



POR FSE

2007-2013

Fondo Sociale Europeo
Programma Operativo
Regione Toscana



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



REGIONE
TOSCANA



Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Report di valutazione degli effetti prodotti sul Sistema Lavoro, Formazione e Istruzione dalla Programmazione Provinciale integrata delle Politiche del Lavoro, Formazione e Istruzione del P.O.R. OB. 2 FSE 2007 – 2013

RAPPORTO FINALE

Accordia s.r.l.

rev 23.11.2015

ACCORDIA

1. Sintesi.....	6
1.1. Le ragioni della valutazione	6
1.2. Il metodo della valutazione.....	7
1.3. I risultati della valutazione	8
1.4. Un doppio lascito valutativo	9
1.5. Una discussione trasversale.....	9
2. Introduzione.....	11
2.1. La proposta originaria e i suoi cambiamenti.....	11
2.2. Il confronto delle idee con la realtà operativa.....	12
2.2.1. La collaborazione degli interlocutori.....	13
2.2.2. La disponibilità dei dati	13
2.2.3. Un periodo storico particolare.....	16
2.2.4. La forza della pluralità delle soluzioni tecniche	16
3. L'analisi preliminare con gli attori rilevanti.....	17
3.1. Sintesi.....	17
3.2. Metodo	17
3.2.1. Il disegno della ricerca e l'approccio partecipato	17
3.2.2. La scelta della Swot relazionale	18
3.2.3. Suggerimenti per approfondire le tecniche utilizzate	21
3.3. I risultati emersi	21
3.3.1. I sei incontri con attori qualificati	21
3.3.2. Il modello erogativo dei CPI	22
3.3.2.1. Il focus coi consulenti del lavoro	22
3.3.2.2. Il focus con le imprese.....	23
3.3.2.3. Il focus con le parti sociali	24
3.3.2.4. Il focus con gli operatori CPI.....	25
3.3.3. Sintesi dei focus sul modello erogativo dei CPI	27
3.3.4. La programmazione integrata in Prov. di Pistoia.....	31
3.3.4.1. Il focus con i soggetti attuatori	31
3.3.4.2. Il focus con le imprese.....	32
3.3.5. Sintesi dei focus sulla programmazione integrata	33
3.3.6. Un'interpretazione generale.....	33
4. Analisi controfattuale e ulteriore analisi statistica realizzata.....	36
4.1. Sintesi.....	36
4.2. Metodo	38
4.3. Risultati	39

4.3.1. Risultati Controfattuale.....	39
4.3.2. Risultati Approfondimento	48
4.4. Appendice A - Metodologia	60
4.5. Appendice B - Tabelle	62
4.6. Appendice C -Tabelle	69
5. Interviste agli imprenditori (web e telefoniche)	76
5.1. Sintesi.....	76
5.2. Metodo	76
5.3. Risultati	77
5.3.1. Gli scenari delineati dagli imprenditori intervistati	77
5.3.2. La dimensione quantitativa dei fenomeni	79
5.3.2.1. Il metodo.....	79
5.3.2.2. Ipotesi e prospettive di miglioramento.....	80
5.4. Allegato – Analisi dei dati.....	82
6. Le interviste ai Giovani.....	88
6.1. Sintesi.....	88
6.2. Metodo	89
6.2.1. Il metodo per la selezione del target	89
6.2.2. Il metodo dell'intervista biografica.....	93
6.3. Risultati	96
6.3.1. Premessa rispetto al livello di coinvolgimento/partecipazione.....	96
6.3.2. Le caratteristiche del target di persone che effettivamente interviste sono state intervistate..	97
6.3.3. La rappresentazione del lavoro.....	98
6.3.4. I canali per la ricerca lavoro	99
6.3.5. La rappresentazione dei Servizi	101
6.3.6. Caratteristiche del Servizio	101
6.3.7. Percezione di utilità del Servizio	102
6.3.8. Percezione di efficacia del Servizio	103
6.3.9. Il caso di Garanzia Giovani: un Servizio nuovo.....	105
6.3.10. La relazione tra Servizi per il lavoro e marginalità sociale (economica, di integrazione)	106
6.4. Appendice: il dettaglio delle interviste	109
Cap. 7 – L'analisi Delphi sulle politiche del lavoro e della formazione a Pistoia.....	142
7.1. Sintesi.....	142

7.2. Metodo	142
7.2.1. Cos'è l'Analisi Delphi	142
7.2.2. La Delphi realizzata da noi e il reclutamento dei partecipanti	143
7.2.3. I tre questionari.....	143
7.2.4. Un problema particolare della presente Delphi	144
7.2.5. Suggerimenti per approfondire la tecnica utilizzata.....	144
7.3. Risultati	144
7.3.1. Il primo turno	144
7.3.2. Secondo turno.....	148
7.3.3. Terzo e ultimo turno	151
7.3.4. Conclusioni.....	153
8. La modellizzazione delle interviste e focus e la riflessione sulla base dei dati.....	155
8.1 Sintesi.....	155
8.2. Il metodo: il Ruolo delle Narrazioni	156
8.3 Modellazione del contenuto dei Focus e delle interviste.....	157
8.4 Verso una narrazione unitaria e sintetica: il modello concettuale di sintesi.....	158
8.4.1 Uniformare le concettualizzazioni: il glossario	158
8.4.2 Dalla armonizzazione del linguaggio alla integrazione dei diversi punti di vista	160
8.4.3 Il ruolo del glossario nella costruzione di un sistema di valutazione evolutivo e condiviso.....	162
8.5 Gli indicatori: ricavarli, documentarli e usarli.....	162
8.5.1 Ruolo del sistema informativo statistico e dei suoi indicatori nelle azioni di swot partecipata e nella elaborazione di modelli statistici descrittivi e interpretativi	163
8.5.2 Costruire gli indicatori: disponibilità e qualità delle fonti dati	164
8.6 Conclusioni.....	165
9. Lo strumento valutativo partecipato	166
9.1. Sintesi.....	166
9.2. Metodo	166
9.2.1. Un metodo fortemente partecipato	166
9.2.2. La costruzione partecipata dello strumento.....	167
9.2.3. Suggerimenti per approfondire le tecniche utilizzate	167
9.3. Risultati	167
9.3.1. Le dimensioni della valutazione.....	167

9.3.2. I 13 indicatori e i loro valori nelle due dimensioni.....	168
9.3.3. La mappa concettuale.....	170
9.3.4. Lo strumento.....	170
9.3.5. La normalizzazione del punteggio.....	172
9.3.6. I risultati della prima valutazione partecipata	172
9.3.7. Suggestimenti conclusivi per l'uso dello strumento.....	175
10. Una sintesi sugli indicatori	178
10.1. Una riflessione metodologica	178
10.2. Un esempio applicativo.....	180
11. Conclusioni.....	182
11.1. Le politiche del lavoro e della formazione, in sintesi, sono state efficaci o no?.....	182
11.2. Le specificità delle politiche del lavoro e della formazione e il loro gradimento	184
11.3. La debolezza comunicativa	184
11.4. La partecipazione	186
11.5. Un lascito importante	186

1. Sintesi

La scelta di anteporre al Rapporto finale la sua *Sintesi* nasce dall'idea di rendere subito disponibili, al lettore, il quadro d'insieme, i risultati più eclatanti, le linee direttrici del lavoro, in modo da costituire una prima guida alla lettura. Il lettore frettoloso e poco interessato si potrà accontentare di queste rapide suggestioni mentre quello più interessato saprà, in questo modo, dove dirigere la sua attenzione. Questo espediente è sempre stato proposto con facilità nei Rapporti intermedi, dove la quantità di informazioni era abbastanza limitata, ma riesce abbastanza più difficile in questo Rapporto finale che raccoglie infine *tutto* il lavoro fatto. Un lavoro complesso e abbastanza inusuale per valutazioni di questo genere, durato un anno intero, curato da una decina di professionisti di professionalità diversa, realizzato con tanti approcci diversi. Sintetizzare la complessità non è semplice. Abbiamo scelto quindi di concentrare la nostra scrittura sul *metodo*, sugli obiettivi, sulle ragioni di alcune scelte, indicando solo sommariamente i principali risultati. Preferiamo che questa *Sintesi* sia più una guida alla lettura che un riassunto; per specifici riassunti delle varie parti rinviamo alle Sintesi di ciascun capitolo.

1.1. Le ragioni della valutazione

Dobbiamo partire da qui. *Perché* si valuta? Perché un'Amministrazione Pubblica dovrebbe desiderare di essere giudicata da un Ente terzo e pubblicizzare poi tale giudizio? Se nei paesi anglosassoni le risposte sono piuttosto scontate, qui da noi, in Italia, rimane spesso abbastanza misteriosa la valutazione non rituale, non ancillare, non conseguente a un obbligo amministrativo. In Italia spesso si fa fatica a comprendere come la valutazione sia, sì, un *giudizio*, ma interessato all'apprendimento organizzativo e non a logiche di premio/punizione. La valutazione è argomentazione. Analisi, ricerca, approfondimento e *quindi* argomentazione. L'argomentazione – a differenza degli asserti – ha una logica, ha basi informative a sostegno ed è disponibile, naturalmente, a una contro-argomentazione. Ed è in questo processo dialogico che la valutazione si costituisce come buona prassi, come apprendimento e capacitazione; la valutazione mostra (cerca di mostrare) i meccanismi che hanno consentito a un programma di funzionare bene, benino, così così... senza necessariamente dipanare la matassa di una Verità ultima e indiscutibile. Nei processi sociali, organizzativi, decisionali non c'è mai una Verità ultima e la sua ricerca fornisce carburante per la cattiva valutazione, utile per la retorica politica demagogica. Una buona valutazione fornisce argomenti e alimenta semmai anche qualche dubbio; mostra risultati ma anche possibilità.

A Pistoia si è realizzato un momento abbastanza raro in questo senso: un'Amministrazione che realmente voleva questo e un gruppo di lavoro articolato desideroso di darglielo. Queste volontà positive si sono incontrate facilmente in un metodo il più possibile *partecipato*, come si conviene a processi valutativi capaci di costituirsi come apprendimento; il più possibile multi-metodo, per non sclerotizzare l'indagine in pochi e tradizionali percorsi tecnici; il più possibile discusso con l'Amministrazione, e anche cambiato in corso d'opera in alcune parti, come si conviene a un percorso di *ricerca* ('ricerca', quindi scoperta, quindi riflessioni nuove

che nascono in corso d'opera). Il senso di quest'avventura, che si conclude col presente Rapporto, viene restituito nel prossimo cap. 2.

1.2. Il metodo della valutazione

Abbiamo accennato a un approccio multi-metodo. Questo è un elemento che giudichiamo prezioso e caratterizzante e desideriamo spiegarlo meglio.

La valutazione, in sintesi, è ricerca. Una ricerca sociale che indaga sulle fonti, cerca dati, raccoglie testimonianze a supporto di un'argomentazione capace di esprimere giudizi. Se è ricerca significa quindi che si mettono in campo tecniche e procedure, quelle ritenute idonee per raccogliere i dati e le informazioni necessari. Senza annoiare i nostri lettori con discussioni troppo accademiche apparirà comunque facilmente comprensibile quanto segue:

- le tecniche non sono neutrali;
- ciascuna tecnica è maggiormente idonea ad esplorare determinati elementi e non altri;
- le tecniche qualitative e quelle quantitative producono informazioni di natura profondamente diversa.

Chi possiede una buona padronanza delle tecniche sa bene che non si può affrontare un processo complesso con poche tecniche semplici; e una politica provinciale del lavoro e della formazione *non* è un tema semplice: è lunga negli anni, coinvolge una grande quantità eterogenea di attori, assorbe discrete quantità economiche, ha svariate ricadute sul territorio... In contesti tematici di questo genere è difficile scegliere *una o poche* tecniche. Intervistare gli attori principali, sì, ma come? Rilevare flussi e dati, certo, ma quali? Gli elementi passibili di un'attenta analisi sono molteplici, e in certi casi difficili da raccogliere (per esempio le opinioni di giovani in posizioni marginali nel mercato del lavoro, come vedremo al cap. 6). Nel nostro caso, in accordo con la Provincia, abbiamo cercato di compendiare diverse fra le tecniche e gli approcci migliori disponibili nella letteratura valutativa, idonei per raggiungere obiettivi cognitivi diversi:

1. conoscere l'opinione informata di esperti locali, elemento preliminare per indirizzare molte delle nostre riflessioni (cap. 3);
2. comprendere gli effetti *netti* delle politiche del lavoro e della formazione pistoiesi (cap. 4);
3. sentire il parere di alcuni beneficiari di queste politiche, gli imprenditori (cap. 5) e i giovani (cap. 6);
4. costruire uno scenario prospettico, ipotetico, sul futuro delle politiche locali del lavoro e della formazione (cap. 7).

Queste direttrici costituiscono un piccolo campionario metodologico, per l'uso diversificato di molteplici strumenti che verranno dettagliatamente descritti entro ciascun capitolo specifico.

1.3. I risultati della valutazione

Una lettura integrata e trasversale dei principali risultati sarà oggetto precipuo delle Conclusioni. Qui ci limitiamo ad alcuni brevissimi accenni ai risultati, capitolo per capitolo (dal 3 al 7, che riguardano appunto le diverse direttrici di ricerca).

- L'analisi preliminare condotta con gruppi di esperti (cap. 3) mostra senza ombra di dubbio il giudizio positivo che diverse categorie di attori sociali (imprenditori, parti sociali, operatori dei servizi etc.) hanno delle politiche del lavoro e della formazione in Provincia di Pistoia, specie grazie alla svolta segnata a partire dal 2012; il giudizio è indubbiamente a tutto tondo per quanto riguarda la formazione, mentre per il modello organizzativo dei CPI si manifesta uno scarto fra l'apprezzamento del modello e alcuni elementi organizzativi e implementativi che risultano a volte imperfetti (per esempio nella capacità di risposta dei diversi operatori) o non ancora compiuti (per esempio nella formazione e accompagnamento al nuovo modello erogativo dei servizi). Occorre segnalare che le critiche specifiche non riguardano mai il modello, e che sono maggiormente proposte dagli operatori anziché dagli utenti. Alcune delle ragioni di questa diversità di opinioni (ripetiamo: solo per alcuni elementi pratici) riguardano, a nostro avviso, la *comunicazione* interna ed esterna della Provincia; su tale ipotesi rinviemo al par. 11.3 (nelle Conclusioni);
- l'analisi *controfattuale* (cap. 4) riguarda la ricerca degli effetti *netti* di una politica, vale a dire quanto le scelte programmatiche siano state efficaci ed efficienti *al netto di altri fattori intervenienti* (come la crisi economica, per fare solo un esempio). L'analisi – sostanzialmente di natura statistica – ha riguardato il confronto con altri ambiti territoriali delle differenze osservate sul fenomeno dell'occupazione nei periodi temporali precedente e successivo l'applicazione della politica. La scelta del fenomeno da analizzare è dovuta alle limitate basi di dati disponibili e mostra un quadro moderatamente positivo. Il trend degli occupati in Provincia di Pistoia, al netto della crisi, ha delle performance medie decrescenti come in generale in tutta Italia, ma per le donne e le fasce di età più giovani mostra degli andamenti migliori a quelli di altre Province del Centro Italia. Questi risultati trovano conferma nei dati presenti nella base dati IDOL (prossimo punto) e l'analisi si configura comunque come un esempio di come un'opportuna analisi quantitativa si renda sempre necessaria ai fini di un giudizio equilibrato e completo;
- la necessità di valutare e capire, sulle basi di una corretta base di misura, si scontra sovente con una certa carenza di dati. In realtà esiste una base informativa ricchissima e allo stato attuale non ancora perfettamente valorizzata: IDOL, il sistema gestionale che supporta gran parte delle attività dei centri per l'impiego. Il sottoutilizzo di IDOL è dovuto ad una serie di ragioni che interpellano sia l'aspetto tecnologico che quello della organizzazione del lavoro. Il potenziamento del suo utilizzo può essere annoverato tra i più urgenti obiettivi evolutivi del servizio.
- Il parere degli imprenditori (cap. 5) e dei giovani (cap. 6) è di particolare interesse anche per confermare una delle nostre ipotesi sulla difficoltà comunicativa delle politiche (come già detto ne riparleremo nelle Conclusioni) e sulle stereotipie che impediscono una buona e generalizzata relazione fra Provincia e suoi utenti. Appare abbastanza chiaro che fra gli imprenditori chi conosce, chi è proattivo, chi è capace di avvicinarsi alle offerte della Provincia ne ha in genere un'opinione positiva, mentre

chi non ha avute tali esperienze si basa spesso su *cliché* e stereotipi negativi. Anche nel caso dei giovani, inoltre, le persone che più appaiono avere a disposizione risorse (personali, culturali, familiari) sembrano fruire di più e meglio dei servizi, mentre chi per paradosso ne avrebbe forse più bisogno appare più difficile da intercettare;

- l'Analisi Delphi, infine (cap. 7), oltre a confermare il giudizio positivo verso le politiche provinciali rivela la forte preoccupazione per l'allontanamento di tali politiche dal territorio. All'epoca della nostra indagine il ruolo delle Province era già stato ridefinito mentre era invece ancora incerto il destino delle politiche e dei CPI (poi stabiliti dal decreto di Giugno); in ogni caso era evidente che servizi e politiche sarebbero stati decisi altrove, e i nostri interlocutori hanno ben spiegato che ciò avrebbe potuto significare una dispersione delle buone pratiche e delle innovazioni che a Pistoia si erano sperimentate, oltre a una cessazione – almeno in quella forma – delle pratiche partecipative locali.

1.4. Un doppio lascito valutativo

Il precedente paragrafo ha riassunto i risultati specifici *di ricerca* della nostra valutazione, che però ha prodotto anche altro. In particolare – in accordo con la Provincia – il gruppo Accordia ha realizzato due distinte operazioni che consentono di lasciare all'Amministrazione strumenti di miglioramento organizzativo che potranno essere utilizzati autonomamente anche in futuro:

- il primo strumento riguarda un'approfondita analisi della base di dati disponibile, degli indicatori necessari per una migliore analisi delle politiche. Si tratta di un sistema che documenta gli indicatori e che intende supportare un utente non tecnico nella scelta e nella lettura della misura più adeguata alle proprie necessità informative. Questo sistema documentale si concentra anche sulla definizione e precisazione dei concetti misurati, nella convinzione che non si possa realmente valutare se non si fonda un linguaggio condiviso per la descrizione dei problemi del lavoro (cap. 8);
- il secondo lascito è invece relativo a uno strumento costruito in forma partecipata, replicabile, autogestito (cap. 9) che ha trovato il suo maggiore significato proprio nel processo realizzativo, nella discussione di gruppo, nella riflessione sugli indicatori da mettere al centro dell'analisi. Lo strumento è stato anche applicato una prima volta, a conclusione di un percorso di *empowerment* che ha condotto il gruppo a un giudizio mediano, equilibrato, e ricco di indicazioni per l'Amministrazione.

1.5. Una discussione trasversale

Vogliamo infine segnalare un ulteriore sforzo del gruppo Accordia, relativo alla lettura trasversale, al possibile dialogo fra tecniche, a una possibile forma di integrazione fra elementi qualitativi e quantitativi, come anche anticipato sopra. Occorre chiarire come il mandato valutativo in senso stretto sia concluso con le parti documentate precedentemente. I risultati sono stati prodotti e documentati, ma a nostro avviso è necessario fare un passo avanti, tentare almeno di guidare il lettore verso una *comprensione* più sistematica.

Per questo i valutatori Accordia hanno redatto un capitolo ad hoc (il 10) dove si sono confrontati in una discussione sugli indicatori (un tema fondamentale trattando di valutazione delle politiche) che gettasse ponti fra quelli semantico-deduttivi descritti al cap. 8 e quelli pragmatico-induttivi riportati al cap. 9. I risultati, sia pure parziali, consegnano al lettore un messaggio fondamentale sulla *necessità* di integrazioni multidisciplinari in valutazione.

2. Introduzione

2.1. La proposta originaria e i suoi cambiamenti

La valutazione è considerata dall'Amministrazione Provinciale uno strumento strategico di apprendimento, a supporto dell'attività di programmazione, che consente ai decisori di governare l'intero processo, adeguando le scelte ai mutamenti del contesto ed alle reali capacità attuative del sistema locale.

Questo è stato dunque l'obiettivo delle attività di valutazione dei processi e dei programmi attuati, nell'ambito della Programmazione Provinciale integrata delle Politiche del Lavoro, Formazione e Istruzione del P.O.R. OB. 2 FSE 2007 – 2013 della Provincia di Pistoia, affidate, in un momento storico decisamente particolare per l'Ente Provincia, ad un valutatore esterno.

L'esigenza esplicitata dall'Amministrazione attraverso la procedura di gara ha pertanto riguardato la rilevazione degli effetti delle politiche del lavoro e formative (intese in termini di processi, programmi, servizi) attuate nel periodo di programmazione 2007 – 2013, con particolare attenzione alla misura del cambiamento introdotto nel modello erogativo dei servizi, in un contesto profondamente segnato dalla congiuntura economica, così come più recentemente dai cambiamenti istituzionali e normativi, per altro ancora in atto.

Più specificatamente le domande che hanno guidato la progettazione e la realizzazione dell'azione valutativa hanno riguardato:

- ✓ come gli input politici si sono tradotti in innovazioni di sistema
- ✓ come gli obiettivi ed input politici si sono tradotti in modelli concreti di intervento
- ✓ livello di adeguatezza degli obiettivi della programmazione in termini di risposte ai problemi che intendevano affrontare, con riferimento al contesto socio economico ed istituzionale di partenza ed ai cambiamenti intervenuti in itinere
- ✓ livello di adeguatezza degli strumenti della programmazione al fine di rispondere in modo flessibile ai cambiamenti (istituzionali e socio economici) ed all'evoluzione dei bisogni (delle persone e delle imprese)
- ✓ come e per quali finalità il programma è stato modificato nel tempo
- ✓ livello di coerenza degli strumenti proposti rispetto agli obiettivi
- ✓ livello di adeguatezza dei modelli (di erogazione dei servizi per il lavoro e formativi) rispetto alla necessità di anticipare e fornire indicazioni in merito ai cambiamenti istituzionali e normativi che attraversano il sistema del lavoro e della formazione

A fronte della complessità delle domande che legittimamente si pongono al termine di un ciclo di programmazione, la scelta di intraprendere un'azione di valutazione delle politiche attuate non era scontata, proprio in ragione del momento storico. In considerazione della trasformazione dell'assetto istituzionale e delle competenze in materia di mercato e servizi per il lavoro che impegnerà nei prossimi anni il Paese, si sarebbe potuto comprendere se la conclusione del periodo di programmazione delle politiche 2007-2013 non fosse stata accompagnata da un'attività di verifica degli effetti, dal momento che l'Amministrazione

provinciale lascia il “testimone” di tali politiche ai livelli superiori di governo regionale e nazionale. Proprio in ragione di questa specifica contingenza, invece, l’aver perseguito un disegno articolato di valutazione focalizzato su alcuni snodi principali che hanno caratterizzato le politiche del lavoro e della formazione legati al modello di erogazione dei servizi per l’impiego (introdotto nel marzo 2012) ed agli effetti prodotti sul sistema dall’introduzione di alcuni strumenti formativi innovativi “Obiettivi strategici per la competitività”¹, costituisce indubbiamente un contributo speciale che, al di là della prospettiva generale di “rendicontazione sociale”, la Provincia fornisce alla costruzione del nuovo modello di governance e di erogazione delle politiche attive e passive nel mutato quadro definito dal Job Act.

