento emanato con decreto del Presidente della Giunta regionale 8 agosto 2003, n. 47/R (Regolamento

---

<sup>7</sup> Per una ricostruzione si veda, da ultimo, Alaimo A., *I servizi all’impiego e l’art. 4 Cost. dopo le recenti riforme del mercato del lavoro*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 2, 2004.

<sup>8</sup> Così Trojsi A., *Prime indicazioni su “tutela e sicurezza” nella recente giurisprudenza costituzionale*, in “Diritti Lavori Mercati,” I; 2003 p. 201.

<sup>9</sup> Per un commento alla sentenza citata nel testo si veda Trojsi A., *op. cit.*

<sup>10</sup> Rispettivamente: Deliberazione della Giunta della regione Campania n. 2194 del 3 dicembre 2004, contenente “Norme regionali in materia di promozione dell’occupazione, sicurezza e qualità del lavoro, tutela nella transizione al lavoro e riduzione della disoccupazione. Riordino degli strumenti di governo e gestione delle politiche del lavoro; Progetto di legge d’iniziativa della Giunta della regione Emilia Romagna, Bur n. 327 del 19.11.2004, contenente “Norme per la promozione dell’occupazione, della qualità, sicurezza e regolarità del lavoro”.

di esecuzione della legge regionale 26 luglio 2002, n. 32)”. Seppure senza trattare nella loro interezza questi ultimi importanti atti normativi va, innanzi tutto, sottolineata la contiguità disciplinare tra di essi, seppure realizzata nelle Marche mediante un unico atto di legislazione primaria, mentre in Toscana, per tramite anche di un regolamento attuativo e quindi un atto di legislazione secondaria. Proprio questo “doppio” intervento consente di affermare, sin da subito, che quest’ultima regione si trova in uno stato di maggiore avanzamento lungo la via dell’operatività effettiva della riforma, dovendo l’altra ancora emanare la regolamentazione attuativa della legge, peraltro, a quanto consta, ancora non pubblicata sul Bollettino regionale.

Va pure menzionato che, l’intervento è stata anche occasione propizia, per entrambi gli enti, per ri-regolare l’assetto istituzionale del proprio “Sistema regionale dei Servizi per l’impiego”, dettando così norme che vanno ad incidere sulla legislazione più propriamente organizzativa, adottata in attuazione del D.lgs. 469/97.

Difatti, le leggi regionali, oltre a “recepire” sul proprio territorio i nuovi istituti di cui al D.lgs. 276/2003 (e cioè, sommariamente, accreditamento, autorizzazione, raccordo pubblico-privato, inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati e apprendistato), sono intervenute, inoltre, per innovare sia le caratteristiche, l’assetto e le funzioni degli organismi pubblici facenti parti del Sistema regionale (Commissione permanente tripartita, Commissione interistituzionale, Province, Commissioni provinciali tripartite e Centri per l’impiego), sia gli atti di programmazione regionale e provinciale in materia di lavoro. Avendo riguardo ancora al contenuto degli atti che si commentano, va segnalato che l’intervento marchigiano si distingue per l’introduzione nel proprio ordinamento di istituti, da ultimo, al centro del dibattito scientifico e politico, non solo nazionale, e l’“annuncio” di strumenti innovativi, originali nel panorama legislativo regionale.

Significativa dal primo punto di vista è norma relativa alla cd. responsabilità sociale delle imprese<sup>11</sup>: la regione si fa così promotrice della diffusione di iniziative imprenditoriali intese alla adozione di strumenti, quali il bilancio sociale e la certificazione etica, ma anche alla diffusione di forme di partecipazione dei lavoratori all’impresa, al fine di “riaffermare il ruolo dell’impresa nel garantire la qualità, la sicurezza e la regolarità delle condizioni di lavoro, così come una relazione armonica e pienamente sostenibile con l’ambiente circostante”.

Inoltre, sempre nel Titolo III, dedicato alle “Politiche attive per il lavoro”, vengono disciplinate, oltre a misure note e consolidate (Tirocini formativi, Incentivi per l’occupazione, Sostegno alla creazione di impresa, Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, Sicurezza nei luoghi di lavoro, Emersione del lavoro irregolare), anche istituti innovati. Si intende riferirci a misure che, seppur timidamente, disegnano un ruolo della regione nella gestione e programmazione degli ammortizzatori sociali, facendo aggio proprio su quella potestà che la Corte costituzionale ha riconosciuto agli enti territoriali, a seguito della riforma costituzionale, in ordine alla implementazione e rafforzamento degli *standard* nazionali in materia di prestazioni sociali, cui si è sopra accennato<sup>12</sup>. Così trovano spazio nella legge regionale delle Marche la previsione di una “misura speciale volta a favorire l’inserimento lavorativo di inoccupati alla ricerca di un lavoro e di disoccupati privi di ammortizzatori sociali”<sup>13</sup>, la cui disciplina concreta è

<sup>11</sup> Art. 32.

<sup>12</sup> Sintomatico in proposito è che tra i contenuti del “Piano regionale per le politiche attive del lavoro” marchigiano vi sia la fissazione dei “livelli, migliorativi rispetto a quelli previsti dalla normativa nazionale, delle prestazioni in materia di tutela, sicurezza e qualità del lavoro”.

<sup>13</sup> “Art. 21. (Inserimento lavorativo con sostegno al reddito): 1) La regione può adottare in via sperimentale una misura speciale volta a favorire l’inserimento lavorativo di inoccupati alla ricerca di un lavoro e di disoccupati privi di ammortizzatori sociali. 2) La regione, individuate le categorie dei beneficiari, promuove un progetto di inserimento lavorativo che tenga conto delle specifiche esigenze della persona, nell’ambito degli interventi previsti nella presente legge.

peraltro affidata ad apposita delibera, ma anche – nell’ambito della norma dedicata all’intervento della amministrazione nei casi di crisi occupazionale<sup>14</sup> e di quella in materia di “Tutela e stabilità del lavoro”<sup>15</sup> – la possibilità che l’ente, da una parte, concorra “all’integrazione del reddito dei lavoratori sospesi o licenziati, non beneficiari di trattamenti di natura pubblica, diversi dalla disoccupazione ordinaria” e che, dall’altra, contribuisca “all’integrazione della retribuzione dei lavoratori interessati ai contratti di solidarietà difensivi”. Infine, proprio in virtù di una esplicita attribuzione alla potestà legislativa concorrente delle regioni operata dalla Legge cost. n. 3/2001, si prevedono “Interventi in materia di previdenza complementare e integrativa”, seppure al momento solo di natura informativa”<sup>16</sup>.

Come accennato, le leggi delle Marche e della Toscana hanno inoltre disciplinato alcuni degli istituti introdotti dalla Legge 30 e dai successivi decreti attuativi ed in particolare – per quel che più interessa – il proprio sistema di vigilanza delle agenzie per il lavoro (ApL) e dei cd. intermediatori speciali ed, in stretta connessione, l’elenco regionale dei soggetti accreditati<sup>17</sup>.

Con riguardo al primo istituto, va premesso che, a seguito delle modifiche introdotte al D.lgs. 276/03 più volte citato ad opera del D.lgs. 251/04, risultano maggiormente rafforzate le competenze regionali in materia di autorizzazione all’ingresso nel mercato del lavoro degli operatori che intendano esercitare le attività di intermediazione, di ricerca e selezione del personale e di ricollocazione professionale dei lavoratori<sup>18</sup>. Non solo, difatti, non risulta più affidata ad un decreto ministeriale la fissazione delle modalità di costituzione della sezione regionale dell’albo informatico delle “agenzie per il lavoro”, ma ora spetta direttamente alle regioni disciplinare le procedure di autorizzazione “nel rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni e dei principi fondamentali desumibili” dalla normativa statale. Ma per di più, grazie, si ribadisce, alle modifiche da ultimo introdotte, compete in via esclusiva agli stessi enti territoriali, autorizzare all’esercizio della intermediazione, “i comuni singoli o associati nelle forme delle unioni di comuni e delle comunità montane, le Camere di commercio e gli istituti di scuola secondaria di secondo grado, statali e paritari”.

Proprio in virtù del maggior avanzamento riscontrabile in Toscana cui si è già accennato, la legislazione di tale regione risulta maggiormente dettagliata e pienamente operativa, mentre nell’altro caso sarà necessario attendere la regolamentazione attuativa, per la piena entrata a regime del sistema marchigiano di autorizzazione e accreditamento degli operatori, pubblici e privati, presenti sul territorio. Difatti, la legge di tale regione attribuisce a successive delibere della Giunta il compito di determinare sia “le modalità per il rilascio a soggetti pubblici e privati dell’autorizzazione alla gestione nel territorio regionale dei servizi di intermediazione, di ricerca e selezione del personale e di supporto alla ricollocazione del personale”, sia procedure, requisiti<sup>19</sup> ed obblighi per l’iscrizione, nonché per la verifica e tenuta dell’“elenco regionale dei

---

3) La regione, sulla base della situazione economica personale e familiare del beneficiario, può intervenire, in via sperimentale, con apposita erogazione monetaria fino al raggiungimento di una soglia predeterminata e per l’intera durata del progetto. 4) La Giunta regionale, sentite le province e le associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative, disciplina con apposita delibera quanto previsto nei commi precedenti”.

<sup>14</sup> Vedi art. 30.

<sup>15</sup> Vedi art. 29.

<sup>16</sup> Vedi art. 31.

<sup>17</sup> Sono altre, e rilevanti, le materie trattate dalle leggi regionali: si pensi all’apprendistato in particolare e, in stretta connessione, con quelle trattate nel testo, la somministrazione speciale dei lavoratori svantaggiati, le misure per l’inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati e dei lavoratori disabili, i nodi regionali della Borsa nazionale del lavoro, ecc. L’economia del testo non ne consente tuttavia la trattazione.

<sup>18</sup> È stato esclusa dal novero delle attività autorizzabili ad opera delle regioni la somministrazione, a ragione della peculiarità e delicatezza della stessa.

<sup>19</sup> È la stessa legge a precisare che requisito per l’iscrizione, pena la revoca dell’accredimento, è “l’applicazione integrale

soggetti accreditati per lo svolgimento dei servizi al lavoro”. Mediante lo stesso regolamento saranno individuati gli ulteriori “servizi al lavoro” – oltre a quelli individuati dalla medesima legge e cioè “attività di orientamento, di incontro tra domanda ed offerta di lavoro, di prevenzione della disoccupazione di lunga durata, di promozione dell’inserimento lavorativo degli svantaggiati, di sostegno alla mobilità geografica dei lavoratori, di monitoraggio dei flussi del mercato del lavoro”<sup>20</sup> – per lo svolgimento dei quali, in convezione con le amministrazioni pubbliche preposte, sarà necessario essere muniti di provvedimento di accreditamento regionale. Il sistema di accreditamento, così come delineato dal Legislatore nazionale, è propedeutico allo sviluppo di “Forme di cooperazione” tra le amministrazioni pubbliche e gli stessi operatori accreditati, “cui possono essere affidati servizi al lavoro”, mediante appositi “strumenti negoziali”. Allo stesso regolamento sull’accreditamento spetterà pertanto il compito di precisare detti strumenti, nonché di fissare le “modalità di verifica, di sospensione e di revoca dell’incarico affidato”. Peraltro, le amministrazioni che intendano promuovere dette “forme di cooperazione” (e vale a dire la stessa regione e le province), dovranno comunque rispettare alcuni principi fissati sin da subito. E cioè: a) “economicità del ricorso al soggetto privato, valutata oggettivamente sulla base del rapporto tra i costi e i benefici del servizio fornito; b) motivata impossibilità del servizio pubblico a svolgere il servizio da affidare; c) assenza di oneri in capo ai lavoratori per la fruizione dei servizi erogati; d) obbligo per i soggetti affidatari di comunicare alla regione ed alle province le buone pratiche realizzate, nonché le informazioni e i dati relativi all’attività svolta e ai risultati conseguiti”<sup>21</sup>.

Con riguardo alla Toscana, mentre la Legge n. 20/2005, si è limitata a dare ingresso nell’ordinamento regionale agli istituti introdotti a livello nazionale, è al regolamento attuativo della stessa, il già citato Dpgr n. 22/R/2005, che bisogna rivolgere l’attenzione per cogliere le caratteristiche concreto del sistema regionale di autorizzazione<sup>22</sup> e accreditamento. Aspetto peculiare della disciplina che, va subito sottolineato, è il ruolo attribuito alle Province, le quali difatti sono chiamate a favorire e promuovere “l’interazione tra i diversi soggetti operanti nell’ambito territoriale”. Concreta “testimonianza” del ruolo ad esse riconosciuto si ritrova nella disciplina relativa alle procedure di accreditamento degli operatori. Difatti, è previsto che l’“elenco regionale dei soggetti accreditati per lo svolgimento di servizi al lavoro” sia dotato di due sezioni, una “regionale”, dedicata ai “soggetti che svolgono attività in più di una provincia” ed una “provinciale”, per quelli che, invece, “svolgono attività in una sola provincia”. Cosicché anche a quest’ultima amministrazione è espressamente attribuito il potere di rilasciare il

---

degli accordi e contratti collettivi nazionali, regionali, territoriali e aziendali”, ponendo così una condizione che non trova riscontro nella normativa statale.

<sup>20</sup> La legge comunque esclude che: “I soggetti accreditati o autorizzati non possono svolgere gli adempimenti amministrativi relativi alla certificazione dello stato di disoccupazione”. A ribadire così l’esclusività in capo al soggetto pubblico delle attività idonee ad incidere sullo *status* giuridico dei cittadini. La formulazione e la perentorietà della previsione, sembrerebbe escludere qualsiasi intervento, seppur in regime convenzionale, di soggetti diversi dai Centri per l’impiego.

<sup>21</sup> Spetterà alla Giunta altresì determinare i “Criteri e modalità di gestione dei Servizi per l’impiego”, cui dovranno attenersi tutti i soggetti, siano essi pubblici e privati, che erogano Servizi per l’impiego. E vale a dire: “a) gli standard minimi di servizio cui devono attenersi i Servizi pubblici e privati per l’impiego; b) i criteri di gestione operativa e i contenuti dell’elenco anagrafico e della scheda professionale dei lavoratori e le relative procedure uniformi di applicazione; c) i criteri e le procedure uniformi per l’accertamento, la verifica periodica e la certificazione dell’esistenza o della perdita dello stato di disoccupazione; d) le procedure di avviamento a selezione presso le pubbliche amministrazioni, nell’ambito dei principi generali fissati dalla presente legge; e) le attività di assistenza giuridico-amministrativa che la regione intenda fornire alle province, al fine di garantire un’interpretazione uniforme della normativa in materia di Servizi per l’impiego.”

<sup>22</sup> Senza soffermarci sul sistema di autorizzazione regionale, va detto che esso si limita – e non poteva essere altrimenti – a “recepire” quanto previsto dal D.lgs. 276/2003, ma anche dai relativi decreti attuativi, in particolare i dd.mm. 31.12.2003 e 5.5.2204.



provvedimento abilitativo. Con una formulazione ed un contenuto assai simile alla legge della regione Marche, anche l'atto regolamentare toscano individua i "servizi al lavoro"<sup>23</sup>, potenzialmente affidabili, tramite apposite "convezioni", ai soggetti accreditati, seppure chiosando l'elenco degli stessi "servizi" con una definizione piuttosto ampia – "ogni altro servizio connesso e strumentale alle funzioni dei Servizi pubblici per l'impiego, diverso da quelli sottoposti alle procedure di autorizzazione e da quelli riservati dalla legge in via esclusiva ai soggetti pubblici" – ma comunque in grado di salvaguardare i limiti di legge. Come nell'altra regione considerata anche in Toscana, sono disciplinate le "Forme di affidamento dei servizi al lavoro", attivabili da regione e province e quindi individuati i criteri che dovranno guidare queste ultime nella "sottoscrizione di una convenzione", e cioè "i criteri di economicità del ricorso al soggetto privato, di impedimento del servizio pubblico allo svolgimento dei servizi, di cooperazione, di integrazione e qualità"<sup>24</sup>. Proprio in virtù della natura attuativa dell'atto toscano, già dettagliati risultano i requisiti imposti ai soggetti che intendano presentare, alla regione o alla provincia, "domanda di accreditamento", requisiti di diversa intensità a seconda che si tratti di soggetto privato<sup>25</sup> ovvero pubblico<sup>26</sup>. In maniera piuttosto simile a quanto previsto dal D.lgs. 276/03 in materia di requisiti di carattere generale per l'iscrizione all'albo delle agenzie per il lavoro e di regimi particolari di autorizzazione, a chi intenda accreditarsi sono richiesti: una particolare forma giuridica, l'onorabilità del personale impegnato nei livelli apicali, l'idoneità dei locali ed un personale dotato di adeguate competenze professionali<sup>27</sup>. Allo stesso modo sono ripresi dalla fonte statale i divieti di transizione commerciale dell'accreditamento e di oneri in capo ai lavoratori, nonché gli obblighi di rispettare la normativa in materia di tutela dei dati personali e di comunicare alla regione "ogni informazione richiesta (...) al fine del monitoraggio statistico e della valutazione delle politiche del lavoro". Del tutto simile a quanto previsto a livello nazionale in materia di iscrizione all'albo unico delle ApL, è la procedura per ottenere l'accreditamento regionale o provinciale: anche qui valgono le norme relative alla durata del provvedimento (biennale), nonché alla sospensione e revoca dello stesso.

### 1.3 Nota metodologica

I risultati riportati in questo volume fanno riferimento all'indagine in profondità su un campione di 103 Cpi italiani, rappresentativo dei 536 Cpi del 2003. Le unità estratte sono state oggetto nel primo semestre 2004 anche di 103 studi di caso, effettuati con interviste dirette ai responsabili e al personale in servizio presso i Cpi. L'indagine si configura come una prima fase (quella campionaria) del monitoraggio annuale delle trasformazioni che nel tempo stanno investendo i Servizi pubblici per l'impiego ed ha avuto i seguenti obiettivi tematici:

- A. Analisi di contesto del territorio di riferimento dei Cpi.
- B. Organizzazione dei servizi:
  1. adempimenti amministrativi;
  2. accoglienza e informazione;

<sup>23</sup> Vedi art. 135.

<sup>24</sup> Il regolamento precisa che: "I soggetti che ottengono l'affidamento di servizi al lavoro devono essere iscritti all'elenco nel momento della sottoscrizione della convenzione". Cosicché anche soggetti non ancora accreditati potranno partecipare alla gara pubblica per l'affidamento dei servizi, purché "la procedura di accreditamento (...) sia conclusa entro il termine previsto per la sottoscrizione della convenzione".

<sup>25</sup> Vedi art. 138.

<sup>26</sup> Vedi art. 139.

<sup>27</sup> Vedi art. 141.

3. orientamento e consulenza orientativa;
  4. promozione all’inserimento lavorativo;
  5. rinvio a programmi di formazione;
  6. mediazione e incontro domanda-offerta;
  7. consulenza alle imprese;
  8. marketing dei servizi;
  9. obbligo formativo;
  10. servizi per utenti extracomunitari;
  11. disabili collocamento obbligatorio (L. 68/99);
  12. iniziative per l’emersione e il contrasto al lavoro sommerso;
  13. iniziative per la promozione della mobilità geografica dei lavoratori.
- C. Distribuzione territoriale dei servizi:
14. reti relazionali attivate;
  15. struttura organizzativa e distribuzione dei servizi sul territorio.
- D. Dotazioni:
16. risorse umane;
  17. patrimonio e dotazioni;
  18. gestione degli archivi.
- E. Azioni di monitoraggio delle attività.

La raccolta delle informazioni, affidata ad intervistatori professionisti, come già in passato è avvenuta attraverso un’intervista *face to face*. Gli strumenti di rilevazione sono sottoposti annualmente a verifica, per meglio rispondere ad esigenze informative che, in una fase di profondi cambiamenti nella gestione del mercato del lavoro, sono sempre più pressanti. La parte fondata su informazioni strutturate e confluita in un database, si è basata su un articolato questionario (riportato in Appendice), che costituiva la traccia di intervista contenente sia domande chiuse che aperte. Le analisi di caso, derivate anche (ma non solo) dalle informazioni del questionario, hanno invece alimentato la gran parte delle analisi di questo rapporto. L’intervistato generalmente è stato il responsabile del Cpi, che spesso coinvolge, su temi specifici, altre unità di personale impiegate direttamente nell’erogazione di servizi specifici. Come detto, l’indagine è, per il terzo anno consecutivo, di natura campionaria rappresentativa, al fine di poter estendere e commentare i risultati per tutti i 536 Cpi italiani; lo schema campionario di estrazione senza ripetizione e la numerosità campionaria di 103 Cpi su un totale di 536 hanno assicurato, dunque, una soddisfacente affidabilità delle stime puntuali in quanto fondata su ristretti intervalli di confidenza. Per il 2004, con l’intenzione di avviare un confronto nel tempo di tipo “panel”, è stato scelto un campione costituito sostanzialmente dagli stessi Centri estratti nell’anno precedente, con le seguenti modeste modifiche. Il Cpi di Gorizia non aveva potuto rispondere nell’anno precedente (era in atto un trasloco), mentre quest’anno ha potuto far parte del campione. I Cpi di Crema (CR) e Ghilarza (CA), che l’anno scorso non avevano potuto essere intervistati nonostante fossero stati estratti (e per questo erano stati sostituiti rispettivamente da Soresina e Cuglieri, del campione suppletivo), sono tornati a far parte degli intervistati.

Il campione è stato stratificato secondo la regione e il volume del bacino di utenza di ciascun Cpi. Quest’ultimo parametro è stato ottenuto assegnando ad ogni Centro la media provinciale delle persone in cerca di occupazione, così come rilevate dalla Rilevazione trimestrale Istat sulle forze di lavoro nel 2001. Va precisato che la definizione di persona in cerca di occupazione comprende in questo caso anche le forze di lavoro potenziali, vale a dire persone che si dichia-

rano disoccupate o inoccupate ma non hanno effettuato azioni attive di ricerca di lavoro negli ultimi 30 giorni precedenti l'intervista o che non si sono dichiarati immediatamente disponibili ad accettare un'occupazione. Successivamente è stata fissata una numerosità campionaria pari a 103 e si è proceduto alla definizione delle unità campionarie all'interno degli strati attraverso una complessa allocazione<sup>28</sup>. L'estrazione delle unità di rilevazione all'interno degli strati è stata casuale. Si è proceduto, inoltre, all'individuazione di un campione base e di un campione di riserva; ciò ha permesso di evitare la riduzione della numerosità del campione per mancate risposte. Infatti, come negli anni passati, la realizzazione dell'intervista è stata preceduta da un passaggio preliminare attraverso un contatto con gli uffici provinciali che, in genere, hanno verificato la disponibilità dei dirigenti dei Cpi a concedere l'intervista, sostituendoli in caso di indisponibilità. Nella tab. 1.1 si riporta la distribuzione regionale dei Cpi nell'universo e la relativa numerosità nel campione.

Tab. 1.1 - Stratificazione ai fini del campionamento dei Cpi italiani, e distribuzione negli strati dei Cpi estratti per l'indagine

Regione	Popolazione				Campione			
	Fino a 2.500	Da 2.500 a 6.000	Oltre 6.000	Totale	Fino a 2.500	Da 2.500 a 6.000	Oltre 6.000	Totale
Piemonte	12	4	14	30	3	-	4	7
Valle d'Aosta	3	-	-	3	1	-	-	1
Lombardia	33	19	15	67	7	4	3	14
Trentino Alto Adige	18	-	-	18	4	-	-	4
Veneto	27	15	-	42	5	3	-	8
Friuli Venezia Giulia	17	-	1	18	3	-	1	4
Liguria	3	5	4	12	1	1	1	3
Emilia Romagna	16	21	-	37	3	5	-	8
Toscana	15	24	2	41	4	6	1	11
Umbria	-	2	3	5	-	1	1	2
Marche	-	13	-	13	-	3	-	3
Lazio	-	9	19	28	-	2	4	6
Abruzzo	-	15	-	15	-	2	-	2
Molise	-	-	3	3	-	-	2	2
Campania	-	-	47	47	-	-	6	6
Puglia	-	-	41	41	-	-	5	5
Basilicata	-	-	8	8	-	-	2	2
Calabria	1	-	14	15	-	-	2	2
Sicilia	-	4	61	65	-	1	7	8
Sardegna	6	13	9	28	1	2	2	5
<b>Totale</b>	<b>151</b>	<b>144</b>	<b>241</b>	<b>536</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>103</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

<sup>28</sup> Il campione è stato allocato negli strati imponendo una significatività delle stime ottenute per area geografica e una sufficiente omogeneità delle varianze per evitare la presenza di differenze non significative tra stime ripartizionali. La procedura di allocazione è stata ottenuta tramite una combinazione convessa tra l'allocazione proporzionale e l'allocazione che rende uguale l'errore campionario delle stime tra le aree geografiche. Per ulteriori approfondimenti si veda la nota Centra M., Falorsi P.D., *Strumenti per la valutazione delle politiche del lavoro. Una metodologia generalizzata per il campionamento stratificato*, Isfol – nota ad uso interno, luglio 2001.

#### 1.4 Clima delle interviste

Anche dalla rilevazione campionaria del 2004 emerge complessivamente una piena e positiva disponibilità, da parte degli operatori dei Centri per l'impiego, al confronto e al dialogo con l'intervistatore e anche quando, in alcuni sporadici casi, gli intervistati hanno mostrato una certa insofferenza per le ripetute interviste nelle quali vengono coinvolti da parte di numerose istituzioni, gli stessi hanno avuto comunque, nel corso dell'intervista, un atteggiamento collaborativo.

L'insofferenza e il disappunto di fronte ad un ennesimo appuntamento, ad un altro questionario, si sono riscontrati forse più frequentemente nei casi in cui non erano intervenuti di recente cambiamenti nell'assetto del Centro o nella organizzazione dei servizi tali da poter marcare una chiara differenza rispetto alle precedenti rilevazioni.

I responsabili dei Centri, nonché i vari operatori e collaboratori chiamati ad intervenire durante le interviste, hanno manifestato buona volontà nell'espone l'andamento ed il funzionamento del proprio Centro, facendo intervenire di volta in volta il coordinatore di ogni settore perché descrivesse in prima persona le problematiche, ma anche i successi del suo lavoro sul campo. I referenti hanno dato prova quasi sempre di competenza e professionalità, dimostrando buona conoscenza delle tematiche normativo/amministrative riguardanti i Spi, il contesto territoriale nel quale si trovano ad operare, aumentando così le possibilità di mettere in atto politiche attive del lavoro a favore di quanti si rivolgono ai Centri. In un clima quasi sempre disteso e colloquiale i responsabili sono stati comprensibilmente entusiasti e desiderosi di esporre il buon funzionamento della propria struttura (*quando termina il corso è una soddisfazione perché ci vengono a trovare e ci ringraziano: che sia la nostra organizzazione, che sia la capacità degli operatori, però c'è una buona soddisfazione sia nostra che del pubblico*), descrivendo i percorsi e le trasformazioni che nel tempo hanno investito i Servizi pubblici per l'impiego e i successi raggiunti, nonostante la persistente carenza di personale più volte riscontrata. Emerge quasi sempre il desiderio di superare le difficoltà e di affrontare i non pochi cambiamenti che il decentramento e la riforma dei Spi hanno comportato negli ultimi anni, anche se talvolta si è lamentata una limitata autonomia che non sempre permette di valorizzare le capacità organizzative dei coordinatori dei Centri.

I rilevatori hanno riscontrato per lo più la piena disponibilità a fornire risposte esaurienti e il più possibile complete ed approfondite, dal momento che spesso gli intervistati avevano preso visione del questionario in data anteriore all'incontro fissato, permettendo così, insieme alla raccolta di materiale informativo e *brochure* varie, di avere un quadro il più preciso possibile dei temi e dei dati salienti su cui si sarebbe svolto il colloquio. Se solo molto raramente gli intervistatori sono stati accolti con diffidenza, più spesso è capitato, invece, che abbiano ricevuto la richiesta di evitare l'uso del registratore e di trascrivere l'intervista. Talvolta le risposte sono state poco esplicite e si è riscontrata una certa riservatezza nell'affrontare alcune questioni più spinose, ma prevalentemente tutti i responsabili si sono impegnati ad approfondire ogni aspetto del questionario, anche inviando successivamente altro materiale che al momento dell'intervista non era disponibile. Complessivamente la percezione che si ha dall'analisi dei colloqui con gli operatori e i responsabili dei Centri è anche di generale fiducia in queste indagini, nella consapevolezza che una capillare conoscenza dei contesti possa permettere un avanzamento ed un miglioramento dei servizi.

## Autori

<i>Guido Baronio</i>	par. 2.5, par. 3.4.2
<i>Massimiliano Bonanni</i>	par. 3.3, par. 3.6, par. 4.4, par. 4.5
<i>Alessandro Chiozza</i>	par. 2.3
<i>Matteo D’Emilione</i>	par. 4.9, par. 4.10
<i>Mafalda D’Onofrio</i>	par. 2.1, par. 2.8
<i>Gilberto Dall’Agata</i>	par. 3.5, par. 3.5.1, par. 4.1
<i>Franco Deriu</i>	par. 2.2
<i>Germana Di Domenico</i>	par. 3.8
<i>Dora Di Francesco</i>	par. 4.6
<i>Tiziana Di Iorio</i>	par. 1.4, par. 2.7.1
<i>Dario Ercolani</i>	Elaborazioni statistiche, par. 2.1.1, par. 2.2
<i>Claudia Gasparini</i>	par. 4.5, par. 4.8
<i>Irene Giacobbe</i>	par. 4.8
<i>Roberto Landi</i>	par. 1.1, par. 3.4.3
<i>Manuel Marocco</i>	par. 1.2
<i>Maria Parente</i>	Prefazione, par. 2.1, par. 2.1.1, par. 2.6, par. 2.8, par. 4.7
<i>Giampietro Perri</i>	par. 3.1, par. 3.2, par. 3.7, par. 4.3
<i>Stefania Rossetti</i>	par. 2.7, par. 2.9, par. 3.5, par. 3.5.2, par. 4.2
<i>Carmen Serra</i>	Elaborazioni statistiche, par. 1.3
<i>Claudia Tagliavia</i>	par. 2.4
<i>Filippo Tantillo</i>	par. 2.6, par. 3.4.1, par. 4.9

*La 4<sup>a</sup> indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l’impiego, realizzata dall’Area “Mercato del lavoro” dell’Isfol, si colloca nel quadro delle azioni di sistema per l’attuazione del Pon Obiettivo 3 e Obiettivo 1 promosse dalla Direzione Generale Mercato del lavoro del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, diretta da Lea Battistoni.*

*Per la realizzazione delle indagini di campo hanno collaborato con l’Isfol Mario Demurtas (R.T.I. composto da Poleis srl, SWG srl, Ires Friuli Venezia Giulia) e Lucia Cavola (R.T.I. composto da Iter srl, Consorzio Quorum srl, Sigla srl).*

*Un ringraziamento, per il contributo costante nella costruzione della presente indagine è rivolto a Stefano Botti, Graziano Sigismondi e Andrea Palomba.*

*Si ringraziano per la collaborazione, indispensabile per la realizzazione del nostro lavoro, i responsabili e gli operatori dei Centri per l’impiego intervistati, che ci hanno concesso lunghe e laboriose interviste e che ci hanno fornito, con grande disponibilità, dati e documentazione a più riprese.*

## 2. ELEMENTI DEL MONITORAGGIO PER TARGET

### 2.1 Il sostegno all'occupazione femminile da parte dei Servizi pubblici per l'impiego

Il sistema pubblico dei Servizi per l'impiego ha ormai assorbito profondamente, in proporzioni diverse ma quasi ovunque nella programmazione regionale e provinciale, la tematica di genere e le strategie di *mainstreaming*. La rilevazione campionaria condotta dall'Isfol nel 2004 ha mirato, pertanto, ad approfondire l'osservazione, prestando attenzione ad una particolare categoria di donne, quelle in reinserimento lavorativo, che presentano problematiche e necessità peculiari, diffusamente riconosciute. Il dato quantitativo illustrato in tab. 2.1 indica esclusivamente l'attenzione specifica del Cpi nei confronti delle donne in reinserimento lavorativo rispetto ad altre categorie particolari di utenza (disabili, extracomunitari, lavoratori *over 50*, occupati in cerca di nuova occupazione) e la conseguente predisposizione di percorsi mirati di inserimento professionale.

Tab. 2.1 - Donne in reinserimento lavorativo come utenza "rilevante" del Cpi (% rispetto alle altre categorie)

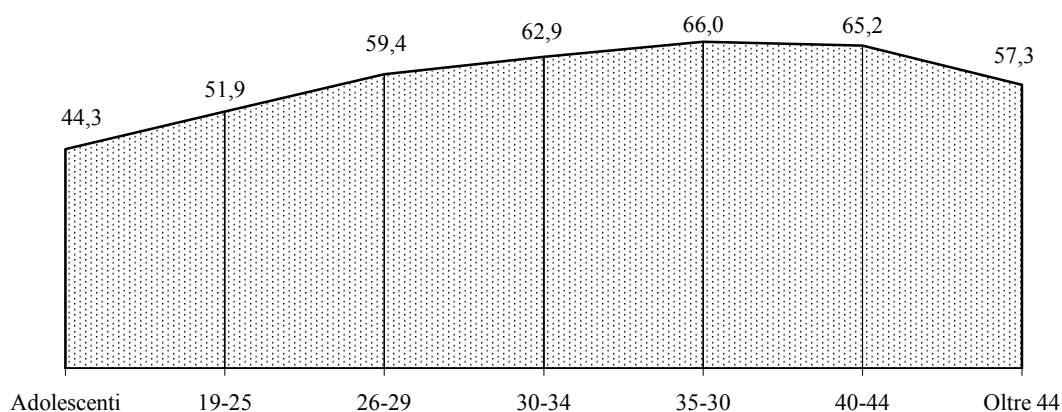
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
I° in ordine di importanza	20,0	29,2	33,3	0,0	18,8
II° in ordine di importanza	16,0	8,3	9,5	9,7	10,9
III° in ordine di importanza	8,0	16,7	9,5	6,5	9,9
Totale	44,0	54,2	52,4	16,1	39,6
% Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

In generale, dai dati rilevati emerge che le donne in reinserimento lavorativo vengono considerate target "importante" (come I, II o III in ordine di importanza) solo dal 39,6% del totale dei Cpi intervistati. Analizzando questo dato in profondità, nelle diverse partizioni territoriali, si evince che solo nel Nord-Est e del Centro più del 50% dei Cpi presta un'attenzione particolare al target femminile in reinserimento lavorativo, maggiormente come primo target (per il 29% dei Cpi nel Nord-Est e il 33% nel Centro), rispetto ad altre categorie di utenza. Al contrario, i Cpi del Nord-Ovest distribuiscono equamente l'attenzione nei confronti di tutte le tipologie di utenza, mentre al Sud la forza lavoro femminile riceve servizi mirati in maniera minore, rispetto a disabili, extracomunitari o lavoratori *over 50*. Tuttavia, l'osservazione del solo dato quantitativo non rende un'immagine fedele del panorama reale dei servizi attivati in favore delle donne: la specificità del dato, relativo esclusivamente agli interventi per le "donne in reinserimento", non permette di considerare, statisticamente, gli interventi di più ampio respiro, diretti ad altre categorie di donne, portatrici di altre problematiche e necessità (ad esempio, coloro in cerca di prima occupazione). Infatti, la maggior parte dei Centri (il restante 60%) pur non considerando il comparto femminile in reinserimento lavorativo come utenza da privilegiare

rispetto alle altre, predispone servizi di buon livello diretti alle donne, inseriti in progetti più vasti, che coinvolgono diversi target: un esempio esplicito è il Cpi di **Borgo Val di Taro** (PR), che ha attivato progetti di orientamento (il progetto *Centri in Rosa* è fra questi) con l'obiettivo di sviluppare nuove iniziative e linee di servizio a favore dell'utenza femminile in generale (compresa quella in reinserimento lavorativo, ma non esclusivamente), con particolare attenzione alle donne immigrate, per le quali sono predisposti servizi specifici. L'analisi dei dati qualitativi, invece, permette di indagare in maniera più dettagliata le diverse tipologie di servizi predisposti per favorire l'occupazione delle donne. Seguendo un approccio già precedentemente proposto<sup>29</sup> è possibile ipotizzare una categorizzazione del ventaglio di iniziative in corso nella varie regioni italiane, che sono spesso caratterizzate da una notevole originalità, dovuta alla necessità di rispondere alle esigenze peculiari del contesto in cui i diversi progetti sono attuati e delle specifiche caratteristiche dell'offerta di lavoro femminile locale. Considerando, infatti, i dati relativi all'utenza dei Centri per l'impiego immediatamente disponibile all'impiego (così come previsto dal D.lgs. n. 181 e successive modifiche), è evidente la massiccia presenza della componente femminile (il 61,1% in totale), che in alcune fasce di età (tra i 30 e i 44 anni) supera anche il 60% (fig. 2.1) portatrice di un atteggiamento attivo, interessato a compiere azioni di ricerca del lavoro, di una notevole domanda di informazioni, una consapevolezza accentuata circa la possibilità di migliorare le proprie doti di occupabilità attraverso l'utilizzo dei servizi per il lavoro. Ma l'alta presenza di donne anche nelle fasce di età più giovani spinge i Cpi a predisporre interventi che abbiamo definito “di più ampio respiro”, ed è stata indicata diffusamente come motivazione al limitato interesse nei confronti delle donne in reinserimento lavorativo.

Fig. 2.1 - Percentuale di presenza femminile tra gli utenti dei Centri per l'impiego per classi di età



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Una lettura complessiva degli interventi attuati mostra, come prima caratteristica comune, un dualismo nella modalità di approccio all'utenza. Da un lato si possono identificare interventi di sostegno “indifferenziato” all'occupazione, che non sono, cioè, modulati rispetto a particolari

<sup>29</sup> Tale categorizzazione è stata illustrata nel paper *Il sostegno all'occupazione femminile da parte dei Servizi pubblici per l'impiego*, di D'Onofrio M. e Gilli D., Isfol, Area “Mercato del lavoro”, presentato al convegno “Terzo incontro di studio Consigliere di Parità”, Roma, 22 novembre 2004.

target di utenti; solitamente ciò è esplicitamente dettato dalla volontà di seguire un approccio “egualitario” nell’erogazione di servizi per l’occupazione, evitando una progettazione “ghettizzante” che potrebbe portare all’isolamento del target femminile quale “soggetto debole”. Ne è esempio il percorso promosso da tutte le province lombarde, sulla base del Bando regionale Multimisura, che esplicitamente prevede un percorso unico per tutte le categorie di utenza.

Da un altro lato, invece, si individuano le azioni di promozione dell’occupazione dirette prettamente ad un target femminile, orientate al genere, strutturate a seguito dell’analisi delle problematiche peculiari manifestate dalle donne nel territorio di competenza. Il primo aspetto evidente che emerge dallo studio delle iniziative attuate dai Centri per l’impiego seguendo l’approccio orientato all’utenza femminile è una conferma della maturazione dell’approccio stesso, come accennato inizialmente: il genere, infatti, non è più l’unica variabile utile a definire i contenuti delle attività di sostegno all’inserimento lavorativo e gli interventi predisposti sono sempre meno rivolti alle donne in generale, ma sono invece qualificati e progettati anche in base allo stato civile, alla condizione professionale e alle caratteristiche della domanda del mercato del lavoro locale.

In quest’ottica, il ventaglio degli interventi promossi, nelle diverse realtà territoriali italiane, ed erogati tramite i Servizi per l’impiego, può essere classificato in diverse “tipologie”:

- ◆ interventi a favore della conciliazione tra lavoro e vita familiare, sia diretti alle donne (solitamente tradotti in sostegno finanziario o in servizi di assistenza), sia diretti alla sfera datoriale, per promuovere una rimodulazione di orari, o la presenza di asili aziendali;
- ◆ interventi a favore del reinserimento lavorativo, che si traducono in progetti di orientamento, di formazione, o in piani di inserimento attraverso stage e tirocini.
- ◆ interventi rivolti ai “sistemi” (servizi di consulenza e accompagnamento, rivolti agli operatori dei Cpi e dei diversi sportelli dislocati nel territorio, volti ad individuare ed analizzare eventuali punti critici dell’affermazione dei principi di pari opportunità all’interno delle modalità organizzative ed operative dei servizi erogati);
- ◆ interventi di promozione della cultura di genere, che spesso coinvolgono la Consigliera di parità e mirano a diffondere e promuovere la partecipazione delle donne alla vita economica e sociale del territorio, punti informativi sulla normativa specifica, su eventi, iniziative relative alle tematiche di genere.

#### *Interventi a favore della conciliazione tra lavoro e vita familiare*

Questo tipo di attività è solitamente finalizzato non solo a donne che hanno già assunto impegni familiari, ma anche a *prevenire* problemi futuri legati alla doppia presenza, con l’esplicito obiettivo di facilitare, in questo modo, la costituzione e l’allargamento dei nuclei familiari. Altri promuovono servizi mirati a migliorare la qualità della vita delle donne impegnate in ruoli lavorativi, familiari e di assistenza, che intervengono assistendo le lavoratrici nelle attività di cura in momenti critici (attesa di disponibilità nei nidi o negli asili, convalescenze, imprevisti). Ne sono esempi l’iniziativa attuata presso il Cpi di **Livorno**, che tramite lo specifico sportello *Rosa* fornisce informazioni sulle opportunità e i servizi disponibili, e il sistema proposto dalla provincia di **Perugia** all’interno del Por, che prevede l’assegnazione di *voucher* per servizi di cura di bambini e anziani.

#### *Interventi a favore del reinserimento lavorativo*

A questa tipologia appartiene la maggior parte degli interventi attuati dai Servizi per



l'impiego, che si rivolgono non solo alle donne, in cui il genere non è la sola variabile che definisce il target. Di fatti, i progetti attuati con questa modalità riguardano, solitamente, la *formazione mirata*, come risposta alle esigenze della domanda e alle caratteristiche dell'offerta di lavoro locale: tale approccio è stato seguito dal **Centro territoriale dell'area aretina**, che predispone percorsi di orientamento mirato e motivazionale per donne adulte e in reinserimento lavorativo, emulato dal Cpi di **Grosseto**. Progetti formativi mirati all'inserimento lavorativo sono presenti anche a **Prato, Tolentino, Badia Polesine, Cles, Chiavari, Crema, Cuneo e Sondrio**.

Sono aumentati, nell'ultimo anno, gli interventi di *orientamento*, finalizzati anche essi ad indirizzare le utenti verso attività occupazionali in linea con le competenze e attitudini possedute.

Il colloquio orientativo è ormai un prassi diffusamente consolidata, per cui difficilmente citata come attività mirata ad un target particolare; tuttavia non mancano progetti di orientamento esplicitamente indirizzate alla forza lavoro femminile, come il progetto *Retravailleur* attuato da diverse province toscane, che prevede moduli orientativi multipli, singoli o in gruppo, finalizzati alla ricostruzione e rielaborazione delle competenze possedute, attraverso il potenziamento dell'autostima e il bilancio delle risorse personali; il progetto *Ritmo* della provincia di **Pordenone**, specifico per donne in reinserimento lavorativo, che prevede colloqui di orientamento anche individualizzati laddove necessario; e il progetto *Domina* nella provincia di **Savona**, dove vengono previsti colloqui di orientamento e consulenza mirata a donne disoccupate. Iniziative simili sono state condotte anche presso il Cpi di **Terracina**, in cui si è preferita la sola modalità di colloquio individuale, di **Cles**, di **Ferrara**. In questa categoria possono essere inseriti anche i progetti di **promozione dell'auto-imprenditorialità femminile** (par. 2.1.1), le cui modalità di attuazione spaziano

- ◆ dall'informazione mirata sulle opportunità e sugli incentivi offerti dalla normativa, erogati, spesso, dagli stessi sportelli-donna;
- ◆ al supporto di uno specifico incubatore di impresa, che eroga servizi di consulenza mirata per neo-imprenditrici o aspiranti tali, lavoratrici autonome e libere professioniste;
- ◆ di assistenza nelle fasi di *start-up*, consolidamento dell'attività autonoma e negli eventuali momenti di criticità;
- ◆ nell'identificazione di eventuali percorsi formativi.

#### *Interventi rivolti ai "sistemi"*

Alcuni interventi di promozione delle pari opportunità nell'accesso al lavoro hanno la particolare caratteristica di non essere rivolti al target specifico dell'utenza o della sfera datoriale, ma sono diretti a modificare il sistema stesso dei servizi al lavoro in un'ottica di maggiore integrazione e parità tra i generi, e a coordinare gli strumenti, i servizi e gli attori stessi che li erogano, al fine di migliorarne l'efficacia. Interventi di questo tipo prendono solitamente avvio da studi approfonditi sulle caratteristiche dell'offerta di lavoro femminile, condotti dagli osservatori regionali, e configurano gli interventi con modalità organizzative integrate, reticolari, coordinate tra i diversi attori coinvolti nel territorio, finalizzate allo sviluppo della partecipazione delle donne all'attività economica. Da ciò derivano interventi di formazione specifica per gli operatori dei Centri per l'impiego, o dei diversi sportelli-donna, diffusi con varie denominazioni sull'intero territorio nazionale, al fine di migliorare la loro capacità di intervento nei confronti della domanda di lavoro e favorire le opportunità di impiego per le donne. Alcuni progetti di questo tipo, particolarmente interessanti, hanno coinvolto il Cpi di **Frosinone**, in cui gli operatori hanno partecipato ad un corso di formazione della durata di un anno per acquisire competenze

orientative necessarie per rispondere alle necessità specifiche delle donne *over 40* in reinserimento lavorativo (che costituiscono la maggior parte dell'utenza del Centro).

Lo stesso principio sottende il programma “*Job & Gender*” promosso dalla regione **Umbria** in tutti i suoi Centri, che coinvolge non solo donne disoccupate o inoccupate, ma anche imprese, operatori Spi e istituzioni attive nel mercato del lavoro locale, creando un programma organizzativo che prende avvio dalla formazione mirata del personale Spi, da indagini svolte per comprendere le reali esigenze dell'offerta e gli strumenti attuati dalla domanda per agevolare la partecipazione delle donne al lavoro, nonché una mappatura dei servizi già operanti sul territorio, a sostegno della cd. “doppia presenza”, da cui partire per costruire una serie di interventi specifici, congiunti e mirati. Altri esempi di interventi formativi per il personale dei Cpi hanno riguardato la tematica del lavoro autonomo e dell'imprenditoria.

#### *Interventi di promozione della cultura di genere (sportello)*

Gli interventi finalizzati alla promozione di una cultura delle pari opportunità sono, in realtà, interventi molto diversificati, peculiari rispetto alle caratteristiche socio economiche e culturali del contesto in cui vengono promosse, e solitamente “trasversali” rispetto ad altre finalità. Solitamente si traducono in progetti provinciali o regionali, la maggior parte dei quali si inserisce all'interno dell'iniziativa comunitaria Equal, in cui il Cpi costituisce la terminazione ultima che raggiunge l'utenza, la vetrina attraverso cui sponsorizzare l'iniziativa e il progetto. Ciò avviene, solitamente, attraverso uno specifico sportello che, con varie denominazioni, diventa il punto di riferimento per le utenti, e attraverso cui sono spesso erogati i servizi che, in questa analisi, sono stati descritti sotto altre categorie e in cui, come specificato dal Cpi di **Livorno** “*si affrontano tutti i problemi che le donne incontrano nel mondo del lavoro, mettendo in moto un meccanismo di rimotivazione e messa in discussione delle capacità dell'utente; non si tratta di un canale privilegiato, ma di un canale in grado di lavorare con le donne e per le donne*”. La diffusione della cultura di genere si traduce, nella maggior parte dei casi, in progetti di diffusione capillare di informazioni e di materiale divulgativo specifico per il mercato del lavoro femminile, che ha assunto forma, in alcuni casi, ad esempio nei Cpi dell'**Emilia Romagna**, di servizio strutturato e qualificante per il sistema dei Servizi per l'impiego, coinvolto nell'erogazione di informazioni complete, che coprono una vasta gamma di tematiche legate alla sfera femminile, per consentire alle utenti di muoversi in autonomia. Altro esempio di questo tipo, ormai stabile da diversi anni<sup>30</sup>, è il sistema dei Cof in Campania, che offrono servizi mirati di orientamento, consulenza e accompagnamento alle donne. Interventi di questo tipo sono sempre più diffusi, e anche nelle diverse modalità organizzative con cui si presentano, sono accomunati dalla volontà di contribuire all'aumento dei livelli di occupazione femminile e concorrere al superamento dei pregiudizi e degli stereotipi presenti a livello culturale sia nell'ambito della domanda di lavoro, sia, talvolta, tra le lavoratrici stesse, intervenendo anche nella ricerca di fattori che determinano l'esistenza di forme di segregazione occupazionale all'interno e tra i settori produttivi.

#### *2.1.1 Auto-imprenditorialità femminile*

Le politiche di promozione dell'imprenditorialità femminile rappresentano uno degli aspetti

<sup>30</sup> Per maggiori dettagli sul sistema Cof, cfr. Gilli D. (a cura di), *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini e imprese nel mercato del lavoro. Monitoraggio 2003*, Isfol, Temi e strumenti, 2004; Baronio G., Gilli D., Landi R., (a cura di), *Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2002*, Isfol, Strumenti e Ricerche, Franco Angeli, Milano, 2003.

più importanti delle politiche del lavoro orientate al genere. Studi recenti mostrano come le donne abbiano una sempre maggiore propensione al lavoro indipendente, scelto come via di auto-realizzazione, di affermazione sociale oltre che come alternativa alla disoccupazione. Sempre più numerose sono, infatti, le iniziative di imprenditoria femminile legate al finanziamento agevolato (Legge 215/92). Al fine di conoscere il grado di sviluppo dei servizi dedicati all'imprenditoria femminile, è stata inserita, nel questionario della rilevazione, una domanda a ciò relativa. Come si osserva dalla tab. 2.2, l'area geografica nella quale risulta più sviluppata l'attività di auto-imprenditorialità è quella del Nord-Est (100%), nella quale la totalità dei Cpi che hanno risposto alla domanda, dichiara di aver avviato azioni di promozione dell'auto-imprenditorialità stessa. Il Sud e le Isole, invece, offrono il minor numero di servizi a ciò dedicati (38,5%), mentre migliore è la situazione che si riscontra al Centro (56,8%) e nel Nord-Ovest (50%). Bisogna, tuttavia, osservare che, essendo il numero dei Cpi che hanno risposto alla domanda esiguo, i dati devono essere considerati più che altro come termini di confronto, che come valori assoluti.

Tab. 2.2 - Esistenza di servizi per l'auto-imprenditorialità femminile presso i Cpi, per area geografica - valori %

	Cpi	Autoimp.tà femminile	% per area su Cpi risp.ti	% su Italia	Mancate risposte	% mancate risposte
Nord-Ovest	112	14	50,0	11,5	84	75,0
Nord-Est	115	31	100,0	25,4	84	73,0
Centro	87	42	56,8	34,4	13	14,9
Sud	222	35	38,5	28,7	131	59,0
<i>Italia</i>	536	122	54,5	100,0	312	58,2

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Le azioni positive messe in atto dai Centri per l'impiego presi in esame sono di varia natura: comprendono l'informazione, l'orientamento, la formazione e l'assistenza tecnica. Il Centro per l'impiego di **Abbadia San Salvatore** (SI), ad esempio, ha organizzato seminari conoscitivi sull'auto-imprenditorialità, nei quali sono state coinvolte, oltre a tutte le tipologie di iscritti, le donne disoccupate. Tali incontri sono stati pubblicizzati mediante stampa e *depliantes*, ed inoltre, durante i colloqui di orientamento, i lavoratori sono stati stimolati ad aderirvi. Il Cpi di **Nereto** (TE) ha elaborato *workshop* tematici sulla creazione di impresa per ditte individuali e società, imprese nelle aree protette e ditte artigianali. Successivamente è stata prestata consulenza mirata alla presentazione di domande di finanziamento, aiuto alla compilazione del formulario di candidatura e informazioni di carattere generale sulla modalità di presentazione della domanda stessa. La formazione è, invece, lo strumento scelto dal Cpi di **Gorizia**, dove è attivo il progetto *Donna*, che propone una serie di pacchetti formativi finalizzati alla promozione dell'auto-imprenditorialità e dell'auto-impiego per l'utenza femminile. Anche nel Centro per l'impiego di **Pescia** (PT) sono stati organizzati corsi di formazione con la partecipazione dell'Assoforcamere, agenzia messa in campo dalle Camere di commercio riunite.

Per quanto riguarda l'orientamento, il Cpi di **Pontedera** ha elaborato dei corsi mirati all'auto-imprenditorialità che hanno riguardato soprattutto le donne in mobilità. Un servizio di assistenza tecnica è offerto dal Centro per l'impiego di **Noci** (BA), grazie all'attività di affiancamento di Bic Puglia, nell'ambito delle azioni previste dal progetto *Task force*. Il servizio è rivolto, in particolare, alle donne licenziate dai Centri meccanografici. Supporto tecnico, oltre che un servizio di informazione, è fornito pure dal Centro per l'impiego di **Appiano Gentile** (CO) che

ha previsto e sta gestendo un progetto per l'auto-imprenditorialità femminile. Al fine di dare indicazioni pratiche a chi ha intenzione di intraprendere un'attività di tipo imprenditoriale sono stati creati diversi sportelli come quello del Centro territoriale di **Area Aretina** dedicato appunto all'auto-imprenditorialità femminile, oppure quello di **Frosinone** dove è presente uno sportello donna che ha organizzato orientamenti di gruppo sull'argomento e sulle leggi utilizzate. Anche nel Centro per l'impiego di **Roma Vignali** è attivo uno sportello che si occupa della gestione delle azioni di promozione dell'imprenditoria femminile. Il servizio offerto si articola in tre fasi successive: accoglienza, orientamento e *business planning*.

Nel Cpi di **Ferrara** è presente lo sportello "Donna & Impresa" che eroga servizi di consulenza e di assistenza. È a disposizione una banca dati di testimonianze di donne che hanno avviato imprese di successo. Lo sportello è inoltre inserito nella rete nazionale dell'Osservatorio per l'imprenditoria femminile. In alcuni Centri, invece, sono previsti progetti *ad hoc*, come in quello di **Gorizia**, dove la direzione centrale del lavoro, formazione e ricerca ha istituito il progetto *Futura*. Si tratta di un programma della regione Friuli Venezia Giulia, finanziato dall'Unione europea nell'ambito del Fse, che consente anche alle donne che avviano una nuova attività imprenditoriale o una libera professione di ottenere dei *voucher* quale strumento finalizzato a facilitare l'accesso ad attività del sistema formativo regionale. Il Cpi di **Albenga** (SV) ha elaborato un progetto di auto-imprenditorialità chiamato Ninfee, condotto su base provinciale, che è rivolto a neo-imprenditrici, lavoratrici autonome, libere professioniste ed aspiranti imprenditrici. Esso prevede azioni di consulenza mirata sui settori del marketing, della comunicazione, dell'organizzazione aziendale, del *business plan*, della legislazione e dei finanziamenti. Le donne che sono state supportate nelle proprie idee imprenditoriali sono state 440 mentre circa il 50% di chi ha seguito tale percorso ha creato piccole imprese prevalentemente nel settore dei servizi alla persona e nel commercio. Altri Cpi, infine, si limitano a fornire notizie riguardanti la normativa ed i finanziamenti previsti in materia di imprenditoria femminile, come nel caso del Centro di **Ghilarza** (OR) o di **Bari**, dove gli operatori erogano informazioni agli utenti sulla Legge 215.

## 2.2 Stato di avanzamento della riforma del collocamento dei disabili

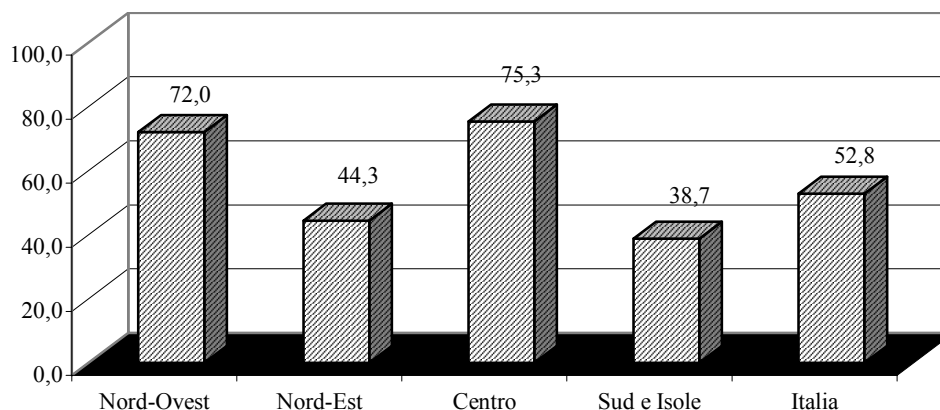
### *Il ruolo dei Cpi nell'attuazione del collocamento mirato*

L'annuale rilevazione su un campione di Centri per l'impiego, utilizzando la tecnica degli studi di caso, permette di affrontare l'analisi degli specifici modelli di servizio per il collocamento mirato delle persone disabili, così come viene espresso a livello locale dalle strutture per esso predisposte. In tal modo, viene offerta l'opportunità di verificare il costante adeguamento organizzativo del quale sono protagonisti i Cpi, sollecitati ad aggiornare i propri processi di erogazione dei servizi in base al mutare del quadro generale di riferimento, definito dalle recenti politiche attive del lavoro. Nel caso specifico della riforma del collocamento obbligatorio, tali processi di trasformazione sono da sempre stati soggetti ad un diversificato livello di delega che, nelle diverse aree del paese, i servizi provinciali competenti hanno riconosciuto ai Centri. Appare pertanto rilevante avviare l'osservazione del fenomeno registrando quante delle strutture territoriali osservate affermano di aver predisposto al loro interno servizi rivolti ad un'utenza specifica, come quella rappresentata dalle persone disabili.

Come si può evincere dalla fig. 2.2, il 53% circa dei Cpi dichiara di poter offrire a vario titolo

i servizi disciplinati dalla Legge 68/1999. Una lettura disaggregata dei dati, in base alla distribuzione per area geografica, sottolinea la complessa articolazione compresa da quell'unico dato sintetico.

Fig. 2.2 - Esistenza di servizi per il collocamento obbligatorio presso i Cpi per area geografica - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Le realtà del Centro Italia e del Nord-Ovest si collocano, infatti, molto al di sopra della media nazionale, assicurando in tre Centri su quattro la presenza di operatori dedicati o la disponibilità di servizi di varia natura. Differenti le situazioni che riguardano il Nord-Est ed il Mezzogiorno. In tali ripartizioni, infatti, specifici indirizzi attuativi della riforma o inadeguatezze delle strutture periferiche determinano una presenza meno capillare sul territorio, assicurando i servizi previsti mediante gli uffici accentrati a livello provinciale. D'altra parte, come più volte illustrato<sup>31</sup>, è evidente quanto l'attuazione della riforma introdotta dalla Legge 68/99 sia ormai giunta ad un livello tale da poter assicurare su tutto il territorio nazionale l'intera gamma di servizi previsti nel processo di collocamento mirato<sup>32</sup>. In tal senso, appare di un certo rilievo il richiamo alle persone disabili come categoria di utenti frequentemente indicate tra i target prioritari nella programmazione annuale elaborata dai Servizi pubblici per l'impiego. Nel 37% dei Cpi, infatti, i disabili vengono segnalati tra le prime tre categorie di utenza per importanza nel 2004. Alla significatività di questo dato nazionale è possibile accompagnare una lettura più in dettaglio riguardante la prima citazione in graduatoria nelle quattro ripartizioni geografiche (fig. 2.3).

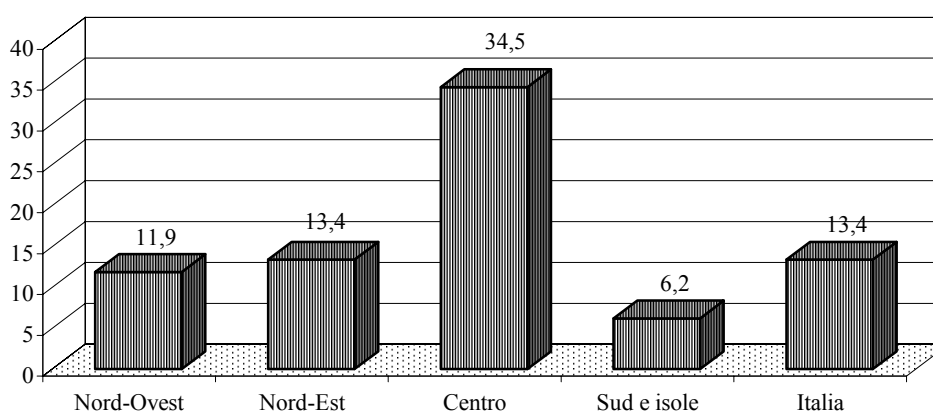
Le due aree settentrionali si attestano su valori prossimi alla media nazionale (Nord-Ovest 11,9%, Nord-Est 13,4%), con il Sud e le Isole, condizionati da evidenti altre priorità, a dichiarare solo nel 6,2% dei casi un'attenzione prioritaria verso il target qui esaminato. Attira l'attenzione la posizione dei Spi del Centro Italia, determinati a considerare le persone disabili come utenti principali nella programmazione dei propri interventi in oltre il 34% dei casi. In realtà, l'analisi dei singoli casi esaminati fornisce elementi ancor più diversificati e strategie di azione che

<sup>31</sup> Isfol, *Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2002*, Isfol, Strumenti e Ricerche, Franco Angeli, Milano; Scialdone A., Checucci P., Deriu F. (a cura di), *Società dell'informazione e persone disabili*, Guerini e Associati, Milano, 2003; Isfol, *Monitoraggio Spi 2002. Analisi di profondità dei Centri per l'impiego: per target, per funzioni e per strutture*, Isfol, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n. 6/2002.

<sup>32</sup> Si veda a tale proposito quanto contenuto nella Seconda Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della Legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili", Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Roma, giugno 2004.

descrivono efficacemente le valutazioni elaborate in sede di pianificazione. Presso il Centro di **Alberga (SV)**, per i disabili non è previsto un progetto specifico; malgrado ciò questi sono stati inseriti al secondo posto della graduatoria in quanto il Cpi ha organizzato un'imponente campagna di informazione presso le aziende. A seguito di questa campagna, si è verificato un calo di inserimenti di disabili proprio perché le coperture delle aziende sottoposte ad obbligo sono state presto completate. Questa esperienza ha rappresentato un successo per il Centro che comunque continua a diffondere una cultura di valorizzazione del disabile come risorsa nel modo del lavoro a prescindere dagli obblighi legislativi.

Fig. 2.3 - Segnalazione dei disabili come prima categoria di utenza per importanza per area geografica - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Il servizio disabili del Cpi di **Trieste** in questo momento è estremamente attivo e si può dire che la categoria osservata sia quella prevalente e la prima in ordine di importanza. Il lavoratore disabile si presenta presso il Cpi per comunicare l'immediata disponibilità, gli operatori addetti al servizio procedono quindi alla compilazione della domanda di iscrizione come disabile. La persona viene costantemente seguita ed aiutata dall'operatore del Centro. Se il lavoratore è interessato, gli si forniscono anche gli indirizzi delle aziende per essere avviati al collocamento obbligatorio. Il Cpi in alcuni casi si occupa anche di chiamare personalmente l'azienda. A **Cles (TN)**, per la categoria dei disabili esiste un percorso dedicato all'interno del Centro, legato alle procedure del collocamento obbligatorio. Nello specifico, un operatore di accoglienza prende in carico la persona disabile e cura l'espletamento di alcuni passaggi di carattere amministrativo (raccolta e verifica dei dati anagrafici e dei certificati rilasciati dalla commissione sanitaria, iscrizione all'elenco/graduatoria previsto dalla Legge n. 68/1999, ecc.); si ha, quindi, il rinvio della persona disabile ad un operatore di riferimento (di norma si tratta di un assistente sociale o uno psicologo) che cura il colloquio individuale, esamina la situazione in modo dettagliato ed approfondito, redige una scheda specifica per il lavoratore disabile e cura i rapporti con l'impresa e il collocamento mirato. L'utenza disabile si conferma, presso lo stesso Centro, come una categoria particolarmente delicata, soprattutto per quanto riguarda le persone affette da forme di disabilità di natura psichica.

Per queste ultime, in particolar modo, l'erogazione dei servizi da parte degli operatori del Cpi richiede una notevole attenzione, nonché competenze e conoscenze specialistiche. Spesso,

inoltre, accade che queste persone si rechino presso il Cpi per avere consiglio e aiuto su aspetti che esulano completamente dall'attività del Centro, confondendone il ruolo con quello dei servizi sociali. Proprio le caratteristiche dei servizi offerti costituiscono l'oggetto di analisi riportato in tab. 2.3, nella quale l'impegno prevalente dichiarato dai Cpi intervistati viene suddiviso in tre macro categorie di attività. Tali aggregazioni intendono evidenziare la presenza di eventuali vocazioni, da parte delle strutture, nella scelta dei servizi previsti dal collocamento mirato, identificandoli in base all'utenza di riferimento: la persona disabile o il datore di lavoro. A queste due categorie se ne aggiunge una terza, di carattere amministrativo, dalla quale prevale, per quanti ne fanno menzione, un profilo di carattere burocratico e procedurale. Il dato nazionale mostra ancora<sup>33</sup> la prevalenza di ruoli amministrativi da parte dei Cpi, con questi ultimi subordinati ad una gestione più organica degli interventi da parte degli uffici provinciali competenti (46,8%). Sempre a livello nazionale, significativo è il richiamo alla centralità della persona disabile nel ventaglio dei servizi offerti (37,1%) circoscrivendo a meno di 17 Centri su 100 la prevalenza di servizi consulenziali alle imprese.

Tab. 2.3 - Impegno prevalente del Cpi sul collocamento dei disabili per area geografica - valori %

	<i>Procedure di carattere amministrativo</i>	<i>Servizio individualizzato alle persone</i>	<i>Servizio consulenziale alle imprese</i>
Nord-Ovest	58,3	32,2	9,9
Nord-Est	13,7	64,7	21,6
Centro	55,0	38,2	7,6
Sud e Isole	47,8	24,5	28,0
<i>Italia</i>	46,3	37,1	17,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Quanto emerge da un'analisi del fenomeno per aggregati geografici mostra, una volta di più, marcate caratterizzazioni territoriali. Nelle regioni Nord orientali, ad esempio, appare evidente il ruolo di primo piano che viene assunto dai Centri, laddove dichiarino di aver attivato servizi *ex lege* 68/99. Quasi il 65% di essi, infatti, segnala di poter riconoscere il proprio profilo generale con servizi individualizzati alle persone disabili, mentre un altro il 21% delle strutture si propone come interlocutore istituzionale dei datori di lavoro nelle procedure di avviamento al lavoro. Solo il rimanente 14% svolge attività di carattere amministrativo, a sostegno di quanto realizzato dagli uffici provinciali. La configurazione dei servizi espressa dai Cpi del Nord-Est si discosta considerevolmente da quanto avviene nel resto d'Italia: anche nelle realtà del Centro e del Nord-Ovest, dove i livelli di attivazione dei servizi presso i Cpi supera il 70%, appare sempre percentualmente superiore al 50% dei casi il ritratto amministrativo delle strutture sul territorio. Interessante, inoltre, la tendenza espressa dal Sud e le Isole, significativamente mutata nel corso dell'ultimo anno nella distribuzione delle "vocazioni" dichiarate dai responsabili de Centri. Nella realtà nazionale, infatti, proprio il Mezzogiorno mostra una più equilibrata presenza di casi nelle tre categorie di approccio al servizio, con utenti ed imprese al centro della pianificazione delle

<sup>33</sup> Già nella precedente rilevazione risultava marcatamente preponderante questo profilo "di base", seppure in quella occasione se ne dava conto ponendo come universo di riferimento l'insieme degli oltre 530 Cpi italiani (29,1%, contro il 20,6% ed il 4,7% rispettivamente per i servizi individualizzati alla persona disabile ed alle imprese) non elaborando proiezioni, come invece avviene in queste pagine, unicamente sull'insieme di Centri che dichiarano di aver attivato servizi dedicati.

attività rivolte ai disabili e la percentuale maggiore di citazioni riguardanti proprio la consulenza ai datori di lavoro. Una tale configurazione del panorama generale esprime, oltre ad una scelta di ripartizione dei compiti tra centro e periferia, anche la realtà del lavoro locale, nella quale l'incidenza di disabili oppure le difficoltà morfologiche del territorio, insieme ad altre variabili, condizionano in maniera significativa le stesse strategie di gestione delle politiche attive del lavoro. A titolo di esempio, sul versante della consulenza ai datori di lavoro si può citare il caso del Centro di **Latina** dove si afferma che le grosse aziende farmaceutiche presenti sul territorio, molte delle quali straniere, si rivolgono al Cpi solo per ottemperare agli obblighi di assunzione nei confronti dei lavoratori disabili, seppure refrattarie all'assunzione di tali soggetti. Molte di queste industrie, risentendo della politica della loro casa madre, piuttosto che assumere il disabile preferiscono chiedere l'esonero e pagare sanzioni pecuniarie. A tali condizioni, è evidente che pur rendendosi necessaria un'iniziativa di sensibilizzazione sulle risorse disabili, tali imprenditori non rappresentano i principali interlocutori degli operatori dei Cpi.

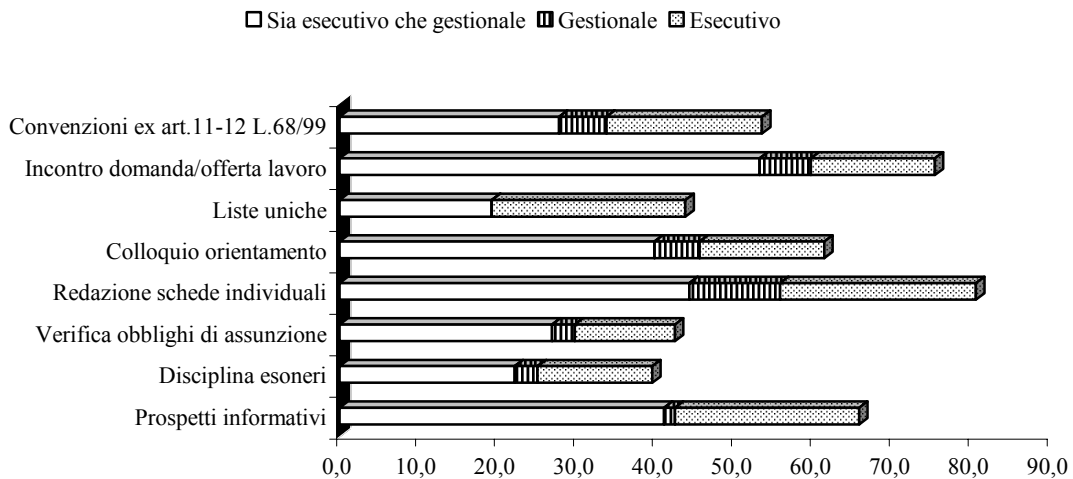
Le scelte di assicurare l'iter procedurale a vantaggio di una gestione provinciale è efficacemente tratteggiato nel caso di **Rho (MI)**, dove gli obiettivi sono legati all'evoluzione della normativa. Con l'entrata in vigore della L. 68/99 è stato posto l'obiettivo di decentrare l'iscrizione dei disabili; raggiunto tale obiettivo ne è stato identificato un altro nell'apertura presso il Cpi di uno sportello informazione rivolto a individui ed imprese. Lo sportello deve essere in grado di dare quelle informazioni ai datori di lavoro che attualmente devono farne richiesta all'Ufficio disabili di Milano. Il Cpi di Rho non ha rapporti diretti con l'ufficio provinciale competente, perché si limita ad inserire nel programma di *job catch* i dati relativi all'iscrizione; il collegamento in rete consente all'ufficio di Milano di leggere i dati come se l'iscrizione fosse avvenuta direttamente presso di loro. Tutta l'attività successiva è accentrata presso l'Ufficio disabili di Milano. Il disabile deve solo segnalare al Cpi ogni variazione dei dati forniti al momento dell'iscrizione (trasferimento di residenza, modifica della percentuale di invalidità, ecc.).

Anche le scelte di prediligere il soggetto disabile nei processi di incontro domanda-offerta non sottostà ad un'unica scelta strategica. Nel caso di **Merano (BZ)**, ad esempio, le attività sono state indirizzate in tal senso in base a quanto riportato tra gli obiettivi specifici per l'anno 2003, tra i quali vi era l'attivazione di forme di collaborazione con enti territoriali per lo svolgimento di attività relative all'inserimento lavorativo delle fasce deboli. Per il conseguimento di questo obiettivo, è stato sottoscritto un protocollo di intesa con la Comunità comprensoriale Burgraviato, in base al quale l'ente territoriale mette a disposizione del *Centro di mediazione lavoro* alcune unità di personale, affinché si possa seguire adeguatamente il percorso dei lavoratori avviati. Questo progetto ha previsto verifiche periodiche semestrali al fine di valutare l'efficacia delle attività realizzate. La categoria delle persone disabili si configura nella provincia come un segmento di utenza particolarmente delicato – soprattutto per quanto riguarda le persone affette da forme di disabilità di natura psichica – per il quale l'erogazione dei servizi da parte degli operatori del Centro richiede non solo una notevole attenzione, ma anche il possesso di competenze e conoscenze specialistiche. Tra le categorie indicate, quella delle persone disabili è comunque la classe che presenta relativamente minori difficoltà di inserimento lavorativo; ciò è dovuto in primo luogo al fatto che sul territorio vi sono più posti disponibili che lavoratori disabili iscritti. L'attività degli operatori è pertanto indirizzata, in questi casi, ad effettuare un inserimento che sia il più attento e mirato possibile. Da quanto illustrato, il posizionamento dei singoli Centri nell'ambito di distinti profili di servizio rappresenta un processo di sintesi



dell'insieme di attività alle quali ciascuna struttura prende parte. Proprio la verifica delle tipologie di attività ed il relativo livello di coinvolgimento costituisce un'altra variabile in grado di fornire maggiori elementi nell'analisi dei casi esaminati. Dalla fig. 2.4, infatti, è possibile distinguere le funzioni principali previste nel processo di inclusione lavorativa dei disabili, con una distinzione del tipo di partecipazione espressa dai Centri. Il primo elemento osservabile è dato dai valori positivi che su ogni voce mostrano un ruolo a vario titolo ricoperto dai Cpi. Le attività maggiormente effettuate sono riconducibili prevalentemente a funzioni "classiche" svolte dai Centri, quali l'orientamento e la redazione di schede individuali (entrambe con oltre il 50% di segnalazioni), sul versante dell'offerta di lavoro, e dell'acquisizione dei prospetti informativi e delle stesse convenzioni, su quello della domanda. Il fattore più interessante, tuttavia, è rappresentato dal ruolo ricoperto dai Cpi, i quali affermano di espletare gli specifici servizi garantendo la gestione e l'esecuzione dei propri mandati in misura percentualmente elevata se si esclude la sola cura delle liste uniche.

Fig. 2.4 - Livello di coinvolgimento dei Cpi nel collocamento mirato, per tipologia di attività - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Emblematico, in tal senso è il caso rappresentato dal Cpi di **San Benedetto del Tronto (AP)**, dove l'intera filiera di attività viene declinata in specifiche azioni dedicate. Presso il Centro, ormai da tempo il servizio si è consolidato, con tre persone che vi si dedicano interamente. La platea dei disabili è piuttosto differenziata, tanto rispetto alla natura ed alla gravità della disabilità, quanto rispetto all'effettiva volontà di lavorare. Non tutti i disabili iscritti, infatti sono in realtà interessati ad un inserimento lavorativo. Il servizio si struttura in diverse tipologie di azioni di sostegno individualizzato, strettamente connesse le une con le altre, che prevedono la valutazione delle competenze, delle inclinazioni, della natura e del grado della minorazione delle persone disabili in riferimento alle caratteristiche dei posti di lavoro da assegnare. L'obiettivo è quello di attuare l'incontro tra la soggettività della persona (potenzialità, limiti, conoscenze, competenze) e l'oggettività dell'azienda (caratteristiche ambientali e sociali, strumenti di lavoro, compiti richiesti), mediante la definizione di un programma personalizzato che sia il riflesso delle

due componenti. Le azioni previste sono:

*Informazione*, attraverso la messa a disposizione degli utenti disabili di banche dati sulle opportunità formative e professionali (profili e repertori di professioni, offerte di lavoro e concorsi pubblici, opportunità di studio, formazione e di tirocinio, normativa di riferimento sul lavoro, cooperative sociali ecc.) presenti sul territorio provinciale. Il materiale informativo può essere consultato con l'assistenza di un operatore o autonomamente; inoltre i Centri per l'impiego mettono a disposizione degli utenti computer collegati alla rete Internet per accedere in tempo reale alle offerte di lavoro, per inviare il proprio curriculum alle aziende e per acquisire informazioni sul mercato del lavoro, su percorsi di studio e formazione.

*Orientamento*, attraverso lo svolgimento di uno o più colloqui individuali con i disabili, con l'obiettivo di valutarne le competenze, le attitudini e le aspettative rispetto al lavoro, favorendone l'acquisizione di consapevolezza sulle proprie potenzialità e sui propri limiti e l'elaborazione di una scelta coerente rispetto al proprio inserimento lavorativo (considerando anche la possibilità di intraprendere un percorso formativo adatto a sviluppare le competenze mancanti).

*Servizio di preselezione ed inserimento lavorativo*, attraverso la realizzazione delle seguenti attività:

- ◆ promozione del servizio, delle possibilità di assunzione agevolata e di creazione di nuovi posti di lavoro, tramite la realizzazione di una campagna di informazione nei confronti delle imprese della provincia e mediante lo svolgimento di incontri promozionali nelle aziende stesse;
- ◆ analisi dei posti di lavoro, attraverso il vaglio delle richieste di avviamento inviate dalle aziende (Legge 68/1999, art. 2, 3 e 4) al Centro per l'impiego e realizzata mediante uno o più incontri con i referenti aziendali direttamente sul luogo di lavoro. L'attività prevede la valutazione delle caratteristiche dell'ambiente fisico e sociale dell'azienda, dei requisiti, degli strumenti e dei compiti di lavoro, al fine di definire il profilo professionale richiesto, considerando anche il livello di riduzione della capacità lavorativa del personale ricercato, nel caso in cui l'azienda sia interessata ad assumere disabili con particolari agevolazioni;
- ◆ raccolta delle candidature e selezione di una "rosa" di nominativi che possono soddisfare le esigenze dell'azienda; l'azienda che usufruisce di questo servizio si impegna solo a contattare i candidati (per un colloquio non vincolante), mantenendo comunque la piena facoltà di non assumere nel caso i candidati non siano giudicati idonei a ricoprire l'incarico;
- ◆ inserimento lavorativo mirato del disabile selezionato dall'azienda, realizzando l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. Gli inserimenti lavorativi sono attuati dopo l'analisi delle caratteristiche individuali dei soggetti e delle caratteristiche fisiche, sociali e professionali dei posti di lavoro disponibili, elaborando uno specifico progetto e definendo i passaggi fondamentali e i tempi di attivazione del programma di addestramento;
- ◆ monitoraggio dell'inserimento lavorativo, realizzato mediante periodici contatti con il disabile e con i referenti aziendali, al fine di verificare l'andamento dell'esperienza di inserimento lavorativo (dalla analisi precoce delle potenziali difficoltà del soggetto all'individuazione delle modalità per il loro superamento) anche attraverso l'eventuale aggiornamento del progetto di inserimento professionale.

Altro caso è quello del Cpi di **Crotone**, dove prendendo contatti con le aziende e puntando sulla loro disinformazione in merito alle norme vigenti, si sollecitano le aziende affinché si attivino in favore dell'assunzione di disabili. Presso il Centro è presente uno sportello dedicato all'informazione; successivamente, alla persona interessata vengono elencate le aziende che

hanno l'obbligo di assunzione ed in seguito, in base alle qualifiche dichiarate, viene proposta una loro candidatura presso l'azienda. Se il disabile ha problemi, viene indirizzato al servizio orientamento. Viene pertanto seguito l'iter di un utente normale, con la presenza di questa via preferenziale determinata dalle aziende che sono obbligate all'assunzione. A Crotone, i tirocini per i disabili sono molto richiesti dalle aziende perché attraverso di essi si può capire se il disabile si trova bene in quel ruolo e se è adatto a svolgere la mansione. Parallelamente a tali interventi, la struttura promuove e pubblicizza molto bandi e progetti per l'autoimprenditorialità, anche a favore dei disabili, quali il progetto "Insieme". La regione, che dispone di risorse da destinare a *tutor* per i disabili e per la redazione di *business plan*, attualmente non li ha ripartiti tra le Province, non consentendo di assumere nuovo personale per svolgere questi compiti specifici. Il Cpi, in questo caso, ha individuato personale interno, a disposizione dei disabili anche per l'elaborazione di *business plan* e quant'altro richiesto dal bando.

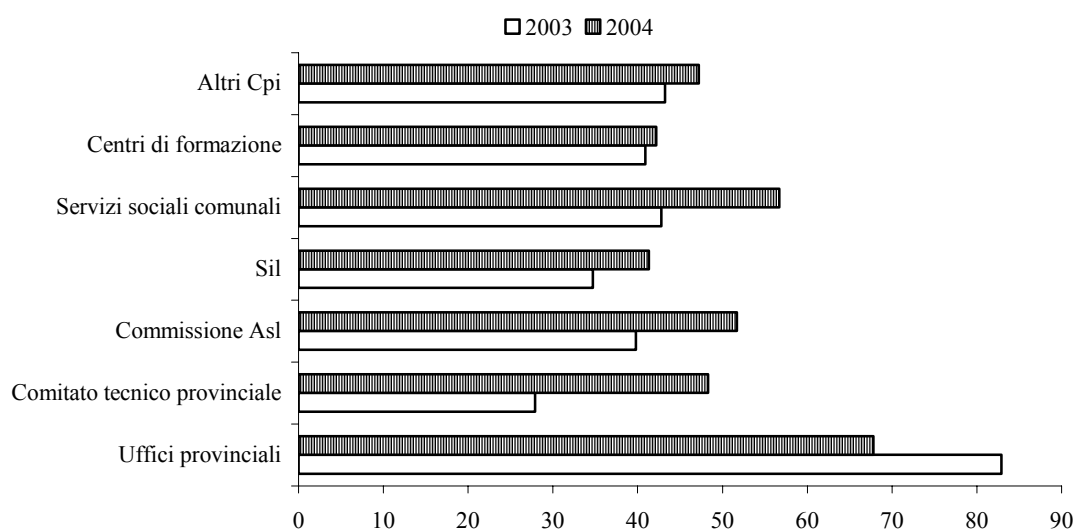
#### *Le relazioni con altri attori istituzionali*

Percorsi integrati con altri servizi locali, insieme alla collaborazione con i differenti livelli istituzionali coinvolti nel collocamento mirato, laddove esistenti e consolidati, costituiscono un elemento fondamentale nel complesso processo di inclusione lavorativa previsto dalla L. 68/99. A tale riguardo, gli esiti di quest'ultima rilevazione mostrano una condizione complessivamente più positiva di quanto osservato in precedenza. Senza analizzare gli andamenti specifici di ciascuna ripartizione geografica, il semplice confronto tra i valori espressi nelle ultime due fasi di analisi ne è di immediato riscontro. La fig. 2.5, infatti, riporta per gli anni 2003 e 2004 le relazioni esistenti tra i Cpi e gli altri organismi locali direttamente interessati nelle politiche di integrazione a favore dei disabili. A fronte di un sostanziale calo delle relazioni con gli uffici provinciali competenti, proprio in virtù dell'ampliamento del ventaglio di interlocutori riconosciuti dalle strutture territoriali, sono da rimarcare incrementi significativi delle interazioni riguardanti il processo "interno" alla L. 68/99, quali quelle con il Comitato tecnico provinciale, la Commissione Asl L. 104/92 o gli altri Centri provinciali e dell'intera regione. A questi, si accompagnano rilevanti sviluppi concernenti la rete dei servizi territoriali, facenti capo a livelli amministrativi ed a settori diversi.