Questa considerazione è tanto più vera se si considerano anche le criticità che, nel clima esistente di “smobilitazione”, l’Amministrazione ha incontrato per portare a conclusione l’azione di valutazione. In tal senso, la proposta progettuale, sulla cui base è stato affidato il Servizio di valutazione, ha richiesto un monitoraggio costante, da parte dell’Amministrazione committente unitamente ad Accordia affidataria dell’azione, delle condizioni realizzative, al fine di verificare la persistenza dei requisiti minimi, che, soprattutto in relazione all’approccio partecipato proposto in sede di Offerta tecnica, risultava indispensabile salvaguardare. Ne è scaturito un percorso spesso “accidentato” perché ostinatamente orientato al coinvolgimento degli stakeholder, in un contesto di incertezza e di difficoltà di proiezione verso il futuro anche da parte degli stessi operatori del sistema provinciale di istruzione, formazione e lavoro; un percorso però che, in ultima analisi, anche grazie ad uno stretto raccordo con i referenti provinciali del contratto, ha mantenuto fermo l’obiettivo originario di realizzare - attraverso approcci e tecniche diverse - un intervento complesso di valutazione, coinvolgendo in maniera diffusa i principali stakeholder e generando apprendimento interno tra gli operatori, anche durante la realizzazione delle diverse azioni. In tal senso, oltre agli esiti delle singole valutazioni, le prospettive da esse emerse costituiscono a nostro avviso un importante contributo alla riflessione in corso a livello regionale e nazionale per la definizione di un nuovo assetto nella programmazione e gestione delle politiche pubbliche per la formazione ed il lavoro.

2.2. Il confronto delle idee con la realtà operativa

D’altra parte, la specificità del momento e del contesto in cui il Servizio è stato realizzato va pure inquadrata rispetto a quella che è la normale, realtà della pratica valutativa e della ricerca in genere, nella quale il lavoro d’indagine ha spesso a che fare con dati che possono essere più o meno accessibili, interlocutori che possono essere più o meno disponibili e via discorrendo.

Ma ogni elemento di difficoltà, nella ricerca sociale e valutativa, diventa in sé un elemento di conoscenza, può essere utilmente collocato in un quadro di comprensione del contesto, suggerire modifiche all’impianto originario del disegno che può mostrare una nuova e maggiore efficacia.

Gli elementi problematici, nel nostro lavoro, sono stati essenzialmente tre: la disponibilità degli interlocutori a collaborare; la disponibilità di dati; i cambiamenti in corso sull’assetto istituzionale e sulle politiche del lavoro.

¹ previsti nel Programma Provinciale integrato delle Politiche del Lavoro, Formazione e Istruzione 2011 - 2013

2.2.1. La collaborazione degli interlocutori

Questo è ovviamente un elemento cruciale in tutte le ricerche sociali e valutative; le richieste di collaborazione presentate ad attori sociali rilevanti, spesso oberati da lavoro e responsabilità e non infrequentemente richiesti per analoghe collaborazioni, rischiano a volte di essere disattese; mentre quelle rivolte a soggetti senza ruoli sociali particolari si devono confrontare con una non sempre chiara comprensione di problemi e tematiche inusuali. La nostra indagine ha fatto molto ricorso a interviste (singole o di gruppo) presentando problemi specifici, generalmente abbastanza lievi e solo a tratti più acuti:

- la partecipazione ai gruppi di esperti iniziali (cap. 3) è stata molto buona per le parti sociali, enti attuatori e operatori dei servizi e un po' meno per imprenditori e consulenti del lavoro. Come segnaliamo anche in altre parti di questo Rapporto è chiarissimo qui il diverso atteggiamento di chi ha frequentazioni più abituali con la Provincia, o con le Istituzioni in genere, e chi è più lontano da questo mondo; i primi sono proattivi, attenti, desiderosi anche di comunicare e interagire mentre fra i secondi allignano stereotipi o, nei casi migliori, disinteresse;
- le interviste ai giovani (cap. 6) sono state abbastanza problematiche per quanto riguarda il coinvolgimento delle persone. Da un lato è apparso complesso identificare lo strumento comunicativo migliore, dunque si è scelto di utilizzarne diversi (e-mail, più telefonate, più incontri in presenza a Job March, più presentazioni nell'ambito di percorsi formativi). Dall'altro lato sembra che, anche trovato lo strumento comunicativo utile a rintracciare la persona, non sia sempre facile per i giovani dedicare un paio d'ore del loro tempo per esprimere un'opinione e raccontare la propria storia. Solo il 10% delle persone contattate si è effettivamente presentata per realizzare l'intervista;
- la partecipazione all'analisi Delphi (cap. 7) è stata molto buona nell'insieme con poche defezioni (esperti inclusi nel gruppo che poi non hanno fornito risposte) che abbiamo attribuito alla fase storica molto particolare, con più incerto ruolo della Provincia; in questo caso si è proceduto preventivamente con un più forte coinvolgimento dei partecipanti in fase di reclutamento iniziale.

Questi elementi possono essere considerati "frizionali"; vale a dire che in *qualsunque* ricerca può essere più difficoltoso coinvolgere attori sociali di ruolo rilevante, spiegare il tipo di collaborazione richiesta a intervistati poco avvezzi a questi strumenti e così via. In termini generali, al lordo delle (piccole) difficoltà sopra menzionate, vale la pena segnalare che abbiamo coinvolti *molti* soggetti: più di una trentina in sei incontri preliminari in stile focus; diciassette nell'analisi Delphi; una quarantina di imprenditori intervistati, oltre ad altri 120 che hanno risposto al questionario web; una ventina di giovani intervistati in profondità; diversi altri attori coinvolti durante la Conferenza Tripartita di Giugno e nella costruzione dello strumento valutativo partecipato. Strumenti diversi, attori differenti, tematiche varie che hanno costellato tutto il nostro anno di attività restituendoci un'ampia quantità di informazioni.

2.2.2. La disponibilità dei dati

I focus, le interviste biografiche, le interviste agli imprenditori e la raccolta delle diverse narrazioni hanno permesso di tratteggiare il linguaggio, il modello dei problemi e dei concetti da usare per costruire il sistema informativo per la valutazione: l'idea era quella di

predisporre un quadro di misure quantitative documentate per rafforzare il quadro conoscitivo.

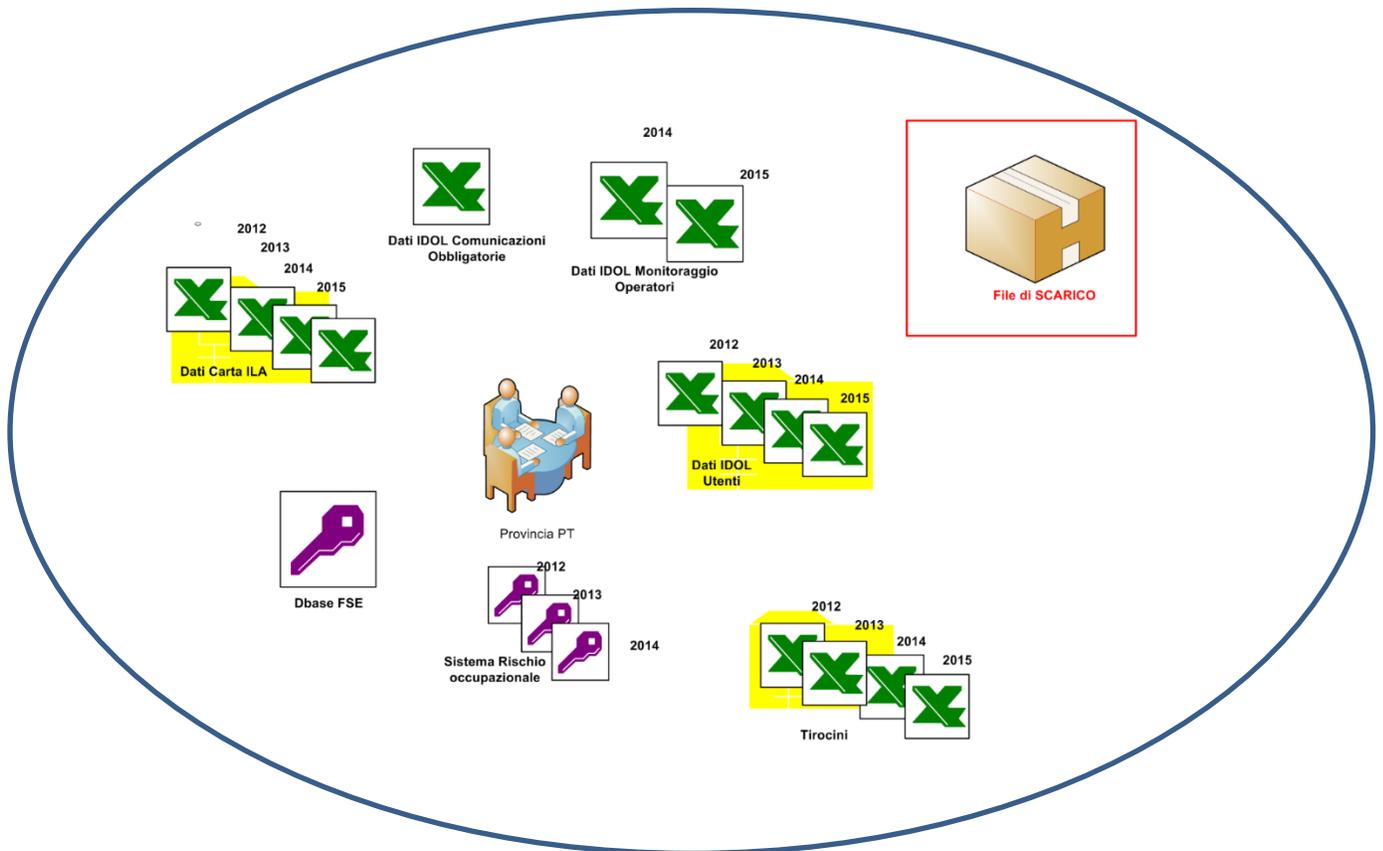
Si è puntato a costruire un sistema di fonti in grado di tradurre a livello di archivio quella complessità di processi, di ruoli, di stati, di biografie nel tempo che sono la cifra caratteristica del sistema del lavoro e che erano emerse nella fase di analisi qualitativa.

Ci si è mossi nel quadro del riuso statistico delle fonti amministrative: i limiti ed i vantaggi di questo approccio sono noti. Il loro punto di forza sta nel fatto che raccolgono dati che si sono sedimentati lungo i processi amministrativi e che quindi sono estremamente pertinenti e dettagliati. Il limite è che le fonti di origine gestionale, se riutilizzate a fini decisionali, possono essere soggette a effetti di selezione della informazione legate alle norme che disciplinano l'accesso ai servizi di cui si tiene memoria.: sul fronte della qualità e delle possibilità di accesso a queste fonti si è, in effetti, concentrato il massimo dello sforzo di lavoro e di adattamento.

Le fonti amministrative a cui ci riferiremo per costruire l'archivio statistico meritano una riflessione approfondita, caratterizzate come sono da grande ricchezza descrittiva e potenziali fragilità quando utilizzate a fini conoscitivi e decisionali.

La figura seguente mostra, graficamente, la costellazione di riferimenti archivistici di cui si è fatto uso nel corso di questo lavoro.

Le fonti dei dati



Le fonti amministrative usate fanno capo ad IDOL, ai dati del Fondo Sociale Europeo, ai dati dei Tirocini Formativi e ai dati della Carta ILA e, di fatto, intercettano tutti i processi di cui si è discusso negli incontri con gli interlocutori

Al momento del riuso, sono emersi alcuni problemi di effettiva praticabilità, come spesso succede quando si decide di sfruttare, a fini valutativi e decisionali, archivi che erano stati predisposti per la gestione amministrativa: sono emerse aree non ancora pienamente valorizzate o gestite in modo da non assicurare più la piena pulizia dei dati. L'impianto rimane affidabile se si tratta di gestire i processi ma rischia di non esserlo più quando invece si deve riusare i dati per effettuare misure statistiche.

A livello operativo, quando si è trattato di riunificare questa pluralità di archivi, talvolta sconnessi, in un sistema integrato, si è tradotto, a livello tecnologico, quello che è un assunto fondante del servizio lavoro: la centralità della persona beneficiaria di servizi, accoglienza e politiche.

L'operazione tecnica che è stata dunque fatta è stata quella di trasferire tutti i dati in un data base relazionale in cui elemento di *linkage* comune fosse il codice fiscale della persona.

I vantaggi che si è inteso conseguire con questa riorganizzazione dei dati fanno riferimento a questi punti:

- non ridondanza dei dati, che possono essere ripetuti nelle diverse viste e archivi ma che, nella nuova modalità viene fisicamente archiviato una sola volta e viene indirizzato in condivisione in tutte le modalità di utilizzo di interesse.
- capacità evolutive del sistema. I dati vengono forniti ai responsabili della costituzione del sistema informativo statistico, a mano a mano che vengono individuati e/o creati. Con una organizzazione relazionale il data base evolve insieme ai suoi dati e ai suoi utenti. Se si decide di utilizzare una nuova concettualizzazione o se si decide di utilizzare una fonte ulteriore si tratterà semplicemente di aggiungere e popolare delle nuove tabelle.
- capacità di supportare una pluralità di protocolli di interrogazione, con un particolare riferimento a quelli mirati a collaudare la tenuta informativa del sistema e la ricerca di errori nelle fonti. Con un approccio relazionale l'utente è in grado di produrre interrogazioni che coinvolgano in maniera integrata tutti gli archivi che precedentemente venivano sfruttati in modo indipendente. In questo modo è possibile trovare inconsistenze e contraddizioni. Questo approccio è stato sfruttato anche in questo lavoro a garanzia della qualità delle informazioni statistiche prodotte.

2.2.3. Un periodo storico particolare

Un'ultima questione va segnalata: il nostro lavoro è stato realizzato fra Gennaio e Novembre 2015, in un momento storico in cui non solo il ruolo delle Province è profondamente cambiato ma anche le politiche del lavoro sono state ridefinite a livello nazionale col *Jobs Act* e col decreto dell'11 Giugno 2015 che istituisce l'ANPAL, segnando un nuovo percorso per i Centri per l'Impiego. Evidentemente ciò ha influito nelle disponibilità degli interlocutori, nelle loro sensibilità e nelle loro dichiarazioni; si consideri, per esempio, che l'analisi Delphi (cap. 7) è stata realizzata fra Aprile e Giugno 2015, e il terzo e ultimo questionario è stato spedito e compilato *prima* di tale decreto. In quel periodo i nostri interlocutori erano maggiormente coinvolti nell'aspettativa di questo destino delle politiche del lavoro e manifestavano preoccupazioni in tal proposito; diversi sarebbero stati i nostri questionari, e le loro risposte, due anni fa; o fra due anni.

2.2.4. La forza della pluralità delle soluzioni tecniche

Il nostro disegno valutativo, come visto nei paragrafi iniziali di questo capitolo, era comunque ampio, diversificato e sostenuto da proposte ritenute molto solide in letteratura. Il vero punto di forza, per noi, è stato la diversificazione che ci ha consentito di compensare ogni eventuale carenza dovuta a fattori esterni con altri approcci. Abbiamo sondato e analizzato i dati disponibili; abbiamo intervistato con molteplici strumenti (interviste biografiche, telefoniche, web, focus group), abbiamo lavorato partecipativamente in ogni occasione possibile. Riteniamo che lo sforzo compiuto abbia condotto a un'analisi articolata che il lettore è invitato a percorrere in tutte le sue tappe per cogliere, da ciascun capitolo, una parte importante del quadro complessivo rilevato.

3. L'analisi preliminare con gli attori rilevanti

3.1. Sintesi

Questo capitolo propone i risultati di interviste di gruppo realizzate come primo momento valutativo a specifiche categorie di attori sociali (imprenditori, parti sociali etc.) che hanno discusso i temi della qualità dei servizi offerti dai Centri per l'Impiego e del sistema formativo provinciale.

Sul primo tema emerge chiaramente e trasversalmente il notevole apprezzamento verso il nuovo sistema erogativo dei servizi con una particolare sottolineatura sull'introduzione del consulente personale e la capacità, ritenuta abbastanza generalizzata, di farsi carico dei problemi e dare risposte competenti ed efficaci. Fra le critiche emerse: la diversità fra operatore e operatore, che a volte porta a confrontarsi con persone giudicate meno preparate, e il problema generale della "burocrazia", vale a dire dei tempi e delle modalità di gestione dei problemi non sempre pienamente compresi dalle aziende; in alcuni casi ci si è lamentati del fatto che i CV inviati (per tirocini o assunzioni) non fossero pienamente rispondenti alle necessità aziendali. Anche dagli operatori (soggetti attivi di uno dei gruppi realizzati) emerge un apprezzamento generale del modello erogativo e della riorganizzazione dei CPI, a fronte però di una maggior fatica causata dalla concomitante crisi e una formazione e accompagnamento del personale giudicati non ancora sufficienti.

Sul secondo tema (formazione) i partecipanti ai nostri gruppi hanno espresso in maniera più marcata una generale soddisfazione reputando buona la formazione erogata ma specialmente molto interessante la sua flessibilità, le possibilità di adattamento alle diverse condizioni e richieste e la qualità dell'interazione con gli operatori.

Questo approfondimento ha consentito di identificare un problema trasversale rilevante, che compare anche in altre fasi del lavoro e verrà ripreso anche nelle Conclusioni: quello della comunicazione interna ed esterna (in questo cap. si veda in particolare il par. 3.3.6).

3.2. Metodo

3.2.1. Il disegno della ricerca e l'approccio partecipato

La nostra proposta valutativa ha fatto esplicito riferimento a due strategie fortemente integrate: l'approccio partecipato e per ciò "capacitante", e la necessità di cogliere la "logica del programma" con gli attori sociali rilevanti al fine di definire o adeguare le domande valutative.

Queste due strategie hanno trovato confluenza nell'iniziale realizzazione di sei distinti incontri nei quali gruppi omogenei di attori hanno potuto discutere del modello erogativo dei Centri per l'Impiego e della sua efficacia (primi quattro incontri) e del sistema formativo (ulteriori due incontri) al fine di verificarne elementi di forza e debolezza. La definizione di tali elementi di forza e debolezza (con un approccio che descriveremo meglio al prossimo paragrafo) rappresenta appunto una parte significativa di ciò che in valutazione si chiama *logica del programma*; si tratta del punto di vista (informato, esperto) dei meccanismi sottesi

al funzionamento dei CPI e della formazione, ciò che ne viene colto dai diversi punti di vista in gioco. I programmi funzionano (o meno) a seconda di come sono intesi, compresi, accettati e quindi agiti. Non sorprende quindi che i diversi gruppi abbiano fornito punti di vista diversi, ciascuno temperato dalle diverse sensibilità e necessità. Questo era atteso ed era precipuamente lo scopo di questa fase della valutazione. Elementi aggiuntivi e punti di vista conclusivi e di sintesi sono stati raccolti, sempre in forma partecipata, nell'ambito di un incontro con la Commissione Tripartita allargata a personale del CPI il 12 Giugno.

3.2.2. La scelta della Swot relazionale

I sei incontri sono stati gestiti con un approccio particolare basato su una prima parte in stile *focus group*, ovvero di discussione libera in cui i partecipanti si sono espressi liberamente su cosa – a loro avviso – abbia funzionato e cosa meno sul modello erogativo dei CPI e sul sistema integrato della formazione. In quattro di questi sei incontri si è poi somministrata una tecnica chiamata *Swot relazionale* in cui tutti gli elementi di forza e debolezza interni e di opportunità e minacce esterne (come tipico delle tecniche Swot) sono stati messi in relazione tramite un confronto a coppie allo scopo di individuare il valore *netto* del giudizio espresso ('netto', cioè capace di trovare un punto di equilibrio fra elementi positivi e negativi). Al fine di comprendere meglio questa tecnica ne diamo una descrizione più particolareggiata.

La Swot Relazionale è un'idea piuttosto semplice: realizzare un confronto a coppie fra gli n elementi individuati nella Swot, prescindendo dalla categoria di appartenenza.

Una possibile procedura è la seguente:

1. realizzare una Swot con un gruppo di attori significativi (come abbiamo fatto noi) individuando un certo numero di elementi di forza, di debolezza, di opportunità e di minaccia;
2. ricondurre tutti gli n elementi individuati in una matrice quadrata come esemplificata in figura 1;
3. condurre con lo stesso gruppo il confronto a coppie comparando ciascun elemento di riga con ciascun elemento di colonna, uno alla volta; il gruppo esprime la propria opinione sulla sinergia positiva o negativa, ovvero sulla reciproca estraneità, fra i due elementi confrontati e, dopo eventuale discussione (per giungere possibilmente a un giudizio condiviso) esprime il parere come valore, p.es. in questo modo:
 - 2 = l'elemento di riga è fortemente ostacolato, o addirittura annullato, da quello di colonna
 - 1 = l'elemento di riga è ostacolato da quello di colonna, ma riesce tuttavia a sviluppare i propri effetti, sia pure in forma ridotta
 - 0 [zero] = i due elementi sono indipendenti
 - + 1 = l'elemento di riga vede incrementare i propri effetti a causa della sinergia realizzata dall'elemento di colonna
 - + 2 = l'elemento di riga realizza un notevolissimo incremento a causa dell'elemento di colonna
4. elemento per elemento si propone il confronto; se il gruppo condivide il giudizio si passa all'elemento successivo; se il giudizio non è condiviso il gruppo deve discutere, con la regia del valutatore in veste di facilitatore. Come per altre tecniche di gruppo che mirano al consenso, occorre prevedere strategie di uscita nel caso di mancato accordo (p.es. registrare il valore proposto dalla maggioranza del gruppo, sottolineando nella matrice che quel valore non è condiviso).

La fig. 1 mostra un esempio astratto di matrice per il confronto a coppie, nell'ipotesi che precedentemente si siano individuati questi elementi:

- Punti di forza: A, B
- Punti di debolezza: C, D
- Opportunità: E, F
- Minacce: G, H

FIG. 1 – ESEMPIO DI MATRICE PER IL CONFRONTO A COPPIE

	A	B	C	D	E	F	G	H	tot
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									
tot									

Diversamente dalle matrici utilizzate in altri tipi di confronto a coppie, in questo caso è quadrata, ovvero l'elemento di riga 'A' si confronta inizialmente con – poniamo – l'elemento di colonna 'D', e successivamente l'elemento di riga 'D' si confronterà con l'elemento di colonna 'A'. In questo caso, infatti, la relazione non è unidirezionale e non si tratterebbe di una inutile duplicazione. E' importante considerare questo aspetto.

Quando riflettiamo su come gli elementi di riga siano influenzati o meno da quelli di colonna, assegniamo ai due elementi due valenze diverse, che per analogia potremmo definire come 'variabile dipendente' l'uno (ogni elemento di riga che prendiamo come fattore esistente e soggetto a interferenze e influenze da parte degli elementi di colonna) e 'variabile indipendente' l'altro (ogni elemento di colonna che viene utilizzato per capire quanto interagisca coi precedenti). Poiché cerchiamo delle relazioni fra tutti gli elementi, ciascuno è *sia* elemento influenzato (quando è elemento di riga) *sia* elemento influenzante (quando è elemento di colonna), e quindi i confronti vanno fatti per entrambe le due metà della matrice. Occorre infine fare attenzione a un elemento controintuitivo: un elemento negativo (punto di debolezza o minaccia) riceve un punteggio +1 o +2 se vede aumentato il proprio potenziale negativo a causa dell'elemento di colonna; quindi, maggiore negatività del fattore, ma punteggio positivo nella matrice.

Qual è l'utilizzo di questo procedimento?

A conclusione del lavoro il valutatore deve analizzare la matrice in due modi diversi e complementari, in analogia ai due fasci di vettori descritti poco sopra: innanzitutto può osservare gli *n* elementi compiendo una semplice somma aritmetica (estrema colonna di destra nella fig. 1) e vedendo quali siano veramente preminenti e quali secondari. In questo modo si può osservare se gli elementi di forza del Programma e le opportunità del contesto siano nei primi piazzamenti della classifica (caso ideale) oppure se alcuni di essi, pur correttamente individuati, sono relegati in fondo, semmai con punteggi negativi a indicare che non possono dispiegare il loro effetto (Fig. 2).

FIG. 2 – L'ANALISI PER RIGA

	A	B	C	D
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
tot				

Vettori relativi ai casi in quanto variabili dipendenti (gli elementi di forza, debolezza, ecc. sottoposti ad analisi). Per riga esprimono la loro coerenza e importanza alla luce delle relazioni con tutti gli altri; nella colonna di destra dei totali (Fig. 1) si osservano le condizioni 'nette' di ciascun caso, ovvero la loro importanza assoluta (consente di vedere se ai primi posti ci sono condizioni favorevoli o ostative).

Ma poi si può fare un'analoga analisi per colonna, osservando così quali siano gli elementi che con più frequenza e con più forza interagiscono (positivamente o negativamente) sugli altri, e individuando quindi i fattori più capaci di influenzare i meccanismi sociali. In questo caso è da preferire una somma algebrica (ovvero senza considerare se si tratta di valori positivi o negativi). Questa seconda analisi è indispensabile per correggere – se del caso – il Programma, proponendo soluzioni alternative rispetto ai *moderator* individuati, in modo da valorizzare elementi di forza ed opportunità che nella precedente analisi per riga sono scivolate – per loro causa – troppo in basso (Fig. 3).

FIG. 3 – L'ANALISI PER COLONNA

	A	B	C	D	E	F	G	H	tot
A									
B									
C									
D									

Vettori relativi alla capacità di influenzare i casi (gli elementi di forza, debolezza, ecc. sottoposti ad analisi, qui letti come variabili indipendenti). Per colonna esprimono la loro influenza e la direzione dell'intervento alla luce delle relazioni con tutti gli altri; nella riga in basso dei totali (Fig. 1) si osservano le condizioni 'nette' di ciascun fattore interveniente, ovvero la loro importanza assoluta (consente di intervenire sui *moderator* negativi).

Questa seconda è l'analisi principale, o quantomeno essenziale in aggiunta alla precedente; è questo il modo per rilevare elementi che – indipendentemente dalla loro collocazione come vettori di riga – finiscono coll'intervenire pesantemente e diffusamente sugli altri. E' evidente come in fase di progettazione (disponendo in questa fase dei risultati) queste indicazioni possano essere importanti; più realisticamente in sede valutativa, per un'analisi delle cause e degli effetti, degli elementi di trasferibilità e sostenibilità di un programma, e così via, queste indicazioni possono essere di importanza strategica.

3.2.3. Suggerimenti per approfondire le tecniche utilizzate

Approfondimenti sulla tecnica del *focus group* possono essere letti al seguente link: <https://bezzicante.files.wordpress.com/2014/05/inarrestabile-fortuna-focus-riv-43-44-2009.pdf> mentre la tecnica *Swot relazionale* è descritta nell'articolo raggiungibile all'indirizzo: <https://bezzicante.files.wordpress.com/2014/05/Swot-dinamica-o-relazionale-2006.pdf>.

3.3. I risultati emersi

3.3.1. I sei incontri con attori qualificati

Per rispondere alle domande valutative sottese a questo segmento di analisi il gruppo di lavoro Accordia si è impegnato a verificare il parere degli esperti attraverso sei sessioni in stile focus group in cui applicare lo strumento denominato "Swot relazionale" (già descritto al paragrafo precedente).

I risultati della prima parte delle riunioni (libera discussione in stile focus), oltre a costituire materiale di per sé sufficiente a identificare aree problematiche e verificare il giudizio sugli effetti delle politiche provinciali, sono state la base per l'identificazione contestuale dei nodi critici e problematici (oppure condivisi e apprezzati) espressi da ciascun gruppo, per essere sottoposti a Swot relazionale nello stesso gruppo. Occorre segnalare che, per ragioni spiegate nei paragrafi specifici, in due incontri non è stato possibile somministrare la Swot. Il valore di questi incontri rimane inalterato nelle opinioni espresse dal gruppo.

I primi quattro incontri hanno avuto come focus il modello erogativo dei CPI, cambiato a partire dal 2012. Il conduttore ha tenuto presente gli "elementi qualificanti del servizio erogato", discussi e concordati con l'Amm.ne Prov.le, così sintetizzabili:

- Interamente pubblico e non appaltato.
- Macro-linee di servizio orientate all'utenza (anziché agli strumenti): imprese, persone, disabilità (legge 68/99) e fasce deboli.
- Modello di erogazione più efficace con identificazione di responsabilità chiare (non semplicemente amministrative), Sistema qualità e ruolo della Comunicazione interna.
- Consulente personale (uno solo che segue tutto il percorso) sia per i lavoratori che per le imprese.
- Velocità di risposta; riduzione dei tempi (primo colloquio orientamento e Patto di servizio unificati).
- Banca dati domanda/offerta (IDOL); possibile interlocuzione telematica.
- Valutazione del rischio occupazionale.
- Azioni integrate.
- Aperture serali CPI.
- Opportunità formative offerte direttamente dal CPI *on demand*.
- Attenzione alle pari opportunità di genere.

Questi punti sono stati in vario modo presentati ai partecipanti come forma di promemoria per sollecitarne pareri in merito.

I successivi due incontri hanno avuto come focus la formazione e la programmazione integrata delle politiche del lavoro. Il conduttore ha tenuto presente le “linee strategiche provinciali”, discusse e concordate con l’Amm.ne Prov.le, così sintetizzabili:

- Competitività del sistema delle imprese attraverso la crescita del capitale umano: la formazione di imprenditori e addetti è indirizzata in modo da aggregare imprese di settori diversi su obiettivi tematici strategici (innovazione, internazionalizzazione, ecc.).
- Forme di incentivo all’assunzione di personale formato.
- Attenzione alla promozione di forme di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e la parità tra i generi in ogni attività programmata.
- Migliorare l’efficacia sistemica delle agenzie formative investendo sulla relazione tra la formazione e le politiche attive del lavoro da una parte e le strategie e i settori di sviluppo dall’altra.
- Ruolo centrale dei Centri per l’impiego nell’attuazione di tutti gli interventi di formazione e politiche attive in generale e loro sostegno/potenziamento puntando sulle professionalità interne.
- Approccio integrato tra le politiche del lavoro, della formazione e dell’istruzione adottato da parte dei livelli politici e tecnici della Provincia.
- Sfruttamento delle complementarità con azioni regionali (Giovani sì, Garanzia Giovani) nell’erogazione dei servizi al lavoro dei Centri per l’Impiego per ampliare le politiche attive per il target giovanile.
- Strategia organica di marketing, nell’analisi dei bisogni e nella percezione dell’utenza, per una efficace comunicazione e promozione dei servizi.
- Monitoraggio e analisi del territorio alla base della programmazione delle politiche del lavoro, formazione ed istruzione (interventi in risposta ai bisogni ed ai problemi che emergono dal territorio) e ruolo strategico dell’Osservatorio Mercato del Lavoro.
- Miglioramento del governo del sistema *education* lavoro e dell’erogazione di servizi che applicano le politiche integrate tramite specifici strumenti (certificazione di qualità, certificazione delle competenze, ecc.).

A questi incontri occorre aggiungere la discussione avvenuta in sede di Commissione provinciale tripartita il 12 Giugno 2015 e alcune comunicazioni scritte mandate spontaneamente da alcuni attori sociali.

3.3.2. Il modello erogativo dei CPI

I primi quattro focus hanno avuto come oggetto di analisi il modello erogativo dei CPI.

3.3.2.1. Il focus coi consulenti del lavoro

Realizzato il 24 febbraio con alcuni consulenti del lavoro operanti nella Provincia di Pistoia; in numero non elevato, i partecipanti hanno dichiarato di *non* conoscere il nuovo modello erogativo, anche se ne hanno diffusamente lodato almeno uno degli aspetti principali, il consulente personale. In sintonia con quanto hanno detto gli imprenditori (vedi paragrafo successivo) i consulenti si sono di fatto concentrati sul tema dei tirocini con modesti riferimenti a tematiche differenti. In una cornice complessiva chiaramente positiva e di elogio per la risposta dei CPI, i partecipanti hanno sottolineato alcuni difetti relativi alla

gestione dei tirocini riassumibili con tempi eccessivamente lunghi per rispondere alle esigenze delle aziende; modalità erogative fondate su una discrezionalità non sempre efficace da parte dei funzionari; tirocinanti non ben preselezionati con episodi verificati di mendaci dichiarazioni nel curriculum. Questi problemi hanno il carattere dell'episodicità e sono stati narrati in forma aneddotica, quindi il loro valore deve essere considerato nel quadro complessivo di soddisfazione espressa anche in merito alla disponibilità degli operatori.

esso alle schede dei lavoratori.

Gli elementi estratti per la realizzazione della Swot relazionale sono stati:

- punti di forza:
 - disponibilità e unicità degli operatori;
- punti di debolezza:
 - diversità delle risposte da parte degli operatori;
 - tempi lunghi per i tirocini;
- opportunità di contesto:
 - le aziende hanno bisogno di questi servizi;
- minacce di contesto:
 - problemi (episodici) nella gestione dei tirocini;
 - scarso dialogo fra Enti (p.es. la Regione non paga sollecitamente).

Come si può vedere alcuni elementi sono emersi sono blandamente nella discussione e in forma aneddotica ed episodica. Il valutatore ha qui forzato l'inserimento di questi elementi per avere un quadro più ampio per applicare la Swot relazionale che, alla fine, si è presentata in questo modo:

	A	B	C	D	E	F	Ris. di riga
A) disponib. e unicità operatori		+1	-2	+2	0	-2	-1
B) diversità delle risposte	-1		0	+1	+2	+1	+3
C) tempi lunghi per i tirocini	0	0		0	+1	0	+1
D) le aziende hanno bisogno	0	-1	-1		-2	-1	-5
E) problemi gestione dei tirocini	-1	+1	0	0		0	0
F) scarso dialogo fra Enti	0	0	0	0	0		0
Risultati di colonna	2	3	3	3	5	4	

I risultati ruotano attorno agli episodici difetti segnalati relativamente ai tirocini. Il tema "vincente" (righe) dalla Swot è la diversità di risposte e comportamenti, e il fattore maggiormente influenzante (colonne) il problemi di gestione dei tirocini. I valori molto bassi e piuttosto simili, dove nessuna riga o nessuna colonna si staglia con sufficiente nitidezza, lasciano intendere comunque che si tratta di elementi deboli: negativi, sì, ma non particolarmente gravi.

3.3.2.2. Il focus con le imprese

Il focus con titolari di imprese (25 febbraio) che hanno usufruito di servizi presso i CPI ha avuto un andamento simile al precedente: pochi partecipanti non a conoscenza (salvo

marginalmente) dell'avvenuto cambiamento nell'organizzazione e nell'erogazione dei servizi e sostanzialmente interessati ai tirocini.

Il gruppo ha ripetutamente sottolineato la bontà del servizio e malgrado le sollecitazioni sono emerse critiche marginali ed episodiche a tempi e burocrazia per i tirocini e alla difficoltà a cercare personale con specifiche caratteristiche di nicchia (p.es. conoscenza del cinese). Anche qui il valutatore ha dovuto compiere qualche forzatura per costruire un quadro di elementi compatibile con la Swot:

- punti di forza:
 - stabilità e disponibilità del personale;
 - risparmio (in quanto servizio pubblico);
- punti di debolezza:
 - burocrazia (modulistica), tempi;
 - difficile trovare personale con caratteristiche particolari;
- opportunità di contesto:
 - la possibilità di usare tirocini;
- minacce di contesto:
 - la crisi economica;
 - le politiche del lavoro.

Ecco il quadro finale della Swot relazionale:

	A	B	C	D	E	F	G	Ris. riga
A) stabilità e disponib. personale		+1	0	0	+1	0	0	+2
B) vantaggi in quanto pubblico	+2		-1	-1	+2	+1	-1	+2
C) burocrazia	-1	0		+2	0	0	+1	+2
D) difficile trovare personale part.	-1	+1	+1		0	0	0	+1
E) possibilità di usare tirocini	+2	+2	-1	-1		+2	+1	+5
F) crisi	-1	0	+1	0	-2		+2	0
G) politiche	-1	0	+1	0	-1	+2		+1
Risultati di colonna	8	4	5	4	6	5	5	

I risultati Swot mostrano che l'elemento più eclatante (risultati di riga) premia l'esistenza in sé dei tirocini (indipendentemente dal servizio erogati, qui si tratta infatti di un'opportunità di contesto); tutti gli altri elementi hanno valori simili e piuttosto bassi e quindi non appaiono particolarmente significativi. Sulle dimensioni che hanno contribuire a caratterizzare il risultato (analisi di colonna) spicca la disponibilità degli operatori (che include la loro continuità e unicità, che comunque appare leggermente meno determinante nel costruire questo risultato) seguita dalla possibilità di utilizzare i tirocini che in conclusione rappresentano il motivo principale dell'interesse e del gradimento di questo gruppo.

3.3.2.3. Il focus con le parti sociali

Sempre il 25 febbraio si è tenuto questo incontro molto partecipato ma viziato da un problema di fondo: essendo questo un gruppo *politico* la maggior parte dei partecipanti ha esplicitata l'impossibilità a dare giudizi politici privi di una preventiva valutazione in grado

di fornire dati (creando quindi una sorta di corto circuito rispetto agli obiettivi dell'incontro). Dopo una fase interlocutoria, comunque, alcuni partecipanti hanno espresso pareri "tecnici" che sono stati utilizzati dal facilitatore come se si partecipasse a un normale focus group, sia pure senza potere far seguire la fase della Swot relazionale. Gli argomenti emersi possono essere divisi in due gruppi: quelli accennati da un solo partecipante senza essere ripresi dagli altri e quelli sui quali c'è stato scambio di idee. Gli argomenti del primo gruppo, che evidentemente vanno presi col beneficio d'inventario data l'episodicità e il carattere esemplificativo che assumono, sono stati:

- scarsa utilità delle aperture serali dei CPI;
- problema della continuità dei servizi offerti dalla Provincia data la precarietà di buona parte del personale;
- banca dati IDOL non sempre efficace perché i curricula inseriti raramente incontrano le necessità delle aziende;
- scarso successo dei voucher di conciliazione.

Gli argomenti del secondo gruppo – discussi e ripresi da più partecipanti e per questo da considerare più "forti" – sono essenzialmente due:

- il consulente personale è stato oggetto di pareri differenti; alcuni hanno lodato questa forma di organizzazione osservando che in conseguenza a ciò si registra una platea di lavoratori più competente e informata sulle politiche del lavoro (è stato citato l'evento Job Match come luogo in cui si è potuto verificare tale migliore qualità); altri hanno invece criticato il fatto che ci sono importanti differenze fra consulenti, alcuni più capaci e presenti e altri più approssimativi e assenti; in particolare qualcuno ha specificato che a fronte di un'utenza differenziata, almeno per la fascia più debole servirebbe un percorso di affiancamento più lungo e profondo;
- altro argomento – in realtà meno trattato del precedente – la scarsa efficacia delle rete a supporto dei CPI (sindacati etc.) che non viene messa in condizione di operare adeguatamente.

Oltre ciò diversi dei presenti hanno raccomandato maggiori occasioni di incontro istituzionale con la Provincia.

3.3.2.4. Il focus con gli operatori CPI

Il 26 Febbraio si è tenuto il quarto incontro, molto partecipato sia come numero di operatori presenti che come desiderio di esprimersi su molteplici argomenti inerenti la loro attività.

Il fatto che siano presenti molteplici elementi "negativi", o comunque critici, nell'ambito comunque di una discussione molto ricca di argomenti, lascia intendere la buona qualità complessiva del gruppo, la motivazione e la competenza diffuse. Era sostanzialmente atteso un esito critico da parte di chi, *front office* del servizio provinciale, ne comprende tecnicamente i meccanismi accollandosene sostanzialmente le fatiche. Delle diverse questioni emerse le principali possono essere così riassunte:

- il modello, che teoricamente ha un valore indiscutibile, mostra alcuni limiti *pratici* in quanto non sufficientemente accompagnato nella fase di implementazione; servivano più formazione e supervisione che sostenessero gli operatori e limitassero le differenti interpretazioni che ne danno operatori di CPI diversi;
- una conseguenza di questa carenza originaria, alimentata anche dalla cronica mancanza di personale, riguarda il complessivo sovraccarico di lavoro che viene tamponato sostanzialmente dalla disponibilità e buona volontà degli operatori: la trasversalità

delle funzioni, la presa in carico dell'utente a sportello e la mancanza di un filtro che dirotti utenti cui necessitano solo risposte amministrative comportano sia allungamenti delle code che risposte non sempre adeguate;

- insistendo su quest'ultimo punto è stato segnalato come la trasversalità delle funzioni possa essere meno recepita da personale più anziano che ha faticato ad adeguarsi al nuovo modello; così come l'interscambiabilità delle funzioni è spesso a senso unico, con gli orientatori – per esempio – che fanno tutto, mentre gli amministrativi si occupano solo di amministrazione. Questi e altri elementi, che costituiscono un continuo sistema di frizione del meccanismo, si riallaccia al primo punto indicato relativo alla necessità di formazione, accompagnamento, supervisione e – è stato sottolineato – una leadership chiara in seno ai Centri (in grado di promuovere vera interdipendenza, di regolare i flussi agli sportelli, dare omogeneità di risposte, regolare i carichi di lavoro, etc.).
- Altre critiche minori (nel senso che sono state oggetto di minore discussione nel gruppo): troppe attività (altrove esternalizzate) in capo ai CPI; la parte aziendale è trascurata (a causa del sovraccarico); aperture serali poche utili senza attività collaterali; pari opportunità (voucher di conciliazione) poco praticata; scarsa comunicazione interna fra referenti (elemento dichiarato importante che sarebbe evitato con una chiara leadership).

Alla luce di queste dichiarazioni il conduttore ha potuto ricostruire, ai fini della Swot relazionale, questo quadro, condiviso dal gruppo:

- punti di forza:
 - disponibilità degli operatori;
 - buona "analisi del rischio";
 - fornire interamente un servizio *pubblico*;
 - il consulente personale;
- punti di debolezza:
 - mancanza di una formazione al modello (accompagnamento, supervisione);
 - sottodimensionamento organico;
 - mancanza di un filtro a sportello per questioni burocratiche;
 - mancanza di una leadership;
- opportunità di contesto:
 - --
- minacce di contesto:
 - la crisi (per il sovraccarico delle attività).

Nella pagina seguente il quadro finale della Swot relazionale.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Ris. riga
A) disponibilità degli operatori		0	+1	+1	0	-1	-1	-1	-2	-3
B) buona "analisi del rischio"	0		+1	+1	-2	0	-1	-1	-1	-3
C) servizio <i>pubblico</i>	+2	0		+2	-1	0	-1	-1	+1	+2
D) consulente personale	+2	+1	+1		-1	-1	-1	-1	-2	-2
E) mancanza formazione modello	-2	+1	0	-1		0	+2	+1	+2	+3
F) sottodimensionam. organico	-1	-1	+1	-2	+2		+2	+2	+2	+5
G) mancanza di una leadership	-2	0	0	-2	+2	0		0	+1	-1
H) mancanza di filtro a sportello	-1	+1	0	0	+1	+1	+2		+2	+6
I) la crisi	-1	-1	0	-1	+1	+1	+1	+2		+2
Risultati di colonna	11	5	4	10	10	4	11	9	13	

I risultati di questa matrice appaiono più ricchi e complessi rispetto alle precedenti, in virtù ovviamente della più ricca discussione. Emergono abbastanza chiaramente (ma non in maniera schiacciante) due elementi organizzativi negativi nell'analisi di riga: la mancanza di filtro a sportello e il sottodimensionamento dell'organico. Rispetto alla più ampia discussione sul modello (mancanza formazione, mancanza leadership, punti di forza nel consulente personale e così via) ha evidentemente prevalso, nel confronto a coppie della Swot, la fatica degli operatori identificata principalmente in questi due elementi. Segue la mancanza di formazione, poi la crisi (ancora elementi negativi) e l'essere servizio "pubblico" (primo fra gli elementi positivi che occorre leggere nella sua duplicità: è un valore, ma costringe a un determinato comportamento che affatica). L'analisi per colonna (che segnala i fattori che hanno determinato il precedente risultato) troviamo alcune importanti conferme e precisazioni: emerge la crisi (come fattore di scenario che ha comportato un aggravio di lavoro per il quale i CPI non erano attrezzati), la mancanza di leadership (che, come visto, "spiega" diversi elementi organizzativi negativi) e la disponibilità degli operatori (anch'essa una dimensione ambigua: bravi gli operatori, ma anche operatori costretti a farsi carico); abbastanza vicino a questo gruppo anche la mancata formazione e la bontà dell'operatore unico. Poi la mancanza di filtro. Distanti gli altri elementi.