Rispetto alla fondamentale integrazione orizzontale tra i Cpi, è possibile richiamare l'esperienza di **Rovigo**, dove ogni Cpi cura, segue ed indirizza i propri utenti disabili, cercando, selezionando e mettendosi in contatto con le aziende. Il servizio viene svolto in perfetta armonia e collaborazione tra i diversi Cpi, i quali, pur rispettando le direttive generali, possono contattare anche aziende al di fuori del territorio di competenza, chiedendo autorizzazione al responsabile del Cpi competente territorialmente. In Sardegna, inoltre, la **Scica** di **Nuoro** collabora con la Direzione provinciale del lavoro e la Asl n. 3, alla realizzazione del progetto "Integrazione della persona disabile nel mondo del lavoro". Il progetto ha portato all'inserimento di 12 disabili nell'intera provincia di Nuoro, di cui 8 nell'area di competenza della Scica. All'inserimento si è pervenuti dopo la costituzione di un gruppo di lavoro, un seminario formativo su tematiche specialistiche relative ai disabili e lavoro e un'attenta analisi dei candidati e dei loro curriculum. Sono stati inoltre considerati i processi produttivi in cui i disabili dovevano essere inseriti ed è stato attuato uno scrupoloso monitoraggio durante la fase di tirocinio. A **Fano** (PS), esiste una rete territoriale (con l'Ambito sociale, l'Umea e l'Ism) che viene coinvolta soprattutto nei casi più delicati (soprattutto i disabili psichici): questa rete dei "servizi del sollievo" garantisce la disponibilità di un *tutor* che specificamente per queste persone attiva assieme al Cpi una serie di

percorsi di tirocinio di integrazione socio-professionale. Le difficoltà di inserimento sussistono comunque, data la particolare categoria di disabili, però è anche da apprezzare il fatto che alcuni di questi tirocini si siano trasformati in rapporti di lavoro stabili. Verso questa fascia di utenza le problematiche sono anche quelle di “tenuta” psicologica nei confronti dell’impegno lavorativo, che risulta spesso problematica. Laddove venga richiesto dalla diagnosi funzionale della Asl, il Centro garantisce un servizio di tutoraggio anche ad altri disabili: questo si è rivelato particolarmente importante, poiché il *tutor* mantiene i contatti con l’azienda, con il disabile, con i Servizi per l’impiego, con i servizi territoriali ed anche con la famiglia del disabile.

Fig. 2.5 - Relazione Cpi con altri attori istituzionali. Confronto rilevazioni 2003-2004 - valori %

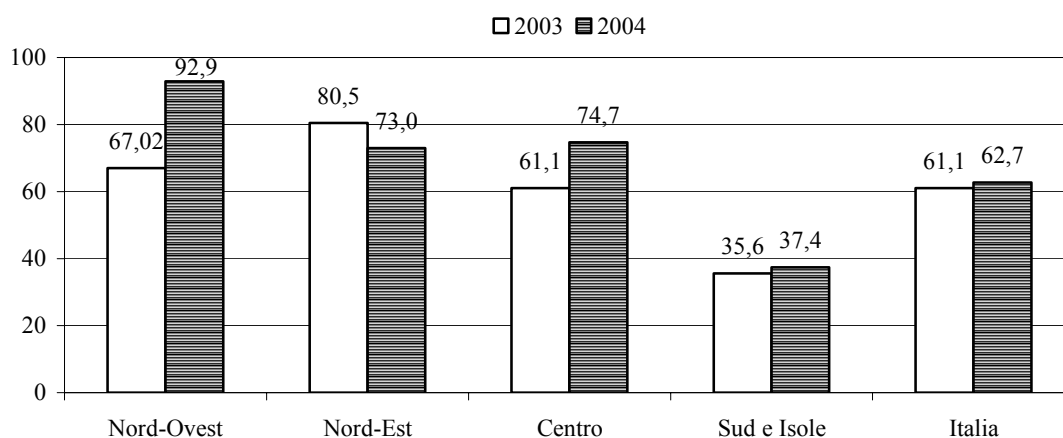


Fonte: Isfol, monitoraggio Cpi 2003 e 2004.

#### *Le barriere architettoniche nei Centri per l’impiego*

Ultimo aspetto trattato nella lettura degli studi di caso 2004 è rappresentato da uno dei fattori di più immediato impatto nell’accesso ai servizi dei Cpi: l’eventuale presenza di barriere architettoniche. Seppure queste ultime non siano che uno degli ostacoli affrontabili da persone disabili che intendono accedere a vario titolo ai servizi previsti dalla L. 68/99 (basti pensare ad esempio a quanto poco viene assicurato a coloro i quali presentano disabilità di tipo sensoriale), dall’esistenza o dall’assenza di barriere presso gli uffici pubblici per l’impiego può essere valutata l’attenzione rivolta a specifiche tipologie di utenti. A tale riguardo, è possibile rilevare un lento ma progressivo adeguamento alle normative di legge circa l’abbattimento delle barriere architettoniche, coerente con una crescita di attenzione verso le persone disabili da parte dei Centri per l’impiego. Il dato italiano dichiara (fig. 2.6) che nel 62,7% dei Cpi osservati nel 2004 non sono presenti ostacoli all’accesso delle sedi, con un lieve miglioramento rispetto al dato precedente (61,1%). La lettura dei risultati in base alla distribuzione geografica mostra, però, condizioni sensibilmente diverse tra Sud e Centro-Nord, a danno delle regioni meridionali le quali, con il 37,4% dei Centri in regola con la normativa, abbassano considerevolmente la media nazionale che, diversamente, si attesterebbe ben oltre il 70% di sedi a norma.

Fig. 2.6 - Assenza di barriere architettoniche presso i Cpi - confronto 2003-2004 - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggio Cpi 2003 e 2004.

### 2.3 I servizi territoriali per l'obbligo formativo

A cinque anni dalla sua attivazione, il sistema di accompagnamento per i giovani in obbligo formativo da parte dei Centri per l'impiego, appare contemporaneamente caratterizzato da elementi di innovazione organizzativa, ma anche da lenti percorsi di crescita e da carenze significative per quel che attiene l'erogazione dei servizi previsti. Sembra necessario tenere presenti in modo congiunto questi tre aspetti, poiché, come si vedrà successivamente, soprattutto nella valutazione di alcuni risultati si può ritenere che proprio il processo di riorganizzazione avvenuto prevalentemente nelle regioni settentrionali, abbia prodotto variazioni non sempre positive rispetto agli anni precedenti. La modificazione cui si fa riferimento riguarda la cosiddetta *centralizzazione* del servizio, ovvero l'attribuzione ad unica struttura provinciale delle funzioni per l'obbligo formativo, in luogo della gestione *diretta* sul territorio da parte dei Centri per l'impiego. È un cambiamento organizzativo che ha interessato soltanto una parte del paese, quella settentrionale, riguardando, in modo più specifico, il 72,6% dei Cpi del Nord-Ovest ed il 48,7% dei Cpi del Nord-Est. Tale tendenza, già individuata nel corso dell'anno passato, appare sempre più stabilizzata ed anzi sembra proporsi come un vero e proprio modello organizzativo *alternativo* alla gestione diretta delle attività da parte dei Centri. Come ogni soluzione organizzativa, è evidente che anche questa deve essere valutata alla luce dei risultati che produce e dei benefici che apporta all'utenza, ma è altrettanto vero che nella stessa valutazione bisogna considerare la necessità di disporre di un tempo adeguato per ottimizzare gli esiti della scelta effettuata. Certo è che alla luce dei dati rilevati nel corso del presente monitoraggio il percorso organizzativo intrapreso nelle regioni settentrionali contribuisce al momento a rendere ancora più difficoltosa un'interpretazione *lineare* sulle capacità di risposta del sistema di accompagnamento alle domande ed ai bisogni dell'utenza giovanile. Osservando infatti le distribuzioni presentate più avanti, si può notare che sebbene proprio del Nord-Ovest vi sia la percentuale di Cpi che indica la presenza più elevata di servizi specifici per i giovani in obbligo nel proprio territorio di competenza, è anche vero che nella stessa ripartizione territoriale e in parte anche in quella Nord orientale, si verifica una riduzione – a livello di Cpi – dei servizi rispetto agli anni precedenti. Sembra dunque potersi configurare un rischio con questa modalità centralizzata del servizio, che

è quello di affievolire il contatto con il territorio, di non valorizzare ulteriormente azioni specifiche e mirate sui bisogni dell'utenza, soprattutto quelle più strettamente individuali quali l'accompagnamento attraverso il tutorato. Va tuttavia sottolineato che vi sono, oltre a quelli appena considerati, ulteriori elementi che rendono complessa l'interpretazione relativamente all'andamento del sistema di accompagnamento per l'obbligo formativo. Ad esempio, anche per quel che concerne il sub-sistema meridionale si registrano anomale variazioni di crescita relativamente ad alcuni ambiti, ad esempio il tutorato, e di riduzione delle attività, come si può notare per quel che concerne le attività di informazione e di orientamento individuali. Complessivamente, dunque, i dati che emergono da questa azione di monitoraggio sembrano mettere in luce che il sistema fa fatica ad intraprendere in modo stabile e lineare un percorso di crescita tale da rendere reale per tutta l'utenza in obbligo l'opportunità di fruire dei servizi previsti dalla legge. Le ragioni di queste difficoltà sono molteplici. Esse dipendono in parte dallo sviluppo di nuove modalità organizzative, in parte dalla carenza di risorse umane e materiali, in parte la laboriosità delle reti sul territorio. Sembra pertanto necessario rilanciare l'iniziativa per lo sviluppo delle strutture territoriali, al fine di incrementare in modo deciso la capacità del sistema di erogare servizi e di accompagnare l'utenza, intervenendo su tutti quei fattori che rendono difficile il miglioramento della qualità dei risultati raggiunti.

#### *La dimensione organizzativa*

Allo stato attuale, come detto, la situazione relativa all'attivazione dei Centri per l'impiego nella loro funzione di accompagnamento dei giovani appare ancora caratterizzata da dinamiche diversificate. Per quel che riguarda il versante dell'organizzazione e l'erogazione dei servizi sul territorio, i principali aspetti sui quali appare opportuno soffermare l'attenzione appaiono sostanzialmente due:

- ◆ il primo relativo alla quota di Centri per l'impiego che offrono servizi specifici sull'obbligo formativo;
- ◆ il secondo connesso alla modalità organizzativa mediante la quale sono messe in atto le azioni l'accompagnamento dei giovani.

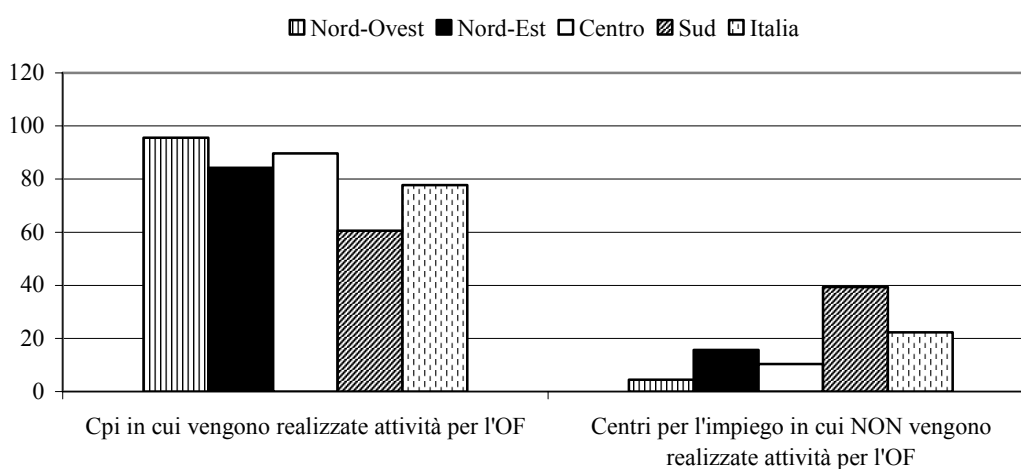
Per quel che riguarda il primo aspetto, la successiva fig. 2.7 consente di notare che l'assoluta maggioranza di strutture territoriali è in grado di fornire servizi all'utenza di giovani minori di 18 anni. Tuttavia, si rileva quella forte diversificazione territoriale che appare sempre essere presente nelle analisi di monitoraggio e che vede soprattutto la ripartizione meridionale in una condizione di sensibile ritardo rispetto alle altre aree del paese.

A livello nazionale, infatti, il dato che emerge da questa rilevazione indica che il 78% di Cpi hanno attivato un servizio per l'obbligo formativo, ma tale percentuale scende fin quasi al 60% se si considera il dato relativo alle otto regioni del Mezzogiorno, evidenziando un notevole ritardo nella capacità di organizzare ed erogare servizi per i minori. Tale differenza diviene peraltro ancora più evidente confrontando i dati della ripartizione meridionale con quelli delle altre aree geografiche, laddove le percentuali dei Centri che hanno attivato specifici servizi variano dall'84,3% del Nord-Est al 95,6 del Nord-Ovest.

È ovviamente assai difficile *trasformare* la percentuale di strutture territoriali che *non* hanno attivato servizi per l'utenza in obbligo formativo in un numero *reale* di giovani che si trovano nella condizione di impossibilità di fruire dei percorsi di accompagnamento previsti. I bacini di utenza dei Centri per l'impiego per quel che riguarda l'utenza giovanile sono ad esempio assai diversificati sia all'interno della stessa area territoriale, sia, soprattutto comparando le diverse

ripartizioni<sup>34</sup>, anche se complessivamente nei Cpi della ripartizione territoriale Sud risultano presenti numeri più elevati di giovani. È purtroppo anche complesso conoscere la dimensione di quell'insieme di giovani che sono fuori da uno dei percorsi previsti per l'assolvimento dell'obbligo e che dunque rappresentano una priorità nell'intervento dei Centri per l'impiego. Un dato certo è invece quello dei giovani fra i 15 ed i 17 anni non inclusi nel 2003 in percorsi scolastici, poiché tale numerosità costituisce il criterio per la ripartizione dei fondi previsti per finanziare le attività dell'articolo 68 della Legge 144/99. L'ultimo decreto di finanziamento<sup>35</sup> indica, sulla base dei dati Istat, in 261.286 il numero di giovani non iscritti a scuola e di questi circa la metà sono residenti nelle regioni del Mezzogiorno.

Fig. 2.7 - Centri per l'impiego in cui vengono/non vengono realizzate attività per l'obbligo formativo



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Una stima dell'Isfol<sup>36</sup>, infine, indicava per l'anno scolastico e formativo 2001-2002 la presenza di oltre 175.000 giovani fra i 15 ed i 17 anni non inseriti in alcuno dei percorsi previsti per l'assolvimento dell'obbligo. Si rileva chiaramente da queste considerazioni che, dove si verifica, *la mancanza di servizi* specifici da parte del sistema dei Centri per l'impiego implica anche *la mancanza di assistenza ed accompagnamento* ad un numero considerevole di giovani che costituiscono un'utenza prioritaria dell'attività delle strutture territoriali. Il secondo aspetto rilevante da considerare è quello relativo alle modalità organizzative adottate per l'erogazione dei servizi. Si è andato via via affermando, soprattutto in alcune aree del paese, un percorso di centralizzazione del servizio che prevede che sia un'unica struttura provinciale a svolgere per una determinata area di riferimento, le attività di informazione, orientamento e tutorato. Come si può notare con l'analisi della successiva tab. 2.4, tale modalità organizzativa, non maggioritaria come valore medio nazionale, è assolutamente predominante nella ripartizione Nord occidentale, interessando il 72% del totale dei Centri, ma è molto presente anche nel Nord-Est dove interessa

<sup>34</sup> Una distribuzione dei Centri per l'impiego per numero di giovani di minori di 18 anni iscritti al Centro ed area geografica è riportata in Chiozza A., *Il sistema dell'obbligo formativo*, pubblicato in Gilli D. (a cura di), *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini e imprese nel mercato del lavoro - Monitoraggio 2003*, Isfol, Temi e strumenti, 2004.

<sup>35</sup> Decreto direttoriale n. 233/V/2004 del 13 settembre 2004.

<sup>36</sup> Rapporto Isfol 2003, p. 159.

quasi il 50% delle strutture. Nel Centro e nel Sud, invece, l'erogazione di servizi per l'obbligo formativo avviene perlopiù mediante la *gestione diretta* dei singoli Centri ed in entrambe le ripartizioni il valore specifico è superiore a quello medio complessivo.

Tab. 2.4 - Modalità organizzative per la realizzazione dei servizi di obbligo formativo, per ripartizione territoriale - valori %

	Ripartizione territoriale				Italia
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	
Direttamente dal Cpi	18,6	31,3	62,1	47,6	40,4
Da un servizio provinciale centralizzato	72,6	48,7	23,0	7,2	32,3
Da altra struttura esterna	4,4	4,3	4,6	5,8	5,0
Non sono state realizzate attività per l'OF	4,4	15,7	10,3	39,4	22,3
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Piuttosto marginale, così come si era verificato anche nelle indagini precedenti, risulta essere l'affidamento esterno delle attività di obbligo formativo ad altre società e strutture. Tale modalità interessa infatti solo il 5% dei Centri per l'impiego ed il dato appare sostanzialmente omogeneo in tutte le aree del paese. Rilevante, dal punto di vista dell'analisi delle modalità e delle capacità organizzative dei Cpi è anche l'osservazione della disponibilità di risorse umane dedicate. Da un punto di vista generale, come si può osservare nella successiva tab. 2.5, il personale dedicato, a tempo pieno e parziale per l'obbligo formativo, raggiunge le circa mille unità con una forte prevalenza, pari al 63,4%, di personale impegnato a tempo parziale.

Tab. 2.5 - Distribuzione delle risorse umane impegnate nelle attività relative all'obbligo formativo, per tempo dedicato e ripartizione territoriale - valori assoluti

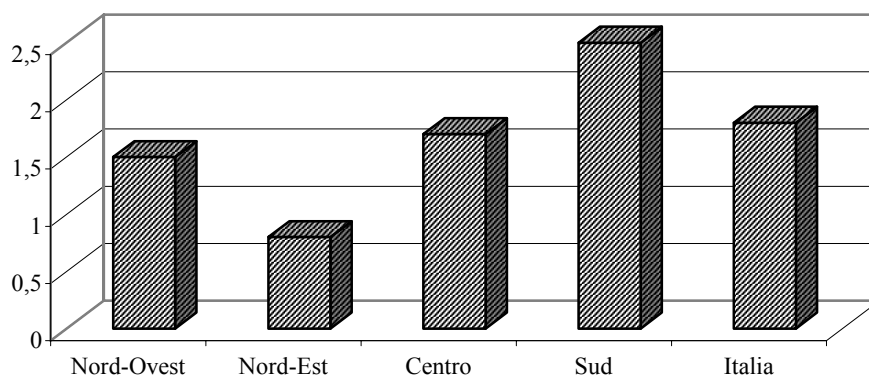
	Ripartizione territoriale				Italia
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	
Occupati a tempo parziale	97	83	101	331	612
Occupati a tempo pieno	60	14	32	222	328
<i>Totale</i>	172	93	146	554	965

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Dal punto di vista della ripartizione territoriale risulta essere particolarmente elevata la distribuzione del personale nelle regioni meridionali, nelle quali raggiunge una percentuale complessiva del 57,4% del totale, con una particolare accentuazione per quel che concerne gli occupati a tempo pieno, impegnati dunque esclusivamente in attività per l'obbligo formativo, laddove tale percentuale sale al 67,7%. La maggiore presenza di risorse impegnate nelle regioni del Mezzogiorno si evince anche dall'analisi della successiva fig. 2.8 nella quale viene rappresentata la distribuzione *media* delle risorse a tempo pieno e parziale nelle 4 ripartizioni territoriali. L'area geografica meridionale è infatti l'unica nella quale il valore medio supera quello nazionale (2,5 contro 1,8), dato piuttosto coincidente a quello del Centro (1,7) e del Nord-Ovest (1,5). Particolarmente differenziato è invece il valore medio relativo alle 4 regioni Nord orientali, dove la distribuzione delle risorse è inferiore ad una unità per singolo Centro per l'impiego.



Fig. 2.8 - Risorse umane a tempo pieno e parziale impegnate nelle attività per l'obbligo formativo - valori medi per ripartizione territoriale



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Al fine di comprendere le ragioni di tale distribuzione si può fare riferimento a due aspetti entrambi connessi con le modalità organizzative delle attività: più in particolare, il primo è relativo alle caratteristiche delle modalità di erogazione dei servizi, mentre il secondo appare connesso alla variabilità della dotazione di personale così come si manifesta nelle diverse ripartizioni territoriali:

- ♦ per quel che riguarda il primo aspetto va infatti sottolineato che un'ampia percentuale di risorse umane opera, ovviamente, all'interno delle strutture che erogano *direttamente* i servizi all'utenza, strutture che, come si è potuto precedentemente verificare, sono prevalentemente localizzate nelle regioni Centro meridionali del paese. L'elevato livello di centralizzazione per quel che riguarda il complesso delle regioni settentrionali riduce infatti, almeno in linea di principio, il grado di necessità di disporre di risorse specifiche in ciascun Cpi.
- ♦ in aggiunta a tale aspetto va messo in evidenza, come indicato nella tab. 2.6 che i Centri per l'impiego delle stesse regioni, del Centro e del Sud, tendono a caratterizzarsi per una maggiore presenza di figure professionali per singolo Cpi. Nel Sud, in modo particolare, i Cpi che dispongono di due o più risorse sono il 53,1% del totale, contro il 33% del Nord-Ovest e il 24,6% del Nord-Est.

Per quel che concerne la strutturazione dei Cpi e la gestione del personale, infine, appare opportuno analizzare anche l'organizzazione per *funzioni* delle risorse umane disponibili, con riferimento alle tre grandi aree di attività sulle quali sono impegnati i Centri sul versante dell'obbligo formativo: l'informazione, l'orientamento ed il tutorato. Il primo elemento che occorre mettere in luce è la superiorità del numero di funzioni esercitate rispetto alla numerosità del personale, che evidenzia come vi sia una forte tendenza all'assunzione di più attività da svolgere con l'utenza da parte di ciascuna risorsa professionale, tendenza che appare più accentuata nelle aree del Nord-Est e del Centro. In maggior misura, come evidenzia la successiva fig. 2.9, vengono svolte attività di informazione ed orientamento, che rappresentano, nell'ottica del processo di accompagnamento, le attività rivolte ad un'utenza numericamente più cospicua.

Tale tendenza, che assume dunque una caratterizzazione definita sul piano nazionale, appare maggiormente evidente nelle regioni del Sud, area nella quale risulta essere particolarmente

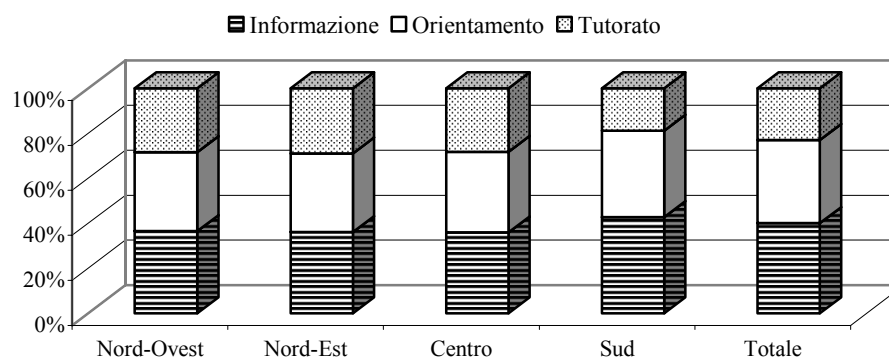
meno rappresentata la funzione di tutorato. Su tale aspetto, a conclusione di questa analisi sulle modalità organizzative delle attività per l'obbligo formativo, occorre tuttavia avanzare alcune ulteriori considerazioni. Sebbene infatti, come detto precedentemente, l'orientamento e soprattutto l'attività di informazione siano logicamente rivolte ad un'utenza più ampia, è anche vero che il tutorato si configura come quell'attività in grado di accompagnare quei soggetti in obbligo maggiormente a rischio di insuccesso verso una positiva conclusione del proprio percorso di formazione, attraverso un monitoraggio costante, la sperimentazione di soluzioni formative, il contatto più stretto e continuativo con i giovani. Le regioni del Mezzogiorno, come già si è avuto modo di segnalare, contano il maggior numero di giovani a rischio di fuoriuscita precoce dalle opportunità di formazione previste dalle norme sull'obbligo e dunque la presenza di una minore capacità *tutoriale* da parte del sistema rende particolarmente deboli i dispositivi di accompagnamento, soprattutto in considerazione del dato, precedentemente analizzato, che ha permesso di mettere in evidenza come una quota ancora consistente di Cpi del Sud non ha attivato servizi specifici per l'utenza in obbligo.

Tab. 2.6 - Distribuzione dei Centri per l'impiego per numerosità di risorse umane, a tempo pieno e a tempo parziale, impegnate nelle attività relative all'obbligo formativo e ripartizione territoriale - valori %

	Ripartizione territoriale				Italia
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	
Nessuno/NR	40,2	54,4	34,8	32,6	39,2
1	26,8	21,1	19,1	14,3	19,1
2	13,4	16,7	15,7	27,2	20,2
Più di due	19,6	7,9	30,3	25,9	21,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Fig. 2.9 - Composizione percentuale delle funzioni ricoperte dal personale a tempo pieno e parziale nelle attività per l'obbligo formativo, per ripartizione territoriale



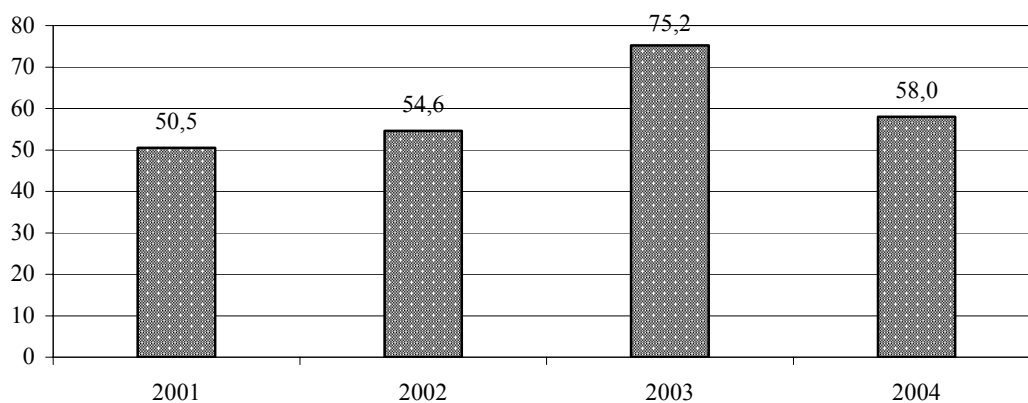
Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

#### L'acquisizione delle informazioni

È stato più volte sottolineato che la disponibilità di un'efficace base informativa è condizione necessaria per la programmazione e la realizzazione di tutte quelle attività finalizzate alla *prevenzione* ed al *recupero* della dispersione: la predisposizione di basi informative che inclu-

dano i nominativi, i percorsi e le scelte effettuate dai giovani in obbligo costituisce difatti, oltre che un obbligo di legge, anche una fondamentale necessità per garantire appropriate azioni da parte dei Centri per l'impiego in ordine all'accompagnamento verso il successo formativo. Sulla base dei monitoraggi realizzati nel corso degli anni passati, si era potuto registrare un progressivo aumento del numero di strutture territoriali verso le quali erano stati attivati i flussi di informazioni relativamente ai giovani in obbligo. Sia pure in presenza di informazioni non sempre complete e qualitativamente esaustive, tale progressione ha costituito la testimonianza di un miglioramento della capacità organizzativa complessiva del *sistema dell'obbligo formativo* e il miglioramento delle dinamiche di rete fra i diversi attori coinvolti nel territorio. Relativamente a questo ultimo monitoraggio, come si evince dall'osservazione della fig. 2.10, questo processo di crescita non appare confermato e la numerosità dei Cpi che hanno ricevuto gli elenchi dei giovani in obbligo appare di poco superiore a quanto osservato nel corso del 2002, ma va tuttavia rilevata, anche in questo caso, la probabile incidenza del nuovo profilo organizzativo che si è venuto a delineare e che appare in via di consolidamento, che vede la gestione centralizzata delle attività. Disaggregando infatti i dati sulla base della modalità di erogazione del servizio si può osservare che fra quei Centri che erogano *direttamente* servizi all'utenza, il 94% ha ricevuto gli elenchi dei giovani, mettendo in evidenza un livello di raccordo particolarmente elevato con le fonti informative. Per una valutazione più completa della qualità delle informazioni destinate ai Centri per l'impiego, occorre tuttavia esaminarne il grado di affidabilità così come emerge dalla valutazione espressa dalle stesse strutture territoriali, ovvero da coloro che sono i principali fruitori dei dati forniti.

Fig. 2.10 - Centri per l'impiego che hanno ricevuto gli elenchi dei giovani in obbligo formativo - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggi 2001-2004.

L'osservazione dei dati mette in evidenza che la qualità dell'informazione (tab. 2.7) è ancora inadeguata e che, più in particolare, solo meno di un quarto dei dati ricevuti dai Centri per l'impiego è completo e funzionale ad una immediata utilizzazione. Appare del resto *preoccupante* che ben il 60% delle informazioni che caratterizzano il flusso fra le *fonti e i beneficiari* sia da considerarsi incompleto, tanto più in ordine ad una duplice considerazione:

- ♦ in primo luogo perché vuol dire che in questi anni che sono passati dall'avvio del sistema dell'obbligo formativo non si è riusciti a superare una fase di rodaggio dell'organizzazione dei flussi, riuscendo, al contrario a fare sistema fra i diversi attori territoriali coinvolti nel

- sistema;
- ◆ secondariamente perché, anche in questo caso, occorre ricordare che il dato si riferisce non all'universo delle strutture territoriali, ma solo a quella parte, per quanto complessivamente abbastanza ampia, che ha avuto gli elenchi dei giovani. In questa ottica, dunque, il livello di adeguatezza del flusso informativo e dei contenuti veicolati tende ad essere ancor meno soddisfacente.

Tab. 2.7 - Centri per l'impiego che hanno ricevuto gli elenchi dei giovani in obbligo formativo per valutazione espressa sulla qualità degli elenchi e ripartizione territoriale - valori % e variazione sul 2003

	Ripartizione territoriale				Italia	
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	2004	Var. sul 2003
Complete	20,9	31	48,4	10,2	23,2	6,6
Incomplete	58,1	51,7	43,5	68,7	59,0	-8,9
Del tutto carenti	20,9	17,2	8,1	15,6	15,2	1,0
Non risponde	0,0	0,0	0,0	5,4	2,6	1,3
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

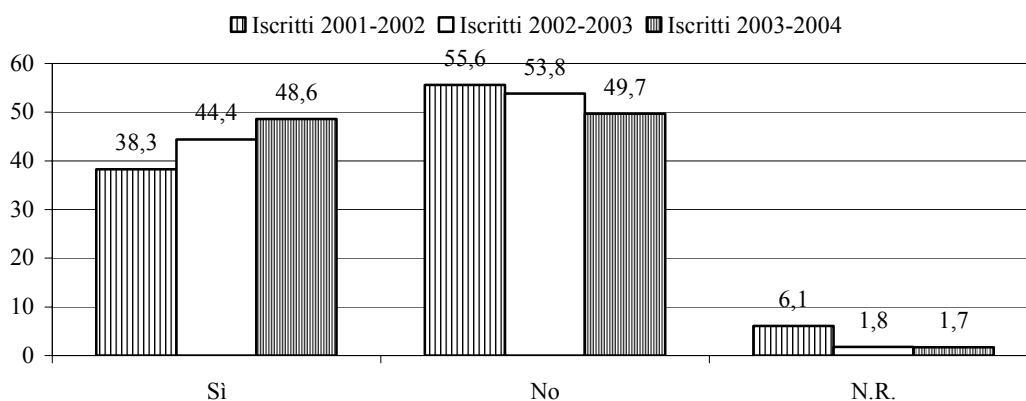
Fonte: Isfol, monitoraggio 2003 e 2004.

Occorre dunque promuovere un'ampia iniziativa che coinvolga le istanze del territorio, a partire dalle amministrazioni regionali e provinciali, al fine di dare un definitivo impulso alla costruzione di anagrafi efficienti che mettano nelle migliori condizioni operative i Centri per l'impiego, riconfermandone la loro funzione strategica dal punto di vista della gestione e della utilizzazione delle informazioni, anche nella prospettiva della costituzione dell'anagrafe nazionale prevista dallo schema di decreto emanato dal Ministero dell'istruzione relativamente all'attuazione delle norme sul diritto-dovere. Non può essere difatti considerato sufficiente, sebbene rappresenti comunque una tendenza positiva che è importante sottolineare, il miglioramento della valutazione espressa in merito alla qualità dei dati rispetto all'anno precedente, poiché tale evoluzione, come si è visto, non appare di livello tale da modificare in modo significativo il quadro complessivo.

A completare il quadro per quel che concerne l'attivazione dei flussi informativi e la gestione dei dati sui giovani da parte dei Cpi, concorre l'analisi sull'acquisizione preventiva delle informazioni, ovvero quella attività finalizzata a definire il complessivo stato formativo dei giovani in obbligo a partire dai dati forniti dalle scuole al momento della iscrizione degli alunni all'anno successivo. Tale attività, prevista dalle norme, dovrebbe comportare la conoscenza e la sistematizzazione delle informazioni sia per quel che riguarda il livello anagrafico, sia per quanto concerne le scelte effettuate dai giovani, al fine di favorire la programmazione delle attività. Le analisi condotte in questi anni hanno consentito di evidenziare la presenza di un'interpretazione piuttosto flessibile della modalità prevista per la comunicazione dei dati, ed al fine di evitare un flusso forse troppo gravoso per i soggetti interessati non di rado è stata scelta la strada di ridurre gli *step* di comunicazione, riconducendo solo a determinati periodi l'invio dei dati previsti. Da questo punto di vista, dunque, può apparire poco agevole un'analisi a livello generale, poiché occorre tenere presente le prassi a livello territoriale per la disciplina dei flussi. Certo è che la *preventiva* comunicazione dei dati, anche rivisitata nella prospettiva di semplificare le comunicazioni, rappresenta un'importante base di programmazione delle attività e consente uno spazio temporale più ampio per il controllo dei dati e la realizzazione di anagrafi di qualità

elevata. I risultati di questo ultimo monitoraggio evidenziano un certo miglioramento rispetto agli anni passati (fig. 2.11), sebbene siano ancora meno della metà i Centri per l'impiego che possono disporre anticipatamente delle informazioni sui giovani in obbligo. Anche in questo caso incide ovviamente la modalità organizzativa adottata per organizzare ed erogare i servizi ai giovani, a vantaggio di quelle strutture che operano direttamente con l'utenza. Considerando solo questi ultimi, infatti, la percentuale di Centri che hanno avviato la raccolta dei dati arriva fin quasi al 78%. Particolarmente rilevante, infine, appare l'analisi centrata sulla base della ripartizione territoriale, che mette in evidenza un forte ritardo delle strutture territoriali che operano nelle regioni del Mezzogiorno. Fra queste, infatti, ben il 62,6% dei Cpi non aveva in corso, al momento della rilevazione, alcuna azione finalizzata all'acquisizione delle informazioni sui giovani prima della conclusione dell'anno scolastico, dato particolarmente rilevante se si considera che in queste regioni la gestione delle attività per l'obbligo formativo è quasi interamente affidata all'azione diretta dei Cpi.

Fig. 2.11 - Centri per l'impiego che hanno avviato l'acquisizione dei dati sui giovani in obbligo formativo, prima della conclusione dell'anno scolastico o formativo - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggi 2002-2004.

#### Le attività con l'utenza

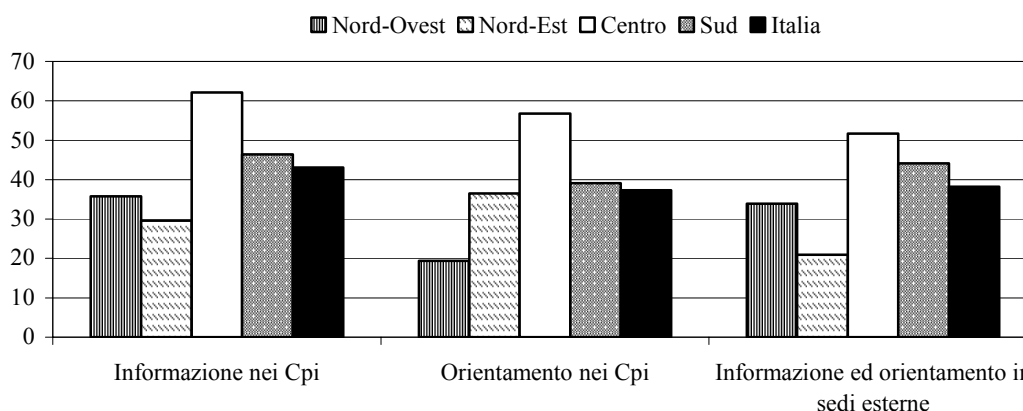
Un'ultima rilevante direttrice di indagine è relativa alle capacità di contatto e di accompagnamento manifestate nei confronti dei giovani, mediante la realizzazione di attività di informazione ed orientamento, il reinserimento all'interno di percorsi finalizzati al positivo conseguimento dell'obbligo, il tutoraggio. Per quel che riguarda il primo aspetto, la realizzazione di colloqui di informazione ed orientamento, il primo dato sul quale opportuno porre attenzione è quello concernente la numerosità di strutture che hanno offerto questi servizi all'utenza (fig. 2.12).

La situazione appare diversamente caratterizzata sia in ordine all'area geografica di riferimento, sia per quanto attiene all'azione informativa od orientativa realizzata. In particolare:

- ♦ per quanto riguarda l'area geografica, si nota una forte variabilità dei valori che caratterizza, peraltro in modo non del tutto omogeneo, le due ripartizioni settentrionali, entrambe sotto la media nazionale per tutte le tipologie di azione considerate e, in senso opposto, le aree del Centro e del Sud;
- ♦ per quel che concerne invece la caratterizzazione delle attività per area geografica, è

interessante notare come le regioni del Nord abbiano attribuito un diverso livello di attenzione ai servizi di orientamento individuale all'interno dei Cpi (prevalentemente nel Nord-Est) e alle attività esterne, perlopiù realizzate congiuntamente agli Istituti scolastici, nella ripartizione del Nord-Ovest.

Fig. 2.12 - Centri per l'impiego per tipologia di azioni di informazione ed orientamento realizzate e ripartizione territoriale - valori %



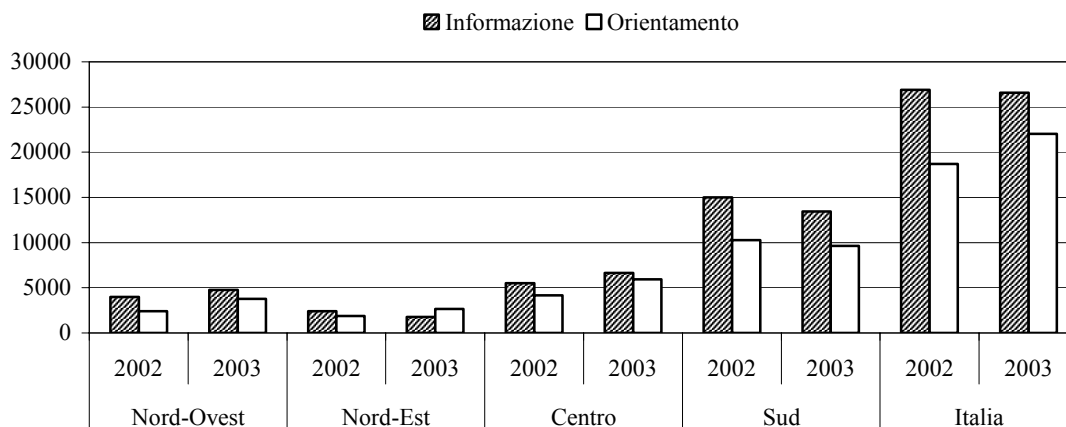
Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Come considerazione di ordine più generale, inoltre, si può rilevare che né l'informazione *individuale*, né l'orientamento *individuale*, che raggiungono a livello nazionale valori rispettivamente pari circa al 43% e al 37%, sono in grado di spiegare il dato complessivo sull'operatività dei Cpi che vedeva, come riportato in apertura, una quota pari circa all'80% di strutture territoriali che hanno attivato servizi specifici per l'obbligo formativo. Valori assai dissimili da tale percentuale riguardano sia le attività di informazione ed orientamento realizzate in sedi esterne, perlopiù all'interno ed in collaborazione con gli istituti scolastici, sia, come si vedrà più avanti, l'attivazione del servizio di tutoraggio. Sulla base di queste osservazioni sembra dunque di poter affermare che il valore nazionale relativo all'attivazione di servizi specifici per l'obbligo, non implica l'erogazione del complesso di servizi specifici considerati, ma piuttosto rappresenta la sommatoria di Centri che rendono disponibili anche una sola delle attività previste con i giovani. Dal punto di vista numerico, appare sostanzialmente stabile la quantità di colloqui di informazione realizzati, mentre risulta in crescita rispetto all'anno precedente la numerosità degli incontri di orientamento svolti con i giovani in obbligo. Tale modificazione appare il risultato di dinamiche diverse all'interno delle 4 ripartizioni territoriali. Per quel che riguarda l'informazione, in particolare, risulta abbastanza evidente un decremento di colloqui informativi nelle regioni Nord orientali (-26,7%, pari a 639 colloqui) e soprattutto nel Sud, dove la contrazione è minore in termini percentuali (-10,5%), ma più significativa considerando i valori assoluti, pari a 1583, ovvero ad un numero di poco inferiore all'aumento complessivamente registrato nel Nord-Ovest e nel Centro Italia (fig. 2.13).

In parte differente è invece la situazione per quel che riguarda l'erogazione di servizi di orientamento in termini di colloqui realizzati, poiché in questo caso si assiste ad una riduzione delle attività soltanto nella ripartizione meridionale. Questa, tuttavia, è l'area geografica nella quale in precedenza sono stati rilevati i valori più alti e dunque anche in questo caso, similmente

a quanto già osservato per l'attività di informazione, la riduzione dei colloqui determina una variazione negativa nella considerazione del valore complessivo nazionale.

Fig. 2.13 - Colloqui di informazione ed orientamento svolti presso i Centri per l'impiego, per ripartizione territoriale - valori assoluti



Fonte: Isfol, monitoraggio 2003 e 2004.

Per avere tuttavia un valore complessivo che consenta di dar conto dell'attività realizzata dalle strutture territoriali occorre tenere presente, come già accennato precedentemente, che una parte consistente dei servizi informativi ed orientativi viene svolta dagli operatori presso strutture esterne, che generalmente si svolgono mediante incontri di gruppo presso le strutture scolastiche, anche se non mancano importanti esperienze di attività di informazione ed orientamento realizzate in forma individuale, né le attività effettuate presso strutture di altro genere. Si tratta evidentemente di un servizio molto diverso da quello realizzato presso le sedi dei Cpi, non solo per le modalità di realizzazione ed i contenuti che attraverso tali esperienze vengono veicolati, ma anche e forse soprattutto per la finalità con cui tali attività vengono realizzate. Se infatti, in linea generale, i colloqui di informazione ed orientamento in forma individuale che si svolgono presso la sede della struttura territoriale hanno la finalità di attivare un processo di accompagnamento del giovane verso una scelta soddisfacente o verso la ripresa del percorso formativo, presupponendo pertanto anche l'attivazione dei servizi di convocazione e di accoglienza; la realizzazione di attività presso altre strutture assume spesso un importante carattere di natura *preventiva*, finalizzato pertanto ad anticipare l'insorgere di eventuali problematiche legate alla scelta mediante la presentazione delle possibili opportunità presenti all'interno del sistema di diritto-dovere.

Le attività *esterne* svolte dai Cpi, inoltre, assumono una rilevanza significativa anche per altre motivazioni connesse con lo sviluppo della presenza sul territorio. Più in particolare:

- ◆ consentono la nascita ed il consolidarsi di *dinamiche di rete* nell'ambito del bacino territoriale in cui i Centri per l'impiego operano, dinamiche che sono necessarie non soltanto per l'individuazione ed il *recupero* dei giovani a rischio di fuoriuscita dal sistema, ma anche per la funzionalità dell'intero sistema di accompagnamento avviato con l'introduzione dell'obbligo formativo;
- ◆ promuovono le stesse strutture territoriali presso l'utenza giovanile, che spesso, al contrario,

non conosce le funzioni e le opportunità che tali strutture possono offrire. È opportuno a tale proposito ricordare che i canali formativi sono al secondo posto tra le fonti che hanno permesso ai più giovani di conoscere l'esistenza dei Cpi sul territorio (23,2% degli intervistati), dopo *Amici, parenti e conoscenti* (71,6%)<sup>37</sup>;

- ◆ permettono di raggiungere numeri piuttosto elevati di giovani e di diffondere materiali e strumenti informativi utili ad una presa di coscienza sulle opportunità di formazione e sulla delicatezza della scelta anche presso le famiglie dell'utenza *estesa*, di quella cioè che non si rivolge direttamente alla struttura territoriale.

Le dimensioni dell'utenza giovanile coinvolta in queste attività esterne alla sede del Cpi è riportata all'interno delle due successive tab. 2.8 e 2.9, che permettono anche di notare sia come questa si distribuisce sul territorio; sia i valori complessivi relativi ai giovani con cui, in forme diverse, i Centri hanno preso contatto.

Tab. 2.8 - Numero di colloqui di informazione realizzati da operatori dei Centri per l'impiego per sede di realizzazione e ripartizione territoriale - valori assoluti e variazione % sul 2003

Colloqui di informazione	Ripartizione territoriale				Italia	
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	2004	Var. % sul 2003
Presso i Cpi	4.759	1.756	6.622	13.431	26.568	-1,2
In sedi esterne	16.912	2.300	17.904	12.266	49.382	-2,2
<b>Totale</b>	<b>21.671</b>	<b>4.056</b>	<b>24.526</b>	<b>25.697</b>	<b>75.950</b>	<b>-1,9</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2003 e 2004.

Tab. 2.9 - Numero di colloqui di orientamento realizzati da operatori dei Centri per l'impiego per sede di realizzazione e ripartizione territoriale - valori assoluti e variazione % sul 2003

Colloqui di orientamento	Ripartizione territoriale				Italia	
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	2004	Var. % sul 2003
Presso i Cpi	3.777	2.636	5.944	9.649	22.006	17,7
In sedi esterne	5.448	400	16.616	11.666	33.950	5,5
<b>Totale</b>	<b>9.225</b>	<b>3.036</b>	<b>22.560</b>	<b>21.315</b>	<b>55.956</b>	<b>10,5</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2003 e 2004.

L'elemento comune che si nota osservando le due distribuzioni è la superiorità numerica dell'utenza raggiunta nelle attività promosse all'esterno rispetto a quelle realizzate nell'ambito della propria sede operativa, e ciò è da mettere in relazione con il fatto che buona parte delle attività nelle scuole o in altre strutture vengono realizzate a *gruppi* di giovani. Questa stessa caratteristica dell'attività contribuisce anche a spiegare le ragioni della prevalenza delle attività informative rispetto a quelle di orientamento, che più spesso richiedono incontri individuali tarati sulle specifiche esigenze del soggetto. Dal punto di vista numerico, l'informazione, che si configura come il primo passaggio del percorso di accompagnamento, non presenta rilevanti differenze rispetto all'anno precedente per quanto attiene il dato nazionale, mentre sensibili modificazioni si registrano in relazione alle ripartizioni geografiche. Similmente a quanto già visto in precedenza per le attività *in sede* anche l'informazione erogata presso altre strutture subisce una forte contrazione nell'area Nord orientale (-27,3%) ed in quella meridionale (-

<sup>37</sup> *Gli utenti e i Centri per l'impiego*, Isfol, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n. 7/2004.



47,5%), contrazione bilanciata dalla forte crescita numerica dei contatti nel Centro che quasi raddoppiano rispetto all'anno precedente. Diversa è invece la considerazione per quel che concerne l'attività *esterna* di orientamento, la cui distribuzione per area territoriale fa registrare una contrazione particolarmente elevata dei valori percentuali sia nel Nord-Est (-82,2), sia nel Nord-Ovest (-52,6) a fronte di una significativa crescita nelle altre due ripartizioni che produce, complessivamente, una variazione in aumento di oltre il 10% rispetto all'anno precedente. A tale variazioni contribuisce in modo particolare anche in questo caso l'attività svolta nelle regioni centrali, nelle quali il numero di colloqui si accresce del 95,5%, che si traduce, in valori assoluti in oltre ottomila incontri in più.

Appare certamente complesso spiegare i motivi di queste forti variazioni che difficilmente possono essere ricondotte solo a fattori strategici, legati dunque a specifiche programmazioni di attività. È evidente che sarebbe necessario osservare serie storiche più lunghe, ma non si può escludere fin da ora che vi siano altri elementi, legati ad esempio all'organizzazione ed alla disponibilità del personale, che intervengono come fattori ostativi o, al contrario, propulsivi a determinare alcuni dei risultati raggiunti dalle strutture territoriali. Le attività per l'obbligo formativo, in sostanza, devono essere lette ed interpretate in una dimensione di sistema e dunque l'assenza di dati anagrafici sui giovani o la tipologia contrattuale del personale possono influire in modo significativo sulla capacità di erogare servizi. Appare dunque necessario prevedere per il futuro, anche a seguito di ulteriori approfondimenti conoscitivi, percorsi di stabilizzazione del sistema nei suoi aspetti organizzativi e sulla base dei migliori parametri possibili, onde evitare il rischio di dinamiche irrazionali relative all'andamento dei risultati raggiunti. Un'ulteriore interessante dinamica da esaminare riguarda l'attivazione del servizio di tutorato per i giovani, ovvero di quel servizio che è stato indicato fin dalle prime fasi di introduzione dell'obbligo formativo, come uno degli aspetti rilevanti ed innovativi dell'intero sistema. La situazione attuale appare caratterizzata, come si rileva dai dati contenuti nella tab. 2.10, dalla presenza del servizio in appena il 37% dei Centri per l'impiego attivi sul territorio nazionale con un valore massimo pari al 55% relativo alla ripartizione del Centro Italia.

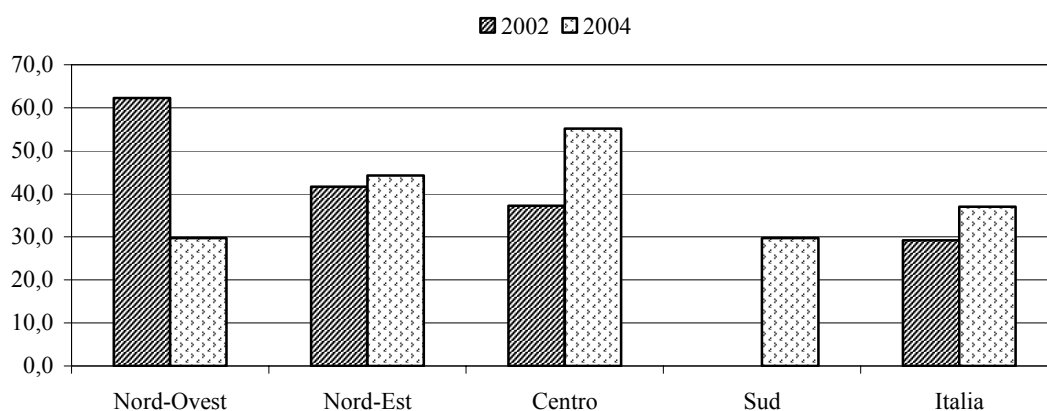
Tab. 2.10 - Centri per l'impiego per presenza del servizio di tutorato e ripartizione territoriale - valori %

Presenza del servizio	Ripartizione territoriale				Italia
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	
Sì	29,7	44,3	55,2	29,7	37,0
No	62,2	25,2	34,5	70,3	53,1
Non risponde	8,1	30,4	10,3	-	9,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Il dato ora esaminato, di per sé insoddisfacente poiché mette in evidenza un'ampia fascia non coperta dal servizio, appare comunque in crescita rispetto a quello rilevato nel corso del 2002, anno in cui il valore medio nazionale era pari al 29,2%. L'osservazione della relativa rappresentazione grafica (fig. 2.14) mette peraltro in evidenza la anomala variabilità delle singole distribuzioni che produce, come detto, un incremento complessivo pari a circa l'8% dei Cpi.

Fig. 2.14 - Evoluzione della presenza del servizio di tutorato, per anno e ripartizione territoriale - valori %

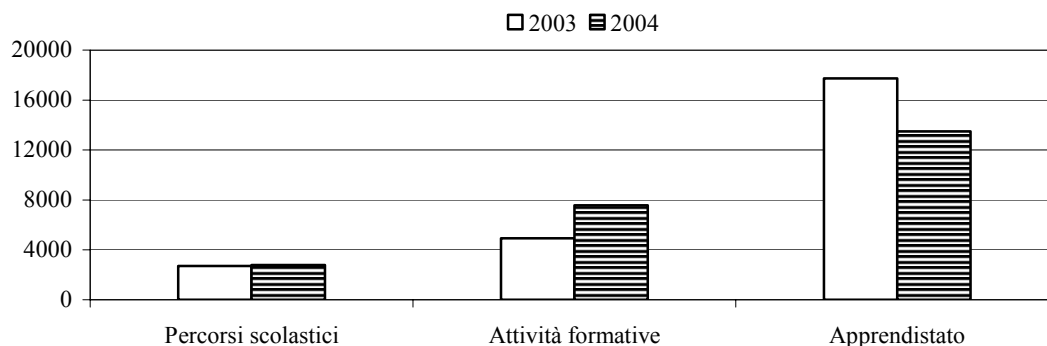


Fonte: Isfol, monitoraggio 2002 e 2004.

Le punte più estreme di tale variabilità sono rappresentate dal Nord-Ovest e dal Sud ripartizioni all'interno delle quali nel 2004 il servizio era presente nel 29,7% di strutture. Assolutamente diverso appare tuttavia il termine di confronto, rappresentata dal livello di attivazione del servizio nel 2002: per quel che concerne l'area Nord occidentale, infatti, si può verificare che due anni fa era il 62,2% delle strutture ad aver reso disponibile il servizio di tutorato, mentre nel Sud due anni fa il servizio non era presente. Anche le motivazioni di tale variabilità sono molto diverse perché fanno riferimento da una parte alla riformulazione di tipo organizzativo avvenuta nella ripartizione Nord occidentale nella quale è stata via via sostituita la gestione diretta del servizio con quella centralizzata, dall'altra con un percorso di crescita che, sebbene in modo non lineare, ha interessato il sistema di accompagnamento nelle regioni meridionali. Di particolare rilevanza, infine, risulta essere l'analisi relativa ai dati sugli esiti dell'attività dei Cpi in termini di inserimenti/reinserimenti di giovani in una delle diverse filiere utili all'assolvimento dell'obbligo: tali dati possono infatti essere considerati come uno dei possibili indicatori di successo delle attività svolte dalle strutture territoriali. Le informazioni rilevate attraverso il monitoraggio indicano in poco meno di 24.000 i giovani che sulla base delle attività svolte dai Centri hanno scelto di proseguire il percorso di assolvimento dell'obbligo (fig. 2.15).

Rispetto all'anno precedente è presente una lieve diminuzione degli inserimenti, anche se le differenze più rilevanti sono relative alla filiera formativa di inserimento. Se infatti resta sostanzialmente invariato (e minoritario) il dato relativo ai reingressi all'interno del sistema scolastico, una sensibile modifica si apprezza relativamente alla *tendenza* per quel che concerne gli inserimenti nel canale della formazione professionale e in quello dell'apprendistato. Quest'ultimo resta comunque il bacino più ampio all'interno del quale promuovere il reinserimento dei giovani, ma in valori assoluti decresce di oltre 4.000 unità rispetto all'anno precedente, soprattutto a vantaggio delle attività formative.

Fig. 2.15 - Distribuzione degli inserimenti in attività scolastiche, formative ed in apprendistato, per anno - valori assoluti



Fonte: Isfol, monitoraggio 2003 e 2004.

## 2.4 Servizi di supporto per lavoratori atipici

I Centri per l'impiego mostrano, anche attraverso la rilevazione campionaria condotta nel corso del 2004, una crescente capacità di cogliere i fenomeni emergenti nel mercato del lavoro declinandoli in relazione alle specificità locali. Il lavoro "atipico" assume, infatti, un ruolo sempre maggiore sia sul versante della domanda di servizi, sia – sebbene con lacune ancora considerevoli – su quello dell'offerta. Gli operatori intervistati dichiarano, infatti, che i lavoratori flessibili, intermittenti, a termine che si rivolgono ai Centri per l'impiego costituiscono, in media, un quarto dell'utenza complessiva. Si tratta soprattutto di donne e di giovani per i quali, in molti casi, l'impegno lavorativo a tempo definito finisce per costituire una condizione permanente. È questo il caso, ad esempio, del lavoro svolto in alcune località di villeggiatura in cui i responsabili dei Servizi per l'impiego osservano la presenza di: "Stagionali a tempo indeterminato, ossia di persone che tutti gli anni lavorano da giugno a settembre presso la stessa azienda". La visibilità stessa del lavoro atipico varia tuttavia da regione a regione, sia in relazione alla effettiva diffusione di modalità contrattuali flessibili, sia in ragione della diversa capacità dei Centri di attrarre questo particolare segmento di utenza. La ripartizione geografica in cui appare più elevata la quota di lavoratori atipici in rapporto al resto degli utenti è il Nord-Est (con una media superiore al 40%), seguito dal Centro Italia (con il 29%), mentre agli ultimi posti si collocano il Nord-Ovest e il Mezzogiorno (entrambi, approssimativamente, con una media del 17% di atipici sul totale degli utenti). Ad emergere è, lo accennavamo, la relazione diretta tra livello di attenzione da parte dei Cpi verso questa parte di utenza e affluenza di atipici: a presentare la gamma più ampia di servizi a favore di chi svolge lavoro atipico sono, infatti, i Cpi del Centro Italia e del Nord-Est, seguiti dai Centri per l'impiego del Nord-Ovest e, a grande distanza, da quelli meridionali (tab. 2.11).

L'iniziativa dei Cpi su questo tema risulta, tuttavia, non ancora adeguata a fronteggiare la crescente flessibilizzazione del lavoro e ad incoraggiare la domanda di assistenza (espressa o potenziale) di una quota consistente di cittadini: meno del 10% dei Cpi, su base nazionale, si è infatti dotata di supporti specifici. Sono però soprattutto i Centri per l'impiego del Nord-Ovest e, in particolare, del Mezzogiorno a tenere in minore considerazione le esigenze dei lavoratori atipici e il ritardo registrato in queste aree rischia di apparire ancora più rilevante se si considerano i notevoli progressi realizzati in altre regioni. In generale, il principale elemento di

successo sembra essere rappresentato dalla capacità di realizzare *network* interni o esterni al sistema dei Servizi per l'impiego.

Tab. 2.11 - Cpi che forniscono servizi di sostegno ai lavoratori atipici, per area geografica

Sostegno ai lavoratori atipici	Area geografica				Totale
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
No	88,4	84,3	80,5	97,7	90,0
Sì	11,6	15,7	19,5	2,3	10,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

La Toscana fa osservare, ad esempio, notevoli capacità di consorzarsi con altri soggetti al fine di garantire e ampliare i servizi destinati ai lavoratori atipici. A Pisa è stato attivato uno sportello presso la Asl locale che fornisce informazioni e assistenza a questi soggetti; mentre a Pistoia e a Grosseto sono state sperimentate collaborazioni con strutture sindacali finalizzate a fornire consulenze in materia di diritti e a consentire una verifica dei contratti individuali. Sempre in Toscana è, inoltre, in fase di sperimentazione la fornitura di consulenze *on line* rivolte ai lavoratori atipici. Il progetto Prometeo – questo il nome dell'iniziativa – prevede, dopo un primo contatto con gli operatori del servizio, la possibilità di avviare gli utenti verso consulenze specialistiche che possono riguardare previdenza, vertenze legali, assistenza fiscale oppure corsi di formazione. In **Emilia Romagna** si assiste al progressivo perfezionamento e arricchimento di un sistema di servizi che da anni opera in questa direzione e che sembra fare ricorso, in prevalenza, a risorse interne al sistema dei Servizi per l'impiego (sebbene siano molto attivi, nella regione, anche altri soggetti interessati alla questione, come le organizzazioni sindacali di lavoratori e datori di lavoro; gli sportelli Informagiovani; i Centri di orientamento e quelli di formazione professionale). Nel caso citato, regione e province offrono un solido sostegno all'azione dei singoli Centri, tanto che, anche nei Cpi in cui non siano state predisposte iniziative autonome, è possibile disporre dei numerosi strumenti predisposti ai livelli amministrativi superiori:

- ◆ formazione, innanzitutto, destinata sia agli utenti<sup>38</sup> – e finanziata con il contributo del Fondo sociale europeo ma anche attraverso le risorse per la formazione continua dei lavoratori (L. 236/93) –, sia agli operatori dei Cpi, al fine di fornire conoscenze utili all'intervento in questo campo;
- ◆ consulenze e informazioni fornite sia in presenza (su appuntamento), sia a distanza. Tali servizi sono infatti disponibili anche *on line* – essi “*intendono sfruttare le potenzialità di Internet per raggiungere in ogni luogo e in ogni momento tutti gli atipici che avrebbero difficoltà ad utilizzare i servizi di persona*”. In particolare, viene offerto un servizio di consulenza in materia contrattuale, fiscale e previdenziale e in riferimento all'auto-imprenditorialità; queste consulenze sono disponibili anche per via telefonica;
- ◆ attività seminari (riguardanti, in particolare, le province di Rimini e Ferrara) consistenti in “*incontri, sulle tematiche di maggior interesse, capaci di coinvolgere un numero elevato di persone favorendo, tra le altre cose, l'attivazione di interessanti dinamiche di gruppo*” con

<sup>38</sup> Il Sistema informativo regionale per la formazione professionale ha rilevato come, nell'arco di un triennio, in Emilia Romagna siano stati erogati 800 *voucher* per la formazione individuale degli atipici, pari ad una spesa di 4 milioni di euro.

l'intento di offrire informazioni ma anche di sopperire alla condizione di isolamento che spesso caratterizza la condizione di lavoro degli atipici.

Anche in **Umbria** sembra, inoltre, configurarsi una diffusione capillare di iniziative a favore dei lavoratori “a termine”: a **Perugia** il Centro per l'impiego sostiene questi utenti offrendo loro soprattutto consulenze sugli aspetti normativi e amministrativi. A **Terni**, invece, si è focalizzata l'attenzione sulla predisposizione di “bonus formativi” che “*offrono ai soggetti richiedenti la possibilità di usufruire di un finanziamento pubblico per accedere ad interventi formativi individuali a pagamento che consentano di accrescere le proprie conoscenze e competenze professionali*”. Non mancano, inoltre, anche iniziative avviate da singoli Centri per l'impiego i quali si misurano, anche in assenza di un'ampia rete di supporto, con l'obiettivo di dare maggiori informazioni, consapevolezza di sé e valore professionale ai lavoratori atipici. A **San Gavino Moreale** (Cagliari) sono state predisposte attività di informazione e consulenza; a **Mondovì** (Cuneo) sono stati redatti manuali per sostenere i percorsi di orientamento, l'acquisizione di informazioni e le auto-candidature. A **Valdagno** (Vicenza) si è invece provveduto ad accrescere l'occupabilità degli atipici organizzando stage a loro destinati, borse di studio che ne sostengano il reddito e incentivi alle imprese per la stabilizzazione occupazionale di questi lavoratori.

## 2.5 Lavoratori immigrati

In realtà, più appropriatamente, questo paragrafo avrebbe dovuto intitolarsi “i servizi specifici per i lavoratori neo o extracomunitari”. Dal 1° maggio 2004, infatti, la Comunità europea ha visto l'adesione di ulteriori 10 paesi, per i quali, di fatto, la denominazione “extracomunitari” è ormai inadatta. A detto processo, però, non è seguita una totale applicazione del trattato di adesione. Infatti, per il primo biennio dalla data del 1° maggio 2004 possono, in via transitoria, non essere applicati gli articoli da 1 a 6 del regolamento Cee n. 1612/68 ai fini dell'ingresso nel mercato del lavoro. Di tale possibilità si è avvalso il Governo italiano (così come quello di gran parte dei paesi già appartenenti alla Comunità europea) cosicché, ad eccezione dei cittadini ciprioti e maltesi, per i lavoratori “neocomunitari” verranno applicate sostanzialmente le norme che regolano l'accesso al lavoro così come configurate dal “testo unico delle disposizioni concernenti la disciplina dell'immigrazione e norme sulle condizioni dello straniero”<sup>39</sup>. Si è, quindi, deciso di mantenere sostanzialmente invariato il questionario di rilevazione, non costruendo percorsi di indagine differenziati per le due tipologie di target. Peraltro, proprio i cambiamenti di status, e le modifiche nelle procedure, hanno portato molti cittadini appartenenti ai nuovi paesi aderenti a richiedere informazioni anche ai Cpi che hanno uno “sportello immigrati” o personale specializzato per le procedure di assunzione e ingresso per lavoro dipendente. Inoltre tali modifiche si andavano ad assommare alla ancor presente “ondata di regolarizzazioni” che, con la modifica alla normativa per l'immigrazione dell'autunno 2002, ha aumentato considerevolmente il volume dei permessi di soggiorno per lavoro. Si consideri, a tal proposito, che più del 61% dei Centri per l'impiego dichiarano di aver conosciuto, nell'ultimo anno, un aumento dell'utenza

<sup>39</sup> In realtà, soprattutto per quel che concerne il rilascio della carta di soggiorno, i cittadini neocomunitari godono di procedure e requisiti agevolati. Nello specifico, la Circolare del 28 aprile 2004, della Pcm afferma che: “I cittadini cechi, lettoni, lituani, ungheresi, polacchi, sloveni e slovacchi, già occupati in Italia al 1° maggio 2004, e ammessi al mercato del lavoro italiano per un periodo ininterrotto uguale o superiore a 12 mesi, godono di libera circolazione ai fini dell'accesso al mercato del lavoro” e “per essi si applicano le procedure di accesso all'impiego subordinato previste per i cittadini dell'Unione europea”. Inoltre, ai cittadini dei nuovi paesi aderenti, dopo un periodo ininterrotto di lavoro pari a 12 mesi, “può essere concessa la carta di soggiorno di validità quinquennale”.

extracomunitaria e che, nel 35% dei casi, si è trattato di un aumento sensibile (tab. 2.12). Particolarmente coinvolti dall'incremento sono i Cpi del Nord Italia, ed in particolare del Nord-Est che, in più della metà dei casi hanno conosciuto un aumento sensibile degli utenti extracomunitari. Inferiore è la corrispondente percentuale nel Nord-Ovest (30,8%) ma che, nella voce "piccolo aumento" raccoglie ben il 50,2% dei Centri per l'impiego.

Tab. 2.12 - Incremento dell'utenza straniera dei Cpi nel corso dell'ultimo anno - valori %

Variazione	Area geografica				Totale
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Aumento sensibile	55,5	30,8	20,5	32,6	35,0
Piccolo incremento	24,5	50,2	26,7	15,6	26,7
Nessuna variazione	20,1	10,7	40,0	43,8	31,1
Diminuzione	0,0	8,3	12,7	8,1	7,2
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

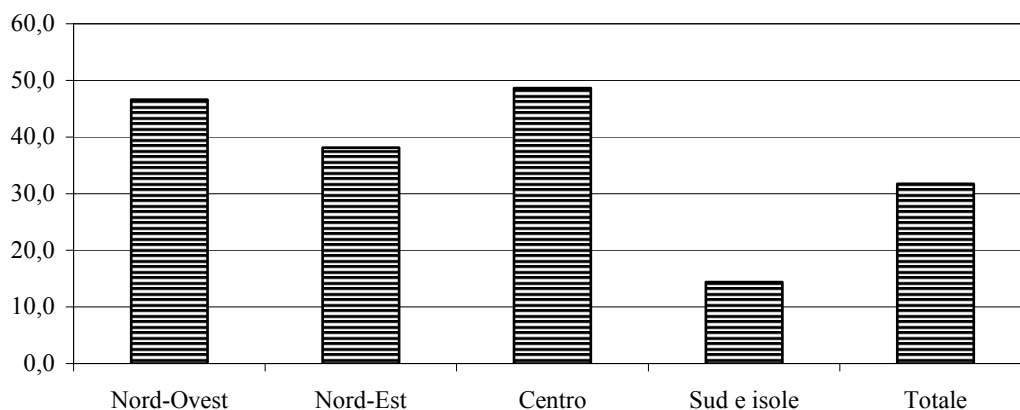
Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

In definitiva più dell'80,5% dei Cpi dell'Italia settentrionale hanno riscontrato un aumento di cittadini extra-comunitari, contro il 15,3% che non ha riscontrato nessuna variazione e un 4,2% (0% nel Nord-Ovest) per il quale l'utenza è diminuita. Decisamente meno interessate da tale crescita sono le regioni del Centro Italia, per le quali la quota più rilevante degli uffici non ha rilevato variazioni significative (40%). In linea con questo dato, infine, sono i Cpi del meridione, ma con una differenza di rilievo: se, anche qui, è la quota che rilevava un'utenza stabile ad essere quella preponderante (43,8%), la percentuale di Centri che hanno riscontrato un aumento notevole è molto più alta che nell'area precedente (33,6%), praticamente in linea con i valori dell'Italia settentrionale. Il peso dell'utenza extracomunitaria è avvertito, quindi, oltre che in termini assoluti, anche in termini di variazione con una chiara tendenza all'aumento. Non è un caso, quindi, che il 20% dei Cpi abbia individuato in questa categoria uno dei target su cui il Centro più si è speso e ha investito. Pur con intensità diverse, quindi, i lavoratori extracomunitari coinvolgono tutte le aree della penisola. È chiaro che, laddove l'incidenza straniera sulla popolazione totale sia bassa, o le peculiarità del mercato del lavoro locale e diverse difficoltà strutturali impongano altre priorità, minore sia la quota di Centri per l'impiego che hanno attivato servizi specifici per lavoratori non comunitari. È questo il caso dell'Italia meridionale ed insulare che, solo nel 14,4% dei casi ha attivato un qualche tipo di servizio specifico (fig. 2.16), a fronte di una media nazionale ben più alta (31,8%)<sup>40</sup>. La situazione, come già segnalato nelle precedenti rilevazioni, cambia radicalmente spostandosi verso le altre zone del territorio italiano, dove il numero di presenze di stranieri è molto più rilevante. Spiccano, in tal senso, le percentuali del Centro e del Nord-Ovest pari, rispettivamente, al 48,7% e al 46,6%. Quanto appena sottolineato trova conferma nei motivi per i quali i servizi non sono stati attivati (tab. 2.13). Nel Sud Italia, infatti, la scarsa numerosità di utenza straniera risulta essere, nel 45,6% dei casi, insufficiente a giustificare l'attivazione di azioni specifiche, comunque supplite da personale preparato a

<sup>40</sup> Vale la pena ricordare, come già fatto nelle precedenti edizioni di questo rapporto di monitoraggio, che il fatto che l'indagine sia campionaria, unitamente alla diversa distribuzione del fenomeno migratorio sul territorio, può portare ad un parziale divergenza tra i dati qui pubblicati e quelli presentati nell'indagine censuaria su Servizi per l'impiego (cfr. *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini ed imprese nel mercato del lavoro. Monitoraggio 2003*), nella quale veniva rilevato che i Cpi che fornivano servizi specifici per utenti extracomunitari erano il 44,6% del totale nazionale.

rispondere alle esigenze degli utenti stranieri (63,4%).

Fig. 2.16 - Percentuale di Cpi che hanno attivato servizi specifici per extracomunitari - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

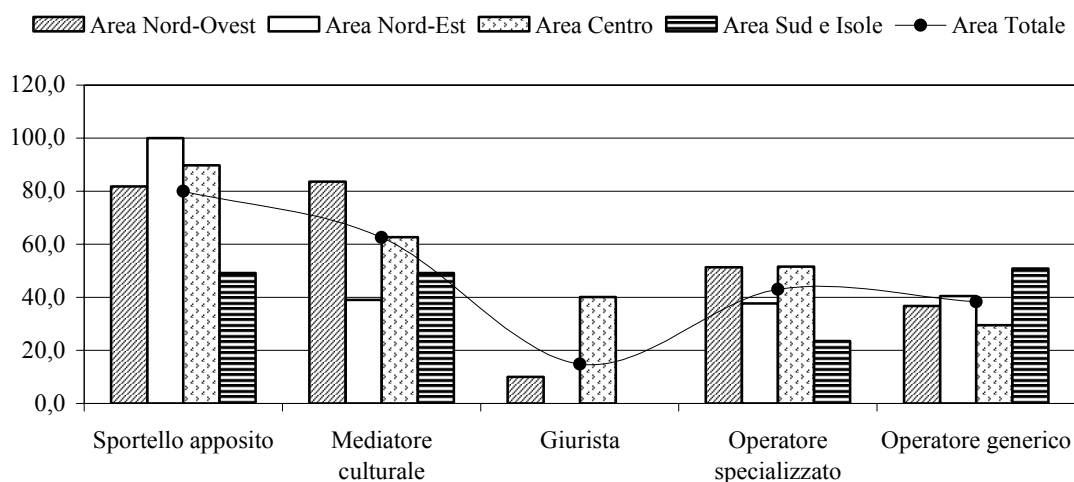
Tab. 2.13 - Motivi per i quali non sono stati istituiti servizi specifici per extracomunitari - valori %

Motivi	Area geografica				Totale
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Personale sufficientemente preparato	75,4	84,9	85,8	63,4	72,5
Poca utenza extracomunitara	0,0	14,1	15,1	45,6	27,9
Necessario ma non ancora istituito	53,8	60,2	19,4	33,1	40,2
Sarà istituito a breve	0,0	7,6	9,0	17,1	11,3

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

La situazione cambia nelle regioni del Centro-Nord dove, da un lato decresce sensibilmente il numero di Centri che non considerano numericamente rilevante l'utenza extracomunitaria (fino allo 0% del Nord-Ovest) e, al contempo, aumentano quelli che lamentano la necessità di attivare dei servizi. Unitamente a queste due tendenze, altri due aspetti importanti emergono dalla tabella. Da un lato l'elevata quota di Centri che considerano il personale "sufficientemente preparato" per rispondere alle esigenze degli utenti extracomunitari indica che l'assenza del servizio è più una scelta strategica, piuttosto che una conseguenza di carenze strutturali o di assenza di utenza. Dall'altro, la non irrilevante percentuale di Centri per l'impiego che segnalano la futura attivazione del servizio (soprattutto al Sud e nelle Isole), mostra come il fenomeno, nel suo complesso, sia in crescita. Più nel dettaglio, la modalità con cui si implementa il servizio prevede, nella maggioranza dei casi, l'istituzione di uno sportello apposito nel quale operano o mediatori culturali o personale del Centro appositamente formato. L'attività di mediazione, del resto, è andata in questi anni via via definendosi in maniera più puntuale. Se, infatti, inizialmente la mediazione veniva spesso ricondotta ad un'azione di "mediazione linguistica", oramai non pochi Centri prevedono percorsi complessi, a volte integrati anche con soggetti esterni al Centro, nei quali il mediatore culturale fornisce un supporto costante.

Fig. 2.17 - Cpi per tipologia di servizio specifico per extracomunitari, per area geografica - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

In tal modo, vengono evidenziate soprattutto le competenze trasversali dell'operatore, al quale non tanto è richiesta la conoscenza specifica di procedure e metodologie proprie delle funzioni erogate dal Cpi, quanto la capacità di leggere i fabbisogni dell'utente e d'agevolare l'utilizzo dei servizi offerti dall'ufficio. Il mediatore, quindi, ricopre un ruolo di potenziamento del servizio; in altre parole, agisce da supporto non solo all'utente lavoratore, ma anche agli operatori dello stesso Centro, facilitando la comunicazione e la comprensione (non solo linguistica) tra i due soggetti. Tra i diversi casi rilevati, si segnalano qui (per completezza e rappresentatività) quelli dei Centri per l'impiego di **Modena** e di **Porretta Terme (BO)** dove, nella fase di accoglienza, viene valutata la necessità di supportare l'azione con un mediatore culturale o se, al contrario, la persona può essere indirizzata direttamente ai diversi servizi, attraverso i "percorsi tipo". Nel primo caso, viene svolto un colloquio approfondito con l'operatore dell'orientamento e con il mediatore, al fine di approfondire le esigenze del soggetto e definire gli eventuali percorsi di inserimento lavorativo o formativi fino ad arrivare, come nel caso del Cpi di **Padova**, ad accompagnare personalmente l'utenza extracomunitaria agli incontri di selezione con le aziende.

A tale servizio, si affianca anche quello consulenziale e di supporto nelle procedure amministrative, spesso anche allargando gli ambiti di competenza canonica dei Spi. Non è raro che lo stesso Cpi si faccia tramite, se non addirittura carico, dei rapporti tra il lavoratore straniero e la Questura per i rinnovi dei permessi di soggiorno. Nel caso di **Breno (BS)**, ad esempio, il Centro raccoglie e integra, laddove necessario, la documentazione necessaria per il rinnovo dei permessi di soggiorno, e la presenta agli uffici territorialmente competenti. Similmente, a **Crema**, gli operatori forniscono un ampio quadro su servizi disponibili sul territorio e riguardo alle modalità di accesso agli stessi, offrendo anche un servizio di "mediazione telefonica" tra l'utente e i vari attori sociali del territorio (Municipalità, Questure, Asl, ...).

Va detto che il Cpi in questione non si avvale di mediatori culturali o personale specializzato che, anche in altri casi, non è considerato fondamentale per attivare servizi specifici per i cittadini extracomunitari. È pur vero però che, soprattutto laddove alle barriere culturali si sommano barriere linguistiche difficili da superare, la figura del mediatore sembra una scelta vincente. È il



caso, ad esempio, del Centro di **Forlì** dove l’inserimento di un operatore di lingua araba ha facilitato, e di molto, i rapporti con l’utenza femminile di origine magrebina, non più costretta a farsi accompagnare dai coniugi per farsi tradurre le informazioni fornite dagli operatori. Peraltro, come nel caso dei Cpi di Cuneo e Alberga, nell’ultima rilevazione è emersa una crescente attenzione all’utenza immigrata femminile, che sembra risentire ancor più delle difficoltà di inserimento lavorativo. Va da sé che, per operare in tal modo, il Cpi deve aver sviluppato una rete di relazioni con i soggetti esterni efficace e formalizzata, ormai universalmente considerata un elemento chiave nell’implementazione dei servizi per i lavoratori extracomunitari. A testimonianza di tale rilevanza, si consideri che oltre il 51% dei Cpi che offrono tali servizi dichiara di aver ormai consolidato le relazioni con gli altri attori presenti sul territorio. Oltre all’appena citato Cpi di Forlì, si possono nominare, a titolo esemplificativo, quelli di **Chiavari** e di **Modena**. In quest’ultimo caso, in particolare, il Centro partecipa ad un tavolo di coordinamento con il Servizio politiche del lavoro della provincia, la Dpl il comune e la Questura. Non sempre, infine, il Centro offre supporto ai soli utenti lavoratori, ma spesso allarga l’attività di consulenza anche alle imprese, soprattutto dopo le modifiche alla normativa per l’immigrazione. È il caso, ad esempio, dei Cpi di **Perugia**, che fornisce ai datori di lavoro (anche attraverso un sito Internet provinciale particolarmente curato) le informazioni necessarie per l’assunzione di cittadini stranieri.

## 2.6 I servizi per i disoccupati che percepiscono sussidi

Dall’analisi dei casi presi in esame, emerge che, nella stragrande maggioranza, i Cpi che erogano servizi dedicati a questa specifica categoria di utenti (i disoccupati che percepiscono sussidi) riguardano essenzialmente i lavoratori cosiddetti “in mobilità”, cioè coloro che sono stati colpiti da un licenziamento collettivo seguito ad una crisi aziendale. Per questa tipologia di lavoratori esiste, infatti, una lista separata e una serie di politiche volte al reinserimento specificamente mirate, definite dalla Legge 223/91, che rende questi soggetti più appetibili per le imprese e quindi più facilmente collocabili. Infatti, coloro che sono iscritti nelle liste di mobilità usufruiscono di un’indennità (solo ad alcune condizioni), e di un sistema di strumenti per il rientro nel mercato del lavoro, tra cui piani di inserimento, formazione *ad hoc*, lavori socialmente utili. Inoltre, le aziende sono incentivate all’assunzione dei lavoratori in mobilità perché usufruiscono in questo caso di sgravi contributivi e fiscali, e trovano vantaggi anche dall’aver a disposizione una forza lavoro che ha già esperienza lavorativa e che ai sensi della legge che regola la materia, può usufruire di formazione *ad hoc*. Soprattutto questo aspetto, in alcune aree del paese, ha rappresentato, per i Servizi pubblici per l’impiego, una opportunità concreta per tornare a giocare un ruolo rilevante nei mercati del lavoro locali, dopo la riforma innescata dal D.lgs. 469/97. Nei distretti produttivi della fascia pedemontana alpina e della bassa pianura padana, ad esempio, dove la (ormai) cronica carenza di manodopera specializzata costringe le imprese alla competizione per assicurarsi i lavoratori, il servizio pubblico ha messo in campo *policy* mirate, attraverso le quali i Cpi hanno potuto utilizzare l’*appeal* di questi soggetti e dei servizi ad essi collegati come leva verso le imprese, favorendo, allo stesso tempo, il collocamento di soggetti svantaggiati.

Va segnalato, a questo proposito, che in altre zone del paese, soprattutto dove si registrano fenomeni di deindustrializzazione diffusa, i lavoratori in mobilità, molto spesso anche a causa dell’età avanzata, rappresentano una fascia particolarmente debole dell’utenza dei Cpi. Questo

quadro è destinato però a cambiare con l'apertura del mercato agli intermediari privati: infatti tra le misure specifiche per favorire l'inserimento professionale dei lavoratori svantaggiati, il D.lgs. 276/2003<sup>41</sup>, prevede che vengano chiamate in causa le agenzie di somministrazione, che in presenza di alcune condizioni date<sup>42</sup>, possono gestire piani individuali di reinserimento e usufruire di alcuni vantaggi in deroga alla disciplina generale: nel caso dei lavoratori che percepiscono sussidi, e quindi anche di coloro in stato di "mobilità", l'agenzia di somministrazione può godere della detrazione, dal compenso dovuto, di quanto percepito dal lavoratore a titolo di indennità<sup>43</sup>. Alla data della rilevazione, non erano ancora state firmate convenzioni specifiche relative a questi argomenti.