In conclusione si nota come elementi qualificanti del modello, pur menzionati e in qualche modo sostenuti dal giudizio, non riescono a emergere nell'analisi di sintesi degli operatori a causa di un affaticamento (lo sportello, la trasversalità...) che viene in buona parte imputato a un non adeguato accompagnamento dell'implementazione del modello, una mancata verifica e aggiustamento di elementi non efficaci, come l'eliminazione di una leadership certa.

3.3.3. Sintesi dei focus sul modello erogativo dei CPI

Il lavoro sin qui presentato sembra mostrare uno iato – di cui è difficile giudicare la portata e gli effetti reali – fra *il modello* (teoria, struttura organizzativa, efficacia prevista) e alcuni (alcuni, non tutti) elementi *operativi* della sua messa in pratica. In tutti i gruppi aleggia chiaramente un'impressione positiva sul modello erogativo e ne vengono colti (con competenze diverse nei quattro gruppi) elementi centrali quali l'unicità del consulente (sicuramente l'elemento più visibile e apprezzato) e la disponibilità del personale, ma nei giudizi più informati la valutazione genericamente positiva viene incrinata da sottolineature relative a difetti di efficienza e/o di efficacia, sottolineature di carattere anedddotico in gruppi

distanti dal back office dei CPI (per esempio imprenditori) ma assai più sistematiche e critiche fra gli operatori CPI; alcuni esempi di queste ultime (da dichiarazioni dei partecipanti agli incontri) :

- Il modello è molto valido ma complesso ed è stato lasciato senza presidi formativi; c'è grande diversità fra operatori, alcuni lasciano crescere la fila, altri sanno gestire meglio lo sportello; disomogeneità nei comportamenti dei Centri (Operatore CPI);
- Un errore fondamentale del modello riguarda la mancanza di leadership nei Centri, che risolverebbero molti problemi. Figure difficili da trovare nel pubblico impiego, ma includendo leader il modello funzionerebbe molto meglio (Operatore CPI);
- Col "rischio occupazionale" evitiamo di mandare a fare il colloquio obbligatorio molte persone che non ne hanno bisogno; anche il colloquio a richiesta è una cosa buona. Ma in questo modo se prima in 10' si serviva una persona a sportello ora ci vogliono 45' o un'ora; in certi momenti si crea disagio agli utenti che devono aspettare anche un'ora o due (Operatore CPI);
- Serve un filtro per le persone che non hanno bisogno dei servizi ma solo di adempimenti di legge (p.es. gli insegnanti) (Operatore CPI).

Una parte di questi problemi viene ricondotta alla carenza di personale (aggravata dalla massiccia affluenza di utenti a causa della crisi e dalla molteplicità di attività non esternalizzate).

Fra gli elementi sottolineati in tutti i gruppi come fattore importante, **l'unicità del consulente personale** viene indicata generalmente come evidente pilastro positivo del modello e se ne segnalano pregi ed efficacie; ma al contempo si sottolineano i limiti nella possibile diversità di risposte e comportamenti provenienti da operatori diversi:

- L'utenza che incontriamo ora è più consapevole e informata e ritengo che derivi dal consulente personale che segue meglio le persone (Parte sociale);
- Dipende molto dal referente, sono molto diversi: alcuni seguono costantemente, altri (in maggior numero) sono piuttosto assenti; alcuni utenti sono allo sbando, dipende molto anche dal tipo di utente (Parte sociale);
- Risposte diverse da funzionario a funzionario su modi e tempi dei tirocini; c'è una discrezionalità interpretativa che porta a dover mercanteggiare soluzioni non sempre comprese dagli imprenditori e con atteggiamenti che appaiono a volte "punitivi" (Consulente del lavoro).

L'essenza "pubblica" del servizio viene colta principalmente nella disponibilità degli operatori (che condividono una visione di servizio della propria attività); ciò ha un "effetto comunicativo" molto importante e positivo che non sempre si accompagna ad altrettanta efficacia:

- Ottimo rapporto umano con la responsabile di XX che ci è venuta incontro in tante situazioni (Imprenditore);
- Esperienza complessivamente positiva, il personale (dei CPI) si trova senza problemi, c'è scambio di dati; i tempi sono un po' troppo lunghi specie per i tirocini, modulistica eccessiva (Consulente del lavoro);
- Sono arrivati CV preselezionati per tirocini con informazioni false (da me verificate), (Consulente del lavoro);
- Noi che cerchiamo tirocinanti con requisiti molto specifici (nel nostro caso conoscenza del cinese) non riusciamo ad avere risposte e dobbiamo rivolgerci ad altre agenzie, anche a pagamento (Imprenditore).

Gli operatori, dal canto loro, sembrano soffrire per una condizione di frontiera che non sempre sono in grado di sostenere quanto il loro mandato sembra richiedere, anche in relazione al **carico di lavoro** aumentato in seguito alla crisi:

- Bene saper fare tutto, ma questo poi si è rivelato un limite, specie con la crisi, perché nessuno aveva più una specializzazione e servirebbe l'orientatore che sa fare l'orientatore etc. (Parte sociale);
- "Tutti fanno tutto" è un'ottima idea del modello che ha però cozzato con la contingenza: scadenze, disponibilità del personale, fattori oggettivi etc. (Operatore CPI).

Un ulteriore elemento trasversale ai quattro gruppi (ma che ha in parte risentito, nei primi due, di una scarsa partecipazione) è il tema della **comunicazione**: consulenti e imprenditori

conoscono poco il modello erogativo e solo in pochi – avvertiti nel corso della riunione – segnalano di avere riscontrato un miglioramento significativo (ma quando si entra nell'argomento e si parla di consulente personale etc. allora sottolineano il miglioramento); le parti sociali segnalano di non essere state adeguatamente coinvolte; e gli operatori CPI denunciano (su un piano assai differente) la cattiva comunicazione interna fra referenti:

- Non c'è comunicazione fra referenti di prodotto, per vari motivi anche organizzativi; non si verbalizzano le riunioni e si disperdono le conclusioni vanificando parte del lavoro (Operatore CPI);

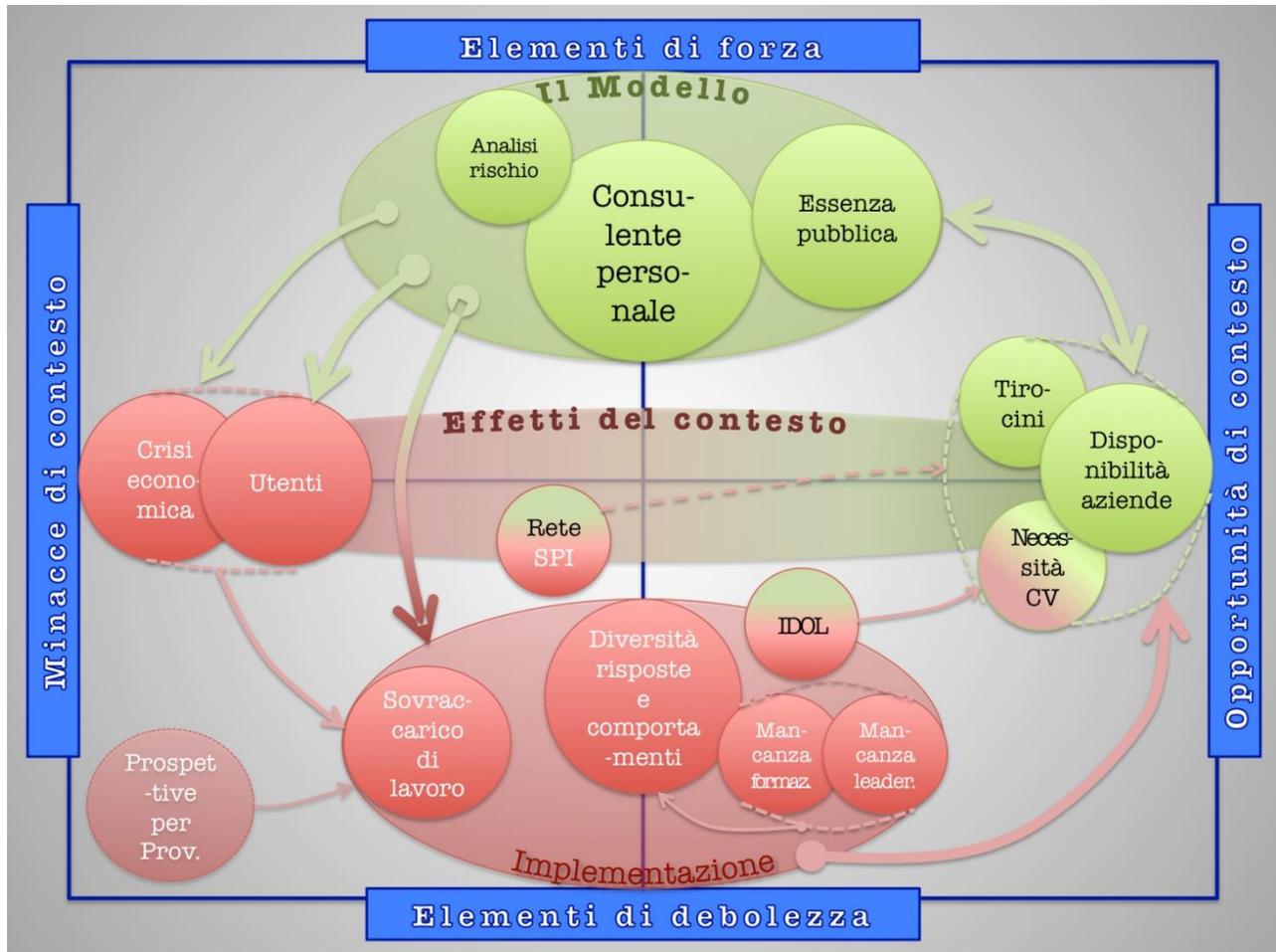
Anche se si tratta di temi diversi sono accumulati da un complessivo *gap* comunicativo, interno ed esterno. Il modello erogativo trova i suoi pilastri nel consulente personale, nell'essere pubblico, nell'analisi del rischio occupazionale e così via, ma vive in quanto correttamente conosciuto e vivificato dagli operatori e dagli utenti, dai servizi in rete e dalle parti sociali.

Infine ecco una miscellanea di altri pareri su temi scarsamente trattati dai partecipanti:

- La Rete dei servizi per l'impiego sarebbe una cosa bella ma non ha mai decollato; ci hanno insegnato a inserire i dati in Idol e basta, e col mio sportello non posso far molto. (Parte sociale);
- Aperture serali hanno senso solo se si fanno attività collaterali, solo sportello no (Operatore CPI).
- Voucher di conciliazione senza una grande risposta; il problema grosso è riuscire ad erogare questo voucher, non si riesce facilmente a trovare situazione in cui offrire questa opportunità (Parte sociale);
- Legge 68 abbastanza disattesa (Parte sociale).

In conclusione l'opinione del valutatore, basandosi su questi quattro incontri, sull'incontro con la Commissione provinciale tripartita e su alcune comunicazioni dirette da parte di ulteriori attori sociali, riporta alla premessa e all'apparente scarto fra il modello e la sua reale implementazione.

La figura che segue riporta – in senso meramente simbolico – il quadro dei problemi che riguarda la messa in pratica dei principi del modello in un contesto di crisi.



Con la mappa concettuale si vuole suggerire quanto segue:

1. il modello sembra avere una sua attrattività per tutti i gruppi incontrati che ne apprezzano visibilmente alcune delle componenti principali;
2. la messa in opera del modello presenta anche dei problemi collegati proprio agli stessi elementi apprezzati; vale a dire che se ne riconosce la bontà e se ne vedono gli effetti positivi *ma al contempo* tali effetti positivi hanno dei limiti, giudicati a volte significativi;
3. gli elementi che sembrano avere determinato tali limiti sono sostanzialmente due: la crisi col conseguente aumento del carico di lavoro, e la necessità di una maggiore formazione e accompagnamento che consentano agli operatori un'adeguata preparazione;
4. come conseguenza al mancato accompagnamento all'implementazione del modello segue un'insieme di elementi di importanza diversa (diverse risposte degli operatori, modesta efficacia della relazione con le imprese, etc.) tutti riconducibili al tema della formazione e leadership, peraltro resi più problematici per la complessiva posizione professionale di molti operatori;
5. una diversa conseguenza riguarda la comunicazione alle imprese e ai professionisti, che appare buona solo "a macchie di leopardo"; ciò riguarda anche la possibilità di una Rete SPI efficace.

Una riflessione ulteriore, che modificherà in parte il senso di questa figura, al par. 3.3.6.

3.3.4. La programmazione integrata in Prov. di Pistoia

Su questo tema sono stati realizzati due incontri.

3.3.4.1. Il focus con i soggetti attuatori

L'incontro si è tenuto nella mattina dell'11 Marzo, è stato molto partecipato e sono emerse diverse indicazioni concentrate, comunque, su pochi punti essenziali. Sostanzialmente le opinioni espresse sono state positive e i partecipanti hanno apprezzato in maniera particolare la flessibilità con la quale si può modificare il progetto anche in corso d'opera adattandolo a una realtà mutevole, il consulente in azienda, la programmazione per obiettivi strategici e in stile "europeo", riservando alcune critiche specifiche a elementi organizzativi e gestionali che possono essere considerati secondari e facilmente migliorabili. In particolare la flessibilità consentita nella fase gestionale della formazione è emerso di gran lunga come l'elemento più interessante e apprezzato perché ha consentito di modificare e adattare l'attività alle esigenze reali delle imprese a distanza di tempo dall'epoca della progettazione, tanto più in epoca di veloce crisi come l'attuale. Fra gli spunti secondari ma interessanti:

- I percorsi modulari prevedono stage troppo brevi e insufficienti che non completano il percorso;
- Pari opportunità e voucher di conciliazione poco efficaci e a volte complicati da applicare;
- Difficoltà a fare rete con le aziende, forse occorrono modalità diverse dalla formazione;
- Problemi nella selezione dei corsi per motivi molteplici: i giovani spesso esclusi, le pari opportunità come vincolo a volte difficoltoso, eccesso di domande.

Vale la pena ribadire che a parte questi elementi critici è stata più volte ribadita l'ottima collaborazione con la Provincia assieme alla buona risposta delle aziende.

Alla luce di quanto emerso il conduttore ha potuto ricostruire, ai fini della Swot relazionale, questo quadro, condiviso dal gruppo:

- Punti di forza:
 - Personalizzazione e consulente in azienda;
 - Buona collaborazione con la Provincia;
 - Adattabilità/flessibilità progettuale.
- Punti di debolezza:
 - Problemi nella selezione (affollamento, esclusioni...);
 - Stage troppo brevi.
- Opportunità di contesto:
 - ---
- Minacce di contesto:
 - La crisi.

Nella pagina seguente il quadro finale della Swot relazionale.

	A	B	C	D	E	F	Ris. Riga
A) Personalizzazione e consulente		0	+2	0	0	+2	+4
B) Buona collaborazione con Prov.	0		+2	+1	0	0	+3
C) Adattabilità/flessibilità progett.	+2	+2		0	0	0	+4
D) Problemi nella selezione	0	-1	0		+1	+2	+2
E) Stage troppo brevi	0	0	-1	+1		+2	+2
F) La crisi	-1	0	-1	0	0		-2
Risultati di colonna	3	3	6	2	1	6	

L'analisi di riga non offre risultati apprezzabili (tutti i numeri oscillano entro un *range* limitato di valori) lasciando comunque emergere, sia pure in maniera non eclatante, gli elementi già segnalati come punti di forza: la personalizzazione e la flessibilità progettuali. L'analisi di colonna lascia emergere con più evidenza i due fattori determinanti: la crisi (come minaccia di contesto) sullo sfondo e la flessibilità progettuale come modalità di intervento in sé capace di influenzare le altre variabili e stagliandosi quindi come l'elemento centrale sottolineato nell'incontro.

3.3.4.2. Il focus con le imprese

Incontro tenuto l'11 Marzo pomeriggio con un buon numero di imprenditori. Anche se i partecipanti sono stati disponibili e hanno fornito diverse utili impressioni la loro modalità espositiva è stata essenzialmente aneddotica ("A me è capitato...") ed è stato difficile portarli su un piano più generale capace di cogliere anche gli aspetti organizzativi e programmatici delle politiche del lavoro; per questo dopo avere concesso ampio spazio per la discussione il conduttore ha ritenuto di non dover procedere con la Swot relazionale.

Sostanzialmente è emerso:

- ottimo giudizio sulla formazione proposta dalla Provincia alle aziende per tutti i principali aspetti: personalizzazione, qualità della docenza e dell'organizzazione, efficacia. Oltre ai percorsi in azienda molto graditi è stata segnalata la bontà della formazione d'aula in cui la partecipazione di altri imprenditori coi quali relazionarsi è stato considerato un valore aggiunto importante; su questo fondamentale punto non sono emerse critiche ma solo apprezzamenti;
- un elemento giudicato importante e non sufficientemente presidiato dalla Provincia sembra essere la comunicazione dei bandi, dei corsi e di ogni altra attività volta a informare le imprese non sempre in grado di farsi parte attiva e di cercare le informazioni per esempio sul sito web provinciale, specie se non associato ad alcuna organizzazione;
- una critica specifica riguarda la non episodica interruzione di fondi (per esaurimento) prima del completamento di progetti lunghi e importanti; un caso specifico e documentato nel gruppo riguardava un progetto di internazionalizzazione ma altri partecipanti hanno confermato la non episodicità del fatto che penalizza le imprese mettendole in difficoltà;
- una critica finale e importante riguarda i CPI che non riescono a fornire sollecitamente CV qualificati (per assunzioni e tirocini); tutti i partecipanti hanno confermato che in

caso di bisogno si rivolgono ad altre fonti (p.es. scuole o associazioni) tenendo i CPI come ultima risorsa.

Sono poi emerse segnalazioni di minore importanza e di carattere aneddotico fra le quali la più importante sembra essere la penalizzazione di cui soffrono le reti d'impresa nei bandi regionali e nell'adempimento di svariate pratiche anche locali; ciò non riguarda segnatamente la Provincia che anzi rinforza (nel caso segnalato) la sua posizione di ente più prossimo e capace di dare risposte.

3.3.5. Sintesi dei focus sulla programmazione integrata

Ciò che emerge con chiarezza dall'analisi congiunta dei due gruppi è l'ampio e convinto apprezzamento verso l'azione formativa rivolta in particolare agli imprenditori: la sua flessibilità e la personalizzazione dei percorsi, l'organizzazione e l'efficacia generale degli interventi sono a più voci testimoniate:

- Grosso punto di forza la flessibilità nella gestione delle attività alla luce dei fabbisogni che emergono a distanza di tempo dal progetto e di personalizzare i progetti con una sorta di coaching in azienda raggiungendo gli imprenditori (Attuatore);
- Personalizzazione degli stage aziendali nell'esempio di corsi di inglese, che avrebbero potuti essere scontati e invece sono stati professionalizzanti perché adattati alle varie professionalità (Attuatore);
- Formazione doppiamente qualificata nel confronto, importante, con altri imprenditori; difficili proporre questi corsi da singole aziende perché sono molto cari e ottimamente riusciti. Esempio dei corsi d'inglese ben fatti, organizzati bene, spero siano replicati (Imprenditore).

Non mancano riconoscimenti diretti al personale provinciale che si rende protagonista di attenzione e risoluzione dei problemi:

- Ottima collaborazione con la Provincia, sono dei veri facilitatori in azienda, aiutano a interpretare le azioni anche complesse (Attuatore).