In termini generali, i servizi che i Centri per l'impiego mettono a disposizione dei lavoratori che percepiscono sussidi (e delle imprese) sono soprattutto di informazione, di orientamento e motivazionali, di ricollocamento più o meno avanzato, di corsi di formazione e tirocini formativi.

Naturalmente, anche i servizi informativi sono differenti a seconda della quantità e qualità delle informazioni che erogano: ad un livello base, dove è comunque apprezzabile l'integrazione degli uffici, il Centro per l'impiego di **Castel San Giovanni** (PC), pur non realizzando in forma strutturata azioni verso i disoccupati che percepiscono sussidi, ha attivato uno sportello integrato con l'Inps per l'erogazione di informazioni e l'espletamento di pratiche burocratiche. A un livello di complessità maggiore si colloca l'esperienza del Cpi di **Appiano Gentile** (CO), che ha organizzato seminari informativi di gruppo presso le aziende che erano in procinto di mettere in mobilità parte dei dipendenti. Si tratta di un servizio informativo di tipo orientativo-motivazionale, in qualche maniera propedeutico ad un vero e proprio servizio di *outplacement*. Analogo servizio di informazione è quello attivato dal Centro per l'impiego di **Badia Polesine** (RO) tramite lo strumento del "job-club", che consiste in riunioni di gruppi di utenza omogenei per settori, aspirazioni e attività lavorative svolte. Tale procedura ha la finalità di fornire informazioni dettagliate sull'andamento del mercato del lavoro, sulle professionalità più richieste e sulle opportunità formative relative. Il Centro per l'impiego di **Fano** (PU) effettua, con i lavoratori in mobilità, degli incontri di gruppo in cui, partendo dalla compilazione della scheda informativa, si danno informazioni sul mercato del lavoro e sui servizi offerti che possono essere utili per il ricollocamento. Anche il Centro per l'impiego di **Tricase** (LE), infine, realizza nell'ambito delle normali attività svolte, incontri di gruppo con i lavoratori in mobilità.

Per quanto riguarda le attività di ricollocamento dei soggetti in mobilità, o che comunque percepiscono indennità, uno dei casi più interessanti è l'esperienza del Cpi di **Abbadia San Salvatore** (SI); si tratta di una esperienza "base", riconducibile ad attività di ricollocamento professionale, centrata, però, sul lato della domanda delle imprese; il Cpi, infatti, propone periodicamente alle aziende della zona i lavoratori in mobilità e prospetta al consulente aziendale gli sgravi fiscali e le agevolazioni previste dalla legge citata in caso di assunzione di personale che percepisce sussidi. Svolge, invece, una attività di ricollocazione centrata maggiormente (ma non esclusivamente) sul lato dell'offerta, il Centro per l'impiego di **Borgo Val di Taro** (PR). Si tratta di una iniziativa, che riguarda l'intero territorio provinciale, indirizzata, in particolare, ai lavoratori in esubero dell'azienda Bormioli e che prevede, dopo una prima attività di incrocio

<sup>41</sup> D.lgs. 276/2003, art. 13 e 14.

<sup>42</sup> Le Agenzie di somministrazione possono gestire piani individuali di inserimento di lavoratori svantaggiati a condizione che: (1) abbiano stipulato apposite convenzioni con gli operatori pubblici; (2) abbiano elaborato un piano individuale di inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro, con interventi formativi idonei; (3) il lavoratore venga seguito da un tutor con adeguate competenze e professionalità; (4) abbiano stipulato con il lavoratore un contratto di almeno sei mesi.

<sup>43</sup> Nel caso specifico, è necessario che sia presente un contratto della durata non inferiore ai nove mesi.

domanda-offerta, azioni di presa in carico, attraverso l'individuazione di imprese interessate a determinati profili e, a loro volta, di interesse per i lavoratori. Il Cpi contatta direttamente le imprese, promuove le candidature e supporta le persone per il colloquio. Il Centro per l'impiego di **Prato** ha attivato uno "sportello emergenze" che offre supporto ai lavoratori in mobilità e svolge attività di accompagnamento per le aziende in crisi con la collaborazione dell'Unione Industriali. È lo stesso Centro a realizzare dei bollettini con l'elenco dei profili professionali disponibili sul mercato; i curriculum dei lavoratori sono poi inviati all'Unione Industriali che provvede a comunicarli alle aziende. Il Servizio Lavoro della provincia contatta quindi tali utenti per effettuare un colloquio di orientamento che può anche determinare l'attivazione di un percorso di bilancio delle competenze. Le attività svolte hanno dato esiti molto positivi poiché hanno permesso la ricollocazione di più della metà dei lavoratori entro un mese dal termine degli interventi. Infine presso l'Agenzia del lavoro di **Trento** è operativo un gruppo di lavoro che si occupa specificamente dei casi di crisi aziendale e promuove la ricollocazione dei lavoratori in mobilità. A questi utenti vengono offerti servizi mirati e personalizzati che coinvolgono le strutture del Centro, attraverso i servizi di accoglienza e orientamento ed il rinvio ad attività di formazione.

Soprattutto lì dove i lavoratori che percepiscono sussidi appaiono più difficilmente ricollocabili, una delle strade più "rodute" per l'uscita dallo stato di mobilità, ma non solo, è quella dei Lavori socialmente utili: il Centro per l'impiego di **Palazzo** (BS), ad esempio, si avvale come aiuto al proprio organico, dell'opera di una media annua di 5 o 6 Lsu. Il Centro per l'impiego di **Crema**, invece, svolge colloqui di orientamento di gruppo per i lavoratori in mobilità e assegna i socialmente utili agli enti pubblici che li richiedono. Il Centro per l'impiego di **Cervignano** (UD), nel caso in cui un comune necessiti di lavoratori socialmente utili, predispose un progetto con l'indicazione del tipo di attività da svolgere e la qualifica che la persona deve possedere. Anche il Centro per l'impiego di **Teano** (CE) promuove il reinserimento dei lavoratori in mobilità con Lsu nell'amministrazione pubblica, grazie alla collaborazione dei comuni e degli enti locali. I corsi di formazione sono, invece, lo strumento che il Centro per l'impiego di **Padova** utilizza in favore dei lavoratori in mobilità. Tali corsi si rivolgono soprattutto all'utenza che fuoriesce dai laboratori artigianali ed hanno lo scopo di far acquisire competenze e qualifiche da utilizzare nel proprio ambito professionale o di permettere una eventuale riconversione occupazionale.

Altro caso interessante è quello del Centro per l'impiego di **Trieste**, dove è possibile ricevere informazioni relative alle borse di studio per partecipare ai corsi di formazione previsti dal regolamento regionale per i lavoratori in mobilità. A **Riva del Garda** (TN), l'Agenzia del Lavoro, con la collaborazione di enti di formazione e attraverso il Cpi, eroga, in seguito ai colloqui di orientamento con operatori dedicati, corsi di formazione in materia di amministrazione di azienda, informatica ed assistenza socio-sanitaria a favore dei disoccupati che percepiscono sussidi. Tutte le attività finora descritte, rientrano in varia misura, nel quadro definito dalla già citata Legge 223/92 sulla mobilità; sono state tentate soluzioni più originali, soprattutto relativamente alla formazione *on job*; ad esempio, il Centro per l'impiego di **Nereto** (TE), oltre ad offrire colloqui informativi ai lavoratori in mobilità, ha attivato un progetto sui tirocini formativi. I servizi di orientamento e quello di mediazione dell'incontro domanda-offerta del Cpi di Nereto si sono occupati di raccogliere le esigenze dei lavoratori da una parte, e quelle delle aziende dall'altra ed effettuare il *matching*. Il progetto, peraltro, ha avuto particolare successo: molte delle richieste giunte al Centro hanno portato all'attivazione di tirocini, che

hanno buone probabilità di trasformarsi presto in contratti a tempo indeterminato. Inoltre, sempre nell'ambito dello stesso progetto, il Cpi ha finanziato ad alcuni lavoratori in Lsu un prestito a fondo perduto per attività di imprenditoria locale. In misura minore, anche presso il Centro per l'impiego di **Frosinone**, infine, sono state stipulate convenzioni con alcune aziende, dove vengono inseriti in tirocini formativi i disoccupati che percepiscono sussidi.

## 2.7 Iniziative per l'emersione dal lavoro irregolare

Tra i problemi che affliggono il mercato del lavoro italiano vi è indubbiamente il fenomeno del lavoro sommerso (tab. 2.14).

Tab. 2.14 - Tassi di irregolarità delle unità di lavoro per regione e settore di attività economica nel 2002

Regione	Agricoltura	Industria	Industria in senso stretto	Costruzioni	Servizi	Totale economia
Piemonte	19,8	3,2	3,2	3,6	12,7	9,8
Valle D'Aosta	29,6	2,6	1,3	4,1	19,0	15,3
Lombardia	21,4	2,4	1,7	5,8	12,1	8,9
Trentino Alto Adige	21,1	6,0	7,0	4,3	13,1	11,9
Veneto	28,9	2,3	1,7	5,0	13,0	9,8
Friuli Venezia Giulia	30,5	3,7	2,9	6,6	15,9	13,0
Liguria	26,2	6,6	5,1	9,3	12,9	12,0
Emilia Romagna	24,6	3,3	3,6	1,8	11,9	9,8
Toscana	18,4	4,8	4,4	6,3	13,1	10,8
Umbria	23,8	6,6	5,7	9,3	16,4	13,8
Marche	27,2	2,8	2,7	3,2	15,5	11,4
Lazio	39,0	14,8	8,5	24,6	14,7	15,5
Abruzzo	28,7	9,5	5,1	21,2	14,2	13,7
Molise	30,0	18,0	17,0	20,2	21,0	20,9
Campania	43,3	20,5	17,5	26,6	24,8	25,1
Puglia	41,6	18,1	13,8	26,9	18,6	21,1
Basilicata	34,5	26,4	28,3	23,3	17,1	21,5
Calabria	53,0	34,4	28,2	41,1	23,1	30,0
Sicilia	44,6	25,8	22,2	31,2	22,1	25,0
Sardegna	25,6	12,2	10,6	14,7	18,3	17,7
<i>Totale Italia</i>	33,7	7,6	5,5	13,9	15,5	14,2
<i>Nord-Ovest</i>	21,5	2,9	2,2	5,5	12,4	9,5
<i>Nord-Est</i>	26,3	3,1	2,9	4,0	12,9	10,3
<i>Centro</i>	29,1	7,9	5,3	15,0	14,4	13,3
<i>Mezzogiorno</i>	42,1	20,4	16,5	27,4	21,2	23,1

Fonte: Istat.

I Spi, pur non essendo titolari di specifici compiti nell'ambito delle azioni previste per favorire l'emersione del lavoro nero, possono svolgere un ruolo significativo sia attraverso la realizzazione di programmi *ad hoc*, sia mediante la partecipazione e il sostegno ai lavori delle Commissioni regionali e provinciali per l'emersione (o dei Cles), ovvero attraverso il normale svolgimento della funzione che gli è propria di facilitare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro (*matching*) rendendo più efficiente il mercato del lavoro formale. Il monitoraggio sulle

attività dei Spi a livello regionale e provinciale ha registrato un discreto coinvolgimento di tali organismi al problema della lotta al sommerso, se pur con modalità e intensità assai diverse, ed un impegno sia per la sensibilizzazione degli utenti, sia nella partecipazione ai lavori delle Commissioni.

Il coinvolgimento dei centri in questo sistema, così come emerge da questo monitoraggio, appare invece largamente insufficiente. Gran parte dei Cpi dichiara, infatti, o di non aver ricevuto direttive in tal senso dalle province, o di non essere stati coinvolti in iniziative provinciali di cui sono a conoscenza; un piccolo numero di centri (circa 10 casi) segnala come unica forma di coinvolgimento la presenza nelle Commissioni provinciali o regionali, i cui lavori però spesso stentano a decollare. In generale, si ha l'impressione che mentre per molte aree di intervento i Centri fungano effettivamente da bracci operativi del sistema dei Spi, il tema dell'emersione o non viene sufficientemente sviluppato dalle province oppure queste operano in proprio senza affidarsi ai Centri. Non mancano, tuttavia, casi in cui i Cpi sono chiamati a svolgere un ruolo più attivo o in collegamento con l'attività delle Commissioni e dei Cles, oppure con iniziative autonome delle province. Inoltre, data la loro posizione di contatto privilegiato con l'utenza alcuni Cpi attivano in modo spontaneo scambi di informazioni con altri organi e svolgono attività di sensibilizzazione o di indagine che, come vedremo tra poco, in alcuni casi sono state strutturate.

Sotto il primo profilo, si possono citare alcune esperienze interessanti. Al Cpi di **Livorno** è stato assegnato il compito di distribuire alle aziende un depliant illustrativo sulla campagna a favore dell'emersione e che, pertanto, svolge sistematicamente una campagna di sensibilizzazione. Il Cpi di **Tricase** (LE), collabora con il Cles provinciale per svolgere delle indagini presso le aziende ed erogare informazioni utili sugli incentivi per quelle aziende che decidono di emergere dal lavoro irregolare. Il Cpi di **Fano**, invece, ha partecipato ad una ricerca promossa dalla provincia rispondendo ad un questionario in cui si chiedeva al Cpi, come polo di osservazione privilegiato, di dare delle valutazioni sul fenomeno del lavoro sommerso. Similmente, il Centro di **Castel di Sangro** (AQ) ha ospitato alcuni collaboratori della provincia che hanno intervistato a campione lavoratori in nero segnalati dagli operatori del Centro grazie ad un'apposita voce contenuta nelle schede di accoglienza in cui si chiede all'utente di descrivere le esperienze di lavoro non regolare. Infine, il Centro di **Battipaglia** (SA) ha segnalato come, pur non essendo stato direttamente coinvolto dall'attività, nel corso del 2004 la provincia di Salerno abbia avviato in collaborazione con l'Inps un'iniziativa sperimentale di contrasto al lavoro irregolare nell'Agro Nocerino-Sarnese rendendo operativi gli "sportelli del lavoro regolare" presso i Cpi di **Scafati**, **Nocera Inferiore**, **Mercato San Severino**, presso il Recapito di **Cava dei Tirreni** (Cpi di Maiori) e presso l'Inps di Nocera Inferiore. Tali sportelli offrono i seguenti servizi: informazione e consulenza sulle diverse agevolazioni contributive e fiscali di cui possono usufruire i datori di lavoro; trasmissione della conoscenza dei diversi strumenti ed istituti normativi incentivanti l'occupazione regolare. Per ciò che riguarda, invece, attività promosse autonomamente dai Cpi si nota, innanzitutto, il contatto con gli Ispettorati del lavoro cui vengono segnalati i casi di lavoro nero e di irregolarità. Inoltre, alcuni centri danno informazioni agli utenti sulle procedure previste per chi vuole emergere, talora solo in modo occasionale, in altri casi perseguendo uno specifico obiettivo di sensibilizzazione, come dichiarato dal Cpi di Roma Tiburtino e dal Centro di **Noci** (BA). Quest'ultimo, poi, ha condotto un'indagine conoscitiva del fenomeno attraverso l'utilizzo di una scheda prodotta dal Centro stesso e rivolta all'utenza; questa indagine ha rilevato che nel settore dell'edilizia ben il 90% degli operai sono irregolari.

Come si nota anche dagli esempi fatti, la necessità di iniziative di lotta al sommerso è sentita in misura maggiore nelle regioni centrali e meridionali, tuttavia l'esistenza di problematiche legate al lavoro sommerso, indagata attraverso un'apposita domanda, è percepita un po' in tutto il paese. La situazione descritta dagli operatori dei Cpi conferma sostanzialmente ciò che già si conosce sul fenomeno del sommerso. Per quanto riguarda le modalità si segnalano sia situazioni di posizioni lavorative totalmente irregolari, sia di contratti part-time che nascondono molte ore extra pagate in nero. Per ciò che concerne, invece, i soggetti coinvolti dal fenomeno da un lato, si sottolinea spesso come siano soprattutto i lavoratori extracomunitari a trovarsi in situazioni di irregolarità, dall'altro le aziende agricole, edili, e turistiche di dimensioni medio-piccole vengono individuate come quelle che fanno maggiore uso di lavoro irregolare.

### 2.7.1 *La realtà del lavoro sommerso: ricerche ed esperienze*

Le azioni esplicate per prevenire e contrastare il fenomeno del lavoro "nero" da parte dei Cpi riguardano innanzitutto un'analisi del territorio e dei settori esposti al fenomeno e l'individuazione delle imprese con cui entrare in contatto, nonché i lavoratori per avviare un rapporto di conoscenza reciproca e di avvio di percorsi che rafforzino la posizione degli individui a rischio di irregolarità nelle loro posizioni. Gli ambiti di intervento sono numerosi. In primo luogo è essenziale creare una rete di osservazione dei fabbisogni delle imprese, dei profili professionali necessari, delle competenze specifiche e delle condizioni offerte. Inoltre è utile un vero e proprio orientamento sui supporti all'impresa e sugli strumenti per l'attivazione di rapporti di lavoro regolari e adatti alle condizioni attuali del mercato del lavoro. Possedere delle specifiche competenze che permettano di conoscere profondamente le caratteristiche del mercato del lavoro locale e di valutare le attitudini degli utenti è una delle priorità degli operatori che svolgono la funzione di consulenza orientativa finalizzata alla riduzione dell'irregolarità. Una corretta azione di sensibilizzazione e sostegno dell'emersione del lavoro irregolare non potrebbe essere messa in atto senza la conoscenza e l'aggiornamento sulla normativa inerente il funzionamento del mercato del lavoro, i suoi processi, i fenomeni che favoriscono il sommerso. Ad esempio:

- ◆ la necessità di una maggiore flessibilità e mobilità lavorativa può facilitare l'irregolarità soprattutto se si punta solo alla riduzione dei costi aziendali e non si fa leva anche su una crescita della produttività e sull'allargamento della partecipazione e lo sviluppo di nuove forme di lavoro;
- ◆ la presenza di immigrati irregolari, il cui status consente solo condizioni di irregolarità, ostacola i presupposti stessi per assumerli regolarmente;
- ◆ gli eccessivi oneri fiscali e contributivi si rivelano una caratteristica che minaccia una fascia variabile di imprese che si muovono ai confini delle condizioni di sopravvivenza economica.

Un servizio a favore dell'emersione del lavoro sommerso produce effetti diversi a seconda dell'investimento in risorse umane e dei costi che si è disposti o si è in grado di sostenere. È evidente in questo caso l'importanza di stabilire un canale di comunicazione tra le imprese e i lavoratori, utilizzando anche strumenti che favoriscano l'inserimento lavorativo, quali stage aziendali, tirocini, apprendistato e contratti di inserimento. Sono state svolte ricerche, anche commissionate dal Ministero del lavoro, per cercare di conoscere e di approfondire il mondo del sommerso, per poter meglio intervenire sul territorio, avendo una conoscenza più approfondita della realtà. Per esempio nel 2002 è stata effettuata una ricerca da cinque università italiane, di

Roma, Napoli, Bari, Reggio Calabria e Messina<sup>44</sup> per ottenere un quadro dettagliato e approfondito della realtà economica dei comuni e delle province di cinque regioni del meridione. Lo scopo della ricerca era quello di comprendere la natura e le dinamiche dell'economia irregolare e cercare di individuare le strategie ottimali per la regolarizzazione della produzione lavorativa e avviare una politica che spingesse alla regolarità.

È emerso che, da un lato l'arretratezza infrastrutturale, le complicanze burocratiche, la scarsa propensione all'associazionismo e la diffusione della criminalità ostacolano la conduzione di imprese visibili, anche in ambienti con alta vitalità imprenditoriale, nei quali si registra una grande capacità di adattarsi alle difficili realtà socio-economiche, anche attraverso varie forme di lavoro autonomo e con la creazione di microimprese, per lo più a gestione familiare. L'indagine più approfondita riguarda la regione Puglia, dove sono presenti una miriade di piccoli laboratori e migliaia di lavoranti a domicilio che confezionano capi d'abbigliamento su commissione delle aziende "intermediarie", le quali stabiliscono contatti economici con le grandi società che trattano direttamente con grossisti e distributori di grandi marchi riconoscibili. Queste microimprese, localizzate spesso nei garage o nelle abitazioni, ovviamente non rispettano in pieno le normative sulla sicurezza e spesso sono al limite dello sfruttamento. Ad un livello ancora più basso si collocano le lavoranti domestiche, occupate nella rifinitura dei capi e che sono gestite a volte da vere imprese a conduzione familiare.

Nella ricerca sulla Puglia sono state individuate due tipologie di imprenditori. Quelli (quasi sempre uomini) con una lunga esperienza che gestiscono grandi aziende collegate con paesi esteri e quelli minori, del cui gruppo hanno una grande rilevanza le donne, soprattutto per il ruolo giocato dalle famiglie, che gestisce queste microimprese. Non è raro il caso in cui avviene una assunzione regolare da parte di una azienda madre di lavoratori esperti, che si sono formati nel mercato irregolare. In Puglia il lavoro irregolare sembra essere presente a tutti i livelli: dalle aziende "invisibili" completamente sommerse, alle irregolarità del sommerso "grigio" (cioè le irregolarità parziali come quelle dei lavoratori dichiarati ufficialmente che operano accanto a lavoratori non dichiarati, oppure lavoratori che ricevono un salario regolare e poi in parte viene restituito al datore). Le principali motivazioni addotte dai lavoratori a giustificazione della loro prestazione di manodopera irregolare conducono tutte ad una pressione fiscale insostenibile ed alla mancanza di una cultura, da parte degli imprenditori, che non permette loro di confrontarsi con le innovazioni del mercato del lavoro. Da non sottovalutare, inoltre, la reciproca convenienza, del lavoratore (soprattutto se donna), che considera il suo impiego nei laboratori solo come un momento della sua esistenza, transitorio, per il quale non vale la pena di abbandonare lo stato di disoccupata con tutti i relativi vantaggi economici e per il datore di lavoro che può tenere bassi i costi mediante il ricorso al lavoro irregolare.

L'altro settore in cui il sommerso è particolarmente presente è quello edile: alle grandi imprese specializzate in appalti pubblici per la costruzione e restauro di edifici storici e costruzioni private, si affiancano piccole imprese specializzate in ristrutturazioni e lavori di idraulica o tinteggiatura. I due settori non sono staccati tra loro, anzi, con il subappalto c'è un grande ricorso al lavoro irregolare, soprattutto nelle piccole imprese. Gli studi condotti a Roma e nel Lazio hanno evidenziato un'alta presenza di lavoro sommerso in aziende regolari e forme "grigie" di contratto che denunciano all'Inps minori tempi di lavoro di quelli in realtà vigenti. Tranne che nel settore agricolo, le attività irregolari sono presenti in dosi massicce, soprattutto

<sup>44</sup> *L'economia sommersa nel Mezzogiorno d'Italia*, documento preparato per la Conferenza europea sulle politiche del lavoro e l'emersione: dalla segmentazione all'integrazione dei mercati del lavoro.

nell'industria e nelle costruzioni. Un settore che merita particolare attenzione è quello terziario, sia "avanzato" che "tradizionale", con una percentuale molto alta di giovani disposti a lavorare in nero. Una fascia particolarmente interessata dal lavoro irregolare è quella dei giovani alla ricerca di un primo impiego, molto numerosi nella provincia di Roma.

Tra le attività completamente irregolari troviamo il lungo elenco di lavoretti saltuari, primo fra tutti il volantinaggio. Si tratta di brevi attività svolte da studenti, che non hanno interesse (o forse non possono permetterselo) verso gli aspetti contributivi e fiscali. In settori come le agenzie di viaggio o l'editoria la soluzione è dichiarare un part-time piuttosto che il tempo pieno, cosicché il datore di lavoro versa minori contributi previdenziali. Infine negli studi di consulenza legale e fiscale, nelle aziende private socio-sanitarie, molti studenti e laureati offrono il loro lavoro senza alcuna forma di contratto regolare, prestazione d'opera sentita come necessaria per svolgere tirocinio o fare praticantato, che valorizzano la propria formazione professionale.

Per tutti gli altri ambiti si trovano più facilmente lavoratori irregolari nel settore della ristorazione ed in quello del commercio, dove, per gli addetti alle vendite, è previsto il "fuori busta", una elargizione in nero di denaro come compenso per le ore di straordinario. La fascia che maggiormente vive questa condizione è quella giovanile, tra i 18 e i 30 anni e quella degli immigrati regolari, per i quali vanno considerate una serie di circostanze connesse alle politiche di regolazione dell'immigrazione ai sistemi economici-istituzionali in cui si inseriscono.

La ricerca condotta in Campania ha fatto emergere altre sfaccettature, evidenziando sempre, però, una massiccia percentuale di sommerso e di irregolarità che si differenzia a seconda che si tratti delle zone interne della regione piuttosto che della costa o del capoluogo. Nel primo caso per esempio si trovano un gran numero di laboratori semisommersi, che impiegano lavoratori con un contratto formalmente in regola, ma che sono pagati per un periodo inferiore a quello effettivo (paga "leggera" o "bianca"). Nelle zone costiere e nel capoluogo troviamo aziende con tre o quattro impiegati/operai dichiarati, ma con un numero doppio di lavoratori effettivi. Oppure si può verificare la condizione per la quale un'impresa con quattro addetti dichiarati regolarmente si rivolge a 6-7 laboratori, ognuno dei quali, pur avendo partita Iva, può avere un numero imprecisato di dipendenti irregolari: quindi la prima azienda risulta in regola, mentre tutti i laboratori ad essa collegati lo sono molto meno. Un elemento significativo che giustifichi il ricorso all'irregolarità è rappresentato dal cattivo rapporto dei cittadini con le istituzioni, il cattivo funzionamento della pubblica amministrazione, in aggiunta al vanto di molti imprenditori di "essersi fatti da soli", senza l'aiuto o il sostegno dello Stato che viene percepito solo come esattore e non come erogatore di servizi. Un ambito caratteristico della regione in cui si rileva una considerevole percentuale di irregolarità è rappresentato dal mercato di abiti usati. Il lavoro si svolge in grandi capannoni, dove i vestiti provenienti sia dall'Europa che dagli Stati Uniti vengono smistati e destinati alla vendita nei vari mercatini. L'impegno di prevenzione del lavoro sommerso rappresenta un elemento di promozione diretta degli interventi e delle politiche del lavoro. I Centri per l'impiego, avendo funzione di collocamento della forza lavoro, e avendo quotidianamente contatti con tutte le parti coinvolte nel mercato del lavoro, possono più agevolmente operare un'azione di sensibilizzazione per favorire l'emersione del lavoro irregolare.

Dalle letture dei vari studi di caso realizzati per l'indagine campionaria di questo monitoraggio emerge, però, una scarsa presenza, nei Cpi, di attività mirate all'emersione, in quanto per lo più l'impegno maggiore è della provincia. A volte si rileva la collaborazione tra i due uffici, per esempio il Cpi di **Campobasso** è inserito, insieme alla regione Molise, all'Università e all'Inps, nella Commissione Regionale per l'Emersione del Lavoro Sommerso



che si riunisce periodicamente per discutere delle problematiche legate alla realtà del lavoro irregolare. Operatori del Cpi di **Bari** hanno partecipato ad un corso di aggiornamento organizzato dall'Assessorato al lavoro per formare una figura di *tutor* per l'emersione. Presso il Cpi di **Castel di Sangro** hanno lavorato alcuni collaboratori della provincia per condurre un'indagine tra i lavoratori in nero che erano stati segnalati dal Centro. Sono stati però realizzati diversi progetti miranti a fornire agli operatori e funzionari di regioni, province e Servizi per l'impiego strumenti per individuare e combattere l'occupazione irregolare. Si è improntato un sistema di monitoraggio del mercato del lavoro messo a punto all'interno di progetti del Ministero del lavoro, realizzati da Italia Lavoro, Spinn (Servizi per l'impiego network nazionale) e Ies (iniziative per l'emersione del sommerso). A seguire ricordiamo il progetto "Solco Campania", realizzato nelle province di **Napoli** e **Avellino**, si poneva l'obiettivo di realizzare servizi di consulenza a sostegno dei Servizi per l'impiego. Per il "**Progetto Emersione Veneto**" si è costituito l'Osservatorio sul lavoro nero, elusione ed evasione contributiva della regione Veneto, che ha raccolto i dati ed ha steso un Rapporto che fosse di aiuto ai servizi ispettivi dell'Inps. Inoltre l'Osservatorio rappresenta un legame importante tra Inps, Inail e Cpi per condurre una capillare analisi sul mercato del lavoro veneto. Con il "**Progetto Arezzo 2**" si è inteso attivare uno sportello per l'emersione che favorisca l'uscita allo scoperto del sommerso della regione e contemporaneamente sviluppare una cultura dell'emersione, attraverso l'elargizione di informazioni relative alle strategie da attuare per consentire l'emersione e costituire una rete tra uffici pubblici, associazioni di datori di lavoro e lavoratori, liberi professionisti, che siano di supporto a quanti vogliano regolarizzare la loro posizione. In Puglia invece, è nato un progetto promosso dall'**Associazione piccole industrie di Lecce** che ha come obiettivo la realizzazione di accordi provinciali di adeguamento retributivo per i settori tessile, abbigliamento, calzaturiero, metalmeccanico, arredamento, alimentare e edile, per far sottoscrivere alle imprese dei settori menzionati, che hanno lavoratori in nero, degli atti di conciliazione con i singoli dipendenti ed inviare richiesta di sanatoria al Comitato per l'emersione del lavoro non regolare (Cles).

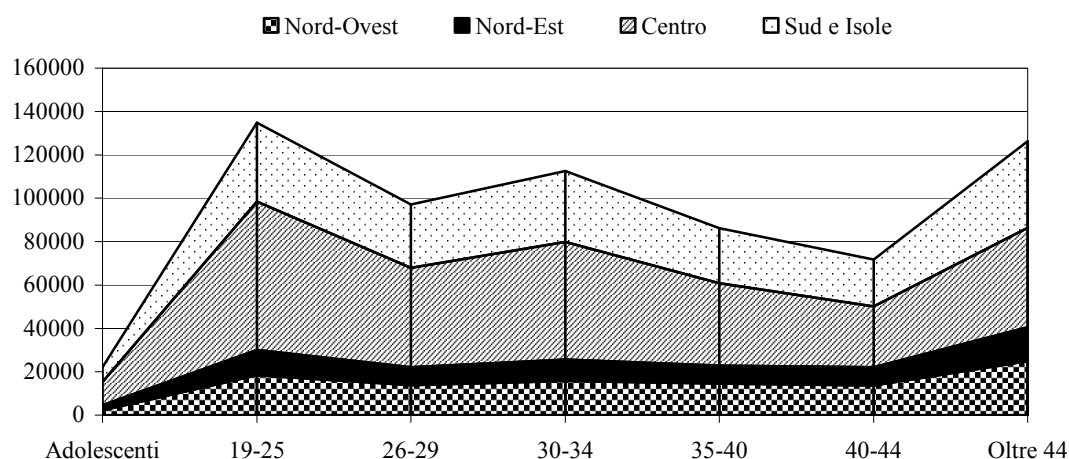
## 2.8 Interventi a favore dei lavoratori "senior"

I bassi tassi di occupazione dei lavoratori "anziani" rappresentano un grave problema sotto più profili e, in particolare, ai fini del sostegno della crescita economica, dell'aumento del gettito fiscale e della salvaguardia di un regime previdenziale adeguato alle esigenze di vita dei pensionati. Il problema dell'allontanamento dei lavoratori senior nel mercato del lavoro è entrato nell'agenda europea già dagli anni 90, ma in Italia il mantenimento in attività dei lavoratori *over 50* (ma spesso anche più giovani) è stato oggetto di misure specifiche solo più tardi, e inizialmente esclusivamente sottoforma di riforme previdenziali<sup>45</sup>; da parte dei decisori; infatti, era compresente la sfida a ridurre la disoccupazione giovanile, anche attraverso la promozione di misure "*young in-old out*", orientate a fare in modo che i lavoratori anziani lascino spazio occupazionale per le nuove leve. Le politiche attive del lavoro miratamente interessate a mantenere in attività i lavoratori avanti negli anni sono ancora più recenti, con indicazioni

<sup>45</sup> La riforma del sistema previdenziale in tal senso parte dalla L. n. 35/95, che regola il posticipo dell'età pensionabile a 65 anni, ridefinendo anche i criteri di accesso alle pensioni. Per maggiori approfondimenti cfr. Porcari S., Mirabile M.L., *Invecchiamento e lavoro, elementi per un profilo meridionale*, Isfol, "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 6/2004; Linfante G., Scassellati A., *Prolungamento della vita attiva e politiche del lavoro*, F. Angeli, Milano, 2002.

regionali ed esperienze locali ancora poco diffuse<sup>46</sup>. La rilevazione campionaria Isfol del 2004 mostra che le iniziative in favore dei lavoratori “di età avanzata” sono ancora, per la maggioranza dei casi, circoscritte ad alcuni Centri per l’impiego delle aree del Centro-Nord. Ciò accade nonostante si registri, in quasi tutti i Centri interessati dall’indagine, un elevato numero di utenti con un’età superiore ai 44 anni (fig. 2.18), che mostrano evidenti difficoltà di inserimento o reinserimento lavorativo.

Fig. 2.18 - Distribuzione territoriale e per fasce di età degli utenti dei Cpi



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Spesso si tratta di persone con tasso di scolarizzazione medio-basso che risultano essere troppo giovani per la pensione e, allo stesso tempo, a causa dell’età, di difficile collocazione nelle aziende. D’altronde, la stessa categoria di utenti è sovente restia a riqualificarsi o, addirittura, nel caso di una parte dei lavoratori in mobilità, preferisce lavorare irregolarmente piuttosto che rinunciare all’indennità percepita. L’interesse dei Cpi nei confronti di questa tipologia di utenti è sintetizzata nella tab. 2.15.

Tab. 2.15 - Lavoratori over 50 come utenza “rilevante” del Cpi (% rispetto alle altre categorie)

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
I° in ordine di importanza	4,0	4,2	0,0	3,2	2,9
II° in ordine di importanza	0,0	4,2	4,5	0,0	2,0
III° in ordine di importanza	4,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Totale	8,0	8,3	4,5	3,2	5,9
% Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Complessivamente è il Nord a manifestare un interesse maggiore, seguito a distanza dai Centri dell’Italia centrale, mentre solo il 3,2% dei Cpi del meridione considera rilevante l’utenza degli over 50.

<sup>46</sup> Cfr. Porcari S., Mirabile M. L., *Invecchiamento e lavoro*, op. cit.

In realtà, la definizione di “lavoratore senior” è un concetto che non dipende più dai criteri dell’età anagrafica: di fatto la vita adulta è sempre più vista come un continuum che arriva senza enormi cambiamenti all’uscita definitiva dal mercato del lavoro. Pertanto, la categoria dei lavoratori senior viene individuata in modo specifico da ciascun Centro per l’impiego, in relazione alle caratteristiche peculiari del mercato del lavoro locale, alla sua dinamicità o staticità, e agli elementi distintivi dell’offerta di lavoro. Tra i casi indagati nel 2004 ci si riferisce, talvolta, ad utenti *over 40* come target di misure particolari, altre volte, invece, a quelli oltre i 45, 50 anni; ma sono presenti casi particolari, come quello esposto dal Cpi di **Terni**, il quale, dato il panorama occupazionale particolarmente legato al settore industriale (chimico e metalmeccanico) con richiesta di personale tecnico specializzato, presenta un’utenza disoccupata composta da giovani laureati, e ha promosso incentivi all’occupazione di disoccupati *over 32*. Inoltre, è stato rilevato come la carenza di iniziative mirate al sostegno della riqualificazione dei lavoratori senior e della loro ricollocazione lavorativa può essere attribuita alla “novità” di questo target nell’agenda delle politiche attive per il lavoro. In effetti, l’attuazione di interventi mirati di questo tipo si sovrappone ad azioni specifiche indirizzate ad altre categorie di lavoratori da più tempo oggetto di interesse specifico: è il caso di interventi rivolti all’utenza femminile, (che in queste fasce di età costituisce il 62% dei disoccupati utenti dei Cpi), all’interno dei quali è frequente trovare azioni di riqualificazione mirate a donne *over 40* (in alcuni casi anche più giovani)<sup>47</sup>.

Ciononostante, dagli studi di caso, emergono alcune esperienze di buone pratiche nell’ambito dei Servizi per l’impiego. Il Centro per l’impiego di **Albenga** (SV), ad esempio, ha attivato il progetto *Over 40*, articolato in momenti sequenziali: accoglienza, orientamento, bilancio delle competenze e *work-experience* elaborato in partenariato con l’Agenzia Liguria Lavoro. Punto di forza del progetto è stato: l’aver previsto non solo la formazione d’aula ma un approccio esterno con operatori del Cpi che si sono preoccupati di testare le reali disponibilità delle aziende contattate per i tirocini. È stato, inoltre, utilizzato un *tutor* a “tutto campo” che ha mediato tra imprese e destinatari del progetto. La provincia di **Livorno**, grazie al successo già riscosso l’anno scorso nell’ambito di Equal, ha riproposto un progetto denominato *Tirocini*, per gli *over 40*, che prevede una borsa di 600 euro mensili a persona. Le finalità del progetto sono di fornire informazioni, competenze tecnico-professionali, favorire la riqualificazione, l’orientamento degli utenti *over 40* che sono rimasti esclusi dal mercato del lavoro. Anche nel Centro per l’impiego di **Pescia** (PT) è attivo un servizio di orientamento per individui che hanno superato i 45 anni di età. Nello specifico, un consulente si occupa dei colloqui di orientamento cercando di ricostruire la storia professionale degli utenti, per fare in modo di renderli consapevoli delle proprie capacità al fine di trovare un lavoro soddisfacente. Nel Centro per l’impiego di **Pisa** è presente un percorso di orientamento, oltre ad incontri di gruppo sulle tecniche di ricerca del lavoro, per utenti con età superiore a 40 anni. Si tratta di persone con notevoli difficoltà di inserimento lavorativo, che manifestano scarsa disponibilità alla mobilità geografica e pongono vincoli rispetto alla natura delle mansioni da svolgere ed agli orari lavorativi.

Il Centro per l’impiego di **Prato** dispone di due consulenti che gestiscono i colloqui di orientamento per i lavoratori *over 50*. La provincia, inoltre, ha realizzato percorsi formativi al termine dei quali i partecipanti sono stati avviati al lavoro attraverso forme di impiego flessibile. Mantenere e potenziare le competenze dei lavoratori anziani, infatti, è indispensabile nel mercato del lavoro odierno, in cui bassi livelli di conoscenza e capacità professionale si trasformano in un

---

<sup>47</sup> Per una panoramica degli interventi a favore delle lavoratrici “senior” cfr. par. 2.1.

motivo di alta probabilità di rischio di espulsione. Spesso il servizio fornito dal Centro per l'impiego, ai lavoratori anziani, consiste nella mera attestazione della condizione di disoccupazione e di disponibilità al lavoro, in modo che possa essere eventualmente recepita dall'impresa interessata all'assunzione, laddove sono previsti incentivi. Un esempio di buona prassi nell'area meridionale è quello fornito dal Centro per l'impiego di **Nereto** (TE), che ha avviato azioni di promozione all'auto-imprenditorialità, consulenza per la presentazione di domande di finanziamento ed informazioni di carattere generale sulla presentazione della domanda stessa. Le categorie di utenza coinvolte, però, in questo caso, comprendono, oltre agli ultraquarantenni, le donne e i lavoratori in Cig. Anche il Cpi di **Noci** (BA) fornisce servizi volti alla ricollocazione della suddetta categoria di utenza. L'attività più significativa svolta dal Servizio di orientamento consiste nell'assistenza alla redazione dei curricula, mentre i formatori si occupano soprattutto di orientamento professionale.

## 2.9 I giovani

Dalla rilevazione campionaria del 2004 emerge che i giovani costituiscono, rispetto alle altre categorie, l'utenza considerata dai Cpi più rilevante ed alla quale il Centro riserva una specifica attenzione; questo si verifica nel 36,3% del totale dei Centri intervistati (tab. 2.16). Nelle diverse ripartizioni territoriali, si rileva che soprattutto nel Centro si presta un'attenzione particolare alla fascia giovanile, con una percentuale del 54,5% mentre per il 38,7% nel Sud e nelle Isole e per il 37,5% nel Nord-Est i giovani rappresentano la prima categoria in ordine di importanza.

Tab. 2.16 - *Giovani come utenza "rilevante" del Cpi (% rispetto alle altre categorie)*

	<i>Nord-Ovest</i>	<i>Nord-Est</i>	<i>Centro</i>	<i>Sud e Isole</i>	<i>Totale</i>
I° in ordine di importanza	0,0	12,5	9,1	16,1	9,8
II° in ordine di importanza	12,0	16,7	27,3	6,5	14,7
III° in ordine di importanza	12,0	16,7	27,3	6,5	14,7
<i>Totale</i>	16,0	37,5	54,5	38,7	36,3
<i>% Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Per gli utenti giovani si attivano quasi ovunque percorsi di formazione, nonché un'azione di orientamento particolarmente attenta e mirata. A seconda della realtà territoriale nella quale ci si trova ad operare, i progetti ottengono più o meno successo. In tutti i contesti, comunque, si cerca per prima cosa di informarsi presso le aziende sulle necessità maggiori da parte delle stesse di reperire personale, su quali siano le qualifiche richieste ed il grado di specializzazione necessario. A tal proposito, dalle rilevazioni effettuate, si riscontra in molti casi una insufficiente qualificazione da parte dell'offerta di lavoro giovanile che non corrisponde alle esigenze delle imprese che manifestano spesso difficoltà a trovare figure professionali più specializzate nei settori che necessitano di personale. Talvolta, però, sono le aziende a fare richieste che difficilmente possono venire soddisfatte, in quanto richiedono manodopera giovane, con ampia esperienza. Per esempio, nel Cpi di **Rho** (MI) è emerso che quando l'impresa non richiede una qualifica ben precisa, cerca comunque personale già esperto del lavoro che dovrà fare. Più che delle specializzazioni, richiedono esperienza lavorativa nel settore. *È capitato che un'impresa cercasse un elettricista ventenne, ma con esperienza quinquennale.*

Questa situazione si verifica un po' ovunque e compito del Cpi è formare le persone in cerca di lavoro in modo da rispondere alle necessità del tessuto produttivo, anche utilizzando misure di inserimento come i tirocini formativi. In diversi contesti si verifica che, a fronte di una grande richiesta di manodopera da parte delle imprese, non vi sia un'offerta abbastanza ampia. È il caso del Cpi di **Trescore balneario** (BG) dove si evidenzia una insufficienza di offerte di lavoro. *A volte abbiamo il problema inverso: non riusciamo a trovare i profili per le aziende. Non abbiamo il problema di persone che non riescono a trovare il lavoro, anzi non riusciamo tante volte a soddisfare la richiesta, soprattutto per profili specialistici, se andiamo sul generico si riesce sempre a soddisfarla.* Una situazione analoga si registra nel Cpi di **Badia Polesine** (RO), il cui responsabile dichiara che il mercato del lavoro della regione è in una situazione di disequilibrio, in cui alla richiesta di manodopera da parte delle aziende, non corrisponde un'offerta di lavoratori che possa soddisfarla. Anche in Veneto, per esempio nel Cpi di **Valdagno** (VC), si rileva che la maggior parte dei giovani trova un immediato inserimento lavorativo, anche senza passare per il Centro, le cui azioni specifiche consistono in attività di consulenza, prestate da operatori esperti, realizzate attraverso colloqui di orientamento cui partecipano anche le famiglie degli utenti, le scuole e le aziende del territorio. Una caratteristica rilevante dell'utenza giovanile che si rivolge ai Cpi è data dalla poca disponibilità alla mobilità lavorativa, sia dal Sud verso il Nord che da una zona all'altra del Nord Italia.

Questa tendenza si è riscontrata per esempio nel Cpi di **Porretta Terme** (BO), dal quale si rileva che i giovani non si vogliono allontanare dal luogo di residenza o non si adattano a svolgere attività lavorative a bassa professionalità o nel Cpi di **Rovigo**, il cui responsabile ritiene che la disoccupazione sia puramente fisiologica, riscontrabile per lo più tra i giovani con titoli di studio di carattere amministrativo, ma soprattutto sembra manifestarsi poco "spirito di adattamento" al lavoro in generale, con grande resistenza nei confronti del pendolarismo e della disponibilità a trasferirsi in zone con maggiore richiesta di lavoro. Una bassa propensione a spostamenti per lavoro si riscontra anche in aree meridionali. Dall'analisi delle interviste condotte nel Cpi di **Campi Salentina** (LE) ad esempio, emerge la poca disponibilità di molti giovani a lavorare in altre aree nel Nord Italia; in questo caso è ipotizzabile che la prospettiva di trasferirsi in contesti lontani, con un costo della vita decisamente più alto, senza supporti di tipo familiare, appaia, soprattutto per chi dovesse ricoprire posizioni a basso salario, una alternativa più sfavorevole, nel complesso, rispetto a quella di restare nella propria zona anche "arrangiandosi" con lavoretti saltuari o nell'economia sommersa. Un altro tipo di problema è quello che riguarda giovani con alte qualifiche, con laurea o titoli di studio comunque elevati, le cui competenze non trovano uno sbocco adeguato nei mercati del lavoro locali; in questi casi l'alternativa alla inattività è quella degli impieghi stagionali, spesso estivi, in lavori poco qualificati, prevalentemente connessi alle stagioni turistiche sulle coste. Dal Cpi di **Terracina** (LT) emergono considerazioni ancora più interessanti: spesso vengono rifiutati dai giovani posti di lavoro a tempo indeterminato in qualità di cassieri o commessi e, quando nel tentativo di reperire tali figure professionali, il responsabile del Cpi si rivolge ad altri Centri limitrofi, la ricerca non ottiene migliori risultati. Ancora una volta, si osserva una mentalità e un'educazione familiare che non favoriscono la mobilità lavorativa. Spesso le offerte lavorative provenienti dal Nord Italia non vengono neanche prese in considerazione. Si preferisce restare in uno stato di disoccupazione o di lavoro irregolare, ma nella sicurezza familiare, piuttosto che affrontare l'incognita del trasferimento, ma la possibilità di diventare indipendenti, nonché lavoratori regolari.

Una costante rilevata in quasi tutti i Cpi è la richiesta, da parte dei giovani, di lavoro stagionale, soprattutto in quelle zone dove il settore turistico/alberghiero è maggiormente sviluppato. Nella zona di **Merano** (BZ) il periodo di riferimento è prevalentemente estivo, con figure professionali riguardanti la ristorazione (cuoco, cameriere, barista, ma anche personale amministrativo) e dove le imprese del settore ricercano persone giovani, flessibili con l'aggiunta della conoscenza della lingua italiana e tedesca. Nel Cpi di **San Benedetto**, invece, il lavoro stagionale si concentra nei settori ortofrutticolo, delle calzature e del turismo; quest'ultimo offre un ventaglio molto ampio di modalità di lavoro flessibile (part-time, tempo determinato e stagionale) e coinvolge soprattutto i giovani. Alcuni responsabili dei Cpi osservano una considerevole presenza di ragazzi che abbandonano gli studi e che, con le idee ancora poco chiare circa i propri obiettivi, si rivolgono ai Centri perché vorrebbero velocemente trovare un'occupazione o perché vi sono stati indirizzati dalle famiglie. L'intervistata del Cpi di **Gorizia** rivela che, pur non essendo obbligatoria l'iscrizione al Centro, per tanti giovani vale ancora la regola del *vai ad iscriverti perché non si sa mai*, nella convinzione che l'iscrizione significhi essere subito dopo chiamati dalle aziende.

Fondamentalmente in tutti i Centri si sta cercando di attivare tirocini formativi per consentire ai ragazzi di conseguire una preparazione idonea all'inserimento nel contesto lavorativo. Uno dei Cpi più attivi in tale direzione è quello di **Crotone**, che, nonostante il grosso momento di crisi che sta attraversando il mercato del lavoro locale, spende molte delle sue energie per i ragazzi, avviando un percorso che ha inizio con l'orientamento e il conseguente affiancamento di un *tutor* che guidi il ragazzo fino al tirocinio, provvedendo inoltre al rilascio dei crediti formativi in seguito ad una valutazione finale. Il Cpi di **Telese Terme** ultimamente sta cercando di intraprendere un colloquio diretto con le piccole industrie nascenti sul territorio, per promuovere l'utilizzo dei tirocini, tentando di illustrarne l'utilità in merito alla qualificazione e specializzazione professionale dei giovani, al fine di poterli inserire successivamente in contesto lavorativo idoneo. A tal proposito si tenta, inoltre, di favorire l'utilizzo dei contratti di apprendistato che danno la possibilità ai ragazzi di lavorare per un periodo in un'azienda, dove poter acquisire la specializzazione e l'esperienza necessarie all'inserimento nel mercato del lavoro. In generale si osserva che, tranne in alcuni casi di sconforto dovuto alle difficili condizioni in cui gli operatori si trovano ad intervenire per svariati motivi (mancanza di personale, lentezza degli interventi, crisi del mercato del lavoro), si cerca ovunque di avviare azioni specifiche di intervento per un target d'utenza considerato di grande rilevanza.

#### *Utenti under 25*

Circa il 24% delle persone che hanno rilasciato ai Centri per l'impiego dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro sono giovani (fino a 25 anni). Tale quota è più rilevante tra gli uomini (26,9%) che tra le donne (21,2%); dal punto di vista territoriale le regioni centrali mostrano la quota di utenti giovani più alta (26,2%) immediatamente seguite da quelle meridionali (23,8%), mentre il fenomeno è meno rilevante nel Nord (18,6%). La quota di registrazioni di giovani fatte dai Centri è inferiore di circa 5 punti al peso della componente giovanile tra le persone in cerca di occupazione rilevata dall'indagine Istat, dove i giovani fino a 24 anni rappresentano quasi il 29% delle persone in cerca di occupazione. Analogamente a quanto rilevato presso i Centri, l'incidenza è maggiore tra gli uomini; mentre i dati territoriali indicano una quota più elevata di giovani in cerca di occupazione nel Sud (29,5%) ed una situazione molto simile nel Nord e nel Centro (entrambe intorno al 26,5%). Per cercare di

capire meglio come la presenza dei giovani si distribuisca nei vari Centri, la quota di giovani che si sono dichiarati immediatamente disponibili a lavorare è stata suddivisa in tre classi: la prima comprende Cpi nei quali gli utenti giovani rappresentano una quota del totale degli utenti disponibili che va dal 10% al 20% (presenza bassa), la seconda dal 20 al 25% (media) e la terza oltre il 25% (alta)<sup>48</sup>. L'analisi della distribuzione di tale variabile per area geografica e per sesso mostra come nella larga maggioranza dei Centri del Nord la quota complessiva di giovani risulti piuttosto contenuta, anche se con notevoli differenze tra maschi e femmine: infatti i Centri con quote di maschi medie o alte sono assai più numerosi di quelli che presentano quote medie di femmine (nessun Centro del Nord ha una quota di femmine alta). Una situazione molto diversa si presenta nei Cpi del meridione, che perlopiù hanno quote di giovani piuttosto elevate (in oltre il 90% dei casi superiore al 20%), anche in questo caso con incidenze maggiori per i maschi. Infine, i Cpi del Centro tendono a distribuirsi in modo più uniforme nelle tre classi (circa il 39% nella prima, il 34% nella seconda e il 27% nella terza), frutto di andamenti opposti tra distribuzione delle quote di maschi e di femmine.

---

<sup>48</sup> Il valore più basso è 10,8% rilevato nel Centro di Merano e quello più alto è 34,9% rilevato a Frosinone.

### 3. ELEMENTI DEL MONITORAGGIO PER FUNZIONI

#### 3.1 Adempimenti amministrativi

Un elemento che distingue in maniera netta i Cpi dagli altri soggetti che si occupano di intermediazione, è il loro ruolo di gestori dell'anagrafe del lavoro, che comporta una notevole mole di lavoro amministrativo (certificazioni, registrazione di assunzioni, cessazioni, trasformazioni, ecc.). Nonostante gli sforzi del legislatore per limitare il carico di lavoro amministrativo dei Cpi, la situazione appare ancora oggi piuttosto "pesante", se è vero che in media il 52,7% del tempo lavorativo del personale dei Centri viene assorbito dallo svolgimento di adempimenti amministrativi. Il dato medio nasconde in realtà differenze notevolissime con un campo di variazione che va dal 3% del tempo lavorativo assorbito dagli adempimenti del Cpi di **Prato**<sup>49</sup> al 100% del Cpi di **Iglesias (CA)**. La quota di tempo dedicata agli adempimenti amministrativi sembra essere influenzata contemporaneamente da diversi fattori:

- ◆ lo sviluppo dei servizi di politica attiva (all'aumentare dei servizi offerti aumenta il personale ad essi dedicato, e quindi si riduce quello dedicato esclusivamente alle attività amministrative);
- ◆ lo sviluppo di procedure per la gestione informatizzata delle comunicazioni delle imprese (i *software* che consentono l'effettuazione delle comunicazioni *on line*, che così vengono eseguite direttamente dalle imprese, eliminano una parte del lavoro amministrativo del Cpi);
- ◆ la dinamicità del mercato del lavoro (un mercato del lavoro dinamico si caratterizza per un elevato numero di comunicazioni da parte delle imprese);
- ◆ il livello della disoccupazione (all'aumentare del numero di disoccupati aumentano le attività amministrative legate a tale tipologia di utenza).

Se i primi tre fattori interessano in maniera maggiore il Nord e il Centro, l'ultimo caratterizza prevalentemente il Mezzogiorno, che presenta tassi di disoccupazione assai più elevati di quelli del resto del paese. Andando ad osservare il tempo medio dedicato agli adempimenti amministrativi nelle diverse aree del paese (cfr. tab. 3.1) si nota una notevole differenza fra il Nord ed il Centro-Sud: mentre nel settentrione tale valore non raggiunge il 50%, nel Centro e nel Mezzogiorno esso è ampiamente superiore al 55%.

Il dato appare peraltro estremamente differenziato fra i diversi territori, con regioni (Liguria e Emilia Romagna) che presentano un dato medio inferiore al 30% ed altre (Campania e Molise) che all'opposto si posizionano fra il 70% e l'80%. Pur con le dovute cautele, dunque, (occorre sempre ricordare, infatti, che il dato sulla percentuale di tempo lavorativo dedicata agli adempimenti amministrativi è una stima effettuata dal responsabile del Centro) possiamo

<sup>49</sup> Il Cpi di **Prato** si trova in una situazione piuttosto particolare: il Centro è gestito da una società (Fil Spa) che ha la provincia come azionista di maggioranza e al cui capitale partecipano le parti sociali: in tal caso le procedure amministrative sono effettuate dagli operatori delle anagrafi del lavoro (comunali) e dal Servizio lavoro della provincia (che gestisce le liste di mobilità e le comunicazioni obbligatorie). Gli adempimenti amministrativi di competenza del Cpi sono circoscritti al solo servizio del collocamento obbligatorio.



osservare come la componente amministrativa caratterizzi ancora notevolmente l'attività dei Centri, sebbene nel Nord del paese non sia più l'attività prevalente, oggi rappresentata dai servizi di politica attiva. In alcuni casi, peraltro, il lavoro amministrativo viene addirittura percepito come un'attività "impropria" tanto da essere destinata esclusivamente al personale non specialistico: *"Essendo noi Centro per l'impiego, non più ufficio di collocamento, io ho consegnato la mansione amministrativa di registrazioni attivazioni e cessazioni ai Lavoratori socialmente utili. Quindi per noi operatori il tempo dedicato agli adempimenti amministrativo risulta pari a zero: in questo modo ho liberato tutti gli operatori interni che potevano così frequentare i corsi di formazione e specializzarsi nei servizi!"* (responsabile del Cpi di Crema).

Tab. 3.1 - Percentuale di tempo lavorativo dedicata agli adempimenti amministrativi per area geografica

Area geografica	Media	Minimo	Massimo	Varianza	N. Cpi
Nord-Ovest	48,1	15	100	23,2	112
Nord-Est	47,2	10	80	21,2	115
Centro	58,0	3	90	18,9	83
Sud e Isole	55,9	20	100	20,1	222
Italia	52,7	3	100	21,3	532

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

### 3.2 Accoglienza e informazione

Il servizio di accoglienza e informazione ricopre certamente un ruolo strategico per i Cpi, rappresentando il primo servizio con cui l'utente entra in contatto, e fungendo perciò da vero e proprio "biglietto da visita" del Centro. Non stupisce dunque il fatto che il servizio sia attivo nella stragrande maggioranza (il 93,7%) dei Centri per l'impiego del paese, con un ulteriore miglioramento rispetto al passato (nel 2002 era presente nell'85% dei Centri, e nel 2003 nel 91%). Aldilà della presenza del servizio, la cui diffusione appare comunque positiva, occorre capire quali siano le sue modalità attuative (servizio allo sportello o colloquio alla scrivania) e quali le strutture all'uopo attrezzate (locali per l'attesa ed i colloqui, spazi per l'autoconsultazione, PC a disposizione dell'utenza). In taluni casi, l'assenza di qualsivoglia struttura e l'effettuazione del servizio allo sportello lasciano intendere come l'esistenza del servizio sia dichiarata facendo riferimento in maniera pressoché esclusiva alla disponibilità degli operatori dei Centri nel fornire informazioni e indicazioni all'utenza. È chiaro che invece un servizio di accoglienza strutturato ed efficiente necessita di spazi, arredi, attrezzature, personale ad esso dedicato; cercheremo dunque di capire, aldilà del dato numerico riportato nella tab. 3.2, che evidenzia comunque ancora una qualche sofferenza del Mezzogiorno, quale sia l'effettiva situazione dei servizi di accoglienza ed informazione presenti nei Centri per l'impiego.

#### Organizzazione del servizio

Il primo elemento in grado di fornirci un'indicazione sul tipo di servizio offerto è la modalità con cui viene realizzato (tab. 3.3): oltre il 60% dei Centri garantisce un servizio di accoglienza alla scrivania, che consente l'effettuazione di un primo colloquio abbastanza articolato, tale comunque da far emergere con chiarezza le necessità dell'utente. Il restante 38,6% effettua invece l'accoglienza allo sportello, con un rapido colloquio e lo smistamento verso i diversi servizi. È interessante notare come il dato non presenti valori molto differenti nelle diverse aree,

ed evidenze peraltro il primato del Mezzogiorno, dove quasi il 64% dei Centri per l'impiego effettua il servizio di accoglienza alla scrivania<sup>50</sup>.

Tab. 3.2 - Presenza del servizio di accoglienza e informazione per area geografica

Area geografica	Esistenza del servizio di accoglienza				Totale
	No	Sì	Sì, esternalizzato	Sia interno che esternalizzato	
Nord-Ovest	2,7	77,5	11,7	8,1	100,0
Nord-Est	0,0	96,5	3,5	0,0	100,0
Centro	0,0	88,5	2,3	9,2	100,0
Sud e Isole	14,0	80,6	0,9	4,5	100,0
Italia	6,4	84,7	3,9	5,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Tab. 3.3 - Modalità di realizzazione del servizio di accoglienza per area geografica - valori %

Modalità	Area geografica				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Sportello	36,7	40,9	43,7	36,1	38,6
Scrivania	63,3	59,1	56,3	63,9	61,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Un secondo aspetto da considerare è la presenza di personale specializzato nell'erogazione del servizio. Sotto questo aspetto la situazione (tab. 3.4) appare assai differenziata, con il Nord del paese in cui la quasi totalità dei Cpi possiede operatori che si occupano in maniera pressoché esclusiva del servizio di accoglienza, il Centro ove circa il 30% dei Cpi non ha personale dedicato al servizio, ed il Sud dove tale percentuale sale oltre il 40%. Nei Cpi settentrionali sembra dunque esservi una maggiore divisione del lavoro, a fronte di una dotazione di personale numericamente inferiore a quella del Centro-Sud (cfr. par. 4.3 – Personale).

Tab. 3.4 - Presenza di personale dedicato al servizio di accoglienza per area geografica

Presenza personale	Area geografica				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
No	8,3	0,0	29,9	41,4	24,4
Sì	91,7	100,0	70,1	58,6	75,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Proprio questo aspetto sembra frenare i pochi casi in cui il personale specializzato è assente: “Esistono fra di noi compiti specifici ma all'occorrenza ci alterniamo e tutti sanno fare di tutto, sicuramente con più personale potremmo dare un servizio migliore all'utenza” (responsabile Cpi di Pavia). Sia che il servizio sia effettuato allo sportello, sia che venga offerto alla scrivania, per

<sup>50</sup> Occorre ricordare che in tal caso il dato è riferito solo ai 502 centri che offrono un servizio di accoglienza: dei 34 che non la effettuano ben 31 sono nel Mezzogiorno.

avere delle informazioni realistiche e tempestive sull'utenza dei Centri, è necessario che l'utenza del servizio di accoglienza venga registrata in un database informatizzato; la semplice registrazione su carta si rivela inevitabilmente poco adatta ad effettuare un'attività di analisi della propria utenza. Questa del resto può essere utile per la progettazione di nuove linee di servizio e/o iniziative rivolte a target specifici, nonché per comprendere se nel corso del mese o dell'anno ci siano dei picchi di lavoro, o anche per capire se vi sia nel tempo una trasformazione dell'utenza a livello di composizione<sup>51</sup>; un accurato processo di registrazione dell'utenza, inoltre, può anche garantire una migliore erogazione di altri servizi: *“Come prima operazione si procede all’inserimento nella banca dati dell’utente, considerando il livello anagrafico (indirizzo, numero di telefono, ecc.) ma anche i titoli di studio conseguiti, le propensioni e altre specifiche. La cosa positiva è che le qualifiche non sono più statiche, la persona può mettere tutto quello che vuole anche le esperienze non documentate, l’eventuale disposizione alla formazione le predisposizioni. In questo modo si fa una ricerca mirata e non si perde tempo a chiamare la persona per cose che non vuole fare e si estrapolano solo le persone che vogliono fare quel lavoro. Il punto di forza è, che inserendo tutti questi dati, si può fare meglio il match fra domanda e offerta”* (responsabile del Cpi di Breno – BS).

Ad oggi (tab. 3.5) una registrazione dell'utenza su database viene garantita dal 71,4% dei Centri, con una notevole differenza fra il Centro-Nord ed il meridione: nelle regioni Centro settentrionali quasi il 90% dei Centri registra la propria utenza su database, mentre lo stesso avviene solo nel 47,4% dei Centri meridionali.

Tab. 3.5 - Modalità di registrazione dell'utenza del servizio di accoglienza per area geografica - valori %

Modalità	Area geografica				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
No	10,1	9,6	9,2	30,7	17,7
Sì, cartaceo	4,6	3,5	4,6	21,9	10,9
Sì, database	38,5	30,4	5,7	14,1	21,7
Sì, entrambi	46,8	56,5	80,5	33,3	49,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Tale dato si spiega facendo riferimento da un lato alla minore dotazione informatica dei Centri del Sud, e dall'altro alla probabile maggiore mole di utenza che li frequenta, visti gli elevati tassi di disoccupazione che caratterizzano l'area. Quest'ultima ipotesi non appare però suffragata dai nostri dati: ai Centri per l'impiego che registrano la propria utenza è stato infatti richiesto di indicare quanti fossero gli utenti registrati nell'ultima settimana, e sulla base di tale dato è possibile osservare (tab. 3.6) come in media siano proprio i Cpi del Mezzogiorno a ricevere il minor numero di utenti.

È dunque probabile che, oltre al livello di disoccupazione vi siano parecchie altre variabili a determinare il numero di visitatori dei Cpi, quali, ad esempio, la quantità e la qualità dei servizi offerti, la capacità di raccolta della domanda di lavoro e di intermediazione, la maggiore o minore disponibilità di materiale informativo.

<sup>51</sup> Da diverse interviste, ad esempio, è emersa l'impressione dei responsabili di un aumento degli utenti occupati, perlopiù con contratti atipici, in cerca di un'altra occupazione o interessati ad altri servizi.

Tab. 3.6 - Numero medio di utenti registrati nell'ultima settimana per area geografica

Area geografica	Media	Minimo	Massimo	Varianza	N. Cpi
Nord-Ovest	204,4	0	2276	470,2	98
Nord-Est	130,3	15	1266	249,6	103
Centro	246,8	25	1250	309,2	71
Sud e Isole	106,1	0	405	117,3	125
Italia	161,9	0	2276	307,3	397

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

*Un esempio di servizio di accoglienza accuratamente strutturato: il Cpi di Ferrara*

Il servizio di accoglienza e informazione è strutturato su “due livelli”. Una operatrice in una scrivania posta all’ingresso del Centro si occupa dell’accoglienza di “primo livello”. Ciò consiste in un breve colloquio che mira ad indagare il fabbisogno informativo dell’utente e a smistarlo verso gli altri servizi erogati dal Cpi. L’operatrice, appositamente formata grazie agli interventi formativi promossi dalla regione, non solo fornisce le informazioni all’utenza che si presenta direttamente al Centro ma fornisce anche le informazioni telefoniche. L’affluenza al servizio (sia quella che si presenta al Cpi sia quella che contatta il servizio telefonicamente) viene registrata mediante apposito *software* denominato “Flussi”. Le due operatrici che si occupano del servizio di accoglienza di “secondo livello”, ricevono gli utenti che devono provvedere all’auto-certificazione dello stato di disoccupazione, in scrivanie poste alle spalle della prima operatrice. In tale sede si realizza una analisi più approfondita del bisogno dell’utente e si provvede alla redazione della certificazione dello stato di disoccupazione. Il “patto” con l’utenza tuttavia non viene ancora ratificato, ma posticipato allo *step* successivo con l’operatore di preselezione che provvede alla realizzazione del “colloquio 297” (analisi del bisogno dell’utente e smistamento verso gli altri servizi erogati dal Cpi, principalmente: mediazione, orientamento, tecniche di ricerca attiva del lavoro, tirocini, formazione).

*Logistica, attrezzature e materiale informativo*

Proprio la disponibilità di materiale informativo, nonché di spazi attrezzati per i colloqui, per l’attesa e per l’autoconsultazione appare un elemento indispensabile a comprendere il livello qualitativo raggiunto dal servizio. Peraltro queste informazioni non sono soltanto “auto-dichiarate” dall’intervistato, ma sono direttamente rilevate dall’intervistatore che si è recato presso il Centro, e posseggono quindi una maggiore validità come indicatori del livello di strutturazione raggiunto dal servizio di accoglienza e informazione. A livello logistico la situazione appare in miglioramento rispetto al passato: spazi attrezzati per l’attesa sono oggi disponibili nell’87,1% dei Centri (nel 2002 erano il 54% e nel 2003 il 68,1%), così come nell’85,1% dei casi vi sono spazi attrezzati per i colloqui (63,3% nel 2002 e 77,2 nel 2003) e nel 93% dei casi vi sono spazi attrezzati per l’autoconsultazione (82% nel 2002 e 87% nel 2003). Sebbene il dato complessivo sia incoraggiante, occorre sottolineare (tab. 3.7) la situazione dei Cpi del Mezzogiorno, che pur in forte recupero rispetto al passato (nel 2002 oltre l’80% dei Centri meridionali non aveva locali attrezzati né per l’attesa né per i colloqui) evidenziano a livello logistico maggiori carenze rispetto ai Centri del resto del paese.

Chiarito il fatto che ormai la stragrande maggioranza dei Cpi è dotata di spazi per l’autoconsultazione, occorrerà capire meglio quali siano le informazioni disponibili e le attrezzature

utilizzabili dall'utenza. Relativamente alle informazioni disponibili si richiedeva a ciascun Centro di indicare se nel materiale a disposizione dell'utenza vi fossero informazioni su: servizi disponibili presso i Spi, domanda di lavoro proveniente dalle imprese, concorsi, servizio Eures, corsi di formazione, stage e tirocini, contratti di lavoro, normativa del lavoro. Considerando la sola presenza o assenza delle diverse informazioni, si può osservare (tab. 3.8) come le meno diffuse siano quelle relative alla contrattualistica del lavoro, al servizio Eures ed alla normativa lavoristica.

Tab. 3.7 - Logistica ed attrezzature dei Cpi per area geografica - valori %

	Area geografica				Italia
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
<i>Spazi attrezzati per l'attesa</i>					
No	12,8	0,0	9,2	22,0	12,9
Sì	87,2	100,0	90,8	78,0	87,1
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Spazi attrezzati per i colloqui</i>					
No	0,0	0,0	4,6	36,1	14,9
Sì	100,0	100,0	95,4	63,9	85,1
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Spazi attrezzati per l'autoconsultazione</i>					
No	4,6	0,0	0,0	15,7	7,0
Sì	95,4	100,0	100,0	84,3	93,0
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero PC per autoconsultazione</i>					
Nessuno	71,2	56,5	34,5	54,0	54,8
1	18,3	20,0	20,7	12,4	17,1
2	10,6	13,0	14,9	26,1	17,3
3	0,0	6,1	19,5	2,5	6,0
4	0,0	4,3	10,3	5,0	4,7
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Tab. 3.8 - Informazioni disponibili presso gli spazi di autoconsultazione dei Cpi

Tipo di informazione	Disponibilità		Totale
	No	Sì	
Servizi disponibili presso Spi	11,4	88,6	100,0
Domanda di lavoro	7,1	92,9	100,0
Concorsi	13,0	87,0	100,0
Eures	28,0	72,0	100,0
Corsi di formazione	6,3	93,7	100,0
Tirocini, stage, borse di studio	18,0	82,0	100,0
Contratti di lavoro	38,5	61,5	100,0
Normativa del lavoro	25,5	74,5	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Attribuendo un punto a ciascun tipo di informazione effettivamente disponibile si ottiene un

indice della completezza delle informazioni in autoconsultazione, con un valore compreso fra 1 e 8 (tutti quelli che non hanno lo spazio di autoconsultazione otterranno il punteggio 0). Si può osservare (tab. 3.9) che in media è il Centro ad avere gli spazi di autoconsultazione maggiormente completi, seguito da Nord-Est e Nord-Ovest quasi appaiati e, ad una certa distanza, dal Mezzogiorno.

Tab. 3.9 - *Indice della completezza dell'informazione disponibile presso gli spazi di autoconsultazione dei Cpi per area geografica*

<i>Area geografica</i>	<i>Media</i>	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Varianza</i>	<i>N. Cpi</i>
Nord-Ovest	6,8	0	8	1,6	112
Nord-Est	7,0	4	8	1,2	115
Centro	7,5	5	8	0,9	87
Sud e Isole	5,8	0	8	2,7	222
<i>Italia</i>	6,5	0	8	2,1	536

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Oltre al materiale informativo disponibile occorre considerare anche la presenza di personal computer a disposizione dell'utenza (tab. 3.7), che nel 90,8% dei casi sono dotati di una connessione ad Internet: quasi la metà dei Cpi (45,2%) ne possiede almeno uno, ma tale percentuale sale notevolmente nel Centro (65,5%) e presenta invece valori assai inferiori nel Nord-Ovest (28,8%). La presenza di uno spazio di autoconsultazione ben attrezzato e con tutti i materiali disponibili facilmente rintracciabili e consultabili consente anche di diminuire il carico di lavoro degli operatori di accoglienza, consentendo di dedicare più tempo ai colloqui di utenti che ne hanno effettivamente bisogno: all'interno del Cpi di Tolentino (MC), ad esempio, c'è un ampio spazio di autoconsultazione nel quale, oltre alle offerte di lavoro, sono presenti riviste specializzate, gazzette ufficiali, materiale sui contratti di lavoro, e pubblicazioni sul mondo del lavoro e sul modo migliore di cercarlo, e sui possibili percorsi formativi da intraprendere; inoltre vi sono due PC collegati ad Internet a disposizione dell'utenza. Occorre sottolineare che la zona di autoconsultazione non solo è molto ampia, ma dispone anche di un grande tavolo con diverse sedie, ed in essa tutte le pubblicazioni sono sistemate in diverse librerie, in maniera assai ordinata, cosicché tutto il materiale a disposizione risulta facilmente consultabile.

#### *Un indice di qualità del servizio*

Sembra utile a questo punto sintetizzare le diverse informazioni sul servizio di accoglienza ed informazione fin qui analizzate in un indice che esprima attraverso un valore numerico la qualità complessiva del servizio. Per fare ciò attribuiremo un peso ai diversi indicatori fin qui considerati ponderandolo in base all'importanza ed alla validità di ciascuno di essi.

Si è pertanto deciso di assegnare un punto (tab. 3.10) alla registrazione dell'utenza su database, nella convinzione che sia una pratica assai importante per un'efficiente gestione del Centro, e mezzo punto alla presenza di personale dedicato al servizio. Un peso maggiore è stato assegnato all'ambito logistico-strutturale, sia per l'importanza che questo ricopre per una buona erogazione del servizio, sia perché questo è un dato direttamente osservato dall'intervistatore, e quindi maggiormente "affidabile". L'adeguamento logistico, inoltre, richiede all'amministrazione un notevole investimento in termini di risorse, e denota quindi la reale volontà di sviluppare il servizio di accoglienza e informazione. In base a queste considerazioni è stato attribuito un punto

e mezzo ciascuno alla presenza di spazi attrezzati per i colloqui, per l’attesa e per l’auto-consultazione. A questi si vanno ad aggiungere un punto per la completezza dell’informazione<sup>52</sup> ed un punto per la presenza di almeno un PC a disposizione dell’utenza.

Tab. 3.10 - *Indice qualitativo del servizio di accoglienza per area geografica*

<i>Area geografica</i>	<i>Media</i>	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Varianza</i>	<i>N. Cpi</i>
Nord-Ovest	6,5	0	8	1,4	112
Nord-Est	7,4	6,5	8	0,6	72
Centro	7,1	5,5	8	0,9	87
Sud e Isole	4,6	0	8	2,5	222
<i>Italia</i>	5,9	0	8	2,2	493

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

### 3.3 Le strategie di comunicazione e marketing dei Spi

Anche durante il 2004 i Centri per l’impiego hanno proseguito il processo di promozione dei servizi presso le aziende e i cittadini. Nel primo caso il marketing è corso su un doppio binario: il primo, diretto, trasparente e con obiettivi espliciti solo di promozione, svolto da personale esperto che si occupa solo di tale settore. Il secondo, più indiretto, legato alla consulenza alle imprese, servizio a sé stante nell’ambito dei Spi, ma che spessissimo rimanda anche a quello della promozione ed è svolto invece esclusivamente – e non potrebbe per ovvi motivi essere altrimenti che così – da personale che si occupa esclusivamente di consulenza. Tra le altre considerazioni di carattere generale, si nota, inoltre, che la spinta propulsiva maggiore, legata a iniziative di promozione, deriva, nella maggior parte dei casi, dall’insoddisfazione che le direzioni dei Cpi e delle province avvertono nei confronti di una percezione di non adeguata conoscenza dei Spi da parte delle varie tipologie di utenti nel territorio. Anche quest’anno si è verificata la classica ripartizione tra la fase ideativa-operativa, gestita direttamente dal personale dei Centri per l’impiego, e la fase del finanziamento delle attività di pubblicizzazione dei servizi, gestita invece, nella maggior parte dei casi, dalle amministrazioni provinciali.

Un’ultima nota di commento dei dati; sembra essersi stabilizzata la qualità del servizio; ad un fermento di iniziative, alcune molto originali, che è sfociata, fino allo scorso anno, in attività quali forum, newsletter, carte dei servizi e “cacce al tesoro”<sup>53</sup>, è seguito, quest’anno, un tipo di promozione che si è esplicitata soprattutto nelle modalità più classiche, che ora andremo ad analizzare più nel dettaglio. Esse si basano prevalentemente sull’affissione di manifesti informativi, sulla diffusione di volantini e *brochure*, grazie alla loro facilità di utilizzo, negli ultimi anni, inoltre, un ruolo molto importante lo assumono i convegni, i seminari, le fiere, i mass media e la tecnologia informatica, con l’implementazione dei siti web. Proprio per la loro semplicità d’uso, la percentuale di utilizzo di manifesti informativi è aumentata dal 73,1% del 2003 all’86,8% del 2004. Nella macro area del Centro Italia, in particolare, questa metodica ha una percentuale di diffusione del 100%, seguita dal Nord-Ovest, con una percentuale del 97,3% e dal Nord-Est con il 90,4%. Nonostante che l’area del Sud Italia rappresenti, invece, il fanalino di

<sup>52</sup> Il punteggio da attribuire alla completezza dell’informazione sarà uguale al punteggio ottenuto nell’indice calcolato in precedenza diviso otto (cioè il suo valore massimo), ottenendo così un indice con campo di variazione compreso fra 0 (assenza delle informazioni) ed 1 (tutti i tipi di informazioni presenti).

<sup>53</sup> *Monitoraggio Spi 2002, Analisi di profondità dei Centri per l’impiego: per target, per funzioni e per strutture*, “Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l’impiego, n.6/2002, p. 71, Isfol, Roma.

coda per quanto riguarda questa variabile, è interessante notare che la percentuale di diffusione della modalità di promozione in oggetto è elevata: il 76,1% ed è importante sottolineare che in tale territorio questa è la tecnica di promozione in assoluto più utilizzata rispetto alle altre.

La divulgazione di informazioni sui servizi offerti dai Cpi, a mezzo stampa, tramite giornali e periodici, è aumentata dal 65,5% del 2003 al 67% del 2004 e lo stesso può dirsi delle promozioni effettuate mediante incontri informativi nelle scuole, la cui utilizzazione, dal 2003 al 2004, è aumentata di quasi 2 punti percentuali, toccando il 60,5%; anche in questo caso è l'area del Centro Italia che registra la percentuale di utilizzo più elevata: il 77,4%. L'utilizzo del sito web è molto elevato, risultando presente nel 69% dei Cpi del paese, in particolar modo nella macro area del Centro Italia (94%) e del Nord-Ovest (97,3%); questo strumento invece è scarsamente utilizzato nel Sud del paese, dove solamente il 35,1% dei Cpi hanno un sito web che può promuovere i servizi dei Cpi. Anche l'organizzazione di convegni e seminari e la partecipazione a fiere rappresenta una modalità di promozione dei Cpi che ha riscosso enorme successo; se la passata rilevazione metteva in luce un aumento di ben 11 punti percentuali rispetto a quella del 2002, durante l'attuale indagine si è registrato un ulteriore incremento di ben 19,7 punti, arrivando ad una diffusione del 74,5% nei Cpi dell'intero territorio nazionale. A livello locale vanno menzionati degli innovativi e interessanti metodi di informazione e promozione, come quelli adottati dalla provincia di **Modena**, nel Nord-Est della penisola, che si è avvalsa della popolarità di un noto comico per pubblicizzare, tramite televisione, l'offerta dei Cpi; inoltre, sempre in una trasmissione televisiva locale, un popolare sportivo modenese ha pubblicizzato l'attività dei Centri.

A **Breno**, nel Nord-Ovest del paese, viene effettuata un'attività di consulenza alle imprese con lo scopo di promuovere i tirocini: la provincia distribuisce materiale informativo ai Cpi che si occupano della diffusione. Nel Centro Italia, invece, caratteristica è l'attività svolta ad **Abbadia San Salvatore**, dove viene effettuata una massiccia promozione alle aziende dei servizi offerti dal Cpi; inoltre, viene svolta un'elevata attività di promozione, non solo presso le scuole, ma anche, ed è questa la vera sua peculiarità, nei centri ricreativi di aggregazione giovanile (ad esempio il Centro polivalente dei giovani), all'interno del quale, in svariati incontri, sono state illustrate diverse opportunità di vacanze-studio pagate e/o di lavoro all'estero. A **Crotone** e a **Campobasso**, per quanto riguarda il Mezzogiorno, sono stati implementati diversi tipi di attività promozionali; a **Crotone** è stato organizzato un convegno provinciale a favore dei disabili; inoltre, su radio e televisioni locali, per un periodo di 3 mesi, ci sono stati degli spazi nei quali, ogni giorno, hanno lavorato operatori diversi, per i vari servizi e nelle diverse fasce orarie. A **Campobasso**, invece, l'attività di promozione viene svolta nelle scuole parallelamente all'orientamento, vengono poi organizzati incontri e seminari in collaborazione con l'Università degli studi del Molise. In riferimento all'ultimo caso citato, ci accorgiamo, ancora una volta, che, se anche in misura minore rispetto al servizio di consulenza alle imprese, tutti i servizi offerti ai cittadini, dall'accoglienza, alla preselezione, passando per l'orientamento, utilizzano, nei loro processi comunicativi, altri percorsi orientati alla promozione, attività specifica, questa, nei suoi precisi e consapevoli piani d'azione, ma, al tempo stesso, sempre presente, per sua natura, in tutti i servizi dei Cpi.



### 3.4 Adempimenti connessi al D.lgs. 181/2000

#### 3.4.1 Percorsi

Per la rilevazione campionaria del 2004 è stata inserita nel questionario sottoposto ai responsabili dei Centri per l'impiego una batteria di domande relative all'organizzazione strategica dei Centri: quale sia il soggetto che all'interno della filiera delle politiche attive per il lavoro indica gli obiettivi da raggiungere e la modalità con la quale perseguirli, su quali siano le categorie di utenti prevalenti e se vengano codificati dei percorsi per tipologie di utenza. L'obiettivo è quello di capire quali siano gli input prevalenti che in qualche maniera orientano l'attività dei Centri, e da quale livello provengano, e allo stesso tempo, definire quanto pesi nella definizione degli obiettivi l'esperienza sul territorio di ogni singolo ufficio. Indirettamente è possibile ricavare informazioni su quanto pesino le attività di *back office* e quelle di *front office*, capire quanto sia legata l'attività del Cpi al territorio, di quanta autonomia essi stessi effettivamente godano. La varietà delle risposte e la complessità di temi toccati viene qui esemplificata in casi-studio, rimandando ad altra sede un'analisi più complessiva.

Tab. 3.11 - Esistenza di obiettivi operativi e il soggetto che li definisce - valori assoluti

	<i>Nord-Ovest</i>	<i>Nord-Est</i>	<i>Centro</i>	<i>Sud e Isole</i>	<i>Totale</i>
No	3	0	2	13	18
Si, Provincia o Regione	17	2	18	11	48
Si, Cpi	1	19	-	5	25
Si, Cpi, provincia o regione	4	3	2	3	12
<i>Totale</i>	25	24	22	32	103

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Evidentemente, e coerentemente alla delega definita dalla riforma, nella gran parte dei casi sono le province a definire gli obiettivi e gli standard delle attività, attraverso i documenti di programmazione ordinaria (come i piani provinciali annuali o triennali) e/o progettuale, come il Masterplan provinciale dei servizi per il lavoro, in una buona parte dei casi redatti in stretta correlazione con i documenti ed gli orientamenti regionali. In un certo numero di casi, ferma restando la titolarità delle province, la definizione degli obiettivi passa attraverso una fase più spiccatamente consultiva, nella quale vengono in maniera più o meno strutturata, e in differente misura, raccolte le indicazioni operative provenienti dagli uffici sparsi sul territorio provinciale<sup>54</sup>: fino alla data della rilevazione, questa consultazione non ha mai coinvolto gli altri soggetti, pubblici o privati, che operano nel mercato del lavoro.

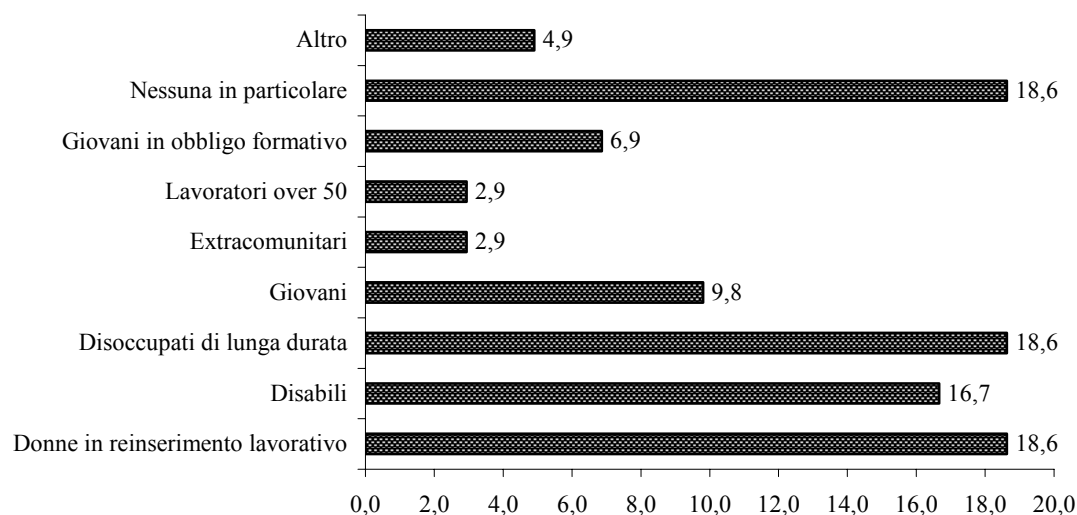
Nelle regioni Nord orientali del paese, soprattutto in Emilia Romagna e nella provincia autonoma di Bolzano, a detta dei responsabili dei Centri per l'impiego, sembra di poter cogliere una maggiore autonomia dei Centri nella definizione degli obiettivi, che come vedremo, costruiscono le loro azioni su sollecitazioni del territorio e degli utenti allo sportello, arrivando a costruire dei pacchetti di servizi che, codificati e standardizzati, si configurano come prodotti finiti, *rivendibili* all'occasione. In queste regioni si sperimentano modalità di organizzazione dei Cpi più vicine a un *modello agenziale* dei servizi pubblici, che pone le necessità del bacino di

<sup>54</sup> Un caso esemplificativo è fornito dal Cpi di Terni: "Gli obiettivi vengono definiti ed elaborati dal gruppo tecnico del Cpi ma poi vengono approvati dall'amministrazione provinciale e dati in gestione, come tutta la normativa, di nuovo al Cpi".

utenza in primo piano. Di contro, nelle regioni del Centro, che presentano le organizzazioni dei servizi più chiaramente gerarchizzate (*modello centralizzato*), la sede in cui si individuano le scelte operative è collocata negli uffici provinciali. Gli obiettivi specifici dei Cpi si caratterizzano maggiormente come declinazioni locali di obiettivi definiti in sede nazionale e regionale. Un esempio è quello del Cpi di **Livorno**, nella quale gli obiettivi specifici dei Cpi sono definiti nel rispetto del quadro di coerenza generale e le linee prioritarie trasversali contenute nel Por Obiettivo 3 regione Toscana. L'intenzione che soggiace a questa forma di organizzazione è la necessità di garantire pari servizi per tutti i cittadini, a prescindere dal luogo di residenza.

È, infine, ancora piuttosto alto il numero delle strutture che non hanno ancora individuato degli obiettivi specifici, o che hanno costruito documenti di programmazione poco operativi, di cui i responsabili dei Cpi, peraltro, non sembrano essere a conoscenza. La concentrazione di questi casi si verifica nelle aree nelle quali i sistemi dei Spi sono meno avanzati e maggiormente in quei Cpi che ancora oggi hanno difficoltà a offrire all'utente un servizio per il lavoro attivo. Verifichiamo ora quali siano le categorie di utenti che utilizzano i Centri e se e come la prevalenza dell'una o dell'altra ne modifichi la attività. A questo proposito, ai responsabili dei Cpi è stato chiesto di indicare le tre tipologie di utenza prevalenti, in ordine di importanza. Dalla lettura delle figg. 3.1 e 3.2 appare evidente come siano i disoccupati di lunga durata il gruppo di utenti individuato come prevalente o comunque di importanza prioritaria, il target-obiettivo tradizionale dei Cpi. Si tratta di un gruppo composito, nel quale la condizione di disoccupazione è connessa con altre e diverse tipologie di problemi, che rendono più difficoltosa la ricerca di un lavoro e l'inserimento lavorativo e rischiano di condurre ad una condizione che, quanto più si prolunga l'assenza di contatto con il lavoro, può diventare permanente.

Fig. 3.1 - Tipologia prevalente di utenti - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

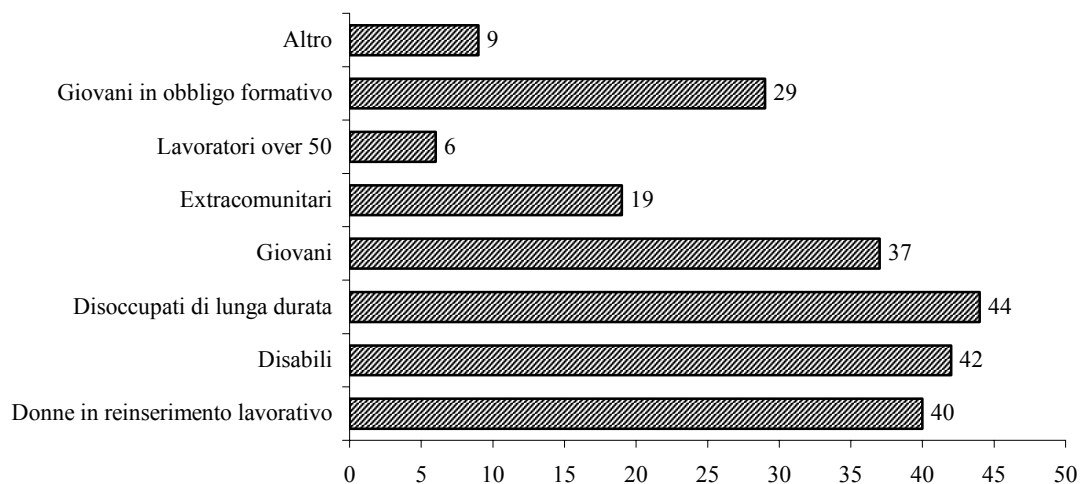
All'interno di questo gruppo di utenti si individuano, in particolare, altri segmenti specifici, come quelli dei disoccupati di lunga durata inseriti nelle liste di mobilità, la cui assunzione comportando sgravi contributivi per il datore di lavoro (L. 223/91) risulta più facile rispetto agli

altri lavoratori disoccupati<sup>55</sup>. Alcuni Centri per l'impiego delle aree più colpite da fenomeni di crisi industriale hanno messo a punto una serie di strumenti per prevenire le crisi, anticipando i licenziamenti e cercando di costruire percorsi individuali che portino ad un passaggio da posto a posto di lavoro; in alcuni casi come per il Centro per l'impiego di **Torino**, la sollecitazione è venuta dagli stessi uffici provinciali che, preoccupati per le ripetute crisi dell'indotto Fiat nell'area metropolitana, hanno messo a punto un pacchetto di iniziative denominato progetto "Accompagnamento Ricollocazione". Esistono anche Centri che si sono mossi con maggiore autonomia, come il Cpi di **Ferrara**, che in occasione della recente crisi aziendale della L&A Production, che ha visto l'espulsione di circa 140 dipendenti, ha sperimentato l'attivazione delle seguenti azioni:

- ◆ colloqui di gruppo per l'informazione dei lavoratori in mobilità circa le attività predisposte *ad hoc* dal Cpi;
- ◆ colloqui individuali di orientamento e analisi del bisogno per i lavoratori che si presentavano al Cpi;
- ◆ interventi formativi personalizzati a seconda dei bisogni;
- ◆ preselezione;
- ◆ eventuale successivo accompagnamento del lavoratore (attraverso percorsi di reinserimento lavorativo come ad esempio i tirocini).

*“Dato il buon esito dell'attività realizzata dal Cpi, in occasione di tale crisi aziendale, si è in seguito provveduto ad una standardizzazione del processo delle azioni realizzate che, alla bisogna, potrà essere replicato”.*

Fig. 3.2 - Totale segnalazioni - valori assoluti



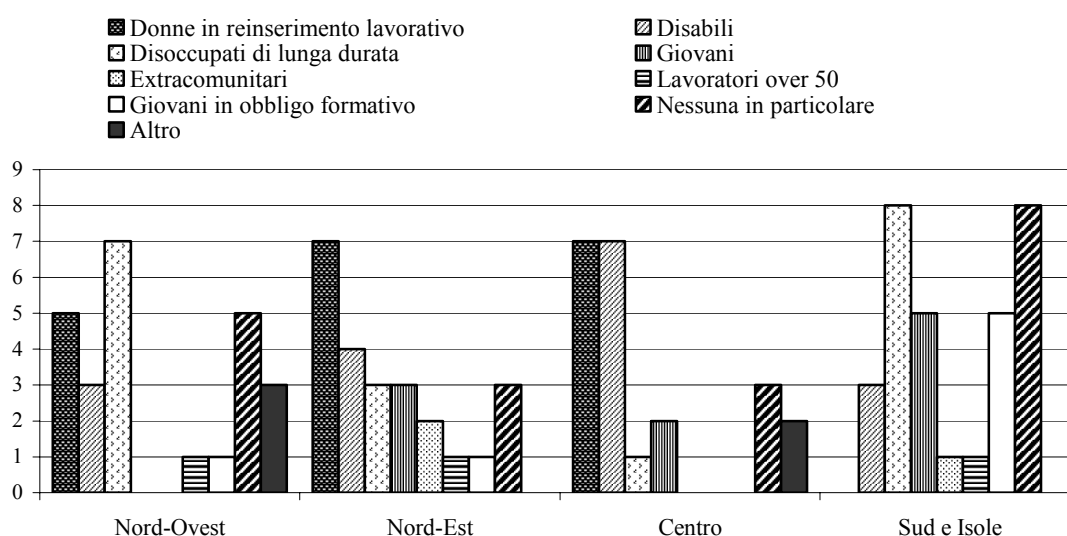
Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Le donne in reinserimento lavorativo rappresentano uno dei target-obiettivo tra quelli più indicati come prioritari: questa tipologia di utenza è anche quella in favore della quale è stato sperimentato un maggiore numero di servizi specifici e di percorsi originali, un po' sul tutto il territorio nazionale. Esistono infatti sportelli specificamente dedicati in che svolgono attività che

<sup>55</sup> Vedi a questo proposito il par. 2.6 relativo ai *Servizi per i disoccupati che percepiscono sussidi*.

vanno dall'orientamento all'accompagnamento, attraverso la collaborazione con strutture esterne che hanno fornito al servizio competenze e risorse adatte. Si tratta di una delle attività più interessanti dei nuovi Cpi, per la sperimentazione di modelli innovativi di intervento, per la costruzioni di reti *ad hoc* e per la varietà e articolazione delle soluzioni.

Fig. 3.3 - Tipologia prevalente di utenti per area geografica - valori assoluti



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Il Cpi di **Borgo Val di Taro**, in provincia di Parma, ha messo a punto un progetto per migliorare l'efficacia dell'incrocio domanda-offerta per l'utenza femminile – realizzato in collaborazione con Ecap Emilia Romagna – che ha visto lo svolgimento di una accurata indagine, sia sul versante dell'utenza femminile che su quello delle imprese, per individuare le caratteristiche e leggere attentamente i bisogni e le esigenze relativi all'offerta e alla domanda di lavoro, con l'intento di procedere ad un incrocio domanda-offerta che fosse il più mirato possibile, a seconda delle specificità rilevate. Nell'ambito dello stesso progetto, una particolare attenzione è stata rivolta alle badanti, attraverso la costituzione di Centro Risorse per le badanti e di un servizio per il lavoro che si rivolge:

- ◆ alle famiglie che esprimono necessità di assistenza e ricercano una figura professionale adeguata;
- ◆ alle donne, in particolare straniere – le assistenti familiari – che si dichiarano disponibili a svolgere il lavoro di cura nelle famiglie;
- ◆ alle cooperative sociali, interessate alla ricerca e selezione di una assistente familiare da inserire nel proprio organico.

Il Centro Risorse opera per realizzare un efficace incontro tra la domanda del lavoro di cura da parte delle famiglie e l'offerta di lavoro da parte delle assistenti familiari.

Nel Mezzogiorno, nell'area di **Telese Terme**, poiché ci sono molte donne che lavorano nell'agricoltura e che vorrebbero reinserirsi in modo diverso, oppure donne di oltre quarant'anni che sono state fuori dal mondo del lavoro a causa della maternità, il Cpi ha promosso l'organizzazione di corsi di formazione professionale in collaborazione con il Cof (Centro per

l'occupabilità femminile) pubblicizzati da un camper rosa, che gira per i paesi compresi nel bacino del Centro per l'impiego e le aree circostanti. Esiste anche un gruppo di Centri che non individua alcun target operativo in particolare, in parte per la mancata individuazione di obiettivi specifici verso i quali concentrare un nucleo di attività, in parte perché frutto di una scelta politica: *“L'amministrazione provinciale non ha inteso dotare i propri Cpi di sportelli specifici per le categorie di utenza precedentemente indicate, poiché si sarebbe corso il rischio di creare “servizi ghetto” che non avrebbero favorito la piena integrazione di tali soggetti”*, Cpi di **Castel San Giovanni** (Piacenza).

#### *Percorsi-tipo*

Lo sviluppo delle attività del Cpi, naturalmente, è direttamente connesso al nuovo contesto normativo. In particolare, i decreti legislativi 181/2000 e 297/2002 e le normative regionali di applicazione hanno richiesto sia la messa a punto, in sede di concertazione, della regolamentazione locale, sia una revisione organizzativa coerente con l'integrazione fra attività amministrative e servizi. Questo non ha impedito la messa a punto da parte dei Cpi di una gran varietà di percorsi-tipo per l'utenza, talvolta codificati e standardizzati, talvolta invece semplicemente ispirati ad una prassi frutto di esperienza, o ancora tarati sulle caratteristiche dell'utenza o sugli obiettivi che il Cpi persegue. A livello nazionale è comunque rintracciabile un minimo comune denominatore, esemplificato dal caso del Cpi di **Melfi** (PZ): *“La prima fase è quella dell'accoglienza, durante la quale si cerca di capire aspirazioni e attitudini dell'utenza; poi si fa orientamento e si cerca di incrociare domanda-offerta o si rinvia a formazione”*. Nel caso del Cpi di Orbassano, il percorso tipo, decisamente più orientato verso obiettivi di rafforzamento dell'occupabilità si articola in:

- ◆ *accoglienza*: in questa fase si fornisce una prima informazione di carattere generale, e si valuta se e verso quali percorsi indirizzare l'utente;
- ◆ *approfondimento diagnostico*: analisi dei bisogni dell'utente, storia professionale e formativa, rilevazione di capacità e competenze;
- ◆ *consulenza orientativa*;
- ◆ *rinforzo del sé*;
- ◆ *rinforzo dell'autonomia nella ricerca di lavoro*.

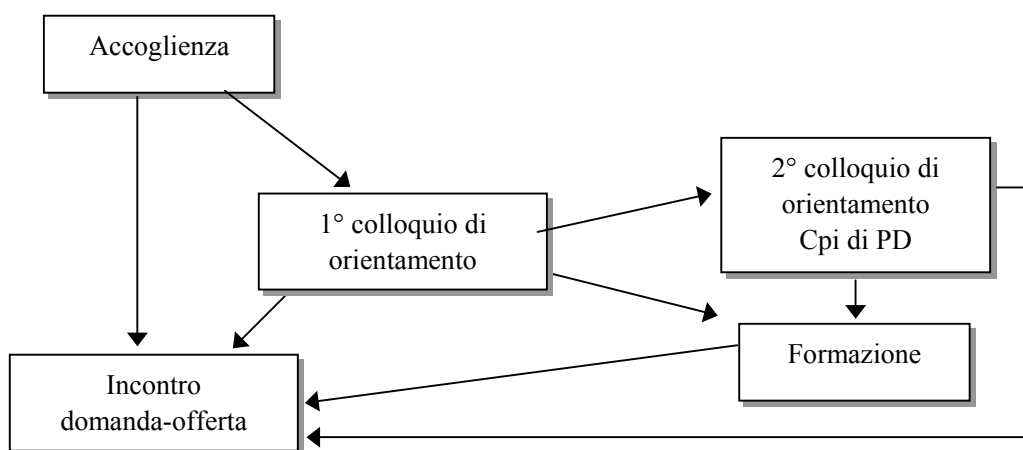
Ad **Abano Terme** è stato messo a punto un percorso standard che si articola in:

- ◆ *servizio di accoglienza e informazione*; in ordine temporale è il primo servizio che viene offerto all'utente. Il personale addetto riceve l'utente e oltre a offrire informazioni su funzioni e attività svolte dal Cpi, cerca di comprendere il motivo che spinge l'utente verso il servizio. In questa fase l'obiettivo prioritario è cercare di definire quali siano i reali bisogni dell'utente e le sue esigenze, attraverso un colloquio. Contestualmente, all'utente viene fatta sottoscrivere la certificazione di immediata disponibilità e si procede alla registrazione dei dati dell'utente in Banca Dati, attraverso il *software Netlabor 4*. A questo punto l'operatore preposto cerca di orientare l'utente verso il percorso a lui più idoneo, decidendo per un suo rimando al servizio di orientamento o al servizio di incontro domanda-offerta;
- ◆ *orientamento*: in questa fase gli operatori di Abano Terme non riescono a garantire un servizio specifico e completo e rimandano l'utenza agli operatori del Cpi di Padova;
- ◆ *incontro domanda-offerta*: si ha nel momento in cui l'utente ha ben chiaro cosa vuole fare ed ha raggiunto i requisiti per poterlo fare;
- ◆ *preselezione*: nel momento in cui al Cpi arrivano le domande di lavoro da parte delle imprese

si avvia la fase di ricerca di personale, attivando una prima selezione e cercando di dare risposta il più consona possibile a quelle che sono state le richieste delle aziende.

Infine, nel già citato Cpi di Borgo Val di Taro gli utenti vengono accolti nell'ampio spazio adibito all'accoglienza, spazio arredato con particolare cura. Nell'attesa è possibile consultare materiale informativo vario, leggere le varie offerte di lavoro affisse in bacheca. Gli utenti vengono poi smistati a seconda delle caratteristiche e delle richieste; si fissa un appuntamento con gli operatori preposti per un approfondimento. Quindi dopo il primo filtro, si procede alle seguenti fasi:

- ◆ *Colloquio conoscitivo* (presentazione dell'attività del Cpi).
- ◆ A seconda della tipologia di utenza si intraprendono diversi percorsi:
- ◆ Orientamento di gruppo (3 incontri)
- ◆ Orientamento individuale (2 incontri + formazione + stage)
- ◆ Incontri monotematici a sostegno della ricerca.



### 3.4.2 L'applicazione del D.lgs. 297/2002

Com'è noto, e come più volte già riportato in questo e nelle edizioni precedenti dei rapporti di monitoraggio, il D.lgs 181/2000 prima, e il D.lgs. 297/2002 poi, segnano una delle tappe fondamentali nel processo di modernizzazione dei servizi pubblici per l'impiego<sup>56</sup>. Molti sono gli elementi innovativi che i provvedimenti introducono, non solo nelle modalità di erogazione (e quindi anche nell'organizzazione) dei Servizi per l'impiego, ma anche nel rapporto tra questi ultimi e gli utenti, soprattutto in seguito alla ridefinizione della nozione di stato di disoccupazione. Come è noto, infatti, per il riconoscimento dello *status* di disoccupato è necessario che il soggetto sia privo di lavoro, sia immediatamente disponibile allo svolgimento di un'attività lavorativa e, infine, sia disponibile alla ricerca attiva di lavoro, secondo modalità definite con il servizio competente. In altre parole, viene enfatizzato il ruolo dei Servizi per l'impiego nella "presa in carico" del singolo lavoratore, inteso come individuo al quale proporre un percorso (più o meno complesso, a seconda delle esigenze) di inserimento lavorativo.

Contemporaneamente, si "stimola" nel soggetto disoccupato un cambiamento di mentalità e di

<sup>56</sup> Si veda, tra gli altri, *L'avvio della trasformazione del collocamento nell'ambito della più recente legislazione regionale, in Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini e imprese nel mercato del lavoro. Monitoraggio 20003*, Parte I, Isfol, Temi e strumenti.

atteggiamento nella relazione con il servizio pubblico, proprio delle politiche attive. Peraltro, la presunta “pulitura delle liste” conseguente a tale intervento normativo avrebbe dovuto ridurre considerevolmente la platea di utenti su cui il Cpi avrebbe dovuto agire, “sfrondando” dalle liste di disoccupazione i cosiddetti “disoccupati amministrativi”, a favore di coloro che erano realmente intenzionati a cercare una nuova occupazione. In realtà, non sempre le cose sono andate nel modo immaginato dal legislatore. Da un lato l’effetto di pulitura delle liste si è spesso scontrato con l’esigenza amministrativa di estendere l’iscrizione nell’elenco anagrafico (e quindi lo status di disoccupato) anche a coloro che ne richiedano la certificazione ai soli fini amministrativi. Dall’altro, la sopravvivenza delle liste di disoccupazione per la gestione dell’art. 16 Legge 56/87, ha di fatto indebolito l’operazione di riforma sottostante ai due decreti succitati<sup>57</sup>. Si consideri, a questo proposito, quanto segnalato dal responsabile del Cpi di Pisa: *“La banca dati dei lavoratori che hanno sostenuto il colloquio (di orientamento) viene gestita in modo tale da tenere ben distinti i soggetti che realmente sono disponibili al lavoro da quelli che, di fatto, non lo sono (es. disponibili solo per il settore pubblico). I soggetti non disponibili sono evidenziati con apposito contrassegno e non vengono segnalati al servizio di preselezione a meno che, nel frattempo, non abbiano comunicato la propria reale ed immediata disponibilità al lavoro. Inoltre, nei loro confronti, non vengono attivate azioni quali i colloqui individuali o di gruppo con la psicologa del lavoro”*. Problemi analoghi vengono sollevati dal responsabile del Cpi di Trescore Balneario (BG): *“Tanti danno la disponibilità perché la legge lo impone e non sono veramente disponibili. Alcuni hanno bisogno della dichiarazione per l’esenzione dal ticket e firmano l’immediata disponibilità. Come operatore capisci che non è una persona che ha quell’urgenza che può avere un’altra persona [realmente disponibile ndr]”*.

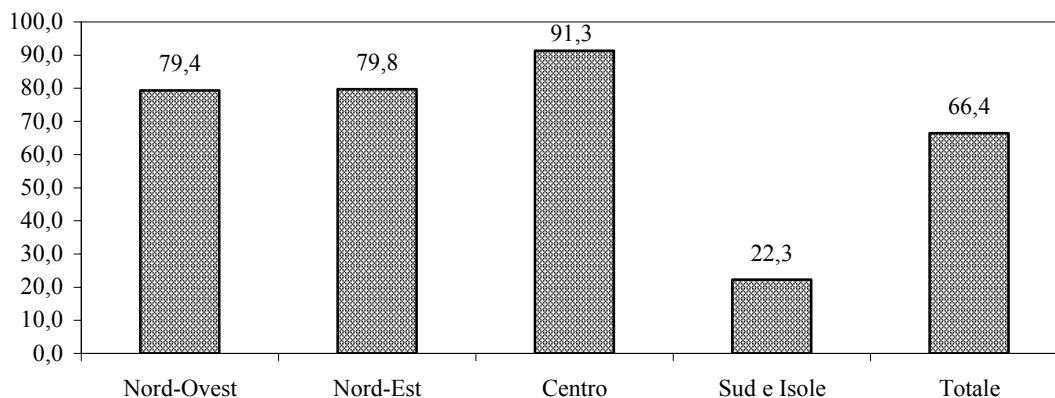
È chiaro che la situazione si complichì soprattutto laddove le dimensioni dell’utenza sono particolarmente elevate. È il caso, ad esempio, dei Cpi di Roma per i quali è praticamente impensabile attuare gli interventi di orientamento di secondo livello per tutti gli oltre 800.000 disponibili<sup>58</sup>. Non peraltro, le attività di *matching* operano su archivi indipendenti, di volta in volta costituiti in base alle adesioni presentate dagli utenti per le diverse preselezioni poste in essere. Un problema simile viene sollevato anche dal Centro per l’impiego di Latina dove, più che la platea degli utenti, è l’esiguità del personale a rappresentare un problema nella gestione dei colloqui di orientamento cosiddetto di secondo livello (vale a dire quello in cui si identificano le azioni e il percorso formativo o di inserimento lavorativo del soggetto). Ciò nonostante, la maggior parte dei Cpi intervistati dichiara di riuscire a rispettare i tempi imposti dal legislatore, che stabiliscono in 3 mesi dall’inizio dello stato di disoccupazione l’intervallo di tempo massimo per il colloquio di orientamento<sup>59</sup>. Nel complesso, infatti, più della metà dei Centri dichiara di rispettare tale tempistica, con punte superiori al 90% nel Centro Italia e valori che si attestano intorno all’80% nelle regioni settentrionali (fig. 3.4).

<sup>57</sup> Va ricordato che, in base all’“Accordo tra il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, le regioni, le province autonome di Trento e di Bolzano, le province, i comuni e le comunità montane su alcuni indirizzi interpretativi relativi al Decreto legislativo 19 dicembre 2002, n. 297, contenente disposizioni modificative e correttive del Decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 181”, sono stati individuati alcuni indirizzi interpretativi dei D.lgs. 181/2000 e 297/2003, tra i quali anche “si è “concordata” l’implicita abrogazione del premio per l’anzianità, per la gestione dell’art. 16 Legge n. 56/87”. Spetterà alle regioni disciplinare “autonomamente le procedure di accesso alla pubblica amministrazione, individuando i parametri di selezione anche con superamento del criterio dell’anzianità a favore delle condizioni reddituali”.

<sup>58</sup> Va peraltro specificato che la l.r. 38/98, di recepimento del D.lgs. 469/97, attribuiva le “funzioni amministrative per l’orientamento al lavoro” ai comuni.

<sup>59</sup> Ci si riferisce ai soggetti di cui all’art. 1, comma 2 del D.lgs 297/2003, vale a dire gli “adolescenti”, i “giovani”, i “disoccupati e gli inoccupati di lunga durata” e le “donne in reinserimento lavorativo”.

Fig. 3.4 - Cpi che assicurano il colloquio di secondo livello, ex D.lgs. 181 e successive modifiche, per area geografica - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Meno brillante è la *performance* del Sud Italia, in cui tale valore si riduce a meno di un quarto del totale dei Cpi. Va, peraltro considerato che nel meridione ciò che fatica di più a decollare è proprio la seconda fase del percorso previsto dal dettato legislativo, anche a causa delle scarse opportunità di inserimento lavorativo offerte dal territorio locale. Illuminante, in tal senso, è quanto riportato nell'intervista col responsabile del Centro per l'impiego di Scordia (CT), che afferma: *“Il decreto dice che io devo offrire un'opportunità di lavoro... Questo è un piccolo paese [...] il sistema è stato realizzato per le realtà del Nord Italia [...] e noi ci dobbiamo adattare a situazioni totalmente diverse [...] le schede di disponibilità le mettiamo da una parte e non sappiamo a chi mandarle”*. Si dà risalto, in altre parole, all'inadeguatezza di misure di lotta alla disoccupazione se non accompagnate a politiche di sviluppo, di cui il Cpi può essere attore, ma non certo promotore e creatore. È chiaro che in situazioni simili è difficile applicare la sanzione della cancellazione dallo stato di disoccupazione di coloro che non seguono l'iter pattuito con il Centro per l'impiego, come invece avviene in Centri quali quello di **Palazzolo sull'Oglio** (BS) o di **Pontassieve** (FI) dove *“se qualcuno non si presenta al primo colloquio deve giustificare il motivo dell'assenza, se non viene nemmeno al secondo viene richiamato e rischia la cancellazione”*.

È pur vero però che, fatte salve le problematiche appena esposte, la gran parte dei Centri ha di fatto conclusa la prima fase del cosiddetto “censimento”, vale a dire la convocazione presso il Cpi degli iscritti alle liste di collocamento per dare l'immediata disponibilità al lavoro, e si stanno avviando verso una gestione, per così dire, a regime del dettato della riforma. Spesso, alla dichiarazione dello stato di disponibilità (e quindi alla compilazione della scheda anagrafica e professionale), non segue immediatamente il colloquio di orientamento individuale, ma un incontro di gruppo, in cui vengono illustrati ai disoccupati i servizi del Centro e le nuove regole del collocamento. È il caso, ad esempio, del Cpi di **Torino**, che ha effettuato 650 incontri, o del già citato Centro di **Trescore** (BG) o di **Modena**, che promuove incontri comuni, differenziati per le diverse categorie di lavoratori disponibili. Il passo successivo è, quindi, il cosiddetto colloquio di secondo livello che, secondo quanto rilevato, può avere una durata differente da soggetto a soggetto e, comunque, raramente inferiore ai 30 minuti. Non sempre questa seconda fase è gestita direttamente o esclusivamente dal personale del Centro. Spesso, infatti, il personale



del Centro viene coadiuvato da esperti esterni (è il caso dei Cpi di **Frosinone, Valdagno e Cuneo**) mentre, in altri casi, da questi ultimi totalmente sostenuto. Va inoltre considerato che il personale esterno al Centro per l'impiego non necessariamente è anche esterno all'amministrazione provinciale. È il caso del Centro per l'impiego di **Riva del Garda**, nel quale gli incontri per i colloqui di secondo livello vengono svolti da un'*equipe* di orientatori specializzati, che su appuntamento prestano l'attività presso i Cpi della provincia. Diverso è il caso, invece, di attività svolte in parte all'interno e all'esterno del Centro, come nel caso di **Cesano Maderno (MI)**. In quest'ultimo Centro, dopo approfondito colloquio di primo orientamento (denominato A2, e successivo alla fase di accoglienza e dichiarazione di disponibilità, A1), ai disoccupati vengono assegnati (qualora sia necessario), dei moduli specifici, denominati C1 e D1. Il primo è svolto all'interno del Cpi, ed è rivolto ad utenti con precedenti esperienze lavorative o con una formazione scolastica o professionale medio alta. Il secondo, invece, si svolge presso due strutture esterne (Il Centro Lavoro ed una scuola di formazione professionale) ed è indirizzato soprattutto ad utenti con basso titolo di studio e professionalità generica, attraverso un orientamento dedicato alle tecniche per la ricerca del lavoro.

L'utilizzo di strutture o personale esterno all'amministrazione provinciale, o in qualche maniera dipendente da essa attraverso rapporti di lavoro temporaneo, pone agli occhi degli intervistati anche questioni legate alla continuità delle esperienze poste in essere, e al rischio di perdere la ricchezza di conoscenze e metodologie di lavoro consolidate. Al Centro per l'impiego di Tolentino si pongono, a questo proposito il problema del futuro delle attività di orientamento legate al D.lgs. 297/2003: *“tutto questo personale specialistico al momento viene pagato con il Fse, il che crea delle grosse difficoltà relativamente alla sostenibilità di tali standard nel medio-lungo periodo”*. Del resto, come si è già potuto rilevare anche per altri servizi, la continuità del rapporto e degli *standard* dei servizi erogati è uno degli elementi chiave per sviluppare un rapporto fiduciario tra utente e Centro, spesso, peraltro, formalizzato attraverso appositi “patti di servizio”, come nel caso dei Centri di **Valdagno (VI), Castel San Giovanni (PC), Pisa e Area areatina**.

### 3.4.3 *Il rinvio alla formazione professionale*

Il raccordo stabile e regolare tra Centri per l'impiego e strutture operanti nell'ambito della formazione professionale rappresenta, nel quadro del superamento della *“frattura funzionale”* che ha caratterizzato di fatto e per lungo tempo le politiche attive per il lavoro del nostro paese, uno degli obiettivi delle strategie di costruzione di reti di relazioni seguiti dalle amministrazioni regionali e provinciali. La sistematizzazione delle prassi di funzionamento dei Centri per l'impiego – (definizione dello *status* di disoccupato, procedure di accertamento e di successiva *“presa in carico”* dell'utente) codificate dal D.lgs. 181/2000 e successive modificazioni – ha infatti fissato, tra le *“altre misure di politica attiva del lavoro”*<sup>60</sup> che i Spi sono tenuti a somministrare all'utenza in stato di disoccupazione, la *“proposta di adesione ad iniziative (...) di formazione professionale o di riqualificazione professionale o altra misura che favorisca l'integrazione professionale”*, ponendo in tutta la sua rilevanza i nodi del raccordo tra formazione e lavoro, in termini di contenuti, procedure organizzative e modalità di attuazione, nonché di indirizzi politico amministrativi ad esso sottostanti. In questa fase dell'indagine di monitoraggio

<sup>60</sup> Cfr. Decreto legislativo 19 dicembre 2002, n. 297, *Disposizioni modificative e correttive del Decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 181, recante norme per agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, in attuazione dell'articolo 45, comma 1, lettera a) della Legge 17 maggio 1999, n. 144, art. 4.*

dei Servizi per l'impiego è stato possibile sondare direttamente presso i Cpi alcuni degli aspetti ora richiamati. Partendo, infatti, dalla previsione legislativa di un possibile “*rinvio alla formazione professionale*” dell'utenza si è osservata intanto la presenza o meno di azioni di questo tipo, per poi esplicitarne – con gradi di approssimazione accettabili – modalità e procedure effettivamente seguite nell'attività giornaliera dei Cpi. In questo senso, oltre a proporre un'analisi trasversale di tutti i casi qui analizzati – e dunque rivolta a esplorare la presenza e la funzionalità di processi di rinvio degli utenti all'offerta formativa provinciale o regionale – una grande attenzione è stata posta sul controllo dei volumi di attività e sulla registrazione dei contatti avuti con l'utenza in questa particolare tipologia di azioni. Non diversamente, una certa attenzione è stata posta sulle questioni relative alla congruenza dell'offerta formativa con i fabbisogni espressi dall'utenza, nonché sulle eventuali diseconomie riscontrate tra il manifestarsi dei fabbisogni di formazione e la successiva programmazione di azioni *ad hoc*. Come illustrato dalla seguente tab. 3.12, più di 8 Cpi su 10 al livello nazionale adotta una prassi di rinvio della propria utenza a programmi di formazione professionale: volendo limitare questa prima, veloce osservazione alla esistenza o meno di tali prassi, vale la pena notare come lo scenario restituitoci dal dato numerico ne attesti una presenza diffusa in tutto il quadrante Centro settentrionale, dove si registrano valori al di sopra di quelli nazionali.

Tab. 3.12 - Centri per l'impiego per area geografica: rinvio dell'utenza a programmi di formazione professionale

	Rinvio a programmi formazione					
	No		Si		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	12	10,7	100	89,3	112	100,0
Nord-Est	5	4,3	110	95,7	115	100,0
Centro			83	100,0	83	100,0
Sud e Isole	69	31,1	153	68,9	222	100,0
<i>Italia</i>	86	16,0	450	84,0	536	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio Cpi 2004.

Infatti, in queste realtà, il “*rinvio*” dell'utenza alla formazione costituisce una prassi adottata dalla quasi totalità dei Centri osservati, con percentuali oscillanti tra l'89,3% del Nord-Ovest e il 100% del Centro Italia. Nelle aree del Mezzogiorno, il quadro si fa più diluito e la percentuale di strutture in grado di offrire una prassi di raccordo con le strutture della formazione professionale – quale che sia la modalità adottata – rimane circoscritta ad un 69%, a testimonianza di un sistema, quello dei Servizi pubblici per l'impiego italiani, che sul versante funzionale e della traduzione nella dimensione operativa e territoriale degli indirizzi, risulta ancora caratterizzato da una doppia velocità di implementazione. L'analisi numerica e per aree geografiche, tuttavia, non costituisce che un primo generale approccio al tema del “*rinvio*” dell'utenza alla formazione professionale. Quest'ultimo, infatti, è il risultato della combinazione di una pluralità di elementi sia trasversali (livello di funzionalità dei servizi, grado di organizzazione e divisione del lavoro interno al Cpi, presenza di spazi *ad hoc*, presenza di personale specializzato, capacità di fare rete sia del Cpi che della provincia, fluidità dei meccanismi comunicativi, ecc.), sia congiunturali (compresenza di Cpi e agenzie formative nello stesso stabile, o loro vicinanza, presenza di canali informali di raccordo fra Cpi e Cfp, ecc.) all'attività quotidiana delle strutture territoriali, tale da

rendere consigliabile un'analisi che metta in luce le regolarità emergenti dai casi osservati e di ricondurne i profili emergenti all'interno di alcune sia pur generali tipologie. Per far questo, è possibile utilizzare almeno due chiavi di lettura: quella della regolarità o meno di adozione della prassi del "rinvio" ai programmi di formazione e quella della sua strutturazione in azioni stabili, più o meno codificate nell'organizzazione del lavoro del Cpi e più o meno "esplicitate" (attraverso un "Patto di servizio" o una "Carta dei servizi", ad esempio) a favore dell'utenza.

Una prima tipologia individuabile è quella che accomuna Centri per l'impiego nei quali il "rinvio" dell'utenza ai programmi di formazione professionale presenta connotati di forte "spontaneismo" organizzativo ed è affidata più al "mestiere" degli operatori – spesso personale amministrativo con antica esperienza nel collocamento e buona conoscenza delle dinamiche del territorio di riferimento del Centro per l'impiego – che a prassi codificate e riconoscibili all'interno dell'organizzazione del lavoro. "... Non vi è personale specializzato, né dedicato specificamente al servizio – è stato osservato nel Cpi di **Matera**; – il Cpi rinvia a programmi di formazione solo se è a conoscenza di qualche corso specifico attivato, ma non c'è una procedura standard né, tanto meno, un servizio specifico. Se il personale del Centro lo ritiene opportuno, si informa semplicemente l'utente su eventuali programmi di formazione attivati".

Ne deriva un servizio più o meno intermittente, talvolta regolarmente effettuato, sorretto dalla buona volontà e dalla motivazione degli operatori, dunque "artigianale" nella sua realizzazione<sup>61</sup>, che sconta situazioni organizzative segnate da una consistente fluidità – in cui "...tutti fanno tutto", come ci è stato fatto osservare<sup>62</sup> – e da una modesta capacità di relazione del Cpi con altri enti o agenzie attive nel campo della formazione professionale all'interno del bacino d'utenza. L'incidenza degli elementi di contesto citati è senz'altro notevole, come attestato ad esempio nel Cpi<sup>63</sup> di **Campi Salentina** (LE), dove pure la presenza di personale specializzato (orientatori e psicologi) nel presidio delle funzioni di orientamento e di eventuale "rinvio" alla formazione professionale, costituisce una condizione necessaria, ma da sola non sufficiente ad assicurare una stabilità delle prassi osservate: "...il rinvio dell'utenza a programmi di formazione è curato da orientatori, ma il Centro effettua solo occasionalmente il servizio, che pertanto al momento non può essere considerato a regime". D'altro canto, la debolezza delle reti di interazione e scambio di informazione con altri soggetti del territorio rappresentano un ostacolo notevole alla funzione informativa sull'offerta di formazione professionale alla quale – come si avrà modo di vedere – la gran parte dei Cpi aspira: "abbiamo cercato le informazioni sui corsi – ha osservato un intervistato presso il Cpi di **Salerno** – e quando le Agenzie Formative ci hanno informati delle loro attività, noi abbiamo, a nostra volta, informato l'utenza. Ma non abbiamo un rapporto formalizzato con gli enti formativi e quindi non siamo in grado di verificare l'accesso della nostra utenza a questi corsi". Una seconda tipologia individuata comprende un grande numero di casi, tra quelli osservati, caratterizzati da una regolare attuazione della prassi di "rinvio" dell'utenza a programmi di formazione, e da una vasta gamma di azioni, fra loro differenziate per

<sup>61</sup> Cfr. quanto osservato dall'intervistato del Cpi di **Teano** (CE): "...In risposta ai colloqui di orientamento o alle semplici richieste di informazioni provenienti da coloro che si recano presso il Cpi, i nostri operatori cercano di sponsorizzare e pubblicizzare i corsi di formazione attualmente presenti e finanziati dalla regione Campania. Non c'è tuttavia presenza di personale specializzato o di spazi adeguati dove potersi scambiare tali informazioni".

<sup>62</sup> Così il responsabile del Cpi di **Campobasso**: "L'attività viene svolta un po' da tutti, nel senso che sia il servizio accoglienza sia il servizio orientamento, se sono a conoscenza di informazioni relative a corsi di formazione che possono interessare gli utenti, forniscono indicazioni al riguardo. Il servizio pertanto è diffuso e non è specializzato nel personale che lo effettua". I servizi citati non sono operati attraverso personale specializzato.

<sup>63</sup> La regione Puglia, in sede di istituzione, ha denominato i suoi Centri per l'impiego Centri territoriali per l'impiego, da cui l'acronimo riportato.

grado di complessità e sistematizzazione. Come si avrà modo di verificare, infatti, esse spaziano dalla mera ricognizione dell’offerta formativa territoriale da mettere a disposizione dell’utenza interessata, fino all’impegno del Cpi in ruoli più marcatamente operativi e di supporto all’utenza.

Una lettura comparata dei casi afferenti a questa tipologia permette di “*isolare*” una serie di azioni che – sebbene in molte realtà siano attualmente visibili in modo frammentario, parziale e non codificato, né tanto meno “*esplicitato*” all’utenza – delineano un potenziale ruolo dei Cpi, non solo sul versante informativo, ma anche su quello organizzativo. Una volta messe a sistema e codificate all’interno delle modalità di funzionamento dei Centri per l’impiego, infatti, esse possono qualificare l’azione delle strutture nel senso della formulazione, dell’accompagnamento e del sostegno alla candidatura degli utenti ai corsi di formazione professionale. Seppure ancora circoscritto ad un numero ristretto di casi, in questa direzione alcuni Cpi si sono progressivamente ritagliati un ruolo molto attento sul versante organizzativo, delineando tra gli scenari futuribili alcune linee di sviluppo percorribili nell’implementazione delle azioni di raccordo tra strutture del lavoro e della formazione al livello territoriale. La ricognizione della disponibilità dell’offerta formativa nel territorio di competenza e la disseminazione delle informazioni presso l’utenza interessata o disponibile ad arricchire il proprio percorso di inserimento lavorativo attraverso un’esperienza formativa, costituisce il *focus* che accomuna la totalità dei casi compresi nella tipologia osservata.

In taluni di essi il ruolo del Cpi rimane circoscritto alla mera previsione della fornitura di informazioni utili all’utente: questi, basandosi sulle indicazioni emerse durante il colloquio di orientamento, ovvero consultando il materiale informativo esposto (cataloghi, ma anche locandine, materiale di autoconsultazione), dovrà quindi attivarsi da solo, come nel caso del Cpi di **Frosinone**: “...*Il Centro consiglia programmi di formazione ma per il momento (...) la persona interessata deve attivarsi da sola*”; analogamente, nel Cpi di **Breno** (BS) si osserva che “...*Il Centro consiglia gli utenti a proposito dei corsi di formazione e dove si devono recare. Non esiste un rapporto diretto coi Cfp il rinvio è generico*”. Il Cpi di **Cesano Maderno** (MI) “...*Si limita a dare informazioni generiche, e spesso suggerisce all’utente interessato di consultare il sito della provincia, dove potrà trovare informazioni più dettagliate*”, mettendo peraltro a disposizione della stessa utenza postazioni di autoconsultazione, non diversamente da quello di **Palazzolo Sull’Oglio** (BS)<sup>64</sup>. La raccolta e l’aggiornamento delle informazioni relative all’offerta formativa diventa così un nodo importante che i Cpi affrontano con soluzioni del tutto attinenti ai singoli contesti di riferimento. L’affiancamento del personale del Centro con operatori provenienti dal settore Formazione professionale della rispettiva provincia o la costruzione di una rete di rapporti con i locali Centri di formazione professionale al fine di aggiornare costantemente i cataloghi dell’offerta formativa, rappresentano alcune delle soluzioni restituite dall’osservazione effettuata, sfruttando sia delle procedure sistematiche, che delle situazioni logistiche o geografiche contingenti. Così, nel Cpi di **Monterotondo** (RM) si puntualizza che “...*il servizio viene svolto dagli operatori dell’accoglienza; se un utente chiede informazioni più specifiche, viene inviato all’operatore che proviene dal settore formazione*”, mentre in quello di **Noci** (BA) si osserva che “...*il rinvio è curato dai formatori e dagli operatori del Centro che si occupano della gestione del servizio di orientamento*”. Nei Cpi di **Roma Tiburtino** e di **Mesagne** (BR) si

<sup>64</sup> L’intervistato evidenzia che “...*gli orientatori, se durante i colloqui di accoglienza o di orientamento comprendono che l’utente necessita o desidera partecipare a corsi di formazione, lo indirizza ai Centri di formazione professionale presenti sul territorio*” e chiosa: “...*Più che un vero rinvio formalizzato...si tratta soprattutto di informazioni e consigli dati agli utenti*”.

sfrutta l'elemento contingente della vicinanza fisica di centri e agenzie di formazione professionale ai locali del Centro per un aggiornamento più puntuale dell'offerta di corsi nel territorio di competenza della struttura: *“Tra i programmi formativi attualmente disponibili – ha osservato un intervistato del Cpi pugliese – alcuni (...) sono realizzati dall'Enaip, che ha instaurato una sorta di collaborazione informale, dettata da ragioni di vicinanza fisica al Cti”*. Analogamente, il Cpi di **Roma 1** surroga l'assenza di personale specializzato attingendo a personale del settore formazione, ubicato nel medesimo edificio del Cpi<sup>65</sup>: *“...Normalmente il rinvio a programmi di formazione viene realizzato in collaborazione con alcuni operatori del Settore Formazione (collocato al secondo piano dell'edificio in cui opera il Cpi); quando un utente manifesta un interesse particolare per qualche corso, vengono convocati gli operatori della Formazione che sono in grado di fornire informazioni più dettagliate; questo affiancamento è necessario perché i corsi di formazione sono tanti...”*.

La qualità delle informazioni offerte e la tempestività delle stesse rispetto al manifestarsi dei fabbisogni formativi è legata, secondo la gran parte degli addetti ai lavori intervistati, alla capacità di settori afferenti allo stesso assessorato provinciale – quelli del lavoro e della formazione – di fare sinergia e di instaurare dei flussi informativi costanti. Questi possono permettere, da un lato, la possibilità di creare al livello territoriale un raccordo informativo collaudato tra enti del lavoro e della formazione in un quadro di rapporti di rete codificati e stabili; e da un altro lato, al livello di programmazione dell'offerta formativa, di indirizzare in prospettiva quest'ultima verso i fabbisogni emergenti registrati dalle strutture Cpi. A ben vedere, infatti, la capacità dei Cpi di declinare il *“rinvio”* dell'utenza alla formazione professionale sulla base di azioni di natura informativa e consulenziale può rappresentare un indicatore della capacità, da parte delle province, di promuovere sinergie tra i propri apparati, nonché di costruire e consolidare *network* territoriali. Alcune situazioni locali osservate sembrano corroborare le considerazioni appena effettuate; ad esempio il Cpi di **Ferrara** attinge le informazioni relative all'offerta formativa da un catalogo provinciale *on line* curato dall'amministrazione provinciale e *“contenente tutti i corsi finanziati dal Fse, nonché quelli “a mercato” che, tramite un accordo con gli enti di formazione vengono così pubblicizzati”*. In tal modo, sottolineano gli intervistati, *“gli operatori (...) forniscono consulenza agli utenti per la scelta dei corsi più conformi alle specifiche necessità”*. Analoghi esempi di sinergia si rinvennero nei Cpi di **Tione di Trento** (TN) e **Riva del Garda** (TN), con i Cpi impegnati nella diffusione presso utenti disoccupati e imprese di informazioni sull'offerta formativa redatta dal Servizio Addestramento e Formazione Professionale, nonché nei Cpi di **Livorno**, **Grosseto**, **Pescia** (PT); in particolare, in quello di **Oderzo** (TV) gli intervistati hanno sottolineato che: *“...Per il Cpi di Oderzo questo servizio è cruciale. Infatti si dedica molto impegno al reperimento di informazioni sulle diverse tipologie di corso attivate o in fase di attivazione da parte della provincia, dei Centri di formazione professionale e di altri enti pubblici e privati”*.

La valenza strategica di simili sinergie è ben sintetizzata dal responsabile del Cpi di **Albenga** (SV), il quale sottolineando come il *“rinvio”* sia curato da personale specializzato e *“costantemente aggiornato sul ventaglio di proposte formative disponibili”* evidenzia che *“...il Servizio politiche per il lavoro della provincia ha come competenza anche il settore della*

<sup>65</sup> Alla stessa stregua cfr. il caso del Cpi di **Pontedera** (PI): *“...Il servizio è gestito direttamente dalla provincia e per la zona di Pontedera l'Ufficio della formazione professionale si trova proprio al piano superiore dell'edificio dove si situa il Centro per l'impiego. Periodicamente viene inviato al Centro l'elenco dei corsi di formazione organizzati e che solitamente si svolgono in un'aula dello stesso piano dell'ufficio”*.

*formazione professionale. Questo fattore rappresenta un vero e proprio punto di forza per i Cpi, perchè hanno la possibilità di conoscere, addirittura in anticipo rispetto al bando, i corsi di formazione programmati dalla provincia*". La possibilità di disporre di un flusso continuo e aggiornato di informazioni sull'offerta formativa e di una rete di rapporti consolidati e stabili con i Centri di formazione territoriali ha permesso, a talune realtà, di sviluppare azioni complementari e di supporto a quella meramente informativa. Ad esempio, il Cpi di **Correggio (RE)**, oltre all'attività informativa "...svolge un consistente ruolo operativo, che si sostanzia nella raccolta dell'adesione, nel sostegno della candidatura e nella stipula del patto formativo con l'utente". Non diversamente in alcuni Cpi toscani visitati è stata evidenziata l'implementazione di azioni di supporto del utente nella ricerca dei corsi di formazione (Cpi di **Abbadia S. Salvatore - FI**<sup>66</sup>) e nel disbrigo delle pratiche di iscrizione: ad esempio nel Cpi **Area Val di Chiana (Cortona, AR)** "...è comunque il personale del Centro stesso che si occupa di entrare in contatto con l'Agenzia organizzatrice del corso interessato, inviando via fax, oppure portando direttamente il materiale dell'iscrizione stessa".

La terza tipologia di casi individuata comprende Centri per l'impiego nei quali le prassi di "rinvio" dell'utenza a programmi di formazione appaiono non solo regolarmente effettuate, ma anche efficacemente codificate all'interno dell'organizzazione della struttura. Se nella gran parte dei casi osservati e afferenti alla precedente categoria il "rinvio" appariva, ad una analisi comparativa dei singoli servizi e delle azioni organizzate in sequenza, uno dei passaggi centrali dei percorsi di inserimento lavorativo offerti dalle strutture all'utenza, nei casi di seguito presentati questa sistematicità appare codificata e, soprattutto, formalizzata da un *patto di servizio* tra il Cpi e l'utente interessato. Tali procedure o "percorsi", assumono perciò una visibilità maggiore, sono definiti e resi trasparenti e, soprattutto, portati a conoscenza dell'utente che, dunque, ha una consapevolezza maggiore del servizio offerto, delle proprie possibilità e delle responsabilità assunte. In sede di colloquio di orientamento, osserva un intervistato del Cpi di **Padova** "...all'utente viene fatto sottoscrivere il *Pai, piano d'azione individuale, contenente tutte le informazioni anagrafiche – generiche e il percorso che dovrà seguire all'interno del Cpi. A fine colloquio, l'utente potrà essere indirizzato al servizio di incontro domanda – offerta o all'offerta formativa*". Il Cpi si propone, dunque, all'utenza nel ruolo di "tramite tra il disoccupato interessato al corso, e l'ente erogatore del corso" – come è stato fatto osservare nel Cpi veneto – secondo un modello già rodato anche in molti Cpi toscani: ad esempio nel Cpi di **Prato** "...durante il colloquio di orientamento viene stipulato il *Patto integrato di servizio all'interno del quale è registrato il percorso stabilito per l'utente: tirocinio, corso di formazione, inserimento nel mercato del lavoro od orientamento di secondo livello. Presso il Centro per l'impiego è possibile effettuare l'iscrizione degli utenti ai programmi formativi attuati*". In talune realtà che operano nell'ambito di contesti nei quali le procedure e il rapporto con l'utenza sono dettagliatamente definite, peraltro, il ruolo del Cpi travalica gli aspetti organizzativi e di accompagnamento dell'utenza nel raccordo con la formazione professionale, per ritagliarsene uno di gran lunga più attivo e incisivo nel determinare le modalità e talvolta i contenuti dell'offerta formativa. Attivi nella promozione di brevi moduli di "*rinforzo formativo utili ad un inserimento lavorativo nell'ambito dei servizi*"<sup>67</sup> – della durata compresa tra le 20 e le 60 ore e

<sup>66</sup> L'intervistato ha sottolineato come dopo il colloquio di orientamento sono consigliati al lavoratore non specializzato la frequenza di corsi specifici; "...sarò poi l'operatrice che si occupa del servizio di informazione a individuare i corsi in essere, operando la ricerca attraverso Internet, consultando il sito della provincia e tramite contatti telefonici e via fax con gli operatori del servizio formazione provinciale e regionale".

<sup>67</sup> La definizione è dell'intervistato del Cpi di **Cuneo**.

realizzati da una Ats alla quale partecipano le Agenzie formative del territorio – sono i Cpi di **Cuneo** e di **Mondovì-Ceva** (CN). Come è stato osservato dagli operatori intervistati, “*il Cpi svolge una funzione di gestione e orientamento della richiesta di formazione*” incidendo sulla tipologia di programmi erogati<sup>68</sup>. Il Cpi di **Ferrara** partecipa – assieme agli altri Centri della provincia – all’iniziativa denominata “*Formo*”, che prevede la promozione di brevi corsi di aggiornamento “*on demand*” della durata di circa un centinaio di ore, indirizzati in un primo momento ai disoccupati di lunga durata e, successivamente (dal Novembre 2004) estesi a tutta l’utenza disoccupata. Attraverso l’erogazione di *voucher*, peraltro, le province e dunque i relativi Cpi territoriali che sono chiamati a gestirli, orientano e gestiscono la domanda di formazione proveniente da determinate tipologie di utenza (ad esempio: lavoratori atipici<sup>69</sup>, utenti con particolari problemi familiari<sup>70</sup>) o per orientare l’erogazione verso particolari ambiti (come l’informatica di base o le lingue). Nel caso del Cpi di **Rovigo**, alla gestione della domanda di formazione corrisponde anche l’offerta di supporto logistico<sup>71</sup> alla realizzazione dello stesso: “*...All’interno del Cpi sono attivati corsi di informatica di base e avanzati, corsi di aggiornamento finanziati dal Fse...da parte dell’utenza del Centro vi è un positivo riscontro verso questa proposta di formazione che si traduce in una richiesta costante*”. A fronte di una forte richiesta di formazione nell’ambito dell’informatica, il Cpi **Area Aretina** ha allestito, al suo interno, un’aula informatica denominata Trio che prende nome dall’omonimo corso di *tele-formazione* in essa svolto. “*Il progetto Trio è un progetto di tele-formazione della regione Toscana alla quale ha aderito anche la provincia attraverso la stipula di una convenzione, il progetto può essere definito anche un corso a catalogo, infatti l’utente sceglie tra i vari ambiti un suo percorso professionale, a seconda del suo livello di preparazione e viene supportato costantemente da un tutor presente in aula che segue le lezioni*”. Va da sé, che il discente possa seguire le lezioni anche da casa se in possesso di una postazione informatica.

In un numero più ristretto di casi è altresì possibile osservare degli esempi di vera e propria progettazione e pianificazione dell’offerta formativa che si sostanzia nella definizione di piani formativi provinciali realizzati attingendo informazioni relative ai fabbisogni professionali emergenti proprio dai Cpi, ovvero attraverso forme di collaborazione – definite attraverso convenzioni o protocolli di intesa – tra questi ultimi e i Centri di formazione professionale. Se nel caso del Cpi Area Aretina (Ar) si è seguita la prima delle due strade indicate<sup>72</sup>, più diffusi si fanno gli esempi di collaborazione tra Cpi e Cfp. La possibilità di predisporre l’offerta formativa

<sup>68</sup> Cfr. quanto osservato a **Cuneo**: “*...La tipologia dei programmi possibili non è tassativamente predeterminata, ma solo esemplificata: di fatto l’attuabilità di un programma formativo dipende in maniera vincolante dal numero di partecipanti, che non può essere inferiore a sei. È opportuno precisare che comunque il Cpi svolge una funzione di gestione e di orientamento della richiesta di formazione, tenendo conto delle informazioni possedute relativamente all’andamento del mercato del lavoro locale, per migliorare il più possibile l’efficacia delle azioni di rinforzo rispetto all’inserimento lavorativo*”.

<sup>69</sup> Cfr. Cpi di **Forlì**: “*Abbiamo attivato in via sperimentale dei voucher formativi rivolti a giovani disoccupati di età inferiore ai 35 anni che hanno avuto esperienze di lavoro atipico nei tre anni precedenti le richieste*”.

<sup>70</sup> Ad esempio nel Cpi di **Cuneo**: “*...Di solito concerne il rinforzo o l’acquisizione di competenze utili ad un inserimento lavorativo nell’ambito dei servizi, quindi le domande di formazione sono connesse a profili impiegatizi di contenuti più o meno esecutivi o a mansioni di assistenza alla persona; (...) L’erogazione del voucher è prevista per quegli utenti che abbiano difficoltà di partecipazione connesse con l’assistenza a familiari*”.

<sup>71</sup> In tal senso si veda anche il Cpi di **Merate** (LC): “*Il rinvio a programmi di formazione è effettuato dagli orientatori nell’ambito del voucher di base, che è un servizio al quale il Cpi rimane sostanzialmente estraneo: il Cpi si limita a prenotare il colloquio e a mettere a disposizione lo spazio apposito*”.

<sup>72</sup> Come è stato fatto osservare dagli intervistati: “*...Il settore formazione professionale provinciale è in stretto contatto con i Centri (per altro entrambi fanno parte dello stesso assessorato), e tale collaborazione diventa indispensabile al momento della elaborazione dei piani formativi provinciali, che devono necessariamente tener conto delle indicazioni fornite dal Centro Territoriale per definire le linee guide da percorrere*”.

con una certa tempestività rispetto al manifestarsi della domanda di particolari corsi di formazione permette di limitare la portata delle diseconomie che – come molti intervistati hanno fatto osservare – condizionano gli esiti e le potenzialità delle azioni di “*rinvio*” dell’utenza alla formazione professionale: tra queste, ad esempio, si lamenta una certa “*rigidità*”<sup>73</sup> della programmazione dei corsi rispetto alle reali esigenze del mercato del lavoro locale con effetti in termini di *mismatch* tra offerta ed effettiva richiesta di profili professionali, nonché di incongruenza tra effettiva presenza di persone interessate ai corsi e pronta attivazione di questi ultimi. Alcuni dei casi osservati nel corso del presente monitoraggio, hanno attestato l’impegno delle strutture locali – corroborato da un chiaro indirizzo delle relative amministrazioni provinciali – nel fronteggiare queste problematiche. Ad esempio, il Cpi di **Crema** (CR) realizza dal 2003 una collaborazione con il locale Centro di formazione professionale, che si attiva per fronteggiare picchi congiunturali<sup>74</sup> di domanda formativa: “...*I corsi organizzati in collaborazione fra il Cpi e il Cfp vengono stabiliti con una riunione: abbiamo visto quali erano le figure professionali per cui c’era più richiesta, avevamo 25 persone disposte a riqualificarsi e le abbiamo contattate per un corso*”. Non diversamente il Cpi di **Erba** (CO) segnala come “...*i corsi disponibili (...) sono stati programmati in base alle richieste dell’utenza e organizzati da Centri di formazione professionale*” sulla base di convenzioni e accordi stipulati con regione, provincia e comuni. Gli intervistati, peraltro, sottolineano come la domanda di formazione sia oggetto di un costante monitoraggio da parte delle agenzie formative convenzionate, che si rivolgono costantemente al Cpi al fine di offrire una programmazione il più possibile dettagliata e rispondente alle aspettative del mercato del lavoro<sup>75</sup>.

I Cpi marchigiani di **Tolentino** (MC) e **Fano** (PU) offrono in questo senso l’esempio più strutturato di integrazione tra strutture della formazione professionale e dell’impiego: l’accorpamento in un’unica struttura territoriale di Cpi e Cfp, previsto dalla legge regionale delle Marche n. 38/98, permette di realizzare forme di sinergia nell’analisi della domanda territoriale di lavoro e, dunque, nell’analisi dei fabbisogni formativi emergenti, che trovano riscontro – al netto delle citate “*rigidità*” connesse alle procedure di realizzazione dei corsi – nella effettiva programmazione dell’offerta formativa. Come si è potuto osservare, l’analisi “*dal basso*” del raccordo tra strutture dell’impiego e della formazione professionale (nella forma del “*rinvio*” dell’utenza dei Cpi a programmi di formazione) restituisce uno scenario quanto mai eterogeneo e articolato, ma ricco di esperienze e iniziative di indubbio interesse. Che il rapporto tra Cpi e Centri di formazione professionale – che, come attestato dalla tab. 3.13 coinvolge quasi 9 Cpi su

<sup>73</sup> Cfr. quanto osservato dagli intervistati del Cpi di **Fano** (PU): “...*Uno dei problemi relativi alla formazione è la rigidità dei corsi, che escono tutti in determinati periodi dell’anno, a causa del funzionamento del Fse, mentre la formazione richiederebbe maggiore flessibilità*”; non diversamente al Cpi di **Livorno** si osserva: “...*I programmi di formazione vengono infatti decisi dal Servizio per la Formazione che si trova nello stesso edificio del Centro; poiché la maggior parte dei corsi viene organizzata nell’ambito del Fse che vincola molto le tipologie dei corsi ne consegue che alla fine i titoli dei corsi appaiono spesso inadeguati alla reale richiesta dell’utenza. Forse una politica più equilibrata sarebbe più auspicabile*”. È stato sottolineato inoltre che “*esiste una ricerca in corso che dovrebbe guidare la prossima programmazione dei corsi di formazione per renderla più aderente alla domanda che emerge dal mercato del lavoro*”

<sup>74</sup> Cfr. quanto osservato dagli intervistati: “...*C’era l’esigenza di formare delle donne per poter svolgere l’attività – molto richiesta – di aiuto cuoco. In collaborazione con il Centro di formazione professionale abbiamo costruito il progetto di formazione, abbiamo chiamato gli utenti che già nei colloqui avevano dato questo tipo di disponibilità ed è stato fatto il corso di formazione, ovviamente breve, perché mirato ad un impiego immediato. Successivamente, queste persone hanno fatto un certo numero di ore di tirocinio e alla fine...sono state assunte tutte! Un’azione analoga è stata realizzata anche quando c’è stata richiesta di personale per la videoscrittura*”.

<sup>75</sup> Ci è stato fatto notare dagli intervistati del Cpi di **Crema** che “...*indagini sul mercato del lavoro per organizzare corsi mirati vengono effettuate dai Cfp che, spesso, ci chiedono quali sono le richieste, le qualifiche più ricercate e se le persone iscritte chiedono informazioni sui corsi*”.



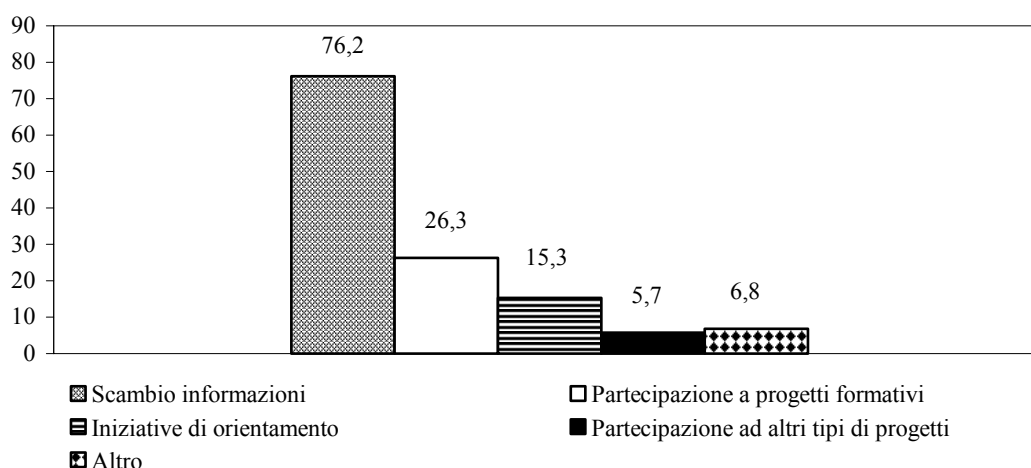
10 – si risolve, nella gran parte dei casi, nello scambio di informazioni è un tratto confermato non solo da quanto appena riportato, ma anche dai dati riportati nella fig. 3. 5.

Tab. 3.13 - Centri per l'impiego per area geografica: presenza di reti con Centri di formazione professionale

	Cpi rete con Centri di formazione professionale					
	No		Sì		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	13	11,6	99	88,4	112	100,0
Nord-Est	24	20,9	91	79,1	115	100,0
Centro	5	5,7	82	94,3	87	100,0
Sud e Isole	23	10,4	199	89,6	222	100,0
<i>Italia</i>	65	12,1	471	87,9	536	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio Cpi 2004.

Fig. 3.5 - Centri per l'impiego: reti con i Centri di formazione professionale secondo diverse modalità, risposta multipla



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Questi ultimi, infatti, rendono con una certa evidenza che i rapporti di rete tra Cpi e strutture della formazione professionale presenti nel proprio territorio di competenza siano alimentati in modo prevalente (76,2%) attraverso un più o meno costante flusso di informazioni. Più circoscritta, ma non indifferente, è invece la condivisione di iniziative volte alla realizzazione di progetti formativi (26,3%) o all'erogazione di servizi di Orientamento all'offerta formativa dell'utenza interessata (15,3%). Quanto emerso dalla presente indagine, tuttavia, attesta da un lato la significativa presenza di potenzialità – ancora parzialmente espresse e in attesa di una maggiore e più compiuta sistematizzazione – che delineano un ruolo dei Cpi oscillante tra l'informazione e la ricognizione dell'offerta formativa locale, e la predisposizione di misure di sostegno e accompagnamento dell'utenza verso le iniziative di formazione individuate come più idonee al percorso di inserimento lavorativo concordato con il Centro stesso. Si osserva, cioè, il tentativo delle strutture espressione delle aree più avanzate del sistema dei Spi italiani di ritagliarsi un ruolo più incisivo nelle azioni di raccordo tra impiego e formazione professionale,

valorizzando in primo luogo il patrimonio informativo dei Centri per l'impiego in termini di lettura dei fabbisogni del territorio, forte di un radicamento territoriale che, in queste aree, appare un dato acquisito. Ed in secondo luogo utilizzando questo flusso informativo tanto nei servizi di *front desk* (come già accennato), quanto nelle operazioni di *back office* per raffinare gli indirizzi della programmazione dell'offerta formativa o le modalità di somministrazione di quest'ultima. Vale la pena osservare, tra l'altro, come proprio le realtà già operative in questa direzione abbiano dimostrato una attenzione sistematica anche ai volumi di attività realizzate nelle operazioni qui denominate di "rinvio" dell'utenza alla formazione professionale: si tratta di poco più di un quarto dei Cpi visitati (circa il 29,3%, dislocati in prevalenza nelle aree Obiettivo 3), a ulteriore conferma del rapporto tra regolarità delle azioni dispiegate e loro integrazione nelle prassi di gestione e controllo delle strutture nelle quali vengono realizzate.

Questa indagine, d'altro canto, rende evidente una situazione di forte eterogeneità dei livelli di erogazione del cosiddetto "rinvio", del tutto conforme alla multiformità delle prassi osservate nel corso del presente paragrafo, e probabilmente resa ancor più evidente dal fatto che, quella analizzata, non può essere considerata un *servizio tout court*, al pari di altri tradizionalmente registrati nei monitoraggi passati. In un approccio più avanzato, infatti, il "rinvio" coinvolge trasversalmente diverse aree funzionali (come l'orientamento, l'inserimento lavorativo, la preselezione), una pluralità di approcci operativi e organizzativi all'attività delle strutture (quali il grado e la specializzazione dell'organizzazione del Centro, o la presenza di personale formato *ad hoc*), "stressandoli" alla luce della presenza o meno di indirizzi provinciali (dunque a "monte" del Cpi) orientati alla composizione del rapporto fra politiche per l'impiego e politiche formative.

Al netto di queste considerazioni, tuttavia, è possibile analizzare la geografia delle azioni di "rinvio" alla formazione professionale secondo due chiavi di lettura. Una prima permette di osservare una certa sovrapposibilità fra le tipologie qui isolate e la distribuzione dei Cpi lungo l'arco Nord-Sud. Si riscontra infatti che allo spostarsi dal Mezzogiorno verso il Centro Nord, la fisionomia delle azioni abbandona i tratti "spontaneistici" o artigianali – se non intermittenti – per assumere quelli della regolarità e dell'originalità di soluzioni adottate. Un simile andamento evidenzia come, abbandonando un approccio meramente adempimentale nell'analisi della funzionalità delle strutture, per abbracciarne uno che ne valorizzi la capacità di combinare tra loro i servizi e le funzioni attivate, lo scenario nazionale dei Spi riproponga un profilo dicotomico nel quale Centro-Nord e Mezzogiorno avanzino a velocità differenziate. Una seconda evidenzia il manifestarsi di una dicotomia "centro-periferia" al livello provinciale tra i Cpi, quando si osserva che, in talune realtà, sono spesso i Cpi capoluogo di provincia a beneficiare di soluzioni logistiche o organizzative tali, da poter implementare le azioni di "rinvio" in modo regolare e fluido. A ben vedere, in questi casi (presenti tanto nelle aree centrali che in quelle settentrionali), si manifesta una certa "dipendenza" delle strutture più periferiche rispetto al capoluogo, in termini di personale specializzato<sup>76</sup>, se non di grado di implementazione di servizi specialistici (come l'orientamento<sup>77</sup>), o di capillarità dei flussi informativi (specie nel Mezzogiorno) alla quale

<sup>76</sup> Cfr. ad esempio quanto osservato nel corso di un'intervista in un Cpi toscano: "...La debolezza risiede sul fatto che i consulenti che svolgono questa attività non rappresentano un personale fisso ma che varia di anno in anno; tutti gli orientatori hanno un contratto in base ad una convenzione con la provincia, ad eccezione degli orientatori del Cpi capoluogo che fanno parte dell'organico. Di conseguenza il tipo di metodica o di clima che si stabilisce fra colui che svolge il colloquio e l'utente, che è il fruitore del servizio, è unico a seconda di chi svolge il colloquio. Cambiando negli anni gli orientatori, si verifica il fatto che l'utente che aveva svolto il colloquio con un consulente, l'anno successivo ne può incontrare un altro. Questo aspetto non solo cambia proprio il clima all'interno del Centro, ma non permette di stratificare una prassi operativa".

<sup>77</sup> A questo proposito, valga l'esempio di un Cpi veneto: "...Il servizio di orientamento non viene gestito internamente per la

corrisponde un oggettivo svantaggio in termini di fruibilità e funzionalità delle prassi esaminate.

### 3.5 La promozione dell’inserimento lavorativo

L’indagine campionaria 2004 mostra come le attività che i Centri per l’impiego realizzano nell’erogazione del servizio di promozione dell’inserimento lavorativo siano andate identificandosi sempre più in una duplice connotazione: la divulgazione di informazioni su misure di inserimento e la realizzazione di tirocini<sup>78</sup>. Per quanto riguarda il primo aspetto, per gli approfondimenti del quale si rinvia agli specifici capitoli del volume, giova qui sottolineare come in un settore in cui la gestione delle informazioni è ormai divenuta attività di notevole complessità, soprattutto per la frammentazione che le caratterizza, i Cpi molto spesso si adoperano favorendo, per quanto possibile, la specializzazione del personale interno. Si assiste così, ad esempio, alla creazione di sportelli dedicati alla divulgazione di informazioni su iniziative – a favore dell’auto-imprenditorialità, dei lavoratori atipici o dei disoccupati che percepiscono dei sussidi – messe in atto a livello provinciale o regionale, ma anche all’organizzazione di *workshop* di gruppo in collaborazione a consulenti esterni professionalmente qualificati.

Per quanto concerne invece la promozione dei tirocini, che costituisce il focus di questo paragrafo, i risultati della campagna di rilevazioni 2004 descrivono una situazione alquanto variegata che va, come si avrà modo di vedere nel seguito, da esperienze che assurgono al ruolo di *best practices* (quando il Cpi arriva ad avere un ruolo rilevante anche nella pianificazione del tirocinio) fino a comportamenti più passivi che lasciano al Centro per l’impiego la mera ratifica burocratica di tirocini decisi ed avviati al suo esterno. Cogliendo questa duplice prospettiva, uno sguardo d’insieme all’evidenza prodotta dall’indagine campionaria si ha osservando la tab. 3.14. Una prima considerazione ci conduce ad affermare che il servizio evidenzia un’ottima diffusione sul territorio. Solo il 7% dei Cpi dichiara infatti di non svolgere alcun tipo di attività per promuovere l’inserimento lavorativo. Se pure è vero che la quasi totalità di questi si trova nelle regioni meridionali, va d’altra parte notato che, all’interno di quest’area, tale percentuale è comunque inferiore al 16%.

In secondo luogo, attività esclusivamente di tipo informativo sono svolte in un numero di Cpi non irrilevante sia nelle regioni del Nord-Est (16%) che in quelle del Sud (40%).

Infine, il numero di Cpi che è coinvolto nella promozione dei tirocini, sempre in congiunzione con un servizio informativo supera, a livello nazionale il 72%, con un incremento rispetto allo scorso anno di quasi dieci punti percentuali. Certamente è rilevante il ritardo che, sotto questo profilo, registrano le regioni meridionali, tuttavia occorre considerare che:

- ◆ rispetto all’indagine dell’anno precedente il Sud è la macro area in cui si è registrato l’incremento relativo più elevato: si è passati infatti dal 40% dello scorso anno al 47% di quest’anno, con un aumento di quasi il 20%;
- ◆ fino a due anni fa, i Centri per l’impiego delle regioni meridionali erano prevalentemente

---

*mancanza di personale qualificato. L’utenza viene accolta, ma per i colloqui di orientamento viene mandata alla struttura centralizzata provinciale. La responsabile non è in grado di fare delle previsioni sull’introduzione di questo servizio, poiché il Centro in questo momento sta vivendo una fase di cambiamenti di natura organizzativa sia sotto il profilo degli spazi sia sotto quello dei servizi rivolti all’utenza”. Come è stato osservato nelle passate edizioni del monitoraggio campionario, le strutture che beneficiano in tempi più brevi di migliorie strutturali e di integrazioni stabili delle risorse disponibili sono i Cpi capoluogo di provincia, che spesso sono presentati come “modelli” di riferimento a cui far tendere tutte le strutture provinciali che, a cascata, divengono oggetto anch’esse delle citate migliorie.*

<sup>78</sup> Fino a poco tempo fa affiancati anche dai Piani di inserimento professionale.

orientati alla realizzazione dei piani d’inserimento professionale e, dunque, esse devono scontare un naturale ritardo rispetto alle altre aree del paese che possono contare, tra le altre cose, su un’esperienza più consolidata nell’organizzazione di tirocini.

Tab. 3.14 - Modalità di realizzazione del servizio di promozione dell’inserimento lavorativo per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	Non effettuato		Solo informazione		Info e Tirocini		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	3	2,7	5	4,5	104	92,9	112	100,0
Nord-Est	0	0,0	18	15,7	97	84,4	115	100,0
Centro	0	0,0	5	5,7	83	94,3	88	100,0
Sud e Isole	35	15,8	82	37,1	104	47,1	221	100,0
<i>Italia</i>	38	7,1	110	20,5	388	72,4	536	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Altre considerazioni di tipo generale possono essere tratte riferendosi al numero di tirocini effettivamente attivati. La tab. 3.15 mostra come nel corso del 2003 l’insieme di Centri per l’impiego campionati abbia avviato ai tirocini oltre 5.300 persone. È significativo notare che il rapporto maschi/femmine è mediamente di poco superiore ai 3/5 ad indicare la forte domanda espressa dalle donne verso questa esperienza formativa. Quanto alla distribuzione territoriale, se si considera il rapporto maschi/femmine allora si può notare come le differenze tra i diversi contesti geografici si assottiglino considerevolmente, appiattendosi verso la media nazionale. Avendo invece riguardo al numero totale di tirocini avviati, si evidenzia come oltre il 43% di essi si concentri nelle regioni centrali e come il meridione, all’altro estremo, incida solo per l’11%.

Tab. 3.15 - Numero tirocini per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	Maschi		Femmine		Totale *	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	525	29,1	788	27,6	1.389	25,7
Nord-Est	278	15,4	459	16,1	1.082	20,0
Centro	762	42,3	1.275	44,7	2.358	43,7
Sud e Isole	237	13,2	333	11,7	570	10,6
<i>Italia</i>	1.802	100,0	2.855	100,0	5.399	100,0

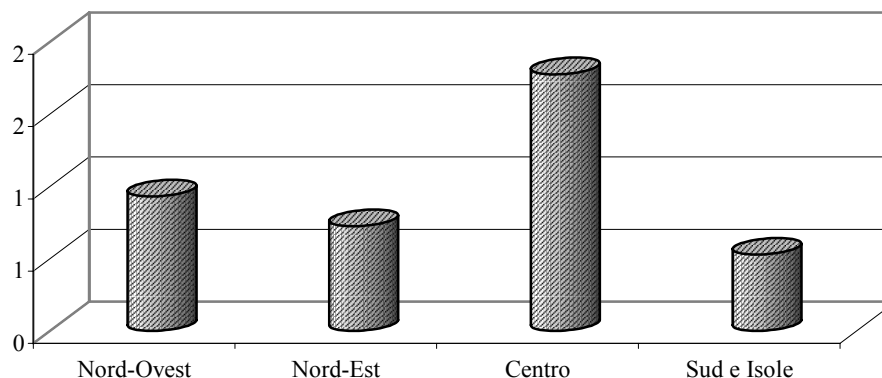
\* Il totale non coincide con la somma di maschi e femmine poiché per alcuni Cpi l’informazione disaggregata non era disponibile.

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Le differenze tra le varie macro aree risultano ancora più accentuate se si considera, per ciascuna di esse, il rapporto tra la quota di tirocini attivati e la quota di Cpi, sul totale Italia, che li ha organizzati (fig. 3.6): quanto più il rapporto è grande, tanto maggiore è il grado di concentrazione relativo dei tirocini in pochi Centri per l’impiego (ovvero, in termini relativi rispetto alle altre aree, la diffusione tra i Cpi dei tirocini è minore). Con questa formulazione si vede chiaramente come il divario tra le regioni dell’Italia centrale e le altre aumenti considerevolmente, ad indicare che in questa macro area, non solo l’esperienza del tirocinio è molto diffusa tra i Cpi, ma ciascuno di essi è in grado di attivarne in misura maggiore rispetto a

quanto accadde negli altri contesti. Per contro, le regioni del Nord, pur presentando una buona diffusione tra i Cpi, riescono ad attivare un numero minore di tirocini. Infine, le regioni meridionali presentano una situazione sia di scarsa diffusione di Cpi in grado di attivare tirocini sia una maggiore difficoltà relativa, rispetto alle altre aree del paese, per questi ultimi nell'organizzare tali esperienze formative.

Fig. 3.6 - Dispersione dei tirocini tra i Cpi per area geografica (numero)



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

### 3.5.1 Le caratteristiche dei tirocini: i risultati dell'indagine

Per delineare un quadro completo dello stato di avanzamento del servizio di promozione all'inserimento lavorativo non è però sufficiente considerare solo la diffusione che i tirocini hanno avuto. Come si vedrà meglio nel seguito (e come era già emerso nei precedenti rapporti di monitoraggio) le modalità con cui i Cpi sono coinvolti nell'erogazione di servizi per la promozione di tirocini formativi descrivono una casistica piuttosto variegata, che si estende dalla pura mansione amministrativa (ratifica del rapporto tra tirocinante ed azienda) allo svolgimento di un ruolo effettivamente attivo che vede il Cpi impegnato in tutto il "ciclo di vita" del tirocinio (progettazione, implementazione, monitoraggio e certificazione). Nel tentativo di comprendere appieno in che modo stia evolvendo il servizio e come si stia diffondendo nei diversi contesti geografici appare pertanto indispensabile analizzarne il contenuto qualitativo. In tal senso, l'indagine 2004, partendo dalla base dei precedenti questionari, ha ulteriormente approfondito la questione attraverso dei specifici quesiti volti a investigare:

- ◆ le risorse materiali ed umane messe in campo dai Centri per l'impiego;
- ◆ il supporto offerto ai tirocinanti nelle fasi di progettazione, esecuzione e certificazione dei tirocini.

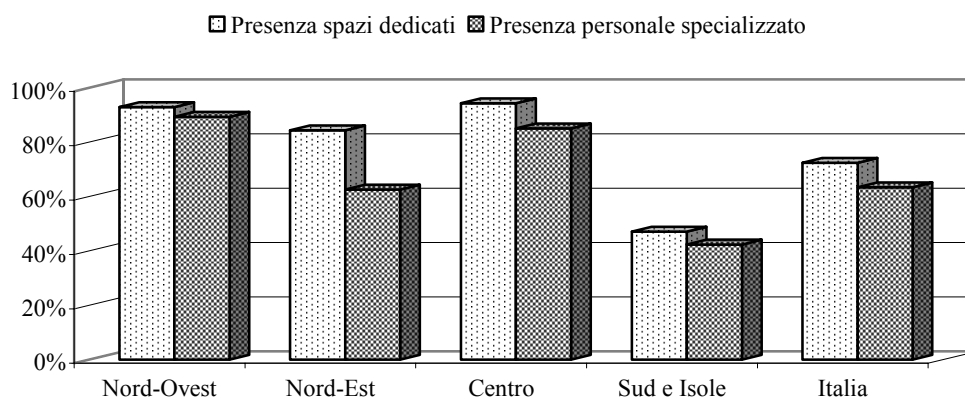
#### *Le risorse a disposizione dei Cpi*

Le risorse, materiali ed umane, a disposizione dei Centri per l'impiego costituiscono certamente un vincolo, più o meno restrittivo, alle modalità con le quali essi riescono ad erogare dei servizi adeguati agli utenti. Così anche per le attività di promozione dell'inserimento lavorativo, la disponibilità di spazi e personale specificatamente dedicati permette di offrire servizi personalizzati, in grado di rispondere efficacemente alle peculiari necessità di ogni utente, e denota una "volontà", propria del Cpi o più in generale degli enti preposti alla programmazione

e gestione delle politiche per l'occupazione, di svolgere un ruolo centrale (attivo) nelle strategie rivolte a migliorare l'occupabilità degli utenti che desiderano inserirsi (reinserirsi) nel mercato del lavoro. In questo senso i risultati dell'indagine, come evidenzia la fig. 3.7 descrivono una situazione sostanzialmente soddisfacente, con oltre il 73% dei Cpi che dispone di spazi riservati ed oltre il 63% che può usufruire di personale specializzato. A livello territoriale si nota immediatamente come nell'Italia Nord occidentale e in quella centrale una piccola quota di Centri per l'impiego non dispone di spazi o personale dedicato a riprova, verosimilmente, di una forte presenza istituzionale di riferimento che pone l'accento sulla promozione di queste misure per combattere i problemi della disoccupazione.