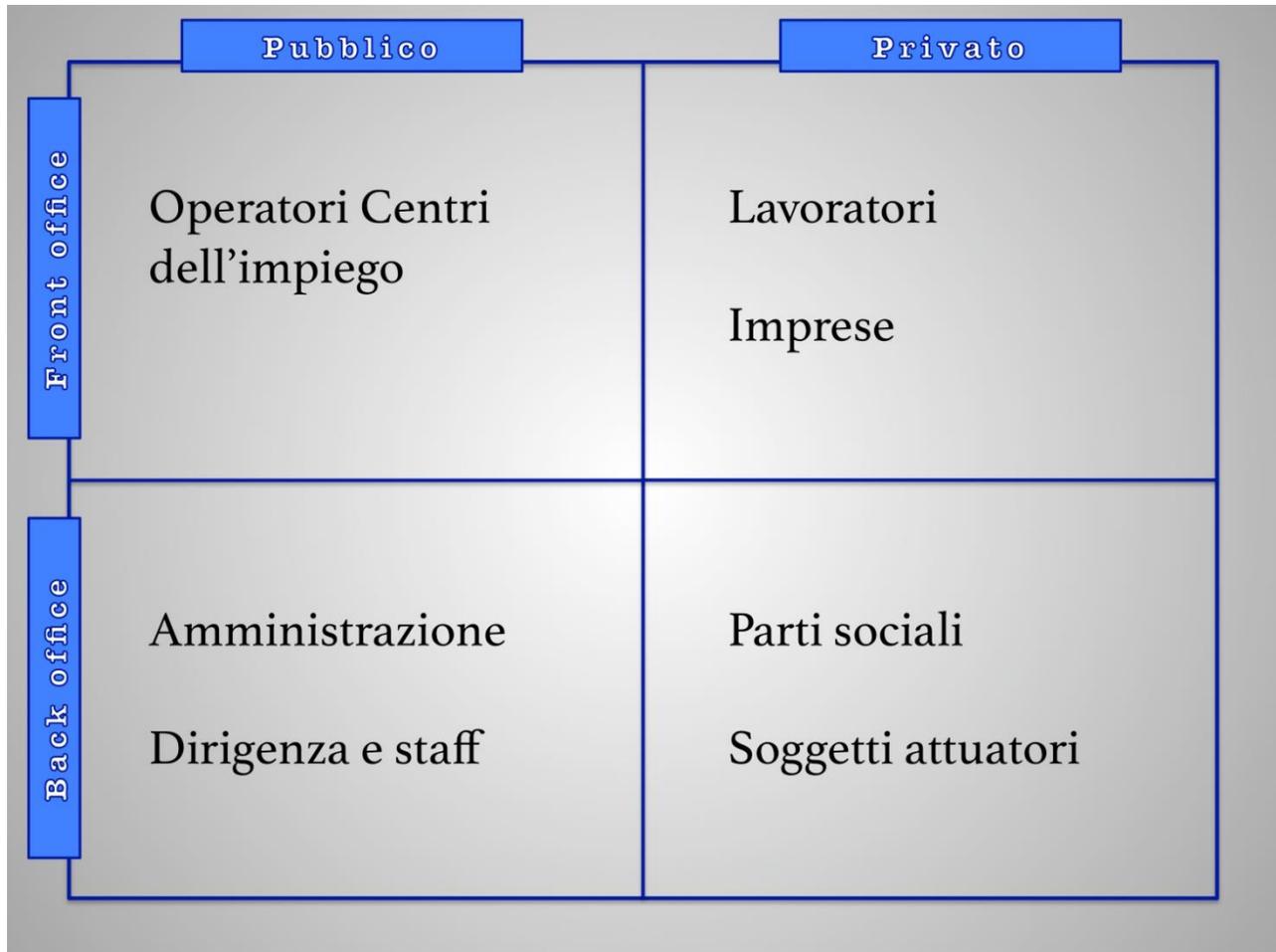
In questo quadro sostanzialmente positivo e apprezzato emergono poi alcuni problemi che riguardano casi molto specifici spesso presentati in forma aneddotica, che appaiono quindi più indicatori da approfondire che critiche di sistema. Fra i più rilevanti il problema della selezione a volte difficoltosa visto l'alto numero di partecipanti, oppure perché ci sono eventuali vincoli di genere o altro (riferirsi al focus coi soggetti attuatori per maggiori dettagli); la brevità dello stage aziendale; problemi specifici per le reti d'impresa che sono meno riconoscibili come soggetti di intervento e scontano difficoltà amministrative e burocratiche.

3.3.6. Un'interpretazione generale

Alla luce dei due precedenti paragrafi e delle informazioni successive (commissione tripartita e comunicazioni personali di alcuni attori sociali) il valutatore si è convinto dell'esistenza di un problema trasversale, emerso in diversi incontri in maniera parziale o non compiutamente comprensibile nella sua importanza generale: quello della **comunicazione** (che riprenderemo anche nelle Conclusioni di questo Rapporto). Intendiamo la *comunicazione organizzativa* relativamente a due distinte coppie:

1. pubblico \leftrightarrow privato (vale a dire la Provincia da una parte e tutti i suoi utenti dall'altra);
2. operatori di front office (in senso ampio) \leftrightarrow back office.

Queste due coppie in qualche modo antagoniste includono categorie di attori sociali diverse esemplificate (in maniera non esaustiva) dalla prossima figura:



Un primo (e noto anche in letteratura) problema comunicativo, il principale, è tra lato destro e lato sinistro del quadrante: il privato esprime bisogni sempre urgenti, sempre necessitati di risposte concrete ed efficaci, ignorando quasi sempre che la burocrazia (e i conseguenti tempi e modi per processare la richiesta) è un valore di democrazia e trasparenza ed equità (ovviamente al netto di esasperazioni del sistema non infrequenti in Italia, solitamente non imputabili agli addetti ma alle leggi e alla “macchina”); questo elemento compare anche nelle interviste agli imprenditori sintetizzate al cap. 5. D’altro lato il pubblico ha imparato – nel nostro Paese – a diffidare del privato visto spesso come ricercatore di espedienti per eludere taluni doveri. Queste reciproche stereotipie si fondano su quantità di casi esemplari e aneddoti che sono di regola “adattati” inconsciamente agli schemi mentali e agli stereotipi; vale a dire che il tempo necessario per sbrigare una determinata pratica – per esempio – è vista dalla parte privata come una ulteriore prova del fatto che la burocrazia è un ostacolo, indipendentemente dal fatto che quei tempi siano stati o no lo stretto necessario, e non una conseguenza di lassismo e pressapochismo. Sull’altro fronte le richieste di tirocini – sempre per fare un esempio pertinente – sono spesso sospettate di tentativo di acquisire mano d’opera gratuita aggirando la legge e si pongono conseguentemente (a volte) ostacoli sospettosi.

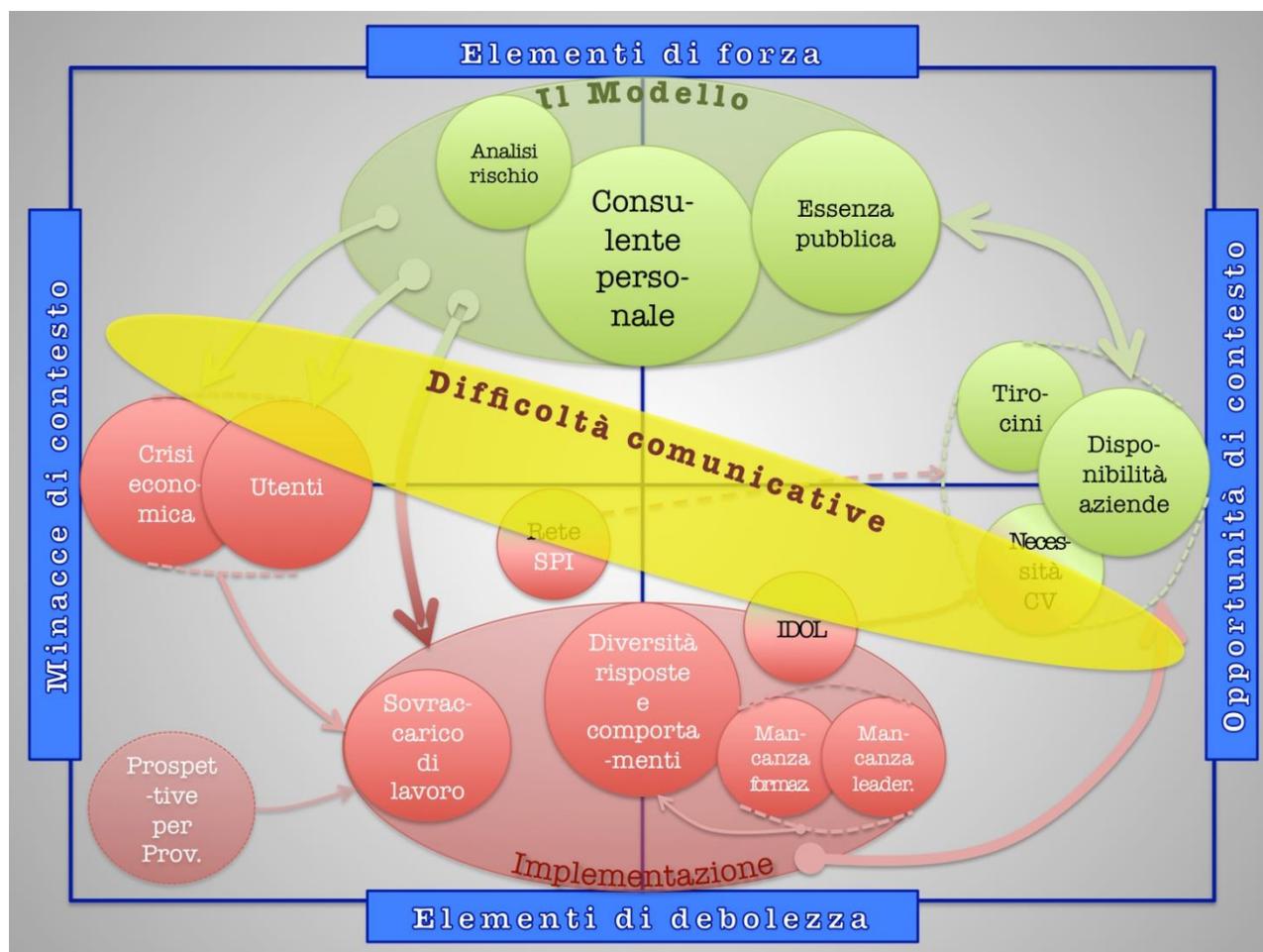
Il secondo problema è fra il lato alto del quadrante e quello basso; nel pubblico l’operatore di prima linea (sostanzialmente quello dei CPI) soffre delle direttive ricevute che ritiene non

sempre dettate da una comprensione dei “problemi veri”, e anche il privato non è esente di analoghe critiche fra i due livelli.

Fortunatamente in Provincia di Pistoia ci sono stati molti momenti partecipativi fra il 2011 e il 2012, che hanno contribuito fortemente (come è stato da molti testimoniato in diverse occasioni) all'avvicinamento delle posizioni e alla comprensione reciproca ma svariati fattori hanno interrotto, o almeno limitato, questo processo e l'efficacia del suo esito naturale. Pur in un contesto complessivamente “amichevole” e improntato a un buon clima fra i diversi attori, permangono difficoltà:

- fra gli operatori dei CPI a recepire fino in fondo e in maniera generalizzata il nuovo modello;
- fra gli imprenditori a comprendere le logiche pubbliche;
- fra le parti sociali a condividere la visione provinciale nel suo percorso in itinere, dopo avere condiviso una visione complessiva ex ante;
- eccetera.

La figura del paragrafo 3.3.3 potrebbe pertanto essere in parte rivista in seguito a questa riflessione, e le difficoltà di connessione fra la parte alta della figura e quella bassa essere reinterpretata in questo modo:



4. Analisi controfattuale e ulteriore analisi statistica realizzata

4.1. Sintesi

Nella prima parte il presente documento espone l'analisi degli effetti netti prodotti dagli interventi previsti nella "Programmazione Provinciale integrata delle Politiche del Lavoro, Formazione e Istruzione del P.O.R. OB. 2 FSE 2007 – 2013" ottenuta attraverso un approccio controfattuale. L'analisi è stata fatta considerando i tassi di occupazione della Provincia di Pistoia prodotti dall'ISTAT e valutandone l'andamento rispetto a quelli delle altre Province delle Regioni del centro Italia. Nella seconda parte del lavoro si approfondisce una delle piste di lavoro che a seguito della realizzazione dell'analisi controfattuale (vedi specifico Report) l'Amministrazione ha deciso di percorrere, per cercare di comprendere meglio gli esiti dell'analisi stessa. Nella seconda parte si presentano i risultati dell'approfondimento focalizzato a individuare connessioni tra servizi erogati dai Centri per l'Impiego e assunzioni, nel periodo interessato dall'introduzione della riforma del modello erogativo dei Servizi per il lavoro della Provincia di Pistoia.

Dall'analisi controfattuale si osserva che i tassi di occupazione rispecchiano il periodo di crisi del lavoro mostrando una generale decrescita dall'analisi emerge che i tassi di occupazione della Provincia di Pistoia osservati tra il 2010 e il 2014 (pre e post intervento) hanno un andamento al netto del trend migliore rispetto a quelli osservati nelle altre Province. Questo nonostante i risultati dell'analisi controfattuale svolta a livello di popolazione totale non mostrino evidenza di effetti positivi della politica, se si approfondisce l'analisi si individuano dei gruppi che presentano risultati diversi:

- Valutando gli Impatti α al netto del trend per sesso si osserva un andamento migliore del tasso di occupazione della Provincia di Pistoia nelle femmine in 14 confronti (73% circa) rispetto a uno solo osservato nei maschi (Tabella 2).
- Dall'osservazione del dato per fasce d'età sulle femmine i risultati sono favorevoli per la Provincia di Pistoia nel 56% circa dei confronti fatti e nel 80% circa se si considerano le fasce di età 15-24, 25-34 e 54-65, vale a dire se si considera la popolazione più giovane e quella più anziana (Tabella 3).
- Dall'osservazione del dato per fasce d'età sui maschi i risultati sono favorevoli per la Provincia di Pistoia nel 32% circa dei confronti fatti e nel 43% circa se si considerano le fasce di età 15-24, 25-34. L'analisi per fasce d'età sui maschi non conferma i risultati avuti per le femmine nella fascia d'età 54-65 (Tabella 5).
- Dall'osservazione del dato per fasce d'età sulla popolazione totale i risultati sono favorevoli per la Provincia di Pistoia nel 47% circa dei confronti fatti e nel 70% circa

se si considerano le fasce di età 15-24, 25-34 e 54-65, vale a dire la popolazione più giovane e quella più anziana come osservato per la popolazione femminile (Tabella 4).

L'approfondimento a questa analisi ha riguardato il tentativo di capire gli aspetti osservati studiando il fenomeno dell'utenza ai Centri per l'Impiego nella Provincia di Pistoia e le comunicazioni obbligatorie (COB) nel periodo dal 2009 al 2015 (primi 3 mesi), ricercando le caratteristiche che hanno portato ai diversi andamenti del tasso di occupazione sulle Femmine rispetto ai Maschi e sulla popolazione giovane (fasce di età 15-24, 25-34) rispetto a quella di età adulta. Con questo approfondimento, come atteso dato il periodo di crisi del lavoro, si è rivelato un andamento crescente negli anni della prevalenza di popolazione che si rivolge ai Centri per l'Impiego e un andamento decrescente delle COB. Se si studiano le caratteristiche dell'utenza si nota come ci sia una maggiore proporzione di donne e giovani.

4.2. Metodo

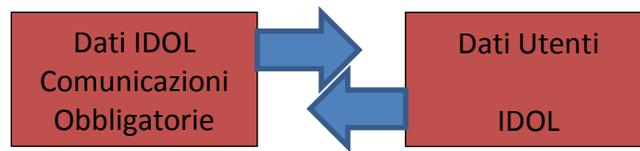
In questo capitolo si precisano le specifiche e i risultati dell'analisi degli effetti netti prodotti dagli interventi previsti nella "Programmazione Provinciale integrata delle Politiche del Lavoro, Formazione e Istruzione del P.O.R. OB. 2 FSE 2007 – 2013" (d'ora in avanti 'Politica Provinciale') ottenuta attraverso un approccio controfattuale e quelli dell'approfondimento svolto a partire dai dati dell'utenza dei CPI e dalle COB seguendo un doppio piano espositivo: uno più divulgativo e uno specialistico con i riferimenti teorici del metodo (in Appendice A – Metodologia) e i risultati di tutte le analisi svolte (in Appendice B – Tabelle Controfattuale, Appendice C – Tabelle Approfondimento).

L'analisi controfattuale si propone di capire se i risultati osservati di un determinato fenomeno siano interamente imputabili alla politica (qui con 'politica' va intesa la politica pubblica, la 'policy') e non – almeno in parte – a fattori terzi: "Se l'effetto di una politica è la differenza tra ciò che è successo e ciò che sarebbe successo in sua assenza, l'effetto non sarà mai osservabile e la valutazione dell'effetto della politica sarà a rigore impossibile. C'è un elemento di verità in questa conclusione paradossale: non saremo mai assolutamente certi di quale effetto una politica abbia avuto. Tuttavia non è la certezza assoluta che stiamo perseguendo: ci accontentiamo di una ragionevole e credibile approssimazione. E tale approssimazione dell'effetto di una politica potrà essere ottenuta "ricostruendo" il valore controfattuale con dati che siano osservabili e allo stesso tempo approssimino, nel modo più credibile possibile, ciò che sarebbe successo ai soggetti esposti alla politica se non lo fossero stati (Martini e Sisti, 2009, 142)."

Il gruppo di lavoro, dopo un'attenta analisi dello stato dell'arte e della disponibilità di dati necessari per costruire e/o reperire gli elementi conoscitivi non solo nella Provincia di Pistoia (situazione fattuale, soggetta ad 'intervento' della politica) ma anche in altre Province e Regioni (situazioni controfattuale, non soggetta ad 'intervento' della politica) e tenendo presente la genericità dei dati disponibili e il limite che questa comporta ha individuato i dati sull'occupazione prodotti dall'ISTAT e precisamente i tassi di occupazione come variabile su cui svolgere l'analisi.

Nella valutazione si utilizza, quindi, come 'situazione controfattuale' la situazione osservata in ambiti (in questo caso territoriali) non interessati dalla politica che si vuole valutare.

L'approfondimento ai risultati ottenuti con l'analisi controfattuale è stato fatto utilizzando la base dati di riferimento IDOL in cui si sono effettuate delle estrazioni ad hoc sia per individuare le comunicazioni di instaurazione, proroga, trasformazione, cessazione di un rapporto di lavoro, secondo i modelli unificati definiti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, da parte di tutti i soggetti obbligati e abilitati, denominata COB, sia per estrarre le iscrizioni e azioni effettuate dagli utenti che si recano al centro per l'impiego. In questa parte di analisi è stato possibile dare una lettura sinergica dei dati sull'utenza e le COB a seguito dell'integrazione delle due basi di dati (*record linkage*).



4.3. Risultati

In questo paragrafo si presentano gli esiti di maggior rilievo dell'analisi controfattuale svolta al fine di *proporre una misura* che aiuti a leggere l'effetto della Politica Provinciale sull'occupazione della popolazione e quelli dell'approfondimento svolto a partire dai dati utenti dei Centri per l'Impiego e della COB (IDOL).

Per la consultazione di tutte le tabelle si rimanda all'Appendice B – Tabelle per quelle contenenti tutti gli esiti dell'analisi controfattuale e all'Appendice C – Tabelle per quelle contenenti tutti gli esiti dell'approfondimento.

4.3.1. Risultati Controfattuale

Le tabelle di seguito riportano gli esiti dell'analisi controfattuale ottenuti confrontando l'andamento del tasso di occupazione della Provincia di Pistoia (anni 2010-2014) con l'andamento di del tasso di occupazione di ciascuna delle Province considerate nell'analisi.

Più precisamente, nelle tabelle viene riportato l'esito dell'analisi controfattuale ottenuto con il metodo della Differenza delle Differenze attraverso una misura di impatto (di seguito Impatto α) che assume valore positivo nel caso in cui l'andamento della Provincia di Pistoia rispetto a quello dell'altra Provincia considerata sia 'migliore'² e valore negativo viceversa. I dati contenuti nelle tabelle di seguito costituiscono, quindi, la 'misura' dell'impatto α valutato nell'analisi ovvero l'esito della analisi controfattuale.

Si noti come nelle tabelle di seguito presentate in prossimità del dato della Provincia di Pistoia l'impatto valutato assume valore zero per costruzione (semplificando, la spiegazione di questo dato è che, se si leva da un valore il valore stesso, si ottiene 0 come risultato). Ciascun dato contenuto nelle tabelle è ordinato per il valore assunto dall'impatto α di valutazione della politica ed è da leggersi come confronto con quanto osservato nella Provincia di Pistoia ('rispetto a Pistoia'). I confronti per i quali nella Provincia di Pistoia si osserva una variazione del tasso di occupazione 'migliore' rispetto a quella osservata in un'altra Provincia sono quelli nei quali il valore dell'impatto α è maggiore di 0 e di conseguenza sono riportati nelle righe successive a quella della Provincia di Pistoia.

² Data la crisi economica degli ultimi anni l'andamento generale del tasso di occupazione presenta un trend negativo generale per sesso e fasce di età. Quando nella lettura dei risultati si parla di variazione 'migliore' (o 'peggiore') si intende che il tasso di occupazione è diminuito in misura minore (o maggiore) di quanto non sia diminuito nelle altre Province considerate.

Segue una tabella con l'elenco in ordine alfabetico delle Regioni e Province considerate:

Regione	Provincia
Liguria	La Spezia
Liguria	Savona
Liguria	Genova
Liguria	Imperia
Marche	Macerata
Marche	Ancona
Marche	Ascoli Piceno
Marche	Fermo
Marche	Pesaro e Urbino
Toscana	Livorno
Toscana	Firenze
Toscana	Pisa
Toscana	Grosseto
Toscana	Prato
Toscana	Siena
Toscana	Massa-Carrara
Toscana	Arezzo
Toscana	Lucca
Toscana	Pistoia
Umbria	Terni
Umbria	Perugia

La tabella 1 contiene le valutazioni dell'impatto α ottenuto dal calcolo fatto confrontando la variazione del tasso occupazionale osservata nelle Province delle Regioni Toscana, Marche, Liguria e Umbria rispetto alla variazione osservata nella Provincia di Pistoia.

La tabella mostra come a livello di popolazione totale senza distinzione per fasce di età e sesso la Provincia di Pistoia non mostra movimenti 'migliori' dal confronto (ad una ad una) con le altre Province. La situazione cambia se si osserva il dato per sesso: la variazione osservata per la Provincia di Pistoia risulta essere 'migliore' rispetto a quella osservata nella Provincia di Lucca per i Maschi e rispetto a quella osservata nelle Province di Macerata, Grosseto, Fermo, Siena, Prato, Genova, Imperia, Pesaro-Urbino per le Femmine.

Tabella 1: Impatto α , Provincia di Pistoia vs altre Province Centro. Anni 2010-2014

Provincia [IMPATTO α]					
Maschi		Femmine		Totale	
Livorno	-9,25	Firenze	-5,91	Livorno	-5,68
Prato	-7,12	La Spezia	-5,14	Firenze	-5,09
Macerata	-6,29	Pisa	-4,71	Pisa	-4,28
Grosseto	-6,28	Lucca	-2,91	La Spezia	-3,28
Siena	-6,22	Ascoli Piceno	-2,58	Macerata	-3,03
Firenze	-4,24	Massa-Carrara	-2,25	Grosseto	-2,96
Pesaro e Urbino	-3,93	Livorno	-2,18	Prato	-2,88
Pisa	-3,89	Ancona	-1,95	Ancona	-2,80
Ancona	-3,76	Arezzo	-1,59	Siena	-2,69
Savona	-3,72	Perugia	-1,00	Massa-Carrara	-2,51
Terni	-3,68	Savona	-0,82	Ascoli Piceno	-2,42
Genova	-3,30	Terni	-0,47	Savona	-2,28
Imperia	-2,99	Pistoia	0	Arezzo	-2,18
Arezzo	-2,88	Macerata	0,13	Terni	-2,03
Massa-Carrara	-2,88	Grosseto	0,29	Perugia	-1,64
Perugia	-2,32	Fermo	0,53	Lucca	-1,04
Fermo	-2,31	Siena	0,68	Fermo	-0,87
Ascoli Piceno	-2,25	Prato	1,14	Genova	-0,69
La Spezia	-1,43	Genova	1,88	Imperia	-0,37
Pistoia	0	Imperia	2,22	Pesaro e Urbino	-0,22
Lucca	0,76	Pesaro e Urbino	3,31	Pistoia	0

Per tener conto del trend negativo sul tasso di occupazione che ha caratterizzato tutta l'Italia negli ultimi anni si presenta, in tabella 2, una valutazione di Impatto analoga a quella ottenuta in tabella 1 calcolata però con una tecnica di aggiustamento per il trend.