All'altro capo, è facile vedere come il Nord-Est ed il Mezzogiorno presentino dei ritardi rispetto alle altre due macro aree. Se però il Nord-Est si colloca, in entrambi i casi, su valori al di sopra della media nazionale, più accentuato appare invece il ritardo rilevato nelle regioni del Sud. Si tratta di un ritardo che sconta delle ragioni ormai datate, nel senso che, da un lato, è sostanzialmente solo dagli ultimi due anni che queste regioni si stanno adoperando nella promozione dei tirocini (in quanto prima lo strumento più diffuso erano i piani d'inserimento professionale) e, dall'altro, sono gli enti istituzionali ad evidenziare dei ritardi nella piena attuazione della riforma dei Spi.

Fig. 3.7 - Disponibilità di spazi e personale specificatamente dedicato al servizio di promozione dell'inserimento lavorativo nei Cpi per area geografica - valori %



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

#### *Elementi qualitativi dell'erogazione del servizio*

L'indagine 2004 ha posto particolare attenzione sul tema dei tirocini formulando una serie di quesiti volti a comprendere il ruolo dei Centri per l'impiego in tutte le diverse fasi che sottostanno alla loro realizzazione:

- ◆ la progettazione e preparazione dell'esperienza formativa;
- ◆ l'effettiva realizzazione ed il suo monitoraggio;
- ◆ la certificazione del percorso formativo.

Al primo stadio possono essere ricondotte tutte quelle attività che, da un lato, permettono ai Centri per l'impiego di svolgere effettivamente un ruolo attivo nella promozione dei tirocini, partecipando fin dall'inizio alla progettazione di percorsi idonei alle necessità ed attese degli utenti e, dall'altro, supportano i candidati tirocinanti nel rendere più agevole e proficuo il loro

ingresso nelle aziende. Nella seconda fase rientra invece l'attività istituzionalizzata che il Cpi realizza con la nomina di un tutore che ha il compito di supervisionare l'andamento del tirocinio. Infine, la terza fase, a conclusione dell'esperienza formativa, si configura nella capacità dei Centri per l'impiego di concretizzare il beneficio per il tirocinante, assicurando la spendibilità della sua esperienza anche in contesti diversi da quello locale. È questo, evidentemente, un ruolo che il Cpi non può giocare da solo, ma, al contrario, deve essere coadiuvato da strategie definite a livello nazionale, regionale ed anche provinciale.

Venendo ai risultati dell'indagine, per quanto riguarda le attività di progettazione dei tirocini e di preparazione dei tirocinanti (tabb. 3.16 e 3.17) si può notare che:

- ◆ il supporto alla progettazione del percorso formativo è un'attività più comune di quanto non lo sia l'assistenza ai candidati tirocinanti: oltre il 64% dei Cpi offre, infatti, questo servizio, contro il 51% di quelli che abitualmente supportano i tirocinanti;
- ◆ diverse strategie sembrano essere perseguite nei diversi ambiti territoriali; infatti mentre nel Centro le quote dei Cpi che offrono i due servizi sono sostanzialmente uguali, nel Nord-Ovest vi è una sensibile prevalenza di Centri per l'impiego che supportano i tirocinanti nella preparazione all'ingresso in azienda e, infine, nel Nord-Est e nel Sud si registra una manifesta predominanza di Cpi che intervengono nella progettazione delle esperienze formative (tali dicotomie potrebbero indicare sia una diversa strategia, ma anche, probabilmente, la necessità di effettuare una scelta a causa della mancanza di risorse umane adeguate);
- ◆ in entrambi i casi le quote di Cpi che non erogano questi due servizi, o lo fanno solo in maniera molto sporadica, sono di poco superiori al 10% (solo il Sud, per quanto riguarda la progettazione, ed il Centro per quanto attiene la preparazione dei tirocinanti si discostano sensibilmente da questa soglia).

Tab. 3.16 - Frequenza servizio di supporto nella progettazione dei tirocini per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	Mai		Raramente		Qualche volta		Abitualmente		Totale	
	V. a	%	V. a	%	V. a	%	V. a	%	V. a	%
Nord-Ovest	5	5,5	15	16,5	16	17,6	55	60,4	91	100,0
Nord-Est	5	5,2	7	7,2	4	4,1	81	83,5	97	100,0
Centro	8	13,1	5	8,2	8	13,1	40	65,6	61	100,0
Sud e Isole	23	33,3	8	11,6	9	13,0	29	42,0	69	100,0
<i>Italia</i>	41	12,9	35	11,0	37	11,6	205	64,5	318	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

L'attività di tutoraggio (tab. 3.18) è quella che più di ogni altra risulta svolta in modo abituale dalla maggior parte dei Centri per l'impiego (oltre il 70%), risultato atteso dal momento che risponde ad un dettato normativo. Sotto il profilo territoriale, emerge chiaramente come nelle regioni settentrionali tale servizio abbia un ruolo fondamentale, mentre, in realtà, ciò avviene di meno nelle regioni Centro meridionali. Se, a prima vista, è particolarmente sorprendente che le regioni del Centro Italia siano quelle in cui una quota non marginale di Cpi non offra questo servizio, o lo faccia solo in maniera saltuaria, occorre però tenere presente, che, come si è visto all'inizio del capitolo, in quest'area nel 2003 si è registrato una forte concentrazione di tirocini in un numero relativamente limitato di Centri.

Tab. 3.17 - Frequenza servizio di supporto ai tirocinanti per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	Mai		Raramente		Qualche volta		Abitualmente		Totale	
	V. a	%	V. a	%	V. a	%	V. a	%	V. a	%
Nord-Ovest	5	5,6	0	0,0	19	21,1	66	73,3	90	100,0
Nord-Est	5	5,2	11	11,3	32	33,0	49	50,5	97	100,0
Centro	13	21,3	0	0,0	8	13,1	40	65,6	61	100,0
Sud e Isole	8	11,6	8	11,6	45	65,2	8	11,6	69	100,0
<i>Italia</i>	31	9,8	19	6,0	104	32,8	163	51,4	317	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Tab. 3.18 - Frequenza servizio di tutoraggio per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	Mai		Raramente		Qualche volta		Abitualmente		Totale	
	V. a	%	V. a	%	V. a	%	V. a	%	V. a	%
Nord-Ovest	0	0,0	0	0,0	14	15,4	77	84,6	91	100,0
Nord-Est	5	5,2	0	0,0	16	16,5	76	78,4	97	100,0
Centro	8	12,9	4	6,5	18	29,0	32	51,6	62	100,0
Sud e Isole	0	0,0	0	0,0	30	43,5	39	56,5	69	100,0
<i>Italia</i>	13	4,1	4	1,3	78	24,5	224	70,2	319	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Infine, per quanto concerne la fase conclusiva del percorso effettuato da un tirocinante, si osserva come il rilascio di un attestato valido ai fini dei crediti formativi sia una pratica che coinvolge oltre il 40% dei Cpi (tab. 3.19).

Ancora una volta sono le regioni meridionali a spingere verso il basso il dato nazionale (solo il 12% dei Cpi mostra infatti di essere attivo in questo senso). Ciò non di meno, nel complesso, il dato appare piuttosto positivo se si considera che lo scorso anno si stimava che tale servizio fosse offerto solamente in un quarto dei Centri per l'impiego. Si tratta di una tendenza estremamente rilevante, dato che proprio la diffusione sul territorio è un requisito fondamentale affinché il sistema dei crediti formativi possa realmente funzionare in modo da assicurare la spendibilità delle esperienze formative sull'intero territorio.

Tab. 3.19 - Rilascio di un attestato valido ai fini dei crediti formativi per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	No		Sì		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	57	63,3	33	36,7	90	100,0
Nord-Est	39	40,2	58	59,8	97	100,0
Centro	32	52,5	29	47,5	61	100,0
Sud e Isole	61	88,4	8	11,6	69	100,0
<i>Italia</i>	189	59,6	128	40,4	317	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

### 3.5.2 Le caratteristiche dei tirocini: alcuni approfondimenti

Oltre all'attività di ricognizione ordinaria presso i più di 100 Cpi analizzati nella fase campionaria del monitoraggio dei Spi, quest'anno è stato dedicato un approfondimento al tema



dei tirocini in 6 Centri collocati nelle diverse ripartizioni (rispettivamente due nel Centro e nel Sud ed una nel Nord-Est e nel Nord-Ovest). Le interviste mostrano chiaramente come le modalità di avvio e di gestione dei tirocini mutino notevolmente tra i diversi Centri. I fattori che determinano tali differenze sono numerosi. In primo piano vi è il ruolo svolto dalla provincia di appartenenza del Cpi. Alcune fasi della gestione della misura, infatti, sono in genere svolte direttamente dalla provincia: è questo il caso della programmazione dei tirocini, realizzata spesso mediante la messa a punto di progetti specifici, e della promozione della misura che, talora, risulta interamente svolta dalla provincia, mentre in altri casi la provincia svolge un ruolo essenziale o perché mette a disposizione i propri mezzi di diffusione oppure perché fornisce ai Cpi il materiale illustrativo. Inoltre, in alcuni casi la provincia influisce sensibilmente sullo sviluppo dei tirocini mettendo a disposizione dei fondi o come rimborso spese ai tirocinanti o come agevolazioni per le aziende. L'attività svolta dalla provincia, che peraltro spesso promuove in proprio dei tirocini, influisce pertanto su quella dei Cpi sia perché può fornire (ma in alcuni casi non lo fa) un supporto essenziale alla programmazione dell'attività sia perché implicitamente stimola l'interesse del Cpi verso tale attività.

L'operare dei Cpi mostra differenze notevoli anche nelle successive fasi di realizzazione dei tirocini. In particolare, per ciò che attiene all'avvio di un tirocinio è possibile identificare due situazioni fondamentalmente diverse: da un lato, vi sono i casi in cui le aziende si presentano al Cpi già con un nominativo e con un progetto formativo, limitandosi in sostanza a chiedere una "ratifica" di quanto già stabilito tra azienda e tirocinante. Dall'altro, vi sono i casi in cui le aziende fanno richiesta di un tirocinante con determinati requisiti e i Cpi cercano di soddisfare tale richiesta, ovvero in cui si cerca un'azienda presso la quale far svolgere un tirocinio ad una persona che ne ha bisogno. Le due situazioni ovviamente possono coesistere, nel senso che un Cpi può trovarsi a gestirle entrambe; tuttavia l'impressione che si ricava dalle interviste è che in genere una delle due prevalga nettamente sull'altra definendo, nel primo caso, un ruolo tutto sommato marginale del Cpi, ed uno invece assai più attivo nel secondo. Tra gli elementi che sembrano maggiormente influire sul verificarsi di una situazione del secondo tipo vi è senz'altro la presenza di idonee banche dati di aziende e individui, che talora sono volte specificatamente alla realizzazione di tirocini (ad esempio **Pisa**); più in generale, il Cpi deve avere una reputazione presso le aziende tale da spingerle ad affidare al Cpi l'operazione di selezione. Questo processo talora viene stimolato dagli stessi Cpi: infatti, molto spesso nella fase di orientamento emerge l'esigenza di proporre ad un individuo un tirocinio e quindi i Cpi sono spinti a cercare delle aziende cui proporre un tirocinante. Non a caso molti Cpi segnalano come essenziale, per strutturare un servizio efficace di inserimento lavorativo, il buon rapporto con gli altri servizi del Centro ed in particolare con quelli di orientamento, con la consulenza alle imprese e con il *matching* tra domanda e offerta di lavoro.

Passando ora ad analizzare la gestione vera e propria dello svolgimento dei tirocini, si rileva come le modalità di esecuzione del tutoraggio da parte del Cpi ne caratterizzino l'attività. Si passa, infatti, da situazioni in cui vi è solo formalmente un tutor del Cpi, che però non esercita di fatto nessun ruolo, a quelle in cui il tutor nominato dal Cpi segue da vicino lo svolgimento del tirocinio attraverso colloqui (tanto con il tirocinante che con il tutor aziendale), visite in azienda e con il supporto di modulistica studiata appositamente. Tra questi due estremi vi è un'ampia gamma di situazioni il cui concreto svolgimento è spesso condizionato dalla mancanza di risorse adeguate. Ciò fa sì che in molti casi la raccolta di informazioni sullo svolgimento del tirocinio venga affidata all'auto-compilazione di schede da parte sia del tirocinante che dell'azienda,

riducendo in tal modo al minimo l'impegno del personale del Cpi. Non mancano poi soluzioni originali, come quella sperimentata dal Cpi di **Rovigo**, che organizza incontri collettivi con i tirocinanti, con gruppi il più possibile omogenei tra loro, e indica che "... i risultati sono stati positivi: durante le sessioni di gruppo è stato più semplice far emergere eventuali problematiche, è venuto a cadere quell'imbarazzo che caratterizza spesso l'incontro vis a vis con l'operatore". Infine, è importante rilevare come nel complesso gli intervistati diano un giudizio positivo dei tirocini, ritenendo che essi siano per i giovani un primo passo per entrare realmente in contatto con il mondo del lavoro. Tuttavia, viene ancora segnalata spesso la possibilità che essi vengano utilizzati impropriamente da parte delle aziende.

### 3.6 Orientamento

Il servizio di orientamento continua a essere, anche nel 2004, uno dei servizi di punta nei Cpi. Come lo scorso anno, permane sostanzialmente buona la qualità dei servizi offerti; viene sempre più data rilevanza ai colloqui di orientamento come momenti di approfondimento di percorsi non solo professionali ma di sviluppo personale e caratteriale, l'attenzione sull'utenza diventa sempre più profonda e ricercata. Gli psicologi del lavoro diventano i profili professionali maggiormente utilizzati nell'erogazione del servizio e, in alcune realtà regionali, sono coloro che hanno "l'accreditamento ufficiale" alla titolarità di tale ruolo, in mancanza del quale non è possibile esercitare la funzione di orientatore e accedere preliminarmente ai concorsi regionali.

Si può inoltre affermare che la prassi istituzionale della dichiarazione di disponibilità al lavoro, il "Patto"<sup>79</sup>, è divenuta sempre più diffusa nel 2004, anche se ancora non è perfettamente chiaro l'affidamento di tale funzione, che talvolta viene demandata all'accoglienza, altre volte all'orientamento. Sostanzialmente questa fase è preliminare e obbligatoria agli eventuali passaggi del colloquio di orientamento veri e propri e, data anche una procedura non complessa e spesso standardizzata della mansione svolta, questo può essere affidato anche a figure professionali non specializzate. Si sta inoltre sempre più strutturando, nella consapevolezza operativa nella dirigenza intervistata per il nostro monitoraggio, la suddivisione delle "fasi orientative". Queste sono generalmente tre: la prima, quella del Patto, è più "ibrida" dal punto di vista della sistematizzazione metodologica e concettuale, per i motivi sopra esplicitati. La seconda fase rappresenta generalmente il primo vero e proprio colloquio di orientamento, denominato "informazione orientativa"; è questo il momento in cui cominciano a essere maggiormente esplicite le esigenze che l'utenza ha espresso durante il "Patto" e per le quali il servizio avvia dei momenti informativi di supporto. Essi normalmente si concretizzano in incontri di gruppo dove vengono descritti e illustrati progetti e percorsi formativi e occupazionali per target di utenza interessati a determinati settori (ad esempio l'auto-imprenditorialità, le nuove normative in materia di mercato del lavoro, la mobilità, le opportunità e i progetti presenti nel mercato del lavoro locale, l'assistenza alla redazione di curricula, la preparazione al colloquio di lavoro ecc.). Anche gli incontri nelle scuole, per studenti che frequentano l'ultimo anno delle scuole superiori, o quelli per utenti che appartengono alle categorie protette e all'obbligo formativo, o i momenti informativi generici attuati tra il singolo utente e l'operatore negli sportelli dei Cpi, o i colloqui con operatore dei Centri polifunzionali degli Informagiovani, possono essere considerati come facenti parte dell'informazione orientativa. Sostanzialmente, anche se con svariate eccezioni, le

<sup>79</sup> Isfol, *Indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l'impiego 2003*, Gilli D. (a cura di), p. 80, I libri del Fondo Sociale Europeo, Rubbettino, Catanzaro, giugno 2004.

variabili critiche che costituiscono tale momento sono quella quantitativa, relativa al numero di utenti presenti nello stesso momento consulenziale, normalmente più di uno, e quella qualitativa che vede, nell'“illustrazione” di progetti, percorsi e opportunità, l'aspetto tecnico più rilevante e peculiare.

Nella “consulenza orientativa” tali criteri si invertono; il numero di persone presenti al colloquio non supera l'unità e la metodologia si tramuta dalla “descrizione o semplice passaggio di informazioni” a un “analisi e verifica vera e propria” di propensioni, attitudini, competenze e caratteristiche della personalità che viene svolta *ad personam*. Le due fasi non hanno corrispondenza 1 a 1 ed è quindi possibile fare più incontri di primo livello e/o più incontri di consulenza orientativa.

È necessario riconoscere come la diffusione di questa impostazione dimostri, in maniera sempre più convincente, come il servizio si stia trasformando da forma e organizzazione precaria e improvvisata a vera e propria configurazione del sistema. La suddivisione nelle fasi rende, tra l'altro, giustizia piena a quelle che si rivelano essere le reali problematiche dell'utenza che si ritroverà, solo se lo vuole, ad affrontare i vari momenti; l'orientamento non si presenta, quindi, come un passaggio obbligato e pro forma per gli utenti, tutti considerati allo stesso modo e con le stesse esigenze. Per concludere tale ragionamento, non dobbiamo dimenticare che le due fasi successive al Patto si concordano tra l'orientatore e l'utente, il quale, può anche decidere autonomamente il suo percorso a seconda della propria auto-consapevolezza orientativa e decidere, quindi, anche a secondo del suo livello di maturità, di evitare una o ambedue le fasi successive al Patto per incontrare direttamente il preselezionatore.

Per quanto riguarda i risultati quantitativi dell'indagine effettuata dall'Area “Mercato del Lavoro” dell'Isfol sulle variabili riguardanti il servizio dell'orientamento nei Cpi, emerge che questo è erogato nel 71,6% dei Cpi, dato, questo, lievemente in flessione se confrontato con la percentuale della precedente rilevazione, il 73,4%. Sembra dunque che un certo numero, peraltro molto contenuto, di Cpi abbia delegato l'erogazione del servizio ad altri Centri provinciali che, per specializzazione e razionalizzazione organizzativa locale, offrono competenze nel campo a livelli particolarmente evoluti. I Cpi che ricorrono all'esternalizzazione sono l'11,7%, ben 11 punti percentuali in meno rispetto allo scorso monitoraggio. Questo dato dimostra come si sia verificato, durante il periodo considerato, un incremento numerico di personale interno, opportunamente formato, che svolge tale ruolo all'interno delle strutture deputate; infatti i Centri che offrono esclusivamente il servizio di orientamento direttamente ed esclusivamente all'interno sono il 49,3%. Ci sono poi alcuni Cpi, precisamente il 10,6%, che tendono a scindere le 2 principali fasi del colloquio di orientamento, svolgendo internamente l'attività inerente alla informazione orientativa, o colloquio di primo livello e deputando, invece, a strutture esterne più specializzate, la fase più delicata della gestione del colloquio di secondo livello, o consulenza orientativa.

Per quanto riguarda il tempo di rinvio dal momento anagrafico del “Patto” al primo colloquio, il Decreto legislativo 297 stabilisce, in maniera ordinaria e non vincolante, a tre il limite massimo dei mesi di distanza tra le due fasi. È comunque a discrezione delle rispettive regioni recepire tale disposizione e ritradurre i tempi di rinvio, nella maggior parte dei casi contraendoli entro i due mesi, come nei casi dell'Emilia e dell'Umbria. Dalla nostra rilevazione risulta che il 46,7% dei Centri rinvia i candidati al primo colloquio di orientamento entro i tre mesi disposti per legge.

Considerando valide le variabili riguardanti la presenza di spazi attrezzati per i colloqui e la disponibilità di personale specializzato, nel 64,7% dei casi sono presenti sale o *open space* per

svolgere con la necessaria privacy i colloqui, dato migliorato, questo, di ben 9 punti percentuali rispetto alla rilevazione 2003; nel 56,7% dei casi il colloquio è svolto da personale specializzato, soprattutto nelle regioni del Nord e nelle fasi successive al primo incontro informativo. I contenuti dei colloqui orientativi riguardano l'individuazione di percorsi formativi, il 65,7%, l'inserimento lavorativo, il 64,2%, l'orientamento disabili, il 45,6%, il bilancio di competenze, il 39% e i progetti di sviluppo personale, il 56,6% dei casi, dato, quest'ultimo, che dimostra palesemente come il servizio di orientamento pubblico si stia sempre più positivamente specializzando verso una logica di approccio integrato nel quale l'individuo viene considerato in tutte le sue più complesse e variegate componenti, non necessariamente legate alle sole dimensioni del lavoro. Le tipologie contenutistiche citate fino ad ora riguardano, nella maggior parte dei casi, il colloquio di secondo livello, mentre l'unico dato a nostra disposizione su quella che è una tipica attività degli incontri informativi, l'assistenza per la redazione dei curricula, si attesta, nel 2004, al 66,3%.

Sempre su scala nazionale le strutture che normalmente ospitano gli incontri di gruppo di primo livello sono gli stessi Cpi e i Centri di formazione regionali, rispettivamente il 45,7 e il 31%, mentre sul versante delle modalità del colloquio una buona percentuale degli orientatori presenti nei Cpi preferisce quello cosiddetto "libero", (il 64%), accompagnato nel 34,8% dei casi dalla somministrazione di strumenti diagnostici più specifici, come i questionari. Per quanto riguarda la ripartizione geografica, il Sud del paese soffre ancora di situazioni non sufficientemente strutturate; il servizio risulta essere offerto nel 46,8% dei Cpi. Le cause di questa situazione ancora arretrata sono da imputarsi alla incompleta organizzazione di risorse finanziarie, ad un lento sviluppo delle risorse umane (personale qualificato) e, spesso, anche a una non efficace sinergia tra Cpi e amministrazioni locali (o a conflitti all'interno della provincia stessa). Nei Cpi dove il servizio esiste, esso è svolto tramite lo sportello multifunzionale, o altre unità speciali, in maniera non sempre approfondita, oppure è esercitato da persone che prestano autonomamente e informalmente la loro professionalità al Cpi, cercando di fornire informazioni e consulenza agli utenti, sostenuti solamente dalla loro "buona volontà".

È il Centro Italia l'area della penisola che, rispetto alle altre, risulta effettuare più frequentemente i colloqui entro i tre mesi stabiliti dalla legge (90,5% dei casi), seguito dal Nord-Est con il 79,4%. La totalità assoluta dei Cpi del Nord-Ovest e del Centro possiedono spazi attrezzati per i colloqui e sono sempre questi due macroterritori ad avere la percentuale più alta di presenza di personale esperto, rispettivamente il 95,4 e l'87,1%. È ancora una volta il Centro Italia ad avere il primato, anche per quanto riguarda i contenuti dei colloqui orientati ai disabili, con l'83,8% dei Cpi; si deve osservare in proposito, che nelle regioni del Centro viene posta molta attenzione ai problemi delle categorie svantaggiate, comprese le persone che non rientrano strettamente nelle cosiddette fasce deboli, ma che comunque necessitano di attività di orientamento *ad hoc*. Anche il Sud e le Isole evidenziano un'attenzione verso questi servizi, con un valore che si attesta intorno al 63,5%.

È interessante notare come la ripartizione delle frequenze sia abbastanza variabile relativamente ai contenuti orientativi che riguardano lo sviluppo della persona per i quattro macroterritori della penisola, con un *range* che va dal 91,7% del Nord-Ovest al 66% del Nord-Est, manifestando comunque ancora una volta quanto questo aspetto della metodologia orientativa rappresenti una esigenza unitariamente sentita nel nostro paese. Il 67% dei Cpi sul totale di quelli presenti nel Nord-Ovest e il 73% su quelli del Sud effettua regolarmente bilanci di competenza individuali e di gruppo; il 70% dei Cpi del Nord-Est preferisce incontrare i gruppi di

utenti presso le stesse strutture. L'85,6% dei Centri del Sud e delle Isole manda invece i propri orientatori nelle scuole, dato l'elevato numero di progetti che il Mezzogiorno ha organizzato contro la dispersione scolastica. Per quanto concerne l'utilizzo delle varie modalità, nella gestione del colloquio individuale, un curioso dato che salta all'occhio è che il Sud, nonostante, come già detto, utilizzi una quota non trascurabile di personale non specializzato nell'esercizio della funzione, sia l'area che somministra più test agli utenti durante i colloqui di orientamento (45,2%), strumento, il test, generalmente considerato di alto spessore tecnico e specialistico; risulta invece essere il Centro della penisola, con il 79,7%, la macro area che fa più uso di questionari in sede di colloquio orientativo.

Passando ad un'analisi più approfondita dei singoli studi di caso, in primo luogo si evidenzia nei Cpi di **Forlì** e di **Ferrara**, nell'area Nord-Est del paese, una certa tendenza innovativa, come già messo in luce dall'indagine 2003, che si sostanzia, nel caso del Cpi di **Forlì**, nell'effettuare tre diversi livelli di colloqui di orientamento: il primo livello riguarda gli adempimenti contenuti nel D.lgs. 297 del 2002; il colloquio di secondo livello può essere definito invece come "il" servizio di orientamento vero e proprio ed è svolto dal personale dell'Ati, che si è aggiudicato la gara di appalto; al terzo livello viene erogato il servizio di *counselling* psicologico e viene effettuato il bilancio delle competenze gestito da un Consorzio di enti pubblici, il *Ce-Trans*, per conto della provincia di Cesena-Forlì, in luoghi esterni al Centro. I colloqui sono semistrutturati e consistono nell'utilizzo di test o questionari nel primo livello, mentre, successivamente, sono liberi. Altro caso peculiare è rappresentato dal Cpi di **Ferrara** dove si ricorre all'esternalizzazione del servizio di orientamento, mediante appalto pubblico. Il personale della società appaltatrice svolge l'attività di consulenza presso il Cpi ed è specializzato, in quanto laureato in psicologia, ed ha tutti i requisiti richiesti per svolgere tale attività. Da evidenziare l'interessante progetto del Centro di ascolto e orientamento presso lo *sportello scuola* e gli incontri singoli e con gruppi per azioni di promozione all'auto-imprenditorialità.

Nell'area Nord-Ovest del paese, si evidenzia l'operato dei Cpi di **Torino** e di **Pavia**. Nel primo, la *feedback* del colloquio di approfondimento si sostanzia su alcuni importanti elementi quali: la percezione, che ha l'utente, della funzione del Centro, rispetto alla sua domanda e la collocazione, di quest'ultima, nella progettualità di vita dell'utente. Se necessario si passa al rinforzo del "sé", con azioni specifiche di approfondimento ed elaborazione di nodi problematici in relazione ad azioni integrate di servizi diversi, funzionali ai bisogni dell'utente, in riferimento ai molteplici aspetti psico-sociali.

Nel Centro per l'impiego di **Pavia** il colloquio orientativo si esplica su due livelli, di cui il primo svolto all'interno e l'altro all'esterno del Centro; abbiamo quindi un classico esempio di staff operativo. Sempre in questa località, vanno inoltre menzionate, tra le iniziative, l'attivazione dei Centri di informazione "Informagiovani", implementati dal Cpi e gestiti da enti esterni.

I Cpi del Centro Italia di **Arezzo** e di **Roma 1**, invece, offrono un interessante contributo innovativo in termini di creazione della figura professionale del "facilitatore" all'accesso al lavoro di categorie svantaggiate e di esclusione sociale per quanto concerne il Cpi dell'area Area Aretina, mentre il Cpi di **Roma 1** si caratterizza per l'erogazione del servizio di orientamento per categorie svantaggiate e vi è una collaborazione stabile con specifiche categorie di operatori, in particolari psicologi, forniti dalla Fondazione Don Gnocchi. Nell'area Sud del paese, vanno menzionati i Centri di **Catanzaro** e di **Casteltermini**; nel primo, si cerca di sensibilizzare l'utente ad avere un primo approccio conoscitivo ai servizi pubblici per l'impiego; tale scelta, tuttavia, trova compromessa una piena effettività a causa della insufficienza di occasioni di

lavoro nel territorio. Al contrario, nel Cpi di **Casteltermini** si segnala il servizio di orientamento svolto dallo sportello multifunzionale, che opera nella stessa struttura con convenzione tra l'ufficio provinciale e i due enti di formazione Ics e Ecap.

Per quanto concerne la realizzazione di *progetti formativi* proposti dai Cpi, in collegamento anche con enti esterni, molto interessanti sono quelli implementati dai Centri di **Valdagno**, **Abano Terme** e **Ferrara**. Il Centro di **Valdagno** si rivolge ai giovani in obbligo formativo, ai quali propone percorsi alternativi all'abbandono degli studi ed offre corsi di formazione e aggiornamento per gli utenti in mobilità. Sempre nel Cpi della suddetta località è da citare il progetto *Mercurio*, che consiste nella realizzazione di moduli formativi, destinati agli operatori dell'orientamento, che hanno come obiettivo l'utilizzo di un sistema informatico che sia di supporto nella gestione operativa della categoria dei disabili. I progetti del Cpi di **Abano Terme** si sostanziano invece in incontri di gruppo informativi tra giovani interessati ai percorsi formativi cofinanziati dal Fse.

Tra i progetti orientativi più interessanti nel Nord-Ovest del paese si segnalano quelli svolti dai Cpi di **Asti** e di **Chiavari**. Nel primo si organizzano incontri di gruppo a tema per utenti interessati ai tirocini, alla preparazione dei C.V. e ai contenuti della legge Biagi; il progetto *Safe Integration* è invece rivolto all'offerta di lavoro di provenienza extracomunitaria. I progetti del Cpi di **Chiavari** sono rivolti agli studenti dell'ultimo anno delle scuole superiori, attraverso seminari riguardanti il mercato del lavoro; il Centro offre anche la possibilità di effettuare colloqui individuali con gli studenti. Un altro progetto molto importante è quello dedicato alle fasce deboli, che si svolge tramite colloqui individuali per facilitare la socializzazione al lavoro.

A **Grosseto** è interessante segnalare l'istituzione di un protocollo d'intesa con le carceri stipulato dal Cpi e lo sportello emergenze, gestito da un'orientatrice del Centro, in collaborazione con l'Unione industriali; esso offre anche assistenza ai lavoratori in mobilità, soprattutto a causa della crisi dell'industria tessile. Nel Sud Italia, si contraddistinguono i progetti dei Cpi di **Crotone** e di **Tricase**. Nel primo, vengono coinvolti ricercatori e sindaci per fornire un adeguato servizio di orientamento alle fasce deboli; nel secondo, invece, vengono effettuati dei colloqui nelle scuole medie superiori. Tale Coi, infatti, partecipa al progetto Soft (Servizio orientamento, formazione e tutorato) dell'Università degli studi di Lecce, cofinanziato dal Fse e da Miur.

### 3.7 Matching

Sebbene si sia in più occasioni sottolineato che i Centri per l'impiego sono strutture la cui funzione va ben al di là della semplice intermediazione, è innegabile che per gran parte dell'utenza, ed anche per alcuni degli addetti ai lavori, l'attività di preselezione e di incontro domanda-offerta rappresenta il fulcro attorno al quale dovrebbero ruotare gli altri servizi. Pur non condividendo appieno una siffatta posizione<sup>80</sup>, dobbiamo riconoscere che il ruolo ricoperto all'interno dei Centri per l'impiego dal servizio di incontro domanda-offerta è assai importante, soprattutto per far guadagnare credibilità a tali strutture, nei confronti di un'utenza (lavoratori ed imprese) storicamente abituata alle attività del vecchio ufficio di collocamento. Un primo elemento da considerare nella nostra analisi è la modalità attraverso la quale viene raccolta la domanda di lavoro delle imprese (tab. 3.20): quella largamente più utilizzata, indicata come abituale dal 63,6% dei Centri, è la tradizionale raccolta diretta effettuata allo sportello, cui fa

<sup>80</sup> L'elemento che caratterizza in maniera specifica i Cpi rispetto alle altre strutture di intermediazione, è il perseguimento dell'obiettivo di aumentare l'occupabilità delle forze di lavoro attraverso attività di orientamento, formazione, tirocini, ecc.

seguito la raccolta tramite telefono o fax (indicata dal 63,7%; inaspettatamente però, ad essa segue quella maggiormente innovativa, cioè la raccolta tramite Internet o e-mail, effettuata abitualmente dal 22,8% dei Cpi, e da un altro 47,9% in maniera più sporadica (qualche volta o raramente). Seguono le proposte lavorative provenienti dalle agenzie private, e quelle comunicate da altri soggetti pubblici (Informagiovani, Centri di formazione, ecc.).

Tab. 3.20 - Modalità di raccolta della domanda delle imprese

Modalità di raccolta della domanda	Frequenza utilizzo modalità				
	Abitualmente	Qualche volta	Raramente	Mai	Si*
Telefono/fax	65,3	21,8	4,8	8,1	91,9
Sportello	63,7	23,0	4,5	8,8	91,2
Internet (e-mail)	22,7	27,7	20,2	29,4	70,6
Da altri soggetti pubblici	13,8	15,1	14,6	56,5	43,5
Da agenzie private	21,3	30,6	8,5	39,6	60,4
Incontro presso l'impresa	2,3	18,7	16,7	62,3	37,7

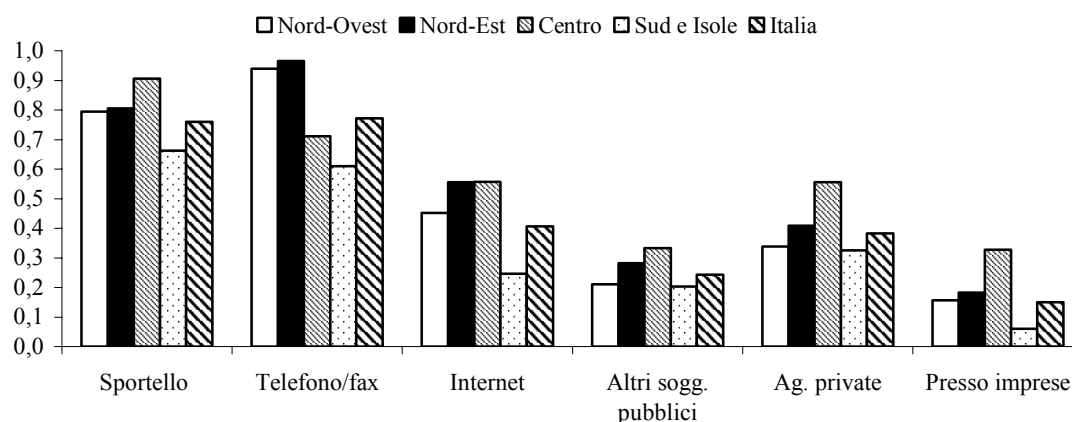
\* Percentuale di Centri per l'impiego che hanno utilizzato, anche raramente, la modalità.

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

La situazione generale appena delineata nasconde però una profonda diversità fra il Mezzogiorno ed il resto del paese. Nel Sud, infatti, circa il 10% dei Cpi non effettua la raccolta della domanda di lavoro né allo sportello né con altre modalità, limitandosi esclusivamente alla gestione delle liste per gli avviamenti nella pubblica amministrazione; ciò accade in parte per il permanere di un deficit di credibilità dei Cpi meridionali nei confronti delle imprese, ma anche per la minore informatizzazione degli archivi, e per la maggiore disponibilità di manodopera sul territorio: laddove i tassi di disoccupazione sono più elevati, infatti, è certamente più facile che la ricerca di personale avvenga tramite le conoscenze personali, che non attraverso le agenzie di mediazione. Per rappresentare in maniera sintetica e comprensibile la situazione dei diversi territori è possibile attribuire a ciascuna modalità di risposta un punteggio numerico (0 = mai, 0,2 = raramente, 0,5 = qualche volta, 1 = abitualmente) ed andare a calcolare la media per ciascuna area geografica. Il grafico risultante (fig. 3.8) evidenzia come tutte le modalità di raccolta della domanda di lavoro siano meno utilizzate nel Mezzogiorno che nelle altre aree. All'opposto il Centro è l'area che le utilizza maggiormente tutte, a eccezione del telefono/fax, più in uso nell'area settentrionale.

Un secondo elemento da considerare per comprendere la strutturazione del servizio di incontro domanda-offerta riguarda la modalità di diffusione della domanda di lavoro utilizzata dai Cpi. Le modalità considerate sono sette: l'affissione all'interno di appositi spazi nel Cpi, l'affissione in spazi esterni al Centro, la pubblicazione di annunci sulla stampa, l'inserimento su un sito web del Centro o della provincia, la diffusione verso altri Centri per l'impiego, verso altri soggetti pubblici (Informagiovani, Comuni, Centri di formazione, ecc.), verso agenzie private. L'affissione in spazi interni al Cpi risulta diffusa in maniera quasi universale, visto che la effettuano il 95,9% dei Centri; a questa segue la diffusione verso gli altri Cpi, l'inserimento sul sito web del Centro o della provincia, la pubblicazione sulla stampa, prevalentemente sui quotidiani locali, e la diffusione verso altri soggetti pubblici. Risultano invece poco utilizzate l'affissione in spazi esterni al Centro e la diffusione verso le agenzie private.

Fig. 3.8 - Indice di utilizzo delle diverse forme di raccolta della domanda di lavoro per area geografica



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Le differenze fra le diverse aree geografiche (tab. 3.21) sono in qualche caso notevoli: l'affissione in spazi esterni è assai più comune nell'area centrale che nel resto del paese, mentre la diffusione verso le agenzie private ha una qualche consistenza solo nel Sud; ma soprattutto l'inserimento della domanda di lavoro su sito web, ormai pressoché universale nel Centro Italia, vede il Mezzogiorno in forte ritardo nei confronti del resto del paese. Anche in questo caso è possibile calcolare un indice sintetico attribuendo un punteggio a ciascuna modalità utilizzata; in questo caso però ci sembra più corretto non attribuire a tutte le modalità il medesimo valore, poiché ve ne sono due (la pubblicazione sulla stampa e l'inserimento sul sito web) caratterizzate da maggiore capacità di diffusione rispetto alle altre. Attribuiremo pertanto a queste due modalità un valore di 2,5, mentre alle altre sarà attribuito un valore pari a 1. Otterremo in tal modo un indice della capacità di diffusione della domanda delle imprese con campo di variazione compreso fra 1 ed 10..

Tab. 3.21 - Percentuale di Cpi che utilizzano le diverse modalità di diffusione della domanda di lavoro per area geografica

Modalità registrazione utenti	Area geografica				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Affissione in spazi interni	95,5	100,0	100,0	92,3	95,9
Affissione in spazi esterni	22,3	29,6	51,7	16,2	26,1
Inserzioni giornali, radio e tv locali	58,9	77,4	89,7	53,2	65,5
Comunicazione ad altri Cpi	55,4	90,4	86,2	73,9	75,6
Comunicazione ad altri enti	58,0	48,7	62,1	43,7	50,7
Comunicazione ad agenzie private	7,1	4,3	9,2	21,6	12,9
Inserimento su sito web	81,3	85,2	95,4	47,7	70,5

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Osservando il valore medio dell'indice nelle diverse aree geografiche (tab. 3.22) appare chiaramente come sia il Centro a garantire una maggiore diffusione della domanda di lavoro seguito nell'ordine da Nord-Est, Nord-Ovest e Sud. Il Centro è peraltro anche l'area in cui il valore dell'indice è maggiormente uniforme (la varianza è pari ad 1,5), mentre l'opposto si



verifica nel Mezzogiorno. Un ulteriore elemento in grado di indicarci il livello di strutturazione del servizio, è relativo alla presenza di personale esclusivamente dedicato alle attività di segnalazione dei candidati (cioè la preselezione e l'incrocio domanda-offerta). Anche in questo caso si evidenzia una debolezza delle regioni meridionali ove solo il 36% dei Cpi ha personale dedicato alla segnalazione, contro il 75,9% del Nord-Ovest, l'89,6% del Nord-Est ed il 94,3% del Centro. Questo elemento riveste particolare importanza, poiché sappiamo che, aldilà dei pur necessari *software* ed applicativi utilizzati per l'estrazione dei soggetti rispondenti al profilo richiesto, sono proprio le competenze degli operatori uno degli elementi fondamentali per un buon servizio di *matching*. Occorrerà inoltre considerare le modalità di segnalazione dei candidati alle imprese; nel questionario ne sono state previste quattro, poste ad un livello di complessità crescente: è infatti possibile inviare all'impresa un elenco di candidati con un profilo rispondente a quello richiesto, oppure inviare un elenco analogo al precedente con soggetti di cui si sia verificata l'effettiva disponibilità, o ancora effettuare presso il Centro dei colloqui di selezione assieme alle imprese, o infine effettuare direttamente tali colloqui per conto delle imprese.

Tab. 3.22 - *Indice della capacità di diffusione della domanda di lavoro (media) per area geografica*

<i>Area</i>	<i>Media</i>	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Varianza</i>	<i>N. Cpi</i>
Nord-Ovest	5,9	1,0	10	2,2	112
Nord-Est	6,8	3,0	10	1,7	115
Centro	7,7	4,5	10	1,5	87
Sud e Isole	5,0	0,0	10	2,9	222
<i>Italia</i>	6,0	0,0	10	2,6	536

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Come si può osservare (tab. 3.23) è l'invio di un elenco di candidati con profilo rispondente a quello richiesto ed effettivamente disponibili lo strumento più utilizzato dai Centri, seguito a notevole distanza dall'elenco dei candidati senza la verifica della disponibilità. Assai meno diffusa appare l'effettuazione di colloqui di preselezione assieme alle imprese o per loro conto, che vengono segnalate (spesso come attività non abituale) da meno del 40% dei Cpi (rispettivamente 39,5% e 35,8%).

Da ultimo si dovrà considerare la verifica dell'esito delle segnalazioni effettuate alle imprese (tab. 3.24), che rappresenta senza dubbio un elemento fondamentale per poter valutare l'efficienza del servizio di preselezione ed incrocio; tale attività inoltre può permettere di raffinare nel tempo la capacità di risposta alla domanda proveniente dalle imprese. Anche sotto quest'ultimo aspetto la situazione del Mezzogiorno è piuttosto distante da quella del resto del paese: la verifica dell'esito della segnalazione viene effettuata dal 42,8% dei Centri, mentre lo stesso avviene in oltre l'80% dei Cpi del Nord e addirittura nel 95,4% di quelli del Centro. Nel complesso si può dunque osservare come il servizio di incontro domanda-offerta risulti maggiormente sviluppato nelle regioni Centro settentrionali; infatti, nonostante i notevoli progressi intervenuti negli ultimi anni nell'area meridionale, le differenze appaiono ancora sensibili sia riguardo alle capacità di intercettare la domanda di lavoro e di diffonderla, sia riguardo alla presenza di personale specializzato e di procedure di selezione e verifica dei risultati ottenuti.

Tab. 3.23 - Modalità di segnalazione dei candidati alle imprese

Modalità di segnalazione	Frequenza utilizzo modalità				
	Abitualmente	Qualche volta	Raramente	Mai	Sì *
Elenco candidati rispondenti al profilo richiesto	39,4	18,0	10,6	32,0	68,0
Elenco dei candidati rispondenti ed effettivamente disponibili	76,7	9,8	3,8	9,7	90,3
Effettuazione di colloqui di selezione assieme alle imprese	7,5	17,6	14,4	60,5	39,5
Effettuazione di colloqui di selezione per conto delle imprese	15,9	8,6	11,3	64,2	35,8

\* Percentuale di Centri per l'impiego che hanno utilizzato, anche raramente, la modalità.

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Tab. 3.24 - Effettuazione della verifica dell'esito delle segnalazioni per area geografica

Effettuazione verifica esito	Area geografica				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
No	17,0	19,1	4,6	57,2	32,1
Sì	83,0	80,9	95,4	42,8	67,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

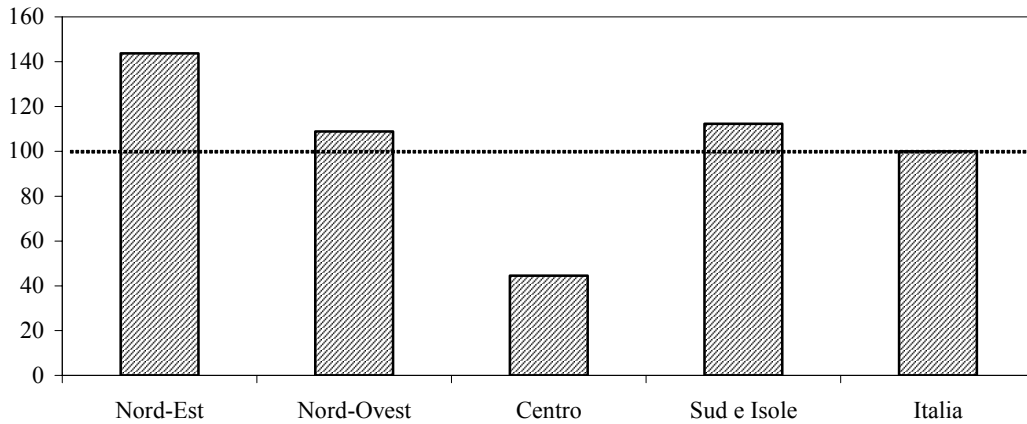
### 3.8 La consulenza alle imprese

L'osservazione a livello nazionale delle soluzioni adottate dai Centri per l'impiego nell'erogazione dei servizi alle imprese mostra alcune tendenze confluenti per singole macro aree territoriali, essenzialmente in funzione delle specificità della domanda locale di lavoro. Prima di illustrare le singole esperienze emerse, è utile riportare alcune considerazioni che emergono da una prima lettura dei dati del monitoraggio dei Centri su base campionaria: fatto 100 il valore per l'Italia, la presenza di servizi di consulenza alle imprese (fig. 3.9) caratterizza l'85,2% dei Cpi del Nord-Est, rispetto ad una media nazionale pari al 54,5%, quota sensibilmente superiore a quella rilevata nel Nord-Ovest (59,3%), nel Mezzogiorno (42,6%) e, ancor più, nel Centro Italia (38% circa). Peraltro, il Centro Italia rappresenta l'area dove i servizi consulenziali alle imprese sono, in misura maggiore che nel resto del paese, erogati mediante sportelli *ad hoc* (fig. 3.10), condividendo con il Nord-Est il primato riferito alla presenza di personale appositamente dedicato (fig. 3.11).

Nel Nord-Est – il cui tessuto produttivo, costituito per lo più da imprese di medio-piccole dimensioni e laboratori artigianali, risulta caratterizzato da alta stagionalità, elevato *turnover* di lavoratori ed ampio ricorso alla manodopera extracomunitaria e/o proveniente dai paesi dell'Europa Centro orientale<sup>81</sup> – si riscontra come l'assistenza richiesta al servizio pubblico da parte delle aziende utenti riguardi prevalentemente normative regionali, leggi sull'immigrazione, possibilità di impiego di lavoratori stranieri e modalità di assunzioni agevolate.

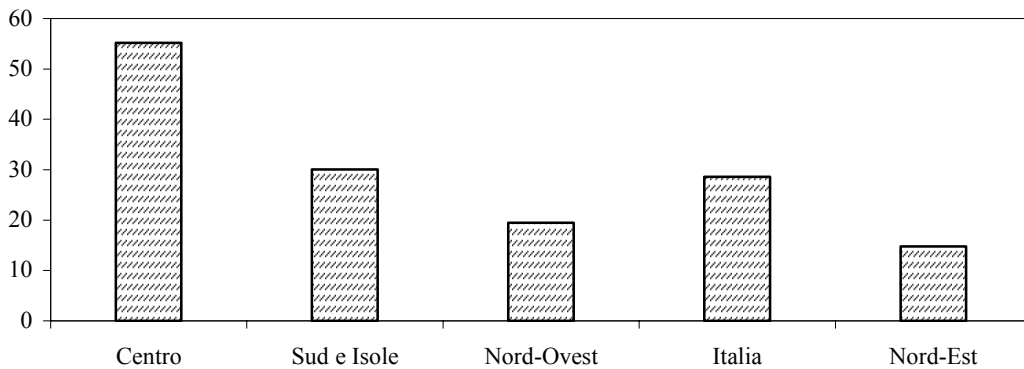
<sup>81</sup> Si pensi, in particolare, all'indisponibilità di alcune qualifiche soprattutto nel settore metalmeccanico, che di fatto sta riorientando le scelte di politica industriale, imponendo alle imprese sempre maggiore attenzione alla categoria dei lavoratori stranieri, con una serie di implicazioni anche sul piano dei servizi e dell'inclusione sociale per l'intera comunità.

Fig. 3.9 - Presenza di servizi di consulenza alle imprese presso i Cpi (Italia=100)



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Fig. 3.10 - Attivazione sportello "servizi alle imprese", % Cpi sul totale



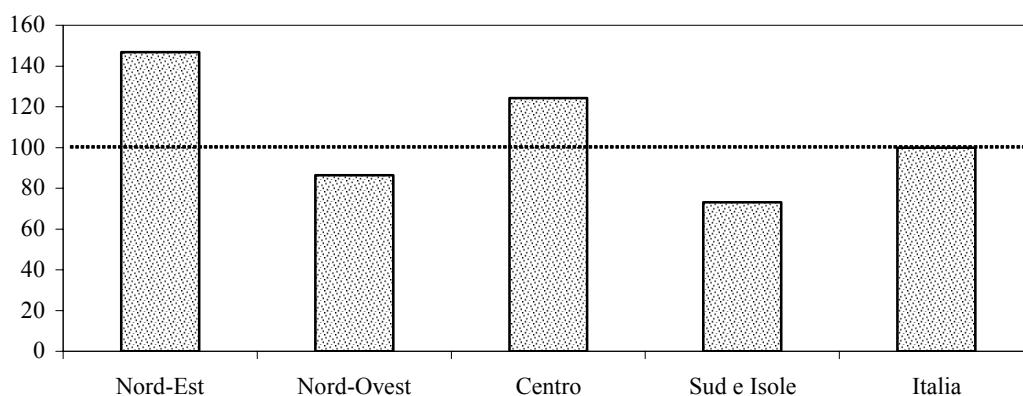
Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

In via generale, si riscontra uno *standard* qualitativamente elevato dei servizi di *consulenza informativa e tecnica* su questioni relative all'espletamento degli adempimenti burocratici ed amministrativi, alla contrattualistica, alle opportunità di usufruire di agevolazioni e/o sgravi fiscali, agli aspetti giuslavoristici del mercato del lavoro. Nella generalità dei casi, il servizio è gestito da personale specializzato appositamente formato e professionalmente preparato a rispondere alle istanze che giungono per lo più dai consulenti del lavoro e dalle associazioni di categoria per conto dei propri clienti e, rispettivamente, associati.

In alcuni Centri si è rilevato come l'operatore pubblico si avvalga anche della cooperazione di studi professionali o del supporto di consulenti e/o collaboratori esterni in possesso di competenze specifiche per affrontare casi più complessi o questioni particolarmente delicate. Ciò si è riscontrato, ad esempio, presso il Cpi di **Valdarno** che offre un servizio di consulenza *bidirezionale* (in termini di attesa dell'istanza aziendale e, contestualmente, di promozione del servizio presso le imprese del territorio) ed articolato su un duplice livello: il supporto nella pianificazione dei processi di selezione del personale (ad es. nel programmare operativamente gli

appuntamenti per i colloqui<sup>82</sup>) e l'assistenza finalizzata ad un corretto utilizzo della modulistica (soprattutto quella riferita alle nuove tipologie contrattuali ex L. 30/2003 e D.lgs. 276 dello stesso anno) e alla fruibilità di forme incentivate di assunzione per particolari tipologie di utenza.

Fig. 3.11 - *Personale specializzato per i servizi alle imprese (Italia=100)*



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Emergono, peraltro, alcune esperienze di particolare interesse perché qualificanti il servizio consenziale offerto dai Centri per l'impiego coinvolti, come quelli di **Tione di Trento** e di **Riva del Garda** che collaborano con il servizio centralizzato di Trento per gestione dei casi di crisi aziendali e la realizzazione dei connessi interventi di riqualificazione, riconversione e ricollocazione dei lavoratori in mobilità. Presso l'Agenzia del lavoro della provincia autonoma esiste, inoltre, un servizio specialistico che si occupa di alcune attività, quali, in particolare, l'indagine (svolta annualmente) sui fabbisogni professionali espressi dalle aziende del territorio con più di 35 dipendenti. In altre realtà (Cpi di **Spilimbergo** e di **Cervignano**), il supporto consenziale alle imprese si è specializzato su un segmento particolare, quello riferito alla gestione delle procedure e delle istruttorie nelle pratiche relative ai contributi e finanziamenti del Fondo sociale europeo (per le misure eligibili a titolo di Obiettivo 3), finalizzati alle assunzioni e alla creazione di nuove imprese. Il Centro per l'impiego di **Porretta Terme** è l'unico del territorio provinciale di riferimento (Pistoia) a fornire un servizio di consulenza personalizzata per la creazione di impresa. Da rilevare anche che presso la sede distaccata di Vergato è presente (un giorno alla settimana, e precisamente il martedì) un consulente del settore attività produttive della provincia, il quale svolge su appuntamento colloqui durante i quali si fornisce supporto per sapere come avviare una attività in proprio, per valutare la convenienza economica del progetto, per sviluppare al meglio l'idea imprenditoriale, per avere indicazioni precise sui finanziamenti e sulla normativa. Laddove l'espletamento della funzione consenziale può avvalersi di adeguati sistemi informatizzati e supporti telematici appositamente predisposte per agevolare l'interazione tra Centro e aziende-utenti (Cpi di **Modena**, di **Bologna** e, più in generale, quelli che usufruiscono del ad sistema di "Semplificazione amministrativa in rete", predisposto

<sup>82</sup> Si è, a tal proposito, evidenziato come il Cpi ritenga opportuno non procedere esso stesso alla selezione diretta del personale onde evitare situazioni potenzialmente in grado di inficiare il rapporto con l'utenza, che deve necessariamente essere preservato in condizioni di assoluta neutralità, fiducia e trasparenza

dall’Agenzia Emilia Romagna Lavoro, per la trasmissione via web delle comunicazioni di assunzione, cessazione, proroga e trasformazione dei rapporti di lavoro<sup>83</sup>) è stato più agevole strutturare canali preferenziali con gli operatori economici locali e maturare con essi un rapporto di reciproca, spostando il baricentro dell’attività dalle funzioni di controllo a quelle di consulenza caratterizzate da una più marcata ottica di servizio. Ciò si riscontra in maniera particolare in quei Centri (ad esempio, nella provincia di **Ferrara**) dove si è fin dall’inizio improntato il servizio alle imprese nel senso di una migliore comprensione della domanda di lavoro in termini di profili professionali, competenze, *skills*, in modo da rafforzare soprattutto l’attività di preselezione, quale funzione strategica prevista dalla riforma, formando i propri operatori a una maggior conoscenza del sistema delle imprese e della dinamiche di trasformazione dei processi, sia tecnologici che organizzativi, che loro interessano, anche prevedendo momenti di conoscenza diretta presso le aziende stesse. In tale contesto, si è messo a punto un progetto che, con la collaborazione delle associazioni di categoria delle imprese, consenta, a partire da analisi avviate dagli enti bilaterali a livello nazionale e regionale, di approfondire l’esplicitazione delle richieste da parte delle imprese e la risposta in termini di offerta di personale, di interventi di formazione ed altre iniziative di politica attiva del lavoro. Gli aspetti migliorabili del servizio, che i responsabili intervistati ritengono opportuno potenziare, anche mediante un adeguato ampliamento e/o rafforzamento dell’organico, sono in via generale da riferirsi alle attività di rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali del territorio, alle azioni di monitoraggio e verifica degli esiti occupazionali in relazione alle segnalazioni dei candidati<sup>84</sup>, ed alla predisposizione di interventi *ad hoc*, da indirizzarsi alle aziende, loro consulenti ed associazioni di categoria, sulla nuova normativa mercato-lavoristica da parte di *team* di operatori specializzati. Nei Centri per l’impiego afferenti all’area **Nord-Ovest** del paese si è potuto rilevare un servizio di consulenza alle imprese non sempre sufficientemente sviluppato e ben strutturato, soprattutto rispetto ad istanze aziendali che esulino il mero livello informativo (come evidenziato, ad esempio dall’intervistato presso il Cpi di **Sarezzo**). La carenza di servizi specifici di consulenza alle imprese (ed assenza di personale appositamente dedicato, come riscontratosi presso i Cpi di **Cuneo** e di **Cesano Maderno**) è legata in alcune realtà all’affidamento degli stessi alla provincia con sportello dedicato (come nel caso dei Cpi di **Verres** e di **Vercelli**) o ad altri operatori esterni in *outsourcing* (Cpi di **Bormio**), oppure alla mancata differenziazione degli sportelli presenti per *target* d’utenza (Cpi di **Rho** e di **Erba**). In questi casi, eventuali specifiche richieste imprenditoriali vengono fronteggiate con il ricorso ad apporti consulenziali *ad hoc* oppure rinviando alle associazioni di categoria (Unione industriali, Confartigianato, Confcommercio e Legacoop), soprattutto per questioni legate alla gestione dei lavoratori in mobilità. Di contro, emerge come la gestione del servizio di consulenza alle imprese si connota come punto di forza presso quelle realtà in cui lo si affida a personale interno specializzato e con elevate qualifiche professionali (come nel caso dei Cpi di **Crema**, di **Chiavari** e di **Ventimiglia**) o dove risulta gestito da sportelli appositamente dedicati (Cpi di **Pinerolo**), eventualmente differenziati per

<sup>83</sup> Diversi sono i Centri (es. **Gorizia**) dove si è esplicitamente menzionato il sistema di espletamento informatizzato delle procedure (come quello Adelein in Trentino o SaRe in Emilia Romagna) quale supporto strategico alle attività dei Cpi, spesso eccessivamente onerose per l’operatore pubblico, se gestite con mero supporto cartaceo, e tali da risultare in un disservizio per le aziende. Per approfondimenti sul tema specifico, si rinvia a *Relazioni tra Servizi per l’impiego ed aziende-utenti. L’impatto delle procedure informatizzate*, Di Domenico G. (a cura di), in Isfol, “Monografie sul Mercato del Lavoro e le politiche per l’impiego, n. 2/2004, Isfol, Roma.

<sup>84</sup> Si osserva tuttora la resistenza da parte delle imprese a comunicare al Cpi un *feedback* rispetto ai colloqui con i candidati, per cui, anche laddove il servizio di *matching* è ben strutturato (es. Cpi di **Verona**), si incontra un importante limite nel mancato riscontro aziendale.

funzioni (tra le quali, ad esempio, quella di “creazione d’impresa”, come rilevato presso i Cpi di **Mondovì** e **Ceva**). In altri casi si è recentemente strutturato un nuovo modello di organizzazione interna per i Cpi, tale da prevedere un ufficio dedicato esclusivamente alle imprese (vedasi la provincia di **Milano**) oppure l’“interiorizzazione” del servizio (prima esternalizzato) a livello istituzionale pubblico (Cpi di **Breno**). Tra le esperienze più interessanti, si registra quella del Cpi di **Asti**, che offre alle imprese consulenza di natura sia *normativa* sia *tecnica*, articolata in un primo livello, che contempla la divulgazione di informazioni ed aggiornamenti di carattere legislativo via *sms* e/o e-mail, ed un secondo livello che configura, invece, ipotesi di consulenza specifica e soluzioni personalizzate secondo le esigenze di ogni singola azienda-utente<sup>85</sup>. In tale ambito, si è sottolineata l’opportunità di fornire all’utenza-imprese (ed acquisire) informazioni chiare e dettagliate per rilevarne, e monitorarne nel tempo, il livello di soddisfazione rispetto ai servizi erogati ed i fabbisogni in termini formativi ed occupazionali, in modo da predisporre adeguati interventi di *policy* finalizzati ad incrementare le possibilità di inserimento lavorativo dei disoccupati e, contestualmente, a soddisfare le *vacancies* delle aziende. Analogamente rilevano i progetti sperimentati dal **Cpi di Alberga**, come quello, già consolidato, denominato “Ninfee” (Nuova impresa nel femminile europeo) che prevede azioni di consulenza mirata sui settori del *marketing*, della comunicazione, dell’organizzazione aziendale, del *business plan*, della legislazione e dei finanziamenti per neo o aspiranti imprenditrici, lavoratrici autonome e libere professioniste), o il progetto, solo recentemente avviato, “Creso” che premia le migliori idee imprenditoriali, finanziandole: tale iniziativa pone il Cpi quale “soggetto-filtro” dei progetti meritevoli, in tal modo attribuendogli un importante ruolo di “veicolo” di strumenti di politica industriale a livello territoriale. La provincia di **Torino** ha fatto del *marketing* una delle leve principali su cui investire per migliorare l’interazione dei Cpi con le aziende, promuovendo pervasive campagne di comunicazione sul territorio, tarate sulle diverse tipologie di utenza, tra le quali, appunto, il *target* “impresa”: nell’autunno 2003 è stato predisposto un consistente intervento a mezzo stampa attraverso la pubblicazione di annunci su quotidiani nazionali, periodici locali e di settore, pubblicazioni di associazioni di categoria; a ciò si è affiancata la produzione di materiale editoriale *ad hoc* (locandine, brochure, pieghevoli, ecc.), la partecipazione a fiere e manifestazioni a fiere, manifestazioni ed altre iniziative locali, verificando contestualmente il grado di rispondenza dell’offerta informativo-promozionale alle esigenze dell’utenza sul territorio. Con l’obiettivo di orientare l’attività dei Centri alla soddisfazione del “cliente azienda”, cercando, da un lato, di migliorare qualitativamente i servizi offerti ai datori e dall’altro di incrementare il numero di imprese disposte a rivolgersi ai Cpi per la ricerca di personale, la provincia di Torino ha, inoltre, previsto la definizione di un vero e proprio “Piano di *Marketing*”, strutturato con la partecipazione dei responsabili dei Cpi e con la consulenza di un esperto in materia ed elaborato a partire dai dati acquisiti attraverso una preliminare indagine di mercato, condotta da una società specializzata individuata con procedura pubblica, finalizzata a rilevare le strategie aziendali di ricerca e di selezione del personale e, successivamente, individuare l’offerta di servizi specifici per il reclutamento della manodopera. Conseguentemente, ciascun Centro ha attivato un proprio piano di marketing in cui ha previsto la definizione di: un *target* di imprese da contattare (per dimensione e settore di appartenenza); una propria strategia di “fidelizzazione” dell’azienda-cliente; un processo di comunicazione *ad hoc*

<sup>85</sup> Nel 2003, sono stati registrati 166 contatti aziendali, cui aggiungere (quale indicatore del ricorso alla consulenza di primo livello) 212 accessi al sito web della provincia (di cui: 97 per consultare curriculum, 93 per inserire offerte di lavoro, 12 per richieste di servizi).

(partecipazione a manifestazioni locali, ricorso a pubblicità su quotidiani locali, *mailing list*, visita presso le aziende, ecc.); personale appositamente e stabilmente dedicato alla cura e alla promozione dei rapporti con le imprese del territorio. Tutto ciò si è tradotto nell'adozione di una politica di "segmentazione" dell'utenza, in base a specifici (fab)bisogni ed al tipo di domanda di cui essa si fa portatrice, conseguentemente prevedendo nel prossimo futuro l'apertura di sportelli specializzati per settore produttivo.

Spostandosi verso il **Centro** Italia, si osservano analoghe iniziative destinate ai soggetti imprenditoriali. Emblematica appare, in tale contesto, la realtà della provincia di Pistoia, i cui Cpi (come quello di **Pescia**) si avvalgono da tempo di una figura professionale *ad hoc*, il *promoter*<sup>86</sup>, per instaurare migliori relazioni con le aziende del territorio (o loro rappresentanti/consulenti), curando sistematicamente, per conto dell'amministrazione provinciale e per il tramite del Centro per l'impiego, le attività di rilevazione e monitoraggio dei fabbisogni del tessuto produttivo. Un progetto altrettanto interessante è stato avviato dai Cpi delle province di **Siena** (in particolare dell'**area Val di Chiana**) e di **Arezzo** (nello specifico, il Centro territoriale dell'**area Aretina**), che hanno strutturato un *Gruppo imprese* a livello provinciale, composto da un operatore e dal responsabile di ciascuno dei Centri per l'impiego interessati, tra le cui attività principali è prevista una serie di visite programmate presso le aziende del territorio a fini informativo-consulenziali sulle opportunità loro offerte in termini di assunzioni agevolate, sgravi contributivi, collocamento mirato, corsi di formazione professionale, percorsi di inserimento quali apprendistato e tirocini formativi, *start-up* e *spin-off* aziendali, organizzando anche incontri/seminari<sup>87</sup>. Incentivata dal successo dell'iniziativa, la provincia di Siena ha previsto l'organizzazione di un "ufficio provinciale permanente" per l'erogazione dei servizi all'impresa, nel quale dovrebbero appunto confluire le attività di tutti i Gruppi Imprese ad oggi attivi. Il Cpi di **San Benedetto del Tronto**, invece, ha optato per l'affidamento ad un'Ati (costituita da una cooperativa sociale, *Service Coop*, e dalla Fideas Srl) della gestione di un interessante progetto finalizzato al riassetto dei servizi alle imprese che, di concerto con il Settore "formazione professionale e politiche attive del lavoro", ha predisposto una serie di strumenti e procedure a definizione di uno *standard* di servizi: prima e seconda accoglienza, sostegno all'inserimento lavorativo, consulenza orientativa, incrocio domanda-offerta. Laddove (Cpi di **Pisa** e di **Livorno**) opera uno specifico "sportello impresa" che svolge azioni consulenziali personalizzate, uno dei servizi maggiormente apprezzati sembra essere quello di promozione dell'auto-imprenditorialità ed altre forme di lavoro autonomo. Analogamente, il Cpi di **Terni**, sulla base di una convenzione con "Intrapresa", ente strumentale della regione per la creazione d'impresa, e con l'agenzia di sviluppo locale "Sviluppumbria-Nova Umbria", ha attivato uno sportello per il supporto a progetti ed iniziative di auto-impiego<sup>88</sup>. Un ulteriore protocollo d'intesa è stato recentemente stipulato, dal Centro citato ed anche da quello di **Perugia**, con il *Bic Umbria*, nell'ambito di un progetto in *partnership* con Sviluppo Italia Spa, per agevolare le iniziative di creazione e

<sup>86</sup> Sotto il profilo contrattuale, i promoter si avvalgono di un contratto biennale stipulato con la provincia ed è richiesto possiedano una precedente esperienza lavorativa come consulenti aziendali, a garanzia di un solido *background* conoscitivo della realtà socio-economica locale.

<sup>87</sup> Rispetto alle iniziative di promozione dei Servizi per l'impiego presso le aziende del territorio si distingue il Cpi di Abbadia San Salvatore che organizza periodicamente incontri, ai quali partecipano anche consociazioni datoriali e rappresentanze sindacali, atte su varie tematiche, allo scopo di divulgare una nuova concezione del ruolo del sistema pubblico, non più come mero *data holder* ed "organo censore", ma come agente relazionale e promotore di *network*.

<sup>88</sup> Alle imprese e ai destinatari vengono offerte agevolazioni finanziarie per gli investimenti e per la gestione dell'attività, nonché servizi di sostegno nella fase di realizzazione e di avvio dell'iniziativa (guida *on line*, seminari informativi, assistenza gratuita per approfondimenti ed informazioni).

sviluppo d'impresa (lavoro autonomo, microimpresa, *franchising*) attraverso processi di incubazione che consentono di cogliere e valorizzare le specificità vocazionali dell'area interessata, anche avvalendosi della stretta interazione con le istituzioni ed amministrazioni locali. Uno "sportello Bic" per la promozione dell'auto-imprenditorialità, in particolare femminile, è rinvenibile anche presso il Cpi di **Roma 1**, che si distingue, peraltro, per aver reso operativa, nell'ambito del servizio di *matching*, una banca dati appositamente orientata alla gestione dei percorsi di inserimento lavorativo dei collaboratori domestici. Tale iniziativa, stimolata dalla richiesta frequente di alcune figure (*colf* e badanti) svolte in genere da extracomunitari può annoverarsi tra quelle in cui è evidente una "segmentazione" dell'utenza per meglio servirla rispetto alle esigenze che manifesta. Sotto questo profilo, si ricorda anche, sul fronte, però, della domanda piuttosto che dell'offerta di lavoro, il servizio di consulenza erogato dal Cpi di **Grosseto** che ha approntato un sistema di estrapolazione dai propri *database* dei nominativi delle imprese più rilevanti sotto il profilo dimensionale e di potenzialità rispetto al reclutamento di manodopera; individuate le aziende, si organizzano visite presso di esse (o loro consulenti) promuovendo interventi consulenziali personalizzati. Un esempio di azione individualizzata è da riferirsi, ad esempio, a quelle erogate dallo "sportello emergenze" operativo presso il Cpi Fil Spa di **Prato**: tale struttura, predisposta in collaborazione con l'Unione industriali, ha assunto un ruolo determinante a seguito della crisi economica che ha investito il settore tessile, con conseguente sensibile incremento del numero dei lavoratori in mobilità; proprio a questi ultimi lo sportello è prioritariamente dedicato, assolvendo le funzioni di orientamento ed inserimento professionale<sup>89</sup>. Rileva, inoltre, sottolineare che la stessa struttura gestisce anche gli interventi di accompagnamento per le stesse aziende in crisi, rilevandone i fabbisogni formativi e progettando percorsi di gruppo per i dipendenti. Il sostegno all'auto-imprenditorialità è uno dei servizi qualificanti del Cpi di **Tolentino** (AP) che ha avvocato a sé (con il supporto delle associazioni di categoria e delle Camere di commercio, per attività più sofisticate come l'assistenza nella stesura del *business plan*), tale funzione precedentemente esternalizzata. Peraltro, il Cpi in questione, può avvalersi, per le necessarie elaborazioni statistiche, di un sistema informatico particolarmente avanzato, *Job Agency*, sperimentato con successo, benché si riconosca l'opportunità della costante mediazione degli operatori per la verifica delle informazioni, in modo da contenere al massimo gli inevitabili margini di errore sulle rilevazioni effettuate automaticamente a mezzo del *software*. Rispetto a quest'ultimo, predisposto anche per consentire alle aziende di espletare *on line* le procedure che obbligatoriamente gravano su di esse, è stata sollevata qualche perplessità in ordine alla scelta operata dalla regione di approntare un applicativo nuovo, anziché adottare la già sperimentata versione avanzata di *Netlabor (Prolabor)*, analogamente a quanto avvenuto in altre realtà (Toscana, l'Umbria, l'Emilia Romagna) dove si sono, di conseguenza, incontrate minori difficoltà di adattamento da parte degli operatori. Piattaforme elettroniche di questo genere costituiscono, peraltro, uno strumento di importante agevolazione nella rilevazione, analisi e monitoraggio sul territorio delle dinamiche del mercato e dell'andamento dei fabbisogni professionali, occupazionali e formativi, attività su cui stanno puntando diverse province, quali, ad esempio, quelle pontine, così come evidenziato dai responsabili dei Cpi di **Terracina** e di

<sup>89</sup> Nello specifico, il Cpi riceve dalla provincia la comunicazione degli iscritti in lista di mobilità, i quali, contattati dall'operatrice dedicata al servizio, effettuano un primo colloquio di orientamento con la consulente. I nominativi dei lavoratori da ricollocare vengono segnalati all'Unione Industriali, che provvede a sua volta a pubblicare l'elenco ricevuto dal Cpi. Diversi sono i Cpi toscani (ad esempio, quello di **Pontassieve**) dove si è riscontrato un forte interesse delle aziende ad assumere lavoratori in mobilità, date le agevolazioni contributive previste dalla normativa.



**Latina** che hanno, però, anche ricordato una certa resistenza da parte delle imprese a rivelare le proprie strategie di reclutamento, nella maggior parte dei casi funzionali alla fruibilità di manodopera flessibile (soprattutto nei settori turistico-alberghiero ed agricolo) e dall'assunzione agevolata dal punto di vista contributivo e/o fiscale.

Tale peculiarità sembra connotare anche la realtà del **meridione**, dove si osserva come al servizio di consulenza alle imprese sia di regola dedicato un apposito sportello, generalmente lo stesso orientato all'espletamento della funzione di *matching* e di preselezione. Abitualmente sono le stesse aziende che si rivolgono al Centro soprattutto per acquisire informazioni sulle forme di agevolazione previste per alcuni tipi di contratti (apprendistato, formazione e lavoro, assunzione di lavoratori in mobilità o Lsu) oppure sulle condizioni per la permanenza dello stato di disoccupazione (come riscontrato presso il Cpi di **Matera**) o in materia di maternità, di procedure di licenziamento sia collettivo che individuale (Cpi di **S. Gavino Monreale**). I rapporti per lo più mediati dai commercialisti e consulenti del lavoro, come evidenziato dai responsabili dei Cpi di **Tricase** e di **Termini Imerese**. In altri casi (Cpi di **Carini** – PA) si è lamentata la non possibilità concessa dalla normativa di recarsi direttamente presso le aziende, ostacolando, in tal modo, il Centro nello svolgimento della sua (potenziale) funzione strategica di raccordo sul territorio: *“Si è discusso a lungo, a livello provinciale, sull'opportunità di programmare delle visite alle imprese, per proporre loro la possibilità di agevolazioni legate alle nuove tipologie contrattuali, ma non ci è consentito svolgere i nostri compiti fuori dall'ufficio. Questa sarebbe stata anche una buona occasione per limitare il lavoro sommerso...”*. Il vero punto dolente, peraltro, si rinviene, in via generale, nella carenza di personale qualificato che sia appositamente dedicato alle relazioni con l'utenza-aziende e di *software* adeguati alla elaborazione corretta delle informazioni ad esse relative (Cpi di **Termoli**, **Telese Terme**, **Salerno**, **S. Angelo dei Lombardi**, **Bari**, **Nuoro**): nella maggior parte delle realtà monitorate si indica come prioritaria la riqualificazione delle risorse umane per acquisire la professionalità necessaria a gestire le funzioni più avanzate che, in carenza di sufficienti finanziamenti, non possono neppure essere esternalizzate. In altre realtà, non si riscontra neppure la presenza di un servizio di consulenza alle imprese, per *“disinteresse da parte di queste ultime”* (Cpi di **Lipari** e di **Castelsardo**) o perché svolto a livello di sportello multifunzionale (Cpi di **Casteltermeni**); oppure, laddove se ne rinvienga l'esistenza, esso si limita a fornire genericamente informazioni solo nell'eventualità siano specificamente richieste Cpi o Unità operative della **provincia di Agrigento**).

Non mancano, peraltro, casi in cui il servizio alle imprese appare ben strutturato e adeguatamente gestito a mezzo di apposito sportello, per lo più finalizzato alla consulenza sulle agevolazioni fiscali<sup>90</sup> (Cpi di **Scordia**) ed assunzioni agevolate (Cpi di **Mesagne**), sulla promozione dei percorsi di reinserimento e sui finanziamenti alla creazione d'impresa (**Nereto**). Presso il Cpi di **Ariano Irpino** il servizio di consulenza alle imprese è organizzato seguendo un preciso iter che inizia con un primo incontro con il rappresentante aziendale presso il Centro, rilevandone i fabbisogni e le esigenze dell'azienda in termini di qualifiche, per poi verificare la rispondenza ad esse dei profili contenuti nei *database* dell'offerta di lavoro. Solo successivamente si procede a stilare formalmente la richiesta ed, in corrispondenza, l'elenco ristretto di nominativi dei candidati, chiedendo loro di esplicitare per iscritto la disponibilità ad accettare l'impiego con impegno formalmente espresso.

Il Cpi di **Campobasso** ha esternalizzato per la durata di un anno (fino al giugno 2005) il

<sup>90</sup> A tal proposito, si è rilevato come la richiesta più frequente sia indubbiamente quella relativa alla 407/90, art. 8 comma 9, che prevede tre anni di sgravi contributivi.

servizio di *call center* affidandolo ad una società (la Digis di Campochiaro) che lo gestisce per conto del Centro, in particolare erogando: informazioni agli utenti; consulenza alle aziende sulla normativa relativa alle assunzioni agevolate; accoglienza e rinvio degli utenti ad uffici specifici, con gestione dell'agenda degli appuntamenti; rilevazione dei fabbisogni occupazionali presso 500 aziende; monitoraggio dei servizi offerti dal Cpi con indagini *ad hoc* su un campione di 600 utenti.

Interessante è anche la soluzione adottata dal Cti di **Noci** che, per sopperire alla difficoltà di raggiungere direttamente le aziende sul territorio, ha provveduto a stilare un *mailing list* delle imprese locali, alle quali inviare mensilmente un bollettino informativo, elaborato dagli operatori del servizio "Osservatorio del mercato del lavoro", reperendo quotidianamente tramite il web informazioni aggiornate di interesse per le aziende che possono anche da parte loro sollevare particolari quesiti e/o istanze specifiche. Il Cti in questione si distingue, inoltre, per l'attivazione presso di esso uno sportello dedicato all'assistenza tecnica ai progetti di "creazione d'impresa" (soprattutto femminile), per i quali il personale del Centro è affiancato dal Bic Puglia che, sulla base di apposita convenzione, ha predisposto dei corsi di formazione sul tema per gli operatori del Cti.

Sul tema dell'auto-impiego, va menzionato anche il Cpi di **Catanzaro** che, avvalendosi della massiccia campagna promozionale attivata dalla provincia, ha organizzato un servizio *ad hoc*, seguito da un esperto con alcuni collaboratori, rivolto in particolare ai giovani che intendano mettersi in proprio, ad esempio aprendo un'attività commerciale: "*Il servizio di consulenza alle imprese sta riscuotendo un grande successo e siamo soddisfatti. A volte ci troviamo a fare consulenza ai consulenti del lavoro, che poi rivendono alle imprese le conoscenze acquisite da noi*". Particolarmente interessante è, infine, l'esperienza del Cpi di **Crotone** che ha optato per un'idonea combinazione dei servizi di consulenza alle imprese, orientamento, inserimento lavorativo e *matching*, indirizzando la domanda e l'offerta nel senso dei percorsi agevolati: tirocini, *stage*, borse lavoro e, più in generale, forme di *work experience*. Sotto il profilo organizzativo, sono stati strutturati due locali distinti per l'espletamento delle funzioni di consulenza all'impresa, da un lato, ed incontro domanda-offerta, dall'altro. Al primo sono dedicati operatori qualificati (con laurea in economia ed esperienza professionale sulle forme di agevolazioni e/o sgravi contributivi/fiscali). Entrambi i settori afferiscono al quello di "promozione per l'inserimento lavorativo" e lavorano di concerto con i servizi di "orientamento" e "preselezione". Tale articolazione può dirsi, ad oggi sperimentata con successo, tanto che il Centro ha recentemente ottenuto l'incarico da parte di un'azienda locale di realizzare autonomamente l'intero processo di selezione (dal *prescreening* ai colloqui) di 200 persone da assumere in "collaborazione" presso la stessa azienda.

## 4. ELEMENTI DEL MONITORAGGIO PER STRUTTURE E ORGANIZZAZIONE

### 4.1 Logistica e sedi

#### *Premessa*

L'analisi dei principali aspetti logistici dei Centri per l'impiego assume rilievo in quanto, come si è già avuto modo di vedere nel passato, esiste uno stretto legame tra elemento strutturale e livello funzionale: la crescita dei volumi di attività e della complessità dei servizi offerti inducono una più elevata domanda di spazi adeguati da parte degli operatori. Si tratta certamente di una relazione che si è andata consolidando a partire dagli inizi del processo di riforma definito dal D.lgs. 469/97 che ha portato i Cpi sulla strada di servizi sempre più personalizzati e distribuiti sul territorio nel tentativo di favorire l'incontro tra domanda e offerta nei locali mercati del lavoro e di garantire l'occupabilità di ampie categorie di giovani. Sono proprio queste ragioni che stanno alla base del continuo ammodernamento del parco immobiliare che ha visto i Centri per l'impiego procedere ad un adeguamento degli edifici che li ospitano, se non addirittura a trasferirsi, sia nella forma dell'acquisizione di nuovi locali sia sotto l'aspetto di una riorganizzazione degli spazi. L'indagine campionaria condotta dall'Isfol permette di dare conto di questo processo osservando le caratteristiche logistiche delle sedi dei Cpi attraverso delle variabili che afferiscono sia ad elementi oggettivi dello stato degli edifici, ma anche alle valutazioni soggettive di interlocutori privilegiati.

#### *Le condizioni logistiche dei Cpi*

Nelle pagine che seguono il tema delle condizioni logistiche delle sedi dei Centri per l'impiego viene analizzato sotto un profilo oggettivo ricorrendo a 4 indicatori che nella sostanza li qualificano rispetto ai seguenti attributi:

- ◆ dimensione;
- ◆ accessibilità;
- ◆ fruibilità.

Per quanto riguarda l'aspetto puramente dimensionale, considerando la grande eterogeneità nella tipologia delle strutture a disposizione dei Centri per l'impiego<sup>91</sup>, si è fatto ricorso alle tecniche della *cluster analysis* per sintetizzare le informazioni raccolte e renderle efficacemente informative. I Cpi sono stati così raggruppati in 3 categorie che identificano, come si evince dalla tab. 4.1 sottostante, le strutture di dimensioni piccole (con un numero di locali medio prossimo a 6), medie (con in media 11 locali) e grandi (con in media 20 locali). I dati campionari mettono così in evidenza la netta predominanza di strutture di piccole dimensioni (oltre il 51%) e la quota di poco superiore al 10% dei Cpi più grandi.

---

<sup>91</sup> Si va dal Cpi di Ferrara che può usufruire di un solo locale a quello di Termini Imerese che ne dispone di 27.

Tab. 4.1 - Cpi per classi dimensionali

Nr. Cluster	Descrizione	Numerosità campionaria		Valore centrale
		Numero	%	
1	Piccola	53	51,50	6
2	Media	38	36,9	11
3	Grande	12	11,6	20
<i>Totale</i>		103	100,0	

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Questo quadro d'insieme, sostanzialmente confermato anche estendendo i dati campionari alla popolazione, presenta significative differenziazioni qualora si sospinga l'analisi al dettaglio territoriale.

Al riguardo si noti infatti come nelle regioni meridionali si trovino 42 strutture di grandi dimensioni su 68 (pari al 62%) e quasi il 50% di quelle di media grandezza. Per converso, la distribuzione territoriale delle strutture di piccole dimensioni mostra una maggiore uniformità, dalla quale si discostano solo le regioni dell'Italia centrale (tab. 4.2). È interessante altresì notare che se si tiene conto del differente peso relativo che hanno le diverse aree del paese in termini di numerosità dei Centri per l'impiego, allora il quadro che ne risulta assume una connotazione bipolare: a fronte della generale predominanza di piccole strutture, al Nord tale tendenza si accentua, mentre al Centro e al Sud prevalgono quelle di medio-grandi dimensioni. Infatti, osservando la ripartizione per tipologia di struttura all'interno di ciascuna area geografica, si può facilmente osservare come nelle regioni Centro meridionali gli edifici di grandi dimensioni coprano una quota superiore al 60% del patrimonio immobiliare, mentre nelle regioni settentrionali la quota parte maggiore (il 62% nel Nord-Ovest e addirittura il 76% nel Nord-Est) è relativa a Cpi di piccole dimensioni.

Tab. 4.2 - Dimensione dei Cpi per area geografica - valori assoluti e %

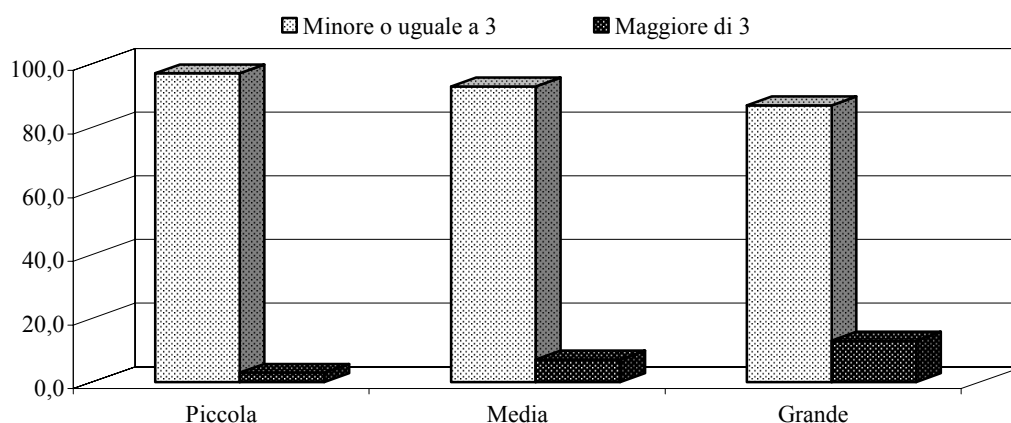
Area geografica	Piccole		Medie		Grandi		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	69	61,6	39	34,8	4	3,6	112	100,0
Nord-Est	87	76,3	23	20,2	4	3,5	114	100,0
Centro	32	36,8	37	42,5	18	20,7	87	100,0
Sud e Isole	83	37,4	97	43,7	42	18,9	222	100,0
<i>Totale</i>	271	50,7	196	36,6	68	12,7	535	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Sotto il profilo dimensionale è interessante esaminare la relazione tra dimensione delle sedi e numerosità dei recapiti periodici o di altre sedi periferiche per verificare l'esistenza di eventuali strategie di diffusione dei servizi sul territorio di competenza e, in caso positivo, se queste dipendono, in qualche modo, anche dalla dimensione del Centro stesso. Da questo punto di vista, la fig. 4.1 se, da un lato, evidenzia come l'utilizzo di recapiti periodici non sia una pratica ancora molto diffusa, dall'altro, emerge chiaramente una tendenza all'aumento del numero dei recapiti con l'incremento della dimensione dei Cpi. Ciò sembra supportare l'ipotesi che i Cpi con sedi di grande dimensione perseguano anche una strategia di diffusione sul territorio dei servizi. Tale

approccio potrebbe trovare giustificazione sia per un maggiore carico di lavoro, nella forma di bacino o numero di persone in cerca di lavoro, rispetto al quale la sede del Cpi, se pur di medio-grande dimensione, non appare adeguata, ovvero perché la dispersione sul territorio delle necessità rende inefficace un approccio incentrato sull'utilizzo di un'unica sede.

Fig. 4.1 - Relazione tra numerosità dei recapiti e dimensione dei Cpi



Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Il secondo attributo oggettivo utilizzato al fine di descrivere lo stato delle sedi in cui operano i Cpi è relativo al concetto di accessibilità. Con questo termine, che ha una portata molto vasta e che può assumere molteplici connotazioni quantitative a seconda del contesto di applicazione, si vuole qui riferirsi al grado di facilità con cui la sede del Cpi può essere raggiunta dagli utenti o con il mezzo privato o avvalendosi dei servizi di trasporto pubblico. Sotto questo profilo i dati delle tab. 4.3 e 4.4 descrivono una situazione complessiva piuttosto buona, con il 64% delle strutture dotate di parcheggio nelle vicinanze ed il 69% considerate servite dal trasporto pubblico in modo più che soddisfacente. Si tratta di valori che nella sostanza confermano, pur con la dovuta cautela a riguardo delle modifiche intervenute nell'indagine 2004, i risultati dell'anno precedente.

Sotto il profilo del confronto territoriale si osserva che la possibilità di parcheggiare il mezzo privato nelle vicinanze è molto frequente nelle regioni del Centro e del Nord-Ovest, mentre nelle altre macro aree del paese tale opportunità è rinvenibile in poco più che la metà dei casi. D'altra parte, la facilità di accesso attraverso i mezzi pubblici è inferiore alla media nazionale solo nelle regioni meridionali. Tuttavia, va sottolineata la generale riduzione, rispetto allo scorso anno, della quota di strutture che risultano collegate al sistema di trasporto pubblico locale in modo insufficiente. Questi elementi sembrano indicare il tentativo di migliorare l'accessibilità dei Cpi attraverso il potenziamento delle connessioni con i servizi di trasporto collettivi o con l'aggiunta di nuove corse su linee esistenti, ovvero con l'istituzione di nuove linee. Si tratta di uno sforzo che merita di essere sottolineato in quanto sintomatico della capacità dei Centri per l'impiego di attivare delle relazioni "produttive" con le istituzioni locali (o quantomeno di sollecitarne l'interesse ed il coinvolgimento) nel contesto di problematiche che attengono alle politiche sociali per l'occupazione, ma che non rientrano tra le competenze proprie dei Cpi.

Tab. 4.3 - Disponibilità parcheggio nelle vicinanze dei Cpi per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	No		Si		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	32	28,6	80	71,4	112	100,0
Nord-Est	56	48,7	59	51,3	115	100,0
Centro	13	14,9	74	85,1	87	100,0
Sud e Isole	94	42,3	128	57,7	222	100,0
<i>Totale</i>	195	36,4	341	63,6	536	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Tab. 4.4 - Raggiungibilità con mezzi pubblici dei Cpi per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	Ottima		Buona		Mediocre		Scarsa		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	19	17,0	65	58,0	23	20,5	5	4,46	112	100,0
Nord-Est	41	36,0	47	41,2	21	18,4	5	4,39	114	100,0
Centro	13	14,9	54	62,1	16	18,4	4	4,6	87	100,0
Sud e Isole	21	9,5	109	49,1	50	22,5	42	18,9	222	100,0
<i>Totale</i>	94	17,6	275	51,4	110	20,6	56	10,5	535	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Infine, l'ultimo elemento preso in esame per offrire un quadro oggettivo della situazione logistica in cui operano i Centri per l'impiego è la presenza (o meno) di barriere architettoniche (tab. 4.5), in quanto fattore che può condizionare sensibilmente il grado di fruibilità dei Servizi pubblici per l'impiego da parte di quella categoria di utenti che, più di ogni altra, deve scontrarsi con le difficoltà di entrare nel mondo del lavoro (gli utenti disabili per l'appunto). Se il quadro complessivo appare soddisfacente anche in questo ambito, tuttavia va riscontrato il ritardo che sotto questo profilo scontano le regioni del meridione rispetto alle altre aree del paese. Poco meno del 40% dei Cpi risulta, infatti, privo di barriere architettoniche (situazione in stridente contrapposizione rispetto al Nord-Ovest, dove solo il 7% delle strutture presenta impedimenti architettonici).

È questa una situazione che verosimilmente denota come il processo di ammodernamento delle strutture presenti un buono stato di avanzamento nelle regioni Centro settentrionali, mentre nel Sud i Centri per l'impiego operano ancora troppo spesso in strutture di vecchia concezione, frequentemente ubicate in edifici su diversi piani e difficilmente accessibili. Sotto questo profilo, il monitoraggio svolto ha permesso di individuare alcuni casi di recentissime ristrutturazioni e/o traslochi così come di situazioni in corso d'opera a concreta testimonianza dell'impegno verso l'adeguamento delle strutture. Ad esempio, il Cpi di **Sant'Angelo dei Lombardi** (AV) ha traslocato nell'aprile 2004 in una nuova e ristrutturata sede mentre quelli di **Nereto** (TE) e di **Sesto San Giovanni** (MI) sono in procinto di farlo; lavori di ristrutturazione recenti si sono svolti tra gli altri nei Cpi di **Breno** (BS) e di **Trescore Balneario** (BG), mentre sono ancora in corso a **Melfi** (PZ) e a **Rho** (MI). Al di là, comunque, di grandi opere, è possibile rilevare anche piccoli mutamenti che indicano la volontà di perseguire continuamente un miglioramento: a **Sarezzo** (BS), ad esempio, rispetto allo scorso anno è stato approntato uno spazio di attesa di cui si avvertiva la mancanza e si è cercato di separare meglio le postazioni di accoglienza per garantire

una maggiore *privacy*; il Cpi di **Noci** (BA) che pure non ha ancora usufruito né di una ristrutturazione né di nuovi arredi ha riorganizzato i propri spazi in modo efficiente ed efficace e si è autonomamente dotato di una nuova insegna.

Tab. 4.5 - Presenza di barriere architettoniche nei Cpi per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	No		Si		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	104	92,86	8	7,14	112	100,0
Nord-Est	84	73,0	31	27,0	115	100,0
Centro	65	74,71	22	25,29	87	100,0
Sud e Isole	83	37,39	139	62,61	222	100,0
<b>Totale</b>	<b>336</b>	<b>62,69</b>	<b>200</b>	<b>37,31</b>	<b>536</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

#### Una valutazione funzionale delle sedi dei Cpi

Le caratteristiche strutturali delle sedi dei Cpi discusse nel precedente paragrafo non sono sufficienti a dare conto delle effettive condizioni in cui essi operano se non si considera come queste si rapportino agli elementi funzionali delle attività poste in essere. Come si è già ricordato infatti, l'evoluzione sempre più marcata verso l'erogazione di servizi personalizzati, inevitabilmente, si accompagna anche alla necessità di spazi adeguati. A tale scopo diviene indispensabile valicare la soglia dell'oggettività per cogliere le valutazioni dei soggetti direttamente coinvolti e che quotidianamente sono chiamati a sintetizzare il legame tra elementi strutturali ed aspetti funzionali nello svolgere la loro attività. In questo senso l'indagine 2004 descrive una situazione da ritenersi più che soddisfacente (tra l'altro con una dinamica significativamente positiva rispetto all'indagine dell'anno precedente). In effetti quasi l'87% dei Cpi sono considerati sufficientemente adeguati alle esigenze o comunque adeguabili attraverso una ristrutturazione (tab. 4.6).

Tab. 4.6 - Adeguatezza delle sedi dei Cpi per area geografica - valori assoluti e %

Area geografica	Sufficiente		Ristrutturabile		Non ristrutturabile		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	90	80,4	9	8,0	13	11,6	112	100,0
Nord-Est	78	67,8	25	21,7	12	10,4	115	100,0
Centro	63	72,4	12	13,8	12	13,8	87	100,0
Sud e Isole	104	46,9	83	37,4	35	15,8	222	100,0
<b>Totale</b>	<b>335</b>	<b>62,5</b>	<b>129</b>	<b>24,1</b>	<b>72</b>	<b>13,4</b>	<b>536</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Inoltre, le differenze, più volte rimarcate, tra i diversi contesti geografici si attenuano sostanzialmente. Tuttavia, il meridione mostra un processo di ammodernamento che sconta ancora dei ritardi rispetto agli altri contesti territoriali, visto che solo il 47% delle strutture è considerato adeguato (rispetto alla media nazionale pari a quasi il 63%) e, per contro, oltre il 37% degli edifici è invece ristrutturabile. Vale la pena però sottolineare che si tratta di una situazione in evidente progresso rispetto agli anni precedenti (si veda la tab. 30 dell'Indagine campionaria

2003), il che lascia intuire come, se pure con ritardo rispetto alle altre macro aree, le regioni del Sud abbiano accelerato significativamente sulla strada dell'adeguamento delle strutture.

A fronte di questa situazione è interessante analizzare quali siano gli attributi oggettivi (descritti nel precedente paragrafo) che motivano il giudizio di inadeguatezza non ristrutturabile della sede espresso dagli operatori. In questo senso, la tab. 4.7 permette di evidenziare la netta relazione che esiste con la dimensione del Centro e come, per contro, la non buona connessione con il sistema dei trasporti pubblici non sia un fattore decisivo. Si osservi inoltre, come la piccola dimensione rappresenti nel Nord la quasi totalità dei Cpi in condizioni non sufficientemente adeguate e non migliorabili attraverso ammodernamenti. Tale incidenza tende però a diminuire nelle regioni del Centro e del Sud, dove, come si era visto, mediamente i Cpi sono ubicati in edifici di medio-grandi dimensioni. Per quanto concerne la possibilità di parcheggio nelle vicinanze e la presenza di barriere architettoniche due considerazioni meritano attenzione:

- ◆ per i Cpi localizzati nel Centro Italia la non disponibilità di un parcheggio non è avvertita come un problema, mentre è significativo che la presenza di barriere architettoniche assuma un peso eguale a quello riservato alla dimensione del Cpi;
- ◆ l'unica area del paese nella quale la presenza di barriere architettoniche non è percepita come rilevante nel giudizio di inadeguatezza è il Sud.

Tab. 4.7 - Relazione tra elementi logistici e giudizio di inadeguatezza delle sedi dei Cpi per area geografica - valori %

Area geografica	Indisponibilità parcheggio	Servizio pubblico scarso	Presenza barriere architettoniche	Piccola dimensione
Nord-Ovest	38,5	0,0	38,5	100,0
Nord-Est	53,8	0,0	46,2	91,7
Centro	0,0	0,0	66,7	66,7
Sud e Isole	44,1	0,0	0,0	74,3
<i>Totale</i>	37,5	0,0	25,0	80,6

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

## 4.2 Reti relazionali dei Cpi

Dimensione locale e integrazione con gli altri soggetti del territorio costituiscono due leit motiv della riforma dei servizi all'impiego, presenti in tutti i documenti normativi e di programmazione prodotti a livello nazionale e regionale<sup>92</sup>. L'unione di questi due elementi si traduce in un'indicazione rivolta ai diversi attori della riforma e, più in generale, a tutti i soggetti attivi sul mercato del lavoro, ad operare in un'ottica di rete onde raggiungere una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi e realizzare progetti sempre più qualificati e idonei a soddisfare le effettive esigenze degli utenti<sup>93</sup>. Nel caso dei Cpi, tale indicazione implica l'abbandono del ruolo di semplice terminale con funzioni esecutive per diventare nodi di una rete di servizi per il mercato del lavoro, che consentano di utilizzare tutte le risorse presenti sul territorio. Per cercare di definire la mappa di relazioni e contatti entro cui i Cpi operano, nel modello di rilevazione predisposto dall'Isfol è stata proposta una semplice domanda con risposta

<sup>92</sup> Anche i documenti dell'Unione europea sostengono con forza questi indirizzi.

<sup>93</sup> Isfol (2004), *Verso il lavoro - Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini e imprese nel mercato del lavoro*, op.cit.



a scelta multipla in cui si invitavano gli intervistati ad indicare con quali soggetti si intrattengono rapporti formali o informali e per quale tipo di attività. In particolare, sono state individuate otto diverse tipologie di soggetti e cinque tipi di contenuti<sup>94</sup>, lasciando inoltre la possibilità di specificare situazioni diverse da quelle proposte.

Come mostra la tab. 4.8, tutti i Cpi intervistati hanno rapporti con almeno uno dei soggetti individuati nella griglia di rilevazione e molto spesso con una pluralità di essi dal momento che il numero medio di relazioni per Cpi è pari a 5,7. Tale valore, tuttavia, risulta più elevato della media nel Nord-Ovest e nel Centro (6,2 e 5,9 rispettivamente) e inferiore nel Nord-Est (4,9). In ogni caso, tutte le tipologie di soggetti individuate sono consistentemente presenti nei rapporti con i Cpi. In particolare, l'89,8% dei Cpi ha rapporti con i comuni; immediatamente seguiti dai Centri di formazione professionale e dall'Inps (87,1% e 85,5% rispettivamente); assai consistente è anche la presenza delle agenzie di lavoro interinale (78% dei casi), delle Asl (73,5%) e dei Centri di orientamento (64,5%); mentre i valori più bassi si rilevano per le università (34,6%) e le agenzie private di collocamento (29,5%); infine, poco meno di un quarto dei Cpi segnala rapporti con altri soggetti, quali gli istituti scolastici, le Camere di commercio, le associazioni di categoria e i sindacati.

Tab. 4.8 - Relazioni dei Cpi per tipo di soggetto e area geografica

	Area geografica				Totale
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Centri formazione professionale	88,4	76,5	94,0	89,2	87,1
Centri di orientamento (Informagiovani)	84,8	57,4	69,9	55,9	64,5
Asl	75,9	57,4	84,5	76,6	73,5
Inps	100,0	78,3	79,5	84,2	85,5
Università	30,4	27,0	42,2	37,8	34,6
Comuni	95,5	86,1	84,3	91,0	89,8
Agenzie private di collocamento	31,3	21,7	13,1	38,7	29,5
Ag. interinali	95,5	59,1	84,5	76,6	78,0
Altro	14,3	22,6	41,0	24,3	24,4
<i>Almeno un tipo di relazione</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero medio di relazioni</i>	6,2	4,9	5,9	5,7	5,7

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Ovviamente le relazioni che il Cpi intrattiene con i vari soggetti possono avere modalità e contenuti assai diversi che contribuiscono anche a definirne un differente grado di complessità. Il questionario non ha rilevato esplicitamente l'esistenza di strumenti formali di relazione tra i soggetti (ad es. protocolli d'intesa, tavoli di lavoro ecc.), dal momento che di solito è l'organismo provinciale che istituisce formalmente le reti di relazioni; ci siamo invece soffermati soprattutto sull'oggetto della relazione intrattenuta dal Cpi, dando in tal modo spazio sia a quelle attività che il Cpi svolge rispondendo per l'appunto ad un dettato provinciale, sia a quelle che autonomamente instaura a volte solamente per adempimenti burocratici, ma molto spesso anche in uno spirito di collaborazione con gli altri soggetti che operano sul mercato del lavoro al fine di

<sup>94</sup> Per quanto riguarda i soggetti si tratta di: Centri di formazione professionale, Centri di orientamento (Informagiovani), Asl, Inps, comuni, Università, agenzie private di intermediazione, agenzie interinali. Per i contenuti, si poteva scegliere tra: scambio di informazioni, partecipazione a progetti formativi, partecipazione ad altri tipi di progetti (creazione d'impresa, ecc.), attività di preselezione per conto di, iniziative di orientamento.

offrire servizi migliori. Una prima idea dei contenuti delle relazioni rilevate si può avere guardando l'ultima riga della tab. 4.9. Da essa emerge con chiarezza come lo scambio di informazioni sia di gran lunga l'oggetto più frequente dei rapporti intrattenuti dai Centri: infatti, tutti i Cpi segnalano almeno uno scambio di informazioni con altri soggetti. Questa, del resto, pur essendo la forma più elementare di relazione che si può instaurare è nondimeno assai importante se si considera che sia la trasmissione di informazioni tra amministrazioni che la diffusione di informazioni verso l'esterno costituiscono un elemento cruciale per un buon funzionamento dei Servizi per l'impiego. Seguono, a distanza, i progetti formativi (43% dei Cpi), iniziative di orientamento (31,1%) e altri progetti (ad esempio per la mobilità geografica, con il 22,2%). Fanalino di coda sono le attività di preselezione che il Cpi svolge per conto di altri e viceversa (17,4%). Infine, circa il 28% dei Cpi individua relazioni di tipo diverso, tra cui molto spesso si evidenzia l'esistenza di *sportelli integrati* (ad esempio con l'Inps) o la condivisione di spazi operativi.

Queste linee generali mutano, ma non in modo sostanziale, a seconda del tipo di soggetto con cui si hanno rapporti (si veda ancora la tab. 4.9). Ad esempio lo scambio di flussi informativi rimane il contenuto prevalente con tutti i soggetti; la realizzazione di progetti formativi e di iniziative di orientamento vedono come partner soprattutto i Centri di formazione, le università e i comuni; le attività di preselezione sono rappresentate prevalentemente nei rapporti con le agenzie di lavoro interinale; mentre i comuni continuano ad essere partner privilegiati anche per progetti più complessi.

Tab. 4.9 - Relazioni dei Cpi per tipo di soggetto e contenuto

	Scambio di informazioni	Progetti formativi	Altri progetti	Attività di preselezione	Iniziative di orientamento	Altro
Centri formazione professionale	66,8	23,5	5,0	5,1	13,7	6,0
Centri di orientamento	53,5	6,5	4,6	1,5	6,1	1,7
Asl	53,9	5,5	5,9	4,5	3,4	9,3
Inps	77,8	5,5	3,2	1,6	3,3	7,3
Università	16,2	10,8	1,7	1,6	6,7	1,8
Comuni	76,4	9,1	11,1	0,9	4,9	8,2
Ag. intermediazione	28,5	0,0	0,0	1,9	1,6	0,0
Ag. interinali	61,7	0,0	0,4	9,6	3,6	13,8
Altro	10,7	6,3	4,8	0,4	4,2	4,2

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Un'analisi territoriale dei contenuti delle relazioni (tab. 4.10) mette in evidenza come i Cpi del Nord e del Centro partecipino più frequentemente di quelli meridionali a progetti formativi o a progetti articolati su diversi temi. I Cpi meridionali appaiono invece in linea, se non migliori, per ciò che riguarda le attività di preselezione e le iniziative di orientamento.

L'analisi finora presentata sintetizza la natura delle informazioni rilevate con inevitabili semplificazioni. Sembra perciò opportuno illustrare con qualche esempio concreto il tipo di attività che le relazioni rilevate comportano. Lo scambio di informazioni, ad esempio, avrà modalità, direzioni e contenuti diversi a seconda del tipo di soggetto con cui viene effettuato. Un'idea più precisa del contenuto delle relazioni di scambio di informazioni viene data dal Cpi di **Castel San Giovanni (PC)**, che intrattiene rapporti non formalizzati con i Centri di formazione

professionale, le amministrazioni comunali e le agenzie di lavoro interinale: “... *Con i Cfp vi è uno scambio di informazioni riguardo l’offerta formativa e l’utenza ad essa potenzialmente interessata. Alle amministrazioni comunali il Cpi fornisce principalmente informazioni relative alle procedure di auto-certificazione dello stato di disoccupazione e dati statistici sul mercato del lavoro locale. I Comuni, inoltre, pubblicano e collaborano all’implementazione della banca dati provinciale delle offerte di lavoro. Le offerte di lavoro delle agenzie di lavoro interinale sono ospitate presso gli spazi informativi del Centro*”. Lo scambio di informazioni con le Asl e l’Inps invece consiste molto spesso solo nella verifica dello stato di disoccupazione per le pratiche di esenzione dal pagamento dei *tickets* sanitari e per i sussidi alla disoccupazione. Altri temi tipici dello scambio di informazioni sono le indicazioni su procedure amministrative oppure la messa a disposizione di materiale informativo di altri soggetti e viceversa.

Tab. 4.10 - Relazioni dei Cpi per contenuti e area geografica

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Scambio di informazioni	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Progetti formativi	53,5	41,7	29,8	42,3	43,0
Altri progetti	28,6	35,7	29,8	9,0	22,1
Attività di preselezione	12,5	21,7	12,0	19,4	17,3
Iniziative di orientamento	31,3	24,3	16,7	39,6	31,0
Altro	59,8	19,1	33,7	14,0	27,8

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Per quanto riguarda, invece, altri tipi di relazioni tra Cpi e territorio non mancano situazioni interessanti che mostrano una grande capacità di sfruttare le sinergie che si creano nell’operare congiuntamente. A tale proposito appare degno di nota il caso delle relazioni con i comuni segnalate dal Cpi di **Cesano Maderno (MI)**: “*A volte i Comuni attivano dei progetti a favore di nuclei familiari in difficoltà. Si tratta di interventi che prevedono sussidi in cambio di un impegno nella ricerca di un lavoro. Il beneficiario viene quindi segnalato al Cpi, che successivamente lo convoca e gli illustra il percorso che dovrà seguire. Per esempio la persona deve verificare con il Cpi almeno una volta al mese se ci sono domande di lavoro che lo possono interessare; si deve presentare alla chiamata sui presenti dell’art. 16. Il comune controlla con il Cpi che il beneficiario del sussidio si stia effettivamente impegnando nella ricerca del lavoro*”.

Un esempio interessante di collaborazione tra istituzioni per la progettazione di servizi è citato dal Cpi di **Perugia**, che ha partecipato ad un tavolo di lavoro con l’Adisu (l’ente strumentale del diritto allo studio dell’Università di Perugia) nel quale si è cercato di ottimizzare i servizi che vengono erogati agli studenti. Altrettanto interessanti sono quei casi in cui si assiste ad un tentativo di promuovere a livello territoriale l’integrazione tra politiche di sviluppo e politiche dell’occupazione. Il Cpi di **Medio Ferrarese** indica come esempio di questa tendenza il Forum territoriale di Copparo (un comune dell’area) “... *ai cui incontri bimensili presieduti dal sindaco di Copparo, partecipano rappresentanti dei comuni, la responsabile del Cpi, le parti sociali e quelle datoriali. Finalità dell’iniziativa è quella di favorire la condivisione delle problematiche socio-economiche del territorio e promuovere una strategia di intervento condivisa*”.

L’immagine dell’insieme di reti formali e informali tra i Cpi e gli altri soggetti del territorio resa da questo monitoraggio mostra indubbiamente una situazione molto variegata ed in continua

evoluzione. Ciò che molto spesso emerge, comunque, è che larga parte di questi rapporti, anche quando non riguardano l'espletamento di "obblighi di legge", non sono formalizzati ma sorgono spontaneamente fornendo forse un'indicazione assai importante circa il fatto che si è ormai superata la logica dell'adempimento burocratico per passare a quella di un'offerta (integrata) di servizi che abbia sempre presenti le reali esigenze degli utenti.

### 4.3 Personale

Dopo aver illustrato la situazione logistica e relazionale dei Cpi, occorre necessariamente volgere l'attenzione all'altro fondamentale elemento strutturale in grado di influenzare la qualità dei servizi, rappresentato dal personale che opera presso i Centri stessi.

Come vedremo, la necessità di un numero di operatori adeguato alle esigenze poste dai nuovi servizi, nonché quella di nuove professionalità e competenze, quasi mai presenti all'interno del personale transitato dal Ministero del lavoro, ha determinato nel corso degli anni, in gran parte dei Cpi, l'immissione di nuovo personale, inserito prevalentemente attraverso contratti di lavoro atipico. È proprio dal dato numerico che si può partire per fornire una prima descrizione della situazione del personale, che appare nel complesso quanto mai differenziata; presso ciascun Cpi, infatti, operano in media 22,7 addetti, con un'elevatissima dispersione attorno a tale valore: si va dagli appena due operatori in servizio nei Centri per l'impiego di Bormio ed Abano Terme ai ben 96 del Cpi di Torino. Ciò non deve stupirci poiché rispetto alla dotazione di risorse umane di ciascun Centro, influiscono notevolmente le caratteristiche morfologiche delle diverse aree, la densità della popolazione, l'estensione delle infrastrutture ed i fenomeni di urbanizzazione. Si deve inoltre osservare (cfr. tab. 4.11) come notevoli siano le differenze fra i diversi territori: se a livello nazionale i Cpi con oltre 40 addetti sono il 17,7% del totale, nel Mezzogiorno essi raggiungono il 29,7%; un tale dato viene compensato dal Nord-Est, dove il nostro campione non ne segnala nessuno, e dal Nord-Ovest, dove sono l'11,6%, mentre il Centro si pone poco al di sopra della media nazionale con un 18,4%.

Tab. 4.11 - Centri per l'impiego per area geografica e numero di addetti - valori %

Area geografica	Numero addetti						Totale
	Fino a 9	Da 10 a 15	Da 16 a 20	Da 21 a 30	Da 31 a 40	Oltre 40	
Nord-Ovest	24,1	35,7	17,0	11,6	0,0	11,6	100,0
Nord-Est	37,9	31,0	9,5	12,9	8,6	-	100,0
Centro	-	32,2	14,9	28,7	5,7	18,4	100,0
Sud e Isole	13,1	15,8	10,4	20,3	10,8	29,7	100,0
<i>Italia</i>	18,6	25,9	12,3	18,2	7,3	17,7	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

La situazione può essere rappresentata anche considerando il numero medio di addetti per Cpi: nei Centri per l'impiego del Mezzogiorno presta servizio, in media, un numero di addetti doppio rispetto a quello dei Centri del Nord-Est (29,5 addetti contro 14,3). Di poco inferiore a quello meridionale, ma comunque assai elevato, il dato del Centro Italia (25,9 addetti), mentre il Nord-Ovest, anche se in minor misura del Nord-Est, si pone al di sotto della media nazionale, con 18,7 addetti. Il semplice dato numerico va considerato un punto di partenza nella nostra analisi, poiché per comprendere meglio la situazione del personale dei Cpi, al pari della numerosità,

occorre considerare la tipologia di contratto con la quale il personale stesso presta servizio. Anche da questo punto di vista (tab. 4.12) emerge una situazione piuttosto differenziata sul territorio nazionale.

Tab. 4.12 - Numero medio di addetti dei Cpi e tipologia contrattuale per area geografica

Area geografica	N. medio addetti per Cpi	Addetti per tipo di contratto					Totale
		Dipend. a tempo indet.	Comandati/ distaccati	Lsu	Collabor.	Altro*	
Nord-Ovest	18,7	73,1	0,0	3,6	21,2	2,0	100,0
Nord-Est	14,3	79,6	2,6	7,8	10,0	-	100,0
Centro	25,9	66,9	0,2	0,7	30,3	2,0	100,0
Sud e Isole	29,5	60,2	1,2	24,0	14,6	-	100,0
Italia	23,4	66,1	1,0	12,7	17,9	2,3	100,0

\* Nella classe "Altro" sono inclusi lavoratori interinali e dipendenti a tempo determinato.

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Nel Nord i dipendenti a tempo indeterminato sono oltre il 70% del totale (quasi l'80% nel Nord-Est), mentre ciò non si verifica nel Centro e, soprattutto, nel Sud del paese. Fra i lavoratori con contratto atipico emergono peraltro notevoli differenze fra le diverse aree: se nel Nord-Ovest e nel Centro questi sono quasi esclusivamente collaboratori, nel Nord-Est sono presenti un discreto numero di lavoratori socialmente utili<sup>95</sup>, che divengono largamente preponderanti nel Mezzogiorno<sup>96</sup>. Vista l'estrema concentrazione dei lavoratori socialmente utili in alcune aree del paese, nonché la particolare modalità di reclutamento di tale personale (che prescinde pressoché totalmente dalle competenze possedute da tali soggetti e da quelle richieste dai servizi), un quadro generale maggiormente attendibile delle risorse umane disponibili per l'erogazione dei servizi può essere ricavato escludendo questa tipologia di lavoratori dalla nostra analisi (tabb. 4.13 e 4.14).

Tab. 4.13 - Centri per l'impiego per area geografica e numero di addetti, al netto dei Lsu - valori %

	Numero addetti (esclusi Lsu)						Totale
	Fino a 9	Da 10 a 15	Da 16 a 20	Da 21 a 30	Da 31 a 40	Oltre 40	
Nord-Ovest	27,7	31,3	21,4	8,0	4,5	7,1	100,0
Nord-Est	43,1	25,9	13,8	12,9	3,4	-	100,0
Centro	-	32,2	19,5	24,1	5,7	18,4	100,0
Sud e Isole	13,1	19,8	19,8	22,1	14,9	10,4	100,0
Italia	20,5	25,5	18,8	17,5	8,8	8,8	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

La situazione che ne emerge è notevolmente diversa da quella raffigurata nelle tabelle precedenti soprattutto per il Mezzogiorno, dove si riduce drasticamente il numero di Centri con oltre 40 addetti (che passa dal 29,7% al 10,4% del totale). Escludendo i Lsu, è in tal caso il

<sup>95</sup> Presenti esclusivamente in Veneto.

<sup>96</sup> Il dato appare determinato quasi interamente dalla Sicilia, ove circa la metà (52,7%) del personale in servizio nei Centri (che sono 65 sui 222 del Mezzogiorno) è formato da Lsu o altre categorie ad essa assimilabili.

Centro ad avere in media il più alto numero di operatori per Cpi (25,7), e, mentre il Sud si posiziona a breve distanza, il Nord-Ovest e, soprattutto, il Nord-Est dispongono di organici assai meno numerosi.

Tab. 4.14 - Numero medio di addetti dei Cpi e tipologia contrattuale per area geografica, al netto dei Lsu

	N. medio addetti per Cpi (esclusi Lsu)	Addetti per tipo di contratto (val. %)				Totale
		Dipend. a tempo indet.	Comandati/ distaccati	Collaboratori	Altro*	
Nord-Ovest	18,0	75,9	0,0	22,0	2,1	100,0
Nord-Est	13,2	86,3	2,8	10,9	0,0	100,0
Centro	25,7	67,4	0,2	30,5	2,0	100,0
Sud e Isole	23,3	79,2	1,6	19,2	0,0	100,0
Italia	20,4	77,1	1,2	20,9	0,8	100,0

\* Nella classe "Altro" sono inclusi lavoratori interinali, dipendenti a tempo determinato.

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Il Centro è anche l'area del paese dove risulta più elevato il peso dei lavoratori con contratti atipici, che raggiungono quasi un terzo del totale; seguono, ad una certa distanza, il Nord-Ovest (24,1%), il Sud (19,2%) ed il Nord-Est (10,9%). Sotto tale aspetto sono necessarie alcune riflessioni: se da un lato la presenza di una quota rilevante di personale atipico determina quasi sempre un innalzamento del livello dei servizi, in quanto i collaboratori, i lavoratori interinali e quelli a tempo determinato vengono reclutati sulla base delle effettive esigenze dei Centri, dall'altro essa può anche generare un problema di sostenibilità degli standard qualitativi raggiunti nel medio-lungo periodo. Dato che queste risorse umane sono quasi interamente retribuite attraverso i finanziamenti del Fse, resta il problema di garantirne la permanenza anche nel momento in cui tali fondi si ridurranno, cioè dalla fine del 2006. La riduzione interesserà peraltro probabilmente in maniera più consistente le aree Ob.3, cui appartengono proprio le regioni del Centro Italia. Il Nord-Est, dunque, oltre ad essere l'area con il minor numero medio di addetti per Centro per l'impiego è anche quella che presenta i minori problemi di sostenibilità degli standard di servizio raggiunti, garantiti in massima parte da personale con un contratto a tempo indeterminato.

Il personale a tempo indeterminato è in gran parte proveniente dal Ministero del lavoro, sebbene in molte aree, oltre all'inserimento di collaboratori e consulenti, vi sia stato anche un notevole rinnovamento del personale dipendente. A tal proposito vanno ricordati alcuni casi particolari: in Sardegna ed in Valle d'Aosta il personale è ancora dipendente dal Ministero, mentre in Sicilia il passaggio del personale ministeriale agli enti locali è già avvenuto da molti anni, e pertanto nessuno dei dipendenti si definisce "ex ministeriale". Escludendo perciò dalla nostra analisi tali regioni, possiamo osservare (tab. 4.15) come l'integrazione del personale di provenienza ministeriale con altro personale dipendente (provinciale o regionale) sia avvenuta soprattutto nel Nord e nel Centro del paese; nel Mezzogiorno infatti ancora oggi quasi il 90% del personale dipendente è di provenienza ministeriale. Tale quota si abbassa notevolmente considerando anche il resto del personale in servizio presso i Centri (collaboratori, consulenti, Lsu, interinali e dipendenti a tempo determinato), raggiungendo il 70,4% del totale, dato comunque assai più elevato del 57,4% medio nazionale.

Tab. 4.15 - *Personale ex ministeriale sul totale dei dipendenti a tempo indeterminato e sul totale del personale in servizio presso i Cpi - valori %*

	<i>% addetti ex ministero su totale dipendenti a tempo indeterminato *</i>	<i>% addetti ex ministero su totale personale *</i>
Nord-Ovest	67,0	47,3
Nord-Est	70,5	62,1
Centro	68,4	44,3
Sud e Isole	89,6	70,4
<i>Italia</i>	74,8	57,4

\* Dalla tabella sono state escluse Sicilia, Sardegna e Valle d'Aosta.

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Si deve peraltro notare che solo nel Centro e nel Nord-Ovest oltre la metà del personale in servizio presso i Cpi è stato inserito dopo il decentramento alle province e non è pertanto di provenienza ministeriale, mentre nel Nord-Est tale quota non raggiunge neanche il 38%, un valore più vicino a quello meridionale (29,6%) che a quello delle altre due aree. Considerando invece il solo personale dipendente il Nord-Est presenta un dato assai vicino a quello di Centro e Nord-Ovest, e comunque notevolmente superiore a quello del meridione; ciò può essere spiegato ricordando che il Nord-Est è di gran lunga l'area ove è più alta la quota di personale a tempo indeterminato. Da ultimo vorremmo osservare che, nonostante a livello assoluto i Cpi del Centro e del Sud presentino un numero di addetti notevolmente superiore a quello del Nord del paese, considerando il più elevato numero di soggetti in stato di disoccupazione presenti in queste aree, tale disparità sembra annullarsi. Andando infatti a calcolare il numero medio di disoccupati per addetto (in tal caso vengono considerati anche i Lsu) si osserva (tab. 4.16) come siano proprio i Cpi del Nord ad avere i minori carichi di lavoro per ciascun operatore.

Tab. 4.16 - *Numero medio di disoccupati per addetto per area geografica*

<i>Area</i>	<i>Media</i>	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Varianza</i>	<i>N. Cpi</i>
Nord-Ovest	356,2	130,9	783,7	171,6	107
Nord-Est	347,2	58,3	1.405,0	285,5	99
Centro	484,3	25,3	2.039,3	577,7	79
Sud e Isole	559,5	96,2	1.328,7	356,8	158
<i>Italia</i>	449,4	25,3	2.039,3	371,4	443

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Si deve peraltro notare come la dispersione dei valori attorno alla media sia più elevata nel Mezzogiorno e, soprattutto, nel Centro: in quest'area infatti si trova il Centro con il numero più basso di disoccupati per addetto (Tolentino che ne ha 25,3<sup>97</sup>) sia quello con il più elevato (Roma

<sup>97</sup> Nel caso specifico occorre fare alcune precisazioni, che possono spiegare un valore tanto contenuto del rapporto disoccupati/addetti: 1) presso il Cpi di Tolentino è in corso una verifica dell'effettiva disponibilità dei soggetti che si erano già autocertificati a partire dal 2001; si sta cioè provvedendo (al momento si è raggiunto circa il 35% degli autocertificati) alla loro convocazione tramite lettera raccomandata per confermare o meno lo stato di disoccupazione. Il dato fornito dal Centro riguarda solo coloro che hanno, a seguito della convocazione, confermato l'immediata disponibilità all'impiego; 2) la legge regionale marchigiana prevede l'integrazione logistica e funzionale dei Centri per l'impiego e dei Centri locali per la formazione: a Tolentino, così come in diverse altre strutture delle Marche, tale integrazione è stata già pienamente attuata, sicché il personale in servizio presso il Centro non si occupa solo dei Servizi per l'impiego, ma anche della

Tiburtino che ne ha 2039,3). Il notevole carico di lavoro dei Cpi dell'area centrale appare peraltro determinato in maniera rilevante dai due Cpi della capitale (Roma 1 e Roma Tiburtino che presentano rispettivamente valori del rapporto disoccupati/addetti pari a 1788,8 e 2039,3): espungendo questi due casi dall'analisi, infatti, il valore medio dell'area centrale (287,5) diviene di gran lunga il più basso dell'intera distribuzione. In sintesi: l'area centrale è quella che presenta la maggiore dotazione di personale in termini assoluti e – escludendo l'anomalia rappresentata dai Cpi romani – relativi, ma nel contempo evidenzia anche la maggior quota di personale atipico, con i conseguenti rischi in termini di sostenibilità degli standard di servizio raggiunti. L'opposto avviene nel Nord-Est, mentre il Nord-Ovest si trova in una posizione intermedia; il Mezzogiorno, infine, nonostante il notevole numero di addetti in termini assoluti, presenta carichi di lavoro notevolmente più elevati di quelli del resto del paese, incontrando una maggiore difficoltà nella “personalizzazione” dei servizi.

#### 4.4 Profili professionali

I servizi offerti dai Cpi, come più volte notato in altre sezioni di questo Rapporto, divengono sempre più elaborati, complessi e interdisciplinari. Tale scenario comporta una collocazione, nella gestione dei rispettivi ruoli operativi, di figure professionali fortemente specializzate a compiti, che di routine e non, affrontano nella prassi quotidiana. Inoltre, proprio la estrema e comprensibile interdisciplinarietà tra le varie componenti conoscitive che contraddistinguono i vari servizi, fa sì che le medesime risorse umane, in taluni casi, siano utilizzate in molteplici funzioni. Ad esempio, i professionisti con competenze in psicologia o sociologia e che sono titolari del ruolo di orientatore, talune volte svolgono anche la funzione di preselezione; oppure, l'esperto di promozione è, spesso, anche colui che fa consulenza alle imprese. Tale fenomeno trova la sua naturale spiegazione nelle medesime basi conoscitive che sono indispensabili e possono essere utilizzate e applicate, quindi, per più servizi contemporaneamente, nello stesso Cpi e dalla stessa persona. Per quanto riguarda la presenza di personale specializzato, in tutti i servizi specifici considerati nella nostra indagine, sull'intero territorio nazionale, essa è pari al 68% sul totale del campione.

Tra i Cpi italiani in cui esiste il servizio di orientamento nel 61,2% dei casi esso è appannaggio di personale esperto come gli psicologi del lavoro. Per quanto concerne l'esistenza di professionisti specializzati nell'inserimento lavorativo, esso è presente in quasi il 70% dei Cpi; ricordiamo, a riguardo, come tale funzione sia svolta in “multi ruolo”, spesso dagli stessi orientatori o preselezionatori. La presenza di personale esperto dedicato ai servizi alle imprese è presente nel 47,6% dei casi totali e, come già accennato prima, anche in questo caso ci troviamo davanti a un'attività in cui lo stesso personale che presiede i compiti di marketing, in alcuni casi, è dedicato anche a tale funzione. Caso a sé è rappresentato dalla presenza, nel 19,4% dei Cpi, del mediatore culturale; i criteri di accesso sono, a riguardo, esclusivamente determinati dal conseguimento di un diploma specifico alla fine di un corso di alta specializzazione per la gestione del servizio.

È interessante notare come una quota minima di Cpi, circa il 6%, si sia dotato di consulenti giuristi, quasi tutti presenti nel centro della penisola, il supporto che tali esperti possono fornire si estende comunque a diverse attività di servizio, tra le quali predomina l'informazione e la

---

formazione professionale (analisi dei fabbisogni formativi del territorio, progettazione e gestione di corsi Fse).



consulenza sulle norme che contraddistinguono le varie forme di contratto. Questo dato, ancora piuttosto contenuto, è indicatore di una tendenza verso il livello di consulenza erogata dagli operatori dei Spi, sempre più elaborata, esatta e vicina a rispondere alle reali esigenze dell'utenza. È il Nord-Est del paese a detenere il primato delle figure specializzate, con la totalità dei servizi presieduti da personale esperto. Gli orientatori professionisti sono presenti soprattutto nel Nord-Ovest (95,8%) e nel Centro (89%); rispetto alle rimanenti, le stesse due macro aree hanno anche il più alto numero di esperti nell'inserimento lavorativo, rispettivamente l'88 e l'85,7%. I consulenti per i servizi alle imprese sono presenti soprattutto nel Nord-Est, il 66,7%, mentre i mediatori culturali nel Nord-Ovest e Centro, il 75 e il 70%. Il Sud della penisola emerge per quanto riguarda la presenza di orientatori specializzati; infatti, rispetto alla operatività di esperti sui rimanenti servizi, l'orientamento è quello che, in tale macro area, è coordinato in maniera preferenziale da personale esperto, il 62,5%. Per approfondire alcuni aspetti qualitativi relativi alle figure professionali dei Cpi italiani; le quattro principali sono quella dell'orientatore, del preselezionatore, dell'operatore dell'accoglienza e del consulente alle imprese. Abbiamo ritenuto importante analizzare alcune variabili critiche di tali profili professionali, in quanto ritenute necessarie nell'espletamento dei vari ruoli. Esse possono essere raggruppate nelle seguenti macro aree:

- ◆ attività e compiti principali (anche nel dettaglio della prassi quotidiana);
- ◆ situazione di lavoro (nella propria tipicità operativa e ambientale);
- ◆ competenze necessarie (nella classica suddivisione in sapere, saper fare e saper essere);
- ◆ Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti (preferenziali od obbligatori per l'accesso al ruolo).

Si veda in proposito Isfol *“I profili professionali nei Servizi pubblici per l'impiego in Italia e in Europa”*, Libri del Fondo sociale europeo, basato su indagini di campo che hanno portato alla individuazione delle competenze realmente possedute e dei compiti svolti dagli operatori dei Spi.

#### L'ADDETTO ALL'ACCOGLIENZA

##### *Attività e compiti principali*

Questo operatore ha il compito di ricevere gli utenti del Centro, di individuarne le esigenze attraverso brevi colloqui informativi e di smistarli verso servizi interni o esterni alla struttura. In altri termini, l'Addetto all'accoglienza ha il compito di “filtrare” gli utenti. Può inoltre occuparsi, ove necessario, di aggiornare gli archivi riguardanti le iscrizioni, le comunicazioni sulle assenzioni, sulle trasformazioni del rapporto di lavoro, sulle cessazioni. Ha anche il compito di curare gli spazi di autoconsultazione, reperendo e aggiornando le informazioni in esso disponibili e fornendo aiuto agli utenti sulle modalità di impiego. La sua giornata lavorativa media si svolge effettuando colloqui; rispondendo al telefono e fissando appuntamenti per gli altri colleghi. Questo operatore si occupa, inoltre, di prenotare le sale riunioni; disdire, se necessario, gli appuntamenti e aggiornare il materiale informativo in suo possesso (ad esempio, effettuando ricerche tramite Internet). Egli fornisce inoltre informazioni dirette agli utenti sui concorsi e su altre opportunità di lavoro; aggiorna le bacheche e gli altri spazi di autoconsultazione; aiuta gli utenti nella compilazione di moduli e dichiarazioni di carattere amministrativo (come, ad esempio, le auto-certificazioni relative alla disponibilità).

##### *Situazione di lavoro*

L'Addetto all'accoglienza lavora soprattutto a contatto con gli utenti e, per una parte rilevante

ma non maggioritaria del suo tempo di lavoro, è impegnato in compiti di supporto amministrativo (ad esempio, per l'aggiornamento degli archivi e delle banche-dati) e di organizzazione dei materiali e degli spazi informativi. Dispone di margini relativamente ampi di autonomia ma, al tempo stesso, è tenuto a confrontarsi con il responsabile a cui risponde dei risultati raggiunti e con il quale affronta criticità e stabilisce modalità operative. Tuttavia il lavoro di questo operatore è caratterizzato da notevole variabilità e imprevedibilità ed eventuali piani d'azione eccessivamente strutturati potrebbero comportare rigidità e incapacità di rispondere adeguatamente ai bisogni degli utenti. Nel rapporto con gli altri colleghi, prevalgono le comunicazioni con quanti ricoprono il suo stesso ruolo ma, proprio per la funzione di "filtro" affidata a questa figura, ha rapporti stretti, in particolare, con gli orientatori.

#### *Competenze necessarie*

Le conoscenze necessarie riguardano il corretto reperimento delle informazioni, la normativa che regola il sistema dei Servizi per l'impiego, il mercato del lavoro locale (ad esempio, riguardo alle figure professionali più richieste nel territorio di riferimento). Nell'ambito del "saper fare", sono di particolare importanza le capacità comunicative, saper offrire consulenza cercando di adeguarsi alle mutevoli situazioni che si presentano quotidianamente e saper selezionare informazioni utili per gli utenti. È importante, inoltre, possedere conoscenze informatiche (riguardo ai principali pacchetti in uso presso il Centro) e telematiche (saper utilizzare la posta elettronica e Internet). È infine fondamentale saper ascoltare e interpretare i bisogni dell'utenza, essere disponibili, pazienti ed equilibrati e avere capacità di autocontrollo e di gestione delle urgenze.

#### *Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti*

Per accedere a questo tipo di professione si è riscontrata, nelle interviste effettuate, una certa varietà nei percorsi professionali che hanno condotto all'assunzione del ruolo attuale. Il compito di curare l'accoglienza è affidato, in genere, a personale assunto a tempo indeterminato per il quale sono previste numerose iniziative di formazione (riguardanti soprattutto l'informatica, la legislazione sul lavoro e la comunicazione efficace orientata all'accoglienza).

### L'ORIENTATORE

#### *Attività e compiti principali*

All'orientatore sono principalmente affidati i colloqui con gli utenti, sia per gli adempimenti di legge, sia per i successivi incontri di approfondimento. Sono chiaramente previste, anche se in misura generalmente minore, attività, sia in ambito di obbligo formativo, che in quello relativo ai disabili. Nel corso dei colloqui previsti dal D.lgs. 181 si verifica il motivo della convocazione e la disponibilità all'inserimento lavorativo, si verifica la completezza delle informazioni in possesso del Centro sul candidato e si forniscono indicazioni sulle opportunità previste dalla legge. In seguito, l'orientatore assiste il disoccupato nella compilazione di un questionario tramite il quale si verifica non soltanto la disponibilità alla ricerca del lavoro ma anche il tipo di attività cui è interessato, l'esigenza e la disponibilità a intraprendere percorsi di formazione, il possesso di conoscenze e abilità, l'eventuale disponibilità alla mobilità territoriale, alla turnazione e così via. Nel corso dell'incontro viene inoltre stipulato e sottoscritto un patto con l'utente, finalizzato ad accrescerne la responsabilizzazione e ad evitare successivi ripensamenti ed eventuali rinunce. Inoltre, i contenuti dell'accordo costituiscono un riferimento per la verifica – effettuata dagli addetti alla preselezione – dell'adempimento, da parte del disoccupato, degli impegni assunti. I

colloqui successivi sono generalmente più approfonditi: vengono esplorate le aree degli interessi, delle attitudini, delle motivazioni. Nel corso di questi incontri viene inoltre fornito all'utente materiale, viene redatto un curriculum e fornite indicazioni sulle opportunità di lavoro disponibili.

#### *Situazione di lavoro*

L'orientatore dispone normalmente di ampi margini di autonomia, pur nei limiti definiti dalle leggi e dai regolamenti, svolge attività che possono essere facilmente programmabili e suddivide quasi equamente il suo tempo di lavoro tra i rapporti con l'utente e le attività di *back office*. Questo operatore intrattiene rapporti con tutte le aree e i servizi del Centro. Molto spesso questa attività viene affidata a soggetti esterni, impegnati per lo più con contratti di collaborazione.

#### *Competenze necessarie*

Per quanto riguarda le caratteristiche personali, è indispensabile avere pazienza, saper interpretare il bisogno reale dell'utente e le sue motivazioni, possedere capacità relazionali e creative per individuare soluzioni anche innovative alle esigenze dell'utente, saper mettere l'interlocutore a proprio agio, disporre di buone capacità di ascolto e di aiuto. Per quanto riguarda le conoscenze necessarie, è importante che l'orientatore abbia buona padronanza delle norme lavoristiche, sia in grado di analizzare le dinamiche del mercato del lavoro locale e le esigenze della domanda (soprattutto in termini di professionalità richieste), sappia utilizzare la dotazione informatica e telematica del Centro, conosca le tecniche di conduzione di un colloquio e di *counselling*.

#### *Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti*

Gli operatori dell'orientamento sono generalmente collaboratori esterni con laurea in psicologia del lavoro. Normalmente hanno svolto corsi in gestione delle risorse umane, marketing, qualità del lavoro, analisi delle competenze, formazione formatori e orientamento. Per il reclutamento di personale alle dipendenze è richiesta una laurea in psicologia, scienze politiche oppure scienze dell'educazione. In questo caso, al momento solo in alcune regioni, l'accesso è legato al superamento di concorso pubblico per titoli ed esami.

#### L'OPERATORE DELL'INCONTRO DOMANDA-OFFERTA

##### *Attività e compiti principali*

L'Operatore dell'incontro domanda e offerta di lavoro ha il compito di:

- ◆ promuovere l'offerta di lavoro anche attraverso pubblicazioni sulla stampa locale e tramite altri mezzi di comunicazione;
- ◆ raccogliere le offerte di lavoro provenienti dalle imprese;
- ◆ verificarne le caratteristiche e la validità;
- ◆ individuare, nelle banche dati del Cpi e in relazione alle qualifiche richieste, i possibili candidati alla copertura dei posti vacanti;
- ◆ effettuare colloqui con le aziende al fine di proporre le candidature;
- ◆ contattare i disoccupati che rispondono ai requisiti richiesti al fine di verificarne disponibilità e idoneità;
- ◆ condurre una preselezione tra i candidati che ha l'obiettivo di coprire le *vacancies*.

La giornata-tipo di questo operatore è caratterizzata dalla conduzione di colloqui programmati

e di incontri con gli utenti che si presentano spontaneamente al Centro, interessati a proposte di cui sono venuti a conoscenza dal giornale, dalla bacheca o grazie al passaparola. Durante i colloqui, l'operatore della preselezione segue uno schema informatizzato che consente di raccogliere i dati anagrafici dell'interlocutore, informazioni sul percorso formativo e professionale e sul possesso di conoscenze utili all'inserimento lavorativo (relative ad esempio alle lingue straniere o all'informatica). Si rileva inoltre l'eventuale disponibilità alla mobilità territoriale, le aspettative e le preferenze dell'utente ad esempio riguardo gli orari di lavoro e le modalità contrattuali, le motivazioni della candidatura per una specifica posizione e il possesso dei requisiti richiesti. Vengono infine proposte all'utente eventuali offerte di lavoro che soddisfino le sue esigenze; altrimenti si cerca di offrirgli altri tipi di supporto (informazioni e servizi di sostegno all'occupabilità). Per ultimo viene condotto un *follow up* sulla selezione finale realizzata dalle imprese a partire dalle proposte avanzate dall'Operatore per l'incontro domanda-offerta.

#### *Situazione di lavoro*

L'Operatore della preselezione dispone di livelli elevati di autonomia nelle decisioni operative. Lavora sia a contatto diretto con le imprese (incontrandone i rappresentanti presso il Centro oppure realizzando visite in loco) e con i disoccupati, sia in *back office* nei momenti programmati. Per la conduzione del suo lavoro il preselezionatore non dispone di procedure standardizzate e le modalità operative vengono definite sul campo, in relazione alle necessità espresse dall'utenza (imprese e disoccupati) e/o in collaborazione con i colleghi e con il Responsabile del Centro. Questa figura professionale opera in stretto contatto soprattutto con l'operatore dell'orientamento e quello dell'accoglienza.

#### *Competenze necessarie*

Questa figura professionale deve possedere una buona conoscenza del mercato del lavoro e della struttura produttiva locale; delle norme lavoristiche, fiscali e previdenziali e della contrattualistica. È inoltre importante possedere competenze informatiche e linguistiche. L'operatore dell'incontro domanda-offerta deve inoltre avere competenze di carattere psico-sociale, padroneggiare le tecniche di *counselling*, saper reperire informazioni utili agli utenti, in un atteggiamento di aiuto e perseguendo la soddisfazione delle loro esigenze.

#### *Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti*

Questo operatore è spesso impiegato presso il Cpi con contratti di collaborazione e di consulenza. In alcuni casi dipende da cooperative che curano tale servizio per conto e all'interno del Centro per l'impiego. Le esperienze formative di chi si occupa di preselezione riguardano generalmente corsi e stage sulla preselezione, sull'orientamento e sull'organizzazione aziendale.

#### CONSULENTE PER LE IMPRESE

##### *Attività e compiti principali*

Le sue attività si concentrano soprattutto sulla promozione e sulla realizzazione di servizi per le imprese. In particolare, questa figura fornisce consulenze riguardanti le agevolazioni per le assunzioni di personale, gli incentivi per lo sviluppo dell'imprenditorialità e fornisce informazioni e assistenza riguardo alla legislazione sul lavoro, ad esempio sui tipi di contratto che le aziende intendono proporre ai neo assunti al fine di verificarne anche la correttezza. Conduce inoltre analisi sul mercato del lavoro locale soprattutto con l'obiettivo di individuare le

caratteristiche dell'offerta di lavoro e le professionalità maggiormente richieste a livello locale. In casi specifici il consulente lavora affianco di responsabili organizzativi aziendali per studiare meccanismi di miglioramento del sistema delle risorse umane, anche connessi con l'introduzione di nuove figure professionali, con la predisposizione di iniziative d'aggiornamento, con la rilevazione di fabbisogni professionali e formativi.

#### *Situazione di lavoro*

L'operatore dei servizi per le imprese lavora sia in *back office* (curando, ad esempio, le analisi sul mercato del lavoro) che a contatto col pubblico e svolge il lavoro di consulenza andando direttamente presso le imprese oppure incontrandone i referenti presso il Cpi. Dispone di margini ampi di autonomia e si rapporta soprattutto con gli addetti alla preselezione a cui fornisce informazioni che riguardano le imprese.

#### *Competenze necessarie*

È indispensabile conoscere la normativa sul lavoro e la contrattualistica. Questo operatore deve inoltre possedere una buona conoscenza del sistema delle imprese a livello locale e nazionale ed essere in grado di leggere e interpretare dati e statistiche sul mercato del lavoro. È importante inoltre una buona competenza organizzativa, esperienza circa i temi della rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi, della qualità del lavoro, dell'innovazione organizzativa. Deve inoltre curare l'approccio con l'utente e mostrare disponibilità e gentilezza, saper trasmettere fiducia, sicurezza e autorevolezza.

#### *Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti*

Spesso questa figura professionale è assunta con contratti di collaborazione o di consulenza. Dall'indagine di campo è emerso che gli ex dipendenti ministeriali incaricati di fornire consulenza alle imprese hanno potuto usufruire di corsi realizzati nell'ambito del progetto Caravelle.

### **4.5 La formazione degli operatori dei Spi**

Non si possono certamente sottovalutare tutti gli sforzi compiuti fino a oggi per incrementare e approfondire gli interventi di formazione e riqualificazione del personale interno, orientati a colmare il *gap* formativo e conoscitivo degli operatori, che si sono trovati, a seguito della riforma, davanti alla necessità di sviluppare competenze e capacità indispensabili per l'erogazione di una molteplicità di servizi, differenziati in funzione delle esigenze di diversi gruppi di utenti. Ma, come già riscontrato in più di un'occasione e nelle precedenti azioni di monitoraggio, questi interventi devono essere progettati soltanto a seguito di un'attenta e più ampia attività di analisi e di pianificazione legata alle caratteristiche socio-economiche del territorio e tarata sulle caratteristiche del personale. Le attività di formazione e (ri)qualificazione delle risorse umane non esauriscono, infatti, quell'insieme di strumenti che i Centri per l'impiego devono gestire in modo integrato al fine di valorizzare al massimo le risorse interne e, quindi, migliorare il servizio offerto all'esterno. Altre leve da gestire in un'ottica di sviluppo interno e di efficace sviluppo delle risorse umane sono quelle dell'analisi (analisi delle competenze, del potenziale, individuazione dei punti di forza e di debolezza, definizione delle aree di criticità e di quelle di potenziale miglioramento), dell'acquisizione, dello sviluppo, della valutazione delle risorse umane.

Gli obiettivi della formazione coinvolgono non solo le conoscenze, ma anche la mentalità e l'atteggiamento degli operatori, la difficoltà relazionale, la difficoltà di lavorare in gruppo, da cui consegue anche la difficoltà di percepire i bisogni del Centro o la capacità di assumere iniziative spontanee. La formazione, quindi, dovrebbe agevolare l'abitudine a lavorare in vista dei risultati, approfondendo le richieste dell'utenza, sforzandosi di capire di che cosa questa ha effettivamente bisogno, e non esclusivamente nel rispetto di una procedura.

Soltanto in questo modo diventa possibile creare la consapevolezza e conquistare il consenso del personale intorno a una rinnovata cultura del servizio all'impiego, che sostenga e traduca in termini operativi quei principi e quegli obiettivi che sono alla base del processo di cambiamento avviato. È necessario avviare, inoltre, un'azione, mirata a definire gli standard, a garantire i livelli essenziali nelle prestazioni dei Servizi per l'impiego e correlarla alle azioni locali di monitoraggio e di qualificazione dei servizi. In questa ottica la formazione per gli operatori e gli strumenti a disposizione per attuarla costituiscono un aspetto indispensabile, che oggi si è cercato di legare a competenze specialistiche, alla creazione di reti istituzionali o all'adozione e all'affinamento delle capacità organizzativo-gestionali. Si riscontra, effettivamente, una maggiore coerenza tra azioni formative e innovazioni organizzativo-gestionali, frutto di una progettazione delle attività secondo modalità, che hanno privilegiato il coinvolgimento delle amministrazioni locali.

#### *Iniziative a livello italiano*

A livello nazionale sono state avviate o portate a compimento iniziative, quali un Master in "Comunicazione pubblica e istituzionale" tenuto da giornalisti e professionisti del settore, mirato a creare un profilo di comunicatore pubblico innovativo, moderno, europeo, in grado di sviluppare un'ampia strategia di comunicazione con i cittadini e le imprese e di interagire attraverso l'uso di tecnologie informatiche, banche dati ecc. Un altro progetto, gestito dal Formez, è finalizzato a sostenere la crescita professionale degli operatori dei Spi con particolare attenzione allo sviluppo delle competenze dei nuovi manager (Dirigenti provinciali, Coordinatori e Responsabili dei Cpi). L'obiettivo fondamentale è quello di trasferire conoscenze sulla metodologia del *Project Cycle Management*, permettendo così di individuare strumenti fondamentali per la gestione di un progetto, e favorire la diffusione di uno schema unitario e di un linguaggio comune per lo sviluppo di progetti sempre più efficaci. Accanto ai tradizionali strumenti didattici (*on line*, *workshop* ecc.), il progetto prevede una fase di assistenza specialistica con un consulente, che affiancherà il partecipante nel proprio contesto lavorativo (*consulenza on demand*).

#### *I corsi di formazione nei Centri per l'impiego*

Passando a considerare i risultati del monitoraggio sul campione di Centri per l'impiego già studiato nel corso degli anni precedenti, ciò che risulta più evidente, una volta superata la fase di introduzione alle nuove norme e ai più recenti orientamenti e al di là di una maggiore specializzazione dei corsi, è la differenziazione del fabbisogno formativo nelle varie regioni, che risulta strettamente legato alle specificità dell'utenza e del contesto socioeconomico del territorio, caratteristica che rende più significativo e interessante valutare la qualità e l'impatto delle attività di formazione attivate, più che non il numero delle iniziative stesse. Si vanno diffondendo progetti di formazione degli operatori, legati a specifici target di utenza, quale quella immigrata, quella femminile, i disabili o i lavoratori atipici. Nel Cpi di **Sesto San Giovanni (MI)** è stato

realizzato un corso di formazione connesso a un progetto dedicato all'utenza extracomunitaria. Si tratta di un progetto provinciale di orientamento per un'utenza fornita di permesso di soggiorno e di un titolo di studio medio-alto o di un attestato professionale. Il progetto prevede che l'utente, con i suddetti requisiti, sia inserito in un percorso speciale, che si svolge a Milano con un mediatore culturale, a cui fa seguito l'ottenimento di una certificazione della preparazione ottenuta, che pur non avendo valore di titolo di studio, è utile per l'inserimento nel mercato del lavoro. In questo modo, gli utenti vengono accompagnati fino all'incrocio domanda-offerta con le Agenzie di lavoro interinale; chi non ha i requisiti per accedere al "percorso speciale" segue i percorsi ordinari di servizio. Un'altra attività di formazione diffusa e interessante riguarda la *qualità*; nel percorso formativo sono state insegnate le procedure che gli operatori devono seguire nelle situazioni più disparate, che vanno da cosa fare quando l'utente si presenta allo sportello per rilasciare la dichiarazione di immediata disponibilità, fino a che cosa fare quando si rompe il PC o se scoppia un incendio. Anche nel Centro per l'impiego di **Sarezzo** (BS) l'attenzione è rivolta alle specializzazioni, che riguardano in particolar modo la normativa – 241, l'accesso agli atti, la trasparenza e la *privacy* o le nuove tipologie di contratto e la relativa normativa che le regola. Nel Cpi di **Rho** (MI) risulta particolarmente interessante un progetto per i carcerati di Bollate, che ha richiesto la preparazione specifica di 4 operatori, incaricati poi della realizzazione del progetto stesso. L'obiettivo è quello di offrire ai carcerati gli stessi percorsi che il Cpi offre ai non detenuti. Il progetto è stato realizzato in collaborazione con la *Nova Spes*, un'organizzazione che effettua i corsi di formazione per i detenuti e che poi cerca di collocarli presso le imprese che commissionano il lavoro all'interno del carcere o di trovare lavoro ai detenuti che usufruiscono del regime di semi-libertà e che possono lavorare all'esterno del carcere. Altro dato interessante è la soluzione che la provincia ha escogitato per promuovere la partecipazione degli operatori ai corsi di formazione; infatti questa incide sul punteggio in base al quale è calcolato un compenso incentivante corrisposto a fine anno.

Anche presso il Cpi di **Erba** (CO) e di **Appiano Gentile** (CO) è stato organizzato un corso sulla *Certificazione di qualità*, molto interessante e utile, anche perché forse molti operatori, pur sentendo parlare di qualità o di norme Iso 9001, non sanno esattamente a che cosa si riferiscono e, a parte il contesto lavorativo, si tratta di competenze che fanno parte di una cultura da cui, oggi, non si può prescindere, soprattutto per chi lavora nel campo dei servizi.

In Piemonte risulta di particolare significatività e incisività il lavoro compiuto dal Cpi di **Torino**, che ha organizzato una rete dei Centri per l'impiego della provincia per attuare corsi non solo particolarmente interessanti ma anche, cosa ancora più importante, trasferibili ad altri contesti geografici. Un corso, organizzato con la collaborazione dell'Oil e della Consigliera di parità, è finalizzato alle *Pari opportunità* nell'occupazione e contempla due momenti, uno rivolto a tutti gli operatori per sensibilizzarli alla necessità di acquisire una formazione specifica per affrontare e trattare le problematiche dell'inserimento nel mercato del lavoro nell'ottica di genere; e un altro successivo, che costituisce, in realtà, un approfondimento della prima fase, per qualificare alcuni operatori e formare un "referente" specializzato con conoscenze specifiche sulla discriminazione diretta e indiretta e sulla letteratura di genere, a cui si rivolgerà l'utenza femminile, che dovrebbe avere anche la funzione di collegamento con la Consigliera di parità, in casi di discriminazione sul lavoro, garantendo strumenti utili per aiutare le donne a inserirsi, non solo nel mercato del lavoro, ma anche in corsi di formazione adeguati. Il ruolo della referente è stato poi legittimato con una determina del dirigente del Centro. Inoltre la Consigliera di parità ha distribuito in tutti i Centri una pubblicazione informativa sulla letteratura di genere, sulla

discriminazione e sulle relative procedure conciliative (Parità nell'impiego), proprio allo scopo di diffondere conoscenze in merito alle Pari opportunità presso gli operatori dei Centri. A fianco di questo grosso e rilevante progetto, è stato organizzato anche un corso di formazione per l'inserimento nel mercato del lavoro dell'utenza immigrata, molto numerosa nell'area. Attività di scambi e corsi per l'*inserimento dei disabili* sono stati invece le attività promosse dal Cpi di **Pinerolo** (TO), a cui si è affiancata una visita ai Centri per l'impiego di Spagna e Francia e la creazione di un referente per i servizi agli extracomunitari, con mansioni e funzioni allargate rispetto al mediatore culturale. Questo, infatti, agisce da tramite tra il Centro e l'utente extracomunitario e, come dice il termine, media anche culturalmente le due realtà in cui l'immigrato si trova – quella d'origine e quella in cui vive, mentre il referente ha il compito di curare l'inserimento o nel mercato del lavoro o in corsi di formazione di questa utenza. La qualità, o meglio, l'analisi qualitativa dei risultati derivanti dalle attività Por (A2, A3, B1) è il corso organizzato dal Cpi di **Asti** insieme a un altro corso sullo studio del sistema Lavoro-Formazione del Baden Wurtemberg, un progetto nell'ambito del programma Leonardo da Vinci, che ha offerto la duplice possibilità di uno studio e di uno scambio proficuo ed efficace di opinioni e di esperienze.

Anche il servizio Eures, ormai, entra a far parte dei servizi dei Spi e un corso appositamente studiato per analizzare e conoscere il ruolo dei consulenti Eures nell'allargamento del mercato del lavoro europeo è stato seguito dai dirigenti del Cpi di **Ventimiglia** (IM).

Il Cpi di **Valdagno** (VI) vede nell'intervento formativo promosso da Equal e rivolto agli operatori del Centro, l'azione più importante. L'obiettivo del corso era quello di fornire maggiori competenze sugli sviluppi delle relazioni tra i Cpi e le altre reti informatiche territoriali – quelle di enti e associazioni, della provincia e della regione. I corsi hanno avuto un'impostazione senza dubbio più operativa e meno teorica, anche a causa dell'affiancamento di consulenti agli operatori.

Il Cpi di **Rovigo** ha vissuto un'interessante esperienza con una visita di studio, di 3 giorni, ai Les (Local Employment Centres) e al Fas (Autorità irlandese per i Servizi per l'impiego), che ha dato modo al responsabile di conoscere le strutture, le modalità di erogazione dei servizi e il contesto all'interno del quale operano; sono stati rilevati dei limiti a questa esperienza, quali l'impossibilità di avere una visione completa del funzionamento complessivo del sistema e dei percorsi previsti dai Spi irlandesi e soprattutto del contesto socio-economico in cui operano. Anche qui è stato realizzato un corso sul servizio Eures per acquisire maggiori competenze e conoscere gli aggiornamenti sugli attuali sviluppi di questo servizio. Nel Cpi di **Padova** le attività formative sono state soprattutto dedicate all'inserimento lavorativo dei disabili, con l'obiettivo principale di mettere gli operatori nelle condizioni migliori per attuare il loro inserimento nel mercato del lavoro. La coordinatrice del Cpi di **Cervignano del Friuli** (UD) si dichiara molto favorevole alla partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento da parte degli operatori, anche se questo, a volte, ostacola il normale ritmo del lavoro. Le attività realizzate riguardano la tematica dei tirocini e degli stage in azienda e altre, che nascono dall'esigenza specifica del territorio data la numerosa presenza di immigrati, riguardano proprio la "Normativa dell'immigrazione e dell'asilo in Italia e in Europa".

A conferma di quanto affermato in precedenza, cioè lo stretto collegamento dei corsi di formazione con lo scenario in cui opera il Cpi, ecco che il Cpi di **Modena** ha avviato un corso proprio sulle "Dinamiche del mondo del lavoro nell'ambito dello sviluppo socio-economico della provincia di Modena", il che significa acquisire conoscenze approfondite e cognizione delle



dinamiche del mercato del lavoro sul proprio territorio, per operare basandosi su una concreta conoscenza della realtà.

Anche nei Centri per l'impiego del Centro Italia sono stati organizzati scambi e visite in paesi stranieri, come quello realizzato dal Cpi di **Prato**, con una visita effettuata all'Orbem di Bruxelles, giudicata molto interessante perché, pur rilevando una realtà simile a quella di Prato, è stata evidenziata una gestione diversa dei servizi di orientamento e di incontro domanda-offerta, per i quali è presente un unico operatore per ogni settore economico. Inoltre ogni due anni il Centro organizza dei corsi di aggiornamento per tutti gli operatori, in cui si fa una valutazione dei servizi e ciascuno presenta la propria esperienza e le soluzioni trovate per far fronte alle problematiche incontrate; in realtà si tratta di un momento di auto-formazione. Il Centro territoriale di **Arezzo** ha presentato il progetto Trio, un progetto di tele-formazione della regione Toscana, alla quale ha aderito anche la provincia. Il progetto può essere definito un corso a catalogo, infatti l'utente sceglie tra i vari ambiti un suo percorso professionale, a seconda del livello di preparazione ed è assistito e sostenuto costantemente da un tutor. Questa iniziativa è stata utilissima, poiché ogni operatore ha potuto scegliere il percorso formativo individualizzato a lui più congeniale.

Anche in Umbria, nel Cpi di **Perugia** la formazione si è rivolta alle tematiche più specifiche: l'inserimento nel mercato del lavoro dell'utenza immigrata e l'occupabilità femminile. Il Cpi di Fano, che fin dall'inizio della riforma è stato molto attivo nelle iniziative di formazione, ha realizzato corsi a un livello più avanzato e su tematiche molto specifiche, quali quella dei mestieri in rete, della gestione del protocollo informatizzato, della comunicazione; questo orientamento fa pensare che sia stata superata la fase di formazione dedicata alla conoscenza dei servizi e di come fornirli all'utenza, come anche quella della conoscenza e dell'utilizzo del computer.

Le tematiche riguardanti l'utilizzo dei Fondi strutturali e le politiche comunitarie sono stati oggetto di corsi di formazione per gli operatori del Cpi di **Lipari** (ME) e di quello di **Scordia** (CT), oltre all'obbligo formativo, servizio particolarmente rilevante in queste regioni dove l'abbandono scolastico, entro una certa fascia di età, è piuttosto alto. In alcuni Cpi della Puglia e, precisamente, a **Mesagne** (BR) e a **Noci** (BA) l'analisi sui fabbisogni di formazione ha focalizzato la sua attenzione sulla promozione all'inserimento nel mercato del lavoro delle fasce deboli, affiancando anche corsi sull'accoglienza e l'orientamento e sulla certificazione dei crediti formativi. Anche il Cpi di **Bari** ha realizzato un corso sull'inserimento delle fasce svantaggiate, a cui si è unito un corso sull'emersione del lavoro sommerso. Si tratta di una nuova tematica nelle iniziative di formazione per gli operatori dei Spi, che conferma quanto sia importante formare non soltanto concretamente sulle procedure o sulla conoscenza di normative, ma anche formare una consapevolezza e sensibilizzare gli operatori alle problematiche che investono tutta l'economia del territorio. Nel Cpi di **Battipaglia** (SA) la formazione si è rivolta agli strumenti per la selezione del personale e, ancora una volta, alle competenze informatiche con un corso per ottenere la Patente europea del computer, qualificazione che può essere utilizzata anche per altri incarichi o tipi di lavoro. Un altro corso nuovo e interessante è stato organizzato dal Cpi di **Catanzaro** e riguarda la formazione per la promozione della mobilità geografica. Ecco, quindi, che gli operatori dei Spi possono acquisire una formazione non soltanto strettamente connessa con i loro compiti e i servizi che il Centro offre agli utenti, ma anche corsi che consentono loro di raggiungere una buona conoscenza delle principali tematiche e tendenze del mercato del lavoro per poter essere operatori consapevoli e aggiornati. Il Cpi di **Castel di Sangro** (AQ) ha realizzato

due corsi sull'emersione del lavoro sommerso e sulla comunicazione, dal momento che, come in altri Centri, si sente fortemente l'esigenza di essere in grado di relazionarsi con gli utenti e di creare una vera comunicazione che consenta di approfondire le esigenze e le aspettative dell'utente stesso.

#### *Metodologie*

Per quanto riguarda le metodologie utilizzate in queste attività di formazione, nella maggior parte dei casi si fa ancora ricorso alle tradizionali lezioni frontali in aula. Questa scelta funziona bene per trasmettere conoscenze e informazioni, ma spesso si rivela carente sotto il profilo operativo: più di uno dei responsabili dei Centri, si è lamentato del fatto che i corsi sono troppo teorici e non fanno riferimento a concrete e reali situazioni che gli operatori vivono quotidianamente nel corso del proprio orario di lavoro. Si sta diffondendo, comunque, sempre più il ricorso alle nuove tecnologie informatiche, all'uso di Internet, di *workshop*, a gruppi di lavoro, a scambi anche con strutture di altri paesi, all'affiancamento e alla consulenza di esperti. Si tratta di metodologie didattiche senza dubbio più complete e spesso più efficaci, perché riescono a coniugare l'ascolto e la lezione frontale con un interscambio di opinioni, esperienze e simulazioni di situazioni che consentono un maggiore arricchimento, un più proficuo confronto ed approfondimento, oltre che una costante verifica dei risultati raggiunti.

#### *Fabbisogni di formazione futuri*

Il questionario utilizzato nella nostra rilevazione prevedeva anche una domanda sui possibili o probabili fabbisogni futuri. Gli intervistati hanno, tutti, affermato la necessità di effettuare non solo corsi di formazione – *una tantum* – ma di effettuare progetti di formazione continua e della necessità, sentita anche dagli operatori, di un costante aggiornamento. Comunque sono state individuate tematiche interessanti, quali la sicurezza, la gestione dei colloqui specialistici, la conoscenza delle tematiche relative alle pari opportunità e alla discriminazione di genere, la comunicazione, a cui si affianca la necessità di formazione connessa con le nuove tipologie di contratto e la relativa normativa, le lingue straniere, le nuove strategie di ricerca attiva di lavoro, oltre a tecniche di approccio con l'utenza.

Si sente anche la necessità di avere maggiori e più approfondite conoscenze delle imprese, del mondo imprenditoriale e del mercato del lavoro, e non solo, ma anche di farsi conoscere maggiormente per i servizi offerti, per la loro qualità e per le competenze degli operatori. Questo vuol dire anche saper declinare i principi di "*marketing management*", non più legato a una visione burocratica, ma orientato alla *customer satisfaction*.

#### *Conclusioni*

Non è possibile con questa indagine monitorare la qualità dei corsi effettuati e valutarne l'impatto, cosa che peraltro sarebbe necessaria e molto interessante – ma, comunque, si riesce ad avere un quadro delle attività realizzate, dei fabbisogni futuri e si riesce a valutare, anche se approssimativamente, quanto c'è di cambiato e di migliorato non solo in relazione ai servizi offerti, ma anche in relazione al personale, alla sua consapevolezza, conoscenze e competenze. In sintesi sembra ancora necessario diffondere una cultura della pianificazione e una cultura manageriale finalizzata alla gestione e all'erogazione di servizi di qualità. Tutto questo in relazione all'obiettivo della valorizzazione territoriale e dello sviluppo locale, in funzione del quale tutto il processo di rinnovamento dei Spi assume un significato più ampio.

### *Casi interessanti*

Tra gli interventi formativi effettuati nell'area Nord-Est del paese, vanno menzionati quelli intrapresi nei Cpi di Badia Polesine, di Ferrara e di Rovigo. Nel primo, il corso di aggiornamento rivolto ai dirigenti del Centro aveva l'obiettivo di generare uno scambio di competenze, di esperienze e di soluzioni ai vari problemi che si presentavano, in un contesto più ampio di quello locale, basato su una visita di studio in Irlanda per verificare il funzionamento dei Les e dei Fas, i corrispondenti dei nostri Cpi. Nel Cpi di Ferrara sono stati effettuati, invece, diversi interventi formativi: quello destinato ai dirigenti ha avuto come tema l'intervento giuridico amministrativo, ed è stato svolto mediante delle lezioni in aula. Gli altri interventi, rivolti agli operatori hanno avuto come oggetto, rispettivamente: il Word avanzato, la sicurezza sul lavoro, la lingua inglese, la consulenza alle imprese, la preselezione e il *Prolabor*, effettuati attraverso delle lezioni in aula ed inoltre interventi in tema di accoglienza e atipici, svolti tramite l'attività di affiancamento. Nel Centro di Rovigo tra i vari interventi formativi, anche qui va menzionato quello rivolto ai dirigenti, effettuato mediante degli scambi di esperienza e che si è svolto all'estero. I successivi moduli formativi, destinati agli operatori del Centro, si sono svolti attraverso corsi in aula e hanno avuto per oggetto: l'informatica, l'utilizzo di *E-Labor*, il servizio Eures e il servizio di tirocinio. Interessanti sono stati anche gli interventi posti in essere nel Cpi di Albenga, dove i temi degli interventi riguardavano la legge Biagi e la Legge 68 del 1999. L'intervento che ha avuto per oggetto la legge Biagi è stato rivolto sia alle figure dirigenziali che agli operatori e si è sostanziato in corsi in aula e scambi di esperienze. L'intervento formativo riguardante la Legge 68 del 1999 era destinato ai soli operatori e consisteva in corsi in aula e attività di affiancamento. Di interesse notevole sono state anche le attività formative svolte dal Cpi di Asti, realizzate sia con la modalità congiunta dei corsi in aula e l'attività di affiancamento, sia con i corsi in aula e l'attività di scambio di esperienze. Nel Centro Italia le attività formative da segnalare sono state quelle svolte nei Cpi di Fano e di Livorno. Nel Cpi di Fano, le attività di formazione hanno avuto per oggetto i corsi di informatica, la gestione del protocollo informatizzato, la comunicazione per operatori *front office*, il tutoraggio di orientamento e il ruolo di facilitatore nel rapporto scuola-impresa, i mestieri in rete, l'orientamento alle nuove tecnologie e l'integrazione dei disabili in azienda, rivolti agli operatori, con la metodologia dei corsi in aula. L'intervento sull'utilizzo delle *job agency*, invece, è stato rivolto ai dirigenti, ma anch'esso è stato svolto attraverso delle lezioni in aula. Nel Cpi di Livorno gli interventi effettuati riguardavano: Idol, Eures e la nuova normativa sulla legge Biagi. Le prime due attività formative sono state rivolte agli operatori, per la prima, l'attività veniva svolta secondo la modalità del corso in aula, dell'affiancamento e dello scambio di esperienze, per la seconda mediante corsi in aula e scambi di esperienze. Per quanto concerne l'intervento formativo avente per oggetto la normativa, questo è stato rivolto ai dirigenti e si sostanziava nello scambio di esperienze. Nel Sud del paese, nel Centro di **Nereto**, gli interventi formativi hanno riguardato le seguenti aree: la comunicazione, la creazione d'impresa, l'orientamento e i fondi strutturali, rivolti agli operatori e ai dirigenti ed il metodo di formazione manageriale kaizen, destinato, invece, ai soli dirigenti. Tutte le attività implementate dal Centro per l'impiego di Nereto sono state svolte mediante dei corsi in aula. Interessante è stata anche l'attività formativa svolta nel Cpi di Telesse Terme. In questo Centro i contenuti degli interventi riguardavano la riforma legislativa dei Cpi, le nuove modalità di accoglienza e orientamento, l'alfabetizzazione informatica e la riforma legislativa dei nuovi Cpi. Tutte le attività erano rivolte sia ai dirigenti che agli operatori ed erano svolte tramite corsi in aula e attività di affiancamento.