La tabella 2 mostra come a livello di popolazione totale senza distinzione per fasce di età e sesso per la Provincia di Pistoia, al netto del trend, si osservano movimenti 'migliori' rispetto alle Province di Imperia, Terni, Pesaro-Urbino, Prato, Genova e Fermo. Il dato per sesso conferma e rafforza la situazione osservata in tabella 1 che vedeva un andamento migliore del tasso nel gruppo delle Femmine: la variazione osservata per la Provincia di Pistoia risulta essere 'migliore' rispetto a quella osservata nella Provincia di Terni per i Maschi e rispetto a quella osservata nelle Province di Massa-Carrara, Grosseto, Ancona, Ascoli Piceno, Perugia, Arezzo, Siena, Savona, Pesaro-Urbino, Livorno, Imperia, Macerata, Prato, Genova per le Femmine.

Tabella 2: Impatto α - Δ TREND, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro

Provincia [IMPATTO α - Δ TREND]					
Maschi		Femmine		Totale	
Livorno	-14,04	La Spezia	-10,35	La Spezia	-6,35
Macerata	-11,43	Lucca	-8,72	Lucca	-4,57
Pisa	-7,32	Firenze	-3,72	Pisa	-4,21
Prato	-7,06	Pisa	-1,28	Livorno	-3,96
Savona	-6,88	Terni	-0,29	Firenze	-3,74
Siena	-6,87	Pistoia	0	Grosseto	-2,73
Grosseto	-6,72	Massa-Carrara	1,05	Ascoli Piceno	-2,42
Ascoli Piceno	-6,37	Grosseto	1,12	Ancona	-2,37
Ancona	-6,23	Ancona	1,23	Macerata	-2,28
Imperia	-5,91	Ascoli Piceno	1,49	Massa-Carrara	-1,70
Massa-Carrara	-4,66	Perugia	2,04	Siena	-1,56
Pesaro e Urbino	-4,42	Arezzo	2,56	Savona	-1,50
Firenze	-3,81	Siena	3,60	Arezzo	-0,50
Arezzo	-3,75	Savona	3,65	Perugia	-0,49
Perugia	-3,10	Pesaro e Urbino	5,27	Pistoia	0
Genova	-2,81	Livorno	5,75	Imperia	0,30
La Spezia	-2,53	Imperia	6,30	Terni	0,39
Lucca	-0,52	Macerata	6,74	Pesaro e Urbino	0,55
Pistoia	0	Prato	9,09	Prato	1,14
Terni	1,03	Genova	10,37	Genova	3,92

Alla luce delle osservazioni fatte sul generale trend negativo del tasso di occupazione si ritiene opportuno presentare l'impatto con il solo calcolo fatto al netto del trend che risulta essere più attendibile (gli altri dati sono comunque disponibili in Appendice B - Tabelle).

I dati in tabella 1 e in tabella 2 suggeriscono la necessità di un approfondimento di quanto osservato per il sesso femminile.

Nella tabella 3 si presenta quindi l'impatto α al netto del trend calcolato per la popolazione femminile suddivisa per fascia d'età. I dati in tabella 3 confermano un andamento migliore per la popolazione femminile rispetto all'andamento osservato in varie Province nelle diverse fasce d'età. In particolare:

- Nella fascia d'età compresa tra i 15 e i 24 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione femminile assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 17 Province Grosseto, Firenze, Ascoli Piceno, Ancona, Massa Carrara, Lucca, Savona, Prato, Perugia, Arezzo, Genova, Macerata, Terni, Livorno, Siena, Imperia, Pesaro-Urbino;
- Nella fascia d'età compresa tra i 25 e i 34 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione femminile assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 14 Province Ascoli Piceno, Grosseto, La Spezia, Pesaro-Urbino, Pisa, Firenze, Arezzo, Perugia, Livorno, Savona, Genova, Imperia, Prato;
- Nella fascia d'età compresa tra i 35 e i 44 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione femminile assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 5 Province Ascoli Piceno, Terni, Macerata, Genova, Massa Carrara;
- Nella fascia d'età compresa tra i 45 e i 54 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione femminile assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 3 Province Macerata, Savona e Prato;
- Nella fascia d'età compresa tra i 55 e i 64 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione femminile assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 15 Province Ascoli Piceno, Terni, Savona, Macerata, Perugia, Massa-Carrara, Lucca, Genova, Livorno, Imperia, Siena, Ancona, Pesaro-Urbino, Arezzo e Grosseto;

dalla tabella 3 si vede come gli Impatti α osservati per fasce d'età sono 'favorevoli' alla Provincia di Pistoia rispetto a molte Province considerate per le fasce di età 15-24, 25-34 e 55-64. Questo risultato è confermato anche se si osserva il fenomeno per la popolazione totale (Tabella 4). In particolare:

- Nella fascia d'età compresa tra i 15 e i 24 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione totale assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento di tutte le 19 Province considerate;
- Nella fascia d'età compresa tra i 25 e i 34 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione totale assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con

l'andamento delle 12 Province Ascoli Piceno, Grosseto, Savona, Livorno, Arezzo, Pesaro-Urbino, Firenze, Genova, Pisa, Perugia, Prato e Imperia;

- Nella fascia d'età compresa tra i 35 e i 44 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione totale assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 3 Province Terni, Genova e Massa Carrara;
- Nella fascia d'età compresa tra i 45 e i 54 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione totale assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 2 Province Savona e Prato;
- Nella fascia d'età compresa tra i 55 e i 64 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione totale assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 9 Province Grosseto, Lucca, Savona, Ancona, Genova, Siena, Pesaro-Urbino, Livorno e Arezzo;

Il risultato ottenuto sulla popolazione maschile conferma quanto osservato per le Femmine e nella popolazione totale solo nelle fasce d'età 15-24 e 25-34 (tabella 5). In particolare:

- Nella fascia d'età compresa tra i 15 e i 24 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione maschile assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 12 Province Pisa, Prato, Arezzo, Lucca, Massa Carrara, Pesaro-Urbino, Genova, Imperia, Perugia, Ancona, Grosseto e La Spezia;
- Nella fascia d'età compresa tra i 25 e i 34 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione maschile assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 13 Province Massa Carrara, Lucca, Arezzo, Livorno, Ancona, Ascoli Piceno, Pesaro-Urbino, Grosseto, Firenze, Pisa, Perugia, Imperia e Terni;
- Nella fascia d'età compresa tra i 35 e i 44 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione maschile non assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento di nessuna delle 19 Province considerate;
- Nella fascia d'età compresa tra i 45 e i 54 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione maschile assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 3 Province Terni, Massa Carrara e Prato;
- Nella fascia d'età compresa tra i 55 e i 64 anni l'impatto α calcolato sulla popolazione maschile assume valori positivi (favorevoli per la Provincia di Pistoia) nel confronto con l'andamento delle 3 Province Grosseto, Savona, Arezzo e Livorno;

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Tabella 3: Impatto α - Δ TREND, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro, focus sulle fasce d'età - femmine

IMPATTO α - Δ TREND											
15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Totale						
Pisa	-1,89	Lucca	-30,00	Savona	-21,97	Imperia	-21,42	La Spezia	-26,54	La Spezia	-10,35
La Spezia	-0,44	Terni	-25,44	Lucca	-17,58	Arezzo	-20,85	Firenze	-7,82	Lucca	-8,72
Pistoia	0	Macerata	-6,55	La Spezia	-16,52	Terni	-17,90	Prato	-6,41	Firenze	-3,72
Grosseto	1,45	Ancona	-1,69	Pesaro e Urbino	-14,69	Massa-Carrara	-17,31	Pisa	-5,63	Pisa	-1,28
Firenze	2,49	Siena	-0,70	Firenze	-14,02	Perugia	-14,90	Pistoia	0	Terni	-0,29
Ascoli Piceno	2,54	Massa-Carrara	-0,16	Grosseto	-13,71	Grosseto	-12,57	Ascoli Piceno	1,42	Pistoia	0
Ancona	8,41	Pistoia	0	Arezzo	-10,31	Livorno	-11,72	Terni	1,57	Massa-Carrara	1,05
Massa-Carrara	8,52	Ascoli Piceno	0,78	Siena	-8,49	Firenze	-11,45	Savona	1,74	Grosseto	1,12
Lucca	13,43	Grosseto	2,31	Livorno	-6,55	Ancona	-9,92	Macerata	2,99	Ancona	1,23
Savona	13,74	La Spezia	6,16	Pisa	-5,17	Ascoli Piceno	-9,56	Perugia	3,12	Ascoli Piceno	1,49
Prato	14,09	Pesaro e Urbino	7,92	Imperia	-4,21	Siena	-8,88	Massa-Carrara	3,52	Perugia	2,04
Perugia	15,37	Pisa	8,18	Prato	-0,73	Lucca	-8,80	Lucca	7,14	Arezzo	2,56
Arezzo	17,50	Firenze	9,28	Ancona	-0,47	Pisa	-8,17	Genova	7,31	Siena	3,60
Genova	18,60	Arezzo	11,22	Perugia	-0,46	Genova	-4,75	Livorno	11,76	Savona	3,65
Macerata	19,96	Perugia	11,88	Pistoia	0	Pesaro e Urbino	-3,78	Imperia	13,33	Pesaro e Urbino	5,27
Terni	21,56	Livorno	15,53	Ascoli Piceno	2,61	La Spezia	-3,61	Siena	13,39	Livorno	5,75
Livorno	23,48	Savona	16,13	Terni	7,57	Pistoia	0	Ancona	13,64	Imperia	6,30
Siena	24,40	Genova	18,25	Macerata	10,54	Macerata	1,74	Pesaro e Urbino	15,12	Macerata	6,74
Imperia	28,04	Imperia	30,67	Genova	12,07	Savona	5,67	Arezzo	22,35	Prato	9,09
Pesaro e Urbino	33,76	Prato	32,92	Massa-Carrara	19,73	Prato	7,71	Grosseto	26,35	Genova	10,37

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Tabella 4 : Impatto α - Δ TREND, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro, focus sulle fasce d'età

IMPATTO α - Δ TREND											
15-24		25-34		35-44		45-54		55-64		Totale	
Pistoia	0	Lucca	-12,49	Pesaro e Urbino	-18,23	Livorno	-13,99	La Spezia	-28,79	La Spezia	-6,35
Ascoli Piceno	0,11	Terni	-8,51	Savona	-17,34	Ascoli Piceno	-10,74	Pisa	-12,63	Lucca	-4,57
Savona	0,89	Macerata	-6,77	Lucca	-16,74	Imperia	-10,67	Prato	-10,69	Pisa	-4,21
Firenze	0,97	Siena	-4,35	Arezzo	-14,41	Pisa	-10,10	Macerata	-8,84	Livorno	-3,96
Pisa	1,06	La Spezia	-4,14	Firenze	-13,05	Arezzo	-8,93	Firenze	-7,71	Firenze	-3,74
Livorno	2,22	Massa-Carrara	-1,24	Siena	-11,86	Ancona	-7,69	Perugia	-5,49	Grosseto	-2,73
Terni	8,98	Ancona	-0,51	Livorno	-11,77	Grosseto	-7,60	Terni	-3,40	Ascoli Piceno	-2,42
Macerata	9,01	Pistoia	0	Prato	-11,28	Firenze	-7,29	Ascoli Piceno	-2,37	Ancona	-2,37
Massa-Carrara	9,72	Ascoli Piceno	0,21	La Spezia	-11,03	Perugia	-6,45	Massa-Carrara	-1,17	Macerata	-2,28
Prato	9,74	Grosseto	1,17	Imperia	-10,35	Terni	-5,15	Imperia	-0,59	Massa-Carrara	-1,70
Lucca	10,65	Savona	2,86	Grosseto	-9,34	Massa-Carrara	-4,54	Pistoia	0	Siena	-1,56
Siena	11,10	Livorno	5,45	Ancona	-8,37	Siena	-3,67	Grosseto	1,93	Savona	-1,50
Grosseto	11,65	Arezzo	5,97	Pisa	-6,58	Pesaro e Urbino	-3,50	Lucca	2,40	Arezzo	-0,50
Ancona	12,01	Pesaro e Urbino	6,13	Perugia	-5,89	Genova	-2,30	Savona	2,66	Perugia	-0,49
Arezzo	12,15	Firenze	6,43	Ascoli Piceno	-3,97	La Spezia	-1,89	Ancona	2,76	Pistoia	0
Genova	14,48	Genova	7,96	Macerata	-3,26	Lucca	-1,63	Genova	3,27	Imperia	0,30
Perugia	14,90	Pisa	7,98	Pistoia	0	Macerata	-0,31	Siena	4,70	Terni	0,39
La Spezia	15,49	Perugia	9,48	Terni	0,46	Pistoia	0	Pesaro e Urbino	6,87	Pesaro e Urbino	0,55
Pesaro e Urbino	20,34	Prato	9,88	Genova	1,33	Savona	0,72	Livorno	9,01	Prato	1,14
Imperia	21,02	Imperia	16,84	Massa-Carrara	3,48	Prato	8,92	Arezzo	13,81	Genova	3,92

*Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA*

Tabella 5: : Impatto α - Δ TREND, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro, focus sulle fasce d'età - maschi

IMPATTO α- ΔTREND											
15-24		25-34		35-44		45-54		55-64		Totale	
Livorno	-21,59	La Spezia	-15,97	Pesaro e Urbino	-20,47	Livorno	-21,34	La Spezia	-28,63	Livorno	-14,04
Savona	-12,86	Prato	-10,97	Prato	-19,48	Pisa	-15,43	Grosseto	-25,38	Macerata	-11,43
Terni	-4,76	Savona	-9,63	Imperia	-19,23	Ascoli Piceno	-13,92	Macerata	-20,27	Pisa	-7,32
Macerata	-4,74	Siena	-6,79	Arezzo	-14,62	Macerata	-10,27	Pisa	-19,97	Prato	-7,06
Ascoli Piceno	-4,02	Genova	-1,38	Ancona	-14,47	Ancona	-9,83	Imperia	-14,55	Savona	-6,88
Siena	-3,52	Macerata	-1,31	Livorno	-13,46	Savona	-8,63	Perugia	-13,81	Siena	-6,87
Firenze	-2,39	Pistoia	0	Lucca	-11,89	Firenze	-7,43	Prato	-12,61	Grosseto	-6,72
Pistoia	0	Massa-Carrara	0,29	Macerata	-11,44	Pesaro e Urbino	-5,90	Terni	-8,54	Ascoli Piceno	-6,37
Pisa	1,72	Lucca	1,07	Ascoli Piceno	-10,85	La Spezia	-5,66	Ancona	-7,29	Ancona	-6,23
Prato	3,72	Arezzo	1,08	Firenze	-10,76	Grosseto	-4,76	Ascoli Piceno	-6,21	Imperia	-5,91
Arezzo	4,77	Livorno	1,25	Massa-Carrara	-10,26	Imperia	-4,12	Firenze	-6,08	Massa-Carrara	-4,66
Lucca	6,48	Ancona	1,81	Siena	-10,16	Siena	-3,96	Lucca	-3,63	Pesaro e Urbino	-4,42
Massa-Carrara	6,50	Ascoli Piceno	2,22	Savona	-9,44	Genova	-3,60	Massa-Carrara	-3,63	Firenze	-3,81
Pesaro e Urbino	7,37	Pesaro e Urbino	3,75	Perugia	-9,11	Arezzo	-2,41	Siena	-3,41	Arezzo	-3,75
Genova	8,38	Grosseto	4,90	Genova	-6,93	Perugia	-1,03	Pesaro e Urbino	-1,10	Perugia	-3,10
Imperia	11,99	Firenze	5,92	Grosseto	-5,90	Lucca	-0,17	Genova	-0,34	Genova	-2,81
Perugia	12,70	Pisa	7,11	Pisa	-4,26	Pistoia	0	Pistoia	0	La Spezia	-2,53
Ancona	13,30	Perugia	7,81	Terni	-3,76	Terni	1,45	Savona	3,27	Lucca	-0,52
Grosseto	19,45	Imperia	12,27	La Spezia	-1,16	Massa-Carrara	3,49	Arezzo	5,60	Pistoia	0
La Spezia	35,15	Terni	13,59	Pistoia	0	Prato	5,64	Livorno	7,53	Terni	1,03

4.3.2. Risultati Approfondimento

a. Il contesto

L'approfondimento ai risultati dell'analisi controfattuale è stato fatto a partire dalle due basi dati IDOL 'Utenti' e 'COB - comunicazioni obbligatorie' negli anni 2009-2015 (del 2015 solo i primi 3 mesi). Nella tabella 6 si riporta la distribuzione per anno e sesso delle comunicazioni (l'anno è individuato a partire dalla "data_inizio" della Comunicazione). Come si può vedere in tabella 6 la numerosità delle comunicazioni è decrescente negli anni e il numero delle donne è in generale superiore.

Tabella 6 – distribuzione per anno e sesso delle comunicazioni

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
F	56055	58021	57419	56348	50458	41775	7967
M	48356	51186	50500	47931	46657	37286	7128
	104411	109207	107919	104279	97115	79061	15095

(*primo trimestre dell'anno)

La lettura della tabella 6 può trarre in inganno perché riporta le comunicazioni e non gli utenti che hanno ricevuto una comunicazione: un utente può aver ricevuto più di una comunicazione nell'anno, proroghe trasformazioni e cessazioni. Per osservare l'andamento della numerosità degli utenti si riporta la tabella 7 che contiene il numero di utenti che hanno avuto almeno una comunicazione nell'anno. Anche questo dato conferma quanto detto per le comunicazioni.

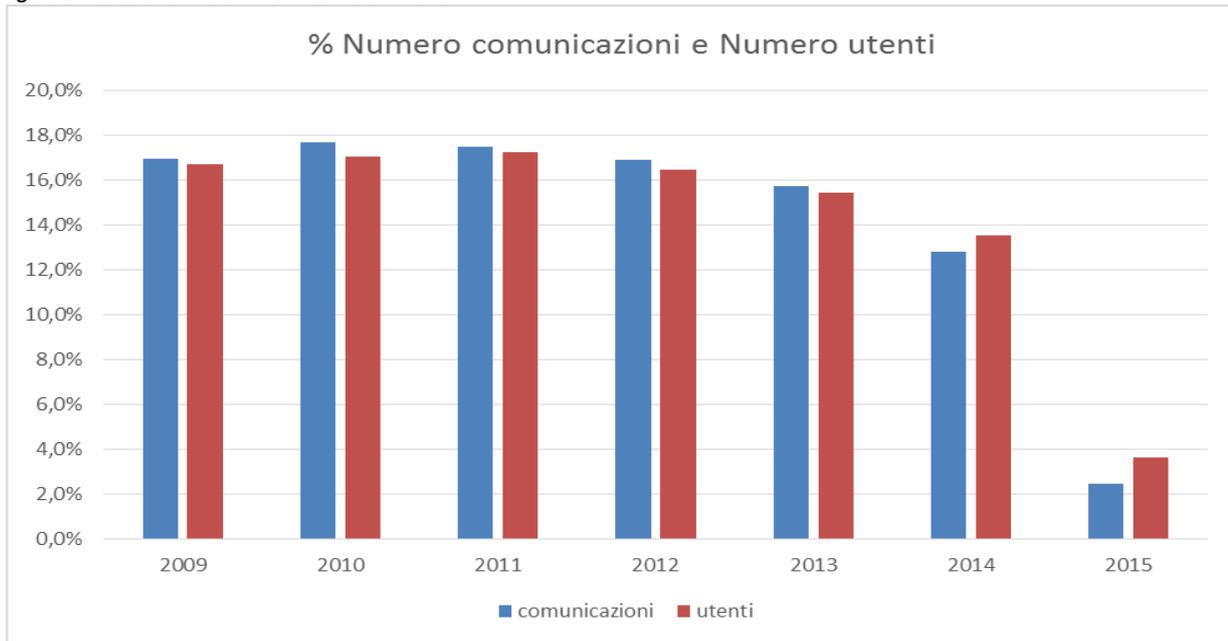
Tabella 7 - distribuzione per anno e sesso dei utenti

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
F	20180	20316	20429	19506	17903	15686	4059
M	18279	18921	19266	18470	17683	15496	4340
	38459	39237	39695	37976	35586	31182	8399

(*primo trimestre dell'anno)

Di seguito si riporta nel grafico1 l'andamento % delle comunicazioni obbligatorie e con l'andamento % degli utenti. Come si può vedere dal 2010 al 2014 la numerosità delle comunicazioni è diminuito, allo stesso modo sono diminuiti gli utenti che hanno una registrazione in IDOL della comunicazione.

Figura 1 – andamento delle COB e del numero utenti



(per il 2015 i dati si riferiscono al primo trimestre dell'anno)

L'analisi esplorativa dei dati prosegue con lo studio di alcune caratteristiche delle comunicazioni registrate in IDOL, in particolare: le caratteristiche degli utenti che ne fanno parte e le specifiche caratteristiche delle comunicazioni stesse.