#### 4.6 Dotazioni informatiche e reti

Il processo intrapreso con D.lgs. n. 469/97 ed ancora in fieri ha definito lo scenario della riallocazione delle competenze riguardanti non solo il collocamento ma, più ampiamente le politiche attive del lavoro. Lo spostamento di poteri, competenze e risorse pubbliche verso gli enti più vicini ai cittadini, alle imprese e al territorio ha valorizzato e stimolato le capacità di autogoverno e il rapporto tra cittadini e istituzioni, ed in generale la riorganizzazione dei servizi sono stati caratterizzati dallo sviluppo di forme nuove e più efficienti.

È opinione condivisa che tale rinnovamento comporta anche, per essere sostenibile, nuovi assetti organizzativi, rapporti istituzionali e approcci culturali “di sistema”, (tra tutti gli attori istituzionali amministrazioni centrali, regioni, enti locali) senza i quali le aspettative di migliori servizi difficilmente si realizzeranno e certamente si produrranno elevate diseconomie. In quest’ottica le tecnologie dell’informazione e della comunicazione sono state assunte come la risorsa strategica che ha consentito di porre in modo nuovo la gestione dei servizi e in loro si confida di risolvere il nodoso problema del rapporto tra autonomia locale e necessità di coordinamento e di armonizzazione dei processi innovativi a livello nazionale. Infatti il quadro di riferimento sia tecnico che organizzativo dello sviluppo delle tecnologie informatiche restituisce, su tutto il territorio nazionale, un approccio nuovo che vede spostare la progettazione dei sistemi su un terreno più avanzato dove il principale requisito è la condivisione.

È opportuno sottolineare che, se sul piano nazionale si è giunti ad un buon livello di definizione nello studio e nel disegno architetture, a livello locale si risente ancora di una situazione pregressa, dove l’assenza di un disegno unitario ha dato vita ad una proliferazione di strutture informatiche prive di una cooperazione applicativa. Questo ha comportato in alcuni casi ritardi, inadeguatezza e spesso momenti di forte criticità, sia nel realizzare una dimensione tecnologica in grado di soddisfare i requisiti di legge, sia nel disporre di sistemi efficienti. L’analisi degli studi di caso, sulle esperienze in atto in materia di sistemi informativi realizzati, ci consente inoltre di cogliere realtà molto difformi ed una forte distinzione tra il Centro-Nord ed il Sud del paese.

L’impegno di realizzare il disegno di un Sistema nazionale del lavoro e di rendere operativa la Borsa continua nazionale del lavoro (sistema informativo basato su una rete di nodi regionali realizzato attraverso un portale web nazionale) è, probabilmente, uno degli aspetti più innovativi introdotti dalla riforma Biagi e una volta a regime, potrebbe rivoluzionare il meccanismo di funzionamento del mercato del lavoro.

Rimane comunque un punto nevralgico nel sistema del collocamento pubblico determinato dal raggiungimento di un buon livello di realizzazione e di condivisione dei sistemi informativi locali. Se la Borsa nazionale del lavoro può costituire il valore aggiunto, dato da una logica di integrazione tra soggetti e attività presenti sul territorio e dalla capacità di coniugare tecnologie e risorse umane, questo è ancor più vero se nei Spi tutti i soggetti presenti sul territorio e deputati ad erogare servizi al lavoro possono contribuire a gestire in modo integrato e coerente tutte le informazioni inerenti il mercato del lavoro.

Per comprendere quale è lo stato dell’arte della dimensione dei sistemi informativi tecnologici e per definire il punto di vista comune tra i Centri per l’impiego, i temi affrontati riguarderanno: la dimensione tecnologica dei Cpi, il livello di interconnessione tra i Cpi ed i sistemi regionali e provinciali e le modalità di erogazione dei servizi sul canale telematico.

### La dimensione tecnologica dei Cpi

Le informazioni raccolte con l'indagine campionaria ci consentono di descrivere, attraverso l'osservazione di 103 Centri campionati, l'organizzazione e l'erogazione dei servizi su tecnologie informatiche. Nello specifico, si affronta l'analisi delle dotazioni informatiche sotto il profilo della funzionalità, cercando di far emergere gli aspetti del loro utilizzo nella gestione delle informazioni veicolate nei Cpi e di evidenziare come l'impiego delle tecnologie incide sulle modalità di raccolta, organizzazione e diffusione dei dati. Il primo confronto approfondisce gli aspetti che riguardano i *software*, amministrati dalle province attraverso i Centri per l'impiego, per la gestione degli archivi informatizzati, presenti dai dati di indagine nel 97% dell'universo dei Centri per l'impiego. A tal fine si analizza il ricorso sia all'utilizzo degli applicativi messi a disposizione dal Ministero del lavoro che l'impegno assunto nella realizzazione di applicativi che costituiscono una possibile risposta integrativa ai servizi e alle funzioni di *back office* e di *front office*. Gli strumenti distribuiti a livello centrale sono: *Netlabor*, supporto al funzionamento dei Cpi nelle funzioni di *back office* (applicativo che offre un insieme di funzionalità per: adempimenti amministrativi, accoglienza, orientamento) ed *E-Labor*, supporto diretto ai lavoratori, agli operatori e alle imprese nelle funzioni di *front office*, (servizio *on line* per favorire le funzioni di incontro tra domanda e offerta di lavoro sull'intero territorio nazionale). Il *software Netlabor* registra il maggiore utilizzo, con il 52,5% dei casi validi, insieme a *Prolabor* (*software* predisposto dall'Emilia Romagna) che permette di gestire i servizi dei Cpi recependo le disposizioni del D.lgs. 297/2002 e consentendo di condividere a livello provinciale gli archivi.

*Netlabor* è un programma che nel suo complesso risponde alle necessità degli operatori dei Cpi, ma permangono alcuni punti di debolezza. Si riscontrano criticità nella difficoltà di produrre statistiche che permettano di avere informazioni in tempo reale sull'utenza di ogni singolo Cpi, nell'effettuare stampe selettive per l'attività di preselezione, nella possibilità di aggiornare la posizione (scolastica, professionale, lavorativa) degli utenti offrendo la possibilità di aggiornare il loro percorso. Anche la difficoltà di poter gestire in modo automatico l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e la possibilità di disporre di banche dati normalizzate e prive di informazioni ridondanti o incongruenti sono problemi ancora aperti in molti Centri. La presenza di altri applicativi, alcuni più diffusi di altri (*Job-pilot* nei Cpi lombardi ed in Puglia e Calabria, *Job-Agency* nei Cpi toscani) fa emergere la necessità di adeguare i dati e le informazioni disponibili alle potenzialità offerte dai nuovi *software*, facendo seguire ad una generica strutturazione informatica una vera e propria attività specialistica. La tab. 4.17, fornisce una panoramica rispetto alle piattaforme *software* utilizzate per l'archiviazione delle posizioni relative agli iscritti.

Tab. 4.17 - Cpi per area geografica: software utilizzato per il DB iscritti - valori %

Area geografica	Nord-Est	Nord-Ovest	Centro	Sud e Isole	Totale Cpi
Netlabor	43,6	61,7	49,4	66,3	57,4
Prolabor	20,9	32,2	19,5	17,6	22
Jobpilot	35,5	-	-	8,3	10,9
Job Agency	-	-	14,9	-	2,6
Altro	-	6,1	16,1	7,8	7,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

In più contesti si registra una crescente integrazione dell'utilizzo di applicativi che corrisponde ad un progressivo adattamento delle metodologie e dell'organizzazione del lavoro, con un distacco sempre maggiore della gestione tradizionale delle informazioni, a favore di un atteggiamento più attento alle esigenze e alle domande provenienti dal contesto nel quale si opera ed in cui le informazioni disponibili possono costituire la base per l'elaborazione delle risposte. Ciò congiuntamente al rapido cambiamento della normativa ha favorito un impegno progettuale nella realizzazione di banche dati e *software* dedicati all'analisi delle informazioni presenti nei Centri. Un altro aspetto sul quale soffermare l'attenzione è quello reso dalla tab. 4.18 relativo alla frequenza di aggiornamento degli archivi, probabilmente uno degli indicatori migliori per leggere l'integrazione delle nuove tecnologie nell'organizzazione del lavoro e soprattutto nell'effettivo sfruttamento delle potenzialità da esse espresse. Complessivamente l'89,5% di Cpi procedono ad un aggiornamento del proprio data-base iscritti in tempo reale: questo dato conosce un andamento abbastanza omogeneo in tutte le aree geografiche. Il ricorso alla modalità di aggiornamento in tempo reale degli archivi degli iscritti lascia trasparire un'effettiva integrazione tra modalità di lavoro tradizionale e utilizzo delle potenzialità espresse dalle dotazioni e dai supporti informatici. Solo nel Sud l'eterogeneità delle risposte nella modalità di aggiornamento degli archivi lascia intravedere la permanenza di situazioni di crisi. Ciò trova conferma nella lettura degli studi di caso dei Cpi della Sicilia e della Sardegna dove si rilevano situazioni di inadeguatezza nelle dotazioni informatiche.

Tab. 4.18 - Cpi per area geografica: modalità di aggiornamento del DB iscritti - valori assoluti e %

Area geografica	Tempo reale		1-2 volte la settimana		Ogni 15 gg.		1 volta al mese		Meno di 1 volta al mese		Mai		Totale Cpi	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	105	96,3	-	-	4	3,7	-	-	-	-	-	-	109	100,0
Nord-Est	115	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	115	100,0
Centro	87	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	87	100,0
Sud e Isole	152	75,2	8	4,0	-	-	17	8,4	8	4,0	17	8,4	202	100,0
<b>Totale</b>	<b>459</b>	<b>89,5</b>	<b>8</b>	<b>1,6</b>	<b>4</b>	<b>0,8</b>	<b>17</b>	<b>3,3</b>	<b>8</b>	<b>1,6</b>	<b>17</b>	<b>3,3</b>	<b>513</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Sulla base delle osservazioni precedentemente fatte un dato interessante, in grado di allargare lo spettro di osservazione, è quello relativo all'esistenza di sistemi di condivisione delle banche dati presenti nei Centri per l'impiego e la presenza di condivisione a livello provinciale, regionale o con altre strutture territoriali (tab. 4.19). Si tratta di aspetti che ci aiutano a comprendere come i flussi informativi possono essere disponibili anche nella prospettiva di realizzazione di un sistema condiviso e sono inoltre propedeutici all'analisi che affronta l'utilizzo di nuovi applicativi *software*, in grado di creare momenti positivi di crescita del servizio.

Il 56,2% dei Centri intervistati dichiara di condividere il proprio data base. La realizzazione dell'integrazione del sistema pubblico avviene a livello provinciale nel 74,2% dei casi, il 19,5% dei Centri ha invece un collegamento regionale mentre il 6,3% è collegato anche con un altro ente (scambi informativi di pertinenza degli enti previdenziali). A livello territoriale la distribuzione è caratterizzata da una forte presenza della condivisione provinciale nel Nord-Ovest, questo confermato dall'esistenza di Sil provinciali. Alte le percentuali anche nel Nord-Est 62,1% e nel Centro 66,7% dove la condivisione provinciale si alterna a quella regionale. Dallo scenario

precedentemente descritto, emergono realtà fortemente strutturate dove è possibile cogliere un'alta organicità tra servizi erogati e dimensione tecnologica. Molti sono i Centri che basano le proprie attività su procedure telematiche in cui semplificazione e trasparenza costituiscono il fondamento nel nuovo rapporto tra amministrazione pubblica e cittadini. Dagli studi di caso effettuati attraverso l'indagine Campionaria si riportano alcune realtà. Nel Cpi di **Merano** (BZ) l'archiviazione dei dati avviene sistematicamente sia per la domanda che per l'offerta di lavoro. Tutti i posti vacanti vengono codificati con lo stesso sistema utilizzato per le richieste di lavoro, in modo da consentire l'attivazione di una procedura di confronto elettronico (*matching*). Inoltre è attiva la condivisione dell'archivio informatizzato dell'Azienda sanitaria.

Tab. 4.19 - Cpi per area geografica: livello di condivisione del DB iscritti - valori assoluti e %

Area geografica	Esistenza di sistema di condivisione %		Condivisione con Provincia		Condivisione con Regione		Condivisione con Altro		Totale Cpi	
	Sì	No	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	93,8	105	105	100,0	-	-	-	-	105	100,0
Nord-Est	89,6	103	64	62,1	28	27,2	11	10,7	103	100,0
Centro	65,5	57	38	66,7	19	33,3	-	-	57	100,0
Sud e Isole	16,2	36	17	45,9	12	32,5	7	21,6	36	100,0
<b>Totale</b>	<b>56,2</b>	<b>301</b>	<b>224</b>	<b>74,2</b>	<b>59</b>	<b>19,5</b>	<b>19</b>	<b>6,3</b>	<b>301</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

In Emilia Romagna tutti i Centri intervistati utilizzano il *software* "Prolabor" per la gestione delle pratiche amministrative e il *matching* domanda-offerta di lavoro. Il Cpi di Ferrara è dotato di numerosi *software* e banche dati per la gestione dei servizi e per la pubblicazione delle offerte di lavoro. Il Centro gestisce, in collaborazione con il comune e la Cciao di Ferrara, la banca dati "Ferrara Lavoro", che permette la pubblicazione delle offerte di lavoro non evase la settimana precedente su un portale web appositamente dedicato. Per la preselezione sul fronte imprese e la gestione delle visite in azienda per il sollecito delle *vacancy*, viene invece utilizzata la BD "Diogene". La gestione dei flussi di utenza (anche telefonici) utilizza il *software* "Flussi". Nel Centro è presente il servizio orientamento studenti che si occupa della gestione dell'obbligo formativo e si avvale del *software* "NofWeb", che distribuito alle scuole permette l'immissione e trasmissione *on line* delle scelte dei ragazzi soggetti all'obbligo formativo. Attraverso il *software* "TirociniWeb" il Cpi amministra tutti gli aspetti gestionali dei tirocini promossi e il loro monitoraggio statistico con reportistica semestrale. Sono inoltre disponibili due banche dati riferibili ad altri servizi dell'amministrazione provinciale: la banca dati contenente tutti i corsi cofinanziati dal Fse e "a mercato", nonché tre banche dati per favorire l'imprenditorialità (banca dati cerca soci, banca dati sulle leggi di finanziamento e banca dati progetti di auto-imprenditoria), la cui finalità è quella di favorire la creazione di impresa.

Nella provincia di **Milano** i Cpi di **Sesto San Giovanni**, **Cesano Maderno** e **Rho** utilizzano "Job Pilot"; il programma è adottato per l'archivio telematico di tutti i dati dei Centri ed è organizzato come rete provinciale. In esso vengono inseriti tutti i lavoratori registrati presso il Cpi e le comunicazioni delle imprese; il programma viene utilizzato anche per il protocollo delle pratiche, per l'art. 16 e per la mediazione. Il Portale 181 è un'interfaccia del Job Pilot ma quest'ultimo legge solo alcuni dei suoi dati, creando così un punto di debolezza nelle operazioni di *matching*. Altri programmi dedicati ai servizi erogati sono: "Job Catch", per l'iscrizione dei

disabili anch'esso organizzato come rete provinciale, e “*Moby List*” il programma nel quale sono inseriti i nominativi dei lavoratori in mobilità ed il suo aggiornamento avviene tramite Internet. A **Lecco** *Netlabor* è il programma che i Cpi della provincia utilizzano per tutte le loro attività, esclusi i nuovi servizi. In esso sono inseriti i dati relativi alla registrazione degli utenti (anagrafica) e le comunicazioni delle imprese; il programma viene utilizzato anche per il protocollo di tutte le pratiche e per l'art. 16. Il “Gestore dei servizi” è il *software* dei nuovi servizi, nel quale sono inseriti i dati degli utenti che rilasciano la dichiarazione di immediata disponibilità e la prenotazione del *voucher* di base; gli operatori lo utilizzano per prenotare il *voucher* di base e gli orientatori per l'inserimento dei dati acquisiti durante il colloquio di accoglienza ed informazione orientativa-*voucher* di base (scheda professionale) e durante i *voucher* specialistici. Il Gestore dei servizi viene usato per la mediazione; è un'interfaccia di *Netlabor* e legge i dati anagrafici del lavoratore. Sia *Netlabor* che il Gestore dei servizi sono organizzati come rete provinciale, che collega i due Cpi di Lecco e di Merate e la Leccolavoro srl. Gli Informalavoro che erogano il *voucher* di base accedono solo ai dati del Gestore dei servizi. Per la mobilità viene utilizzato il programma *Moby List*, l'aggiornamento delle liste speciali di mobilità avviene tramite Internet. Inoltre *Netlabor* viene condiviso con l'Ispettorato del lavoro, che può leggere i dati relativi alle comunicazioni di assunzione, cessazione, proroga e trasformazione del rapporto di lavoro; in passato il Cpi doveva trasmettere il la documentazione su carta, invece ora si limita ad inserire i dati nel programma e ad inviare mensilmente all'Ispettorato del lavoro le sole copie delle comunicazioni spedite oltre il termine di legge.

In Liguria nel Cpi di **Alberga** il *software* utilizzato per la gestione degli archivi è *Netlabor*. La condivisione dei dati avviene a livello provinciale e permette all'Osservatorio del lavoro provinciale di avere una fotografia, in tempo reale, dei vari flussi di utenti dei 3 Cpi della provincia.

#### *Reti e sistemi informativi locali*

I casi sopra descritti lasciano intuire l'esistenza di un livello di interconnessione tra i Cpi e la provincia supportato da un sistema informativo locale; attivato dalle regioni o dalle province per la rilevazione, l'elaborazione e la diffusione dei dati in materia di collocamento e di politiche attive del lavoro. In particolare i compiti più ricorrenti affidati ai sistemi locali sono: la condivisione delle informazioni relative allo stato anagrafico e professionale dei lavoratori, l'incontro domanda-offerta di lavoro, un monitoraggio continuo, l'erogazione mirata dei servizi di accompagnamento al lavoro, l'esercizio delle funzioni statistiche. Non meno importante, nel disegno complessivo del Sil è la realizzazione di una rete unitaria e integrata di strumenti, servizi, informazioni e documentazione, costituita da una pluralità di banche dati, coordinate e interoperanti. Un aspetto che può aiutarci a comprendere il livello di interoperabilità dei sistemi locali è dato dai valori riportati nella tab. 4.20.

Essi descrivono uno scenario complessivamente movimentato e, se osservato raffrontando la presenza di Sistemi informativi locali ed i collegamenti in rete con provincia e regione, caratterizzato da tendenze contrastanti molto ben delineate. È sufficiente infatti osservare il dato complessivo di entrambe le tipologie per avere una prima dimensione del fenomeno: circa il 30,7% dei Centri visitati dichiara di avere un collegamento in rete con la propria regione, a fronte di un 56,4% che dispone di un'analogia infrastruttura con la provincia. Nel complesso il livello delle infrastrutture informatiche si presenta ancora molto diversificato, con la tendenza verso un progressiva strutturazione di sistemi a livello provinciale. Lavori ancora in corso si alternano ad



alcune realtà sia provinciali che regionali, indubbiamente strutturate, dov'è possibile osservare elementi di "regolarità" nei sistemi di rete.

L'esistenza della rete provinciale è predominante nelle aree del Nord e del Centro, mentre rimane ancora poco diffusa tra i Centri del Sud e delle Isole con valori intorno al 22,1%. Il sistema regionale sembra essere preferito dalle regioni del Nord-Est con il 38,3% dei casi e del Sud con il 32,4%. Sostanzialmente marginale è la presenza di reti con altri soggetti, presente solo nell'8,8% dei Cpi. A sottolineare come il livello di osservazione nella progressiva strutturazione di queste situazioni possa essere tanto regionale quanto provinciale, alcune iniziative descritte negli studi di caso. È interessante inoltre osservare come le differenze tecnologiche e i meccanismi diffusivi ad esse associati sono fonti potenzialmente importanti di *convergenze nella qualità dei servizi*, sia tra province che tra regioni.

Tab. 4.20 - Cpi per area geografica: presenza di collegamenti in rete - valori assoluti e %

Area geografica	No		Sì		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
<i>Presenza reti con Regione</i>						
Nord-Ovest	89	79,5	23	20,5	112	100,0
Nord-Est	71	61,7	44	38,3	115	100,0
Centro	62	71,3	25	28,7	87	100,0
Sud e Isole	150	67,6	72	32,4	222	100,0
<i>Totale</i>	372	69,4	164	30,6	536	100,0
<i>Presenza reti con Provincia</i>						
Nord-Ovest	17	15,2	95	84,8	112	100,0
Nord-Est	23	20,0	92	80,0	115	100,0
Centro	21	23,9	67	76,1	88	100,0
Sud e Isole	173	77,9	49	22,1	222	100,0
<i>Totale</i>	234	43,6	303	56,4	537	100,0
<i>Presenza reti con altri soggetti</i>						
Nord-Ovest	97	86,6	15	13,4	112	100,0
Nord-Est	109	94,8	6	5,2	115	100,0
Centro	76	87,4	11	12,6	87	100,0
Sud e Isole	207	93,2	15	6,8	222	100,0
<i>Totale</i>	489	91,2	47	8,8	536	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Procedendo da Nord a Sud si osserva che nelle aree del Nord-Est esistono esperienze che hanno raggiunto la piena funzionalità. I Centri per l'impiego della provincia autonoma di **Bolzano** svolgono la propria attività di mediazione con l'ausilio di un sistema informativo elettronico integrato nel Sistema informativo lavoro provinciale (Silp). Il principale vantaggio di questa connessione risiede nella possibilità d'accesso per tutti i mediatori ad una serie d'informazioni e dati strutturati sui propri clienti. In questa attività una delle funzionalità più importanti è sicuramente la possibilità di poter valutare gli esiti: sia i tentativi di mediazione su un'offerta d'impiego, sia le proposte di specifiche offerte formative possono, infatti, avere esiti positivi o negativi verificabili comunque dopo un certo periodo di tempo. Tramite l'integrazione

nel Silp il sistema genera alcuni *feedbacks*; in questo modo gli esiti possono essere documentati collegando dati provenienti da fonti diverse.

Per ogni tentativo di mediazione a favore di un disoccupato presso una determinata azienda, nel caso in cui la persona venga effettivamente assunta, l'esito positivo della mediazione viene automaticamente registrato nella banca dati. Ciò grazie al collegamento elettronico con le registrazioni di assunzione e cessazione effettuate sulla base delle informazioni che ogni datore di lavoro è obbligato a notificare per legge. Il sistema informativo lavoro locale posto a supporto dell'attività di mediazione e orientamento è aperto verso l'esterno (tramite la rete Internet), consentendo il diretto coinvolgimento del cliente, sia per aziende che lavoratori. Le persone in cerca di lavoro, attraverso l'accesso Internet al Servizio lavoro sono inserite sistematicamente in una banca dati, denominata Lav. In questo modo viene garantita la gestione di tutti i clienti del Servizio lavoro: sia i disoccupati "ufficiali", sia le persone che si mettono in contatto con l'ufficio, per trovare un nuovo posto di lavoro. Eventuali compatibilità vengono segnalate automaticamente, in modo da tenere in considerazione soltanto le offerte più idonee rispetto alle attitudini e professionalità rilevate. Il mediatore ha, peraltro, la facoltà di modificare per ogni ricerca il livello di compatibilità da attivare.

A richiesta dell'interessato il mediatore può formulare un annuncio da pubblicare nella borsa lavoro in Internet. È il cliente a decidere se farlo in forma anonima o meno. Nel primo caso, verrà pubblicato il recapito del mediatore che garantirà per un eventuale contatto. Per quanto riguarda la rilevazione delle offerte di impiego, i mediatori si avvalgono di una banca dati, denominata Stes che, alimentata da diverse fonti, rileva i posti vacanti. Le informazioni vengono inserite dal mediatore che le acquisisce dalle aziende, oppure affluiscono nella banca dati direttamente da Internet, grazie all'inserimento da parte dei datori di lavoro dei loro annunci *on line*. Tramite questa banca dati avviene anche la comunicazione verso l'esterno. Le offerte d'impiego vengono pubblicate su Internet, dopo aver concordato con l'azienda la diffusione dell'annuncio in forma anonima (con il solo recapito del mediatore) ovvero con l'indicazione dell'indirizzo della stessa. La banca dati permette, inoltre, la rilevazione di quante volte una determinata azienda abbia comunicato il proprio fabbisogno professionale al Servizio lavoro. Anche le qualifiche più ricercate e molti altri requisiti richiesti possono essere rilevati statisticamente. Variazioni del fabbisogno professionale e di qualifica possono così essere monitorati. Nel 2003 le aziende hanno pubblicato *on line* poco più di 2.100 annunci per posti vacanti. Oltre a questi, circa 3.500 altre offerte d'impiego sono state inserite direttamente dai collaboratori dei Centri di mediazione lavoro.

Il livello di connessione si estende alle agenzie private presenti sul territorio, con le quali il Centro di mediazione lavoro non si sente in concorrenza; con essi ha instaurato rapporti di carattere prevalentemente informativo. Usualmente le agenzie di lavoro interinale comunicano al Centro le proprie offerte di lavoro, che vengono pubblicizzate sia mediante l'affissione in apposite bacheche poste all'interno della struttura, sia con la diffusione tramite il servizio telematico della borsa lavoro in Internet (le agenzie possono inserire direttamente e autonomamente in rete le proprie offerte).

La borsa lavoro garantisce la possibilità di accesso diretto alle banche dati dell'offerta e della domanda di lavoro sul mercato. Questo portale funziona come uno sportello virtuale: i clienti del Centro di mediazione lavoro, si tratti di persone alla ricerca di un impiego o di aziende in cerca di personale, possono autonomamente accedere alle informazioni per loro più interessanti e diffondere le proprie richieste *on line*, quasi in tempo reale. È uno degli spazi più importanti e

maggiormente consultati tra i siti della rete civica dell'Alto Adige, con oltre 40.000 visitatori al mese. Il sistema informativo attualmente presente all'interno dei Centri delle province del **Veneto**, è ritenuto adeguato agli standard del sistema informativo regionale. I principali programmi utilizzati e presenti all'interno degli uffici sono *Netlabor 4* ed *E-Labor*. Il primo, è attualmente utilizzato per la gestione degli elenchi anagrafici dell'utenza in cerca di occupazione; opera in un sistema di rete locale e la sua gestione dei dati è condivisa a livello provinciale. Il secondo è un programma che permette l'incrocio tra domanda ed offerta; ciascun utente viene inserito all'interno della banca dati, così come ogni offerta di lavoro proveniente dalle imprese. *E-Labor* ha lo scopo di migliorare le informazioni sulle reali opportunità del mercato del lavoro, sia per le persone in cerca di lavoro, sia per le imprese in cerca di lavoratori. L'aggiornamento di *E-Labor* avviene in tempo reale.

A Piacenza nel Cpi di **Castel S.Giovanni** il servizio di incontro domanda-offerta di lavoro è strutturato in due ambiti funzionali: dal lato dell'offerta di lavoro, gli orientatori di preselezione implementano la banca dati dei soggetti immediatamente disponibili al lavoro, mentre dal lato della domanda di lavoro gli operatori del servizio si occupano della raccolta delle domande provenienti dalle imprese e realizzano il *matching* utilizzando il *software Prolabor*. La domanda di lavoro proveniente dalle imprese giunge al Centro, prevalentemente, mediante presentazione diretta dei rappresentanti delle imprese e, più di rado, tramite l'invio di richieste con l'ausilio delle tecnologie informatiche. Il Centro dispone, inoltre, di altri applicativi per la gestione dei tirocini e dell'obbligo formativo e della presenza dello sportello sperimentale Inps, dal quale si può inoltre avere accesso ai dati dell'Inps. Anche nei Cpi di **Padova** e **Verona** il sistema informativo attualmente presente, è stato adeguato agli standard del sistema informativo regionale, ed hanno aderito al progetto per l'attivazione del nodo regionale Veneto.

In **Emilia Romagna** nell'attesa della conclusione della sperimentazione del Sifp, Sistema informativo a supporto delle amministrazioni regionali e provinciali nelle attività del sistema formativo e lavoro Centri per l'impiego emiliano-romagnoli, utilizzano i *Prolabor* e il sistema Sare. La provincia di Forlì-Cesena inizierà la sperimentazione di un nuovo *software* passando al Sil regionale a partire dall'anno prossimo. Tra i punti di debolezza, sono stati evidenziati alcuni problemi legati al *software Prolabor* che non permette ancora di gestire in modo adeguato la registrazione di alcuni particolari passaggi previsti dalla normativa in vigore. Il sistema Sare. (Semplificazione amministrativa in rete) è un *software* per l'acquisizione delle pratiche amministrative che permette di semplificare le attività relative all'invio delle comunicazioni obbligatorie dai datori di lavoro alla pubblica amministrazione. Le pratiche interessate sono quelle relative alle assunzioni, cessazioni, proroga e trasformazioni dei rapporti di lavoro<sup>98</sup>. L'invio delle comunicazioni in modalità telematica consente una gestione più snella delle procedure e l'eliminazione delle attività di mera imputazione dei dati nei sistemi informativi della pubblica amministrazione da parte degli operatori dei Cpi. Questo *software* è stato predisposto dall'Agenzia Emilia Romagna Lavoro, la quale ha coordinato un tavolo tecnico che ha coinvolto tutte le province della regione. L'implementazione del Sare a giudizio dei responsabili sta dando buoni risultati sia per quanto riguarda il livello di soddisfazione delle aziende utilizzatrici sia per lo sgravio di lavoro che ha comportato nei confronti degli operatori. Le province di **Piacenza** e **Reggio Emilia** hanno provveduto alla messa in rete e alla condivisione degli archivi dei Centri per l'impiego su base locale. È stata necessaria una lunga e laboriosa opera di "pulitura" degli

<sup>98</sup> Isfol (2004), *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei Servizi per l'impiego*, di Di Domenico G., I Libri del Fondo sociale europeo, Rubbetino, Catanzaro.

archivi al fine di eliminare le duplicazioni di imputazione, dovute ad utenti che si iscrivevano e imprese che trasmettevano comunicazioni obbligatorie a più Centri. Anche il sistema di trasmissione telematica delle pratiche obbligatorie avviene attraverso un sistema condiviso su base locale disponibile in tutti i Cpi delle province.

In **Lombardia** la regione ha delegato alle province la possibilità di realizzare i propri sistemi regionali. La rete e la condivisione dei dati tra i Centri e la provincia attraverso la rete Intranet sono punti di forza dei Cpi intervistati di **Brescia, Breno, Sarezzo**; ma coesistono alcune realtà dove a Centri molto strutturati nella dotazione informatica si accompagnano altri che soffrono ancora di qualche difficoltà; alcune legate alla rielaborazione, alla creazione e all'uso dei nuovi *software*, altri legati alla possibilità di dialogare con altri sistemi. Il livello regionale ha realizzato le funzioni previste per il nodo Regionale della Borsa nazionale continua del lavoro è attiva in forma sperimentale da marzo 2004, sono interconnessi 99 operatori privati ed alcune province: Milano, Como, Brescia, Pavia, Bergamo, Sondrio, Varese. Entro il 2005 i diversi sistemi provinciali riceveranno un assetto uniforme e definitivo con il progetto Sintesi già avviato a Como, Milano e Varese. In **Piemonte** il quadro tratteggiato dai Centri intervistati rivela una realtà in divenire. I sistemi informativi e la condivisione delle banche dati dovrebbero essere assicurati dal nuovo *software* gestionale denominato, Sintesi gestito dalla regione. A **Bormio** il programma di gestione della 181 è condiviso a livello provinciale; la condivisione degli archivi con gli altri Cpi partirà a breve. A **Vercelli** esiste una rete unitaria della pubblica amministrazione che mette in comunicazione tutte le amministrazioni pubbliche del Piemonte. Questo sistema serve a trasmettere i dati alla regione e a disporre dei dati della regione. Si sta lavorando per unificare tutti gli archivi. Molti altri Centri utilizzano il sito dedicato al lavoro della regione Piemonte, che consente attraverso un'interessante banca dati sul mondo del lavoro, della formazione professionale e dell'imprenditoria di effettuare ricerche specifiche per gli utenti. Si chiama Infol@, e tra i numerosi servizi offerti, tramite il portale, c'è anche il web *call center* (integrato con il sito) che fornisce informazioni sulle tematiche del lavoro.

In **Liguria** la banca dati centrale esiste solo nella provincia di Genova che può condividere i dati dei Centri per l'impiego il sistema informativo Sirio.

In **Toscana** le province di **Prato, Arezzo, Pistoia, Livorno e Pisa** utilizzano il sistema informativo Idol, realizzato per la costruzione di una rete geografica e progettato in modo tale da poter gestire sia i dati di tipo amministrativo, che il servizio di incontro domanda-offerta di lavoro. Il *software* è stato realizzato con tecnologie web e consente la gestione informatizzata di tutte le funzioni relative agli adempimenti e alla gestione dei Cpi. Può essere utilizzato dagli operatori dei Centri per l'impiego e da tutte le strutture territoriali abilitate allo scopo, sia pubbliche che private. Grazie alle potenzialità offerte dal sistema informatico è stato possibile creare una rete con i comuni, i consulenti del lavoro, le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali, l'Inps, l'Inail, le aziende e le società di lavoro temporaneo. Inoltre possono accedere a parte del db attraverso il programma Artel anche alcuni commercialisti convenzionati con il Centro. Il sistema informativo Idol è in continua evoluzione e prevede modifiche ed aggiornamenti che vengono realizzati sulla base delle esigenze manifestate dagli operatori dei Centri per l'impiego. Nell'ultimo anno sono stati acquisiti miglioramenti soprattutto nella gestione della banca dati 181 e nelle procedure di formazione delle graduatorie per gli enti pubblici.

A **Livorno** il sistema Idol, è stato integrato dal sistema *Business Object* che permette di effettuare le statistiche e che si avvale di un accesso essenzialmente provinciale, con password a

disposizione di un solo addetto della provincia impiegato per Centro per l'impiego. Nei Cpi della provincia di **Firenze** esistono archivi informatizzati per i lavoratori e per le imprese. Esiste poi un sito nel quale i lavoratori inseriscono il loro curriculum, su scheda europea, e le aziende inseriscono la loro richiesta di lavoro; questo nuovo sistema ha facilitato l'incontro domanda-offerta ed ovviamente rappresenta un punto di forza. Il punto di debolezza riguarda il fatto che il *Prolabor* non è più tanto rispondente alle esigenze attuali; si presentano problemi con il passaggio fra la vecchia e la nuova normativa ed il sistema non riesce a leggere bene i rapporti di lavoro registrati per cui non dà in modo corretto i punteggi che devono di conseguenza essere tutti riconteggiati a mano. Il *Prenet* viene invece utilizzato per i curricula nella preselezione.

Nel **Lazio** il processo di realizzazione di un sistema informatizzato condiviso a livello regionale è in corso di realizzazione. Le prime esperienze sono in cantiere nella provincia di Roma. I Cpi intervistati utilizzano un nuovo sistema informatico denominato **Informa Servizi** che ha permesso la costruzione di una rete geografica provinciale con la possibilità di collegarsi con altri soggetti (Inps, Comuni ecc.) ma è ancora in fase di perfezionamento ed è soggetto a progressive modifiche. Il programma viene utilizzato per lo svolgimento di tutte le attività del Centro per l'impiego. Nella regione **Marche** il sistema informativo è gestito da **Job Agency**, un sw sviluppato dalla regione, che non è ancora attivo in tutte le sue funzionalità e che comunque permette ad oggi l'espletamento di tutte le attività amministrative dei Centri. Il programma viene aggiornato sulla base delle modifiche normative e procedurali; l'aggiornamento viene realizzato a livello centrale e durante la notte le modifiche vengono riversate sui *server* dei diversi Cpi. L'archivio del Cpi può essere consultato da qualsiasi Cpi marchigiano, dalla regione e prossimamente anche dall'agenzia regionale (Armal). Vi sono alcuni dati sensibili (situazione occupazionale, anagrafica e professionale) che possono essere visualizzati solo dal Cpi, mentre sono visualizzabili da chiunque tutti i dati (formazione scolastica, esperienze lavorative, capacità e competenze, ecc.). Chiaramente le modifiche all'archivio possono invece essere compiute in tempo reale anche da tutte le sedi decentrate. Il percorso del lavoratore è auto-certificato e può essere aggiornato da ciascun servizio permettendo di ricostruire il flusso delle prestazioni offerte.

Nei Centri dell'**Umbria** il programma *Prolabor* viene utilizzato per la gestione delle banche dati per il D.lgs. 181/297, per la gestione della formazione individuale, banca dati della mediazione; per migliorare le funzionalità del programma è in corso di attuazione un *software* per l'estrazione dei dati da *Prolabor*. I dati sono attualmente condivisi a livello locale. È inoltre in corso di attuazione il sistema Sare per la trasmissione dei dati di assunzione e cessazione da parte delle imprese.

In **Abruzzo**, nella provincia di **Teramo** esiste un'unica banca dati degli iscritti a livello provinciale, nella quale ogni Centro per l'impiego ha la possibilità inserire i propri dati (*Prolabor*). Il Cpi utilizza anche il programma Facile; il *software* è stato utilizzato fino al 31 dicembre 2003 per gestire esclusivamente il servizio incrocio domanda-offerta di lavoro. A partire dal 1 marzo 2004, il programma viene utilizzato anche per la gestione dell'intera banca dati anagrafica e per ottimizzare la gestione amministrativa. Tutti i soggetti convenzionati con il Centro (aziende, parti datoriali, agenzie interinali) possono inviare la documentazione relativa agli adempimenti amministrativi (assunzioni, cessazioni) tramite la rete Internet; in automatico, in risposta alla comunicazione avvenuta, il Cpi provvede ad inviare un protocollo di accettazione. Ad oggi sono convenzionati con il Centro circa 300 aziende e 10 consulenti del lavoro. L'acquisizione del programma Facile è frutto di una precedente azione di ricognizione effettuata dal dirigente provinciale e dai responsabili dei Centri presso i Cpi di Genova, Fano, Ravenna ed

alcuni centri in Spagna e Francia. È stato scelto il *software* utilizzato a Genova proprio perché univa le caratteristiche di semplicità ed efficacia gestionale. A Castel di Sangro, sono in attesa dell'adozione di Idol.

In **Campania** si registrano ancora delle difficoltà legate all'inadeguatezza delle dotazioni informatiche sia numerica che tecnica poiché non tutte sono in grado di supportare sistemi operativi aggiornati (Ariano Irpino). Anche la connessione ad Internet non è sempre garantita. Il *software* utilizzato è *Netlabor4*, ma anche dove presente, non è integrato da procedure automatiche che consentono di analizzare i dati e di stampare le statistiche; la mancata condivisione delle banche dati al *server* a livello locale aggrava la situazione (Salerno Battipaglia). Il Cpi di **Campi Salentina** è dotato di una banca-dati generale degli iscritti, realizzata con il *software Netlabor*, aggiornata in tempo reale e presente in rete locale che consente, a tutti gli operatori, di visionare l'archivio. Va poi segnalato che, a partire dalla BD sugli iscritti, alcuni operatori del Cpi, per facilitare l'elaborazione delle statistiche su iscritti e avviati, hanno predisposto una BD in Excel, da cui si ricavano statistiche mensili. A **Salerno**, manca l'accesso alle BD del *server* a livello locale. Le BD sono protette da password di accesso che non sono state fornite al Cpi; manca l'attivazione di 10 dei 12 *client*. Ciò rende molto difficile il caricamento dei dati e la loro attendibilità funzionale. Alcuni nuovi Uffici per l'impiego (comune di Bellizzi e di Mercato San Severino) nel caricare le migrazioni di lavoratori di Salerno assunti in Comuni non rientranti nella competenza territoriale del Cpi di Salerno incontrano persistenti difficoltà perché manca una omologazione nella modulistica *“le statistiche che non è possibile estrapolare con Netlabor 4, si fanno con Excel ... Prima pensiamo la struttura della statistica poi la realizziamo, come tabelle e infine carichiamo i dati ... Il lavoro aumenta con Netlabor 4 potrebbe dover evitare un giro così lungo per l'obbligo formativo”*.

A **Telese Terme** (Benevento) da Aprile del 2004, grazie alla collaborazione con Italia Lavoro, è stato possibile realizzare una banca dati generale per gli utenti iscritti al Cpi. Attraverso una *password* è possibile accedere al Portale di Italia Lavoro e ricercare le figure professionali richieste. I *software* utilizzati sono programmi specifici di Italia lavoro. In **Puglia** nei Cpi di **Bari**, di **Noci** hanno da breve ha ricevuto un nuovo *software*, Job Pilot, che al momento, però, è ancora allo studio dei tecnici e non è utilizzato dagli operatori. Il nuovo programma in questione dovrebbe servire per la creazione degli Osservatori locali del mercato del lavoro; perché il sistema funzioni nel suo complesso, però è necessario ancora attendere l'allestimento della rete. A **Mesagne** (Brindisi) il sistema informatico presente è Job Pilot e i dati relativi agli iscritti sono condivisi con la provincia di Brindisi attraverso una rete Intranet. Per quello che concerne i dati sono presenti le schede relative ai disoccupati, agli avviamenti, alle professionalità di ciascun iscritto; si tratta di veri e propri fascicoli utente. A **Trifase** (Lecce) sono presenti e aggiornate in tempo reale due banche dati: una generale degli iscritti gestita con il *software Netlabor* (versione 7.1b); una relativa alle persone immediatamente disponibili all'impiego, gestita con Access e realizzata di propria iniziativa dagli operatori del Cti che consente loro di realizzare l'incrocio tra domanda-offerta di lavoro e la preselezione per conto delle imprese.

Nel **Molise** a **Termoli** il Cpi è collegato in rete con l'infrastruttura della Rete telematica delle istituzioni della provincia di Campobasso. Tutti i PC presenti sono collegati ad Internet tramite un *link* verso un operatore di telecomunicazioni, utilizzando una banda garantita.

In **Calabria** a **Catanzaro** esiste una banca dati a livello provinciale: tramite rete Intranet i Cpi della provincia si collegano al data base provinciale e immettono i dati. I dati, sono visualizzabili dai Centri per le interrogazioni relative ai singoli utenti, ma per elaborazioni più complesse

l'archivio viene gestito esclusivamente a livello provinciale. Il *software* utilizzato è il *Job-Pilot*, acquisito tramite una convenzione con la provincia di Milano. Dallo scorso anno, la gestione degli archivi è notevolmente migliorata, in quanto si è passati dal protocollo cartaceo a quello informatizzato. Per quanto riguarda invece l'archivio dei disoccupati ci sono ancora problemi relativi al cambio di *software*: *“Abbiamo dovuto convertire tutti i dati presenti e precedentemente gestiti con il Netlabor in questo nuovo formato, Job-Pilot. A Crotone esiste un sistema informatizzato di data base completati con il Netlabor 7.1 B che ora si cercherà di trasferire su Prolabor in via sperimentale. Tra questi quello sull'obbligo formativo è in fase di costruzione. Tutti i dati sono condivisi. Tutti i Centri lavorano in Intranet e i dati sono consultabili da qualsiasi PC Abbiamo anche un archivio storico, tramite il quale abbiamo informatizzato tutto il percorso storico lavorativo degli iscritti”*.

In **Basilicata** presso il Cpi di **Matera** vi sono due banche dati: anagrafica delle aziende e dei disoccupati, organizzate per la gestione delle attività e condivise con la regione Basilicata. Tuttavia, la rete Basnet attivata con la regione rallenta il normale funzionamento del *Netlabor*. Non si avverte comunque l'esigenza di ulteriori *software* per la gestione delle attività. A **Melfi** i dati inseriti nel sistema informatico sono relativi sia alle imprese (numero dipendenti, anagrafica) che ai lavoratori (anagrafica, esito colloqui) e condivisi con la regione. Gli archivi sono condivisi per le Borse Lavoro.

In **Sicilia** si registrano ancora ritardi, il sistema informativo regionale non è attivo e anche sul lato provinciale esistono sporadiche realtà che descrivono un servizio supportato da dotazione informatiche, in generale le unità operative lamentano mancanza di *software* e la carenza di hardware adeguati. A **Sciaccia** l'Unità operativa ha a disposizione 5 PC, alcuni dei quali molto datati. Solo di recente (luglio 2004) è stato fornito al Cpi il *software* Pro Lav per l'archiviazione dei soggetti che hanno rilasciato la dichiarazione di immediata disponibilità, precedentemente archiviati in excel. A **Scordia** *“il sistema informatico consiste nella semplice registrazione dei soggetti che identificano il Centro come servizio pubblico e che richiedono aiuto nella ricerca dell'occupazione. Il sistema è considerato obsoleto e avrebbe bisogno di essere sostituito con un sistema più moderni”*. Anche a **Lipari** la situazione è rimasta invariata dallo scorso monitoraggio: gli archivi sono informatizzati ancora su Excel e Access, che gestisce tutti gli archivi anche quello generale degli iscritti.

A **Iglesias** i PC presenti sono in rete, con possibilità di connessione ad Internet. I macchinari non sono recenti e comunque, al momento dell'intervista, erano tutti fuori uso a causa di un recente allagamento dei locali del Cpi. In genere, sui PC si archiviano i dati anagrafici con il programma fornito dal Ministero del lavoro. A Nuoro il sistema informatico è composto da 9 PC in rete tra loro. Si tratta tuttavia di macchinari non molto recenti e giudicati insufficienti. Sarebbero necessari almeno altri 6 PC. Il *software* per gestire la banca dati degli iscritti è *Netlabor 7.1b*. A **S.Gavino Monreale** (Cagliari) sono presenti 11 PC, tutti in rete locale, dei quali soltanto 2 hanno la possibilità di connettersi ad Internet. I macchinari sono in parte recenti e in parte obsoleti. A **Castelsardo** 4 PC sono in rete e gestiscono il programma *Labornet* e le applicazioni *Office professional*.

#### *Gli strumenti di accesso e le modalità di erogazione dei servizi sul canale telematico*

L'obiettivo di valorizzare le attività e il livello dei servizi erogati è spesso realizzato attraverso l'attivazione di canali telematici. L'analisi dell'utilizzo di Internet permette di fissare alcune linee generali in merito all'impiego di tecnologie innovative associate a livelli qualitativi

di offerta dei servizi. In questa direzione, le possibilità offerte da Internet hanno senz'altro allargato lo spettro di azione permettendo di accedere facilmente alle informazioni istituzionali dal livello locale, a quello comunitario, potendo reperire materiale normativo ed istituzionale oggi facilmente accessibile. La tab. 4.21 prende in considerazione l'universo dei Cpi che hanno dichiarato la presenza di un collegamento ad Internet; questa domanda permette di cogliere la capillarità di diffusione del sistema che, anche se solo come collegamento attivo, è presente nel 93,1% dei Centri.

Tab. 4.21- Cpi per area geografica: presenza di collegamento ad Internet - valori assoluti e %

Area geografica	No		Sì		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	-	-	112	100,0	112	100,0
Nord-Est	-	-	115	100,0	115	100,0
Centro	-	-	87	100,0	87	100,0
Sud e Isole	37	16,7	185	83,3	222	100,0
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>6,9</b>	<b>499</b>	<b>93,1</b>	<b>536</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

La tab. 4.22 propone un'osservazione per modalità di crescente complessità al fine di valutare per grandi linee il grado di integrazione di tali strumenti all'interno di quella parte delle attività dei Cpi rivolte alla comunicazione, acquisizione e divulgazione delle informazioni. L'analisi delle modalità di utilizzo di Internet, legato alla gestione delle banche dati e modalità di raccolta, gestione e stoccaggio dei dati veicolati dai Cpi fornirà ulteriori elementi di lettura del livello di dotazioni informatiche e inizierà a definire il tipo di rapporto con le moderne tecnologie all'interno delle attività dei Centri.

Tab. 4.22 - Cpi per area geografica: modalità di utilizzo di Internet - valori assoluti e %

Area geografica	Utilizzo per posta elettronica		Utilizzo per consultazione e posta elettronica		Presenza e aggiornamento sito Web		Totale	
	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%	V. a.	%
Nord-Ovest	45	40,2	34	30,4	33	29,5	112	100,0
Nord-Est	10	8,7	76	66,1	29	25,2	115	100,0
Centro	9	10,3	19	21,8	59	67,8	87	100,0
Sud e Isole	57	30,8	128	69,2	-	-	185	100,0
<b>Totale</b>	<b>121</b>	<b>24,2</b>	<b>257</b>	<b>51,5</b>	<b>121</b>	<b>24,2</b>	<b>499</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Il dato che emerge è che il 51,5% circa dei Centri che dispone di un collegamento Internet ne effettua un impiego secondo modalità che potremmo definire avanzate. Circoscritta al 24,2% è invece la realtà di quei Centri che utilizza Internet secondo una modalità molto evoluta, cioè attraverso la presenza e l'aggiornamento di siti web o *link* presso le pagine del lavoro dei siti provinciali (è quest'ultima la tipologia più diffusa). Complessivamente risulta che appena un quarto dei Cpi dichiara un simile livello di attività; si tratta in questo caso di centri dislocati in maniera non uniforme sul territorio (prevalentemente in alcune province del Centro). In molti Cpi si segnala l'impegno di realizzare un rapporto sempre più diretto con il territorio. La finalità di



questa strategia di copertura territoriale tenderebbe da un lato ad estendere i contatti con l'utenza potenziale, dall'altro ad avvicinare i servizi di base al cittadino e alle imprese.

Attraverso il canale telematico vengono erogati un insieme di servizi che sono resi disponibili attraverso modalità innovative e ad un livello di qualità elevato a utenti-clienti (cittadini ed imprese). I principali servizi resi sul canale telematico sono per gli utenti la possibilità di registrarsi *on line* e di diffondere la domanda sul sito web provinciale, per le aziende la possibilità di raccogliere la domanda attraverso mail e diffonderla tramite web ed offrire servizi di consulenza *on line*. Mentre il principale utilizzo nel processo lavorativo è la possibilità di fare *marketing*. L'erogazione dei servizi *on line* ai cittadini ed alle imprese avviene prevalentemente attraverso i siti istituzionali delle amministrazioni o attraverso "portali" aggregatori di servizi. Esiste quindi una molteplicità di portali pubblici ad ogni livello istituzionale prodotto della prima fase di utilizzo di Internet da parte delle amministrazioni.

#### **4.7 Servizi strutturati di informazioni telefoniche e *call center* nei Cpi**

La gestione delle relazioni con l'utenza è ormai diventato un elemento cruciale nelle scelte strategiche ed organizzative degli enti pubblici. La semplificazione ed il miglioramento del contatto tra i Centri per l'impiego e gli utenti rappresenta sempre più una priorità, anche in base ai nuovi standard europei che vogliono i servizi più vicini alle necessità della popolazione. Semplificare l'accesso ai servizi, informare preventivamente il cittadino, risolvere eventuali problemi o richieste tramite il canale telefonico, vuol dire sollevare l'utente dall'onere di doversi recare fisicamente allo sportello o rivolgere ad interlocutori diversi, che non possiedono tutte le informazioni necessarie. La presenza di un servizio telefonico strutturato stimola, quindi, l'utente a mettersi in contatto con il servizio informativo perché è sicuro di trovare sempre qualcuno che risponda in modo esaustivo e competente. Inoltre, le nuove tendenze in atto nei mercati, caratterizzati da una sempre maggiore attenzione delle aziende verso il cliente, hanno portato al moltiplicarsi dei numeri verdi, ed hanno sollecitato anche le amministrazioni pubbliche a fornire un'assistenza sempre più diretta e personalizzata all'utente.

Il *call center*, in particolare, rappresenta la naturale evoluzione del centralino; si presenta, per lo più, come un tentativo di rendere più efficace le modalità di relazione con l'utenza, già sviluppate, nell'ambito del settore pubblico, attraverso l'ufficio relazioni con il pubblico. Il *call center*, con l'utilizzo innovativo del canale telefonico, consente di sviluppare nuove metodologie di gestione della relazione con l'utente, attraverso l'integrazione degli uffici, la creazione di punti unici di contatto, e l'utilizzo di più canali di accesso, resi disponibili dalle nuove tecnologie. Dal punto di vista del Cpi, inoltre, esso rappresenta uno strumento che permette di gestire il contatto con l'utente in parallelo o in alternativa ai servizi erogati presso lo sportello fisico e costituisce un potente nodo di coordinamento dei processi di servizio tra *front line* e *back office*, rispondendo all'esigenza di fornire al cittadino servizi sempre più integrati. L'utilizzo del *call center* consente, inoltre, l'accrescimento del patrimonio di conoscenza del territorio da parte dell'amministrazione provinciale in termini di esigenze, aspettative, bisogni degli utenti. Rispetto allo sportello fisico, il canale telefonico, infatti, offre una possibilità di accesso ad un bacino di utenza maggiore e, allo stesso tempo, di personalizzare l'offerta informativa, grazie all'aumento delle capacità di ascolto. Tra i motivi dell'attivazione e dell'implementazione del servizio c'è la necessità di avvicinare un sempre maggior numero di persone alla rete di servizi, rivolgendosi in particolar modo a tutte quelle categorie di utenti (disabili, donne impegnate in famiglia, cittadini

stranieri, persone che risiedono in zone decentrate) che, per ragioni diverse, hanno difficoltà ad entrare in contatto diretto con i Centri per l'impiego. Dalla rilevazione campionaria, emerge che circa il 27% dei Centri dispone di un servizio telefonico strutturato, mentre il 20% ha predisposto un *call center*.

#### *Servizi telefonici strutturati*

Nel Cpi di **Terracina**, tutti gli operatori rispondono al telefono; la chiamata viene comunque dirottata all'operatore più indicato in base alle competenze possedute. Anche nel Cpi di **Perugia** non c'è ancora un servizio di *call center*; qualunque operatore ha la possibilità di rispondere agli utenti telefonicamente; nel caso, invece, in cui vengano richieste informazioni specifiche l'utente viene passato all'operatore addetto al servizio.

Nel Cpi di **Forlì** il servizio di informazioni telefoniche è gestito tramite la segreteria del Centro che smista le chiamate ai servizi competenti. Per quanto riguarda il servizio di accoglienza e informazione gli operatori forniscono indistintamente informazioni telefoniche, senza ordini di priorità tra gli utenti che telefonano o si presentano direttamente al Centro. Informazioni generiche vengono fornite telefonicamente anche nel Cpi di **Sesto San Giovanni**; qualora, invece, le richieste siano di carattere più specifico, la telefonata viene trasferita allo sportello competente. Il servizio di segreteria del Cpi di **Trieste** è organizzato in modo tale che al numero di telefono risponda una voce registrata che indirizza l'utente ai diversi servizi. Nel Cpi di **Area Aretina**, infine, sono solo due gli operatori che si occupano di erogare il servizio informazioni tramite un numero verde.

#### *Servizio call center*

Se si considera, invece, il servizio di informazioni *call center* si nota, in primo luogo, che si tratta di un'attività generalmente gestita a livello provinciale. Il numero verde della provincia di **Roma**, ad esempio, è attivo dal lunedì al venerdì e fornisce, attraverso un team di consulenti specializzati, informazioni relative ai Servizi per l'impiego. Il servizio viene offerto via voce, tramite caselle di posta elettronica o via fax. Si tratta, infatti, in questo caso, di un vero e proprio *contact center*, nel quale ci si avvale di una pluralità di canali, di cui il telefono non necessariamente costituisce il principale. Per favorire la diffusione di informazioni alla popolazione locale, ma anche ai lavoratori non residenti che intendono prestare la propria attività nel tessuto produttivo trentino, l'Agenzia del Lavoro della provincia di **Trento** si è dotata, mediante appalto di servizio, di un *call center*, che offre telefonicamente le principali informazioni riguardo il funzionamento dei Servizi per l'impiego trentini. Anche la provincia di **Frosinone** ha attivato, dall'aprile del 2002 un *call center*, supportato dal personale di Capitale Lavoro Spa, gestito con modalità *inbound/outbound*, che eroga informazioni relative ai Servizi per l'impiego e alle politiche del lavoro di competenza della provincia, fornendo un'attività di primo orientamento telefonico all'utenza. Il servizio si avvale di due linee, attive 8 ore al giorno, dal lunedì al venerdì, con operatori esperti, assistiti da un *software* informativo e statistico – Nilo (Network informativo per il lavoro e l'occupabilità), personalizzato appositamente per l'amministrazione provinciale di Frosinone. Un vero e proprio "sportello telefonico" è stato attivato dalla provincia di **Pesaro e Urbino**.

Il servizio è in stretto coordinamento con la rete Job della provincia e con gli Uffici del servizio formazione lavoro, si avvale delle competenze e delle banche dati dell'amministrazione provinciale e delle risorse professionali e tecnologiche fornite dal "Consorzio obiettivo

sviluppo”. Gli operatori erogano informazioni e primo orientamento sui servizi offerti dalla rete Job della provincia, sugli strumenti di ricerca attiva del lavoro, sull’offerta formativa privata e pubblica locale, sulla normativa relativa al lavoro e sugli incentivi occupazionali e sulle opportunità di creazione di impresa.

Il Cpi di **Terni** dispone di un servizio di *call center* che è stato dato in appalto a strutture esterne. Gli operatori gestiscono un’utenza con richieste assai diversificate, relative, ad esempio, ai servizi interni al Cpi (adempimenti per assunzioni, per indennità di disoccupazione, iscrizione ai sensi del D.lgs. 181/2000; una parte rilevante delle richieste si riferisce agli avviamenti nel pubblico impiego), oppure alla ricerca del lavoro (curriculum, offerte di lavoro, tirocini formativi), alla formazione (accreditamento strutture formative, bonus formativi, catalogo offerta formativa), come pure alla contrattualistica (formazione e lavoro, part-time, contratti legge Biagi). Vengono, infine, richieste informazioni sulle agevolazioni per l’imprenditoria giovanile e femminile, sugli ammortizzatori sociali (iscrizione liste e indennità di mobilità, cassa integrazione) e riguardo alla normativa sulle fasce deboli (immigrati, disabili, donne). Il Cpi di **Campobasso** ha un servizio di *call center*, affidato ad una società esterna, la Digis di Campochiaro. Le attività svolte consistono nell’informazione agli utenti, nella consulenza alle aziende sulla normativa relativa alle assunzioni agevolate, nel rinvio degli utenti ad uffici specifici, con gestione dell’agenda degli appuntamenti; gli operatori si occupano, inoltre, del monitoraggio dei fabbisogni occupazionali presso 500 aziende e del monitoraggio dei servizi offerti dal Cpi presso 600 utenti. Anche la provincia di **Catanzaro** ha attivato un *call center* gestito da personale esterno ed attivo dal lunedì al venerdì negli orari di apertura al pubblico. Si forniscono informazioni sulle offerte di lavoro, sui servizi erogati, e sulla riforma dei Spi. Particolarmente articolato risulta, infine, il servizio erogato dal *call center* della provincia di **Teramo** che si avvale di soluzioni informatiche che dispongono di banche dati tematiche continuamente aggiornate sugli argomenti oggetto del servizio.

I servizi del *call center* comprendono:

- ◆ **un primo orientamento** all’utenza (cittadini, imprese ecc.) sui temi del lavoro, dell’offerta formativa, delle politiche attive del lavoro, consistente nella decodifica della domanda, rilevazione dell’esigenza espressa, erogazione della corretta informazione, e, nel caso di richiesta non attinente, eventuale indirizzo al servizio territoriale appropriato;
- ◆ **un servizio di informazione** all’utenza relativo alle tematiche del collocamento, della formazione, sulle competenze ed i servizi erogati dalla rete dei Cpi provinciali, sulla normativa regolante l’accesso al mercato del lavoro e sui soggetti di riferimento di tutto il territorio nazionale. Vengono, inoltre, forniti elementi per la redazione di curriculum, per la ricerca del lavoro ed informazioni su: offerte di lavoro, servizi e progetti della provincia in materia di lavoro, strumenti locali e nazionali di politiche del lavoro, servizi dell’ufficio inserimento lavorativo disabili, incentivi alla creazione d’impresa, informazioni sui percorsi scolastici e sui corsi attivati, sulle scuole del territorio, sugli enti attuatori delle attività formative, sulle modalità di accesso ed ammissione ai corsi;
- ◆ **un servizio di richiamata** per la risoluzione di problemi specifici;
- ◆ **una produzione di reportistica periodica** ad uso e consumo dei dirigenti per le attività di monitoraggio e programmazione.

#### 4.8 Cpi e welfare locale

Da alcuni anni è in atto un'evoluzione culturale e normativa che mira a ridefinire il concetto di politiche sociali; si sta passando da una concezione del *welfare* semplicemente ed esclusivamente assistenzialistica a una concezione che vede le politiche sociali come fattore imprescindibile di sviluppo per l'intero sistema. Molte delle sfide che la società moderna deve fronteggiare – la tutela ambientale, la lotta alla povertà, la riduzione del tasso di disoccupazione – sono troppo onerose e difficili perché siano gestite e affrontate da un solo ente o da una sola autorità responsabile. In questo ambito, in anni recenti, i Comuni hanno acquisito un ruolo sempre più importante proprio affiancando il dinamismo economico alla giustizia sociale.

Il *welfare* locale, che necessita di priorità, di risorse, di concertazione, anche legate alle scelte strategiche e alle direttive dell'Unione europea, progetta e realizza un sistema di interventi e strumenti, che dipendono da un'attenta lettura dei bisogni e delle esigenze del territorio; il tutto, nell'ambito e nell'ottica di una strategia di sviluppo. L'integrazione operativa tra servizi sociali e Servizi per l'impiego è la premessa necessaria per la realizzazione, a livello locale, di efficaci interventi per l'occupabilità soprattutto dell'utenza svantaggiata e delle persone che vivono in condizioni di disagio. Si riscontra una forte necessità di coordinare queste esperienze e di promuovere interventi di assistenza, al fine di offrire lo standard utile per creare un modello integrato di azione dei Servizi per l'impiego, per valorizzare le esperienze per l'inserimento nel mercato del lavoro promosse dai servizi sociali territoriali e per promuovere un'adeguata strumentazione di gestione locale degli interventi; ma, allo stesso tempo, la difficile connessione della funzione dei Spi con il sistema di inclusione sociale può rappresentare una delle difficoltà più significative.

La necessità di realizzare interventi di inserimento lavorativo dell'utenza svantaggiata, con particolare attenzione ai disabili e al disagio sociale, porta alcune regioni, province, comuni e il sistema dei Spi a realizzare esperienze di integrazione e interventi operativi proprio finalizzati a creare relazioni organizzative e operative tra Spi e servizi sociali. Queste esperienze trovano spesso riferimento e possibilità di realizzazione nei programmi dell'Unione europea e nel raccordo con il sistema delle Comunità di accoglienza, con le Asl, con le competenze dei Comuni e del territorio e, più in generale, con le azioni coordinate ai sensi della Legge 328 del 2000 dagli enti di ambito per i servizi sociali. La Legge 30, a questo proposito, prevede l'ingresso nel sistema dei Spi di nuovi soggetti, con cui promuovere forme di collaborazione, quali Comuni, Università, Camere di commercio, enti bilaterali, patronati o agenzie per il lavoro; fino a oggi, infatti, i Comuni hanno raramente elaborato un vero e proprio piano strategico per l'occupazione. Nell'ambito della riforma del *welfare* basata sul decentramento e sull'individuazione di nuovi soggetti autorizzati a fornire servizi sempre più vicini alle diverse articolazioni della società e dei territori, anche i comuni assumono un ruolo nuovo, una componente del modello di *welfare* incentrato sulla capacità di dare tutela sul mercato e che, da un lato, collega servizi, interventi e indennità e, dall'altro, impone la specializzazione dei servizi e delle funzioni. Si accompagna quindi alla qualificazione e alla specializzazione dei servizi, la costruzione della rete operativa locale e l'avvio di un processo che prevede come scelta del modello organizzativo dei Spi nel sistema di *welfare* locale:

- ◆ l'esternalizzazione di funzioni specialistiche;
- ◆ la costruzione di strumenti operativi in rete ed esterni;
- ◆ le scelte della programmazione locale.

La prospettiva della specializzazione dei servizi e la costruzione di una rete locale per il

lavoro porta alla definizione di nuovi modelli di intervento. Di conseguenza le comunità locali e, in particolar modo, i Comuni si trovano investiti di maggiori responsabilità e diventano consapevoli della necessaria integrazione e cooperazione con altri soggetti, nel principio della sussidiarietà orizzontale e verticale, e assicurando, nello stesso tempo, quella “rete di servizi”, senza la quale ogni forma di protezione sociale viene meno.

#### *Le partnership tra Comuni e Cpi*

Le *partnership* tra i Servizi per l'impiego e i Comuni molto spesso sono attivate a livello puramente informale e questo a volte toglie incisività, fondi e capacità di programmazione. In questo caso, le iniziative riguardano generalmente lo scambio di informazioni o sedi e attrezzature in comune più che non progetti strutturati e mirati anche se diverse esperienze si appoggiano su strategie più forti e con una buona incisività di intervento. Ci sono numerosi esempi di collegamenti con gli sportelli di Informalavoro, come a **Chiavari** (GE), dove è stato realizzato un collegamento, per via telematica, con 10 sportelli di alcuni comuni della costa e dell'entroterra; o a **Ventimiglia** (IM), dove il Cpi invia mensilmente una newsletter, con tutte le informazioni che potrebbero essere utili e lavora in sinergia con i Comuni, in particolar modo con il comune di Caporosso, che ha collaborato a individuare, tra i propri cittadini, chi veramente è in cerca di un'attività lavorativa e, tra i giovani, chi ha bisogno di un'azione di consulenza mirata all'inserimento nel mondo del lavoro.

In altri Comuni, come a **Pinerolo**, e a **Cuneo** si cerca di attuare un'integrazione nello svolgimento dei servizi. In particolare a **Cuneo** le orientatrici del Cpi sono state impegnate nel progetto “Biblioteca Famiglia”, che, con la collaborazione anche della Consigliera di parità, dell'Informagiovani, del comune di Dronero si è proposto di sperimentare un punto di riferimento innovativo per l'incrocio domanda e offerta nell'ambito dei servizi alla persona e dei lavori domestici. Il progetto, concluso nel settembre 2004, ha avuto il pregio di validare una modalità d'azione e una strategia d'intervento trasferibili non solo nel tempo, ma anche ad altre realtà. Le attività svolte dal Cpi di **Erba** (CO) sono legate, invece, agli sportelli lavoro sul territorio; i lavoratori, residenti nei Comuni della zona, si rivolgono a loro non solo per avere delle informazioni; infatti, in alcuni casi, i servizi erogati sono gli stessi dei Cpi, pur con differenze nei metodi di realizzazione. In realtà la collaborazione, fondamentalmente, prevede un'azione comune per quanto riguarda i colloqui di accoglienza, che possono essere effettuati indifferente-mente o dall'una o dall'altra istituzione.

Anche nell'area del Nord-Est la collaborazione avviene, spesso, in modo informale e si basa essenzialmente sullo scambio di informazioni. In particolar modo il Cpi di **Castel San Giovanni** (PC) fornisce alle amministrazioni comunali informazioni relative alle procedure di auto-certificazione dello stato di disoccupazione e dati statistici sul mercato del lavoro locale; mentre i Comuni, da parte loro, pubblicano e collaborano all'implementazione della banca dati provinciale delle offerte di lavoro. Nel Cpi, inoltre, è presente uno sportello integrato con l'Inps per l'espletamento delle pratiche burocratiche, anche se la mancata condivisione degli archivi elettronici a volte crea problemi nell'organizzazione e nell'erogazione del servizio. In altri casi, come a **Correggio** (RE), la *partnership* con le municipalità è legata all'attività dei nuclei territoriali, nel senso che il Consorzio dei servizi sociali del comune di Correggio, che coinvolge tutti i Comuni del bacino di competenza del Cpi, è partner del progetto sui nuclei territoriali.

Nella provincia di **Forlì**, il Cpi ha attivato varie forme di collaborazione con i Comuni del bacino; con il servizio Formazione e politiche del lavoro si sta attivando una rete di centri

polifunzionali, anche in collaborazione con alcune amministrazioni comunali e con le Comunità montane, al fine di potenziare, in un'ottica di decentramento e di integrazione tra i vari servizi, punti di riferimento all'interno del territorio collinare e montano. In questi centri si concentreranno diverse attività e servizi tra cui quelle normalmente prestate dai Cpi in termini di adempimenti amministrativi, ivi compresa la possibilità di usufruire su appuntamento dei servizi specialistici, quali la consulenza orientativa, il sostegno all'inserimento professionale, le informazioni o le tecniche di ricerca di lavoro ecc. Un'altra forma di collaborazione rilevante è rappresentata dalla gestione comune di progetti, quale il progetto sperimentale di creazione dello "sportello carcere": un punto di riferimento per i detenuti ospitati nella Casa circondariale di Forlì, dove con il comune, l'Asl, la provincia, le associazioni sindacali, quelle di categoria e gli enti di formazione professionale, il Cpi collaborerà per facilitare l'inserimento professionale dei detenuti in permesso o al termine del periodo di detenzione.

In collaborazione con esperti dell'Inps sono state realizzate, all'interno del progetto sperimentale "atipici", coordinato dalla regione Emilia Romagna, giornate formative per l'aggiornamento delle competenze tecnico-amministrative in materia previdenziale, rivolte a tutti gli operatori e in particolare a quelli del Servizio Accoglienza. Con l'Asl, infine, oltre alla realizzazione del già citato progetto sperimentale per la creazione dello "sportello carcere", è stato siglato un protocollo d'intesa per favorire l'inserimento lavorativo di utenti in carico ai Sert e di soggetti inseriti negli istituti di pena. Il Cpi di **Medio Ferrarese** (Ferrara) ha avviato una serie di rapporti, che si limitano nella maggior parte dei casi allo scambio di informazioni e alla partecipazione a progetti; più interessanti sono, invece, le collaborazioni, pur non formalizzate, con alcuni servizi dei principali Comuni del bacino del Centro, ad esempio con lo sportello unico per le imprese del comune di Argenta o con l'Informaimprese di Copparo, nonché con il punto di ascolto per gli extracomunitari del comune di Portomaggiore. A Copparo, inoltre, è stata formalizzata l'istituzione di un Forum Territoriale, ai cui incontri bimensili, presieduti dal Sindaco partecipano la responsabile del Cpi, le parti sociali e quelle datoriali. La sua finalità è quella di favorire la condivisione delle problematiche socio-economiche del territorio, promuovendo una strategia di intervento comune. Il Cpi di **Tione** (TN) ha firmato una convenzione con la provincia e la Questura per la realizzazione dell'iniziativa "Cinformi" (Centro informativo per l'immigrazione), che si pone l'obiettivo di dare informazioni sulle procedure di accesso ai servizi esistenti sul territorio e sulle modalità di ingresso e di soggiorno in Italia. Le principali attività sono un servizio di informazione e orientamento comprensive anche di una consulenza giuridica e sociale sulle tematiche connesse all'immigrazione, un servizio di prenotazione presso la Questura per la consegna dei documenti necessari per l'ingresso e il soggiorno in Italia e un servizio di supporto linguistico e culturale. Il Cpi di **Verona** ha invece attivato una convenzione per fornire, tramite gli operatori del Centro, un sostegno formativo agli impiegati comunali in modo da metterli in condizione di poter erogare informazioni precise e corrette sul mercato del lavoro locale e sulle procedure introdotte grazie alla nuova normativa. Anche nel Cpi di **Valdagno** (VI) i rapporti con le municipalità hanno una forte rilevanza e si collabora sia sul piano informativo che formativo; le *partnership* sono attive su progetti di orientamento, rivolti a tutte le tipologie di utenza, mediante degli incontri di gruppo; su attività di sostegno e/o accompagnamento delle persone, in particolar modo dell'utenza disabile; sui piani di zona, cioè sulla definizione del calendario di interventi sul territorio, attraverso riunioni dei diversi responsabili dei Cpi e delle municipalità. Le attività che il Cpi di **Rovigo** ha avviato grazie a una *partnership* con le municipalità seguono due progetti: uno riguarda l'orientamento

professionale delle fasce a rischio di marginalità sociale e l'altro, con il comune di Occhiobello, concerne un progetto pensato, inizialmente, per fornire un orientamento più specifico e approfondito alle utenze disabili e che, invece, poi è stato esteso anche all'utenza giovanile.

Anche nel Centro le attività di collaborazione e le *partnership* attivate sono fondamentalmente legate a scambi di informazione, ad attività finalizzate all'inserimento delle fasce svantaggiate e alla promozione della formazione, come avviene per il Cpi di **Monterotondo** (RM), mentre il Cpi di **Fano** collabora alla progettazione e alla realizzazione di tirocini per l'inserimento lavorativo di disabili psichici insieme agli ambiti sociali di Fano e Fossombrone. Interessante è la partecipazione del Cpi di **Perugia** al tavolo di lavoro, con l'Adisu, l'ente strumentale del diritto allo studio, nel corso del quale si è cercato di ottimizzare i servizi che vengono erogati in modo specifico agli studenti.

Il Servizio lavoro della provincia di **Prato** ha stipulato una convenzione con i Comuni per l'apertura di 11 sportelli di anagrafe del lavoro presso i quali si svolgono le seguenti attività:

- ◆ gestione dell'elenco anagrafico,
- ◆ iscrizione e dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro;
- ◆ rilascio della scheda anagrafico/professionale;
- ◆ prenotazione per le offerte di lavoro;
- ◆ seminari sul percorso previsto dal D.L. 181.

Il Cpi di **Pescia** (Pistoia) ha fatto, invece, una convenzione con 15 comuni della provincia, con le associazioni sindacali e con quelle di categoria al fine di formare una rete di consulenza attraverso degli sportelli, presso i quali il cittadino può effettuare operazioni di prima accoglienza e di inserimento grazie a una rete telematica. I partner mettono a disposizione il personale, che opera a stretto e diretto contatto con un'operatrice del Centro per l'impiego, che ha il compito di assisterlo e correggerlo, se necessario. Si riesce così ad avere sul territorio una rete fittissima di punti di informazione sul mercato del lavoro. Anche nei Cpi di **Val di Chiana** (AR) e di **Abbadia San Salvatore** (SI) si sta cercando di realizzare più o meno la stessa iniziativa. Nelle regioni e nelle province del Sud è più difficile trovare *partnership* attivate con i Comuni, dal momento che le attività, le iniziative e la formazione degli operatori si stanno ancora avviando e definendo, ma la cosa importante è che i responsabili cominciano a rendersi conto e a essere consapevoli dell'importanza di attivare queste collaborazioni, come afferma il responsabile del Cpi di **Catanzaro**, che preannuncia l'attivazione, all'interno di ogni sede comunale, di una postazione informatizzata, in grado di fornire informazioni sui servizi del Cpi, sul mercato del lavoro e sulle offerte di lavoro e che, grazie a un collegamento Intranet, può anche erogare i servizi relativi alle iscrizioni, all'invio dei curricula ecc. Anche a **Crotone** sta per partire un progetto analogo, che prevede da parte degli operatori del Cpi un'attività di formazione nei confronti del personale del comune.

In Sardegna il Cpi di **Nuoro** ha firmato un Protocollo d'intesa, che definisce la collaborazione con il Sil, che sarà ospitato all'interno dei locali della Scica di Nuoro e con cui saranno condivise anche alcune attrezzature (PC e altro), con lo scopo di realizzare progetti personalizzati di inserimento e/o reinserimento nelle aziende, accompagnamento, orientamento e sostegno agli utenti delle fasce svantaggiate. Particolarmente interessante è la partecipazione del Cpi di **Bari** al programma di iniziativa comunitaria Equal Odea, la cui *partnership* di sviluppo geografica comprende 15 comuni della provincia. L'osservatorio di Odea diviene un punto di riferimento indispensabile per tutti gli attori del territorio impegnati nella lotta all'esclusione sociale. Si tratta di uno strumento per facilitare l'accesso alle informazioni e ai dati raccolti da un osservatorio

sperimentale. Si sta, infatti, sperimentando la creazione di un sistema di analisi e monitoraggio permanente delle politiche e dei fenomeni di esclusione sociale, in relazione alle dinamiche di sviluppo socio-economico. In questa prima fase la finalità è quella di sostenere la programmazione delle politiche territoriali e favorire la progettazione di interventi di inclusione sociale, di inserimento lavorativo e di sviluppo locale.

#### **4.9 Attività di monitoraggio dei servizi e di rilevazione della soddisfazione dell'utenza**

La necessità di meglio comprendere la consistenza e le motivazioni delle azioni di monitoraggio dei servizi intraprese dai singoli Centri per l'impiego ha portato alla creazione di una parte *ad hoc* all'interno del questionario di rilevazione (studio di caso) specificamente dedicata alle azioni di monitoraggio. Nel dettaglio, si è cercato di catturare da un lato l'esistenza di una rilevazione sistematica dei contatti con l'utenza e dell'eventuale classificazione di tali contatti, dall'altro si è focalizzata l'attenzione sui soggetti che realizzano concretamente il monitoraggio e sui "prodotti" di tale attività (pubblicazioni, documenti, reportistica in generale). Di particolare importanza, infine, la rilevazione relativa alla realizzazione di indagini sul grado di soddisfazione dell'utenza, quest'ultima intesa sia dal lato dei cittadini sia dal lato delle imprese. Per una più completa interpretazione dei dati raccolti si è poi ritenuto opportuno integrare alla lettura di tali dati quanto emerso nella parte del questionario dedicato alla rilevazione degli obiettivi la strategia dei Cpi (presenza di obiettivi generali o specifici da raggiungere ed eventuale descrizione). Proprio i risultati emersi riguardo alla presenza di obiettivi nella gestione dei servizi erogati dai Cpi mettono in evidenza alcuni aspetti interessanti che possono essere così riassunti/che possiamo così riassumere:

- ◆ avere degli obiettivi operativi da perseguire appare un fenomeno piuttosto diffuso; i Centri nei quali si afferma di non far riferimento ad alcun tipo di obiettivo sono infatti il 20% circa del totale;
- ◆ i soggetti che determinano gli obiettivi sono generalmente la regione, la provincia o lo stesso Cpi (quest'ultimo in maniera autonoma definisce alcuni indirizzi operativi);
- ◆ la varietà di documenti/strumenti di programmazione e/o indirizzo cui in qualche modo fare riferimento sembra essere abbastanza eterogenea (Por, Peg, Masterplan ecc.);
- ◆ solo in rari casi viene richiamato il Masterplan regionale dei Servizi per l'impiego (lì dove esistente).

In linea generale, se come richiamato al punto 1, coloro che affermano di perseguire degli obiettivi sono la maggioranza, tuttavia tale dato va letto con una certa cautela. Nel momento in cui, all'interno del questionario, si chiedeva di fornire una descrizione degli obiettivi da raggiungere, la situazione si connotava in maniera molto differente da un caso all'altro (anche all'interno della stessa regione), dal momento che cambiano sia i "referenti" sia gli strumenti utilizzati. Infatti, come sottolineato al punto due, i soggetti che più frequentemente definiscono quali debbano essere gli obiettivi operativi cui conformarsi possono appartenere a differenti livelli di governo (regione, provincia, singolo Cpi) determinando una situazione non sempre lineare. La definizione degli obiettivi può passare dunque attraverso l'azione di più livelli. Tra gli strumenti utilizzati (punto 3), la realtà rappresentata dagli studi di caso appare piuttosto eterogenea. Accanto a documenti di indirizzo "classici", come il Masterplan regionale o il



Programma Operativo Regionale (Por), troviamo l'utilizzo del Piano esecutivo di gestione<sup>99</sup> (Peg). Il caso della **provincia di Ferrara**, così come raccontato in sede di intervista, presenta un esempio in cui l'integrazione di diversi strumenti arriva a definire in maniera puntuale quali siano i principali obiettivi del sistema "Spi". La provincia di Ferrara si è dotata infatti di tre principali ordini di obiettivi di implementazione dei Servizi per l'impiego: gli "obiettivi di Peg", il programma provinciale per le politiche del lavoro e gli obiettivi di qualità di erogazione dei servizi all'utenza dei Cpi contenuti nella **Carta dei servizi**.

Gli obiettivi di Peg della provincia di Ferrara per il 2004 mirano a:

- ◆ promuovere la realizzazione di un Osservatorio provinciale sul mercato del lavoro;
- ◆ promuovere i servizi per l'inserimento lavorativo dei disabili mediante l'utilizzo del fondo regionale ex art 14 L. 68/99;
- ◆ sviluppare il servizio di mediazione per le aziende anche con l'effettuazione di visite aziendali;
- ◆ sottoscrivere con tutti i disoccupati il "patto" per la ricerca attiva del lavoro;
- ◆ sostenere le crisi aziendali attraverso la definizione di percorsi di riqualificazione e/o percorsi individualizzati di reinserimento lavorativo;
- ◆ migliorare il *lay out* dei Centri con l'organizzazione di segnaletica interna;
- ◆ implementare e favorire l'utilizzazione del Sare.

Nel programma provinciale per le politiche del lavoro si individua inoltre come obiettivo di carattere generale in capo al Spi, quello di tarare la complessità dei servizi erogati sulle categorie di utenza maggiormente strategiche: donne in reinserimento lavorativo, lavoratori *over 50* e lavoratori atipici.

La Carta dei Servizi per l'impiego, in cui si comunica al cittadino, per ciascun servizio erogato a livello di Cpi e ufficio centralizzato del Spi, quali sono le finalità del servizio, l'attività svolta, le modalità di erogazione (tipo di intervento, tempi e luoghi dell'intervento), gli impegni del servizio ed il patto con l'utente. Infine, l'ente provinciale ha provveduto alla certificazione di qualità di tutti i propri servizi. Tale certificazione ha permesso di esplicitare i processi di erogazione dei servizi ed individuare standard di qualità e "obiettivi di miglioramento degli stessi". Altri casi in cui viene fatto riferimento all'utilizzo del Peg sono quelli dei Cpi lombardi di **Cesano Maderno, Rho e Sesto San Giovanni**. In sede di intervista il funzionamento del sistema è stato descritto nella maniera seguente: *"Gli obiettivi dei Cpi sono determinati ogni anno nel Piano esecutivo di gestione (Peg) del settore. Nelle riunioni annuali del Peg il coordinatore dei Cpi comunica ai responsabili dei Centri gli obiettivi ai quali sono stati destinati i fondi annuali di bilancio e come perseguirli. Gli obiettivi sono legati all'evoluzione della normativa"*.

A titolo di esempio viene descritta la situazione con l'entrata in vigore della L. 68/99 sui soggetti disabili: inizialmente è stato posto l'obiettivo di decentrare l'iscrizione dei disabili; dopo che l'obiettivo è stato raggiunto ne è stato indicato uno nuovo, e cioè l'istituzione nei Cpi di uno sportello informazione disabili rivolto ad individui ed imprese. Lo sportello così creato: *"... Sarà in grado di dare quelle informazioni alle imprese che attualmente devono richiedere all'Ufficio disabili di Milano...In questo periodo alcuni operatori stanno seguendo un corso di formazione finalizzato alla creazione dello sportello e quindi al conseguimento dell'obiettivo"*.

<sup>99</sup> Il Peg è una delle più importanti novità introdotte dal D.lgs. 77/95 e costituisce un fondamentale strumento per la gestione dell'ente. Il dirigente con il Peg ha un programma concreto degli obiettivi da raggiungere, una guida che indica il percorso della sua azione, precisando limiti e finalità. Il Peg deve esplicitare le scelte contenute nel bilancio di previsione, ed è lo strumento tipico e necessario per coloro che operano alla fase gestionale.