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Tabella 8 – Comunicazioni obbligatorie suddivise in base al Titolo di Studio

SCUOLA ELEMENTARE	ISTITUTO PROFESSIONALE (PRIMO CICLO) - ISTITUTO D'ARTE (PRIMO CICLO) - SCUOLA MAGISTRALE (3 ANNI) - ACCADEMIA DI DANZA (PRIMI 8 ANNI) - CONSERVATORIO ED ISTITUTO DI MUSICA PAREGGIATO - QUALIFICA PROFESSIONALE (PRIMO LIVELLO)	ACC. DI BELLE ARTI - ISTITUTO SUPERIORE DI INDUSTRIE ARTISTICHE - ACC. NAZ. DI ARTE DRAMMATICA - CONSERV. MUSICALE E IST. MUSICALE PAREGGIATO - ACC. DI DANZA - SCUOLA SUP. PER INTERPRETE E TRADUTTORE - SCUOLA DI ARCHIVISTICA PALEOGRAFIA E DIPLOMATICA	CORSO DI LAUREA DI PRIMO LIVELLO, CORSO DI LAUREA (Vecchio ordinamento), CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA, CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA A CICLO UNICO	CORSO DI PERFEZIONAMENTO SCIENTIFICO E DI ALTA FORMAZIONE PERMANENTE E RICORRENTE DI PRIMO LIVELLO	CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA	
F	2497	15506	2082	28421	35	158
M	5252	13441	1702	13282	18	178
TOT	7749	28947	3784	41703	53	336

(per il 2015 i dati si riferiscono al primo trimestre dell'anno)

Tabella 9 – Utenti con Comunicazioni obbligatorie suddivise in base al Titolo di Studio

SCUOLA MEDIA	ISTITUTO PROFESSIONALE (secondo ciclo) - SCUOLA MAGISTRALE (5 anni) - ISTITUTO TECNICO - ISTITUTO MAGISTRALE (4 e 5 anni) - LICEI SCIENTIFICO, CLASSICO, LINGUISTICO - ISTITUTO D'ARTE (secondo ciclo) - LICEO ARTISTICO (4 e 5 anni) - ISTITUTO SUPERIORE - QUALIFICA PROFESSIONALE (SECONDO LIVELLO)	CORSO DI DIPLOMA UNIVERSITARIO, ISTITUTO SUPERIORE DI EDUCAZIONE FISICA, SCUOLA DIRETTA A FINI SPECIALI, SCUOLA PARAUNIVERSITARIA	CORSO DI PERFEZIONAMENTO SCIENTIFICO E DI ALTA FORMAZIONE PERMANENTE E RICORRENTE DI PRIMO LIVELLO E DI SECONDO LIVELLO, SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE	SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE	NESSUN TITOLO DI STUDIO	
F	133599	74101	1833	134	929	68748
M	150196	53834	1036	124	573	49408
TOT	283795	127935	2869	258	1502	118156

(per il 2015 i dati si riferiscono al primo trimestre dell'anno)

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
 Provincia di PISTOIA

Tabella 10- Comunicazioni obbligatorie suddivise in base al Tipo comunicazione

	Comunicazione Obbligatoria	Comunicazione a seguito urgenza	Rettifica	Annullamento	Trasformazione da tirocinio in rapporto di lavoro subordinato	Inserimento d'ufficio	Comunicazione a seguito urgenza inviata per via telematica	Comunicazione a seguito urgenza inviata via fax	Comunicazione a seguito urgenza inviata per via telematica settore turistico (comma 2 art. 4 Legge n° 183 del 2010)
F	305743	87	13573	6570	1	662	120	1275	12
M	268781	31	12607	5652	1	705	125	1120	22
TOT	574524	118	26180	12222	2	1367	245	2395	34

(per il 2015 i dati si riferiscono al primo trimestre dell'anno)

Tabella 11 - Comunicazioni tramite agenzia distribuite per anno

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
F	3164	4087	4226	5193	6557	6991	1721
M	3352	3741	3956	4190	6369	7096	1894
TOT	6516	7828	8182	9383	12926	14087	3615

(per il 2015 i dati si riferiscono al primo trimestre dell'anno)

La base dati estratta dalla banca dati IDOL è caratterizzata da utenti che si sono recati al CPI ed hanno effettuato nel tempo varie azioni in date differenti e anni differenti.

Sono quindi state considerate le azioni svolte dagli utenti rispetto alla “data di effettuazione” che rappresenta la data in cui l’utente ha effettivamente realizzato una azione nel periodo temporale che va dal 2009 al 2015.

In tabella 12 si riporta la distribuzione degli utenti che ha svolto almeno una azione nell’anno, considerando per ciascun Codice Fiscale identificativo una sola azione nell’anno, si noti come risulti confermato l’andamento crescente delle tabelle precedenti.

Tabella 12 – Distribuzione utenti con almeno una azione nell’anno

Sesso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
F	2615	2065	2272	5576	6055	8017	3408
M	1757	1413	1729	4526	5229	6459	2965
TOT.	4372	3478	4001	10102	11284	14476	6373

(*primo trimestre dell’anno)

Nella Tabella 12 ci sono utenti che sono presenti in anni diversi, se si considerano i soli utenti Incidenti (ovvero solo i nuovi casi nell’anno), si ottiene la distribuzione indicata in Tabella 13:

Tabella 13 – Distribuzione utenti incidenti con almeno una azione nell’anno

Sesso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
F	2615	1815	1953	4930	4562	5440	2156
M	1757	1286	1556	4113	4184	4526	1873
TOT.	4372	3101	3509	9043	8746	9966	4029

(*primo trimestre dell’anno)

Per completare il dettaglio sulle azioni svolte dagli utenti, si riporta in Tabella 14 tutte le azioni svolte anche quelle ripetute più di una volta al Centro per l’Impiego nel periodo 2009-2015* (per il 2015 solo i primi 6 mesi), distinte per sesso. In Appendice C - Tabelle si riporta lo stesso dato distinto per ciascun anno.

*Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA*

Tabella 14 – Distribuzione accessi per tipo di azione

Tipo azione	F	M	TOT
1° Colloquio individuale	20137	17002	37139
2° Colloquio individuale	4033	3222	7255
3° Colloquio individuale	413	328	741
4° Colloquio individuale	105	77	182
5° Colloquio individuale	47	24	71
Annualmente nuovo colloquio o conferma scritta con firma autentica	1		1
Azione proposta dal soggetto	755	630	1385
Azioni rivolte a categorie svantaggiate	52	58	110
Bilancio di competenze individuali	29	20	49
Buoni di assistenza e di inserimento lavorativo	2	1	3
Buoni formativi individuali	5	8	13
Carta di credito formativa	2449	1328	3777
Colloqui di orientamento	91	113	204
Colloquio di verifica 181	2560	1918	4478
Consulenza individuale per la creazione di impresa	3	1	4
Consulenza orientativa collocamento mirato	276	347	623
Consulenza per la ricerca di lavoro individuale	126	109	235
Contatto verifica azione	1656	640	2296
Corsi di alfabetizzazione	2	4	6
Corsi di formazione a Distanza (TRIO)	24	14	38
Corsi di formazione a Distanza (TRIO) - Corsi di informatica	5	2	7
Corsi di formazione a Distanza (TRIO) - Corsi di lingua e cultura italiana	1		1
Corsi di formazione professionale	157	68	225
Corsi di formazione professionale finanziati	63	68	131
Corsi di formazione professionale riconosciuti	78	37	115
Corsi di informatica	5	1	6
Corsi di lingua e cultura italiana	25	20	45
Corsi di lingue	6	4	10
Corsi di riqualificazione / aggiornamento	83	53	136
Counseling	27	17	44
FOLLOW UP	107	56	163
Iniziative di formazione	4	5	9
Iniziative di inserimento lavorativo	3	6	9
Iniziative di riqualificazione	1		1
Inserimento in contratto di inserimento lavorativo	14	14	28
Inserimento servizio incontro domanda offerta	2943	2348	5291
Libretto formativo del cittadino	107	117	224
Obbligo formativo	7	13	20
Percorsi IFTS		1	1
Percorsi di formazione integrata superiore	3		3
Piani di inserimento professionale	2	8	10
Prima informazione e consulenza orientativa di primo livello	106	115	221
Seminari di orientamento e ricerca lavoro	337	226	563
Servizi EURES	142	225	367
Sostegno al reddito	227	192	419
Sportello	1	1	2
Stage in azienda / Tirocini orientativi	1232	901	2133
Sviluppo progetto professionale e/o formativo	1616	979	2595
Tirocini estivi di formazione	8	14	22
Work shop	33	44	
TOT	40109	31379	71411

(per il 2015 i dati si riferiscono al primo semestre dell'anno)

b. Il linkage con le Comunicazioni Obbligatorie

L'approfondimento è proseguito con il tentativo di linkare gli utenti del Centro per l'Impiego con gli utenti delle Comunicazioni di instaurazione, proroga, trasformazione, cessazione di un rapporto di lavoro, redatte secondo i modelli unificati definiti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, da parte di tutti i soggetti obbligati e abilitati (Comunicazioni Obbligatorie - COB).

Effettuando un legame per Codice Fiscale con la tabella degli utenti transitati Centro per l'Impiego si riesce a linkare 29193 utenti cioè il 68%: in Tabella 15 si riporta la distribuzione % di utenti linkati che hanno una COB per anno (2009-2015) rispetto agli utenti incidenti che hanno effettuato almeno una azione tra il 2009 e il 2015. Vale a dire: si riporta la prevalenza (%) di utenti che hanno avuto una COB tra gli utenti che hanno avuto accessi ai Centri per l'Impiego.

Tabella 15 – prevalenza (%) di utenti con COB tra quelli con almeno una azione nel periodo

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	% periodo
F	74%	76%	73%	76%	68%	60%	49%	68%
M	77%	75%	75%	79%	72%	60%	46%	69%
	75%	76%	74%	77%	70%	60%	47%	68%

(*primo trimestre dell'anno)

I soggetti linkati sono stati quindi suddivisi per fascia di età e sesso, come riportato in Tabella 16

Tabella 16 - numero di utenti con COB tra quelli con almeno una azione nel periodo. Distribuzione per fascia di età e sesso

Classi età	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015*	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
15-24	436	358	332	279	367	311	608	737	535	654	459	453	107	110
25-34	618	379	446	288	438	316	1134	830	932	769	930	722	317	235
35-44	538	304	373	217	344	268	999	823	795	760	919	679	281	222
45-54	288	247	195	131	211	210	735	609	595	579	653	587	239	200
55-64	66	62	37	45	72	60	259	233	254	235	278	268	97	84
>64	1	2		1			5	3	8	2	8	5	5	2
TOT.	1947	1352	1383	961	1432	1165	3740	3235	3119	2999	3247	2714	1046	853

(*primo trimestre dell'anno)

Per concludere il quadro generale, si fornisce in Tabella 17 la percentuale degli utenti che hanno avuto una Comunicazione Obbligatoria tra il 2009-2015 rispetto agli utenti incidenti transitati per il Centro per l'Impiego, suddivisi per "classe anagrafica occupazionale" al momento dell'iscrizione al CPI

Tabella 17 - incidenza (%) di utenti con COB tra quelli con almeno una azione nel periodo. Distribuzione per fascia di età e sesso

Classe elenco anagrafico	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015*		% periodo
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	
ALTRO	95%	95%	94%	94%	95%	95%	95%	96%	93%	93%	86%	84%	74%	60%	92%
DISOCCUPATO	66%	67%	69%	63%	66%	66%	73%	74%	72%	70%	66%	64%	58%	56%	67%
INOCCUPATO	12%	7%	3%	0%	11%	6%	14%	14%	9%	13%	9%	9%	4%	1%	8%
OCCUPATO	100%	100%	100%	0%	50%	0%	33%	100%	-	100%	50%	33%	-	0%	62%
	74%	77%	76%	75%	73%	75%	76%	79%	68%	72%	60%	60%	49%	46%	68%

(*primo trimestre dell'anno)

La tabella mostra che hanno avuto una Comunicazione Obbligatoria:

- il 67% dei *disoccupati*
- il 92% che ha dichiarato di essere in uno stato "altro"
- il 62% dei soggetti occupati

mentre solo l'8% che era *inoccupato* ha avuto una Comunicazione Obbligatoria.

c. Focus sugli utenti distinti per anno e Comunicazioni Obbligatorie

Di seguito si riporta un focus più dettagliato relativo alle azioni totali svolte dagli utenti anno per anno (in appendice C si ritrova il dettaglio delle azioni) per poi linkare gli utenti che hanno effettuato una azione nell'anno con gli utenti IDOL che hanno effettuato una Comunicazione Obbligatoria, selezionando le Comunicazioni con data successiva alla data di effettuazione della prima azione presente nell'anno ed effettuate nel corso del medesimo anno di quest'ultima, questa analisi vuole capire se sia possibile stabilire un legame di incidenza tra l'azione stessa e le Comunicazioni Obbligatorie.

In tabella 18 si riporta la distribuzione degli utenti gestiti nell'anno dalla provincia, a prescindere dall'azione svolta e suddivisa per sesso (un utente può avere più di una azione ma risulta contato nell'anno una volta).

Tabella 18 – Distribuzione utenti per anno e sesso

Sesso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
F	2186	1666	1806	5446	6017	7853	3355
M	1494	1117	1381	4419	5199	6315	2926
TOT	3680	2783	3187	9865	11216	14168	6281

(*primo trimestre dell'anno)

Come si può vedere in tabella il numero di utenti ha un andamento crescente a partire dal 2009 al 2014.

Tali utenti, a prescindere del tipo di azione avuta, sono stati linkati con la banca dati IDOL delle comunicazioni obbligatorie, con le modalità descritte all'inizio del paragrafo, per capire quanti hanno avuto una comunicazione obbligatoria.

Tabella 19 – Distribuzione utenti con COB per anno e sesso

Sesso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
F	761	613	586	1805	1973	2108	228
M	573	409	495	1481	1769	1700	207
TOT	1334	1022	1081	3286	3742	3808	435

(*primo trimestre dell'anno)

Di seguito si riporta il numero % ricavato rapportando utenti che hanno avuto una comunicazione obbligatoria nell'anno considerato tra gli utenti nell'anno con almeno una azione rispetto agli utenti con almeno una azione nell' anno stesso

Tabella 20

Sesso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
F	35%	37%	32%	33%	33%	27%	7%
M	38%	37%	36%	34%	34%	27%	7%
TOT	36%	37%	34%	33%	33%	27%	7%

(*primo trimestre dell'anno)

Dalle percentuali si osserva un andamento uniforme a confermare che non c'è stata una differenza tra la numerosità delle azioni svolte. Si nota comunque una inflessione tra il 2013 al 2014 dovuta non tanto al numero di COB comunicate che è sostanzialmente stabile (3742-3808) ma ad un aumento di utenti (11216-14168) dovuto ad un intensificarsi della richiesta e del bisogno.

d. Focus su alcune specifiche azioni

Di seguito si riporta un focus relativo al link tra le Comunicazioni Obbligatorie e due particolari tipi di azioni differenti, l'azione di "**primo colloquio**" e l'azione di "**Inserimento servizio incontro domanda offerta**": si è considerata l'azione di "primo colloquio" poiché è il servizio che tutti gli utenti dovrebbero ricevere al momento dell'iscrizione al Centro per l'Impiego; a partire da tale azione l'analisi mira a stabilire *se c'è stato un risvolto sull'andamento occupazionale* effettuando il link con i dati delle Comunicazioni Obbligatorie; mentre per gli utenti che hanno avuto una azione di "Inserimento servizio incontro domanda offerta" il link con i dati delle Comunicazioni Obbligatorie viene analizzato per capire *quanto l'azione è stata necessaria e quale è stato l'impatto sull'occupazione*.

Azione di primo colloquio

L'azione di "primo colloquio" è stata da realizzata per l'80% degli utenti: come emerge dalla Tabella 21, il dato aumenta a partire dal 2012 fino al 2015, periodo in cui aumenta il numero di nuovi utenti e viene introdotta la riforma del modello erogativo dei servizi provinciali per il lavoro.

Tabella 21

Sesso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	% periodo
F	59%	37%	44%	89%	93%	87%	92%	79%
M	61%	36%	43%	91%	93%	90%	94%	81%
	60%	36%	44%	90%	93%	89%	93%	80%

(*primo trimestre dell'anno)

E' stato fatto, quindi, il link tra i dati relativi agli utenti IDOL e quelli relativi agli utenti che hanno avuto una Comunicazione Obbligatoria tra il 2009 e il 2015, selezionando le Comunicazioni con data successiva alla data di effettuazione dell'azione di "primo colloquio" ed effettuate nel corso del medesimo anno di quest'ultima, per capire se è possibile stabilire un legame di incidenza tra l'azione stessa e le Comunicazioni Obbligatorie. Come mostra la Tabella 22, sono stati linkati il 47% degli utenti; gli anni in cui si può considerare una maggiore attendibilità del dato sono il 2012, 2013 e 2014 in cui si registra una numerosità elevata delle presenze degli utenti al Centro per l'Impiego

Tabella 22

Sesso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	% periodo
F	54%	36%	28%	58%	55%	52%	9%	48%
M	65%	28%	31%	51%	57%	44%	11%	45%
	59%	33%	29%	55%	56%	48%	10%	47%

(*primo trimestre dell'anno)

Il numero degli utenti per il quali è stato stabilito il link tra "primo colloquio" e Comunicazione Obbligatoria è stato quindi stratificato per classe di età; come mostra la Tabella 23, La classe di età 25-34 e la classe di età 35-44 sono quelle più numerose.

Tabella 23

Classi età	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015*	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
15-24	160	151	77	25	37	48	311	405	347	413	348	346	31	31
25-34	271	267	73	45	76	53	848	478	790	585	737	466	59	56
35-44	262	153	67	42	53	55	752	545	663	652	745	484	47	37
45-54	114	108	18	16	42	42	511	348	426	422	482	364	38	35
55-64	28	21	6	3	29	9	148	129	127	138	161	126	14	25
>64	1	1					4	2	4	1	4	5		
TOT.	836	701	241	131	237	207	2574	1907	2357	2211	2477	1791	189	184

(*primo trimestre dell'anno)

Inserimento servizio incontro domanda offerta

Si è analizzata l'azione di "Inserimento servizio incontro domanda offerta" perché risulta un servizio molto utilizzato dagli utenti del Centri per l'Impiego e si tratta di un servizio

fondamentale nell'ambito delle politiche per il lavoro ed è pertanto rilevante verificarne l'eventuale incidenza rispetto alle Comunicazioni Obbligatorie.

In generale, come mostra la Tabella 24, il servizio è stato erogato al 15% degli utenti incidenti e le femmine sono state quelle più numerose con circa il 15%.

Tabella 24

Sesso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	% periodo
F	21%	48%	56%	14%	4%	3%	3%	15%
M	20%	47%	54%	15%	4%	2%	2%	14%
	21%	47%	55%	15%	4%	3%	3%	15%

(*primo trimestre dell'anno)

Infine, è stato stabilito il link tra questi utenti e quelli che hanno avuto una Comunicazione Obbligatoria tra il 2009 e il 2015, selezionando le Comunicazioni con data successiva alla data di effettuazione dell'azione di "Inserimento servizio incontro domanda offerta" ed effettuata nel corso del medesimo anno di quest'ultima, per capire se è possibile stabilire un legame di incidenza tra l'azione stessa e le Comunicazioni Obbligatorie.

Come mostra la Tabella 25, sono stati linkati il 30% degli utenti; a partire dal 2012 al 2015 (solo i primi tre mesi) si registra una drastica diminuzione degli utenti dovuta sia ad una diminuzione delle comunicazioni obbligatorie sia ad una forte diminuzione dell'azione di incontro domanda offerta.

Tabella 25

Sesso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	%periodo
F	14%	29%	28%	48%	20%	17%	2%	29%
M	10%	34%	32%	52%	24%	11%	10%	33%
TOT	13%	31%	30%	50%	22%	15%	5%	30%

(*primo trimestre dell'anno)

Questa forte diminuzione può essere imputata ad un diverso modo di registrare tale azione, perché come si può vedere nello specifico in appendice aumenta drasticamente il numero di azioni di Colloquio di verifica 181 sia nel 2014 che nel 2015, mentre nel 2013 potrebbe essere anche imputabile ad una diminuzione in generale di azioni svolte.

La Tabella 26 mostra che anche in questo caso, nel periodo 2009-2015, le fasce di età 24-34 e 35-44 sono quelle in cui risultano il maggior numero di link, e in particolare le femmine sono i soggetti che maggiormente hanno avuto almeno una Comunicazione Obbligatoria dopo aver fruito nel corso del medesimo anno, un servizio di "Inserimento servizio incontro domanda offerta".

*Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA*

Tabella 26

Classi età	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015*	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
15-24	17	6	58	39	59	48	61	66	5	4	2	6		
25-34	32	7	93	78	99	84	136	107	21	2	6			
35-44	22	14	69	44	73	69	75	105	7	27	14	6		
45-54	6	9	31	33	36	63	41	41	1	9	4		1	4
55-64	2		4	11	33	7	19	10	2	2	2			
>64					1									
TOT.	79	36	255	205	301	271	332	329	36	44	28	12	1	4

(*primo trimestre dell'anno)

4.4. Appendice A - Metodologia

Nell'analisi controfattuale si vuole valutare se gli interventi proposti dalla Politica Provinciale abbiano modificato nella direzione desiderata le condizioni della popolazione di destinatari, ovvero determinare se l'intervento – piuttosto che altri fattori – abbia contribuito al raggiungimento di un certo risultato.

La necessità, in tale ambito, di partire dall'osservazione degli eventi nella popolazione dei destinatari della politica ha portato ad un'analisi *di tipo osservazionale*.

In particolare il gruppo di lavoro, alla luce della disponibilità dei dati e della conseguente attendibilità dei risultati ottenibili, ha individuato la 'Differenza fra le differenze' come il metodo più adeguato per questo contesto tra le diverse tecniche di analisi controfattuale e *i dati sull'occupazione prodotti dall'ISTAT* (precisamente *i tassi di occupazione*) come variabile su cui svolgere l'analisi.

Pur tenendo presente la genericità dei dati utilizzati e il limite che questa comporta, il gruppo di lavoro ha proceduto in questo modo ritenendo comunque importante il risultato di una tale analisi per individuare condizioni particolari ed eventualmente procedere ad ulteriori analisi alla luce delle riflessioni mosse da questi risultati.

Questa scelta è motivata anche dal fatto che l'Offerta Tecnica prevede già in altre azioni la raccolta di informazioni diretta: è stato quindi ritenuto opportuno individuare un metodo che non soffra di eventuali problemi legati alla raccolta dati.

Si è quindi proceduto ad un'analisi controfattuale con il metodo Differenza delle Differenze calcolato sia grezzo che a netto della componente del Trend sui tassi di occupazione (fonte: ISTAT) considerati negli anni 2010 e 2014. L'analisi è stata fatta confrontando l'andamento del dato della Provincia di Pistoia con quello del dato delle altre Province della Toscana, Liguria, Umbria e Marche.