Interessante infine, il caso del Cpi di **Prato** per il quale gli obiettivi del biennio 2003-2004 sono stati definiti all'interno del Contratto di servizio che regola i rapporti tra la Fil Spa e la provincia di Prato. All'interno del contratto sono indicati:

- ◆ funzioni (gestione dei diversi servizi per l'utenza e relativa attività di amministrazione e di rendicontazione);
- ◆ obiettivi (risultati da raggiungere in termini di utenza servita, ore lavorate e tempistica prevista);
- ◆ piano finanziario (quadro dei finanziamenti Fse, Ministeriali e Regionali destinati alle diverse attività);
- ◆ indici di efficienza, efficacia ed economicità per la valutazione del raggiungimento dei risultati attesi.

L'ultimo punto messo in evidenza a seguito dell'analisi degli obiettivi (punto n. 4) riguarda lo scarso richiamo al principale documento di indirizzo per i servizi e cioè il Masterplan regionale. Il rilievo appare tanto più importante se vengono prese in considerazione le realtà in cui da tempo è stato creato un simile documento. Appare abbastanza singolare infatti che nessuno dei Cpi veneti intervistati faccia riferimento al Masterplan predisposto dall'Agenzia regionale (sia nella parte del questionario dedicata all'individuazione degli obiettivi sia in quella dedicata specificamente alle "azioni di monitoraggio"). Nel caso di specie, si tratta di uno strumento che dettaglia in maniera rigorosa obiettivi e indicatori relativi ai singoli servizi. Lo stesso problema si riscontra nel caso dei Cpi delle regioni Lazio, Marche, Emilia Romagna, Molise e Sicilia. Diverso il discorso per quanto riguarda i Cpi umbri e abruzzesi che richiamano costantemente i rispettivi Masterplan. Nel caso dei Cpi umbri, tale atteggiamento può essere spiegato tenendo in considerazione il sistema condiviso di costruzione del Masterplan regionale che ha evidentemente facilitato la presa di coscienza da parte degli stessi operatori del Cpi delle attività di monitoraggio portate avanti, a livello centrale, dall'Agenzia Umbria Lavoro. Venendo ora alle azioni di monitoraggio implementate, la situazione rilevata presenta i seguenti caratteri generali:

- ◆ il monitoraggio delle attività appare un'azione ben presente a livello nazionale;
- ◆ i soggetti che svolgono tali attività sono molteplici;
- ◆ l'effettuazione di indagini sul livello di soddisfazione dell'utenza è un'attività in crescita;
- ◆ il monitoraggio della soddisfazione delle imprese comincia ad essere un fenomeno significativamente diffuso.

Rispetto alle tendenze generali sopra riportate, la lettura dei dati scomposta per area geografica e il paragone con la situazione dell'anno precedente sono due elementi che permettono di evidenziare ulteriori aspetti interessanti. Come affermato, l'attività di monitoraggio dei servizi erogati si configura oramai quale attività tipica dei Cpi. Il dato a livello nazionale mostra infatti come tale attività sia presente nel 66% dei casi (tab. 4.23). Andando più in profondità, tuttavia, si scopre che le differenze a livello territoriale sono sensibili.

Come evidente, l'attività di monitoraggio di servizi nell'area meridionale sconta ritardi notevoli rispetto alle regioni del Centro-Nord, facendo segnalare inoltre un significativo peggioramento rispetto all'anno precedente. Si è infatti passati da un 47% circa di risposte positive nel 2003 ad un 41% del 2004. Tale dato, insieme a quello relativo all'area del Centro, ha determinato un generale peggioramento a livello nazionale: le risposte positive nel 2003 ammontavano infatti ad un 70% contro il 66% del 2004. Non è possibile definire in maniera certa le cause di questa discesa, ma con tutta probabilità sono in parte riconducibili alla accresciuta consapevolezza da parte dei responsabili dei Cpi che un'attività di monitoraggio è una azione più

complessa che non la raccolta ed il trasferimento burocratico di dati ad una struttura superiore, come era il rapporto trimestrale alle Direzioni provinciali del lavoro prima della riforma.

Tab. 4.23 - Monitoraggio delle attività per area geografica - valori %

Area geografica	Monitoraggio attività	
	No	Sì
Nord-Ovest	15,20	84,80
Nord-Est	24,30	75,70
Centro	4,60	95,40
Sud e Isole	59,00	41,00
<i>Totale</i>	33,60	66,40

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

I dati raccolti individuano nell'ente provinciale il soggetto che più comunemente compie attività di monitoraggio (nel 40% dei casi circa), e tuttavia, ciò che sembra emergere con una certa chiarezza è che oramai, in molti casi, ci si trova di fronte ad un "monitoraggio multilivello", alla base del quale raramente esiste un'azione coordinata tra i diversi livelli. In sostanza, non sono sempre ben delineati i confini operativi dei soggetti che portano avanti l'azione di monitoraggio sui servizi erogati. Tra le possibili ragioni di tale situazione se ne possono individuare due in particolare, tra loro complementari (l'una serve a spiegare almeno in parte l'altra): in primo luogo, l'attività di monitoraggio dei servizi rappresenta un settore in cui il singolo Cpi può affermare una certa autonomia dal punto di vista operativo; in secondo luogo, il coordinamento dell'azione di monitoraggio tra livelli di governo più o meno distanti (Cpi-regione, Cpi-provincia) è un'attività senza dubbio complessa che richiede un continuo dialogo tra i diversi soggetti. Indagare quale sia la soddisfazione dell'utenza (tab. 4.24), intesa sia dal lato del cittadino sia dal lato delle imprese, appare un'attività sempre più diffusa, come già affermato.

Tab. 4.24 - Indagini sulla soddisfazione degli utenti per area geografica - valori %

Area geografica	Indagini sulla soddisfazione dell'utenza		
	No	Sì	Totale
Nord-Ovest	19,6	80,4	100,0
Nord-Est	60,0	40,0	100,0
Centro	43,7	56,3	100,0
Sud e Isole	70,3	29,7	100,0
<i>Totale</i>	53,2	46,8	100,0

Fonte: Isfol, monitoraggio 2004.

Il dato nazionale mette in evidenza un deciso incremento nell'utilizzo di tale strumento di valutazione (o auto-valutazione) dei servizi, passando così da un 34% di risposte positive nel 2003 ad oltre il 46% nel 2004. Tale incremento sembra essere generalizzato tranne che nel Mezzogiorno, area in cui si passa dal 33% di risposte positive nel 2003 al 29% nel 2004.

L'attività di monitoraggio che realizza il Cpi di **Forlì** costituisce un caso di eccellenza, anche per la completezza e l'articolazione dell'attività. Attualmente esistono tre livelli di monitoraggio:

- ♦ monitoraggio quotidiano relativo all'affluenza dell'utenza al servizio di accoglienza che

- permette di monitorare il numero di “accessi al servizio”;
- ◆ monitoraggio di flusso dell’utenza, realizzato a campione una settimana al mese. Presso il servizio Accoglienza sono disponibili schede di rilevazione, che l’utenza deve compilare e imbucare in un apposito contenitore. Le schede raccolgono principalmente informazioni quantitative relative all’utenza (sesso, classi di età e nazionalità) e relative alla tipologia di servizio utilizzato. Il campione di popolazione a cui viene somministrata la scheda è calcolato in base all’utenza del mese precedente la rilevazione (l’8% dell’utenza del mese precedente). Una volta raggiunta tale percentuale di schede compilate, la rilevazione viene interrotta;
  - ◆ monitoraggio del grado di soddisfazione dell’utenza che, a cadenza semestrale, si realizza attraverso la predisposizione di un questionario rivolto all’utenza lavoratori. Anche in questo caso, in una settimana a campione per una popolazione pari al 5% dell’utenza della precedente annualità, un operatore si occupa della somministrazione degli strumenti. L’attività ha lo scopo di valutare il grado di soddisfazione dell’utenza, la percezione dell’atteggiamento degli operatori del Centro sull’utenza e la soddisfazione per i singoli servizi utilizzati. Si auspica di potere estendere tale attività anche alle imprese, tipologia per la quale – attualmente – non vengono realizzate indagini di *customer satisfaction*.

Infine il monitoraggio dello stato di attuazione dei Servizi per l’impiego viene realizzato annualmente grazie all’assistenza tecnica dell’Agenzia Emilia Romagna Lavoro. Un altro caso interessante è il Cpi di **Riva del Garda** (TN), dove la struttura svolge le attività di monitoraggio relative all’analisi della domanda di lavoro locale (a cadenza annuale), all’analisi dei flussi del lavoro attraverso i dati relativi ad assunzioni, cessazioni (a cadenza trimestrale) e dei flussi del lavoro attraverso i dati relativi ad assunzioni, cessazioni di lavoratori extracomunitari (a cadenza trimestrale), e infine un supplemento di indagini sulla mobilità geografica dei lavoratori all’interno del territorio di riferimento.

#### 4.10 Affidamento all’esterno dei servizi

La lettura dei dati relativi alle esternalizzazioni (o affidamento all’esterno di funzioni o servizi) a livello di Centri per l’impiego permette di analizzare in maniera sufficientemente approfondita quali ne siano l’incidenza e l’influenza nei confronti delle modalità di gestione di un servizio pubblico. Stante una regia prevalentemente provinciale e/o regionale nella definizione di quali servizi (e in quale maniera) debbano essere affidati a soggetti terzi<sup>100</sup>, ciò su cui è utile focalizzare l’attenzione è dunque la descrizione del “singolo servizio” da parte degli intervistati al fine di capire in che modo convivano operativamente risorse umane interne ed esterne.

Nella presente rilevazione, a differenza della precedente, si è tentato di determinare quali fossero i servizi affidati all’esterno concentrando l’attenzione su tre elementi in particolare: il servizio di accoglienza, quello di orientamento e, infine, quello di consulenza alle imprese<sup>101</sup>. In questi casi infatti si è chiesto all’intervistato di definire inizialmente (tramite domanda chiusa) se il servizio venisse effettivamente erogato e in caso di risposta affermativa attraverso quale modalità (affidato all’esterno in maniera completa oppure parziale). La differenziazione tra

<sup>100</sup> Tale questione verrà approfondita all’interno del prossimo rapporto di monitoraggio basato sull’indagine censuaria dei Spi.

<sup>101</sup> Nel caso del servizio di consulenza alle imprese, analizzato in maniera approfondita al capitolo (Germana), i dati mostrano uno scarso ricorso a soggetti esterni. Tuttavia, la modalità “sportello dedicato”, che mostra percentuali significative, può in alcuni casi aver compreso la presenza di soggetti terzi nella gestione del servizio (ad esempio in forma di *partnership*).

affidamento completo o parziale deriva essenzialmente dal fatto che in alcune strutture il servizio viene di fatto erogato in maniera esclusiva da personale esterno (ad esempio: consulenti e/o collaboratori dipendenti organicamente da una associazione temporanea di scopo vincitrice di bando provinciale), in altri l'erogazione avviene in maniera congiunta o complementare da dipendenti del Cpi e da personale esterno. Nel caso del servizio di accoglienza, accanto a percentuali molto elevate di risposte positive che indicano come oramai l'erogazione del servizio di accoglienza sia pratica comune nella grande maggioranza dei Cpi (si veda in proposito la tab. 3.2 del par. 3.2. Accoglienza), l'affidamento all'esterno sembra essere comunque di entità modesta. Due le considerazioni da fare a tal proposito: in primo luogo, l'accoglienza è giudicata da molti uno dei servizi "caratterizzanti" il lavoro del Cpi e dunque quello con cui lo stesso personale interno si confronta da più tempo e per il quale l'esperienza acquisita non richiede "supporto esterno" (da valutare anche l'incidenza della formazione al personale interno); in secondo luogo, i dati rilevati variano sensibilmente a seconda delle aree geografiche prese in considerazione. Se al Nord-Est e nel Mezzogiorno il ricorso a soggetti terzi rimane poco significativo (rispettivamente 3,5% e 5,4%), al Centro e nel Nord-Ovest la situazione cambia, mettendo in luce valori che raggiungono circa il 20% nel Nord-Ovest (11% al Centro).

Per illustrare brevemente cosa si intenda per affidamento parziale riportiamo alcuni commenti raccolti presso il Cpi di **Erba** (Como) e quello di **Tolentino** (Macerata): *"L'operatore del Cpi addetto al servizio di prima accoglienza fornisce al lavoratore una serie di informazioni utili sui servizi offerti dal Centro e le novità normative. Informa il lavoratore sulla normativa prevista dalla 297/02 e fa compilare l'auto-certificazione di disponibilità immediata al lavoro. L'addetto raccoglie e inserisce nel database tutti i dati e le informazioni necessarie e rilascia l'attestazione relativa alla dichiarazione. A seconda della disponibilità del lavoratore, fissa un appuntamento per il colloquio di accoglienza che verrà effettuato da un collaboratore esterno assegnato dalla provincia al Cpi. Il collaboratore della provincia svolge il colloquio di accoglienza e inserisce in banca dati la scheda professionale"* (Cpi Erba). *"Il servizio di accoglienza viene effettuato da quattro collaboratori, due dipendenti direttamente dal Cpi, ed altri due dipendenti di una società che si è aggiudicata una gara d'appalto per fornire ai Cpi personale specializzato nei diversi servizi"* (Cpi Tolentino).

Se nel secondo caso è chiaro come il personale appartenga effettivamente ad un soggetto terzo (la società vincitrice del bando), nel primo caso la situazione è meno definita poiché il collaboratore della provincia potrebbe essere un soggetto esperto in accoglienza funzionalmente dipendente dall'ente provinciale (assunto, ad esempio, con contratto di collaborazione a seguito di una selezione).

L'analisi del servizio di orientamento (o di consulenza orientativa, a seconda dei casi) offre qualche elemento in più rispetto al servizio precedentemente descritto. Rimandando al capitolo 3.6 per l'analisi approfondita del servizio in questione, preme qui sottolineare come i valori relativi all'affidamento all'esterno del servizio sembrano essere consistenti, soprattutto in alcune aree. Il ricorso a soggetti terzi nella gestione del servizio è inoltre decisamente maggiore rispetto al servizio di accoglienza. Tenendo in considerazione le due modalità di gestione del servizio che prevedono un affidamento totale o parziale a soggetti terzi, emerge la seguente situazione: nel **Nord-Ovest**, ad un 33% dei casi in cui il servizio è completamente esternalizzato si somma un 25,9% di casi in cui l'affidamento è solo parziale; nel **Nord-Est** la percentuale relativa all'esternalizzazione completa è del 17,4 (nulla quella parziale); al **Centro** i valori percentuali rilevati sono rispettivamente del 7,1 e del 23,8%; il **Sud** mantiene valori poco significativi

(3,6%). In linea generale, il servizio in questione sembra essere caratterizzato da una maggiore complessità organizzativa determinata da un lato dalle indicazioni normative (colloqui di orientamento previsti dal D.lgs. 181/00 e successive modificazioni), dall'altro dall'ampiezza stessa del concetto di orientamento che, a seconda delle situazioni, può variare sensibilmente<sup>102</sup>. Esempi utili ai fini della nostra analisi sono tra gli altri quelli del Cpi di **Rovigo**, **Cuneo**, **Pisa** e **Livorno**.

All'interno del **Cpi di Rovigo** il servizio di orientamento viene affidato a partner esterni che alternandosi, gestiscono tale servizio. I partner in questione fanno capo essenzialmente a 3 enti di formazione di derivazione sindacale (Ial, Enaip e Ecipa), partecipanti al più ampio progetto "Erogazione dei nuovi servizi" attivato nell'aprile 2003 e conclusosi alla fine del 2004. Lo staff impiegato è di 8 collaboratori/orientatori. Gli obiettivi di questo servizio prevedono un attento esame delle caratteristiche dell'utente e un approfondimento ulteriore riguardo i suoi bisogni e aspettative, al fine di proporre un percorso formativo o di inserimento lavorativo coerente con le esigenze del soggetto. Ciò avviene all'interno di un colloquio della durata media di un'ora<sup>103</sup>. Per la gestione dei colloqui di orientamento, il Cpi si serve di una generica lista di appuntamenti che con cadenza quotidiana il responsabile del Centro consegna agli operatori che effettuano i colloqui.

Il **Cpi di Cuneo** si avvale di personale interno (2 orientatrici ed 1 addetta), sia pure part-time, in quanto impegnate anche su altre attività del Cpi. Per il conseguimento degli obiettivi numerici relativi alle misure del Por, il Cpi usufruisce di collaboratori appartenenti ai soggetti consorziati nelle due Ats esistenti, costituite l'una per gestire i percorsi degli utenti di tipologia A2, A3 e B1 (categorie Por), l'altra per gli utenti di tipologia B1 (disabili psichici-psichiatrici). I collaboratori esterni lavorano nei locali del Cpi solo per il tempo necessario alla realizzazione dei percorsi orientativi, ricevendo la segnalazione degli utenti dal servizio orientamento. Come sottolineato in sede di intervista, la collaborazione di soggetti diversi sul servizio orientamento ha sia punti di forza che di debolezza. Tra i punti di forza: possibilità di integrare l'esperienza maturata dagli operatori interni con quella dei collaboratori; opportunità di arricchire competenze e modalità di lavoro. Anche il **Cpi di Pisa**, come nel caso di quello di Rovigo, viene supportato da uno staff di persone abbastanza numeroso. Infatti, il servizio è gestito da 7 orientatori e 2 psicologhe del lavoro. Tali consulenti sono stati reperiti dalla provincia di Pisa tramite la predisposizione di **bandi specifici**. Gli orientatori utilizzano una propria banca dati (in Access) per la gestione delle attività correlate al servizio, banca dati che rappresenta una elaborazione della griglia predisposta dalla regione in funzione dell'entrata in vigore del D.lgs. 181/2000. La lettura dei singoli studi di caso permette poi di rilevare come il ricorso all'affidamento all'esterno sia una modalità di gestione utilizzata anche nel caso di altri servizi e con modelli differenti. Casi interessanti si rilevano nel servizio di promozione all'auto-imprenditorialità, per la gestione del quale in alcune situazioni si ricorre ad un supporto esterno sotto forma di convenzione con agenzie specializzate. Ecco allora che il **Cpi di Fano** utilizza settimanalmente un operatore di una società esterna che, su appuntamento, cura le *business ideas* degli utenti; il Cpi di **Latina** è ricorso ad un consulente del Bic Lazio in base alla convenzione tra provincia di Latina e Camera di commercio; il Cpi di **Perugia** partecipa ad un progetto gestito da Sviluppo Italia Bic Umbria spa.

<sup>102</sup> Il caso del Cpi Fano mette bene in evidenza come all'interno della nozione di servizio di orientamento possano rientrare sia i colloqui di orientamento previsti dal D.lgs 297/2002, sia l'attività di consulenza orientativa (organizzata attraverso una serie di incontri individuali, 2/3 incontri a seconda dei casi) sia, infine il servizio di bilancio di competenze.

<sup>103</sup> Nel corso di questo colloquio viene redatto il Pai, Patto di azione individuale.

Vi sono poi casi come quello di Grosseto, San Benedetto del Tronto e Prato in cui la totalità (o quasi) dei servizi erogati vede la presenza di un unico soggetto esterno. Se il caso del Cpi di **Prato** è stato già analizzato in passato, le altre due realtà offrono spunti interessanti e nuovi da segnalare. Il Cpi di **Grosseto** affida ad una stessa “agenzia esterna” (e quindi ai suoi consulenti) l’erogazione del servizio di accoglienza e informazione, del servizio di orientamento, di quello di promozione all’inserimento lavorativo e, infine, dell’attività di consulenza alle imprese. Il Cpi di **San Benedetto** affida alla Ati aggiudicataria del bando provinciale i servizi di orientamento, promozione all’inserimento lavorativo e di incontro domanda e offerta di lavoro. Come spiegato in sede di intervista, i quattro collaboratori dipendenti dell’Ati (due uomini e due donne) sono impegnati ciascuno in maniera esclusiva su una attività: uno si occupa del servizio di accoglienza, uno di quello di consulenza orientativa, uno di sostegno all’inserimento lavorativo ed uno del servizio di incontro domanda-offerta e, quando necessario, della consulenza all’auto-imprenditorialità. L’attività del soggetto terzo è dunque specifica su alcuni servizi di particolare rilevanza “a supporto” del personale già esistente e non già “al posto” di esso. A conclusione di questo breve percorso tra le eterogenee esperienze di affidamento all’esterno dei servizi erogati dai Cpi, le considerazioni da fare possono essere le seguenti: in primo luogo, come riflessione generale, i valori riportati mettono in evidenza come il fenomeno in questione sia di fatto localizzato prevalentemente nelle regioni del Nord e del Centro<sup>104</sup>. Solo in alcuni rari casi (vedi, ad esempio, i Cpi di Campobasso e Termoli) si riscontra un ricorso a soggetti esterni a supporto dell’attività dei Centri del Sud. In secondo luogo, la compresenza di personale interno ed esterno nella gestione di alcuni servizi sembra essere una modalità organizzativa oramai acquisita ed accettata in varie realtà pur registrandosi, talvolta, problemi di comunicazione tra il responsabile del Cpi e la figura del consulente esterno. Come già sottolineato all’interno del par. 4.4. dedicato al personale, la percentuale di addetti con contratti di collaborazione e/o consulenza sul totale del personale impiegato raggiunge punte di oltre il 30% nel Centro e un dato nazionale che si attesta comunque intorno al 20%.

Infine, non sembra possibile tracciare in maniera certa una linea di tendenza relativa all’espandersi (o al restringersi) del fenomeno. Il ricorso, in alcuni casi significativo, a tale modalità di gestione dei servizi dipende in maniera sensibile dalla programmazione del Fse relativa al periodo 2000-2006<sup>105</sup> e dunque una delle variabili da tenere in debita considerazione è la capacità delle singole amministrazioni (provinciali e regionali) di programmare e utilizzare tali risorse. Nelle realtà nelle quali il meccanismo funziona in maniera efficace è ipotizzabile che il percorso di affidamento dei servizi all’esterno non sia destinato a subire variazioni significative nel breve periodo.

<sup>104</sup> Aspetto già messo in evidenza nel Rapporto di monitoraggio Spi 2003.

<sup>105</sup> Considerazioni simili sono contenute anche all’interno del par. 4.4 dedicato al personale.

**ALLEGATO**  
**TRACCIA DELL'INTERVISTA**



## TRACCIA DELL'INTERVISTA

### Dati del C.P.I. – ANAGRAFICA

CPI di (denominazione)	
Codice CPI	
Data dell'intervista	
Indirizzo del CPI	
CAP e Comune (Provincia di)	
Tel.	
Fax	
E-mail del CPI	
Sito web del CPI	
N° sedi distaccate (1) ed elenco	
N° recapiti periodici (2) ed elenco	

<sup>(1)</sup> Si intendono le altre sedi del CPI presso le quali sono erogati, in maniera continuativa, alcuni o tutti i servizi del CPI.

<sup>(2)</sup> Si intendono ulteriori sportelli del CPI, aperti in maniera non continuativa, che non offrono servizi completi, ma raccolgono la modulistica amministrativa e/o forniscono alcune informazioni di base sui servizi offerti dal CPI.

*Elenco dei Comuni di competenza del CPI (elencare in ordine alfabetico):*

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....
- 6) .....
- 7) .....
- ...

<i>Orari di apertura al pubblico:</i>	<i>Giorni</i>	<i>Ora apertura – ora chiusura</i>
Ore di apertura mattutina		
Ore di apertura pomeridiana		

**Dati anagrafici dell'intervistato/i** *Elencare tutte le persone e relative funzioni che hanno risposto all'intervista.*

<i>Nome e cognome della persona intervistata:</i>	<i>Funzione della persona intervistata:</i>
1)	
2)	
...	

### A. ANALISI DI CONTESTO

- Nell'area di competenza del Cpi quali sono le principali caratteristiche dell'offerta di lavoro? Quali sono i profili professionali prevalenti? La disoccupazione è elevata o fisiologica? *Sollecitare una descrizione puntuale tesa ad evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'offerta di lavoro*
- Quali sono invece le caratteristiche prevalenti della domanda di lavoro da parte delle imprese locali? Vi sono cioè ad esempio *aree vocazionali del bacino d'utenza, settori produttivi prevalenti*. Quali *tipologie di imprese* vi operano? Quali sono le caratteristiche prevalenti dei posti di lavoro offerti? Esistono, inoltre, e quali sono i *poli di attrazione per l'offerta di lavoro* in questa area, ad esempio città, aree industriali, o anche poli non territoriali, ad esempio specifiche filiere? *Anche in questo caso sollecitarne una descrizione.*

- Vi sono, inoltre, rilevanti fenomeni di pendolarismo collegati ad eventuali poli produttivi?
- Esistono nel territorio altri soggetti (pubblici e privati) che operano nel campo dell'intermediazione?
- In caso di risposta affermativa, indicare di quali soggetti si tratta specificando tipologia di ente, ubicazione e servizi implementati. Che tipo di rapporti avete stabilito con tali soggetti? Vi sentite in concorrenza con loro oppure avete stabilito rapporti di collaborazione ed eventualmente di che tipo?
- Come definireste i rapporti con il Servizio politiche del lavoro della Provincia (o comunque il Servizio provinciale di riferimento)? *Rilevare eventuali questioni aperte (o irrisolte o difficili da risolvere) nel rapporto con il Servizio politiche del lavoro della Provincia (ad esempio di natura amministrativa, economica (reperimento materiali), o relative alla circolazione delle informazioni).*
- Il vostro Cpi opera in base ad obiettivi generali o specifici da raggiungere (ad esempio obiettivi di tipo concreto, avvio autoimprenditorialità, a corsi di formazione, a formazione mirata, ecc.)?

Si, sono stati determinati autonomamente da noi
Si, sono stati indicati dalla Provincia
No

- Se si, può specificare di quali obiettivi si tratta? Sono stati definiti degli standard da raggiungere? Quali e in quanto tempo?

Quali, tra le categorie di utenza elencate, sono le tre più rilevanti sulle quali vi state orientando prioritariamente in questo momento? (indicare 1°, 2° e 3° in ordine di importanza)

Donne in reinserimento lavorativo	
Disabili	
Disoccupati di lunga durata	
Giovani	
Extracomunitari	
Lavoratori over 50	
Giovani in obbligo formativo	
Persone occupate in cerca di un altro impiego	
Nessuna in particolare	
Altro (specificare)	

Riportare una descrizione di ciascuna delle categorie indicate dall'intervistato.

### I percorsi

- Esistono percorsi specifici, cioè alcune azioni/servizi **organizzati in sequenza**, indirizzati alle categorie di utenza più rilevanti indicate? (Chiedere una dettagliata descrizione delle tappe di questi percorsi)
- Qual è il percorso/tipo che il Cpi offre all'utenza in cerca di lavoro? Vi sono cioè alcune azioni/servizi **organizzati in sequenza** indirizzate a tutti gli utenti del Centro? E quali sono le tappe di questi percorsi?

## B. ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI

### 1. Adempimenti amministrativi

- % di tempo mensile dedicato agli adempimenti amministrativi: e cioè registrazione delle assunzioni, cessazioni del rapporto di lavoro, trasformazioni di posto di lavoro, proroghe di contratti o rinnovi degli stessi (escluse procedure relative al 181/00 e succ. modifiche).

1.1	Percentuale di tempo mensile necessario al lavoro amministrativo	%
-----	--	---

- È stato completato il censimento dei lavoratori disoccupati già inseriti nell'elenco anagrafico? Specificare la percentuale di completamento (se completato indicare 100%).

1.2	Percentuale di completamento dell'autocertificazione (ex d.lgs. 181/2000 e succ. mod.).	...%
-----	---	------

Indicare il numero di **sogetti inseriti nell'elenco anagrafico al 31 dicembre 2003:**

Numero di soggetti inseriti nell'elenco anagrafico	Maschi	Femmine	Totale
Totale al 31 dicembre 2003			

Indicare il numero di **sogetti che hanno rilasciato la dichiarazione di immediata disponibilità** suddividendoli in base alle diverse categorie previste dal D.Lgs 181/2000 e successive modificazioni **al 31 dicembre 2003:**

Tipologia	Maschi	Femmine	Totale
Adolescenti (15-18 anni)			
Giovani (19-25)			
Classe di età 26-29			
Classe di età 30-34			
Classe di età 35-39			
Classe di età 40-44			
45 anni e oltre			
Di cui:			
Donne in reinserimento lavorativo			
Disoccupati di lunga durata			
Inoccupati di lunga durata			
Totale			

In caso di indisponibilità dei dati, ovvero di parziale disponibilità: Perché i dati non sono disponibili? Cosa ostacola la loro elaborazione?

## 2. Accoglienza e informazione

2.1	Viene effettuato il servizio di accoglienza presso il Centro?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	Si, affidato all'esterno <input type="checkbox"/>
-----	---	-----------------------------	-----------------------------	---

- In caso negativo rilevare quali sono gli ostacoli che impediscono la realizzazione del servizio e come si pensa di superarli. Poi passare a sezione 3
- In caso positivo, breve descrizione dell'organizzazione del servizio: evidenziare in particolare i punti di forza e di debolezza nell'organizzazione e nella sua erogazione. *Riferirsi in particolare all'adeguatezza (ovvero inadeguatezza) del servizio rispetto alle esigenze espresse dall'utenza. Sollecitare una puntuale descrizione specificando se vi è personale dedicato, quali sono le diverse modalità di accesso e registrazione degli utenti, la durata ed i contenuti abituali di un primo colloquio. In caso di servizio affidato all'esterno, rilevare le motivazioni che hanno condotto a tale scelta.*

2.2	Si registrano gli utenti ?	No <input type="checkbox"/>	Si, Mod. cartaceo <input type="checkbox"/>	Si Database <input type="checkbox"/>	Si, Entrambi <input type="checkbox"/>
-----	----------------------------	-----------------------------	--	--------------------------------------	---------------------------------------

- Quanti utenti avete registrato la scorsa settimana?

2.3	Descrizione dell'organizzazione del servizio:		
2.3.1	Modalità di realizzazione	Sportello <input type="checkbox"/>	Scrivania <input type="checkbox"/>
2.3.2	Presenza di personale specializzato	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2.3.3	Presenza di spazi attrezzati	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2.3.4	Presenza di spazi di attesa	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

2.4	Esistono spazi attrezzati per l'autoconsultazione*?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
-----	---	-----------------------------	-----------------------------

\* anche la presenza di bacheche deve essere considerata

2.4.1	Esistono spazi per la consultazione di materiale cartaceo?	No <input type="checkbox"/>	Si tavoli <input type="checkbox"/>	Si bacheche <input type="checkbox"/>	Entrambi <input type="checkbox"/>
-------	--	-----------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------

2.4.2	Numero totale eventuali postazioni informatiche per autoconsultazione		
2.4.3	di cui con accesso ad internet		

2.5	Informazioni disponibili per il Pubblico	Ambito (1)	Frequenza di aggiornamento (2)
2.5.1	Informazioni sui servizi offerti dai Spi		

2.5.2	Domanda di lavoro proveniente dalle imprese		
2.5.3	Concorsi		
2.5.4	Eures		
2.5.5	Corsi di formazione/istruzione		
2.5.6	Tirocini, stage, borse studio		
2.5.7	Contratti lavoro		
2.5.8	Normativa di lavoro		
2.5.9	Altro (specificare)		

(1) 1=locale; 2=provinciale; 3=regionale; 4 = nazionale; 5 = internazionale

(2) 1=settimanale; 2=quindicinale; 3=mensile; 4=altro (specificare)

2.6	Informazioni disponibili su Web	No <input type="checkbox"/>	Si, sito del Centro <input type="checkbox"/>	Si, sito provinciale <input type="checkbox"/>
-----	---------------------------------	-----------------------------	--	---

### Se sì, specificare indirizzo

2.7	Esiste un servizio strutturato di informazioni telefoniche?	No <input type="checkbox"/>	Si, personale dedicato <input type="checkbox"/>	Si, call center <input type="checkbox"/> (1)
-----	---	-----------------------------	---	--

(1) Specificare se si tratta di un servizio interno al Cpi o se gestito al livello provinciale (in appalto a strutture terze): \_\_\_\_\_

### 3. Orientamento

3.1	Viene effettuato il servizio di orientamento presso il Centro?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	Si, affidato all'esterno <input type="checkbox"/>
-----	--	-----------------------------	-----------------------------	---

- In caso di risposta negativa specificare le motivazioni della mancata erogazione. Poi passare a sezione 4. Numero di **colloqui di orientamento erogati ai soggetti che hanno rilasciato la dichiarazione di disponibilità** ex D.Lgs 181/2000 e successive modificazioni (Gennaio-Dicembre 2003)

Numero di colloqui di orientamento	Maschi	Femmine	Totale
Totale			

### Rinvio (ex D.Lgs 181/2000 e successive modificazioni) al colloquio di orientamento

- Specificare se la gestione dei colloqui di orientamento previsti dal D.Lgs 181/2000 e successive modificazioni preveda l'implementazione di una generica lista di appuntamenti, oppure di una graduatoria di appuntamenti differenziata (nei tempi) a seconda delle categorie di disoccupati (e, nel caso, specificare quali).

3.2	Il rinvio al colloquio di orientamento avviene entro tre mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione, come previsto ex. D.Lgs. 297/2002?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
-----	---	-----------------------------	-----------------------------

In caso di risposta negativa specificare il perché (ad es. la regione ha stabilito termini differenti; i volumi di attività del Cpi non permettono di rispettare il termine ordinatorio dei 3 mesi, ecc.)

Breve descrizione dell'organizzazione e dell'erogazione del servizio di orientamento, evidenziando tra l'altro i punti di forza e di debolezza che le caratterizzano. *Sollecitare una puntuale descrizione specificando se vi è personale dedicato, la durata ed i contenuti abituali dei colloqui, se si svolgono soprattutto incontri di gruppo o colloqui individuali*

3.2.1	Esistenza di spazi attrezzati per i colloqui?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
3.2.2	Il servizio è svolto da personale specializzato? (orientatori, psicologi, ecc.)	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>

### Contenuti dei colloqui di orientamento

3.3	Contenuti dei colloqui di orientamento	No	Si
3.3.1	Progetti formativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.2	Progetti di inserimento lavorativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.3	Progetti di orientamento per disabili e categorie svantaggiate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.4	Assistenza alla redazione dei curricula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.5	Progetti di sviluppo personale e professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.6	Bilancio di competenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.7	Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vi sono progetti di orientamento promossi nel Centro, magari all'interno di più ampie iniziative provinciali? In caso di risposta affermativa indicarne i contenuti e i target di utenza dei destinatari.

*Il CPI svolge incontri di orientamento di gruppo e dove?*

3.4	Incontri di orientamento presso:	No	Sì
3.4.1	Istituti scolastici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.2	Informagiovani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.3	Centri di formazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.4	Centro per l'Impiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.5	Altre strutture (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Con quali modalità si svolgono i colloqui individuali?*

3.5	Modalità di svolgimento:	No	Sì
3.5.1	Con questionari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5.2	Con test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5.3	Colloqui liberi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5.4	Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Promozione all'inserimento lavorativo

- Descrivere puntualmente le attività del CPI in materia di promozione all'inserimento lavorativo: organizzazione, presenza di personale e di spazi dedicati. In particolare chiedere una valutazione dell'**adeguatezza del servizio rispetto alle esigenze espresse dall'utenza**, nonché dei punti di forza e di debolezza del servizio.

4.1	Esistenza di personale specializzato?	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>
4.1.1	Esistenza di spazi dedicati per i colloqui?	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>

#### Tirocini

4.2	Si promuovono tirocini?			No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>
4.2.1	Colloqui di preselezione	Abitualmente <input type="checkbox"/>	Qualche volta <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Mai <input type="checkbox"/>
4.2.2	Supporto ai tirocinanti per l'inserimento al lavoro	Abitualmente <input type="checkbox"/>	Qualche volta <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Mai <input type="checkbox"/>
4.2.3	Supporto nella stesura dei progetti di tirocinio	Abitualmente <input type="checkbox"/>	Qualche volta <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Mai <input type="checkbox"/>
4.2.4	Tutoraggio delle attività di tirocinio	Abitualmente <input type="checkbox"/>	Qualche volta <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Mai <input type="checkbox"/>
4.2.5	Rilascio attestato credito formativo			No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>

Numero di azioni per migliorare l'occupabilità dei disoccupati (tirocini) erogate ai soggetti che hanno rilasciato la dichiarazione di disponibilità ex D.Lgs 181/2000 e successive modificazioni (Gennaio – Dicembre 2003)

Numero di Tirocini	Maschi	Femmine	Totale
Totale			

4.3	La proposta di adesione ad iniziative di inserimento lavorativo avviene entro i termini temporali indicati dal D.Lgs. 297/2002? <sup>106</sup>	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>
-----	--	-----------------------------	-----------------------------

- In caso di risposta negativa: perché? (ad es. la regione ha stabilito termini differenti; i volumi di attività del Cpi non permettono di rispettare il termine ordinatorio, ecc.)

<sup>106</sup> 1) Non oltre quattro mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione nei confronti degli adolescenti, dei giovani e delle donne in cerca di reinserimento lavorativo, non oltre quattro mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione; 2) nei confronti degli altri soggetti a rischio di disoccupazione di lunga durata, non oltre sei mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione.

**Autoimprenditorialità**

4.4	Il Cpi ha avviato azioni di promozione dell'autoimprenditorialità?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
4.4.1	In particolare di quella femminile?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>

- In caso di risposta negativa specificare le motivazioni che ne impediscono la realizzazione ed eventualmente le azioni che il Cpi intende intraprendere per superare gli ostacoli.

In caso di risposta affermativa specificare con quali strumenti viene effettuata la promozione, quali sono le categorie di utenza coinvolte?

- Quanti progetti di autoimprenditorialità avete avviato nel secondo semestre del 2003? A favore di un'utenza femminile: \_\_\_\_\_; maschile: \_\_\_\_\_ totale: \_\_\_\_\_ non precisato: \_\_\_\_\_

**Lavoro atipico**

- Vi sono lavoratori atipici tra gli utenti del Cpi? In caso si risposta affermativa effettuare una stima in percentuale sul totale degli utenti

4.5	Il Cpi attiva forme di sostegno per i lavoratori atipici?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
-----	---	-----------------------------	-----------------------------

- Specificare se si tratta, ad esempio, di azioni rivolte al miglioramento dell'occupabilità, all'aggiornamento delle competenze, ecc. Specificare inoltre le caratteristiche di questa tipologia di utenza (età prevalente, genere, eventuale settore di impiego prevalente, ecc.)

**Azioni verso disoccupati che percepiscono sussidi**

4.6	Il Cpi attiva azioni verso disoccupati che percepiscono sussidi?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
-----	--	-----------------------------	-----------------------------

- In caso di risposta affermativa, può indicare quali azioni sono state intraprese e a favore di quali lavoratori?

**5. Rinvio a programmi di formazione**

5.1	Il Cpi consiglia /rinvia i propri utenti a programmi di formazione?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
5.1.1	Vi è una richiesta di formazione da parte dell'utenza del Cpi?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>

- In caso di risposta negativa alla 5.1, quali sono gli ostacoli che impediscono tale rinvio e come e quando si pensa di superarli? Poi passare a sezione 6:
- In caso di risposta affermativa alla 5.1.1, specificare:
  - a) La tipologia di programmi di formazione maggiormente richiesti (durata, ambito territoriale, argomento, ecc.)
  - b) La tipologia di programmi di formazione attualmente disponibili; indicare altresì i casi in cui la realizzazione avviene attraverso convenzioni o accordi con altri soggetti pubblici e privati, specificando l'eventuale erogazione di **voucher**.
- Il rinvio dell'utenza a programmi di formazione è curato da personale specializzato (ad es. orientatori, psicologi, ecc.)?

Numero di azioni per migliorare l'occupabilità dei disoccupati (formazione professionale) destinate ai soggetti che hanno rilasciato la dichiarazione di disponibilità ex. D.Lgs 181/2000 e successive modificazioni (Gennaio-Dicembre 2003)

<i>Rinvio a formazione professionale</i>	<i>Maschi</i>	<i>Femmine</i>	<i>Totale</i>
Totale			

**6. Mediazione e incontro domanda-offerta**

- Descrizione del servizio di incontro domanda/offerta i lavoro; evidenziarne i punti di forza e di debolezza nell'organizzazione e nell'erogazione (in particolare chiedere una valutazione dell'**adeguatezza del servizio rispetto alle esigenze espresse dall'utenza e quali canali di reclutamento utilizzano le imprese della zona**)

## a) domanda delle imprese

Domanda delle imprese: indicare secondo quali modalità viene raccolta la domanda delle imprese

6.1	Modalità di raccolta della domanda delle imprese	Abitualmente	Qualche volta	Raramente	Mai
6.1.1	Telefono/fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.2	Sportello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.3	Internet (e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.4	Da altri soggetti pubblici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.5	Da agenzie private	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.6	Incontro presso l'impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.7	Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Specificare secondo quali modalità avviene la diffusione della domanda di lavoro delle imprese

6.2	Modalità di diffusione della domanda delle imprese	No	Si
6.2.1	Affissione in spazi interni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.2	Affissione in spazi esterni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.3	Inserzioni giornali, radio e tv locali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.4	Comunicazione ad altri centri impiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.5	Comunicazione ad altri enti (comuni, informagiovani, scuole)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.6	Comunicazione ad agenzie private	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.7	Inserimento su sito web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.8	Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.3	Presenza di personale dedicato alla segnalazione di candidati alle imprese	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
-----	--	-----------------------------	-----------------------------

## b) matching

Modalità di segnalazione dei candidati alle imprese, vedi tabella seguente

6.4	Modalità di segnalazione dei candidati alle imprese	Abitualmente	Qualche volta	Raramente	Mai
6.4.1	Invio elenco dei candidati rispondenti al profilo richiesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4.2	Invio elenco dei candidati rispondenti al profilo richiesto ed effettivamente disponibili all'impiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4.3	Effettuazione di colloqui di selezione assieme alle imprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4.4	Effettuazione di colloqui di selezione per conto delle imprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.5	Verifica dell'esito della comunicazione inviata all'impresa	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
-----	---	-----------------------------	-----------------------------

6.6	Il Cpi effettua attività di preselezione per conto delle agenzie interinali?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
-----	--	-----------------------------	-----------------------------

## Specificità e problematiche

- Esiste un interesse da parte delle imprese e/o da parte dei lavoratori verso forme di impiego flessibile (part-time, tempo determinato, lavoro stagionale)? (chiarire bene verso quali forme di lavoro flessibile vi è interesse, in quali settori produttivi o in quali fasce di lavoratori si manifesta, e come il Cpi cerca di farvi fronte)
- Si riscontrano difficoltà nel reperimento di alcune figure professionali? (in caso di risposta affermativa specificare quali difficoltà e quali figure)

Mediazione effettuata dal Cpi a favore degli utenti che hanno rilasciato la dichiarazione di disponibilità ex D.Lgs 181/2000 e successive modificazioni nel periodo Gennaio-Dicembre 2003

Numero di avviamenti effettivamente mediati dal Cpi	Maschi	Femmine	Totale
Totale			

## 7. Consulenza alle imprese

### Descrizione del servizio

7.1	Svolgete attività di consulenza alle imprese?	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	Sì, sportello dedicato <input type="checkbox"/>	Sì, affidato all'esterno <input type="checkbox"/>
-----	---	-----------------------------	-----------------------------	---	---

In caso di risposta negativa, specificare le motivazioni della mancata attivazione del servizio e le eventuali iniziative previste per superare gli ostacoli che la impediscono. Poi passare a sezione 8.

In caso di risposta affermativa, sollecitare una descrizione dell'organizzazione del servizio e delle sue modalità di erogazione tesa ad evidenziarne i punti di forza e di debolezza. *Riferirsi in particolare all'adeguatezza (ovvero inadeguatezza) del servizio rispetto alle esigenze espresse dall'utenza; specificare se vi è personale dedicato, quali sono le diverse modalità di approccio con gli utenti, quali sono le richieste più frequenti. Specificare inoltre se vi sono rapporti diretti con le imprese oppure sono soprattutto i loro consulenti a rivolgersi al CPI. Infine, se il servizio è stato affidato all'esterno, rilevare le motivazioni di questa scelta*

- Quali, tra quelle di seguito elencate, sono le tipologie di impresa che si rivolgono maggiormente al vostro Cpi?

Piccole imprese		Medie imprese		Grandi imprese	
-----------------	--	---------------	--	----------------	--

- Specificare inoltre i settori, secondo lo schema di seguito riportato:

Agricoltura		Commercio	
Industria		Edilizia	
Artigianato		Turismo	
Altro (specificare)			

Descrizione attività		Presenza/assenza		Esternalizzato	
<i>a) Informazione</i>					
7.1.1	Informazioni su tipologie contrattuali e altre agevolazioni	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7.1.2	Informazioni su adempimenti amministrativi	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7.1.3	Informazioni sul mercato del lavoro locale	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7.1.4	Informazioni su formazione professionale	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<i>b) Consulenza e assistenza tecnica</i>					
7.1.5	Consulenza per adempimenti legali e amministrativi	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7.1.6	Erogazione servizi informatizzati	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7.1.7	Analisi critica delle professionalità richieste dal territorio e fabbisogni formativi	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7.1.8	Progettazione di azioni di riqualificazione-ricomposizione-ricollocazione dei lavoratori in mobilità	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7.1.9	Altro (specificare).....				

7.2	Il Cpi effettua un'attività di rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese?	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>
-----	--	-----------------------------	-----------------------------

7.3	Presenza di personale specializzato per la consulenza alle imprese	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>
-----	--	-----------------------------	-----------------------------

7.4	È stato riscontrato un aumento/ diminuzione della domanda di servizi Cpi da parte delle imprese nell'ultimo anno?	Aumento sensibile <input type="checkbox"/>	Piccolo incremento <input type="checkbox"/>	Nessuna variazione <input type="checkbox"/>	Diminuzione <input type="checkbox"/>
-----	---	--	---	---	--------------------------------------

## 8. Marketing dei servizi

Modalità di promozione e pubblicizzazione dei servizi (per iniziativa della Provincia o anche del CPI):

8.1	Promozione e pubblicizzazione dei servizi:	No	Sì
8.1.1	Eventi per divulgare informazioni (convegni, seminari, Fiere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1.2	Manifesti esterni, volantini, brochure materiale informativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1.3	Inserzioni alla Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



8.1.4	Inserzioni su Giornali e Stampa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1.5	Inserzioni in TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1.6	Iniziative nelle scuole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1.7	Iniziative nei comuni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1.8	Incontri di gruppo presso il centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1.9	Diffusione attraverso il sito web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1.10	Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Sollecitare una descrizione delle azioni di promozione dei servizi del Cpi più significative, evidenziando eventuali difficoltà connesse alla realizzazione e le soluzioni adottate ed auspicabili per il futuro, nonché valutare gli esiti di tali azioni. In caso non venga realizzata alcuna attività di promozione e pubblicizzazione rilevare gli ostacoli e come si pensa di superarli. Specificare se si tratta di iniziative di promozione prese dalla provincia o dal solo Cpi.

### 9. Obbligo formativo (si rimanda alla scheda di rilevazione specifica)

Data intervista

Dati del C.P.I.	
Nome Centro	Codice Centro
Comune	Indirizzo

#### Obbligo formativo

9.1	Le attività del 2003 relative all'obbligo formativo sono state realizzate <i>(Una sola risposta)</i> (1)		
9.1.1	Direttamente dal Centro per l'impiego	<input type="checkbox"/>	
9.1.2	Da un Servizio provinciale "centralizzato" (2)	<input type="checkbox"/>	(specificare)
9.1.3	Da altra struttura esterna (3)	<input type="checkbox"/>	(specificare)
9.1.4	Non sono state realizzate attività per l'O.F.	<input type="checkbox"/>	

1) Nel caso di più risposte possibili, indicare quella prevalente specificando, se possibile, le modalità dell'eventuale collaborazione fra strutture (2) Ad esempio da un altro Cpi; (3) Da strutture pubbliche o private non appartenenti al sistema provinciale per l'impiego

Nel caso in cui le attività per l'O.F. siano state realizzate da un Servizio provinciale o da Altra struttura esterna (9.1.2.o 9.1.3.), verificare se l'interlocutore è in grado di fornire, in tutto o in parte, i dati richiesti nella scheda. Se No, indicare un riferimento della struttura responsabile delle attività per l'O.F.	
--	--

9.2	Al Cpi sono stati forniti gli elenchi relativi ai giovani in obbligo formativo in merito alle scelte rilevate nel corso dell'anno scolastico 2002-2003?	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----	---	-----------------------------	-----------------------------

#### Se NO alla domanda 9.2 passa alla domanda 9.5

9.3.	Da chi sono stati forniti tali elenchi? Con quali modalità? <i>(possibili più risposte)</i>	Supporto cartaceo	Supporto informatico	Rete informatica
9.3.1	Scuole (singoli Istituti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3.2	Provincia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3.3	Regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3.4	Direzione scolastica regionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.4	Le informazioni sui giovani complessivamente pervenute al Centro al fine dell'avvio delle attività di informazione e orientamento sono da ritenersi:	
9.4.1	Complete	<input type="checkbox"/>
9.4.2	Incomplete (necessitano di controlli successivi)	<input type="checkbox"/>
9.4.3	Del tutto carenti	<input type="checkbox"/>

9.5	È stata avviata l'acquisizione dei dati relativi ai giovani in obbligo iscritti all'anno scolastico 2003-2004?	
9.5.1	Sì, solo per quel che riguarda i dati anagrafici	<input type="checkbox"/>

9.5.2	Sì, solo per quel che riguarda le scelte	<input type="checkbox"/>
9.5.3	Sì, per quel che riguarda entrambi i dati	<input type="checkbox"/>
9.5.4	No	<input type="checkbox"/>

9.6	Quante persone si occupano in totale dell'obbligo formativo?	
9.6.1	A tempo parziale	<input type="checkbox"/>
9.6.2	A tempo pieno	<input type="checkbox"/>
9.6.3	Totale	<input type="checkbox"/>

9.7	Delle persone indicate al precedente punto 9.6.3, quante sono impegnate :	
9.7.1	nelle attività di informazione	<input type="checkbox"/>
9.7.2	nelle attività di orientamento	<input type="checkbox"/>
9.7.3	nelle attività di tutoraggio	<input type="checkbox"/>

9.8	Quanti sono stati nel corso del 2003 i colloqui <u>individuali</u> di informazione ed orientamento realizzati presso la sede del Cpi? Quanti giovani hanno interessato?	N. colloqui	N. giovani
9.8.1	Informazione		
9.8.2	Orientamento		

9.9	In esito alle attività del Cpi, nel corso del 2003 quanti giovani sono stati inseriti in percorsi scolastici o formativi?	Maschi	Femmine	Totale
9.9.1	Numero di giovani avviati verso iniziative formative organizzate dalla regione e/o provincia			
9.9.2	Numero di giovani avviati all'apprendistato			
9.9.3	Numero di giovani reinseriti in percorsi scolastici			

9.10.	Quanti tirocini sono stati promossi per i giovani in obbligo formativo?	
-------	---	--

**Se Nessuno alla domanda 9.10 passa alla domanda 9.12**

9.11.	Quanti giovani sono stati coinvolti da tali attività?	Maschi	Femmine	Totale

9.12	Esiste un servizio di tutoraggio?	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------	-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**Se NO alla domanda 9.12 passa alla domanda 9.14**

9.13	Quanti giovani sono stati coinvolti nel corso del 2003 dalle attività di tutoraggio?	Maschi	Femmine	Totale

9.14	Vi sono state attività di informazione e orientamento condotte dagli operatori dei Cpi in luoghi esterni alla sede del Centro per l'impiego?	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------	--	-----------------------------	-----------------------------

**Se NO alla domanda 9.14 passa alla domanda 9.17**

9.15	Luogo e modalità di effettuazione di tali attività	Informazione	Orientamento
9.15.1	Individualmente presso le scuole		
9.15.2	Con incontri di gruppo presso le scuole		
9.15.3	Individualmente presso altre strutture (specificare quali)		
9.15.4	Con incontri di gruppo presso altre strutture		

9.16	Quanti giovani sono stati complessivamente coinvolti dalle attività indicate al precedente punto 9.15	Informazione	Orientamento

9.17	Per la realizzazione dell'insieme di attività (promozione, informazione, orientamento, realizzazione elenchi, tutoraggio, reinserimento nei percorsi, ecc) relative all'obbligo formativo, con quali delle Istituzioni e strutture indicate vi sono stati rapporti più frequenti? <i>Indicare le prime cinque in ordine di importanza, (da 1 a 5 indicando con 1 = maggiore frequenza).</i>	
9.17.1	Istituti scolastici	
9.17.2	Regione	
9.17.3	Provincia	
9.17.4	Direzione Scolastica Regionale	
9.17.5	Servizi sociali	
9.17.6	Associazioni territoriali	
9.17.7	Aziende	
9.17.8	Centri di Formazione Professionale	
9.17.9	Servizi di tutela dei minori	
9.17.10	Altri centri per l'impiego	
9.17.11	Parti sociali	
9.17.12	Altro (specificare)	

### 10. Servizi per utenti extracomunitari

10.1	Esiste un servizio specificamente rivolto agli utenti extracomunitari?	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------	--	-----------------------------	-----------------------------

Se No, perché?

		Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
10.1.1	Il personale è comunque preparato a rispondere alle esigenze degli utenti stranieri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.1.2	L'esigua numerosità degli utenti extracomunitari non giustifica il servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.1.3	Potrebbe essere necessario ma non è stato ancora istituito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.1.4	Sarà istituito a breve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Se SI, illustrare il funzionamento e l'organizzazione del servizio.

Specificare inoltre:

10.2	Esiste uno sportello apposito ?	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------	---------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Che tipologia di personale opera nel servizio:

10.3.1	Mediatore culturale	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
10.3.2	Giurista / esperto	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
10.3.3	Operatore specializzato	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
10.3.4	Operatore generico	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

10.4	Il Cpi opera in una rete per l'inserimento/integrazione più ampia (ASL, Servizi sociali, Organizzazioni, Questura, tavoli locali...)?	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------	---	-----------------------------	-----------------------------

- In caso di risposta affermativa sollecitarne una descrizione più accurata, indicando i partner, le azioni/progetti promossi, ecc.
- Nel corso del 2003, Si è riscontrato un aumento/diminuzione dell'utenza extracomunitaria del Centro per l'impiego?

### 11. Disabili collocamento obbligatorio (L. 68/99)

11.1	Il CPI effettua attività per il collocamento obbligatorio?	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
------	--	-----------------------------	-----------------------------

Se SI alla 11.1 Altrimenti vai alla sezione 12 (successiva)

		Eventuale ruolo CPI		
11.2	Attività	Esecutivo	Gestionale	Entrambi i ruoli

11.2.1	Prospetti informativi e richieste di avviamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2.2	Disciplina degli esoneri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2.3	Verifica del rispetto dell'obbligo di assunzione e rilasci della certificazione di ottemperanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2.4	Redazione e/o gestione delle schede individuali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2.5	Colloquio di orientamento e sviluppo percorso formativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2.6	Liste uniche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2.7	Incontro domanda/offerta di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2.8	Convenzioni ex artt.11 e 12 L. 68/99	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.3	L'impegno del CPI rivolto al collocamento dei disabili si concentra prevalentemente (fornire una sola risposta):	
	su procedure di carattere amministrativo	<input type="checkbox"/>
	sul servizio individualizzato alle persone disabili e agli altri iscritti	<input type="checkbox"/>
	sul servizio consulenziale alle imprese	<input type="checkbox"/>

11.4	Relazioni del CPI con altri attori istituzionali coinvolti nel collocamento dei disabili	
11.4.1	Uffici provinciali competenti	<input type="checkbox"/>
11.4.2	Comitato tecnico provinciale	<input type="checkbox"/>
11.4.3	Commissione Asl L. 104/92	<input type="checkbox"/>
11.4.4	Servizi di inserimento lavorativo (Sil)	<input type="checkbox"/>
11.4.5	Servizi sociali comunali	<input type="checkbox"/>
11.4.6	Centri di formazione	<input type="checkbox"/>
11.4.7	Altri CPI	<input type="checkbox"/>

	Dati statistici CPI	2003
11.5.1	Numero iscritti disabili	
11.5.2	Numero altri iscritti (orfani, coniugi e figli di grandi invalidi, ecc.)	
11.5.3	Numero avviati totali	
11.5.4	Di cui: con avviamento numerico	
11.5.5	con chiamata nominativa	
11.5.6	per convenzione	
11.5.7	Numero prospetti informativi ricevuti da aziende o enti	
11.5.8	Numero di convenzioni stipulate	
11.5.9	Numero di posti occupabili in aziende private (quota di riserva)	
11.5.10	Di cui numero di posti scoperti	

## 12. Iniziative per l'emersione e il contrasto al lavoro sommerso

12.1	Promozione o partecipazione ad attività per l'emersione	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
------	---	-----------------------------	-----------------------------

In caso di risposta affermativa alla 12.1:

- Specificare se il Cpi, all'interno dei servizi erogati, ha fornito e fornisce informazioni relativamente alle procedure per l'emersione (legge 383/2000), e se ha attivato qualche relazione con le Commissioni Provinciali o Regionali per l'Emersione e/o i CLES e/o i Tutor per l'emersione. Segnalare l'esistenza di qualsiasi altro tipo di iniziativa analoga (ogni informazione deve essere corredata di una descrizione dell'iniziativa e dei soggetti istituzionali coinvolti).
- Avete rilevato, da parte dell'utenza (imprenditoriale e lavorativa) problematiche specificamente legate all'economia e al lavoro sommerso (specificare, anche per tipologia di utenza, genere ecc)

## 13. Iniziative per la promozione della mobilità geografica dei lavoratori

13.1	Partecipazione ad iniziative per la promozione della mobilità geografica	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
------	--	-----------------------------	-----------------------------

In caso di risposta affermativa alla 13.1:

- Specificare a quali iniziative provinciali, regionali, o nazionali per la promozione della mobilità geografica dei lavoratori il Cpi ha aderito, specificandone le caratteristiche, la durata, gli esiti gli enti coinvolti e la provenienza geografica dei lavoratori interessati.

#### Servizio Eures

13.2	Presso il CPI è attivo il servizio EURES? (Attivazione del servizio EURES)	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>
13.2.1	Modalità di organizzazione del servizio Eures	Materiale informativo <input type="checkbox"/>	Presenza di personale Eures <input type="checkbox"/>

- In caso di risposta negativa: quali sono le motivazioni della mancata attivazione del servizio? Specificare, inoltre, quali eventuali azioni si intende intraprendere per superare l'attuale situazione. Poi passare a sezione 14.
- In caso di risposta affermativa sollecitare una descrizione dell'organizzazione e delle modalità di erogazione del servizio Eures, evidenziandone punti di forza e di debolezza, presenza di personale appositamente formato, ecc.
- Vi è, da parte dell'utenza del Cpi una richiesta di questo tipo di servizi? In caso di risposta affermativa specificare le caratteristiche prevalenti di questa utenza (ad es. giovani, studenti, persone con alte qualifiche, ecc.).

### C. DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DEI SERVIZI

#### 14. Reti relazionali attivate

Rapporti formalizzati e non con:

14.1	Soggetti in rete	No	Sì	Se Sì specificare*
14.1.1	Centri di formazione professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.1.2	Centri di orientamento (Informagiovani)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.1.3	ASL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.1.4	INPS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.1.5	Università	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.1.6	Comuni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.1.7	Agenzie private di intermediazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.1.8	Agenzie interinali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.1.9	Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

\*1=Scambio di informazioni; 2=partecipazione a progetti formativi 3=partecipazione ad altri tipi di progetti (creazione d'impresa, ecc.); 4=attività di preselezione per conto di; 5=Iniziativa di orientamento; 6=Altro (specificare)

- Specificare se, tra le reti relazionali attivate, ve ne siano alcune che si realizzino anche attraverso tecnologie informatiche (ad es. link fra siti web dei partner di rete, condivisione di archivi, ecc.).
- Rapporti con le municipalità: esiste una qualche forma di *partnership* con le municipalità per l'erogazione dei servizi?

#### 15. Struttura organizzativa e distribuzione dei servizi sul territorio (si rimanda anche alla scheda di aggiornamento)

- Può descrivere come siete attualmente organizzati al vostro interno per svolgere tutte le attività realizzate? È possibile disegnare un organigramma che rappresenti la vostra struttura organizzativa? L'assetto raggiunto è stato deciso all'interno o è stato determinato dall'esterno (regione, provincia, consulenti)? È da considerarsi provvisorio o definitivo?
- Oltre alla sede di questo CPI, sul territorio di vostra competenza operano anche sedi distaccate (presso le

quali sono erogati, in maniera continuativa, alcuni o tutti i servizi del CPI) o recapiti periodici, (aperti in maniera non continuativa, che non offrono servizi completi, ma raccolgono la modulistica amministrativa e/o forniscono alcune informazioni di base sui servizi offerti dal CPI) oppure sportelli attivati presso altre strutture? (ATT. Coerenza con Anagrafica) Se sì, come valuta questa divisione del lavoro? Quali motivi l'hanno determinata? Sono previsti cambiamenti nel corso dell'anno (aperture o chiusure di sedi)?

- Sono stati introdotti all'interno del CPI nuovi metodi di gestione? (come certificazione di qualità e/o particolari soluzioni organizzative adottate) o pensate di farlo a breve termine?

## D. DOTAZIONI

### 16. Risorse Umane

16.1	Personale in servizio presso <b>tutte le sedi del CPI (sede centrale, sedi distaccate e recapiti periodici)</b>	Maschi	Femmine	Totale
16.2.1	Dipendenti			
16.2.2	Di cui Ex Ministero			
16.2.3	Comando-Distacco			
16.2.4	LSU			
16.2.5	Collaborazioni – Consulenze			

16.3	Personale in servizio presso sedi <b>distaccate e recapiti periodici</b> del CPI ( <b>esclusa la sede centrale</b> )	Esclusivamente	Parzialmente	Totale
16.3.1	Dipendenti			
16.3.2	Di cui Ex Ministero			
16.3.3	Comando-Distacco			
16.3.4	LSU			
16.3.5	Collaborazioni – Consulenze			

Qualifiche<sup>(1)</sup> del personale dipendente (esclusi collaboratori, consulenti, personale distaccato e comandato e Lsu) operante presso tutte le sedi del CPI (centrale, sedi distaccate, recapiti periodici)

16.4	Qualifiche	Bassa	Media	Alta
16.4.1	Maschi			
16.4.2	Femmine			

<sup>(\*)</sup> Bassa = 2°, 3° e 4° livello P.A oppure livello B (qualifiche provinciali); Media = 5° e 6° livello P.A oppure livello C (qualifiche provinciali); Alta = 7°, 8° e 9° livello P.A oppure livello D (qualifiche provinciali)

- Valutazione dell'adeguatezza numerica del personale e segnalazione di eventuali ulteriori fabbisogni professionali. Indicare se il personale è ritenuto numericamente sufficiente per lo svolgimento dei servizi offerti dal CPI e, nel caso, di quali ulteriori professionalità (profili professionali) l'intervistato ritenga sia necessario dotarsi.

### Interventi formativi

- a) Eventuale coinvolgimento del personale del Cpi in attività per l'aggiornamento e la riqualificazione professionale nel corso del 2003. Specificare se il personale del CPI sia stato coinvolto in scambi di esperienze con altri soggetti dei SPI, anche operanti all'estero.

Tema dell'intervento	Ente gestore dell'attività formativa	Destinatari <sup>(1)</sup>	Modalità <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Indicare: 1=Dirigenti, 2=operatori, 3=entrambi

<sup>(2)</sup> Indicare almeno una delle seguenti modalità: a=corsi in aula, b=attività di affiancamento, c=scambi di esperienze con altre strutture Spi (sia italiane che estere)

- b) Valutazione degli interventi formativi. Per ciascun intervento formativo realizzato sollecitare una

valutazione sull'utilità e sull'efficacia.

c) Indicare ulteriori fabbisogni formativi per il personale

### 17. Patrimonio e dotazioni

17.1	Sede		
17.1.1	N° locali		
17.1.2	Adeguatezza (1)		
17.1.3	Possibilità di parcheggiare agevolmente	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
17.1.4	Raggiungibilità con i mezzi pubblici (2)		
17.1.5	Presenza di barriere architettoniche	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>

(1) 1 = Sufficiente; 2 = Insufficiente (ristrutturabile) 3 = Insufficiente (non ristrutturabile)

(2) 1 = Ottima; 2 = Buona; 3 = Mediocre; 4 = Scarsa

17.2	Attrezzature		
17.2.1	N° PC disponibili (1)		
17.2.2	N° PC in rete locale		
17.2.3	Collegamento ad internet	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
17.2.4	Utilizzo internet (2)		
17.2.5	N° fotocopiatrici		
17.2.6	N° linee telefoniche		
17.2.7	Presenza fax	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>

(1) Solo quelli effettivamente utilizzati, non quelli ormai dismessi.

(2) È possibile fornire più di una risposta : 1 = Consultazione 2 = Posta elettronica 3 = Presenza e aggiornamento del sito Web del CPI

17.3	Presenza di una rete Intranet		
17.3.1	Provincia	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
17.3.2	Regione	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
17.3.3	Altro (specificare)	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>

### 18. Gestione degli archivi

18.1	Esistenza archivi informatizzati	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
------	----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

In caso di risposta affermativa alla 18.1:

- Sollecitare una descrizione del sistema informatico presente presso il Centro per l'impiego: che tipo di dati vengono condivisi, a quale livello (comune, regione, provincia), attraverso quali canali (rete locale, internet, ...), ecc. Descrivere accuratamente gli archivi informatizzati presenti, il motivo per cui sono stati realizzati e a quali scopi vengono utilizzati. In caso non vi siano archivi, quali sono gli ostacoli che ne impediscono la realizzazione
- Punti di forza (miglioramenti acquisiti nell'ultimo anno) e punti di debolezza (problemi ancora aperti e loro prospettiva di risoluzione) relativi alle dotazioni informatiche ed alla gestione degli archivi e dei software condivisi.

18.2	Tipologia BD	Software utilizzato	Frequenza aggiornamento (1)
18.2.1	BD Generale iscritti		
18.2.2	Altre BD (specificare)		

(1) 1 = In tempo reale; 2 = 1 - 2 volte la settimana; 3 = Una volta ogni 15 gg.; 4 = Una volta al mese; 5 = Meno di una volta al mese.

18.4.1	Esistenza sistemi informativi per condivisione archivi su base locale	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
18.4.2	A che livello avviene la condivisione? (1)		

(1) 1 = Comune; 2 = Provincia; 3 = Regione; 4 = Altro (specificare).

## E. AZIONI DI MONITORAGGIO

### 19. Azioni di monitoraggio

19.1	Vengono registrati i contatti giornalieri con l'utenza?	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
------	---	-----------------------------	-----------------------------

In caso di risposta affermativa (sennò vai alla 19.3), sono considerati "contatti" del Cpi:

19.2.1	Solo quelli con utenti/imprese che richiedono di usufruire dei servizi offerti (dunque effettivamente servite)	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
19.2.2	Tutti i contatti (compresi quelli con utenti che non necessariamente richiedono di usufruire di servizi)	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>

- Descrivere e specificare come vengono registrati i contatti giornalieri con l'utenza.

19.3	Monitoraggio delle attività svolte	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
------	------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**Se SI a Altrimenti vai alla domanda successiva 19.4**

19.3.1	Chi lo effettua?(1)	
--------	---------------------	--

(1) = Cpi; 2 = Provincia; 3 = Regione; 4 = Agenzia Regionale; 5 = Altro (specificare)

19.4	Indagine sul grado di soddisfazione dell'utenza del Cpi	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
19.5	Indagine sul grado di soddisfazione delle imprese	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>

- Esistono pubblicazioni e/o studi ad hoc relativi agli andamenti del mercato del lavoro locale? Vengono utilizzate? (Rilevare titoli, un riferimento temporale e l'eventuale periodicità).

## F. PROBLEMI ANCORA APERTI E PROSPETTIVE FUTURE

### Problemi incontrati e problemi ancora aperti

In sintesi, relativamente ai diversi argomenti trattati nel corso dell'intervista (assetto organizzativo, interazione con altri soggetti, risorse strutturali, informatiche, umane, finanziarie, nei rapporti con i cittadini e con le imprese, ecc.), quali sono i problemi che ostacolano un efficace funzionamento del CPI? E come si pensa di risolverli?

### Da compilare a cura dell'intervistatore

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Note relative all'atteggiamento dell'intervistato durante l'intervista (disponibilità, competenza, ecc.)</li> <li>▪ Elementi trasferibili ad altri contesti</li> <li>▪ Elementi critici non ancora risolti</li> <li>▪ Nome o codice identificativo dell'intervistatore e (se diverso) di chi compila la scheda inserisce i dati nel DB</li> <li>▪ Motivazione dell'eventuale modifica dei dati anagrafici del Cpi</li> </ul>
Codice intervistatore

- Riassumere le modalità e gli esiti dei primi contatti telefonici e la disponibilità/indisponibilità all'intervista.
- Riportare dettagliatamente l'atteggiamento dell'intervistato/i durante l'intervista: disponibilità, competenza ecc. In caso di più persone intervistate segnalare i diversi atteggiamenti e rilevare se la percezione della situazione interna si differenzia o coincide.
- Riassumere l'"atmosfera" del CPI: piacevolezza dell'ambiente e degli arredamenti, qualità dell'accoglienza offerta dal personale, clima nei rapporti interpersonali, ecc.
- Rilevare la qualità generale (perceptiva) dei servizi e dell'organizzazione interna: presenza di indicazioni chiare, facilità di accesso, funzionalità dei locali, presenza di spazi attrezzati, accesso ad archivi informatizzati, presenza di barriere architettoniche, competenza, professionalità del personale.
- Sottolineare eventuali azioni o esperienze innovative condotte dal CPI e trasferibili ad altri contesti.
- Riassumere gli elementi critici non ancora risolti.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

**Alaimo A.** (2004), *I servizi all'impiego e l'art. 4 Cost. dopo le recenti riforme del mercato del lavoro*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”.

**Centra M., Falorsi P.D.** (2001), *Strumenti per la valutazione delle politiche del lavoro. Una metodologia generalizzata per il campionamento stratificato*, Isfol – nota ad uso interno, luglio 2001.

**Commissione delle Comunità Europee**, *Progetto di relazione comune sull'occupazione 2003/2004*.

**Isfol** (2002), *Monitoraggio Spi 2002. Analisi di profondità dei Centri per l'impiego: per target, per funzioni e per strutture*, Gilli D. (a cura di), in “Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego”, n. 6/2002, Isfol, Roma.

**Isfol** (2002), *Prolungamento della vita attiva e politiche del lavoro*, di Linfante G., Scassellati A., Franco Angeli, Milano.

**Isfol** (2003), *Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2002*, Baronio G., Gilli D., Landi R. (a cura di), Strumenti e ricerche, Franco Angeli, Milano.

**Isfol** (2004), *Indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l'impiego 2003*, Gilli D. (a cura di), I libri del Fondo Sociale Europeo, Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali, Catanzaro.

**Isfol** (2004), *Gli utenti e i Centri per l'impiego*, di Baronio G., D'Emilione M., Gasperini C., Linfante G., Tantillo F., in “Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego”, n. 7/2004, Isfol, Roma.

**Isfol** (2004), *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini e imprese nel mercato del lavoro. Monitoraggio 2003*, Gilli D. (a cura di), Isfol, Temi e strumenti, Isfol, Roma.

**Isfol** (2004), *Il sostegno all'occupazione femminile da parte dei Servizi pubblici per l'impiego*, di D'Onofrio M. e Gilli D., Isfol, presentato al convegno “Terzo incontro di studio Consigliere di Parità”, Roma, 22 novembre 2004.

**Isfol** (2004), *Invecchiamento e lavoro, elementi per un profilo meridionale*, di Porcari S., Mirabile M.L., in “Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego”, n. 6/2004; Isfol, Roma.

**Isfol** (2004), *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei Servizi per l'impiego*, di Di Domenico G., I Libri del Fondo sociale europeo, Rubbetino Industrie Grafiche ed Editoriali,

Catanzaro.

**Isfol**, (2004), *Il sistema dell'obbligo formativo*, di Chiozza A., in Gilli D. (a cura di), *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini e imprese nel mercato del lavoro - Monitoraggio 2003*, Isfol, Temi e strumenti, Roma.

**Ministero del lavoro e delle politiche sociali**, *Seconda Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della Legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili"*, Roma, giugno 2004.

**Parisi M.** (2005), *La costituzionalità della riforma Biagi*, in "Guida al Lavoro".

**Scialdone A., Checcucci P., Deriu F.** (a cura di), *Società dell'informazione e persone disabili*, Guerini e Associati, Milano, 2003.

**Trojsi A.** (2003), *Prime indicazioni su "tutela e sicurezza" nella recente giurisprudenza costituzionale*, in "Diritti Lavori Mercati".

*Numeri  
pubblicati:*

- n. 1, 1998 La mobilità degli occupati: tipologie e segmenti, *di S. Porcari e C. Malpede*
- n. 1, 1999 Incentivi alle assunzioni: ipotesi per la valutazione e prime applicazioni, *di M. Ferrara, C. Malpede, M. Mancini e M. Marocco*
- n. 2, 1999 La formazione per i patti territoriali e le aree di crisi, *di D. Gilli e A. Scassellati*
- n. 3, 1999 Flessibilità in uscita e occupazione: segmenti e profili dei soggetti a rischio di licenziamento, *di M. Marocco, V. Parisi e S. Porcari*
- n. 4, 1999 Le professioni: ipotesi classificatorie e nuove categorie interpretative, *di A. Mocavini e A. Paliotta*
- n. 5, 1999 Gli incentivi all'imprenditorialità nelle politiche attive del lavoro: gli interventi dello Stato e delle Regioni, *di M. Mancini e V. Menegatti*
- n. 6, 1999 Strategia europea per l'occupazione: analisi comparata dei Piani nazionali di azione, *di L. Incagli e S. Porcari*
- n. 7, 1999 Il lavoro interinale indagine esplorativa, *di V. Menegatti e E. Mari*
- n. 1, 2000 La riforma dei Servizi Pubblici per l'impiego: l'originalità del modello italiano, *di M. Marocco e L. Incagli*
- n. 2, 2000 Valutare le politiche per l'occupabilità le borse lavoro, *di A. Mocavini e M. Lattanzi*
- n. 3, 2000 Modelli per l'occupazione a confronto: strategie OCSE e orientamenti europei, *di V. Parisi*
- n. 4, 2000 I sistemi di protezione del reddito dei disoccupati in Italia tra politica sociale e strategia per l'occupazione. Analisi e confronti internazionali, *di M. Mancini*
- n. 5, 2000 Interventi per lo sviluppo locale nel Mezzogiorno e ruolo della formazione - Rapporto 2000, *a cura di D. Gilli*
- n. 6, 2000 Job vacancies in Italia - Il quadro teorico, le indagini, le evidenze empiriche, *di A. Mocavini e A. Paliotta*
- n. 7, 2000 Valutare gli interventi per l'occupazione: I tirocini di orientamento, *a cura di C. Serra*
- n. 8, 2000 Obiettivo occupazione: le strategie dei paesi europei, *di M. Curtarelli e S. Porcari*
- n. 1, 2001 Servizi per l'impiego - Rapporto di monitoraggio 2000, *di D. Gilli, G. Perri e F. Tantillo*
- n. 2, 2001 Strumenti per le analisi di flusso nel mercato del lavoro - Una procedura per la ricostruzione della struttura longitudinale della Rilevazione trimestrale Istat sulle forze di lavoro, *di M. Centra, A. Discenza e E. Rustichelli*

- n. 3, 2001 La riforma del part-time – Il “compromesso tra tutela e flessibilità in Italia ed in Europa”, di *M. Emanuele, M. Marocco e E. Rustichelli*
- n. 4, 2001 Ict e “New Economy” – Orientamenti della letteratura e primi elementi per la costruzione di un percorso critico, di *A. Paliotta e A. Pannone*
- n. 5, 2001 Il lavoro interinale - Prime Analisi su dati amministrativi, di *F. Carmignani, E. Rustichelli e G. Marzano*
- n. 6, 2001 Valutare gli interventi per l’occupabilità - I piani di inserimento professionale ed elementi comparativi con altre misure, a cura di *C. Serra*
- n. 7, 2001 Verso nuovi dispositivi di *workfare* - Lavori socialmente utili - Profili valutativi, di *M. Marocco e A. Scialà*
- n. 1, 2002 Monitoraggio Spi 2001 - Analisi di profondità dei Centri per l’impiego: per target, per funzioni e per strutture, a cura di *D. Gilli*
- n. 2, 2002 La programmazione regionale a sostegno dei Servizi per l’impiego - Azioni di sistema ed integrazione con lo sviluppo locale, a cura di *G. Di Domenico*
- n. 3, 2002 Servizi per l’impiego - Rapporto di monitoraggio 2001, di *D. Gilli, R. Landi e G. Perri*
- n. 4, 2002 I Servizi privati per l’impiego: il caso delle Agenzie di collocamento, a cura di *G. Linfante*
- n. 5, 2002 I nuovi Servizi per l’impiego: esperienze di formazione del personale, di *R. Landi*
- n. 6, 2002 Monitoraggio Spi 2002 - “Analisi di profondità dei Centri per l’impiego: per target, per funzioni e per strutture”, a cura di *D. Gilli*
- Supplemento *Le fonctionnement des Centres pour l’emploi en Italie - Suivi 2002*, Supplément au n° 6/2002 des “Monographies sur le Marché du travail et les politiques pour l’emploi”
- Supplemento *The Functioning of the Employment Centres in Italy - 2002 Monitoring*, Supplement to Issue N.. 6/2002 of the “Monographs on the Labour Market and Employment Policies”
- n. 7, 2002 Le politiche per l’occupabilità: Valutazione della loro efficacia attraverso un’analisi sui giovani in cerca di lavoro che hanno partecipato a Piani di inserimento Professionale o a Tirocini, a cura di *C. Serra*
- n. 1, 2003 Monitoraggio Spi 2002 - Analisi di profondità dei Centri per l’impiego nelle regioni Ob. 1, a cura della *Struttura Isfol di monitoraggio Spi*
- n. 2, 2003 Servizi per l’impiego e sistema imprenditoriale. Esigenze ed aspettative dei datori di lavoro, di *G. Di Domenico*
- n. 3, 2003 Indagine sulle attività di monitoraggio svolte dai Servizi per l’impiego, di *F. Tantillo e M. Ferrara*

- n. 4, 2003 Rilevazione semestrale sulla domanda di lavoro: il percorso metodologico, *di L. Incagli, A. De Sanctis e D. Radicchia*
- n. 5, 2003 La rete Eures in Italia - Analisi del quadro normativo-istituzionale, valutazione degli aspetti organizzativi, *di M. Bonanni e R. Landi*
- n. 6, 2003 L'organizzazione dei Servizi per l'impiego - Un'analisi sperimentale, *a cura di G. Di Domenico*
- n. 7, 2003 L'utenza dei Cpi e il livello di soddisfazione per i servizi erogati, *di G. Baronio, C. Gasparini, G. Linfante, G. Natoli e F. Tantillo*
- Supplemento Users of the Employment Centres and the level of satisfaction for the services provided, *by G. Baronio, C. Gasparini, G. Linfante, G. Natoli e F. Tantillo*  
Supplement to Issue N. 7/2003 of the "Monographs on the Labour Market and Employment Policies"
- n. 8, 2003 Formazione del personale Spi: ricognizione ed analisi valutativa delle attività formative 2001-2002, *di R. Landi e L. Palomba*
- Supplemento Formazione del personale Spi nelle regioni ob. 1, *di R. Landi e L. Palomba*,  
Supplemento al n. 8/2003 delle "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego"
- n. 9, 2003 Evoluzione del sistema dei Servizi per l'impiego nelle regioni ob. 1, *a cura della Struttura Isfol di monitoraggio*
- n. 10, 2003 Public Employment Services in Europe – Innovative practices in the provision of services: on-line, to companies, and to long-term unemployed, *a cura di G. Di Domenico*  
Services publics de l'emploi en Europe – Expériences innovantes dans l'offre de services: en ligne, aux entreprises, aux chômeurs de longue durée, *a cura di G. Di Domenico*
- n. 11, 2003 Lavoro atipico e Servizi per l'impiego – Studi di caso e modelli di intervento, *di M. Curtarelli e C. Tagliavia*
- n. 12, 2003 Rassegna internazionale della letteratura in materia di Servizi per l'impiego, *a cura di L. Incagli e M. Marocco*
- n. 13, 2003 Employment Services - Summary of the Monitoring Exercise 2002, *a cura di S. Rosati*  
Les services de l'emploi - Synthèse du suivi 2002, *a cura di S. Rosati*
- n. 1, 2004 Indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l'impiego nelle regioni del Mezzogiorno, *a cura di D. Gilli e M. Parente*
- n. 2, 2004 Relazione tra Servizi per l'impiego e Aziende-utenti - L'impatto delle procedure informatizzate, *a cura di G. Di Domenico*
- n. 3, 2004 Dossier regionali sul mercato del lavoro 1-2004, *a cura di G. Riccio*

- n. 4, 2004      *Analisi del valore aggiunto delle azioni di sistema del Pon a sostegno della riforma dei Servizi per l'impiego - Un'indagine pilota, a cura di M. D'Onofrio, L. Guazzaloca, A. Salomone*
- n. 5, 2004      *Reti tecnologiche e reti di relazioni nei Servizi pubblici per l'impiego: un'analisi territoriale, a cura di D. Di Francesco, C. Serra*
- n. 6, 2004      *Invecchiamento e lavoro – Elementi per un profilo meridionale, di S. Porcari e M.L. Mirabile*
- n. 7, 2004      *Gli utenti e i Centri per l'impiego, di G. Baronio, M. D'Emilione, C. Gasparini, G. Lintante e F. Tantillo*
- n. 8, 2004      *Il lavoro ripartito, tra riforma legislativa e contrattazione collettiva, a cura di M. Emanuele*
- n. 9, 2004      *Gli interventi formativi rivolti agli operatori dei Servizi per l'impiego: dal monitoraggio alla valutazione della qualità, di M. Bonanni, M. Ferritti e L. Palomba*
- n. 10, 2004     *Dossier regionali sul mercato del lavoro – Il lavoro femminile, a cura di G. Riccio*
- n. 11, 2004     *Comparative Atlas on Employment Services in the enlarged European Union, di G. Di Domenico*
- n. 12, 2004     *I lavoratori adulti tra programmazione regionale e politiche locali - Un'analisi comparata, di S. Porcari, P. Riccone e G. Folini*
- n. 13, 2004     *Dalle collaborazioni coordinate e continuative al lavoro a progetto, di M. Marocco e E. Rustichelli*
- n. 14, 2004     *Dossier regionali sul mercato del lavoro – 2/2004, a cura di G. Riccio*
- n. 15, 2004     *La rete Eures in Italia – Monitoraggio 2003, a cura di M. Bonanni e R. Landi*
- n. 1, 2005      *Servizi per l'impiego e welfare locale - Indagine comparata sulle forme di cooperazione fra Spi e comuni in Italia e in Europa, di I. Appetecchia, C. Gasparini, Giacobbe e F. Tantillo*
- n. 2, 2005      *L'utenza extracomunitaria nei Centri per l'impiego – Una prima indagine sperimentale, di G. Baronio e M. D'Emilione*
- n. 3, 2005      *Servizi informatizzati per il lavoro – La percezione delle aziende-utenti, di G. Di Domenico*
- n. 4, 2005      *Dossier regionali sul mercato del lavoro – 3/2004, a cura di G. Riccio*
- n. 5, 2005      *Osservatorio sulle politiche regionali di sostegno ai lavoratori adulti, a cura di G. Riccio*