Seguono alcune precisazioni di natura metodologica sull'analisi controfattuale svolta:

1. Al fine di stimare l'effetto della politica sull'occupazione si è proceduto a ricostruire il *dato controfattuale nella versione quantitativa attraverso un disegno non sperimentale (o osservazionale)*. Questa scelta è dettata dalla necessità di utilizzare dati derivati dalla osservazione degli eventi nella popolazione di destinatari della politica (in contrapposizione ai dati sperimentali, che invece presuppongono la possibilità di "manipolare" gli eventi o di assegnare i soggetti al gruppo dei trattati – fattuale o non trattati - controfattuale).
2. Come precisato all'interno del documento, il gruppo di lavoro ha individuato la 'Differenza fra le differenze' come il metodo più adeguato alla luce della disponibilità dei dati e della conseguente attendibilità dei risultati ottenibili (con la 'Differenza fra le differenze' si calcola l'effetto di una politica mediante una "doppia differenza", una differenza nel tempo (pre-post) e una differenza fra soggetti (destinatari e non

destinatari)).

3. Il metodo scelto presuppone degli assunti:

- La variabile risultato deve poter essere ripetutamente misurata in diversi periodi, sia tra i destinatari, sia tra i non destinatari. Questo permette di correggere in parte la così detta “distorsione da selezione”: si tratta di un bias che deriva dalle differenti caratteristiche tra i due gruppi che non si modificano nel tempo. Questa distorsione può essere parzialmente corretta utilizzando, appunto, i dati sulla variabile risultato per entrambi i gruppi in almeno due periodi e sottraendo la differenza tra i due gruppi misurata in un periodo precedente. Quindi, se ciò che differenzia destinatari e non destinatari non cambia nel tempo, il metodo della differenza nelle differenze elimina la distorsione da selezione e produce stime corrette dell’effetto della politica. In altre parole, l’assunto non testabile è che le differenze tra i due gruppi siano costanti nel tempo: quindi, in assenza di trattamento, non ci sarebbero differenze di comportamento tra i due gruppi. Questa ipotesi è soddisfatta attraverso la decisione di confrontarsi con ambiti territoriali diversi in due momenti diversi (prima e dopo l’attuazione della politica);
- la variabile risultato deve essere identificabile con una variabile trattamento binaria, cioè che ci siano unità trattate e unità non trattate. Anche questa condizione è garantita dalla scelta di confrontarsi con diversi ambiti territoriali;
- Se applichiamo il metodo differenza-nelle-differenze in un periodo pre-trattamento dovremmo trovare un effetto uguale a zero, perché non c’è stato alcun trattamento. Se trovassimo un “effetto”, questo rappresenterebbe una differenza tra le dinamiche spontanee dei due gruppi, e quindi una differenza nei trend. Per tenere conto, nel trarre le conclusioni dell’analisi, di eventuali differenze nei trend, si propone di condurre l’analisi anche in un periodo non attraversato dalla politica (precedente) e di evidenziare il risultato dell’analisi per quei casi che, a meno della politica, mostravano un effetto approssimativamente pari a zero e quindi senza differenze tra le dinamiche spontanee dei gruppi oppure di usare delle tecniche di aggiustamento che permettano una valutazione al netto del trend.

Il soddisfacimento di questi tre assunti ha portato il gruppo di lavoro a ritenere che, tenuto conto della disponibilità di dati e pesantezza degli assunti, il metodo della differenza nelle differenze costituisca una buona rappresentazione della logica dei metodi non sperimentali applicabili in questo particolare scenario.

4. La tecnica della Differenza nelle Differenze combina le metodologie di valutazione attraverso i confronti pre -post e trattati – non trattati in un’unica strategia permettendo così di ovviare al problema dell’autoselezione che le altre tecniche possibili presentano nel trattamento dei dati a disposizione.

5. Con questo metodo si cerca una risposta al quesito

'Qual è l'effetto della politica (trattamento T) sul tasso di occupazione ($Y_{PT,2014}$)'
seguendo la formula:

$$\text{impatto } \alpha = (E[Y_{PT,2014}|T=1] - E[Y_{PT,2010}]) - (E[Y_{ALi,2014}|T_i=0] - E[Y_{ALi,2010}])$$

Dove

$Y_{PT,x}$ = variabile considerata nella provincia di Pistoia nell'anno x

T=1 per i Trattati

T=0 per i non Trattati

6. Questo metodo è applicabile quando le componenti di dinamica spontanea di trattati e non trattati sono parallele.

In questa analisi si è ovviato al possibile problema dovuto a questo assunto applicando, per l'analisi, una variazione al metodo che cerca una risposta al quesito

'Qual è l'effetto della politica (trattamento T) sul tasso di occupazione ($Y_{PT,2014}$) al netto dell'effetto del trend' seguendo la formula:

$$\text{impatto } \alpha - \Delta\text{TREND} = (E[Y_{PT,2014}|T=1] - E[Y_{PT,2010}]) - (E[Y_{ALi,2014}|T_i=0] - E[Y_{ALi,2010}]) \\ - ((E[Y_{PT,2010}] - E[Y_{PT,2006}]) - (E[Y_{ALi,2010}] - E[Y_{ALi,2006}]))$$

Dove

$Y_{PT,x}$ = variabile considerata nella provincia di Pistoia nell'anno x

T=1 per i Trattati

T=0 per i non Trattati

4.5. Appendice B - Tabelle

In questo paragrafo viene riportata la totalità delle tabelle che hanno portato ai risultati esposti nel documento.

Nelle tabelle che seguono i dati sono ordinati per impatto $\alpha - \Delta\text{TREND}$ del Totale ed i valori evidenziati si riferiscono alla provincia di Pistoia e le valutazioni 'favorevoli' per la Provincia di Pistoia.

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Risultati dell'analisi controfattuale calcolata con il metodo Differenza delle differenze sul tasso di occupazione (ISTAT) negli anni 2010 e 2014 e nella popolazione totale (età tra 15 e 64 anni) delle Province considerate.

Il calcolo dell'impatto α al netto del trend è stato fatto depurando dal trend osservato nel periodo 2006-2010.

Il dato si riferisce alla Provincia di Pistoia vs altre province delle regioni del centro Italia.

Distribuzione per sesso.

Provincia	Maschi				Femmine				Totale			
	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND
La Spezia	73,9	68,9	-1,4	-2,5	47,0	51,9	-5,1	-10,3	60,4	60,4	-3,3	-6,4
Lucca	73,1	66,0	0,8	-0,5	45,6	48,3	-2,9	-8,7	59,3	57,0	-1,0	-4,6
Pisa	71,4	68,9	-3,9	-7,3	52,7	57,1	-4,7	-1,3	62,0	63,0	-4,3	-4,2
Livorno	66,9	69,7	-9,3	-14,0	53,5	55,4	-2,2	5,8	60,1	62,4	-5,7	-4,0
Firenze	75,5	73,3	-4,2	-3,8	58,8	64,5	-5,9	-3,7	67,0	68,8	-5,1	-3,7
Grosseto	75,2	75,1	-6,3	-6,7	51,8	51,2	0,3	1,1	63,3	63,0	-3,0	-2,7
Ascoli Piceno	69,1	64,9	-2,2	-6,4	49,4	51,7	-2,6	1,5	59,1	58,2	-2,4	-2,4
Ancona	72,4	69,7	-3,8	-6,2	57,0	58,6	-2,0	1,2	64,7	64,2	-2,8	-2,4
Macerata	71,5	71,4	-6,3	-11,4	56,5	56,1	0,1	6,7	64,0	63,8	-3,0	-2,3
Massa-Carrara	68,4	64,9	-2,9	-4,7	49,7	51,6	-2,3	1,1	59,1	58,3	-2,5	-1,7
Siena	73,0	72,8	-6,2	-6,9	57,9	57,0	0,7	3,6	65,4	64,8	-2,7	-1,6
Savona	71,4	68,8	-3,7	-6,9	54,0	54,6	-0,8	3,6	62,6	61,6	-2,3	-1,5
Arezzo	74,2	70,7	-2,9	-3,7	55,8	57,1	-1,6	2,6	65,0	63,9	-2,2	-0,5
Perugia	72,9	68,8	-2,3	-3,1	54,5	55,2	-1,0	2,0	63,6	61,9	-1,6	-0,5
Pistoia	75,2	68,8	0	0	52,1	51,8	0	0	63,5	60,1	0	0
Imperia	70,6	67,2	-3,0	-5,9	53,2	50,7	2,2	6,3	61,8	58,9	-0,4	0,3
Terni	71,3	68,6	-3,7	1,0	48,5	48,7	-0,5	-0,3	59,7	58,4	-2,0	0,4
Pesaro e Urbino	73,8	71,3	-3,9	-4,4	55,4	51,8	3,3	5,3	64,6	61,5	-0,2	0,6
Prato	74,7	75,4	-7,1	-7,1	58,2	56,8	1,1	9,1	66,4	66,0	-2,9	1,1
Genova	70,1	67,0	-3,3	-2,8	57,3	55,2	1,9	10,4	63,6	61,0	-0,7	3,9
Fermo	74,6	70,5	-2,3		54,4	53,6	0,5		64,5	62,0	-0,9	

Tabella 27: Tasso di occupazione, Impatto α e Impatto α - Δ TREND per sesso, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro, anni 2010-2014

Risultati dell'analisi controfattuale calcolata con il metodo Differenza delle differenze sul tasso di occupazione (ISTAT) negli anni 2010 e 2014 e nella popolazione di età tra 15 e 24 anni delle Province considerate.

Il calcolo dell'impatto α al netto del trend è stato fatto depurando dal trend osservato nel periodo 2006-2010.

Provincia di Pistoia vs altre province delle regioni del centro Italia.

Distribuzione per sesso.

Provincia	Maschi				Femmine				Totale			
	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND
Pistoia	33,5	31,6	0	0	10,2	12,2	0	0	22,0	22,3	0	0
Ascoli Piceno	25,9	23,5	0,6	-4,0	14,3	15,6	0,6	2,5	20,2	19,6	0,9	0,1
Savona	18,8	20,3	-3,4	-12,9	26,3	14,6	13,7	13,7	22,3	17,6	5,1	0,9
Firenze	25,9	25,2	-1,1	-2,4	18,1	18,0	2,1	2,5	22,1	21,7	0,8	1,0
Pisa	22,6	15,8	4,9	1,7	13,0	18,3	-3,3	-1,9	17,8	17,0	1,2	1,1
Livorno	12,7	19,0	-8,2	-21,6	24,6	25,1	1,5	23,5	18,2	22,0	-3,4	2,2
Terni	23,8	20,0	2,0	-4,8	14,4	3,4	12,9	21,6	19,4	12,0	7,8	9,0
Macerata	25,8	23,2	0,7	-4,7	20,3	12,7	9,6	20,0	23,3	18,2	5,4	9,0
Massa-Carrara	27,2	19,9	5,5	6,5	14,5	7,4	9,1	8,5	21,6	13,7	8,3	9,7
Prato	30,7	27,8	1,1	3,7	24,2	20,6	5,6	14,1	27,4	24,0	3,8	9,7
Lucca	23,9	16,0	6,0	6,5	21,3	18,2	5,1	13,4	22,5	17,0	5,9	10,7
Siena	25,8	28,3	-4,3	-3,5	20,8	10,5	12,3	24,4	23,5	19,7	4,3	11,1
Grosseto	34,9	22,8	10,2	19,4	21,2	21,9	1,3	1,5	28,2	22,4	6,2	11,7
Ancona	28,1	12,9	13,4	13,3	16,6	17,3	1,3	8,4	22,5	15,1	7,8	12,0
Arezzo	29,8	20,8	7,1	4,8	18,6	15,4	5,1	17,5	24,4	18,1	6,6	12,1
Genova	22,6	15,5	5,4	8,4	20,0	10,0	12,0	18,6	21,3	12,7	9,0	14,5
Perugia	32,3	19,7	10,8	12,7	20,2	14,9	7,3	15,4	26,3	17,3	9,3	14,9
La Spezia	39,2	21,5	15,8	35,1	6,6	10,9	-2,3	-0,4	21,8	16,6	5,6	15,5
Pesaro e Urbino	35,1	25,6	7,7	7,4	24,7	8,5	18,2	33,8	30,1	17,5	12,9	20,3
Imperia	26,9	21,8	3,3	12,0	18,9	11,7	9,2	28,0	23,3	17,1	6,6	21,0
Fermo	32,9	21,7	9,4		23,7	9,2	16,4		27,9	15,6	12,6	

Tabella 28: Tasso di occupazione, Impatto α e Impatto α - Δ TREND per sesso, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro, anni 2010-2014, Fascia di età 15-24

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Risultati dell'analisi controfattuale calcolata con il metodo Differenza delle differenze sul tasso di occupazione (ISTAT) negli anni 2010 e 2014 e nella popolazione di età tra 25 e 34 anni delle Province considerate.

Il calcolo dell'impatto α al netto del trend è stato fatto depurando dal trend osservato nel periodo 2006-2010.

Provincia di Pistoia vs altre province delle regioni del centro Italia.

Distribuzione per sesso.

Provincia	Maschi				Femmine				Totale			
	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND
Lucca	81,9	71,7	2,4	1,1	50,6	53,6	-7,7	-30,0	67,5	62,6	-1,6	-12,5
Terni	87,2	72,0	7,4	13,6	45,7	51,8	-10,8	-25,4	65,6	62,3	-3,3	-8,5
Macerata	83,9	77,0	-0,8	-1,3	63,1	67,7	-9,3	-6,6	72,5	72,2	-6,3	-6,8
Siena	84,4	84,0	-7,4	-6,8	65,2	61,7	-1,1	-0,7	74,4	72,4	-4,6	-4,3
La Spezia	71,1	74,1	-10,9	-16,0	63,6	53,6	5,3	6,2	67,8	63,5	-2,3	-4,1
Massa-Carrara	72,4	61,5	3,1	0,3	57,2	50,7	1,8	-0,2	64,3	56,2	1,6	-1,2
Ancona	85,0	82,0	-4,8	1,8	67,6	69,3	-6,4	-1,7	76,3	75,7	-5,9	-0,5
Pistoia	85,4	77,6	0	0	64,8	60,2	0	0	74,6	68,1	0	0
Ascoli Piceno	76,3	66,1	2,5	2,2	54,9	52,1	-1,9	0,8	65,6	59,4	-0,4	0,2
Grosseto	86,8	77,0	2,0	4,9	60,3	56,4	-0,8	2,3	72,9	66,3	0,1	1,2
Savona	77,5	73,7	-3,9	-9,6	69,1	61,0	3,4	16,1	73,1	67,2	-0,7	2,9
Livorno	77,6	61,7	8,1	1,2	64,1	58,9	0,5	15,5	70,6	60,2	3,9	5,4
Arezzo	86,5	76,7	2,0	1,1	68,7	61,0	3,1	11,2	77,4	68,6	2,2	6,0
Pesaro e Urbino	85,4	80,9	-3,3	3,7	69,4	64,0	0,8	7,9	77,7	72,1	-1,0	6,1
Firenze	87,0	82,7	-3,4	5,9	74,8	69,3	0,9	9,3	80,7	76,1	-1,9	6,4
Genova	77,8	67,9	2,1	-1,4	71,9	64,0	3,2	18,3	74,9	66,0	2,4	8,0
Pisa	81,6	75,4	-1,6	7,1	60,8	50,5	5,7	8,2	71,8	63,3	2,0	8,0
Perugia	87,0	74,7	4,5	7,8	65,8	58,1	2,9	11,9	76,4	66,2	3,6	9,5
Prato	83,7	86,9	-11,0	-11,0	77,2	66,8	5,7	32,9	80,8	77,7	-3,5	9,9
Imperia	85,7	71,7	6,3	12,3	69,7	49,6	15,5	30,7	76,5	61,1	8,9	16,8
Fermo	86,0	69,2	9,1		55,8	60,7	-9,5		72,1	65,1	0,5	

Tabella 29: Tasso di occupazione, Impatto α e Impatto α - Δ TREND per sesso, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro, anni 2010-2014, Fascia di età 25-34

Risultati dell'analisi controfattuale calcolata con il metodo Differenza delle differenze sul tasso di occupazione (ISTAT) negli anni 2010 e 2014 e nella popolazione di età tra 35 e 44 anni delle Province considerate.

Il calcolo dell'impatto α al netto del trend è stato fatto depurando dal trend osservato nel periodo 2006-2010.

Provincia di Pistoia vs altre province delle regioni del centro Italia.

Distribuzione per sesso.

Provincia	Maschi				Femmine				Totale			
	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND
Pesaro e Urbino	90,4	90,2	-12,6	-20,5	66,5	67,8	-10,3	-14,7	78,4	78,9	-12,1	-18,2
Savona	93,4	87,5	-6,9	-9,4	65,8	73,7	-16,9	-22,0	79,3	80,3	-12,7	-17,3
Lucca	92,0	84,3	-5,1	-11,9	56,4	52,9	-5,5	-17,6	73,2	68,0	-6,5	-16,7
Arezzo	93,0	92,1	-11,9	-14,6	74,8	78,3	-12,5	-10,3	84,1	85,9	-13,5	-14,4
Firenze	94,5	88,9	-7,2	-10,8	75,8	80,9	-14,2	-14,0	85,1	84,8	-11,3	-13,1
Siena	93,4	86,8	-6,2	-10,2	73,0	74,9	-10,9	-8,5	82,8	81,0	-9,8	-11,9
Livorno	92,6	89,7	-9,9	-13,5	66,4	68,5	-11,1	-6,5	78,8	78,8	-11,7	-11,8
Prato	90,4	91,8	-14,2	-19,5	74,7	68,5	-2,9	-0,7	82,5	80,2	-9,4	-11,3
La Spezia	97,5	88,2	-3,5	-1,2	63,6	65,4	-10,8	-16,5	80,4	77,1	-8,5	-11,0
Imperia	86,5	85,0	-11,4	-19,2	68,9	65,1	-5,2	-4,2	78,4	74,3	-7,6	-10,3
Grosseto	95,9	87,4	-4,3	-5,9	65,8	69,1	-12,4	-13,7	81,4	78,6	-8,9	-9,3
Ancona	92,0	86,8	-7,6	-14,5	75,4	70,5	-4,2	-0,5	83,8	78,4	-6,3	-8,4
Pisa	94,1	83,4	-2,1	-4,3	71,5	71,7	-9,2	-5,2	82,8	77,4	-6,4	-6,6
Perugia	93,1	86,2	-5,9	-9,1	74,5	70,8	-5,4	-0,5	83,8	78,5	-6,3	-5,9
Ascoli Piceno	90,6	83,0	-5,2	-10,9	67,4	64,8	-6,4	2,6	79,3	73,3	-5,7	-4,0
Macerata	93,3	88,1	-7,6	-11,4	75,0	60,4	5,6	10,5	84,1	75,5	-3,1	-3,3
Pistoia	94,0	81,2	0	0	72,2	63,1	0	0	83,5	71,8	0	0
Terni	95,7	88,4	-5,5	-3,8	70,0	63,4	-2,4	7,6	81,9	75,3	-5,1	0,5
Genova	92,7	84,9	-5,0	-6,9	79,0	69,1	0,9	12,1	85,7	77,1	-3,1	1,3
Massa-Carrara	89,8	85,2	-8,2	-10,3	73,1	59,8	4,2	19,7	81,8	72,7	-2,6	3,5
Fermo	90,4	87,6	-10,0		75,1	69,3	-3,2		82,3	78,6	-7,9	

Tabella 30: Tasso di occupazione, Impatto α e Impatto α - Δ TREND per sesso, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro, anni 2010-2014, Fascia di età 35-44

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Risultati dell'analisi controfattuale calcolata con il metodo Differenza delle differenze sul tasso di occupazione (ISTAT) negli anni 2010 e 2014 e nella popolazione di età tra 45 e 54 anni delle Province considerate.

Il calcolo dell'impatto α al netto del trend è stato fatto depurando dal trend osservato nel periodo 2006-2010.

Provincia di Pistoia vs altre province delle regioni del centro Italia.

Distribuzione per sesso.

Provincia	Maschi				Femmine				Totale			
	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND
Livorno	82,8	91,2	-20,2	-21,3	65,3	66,9	-5,1	-11,7	74,2	79,0	-11,5	-14,0
Ascoli Piceno	84,1	81,2	-8,9	-13,9	64,2	67,0	-6,4	-9,6	73,6	73,9	-6,9	-10,7
Imperia	90,7	81,5	-2,6	-4,1	61,9	67,3	-9,0	-21,4	75,6	74,4	-5,5	-10,7
Pisa	89,1	88,8	-11,6	-15,4	67,4	70,9	-7,1	-8,2	77,4	80,0	-9,3	-10,1
Arezzo	92,7	86,4	-5,5	-2,4	67,6	77,2	-13,2	-20,8	80,3	81,6	-8,0	-8,9
Ancona	91,0	86,9	-7,8	-9,8	73,1	74,2	-4,6	-9,9	81,8	80,5	-5,3	-7,7
Grosseto	91,3	90,0	-10,6	-4,8	64,0	63,3	-2,9	-12,6	77,0	76,6	-6,3	-7,6
Firenze	92,2	89,4	-9,1	-7,4	75,4	77,2	-5,3	-11,5	83,8	83,1	-5,9	-7,3
Perugia	92,1	85,2	-4,9	-1,0	67,0	68,6	-5,1	-14,9	78,9	76,6	-4,3	-6,5
Terni	88,6	83,8	-7,1	1,4	63,5	65,2	-5,3	-17,9	76,5	74,4	-4,6	-5,2
Massa-Carrara	92,5	86,4	-5,8	3,5	59,4	67,6	-11,8	-17,3	75,4	76,4	-7,7	-4,5
Siena	93,3	89,8	-8,3	-4,0	78,6	75,5	-0,5	-8,9	86,0	82,3	-3,0	-3,7
Pesaro e Urbino	91,4	85,6	-6,0	-5,9	71,4	67,0	0,8	-3,8	81,3	76,6	-1,9	-3,5
Genova	89,6	86,3	-8,5	-3,6	69,3	70,6	-4,8	-4,7	79,0	78,1	-5,7	-2,3
La Spezia	92,6	84,3	-3,5	-5,7	66,1	60,9	1,7	-3,6	80,1	72,6	1,0	-1,9
Lucca	91,6	83,9	-4,2	-0,2	57,7	59,3	-5,1	-8,8	74,6	71,5	-3,5	-1,6
Macerata	88,5	85,1	-8,5	-10,3	71,7	71,0	-2,8	1,7	80,6	77,8	-3,8	-0,3
Pistoia	92,2	80,3	0	0	68,1	64,5	0	0	79,5	72,8	0	0
Savona	91,5	88,3	-8,7	-8,6	69,7	62,5	3,7	5,7	80,8	75,6	-1,5	0,7
Prato	92,9	80,9	0,2	5,6	75,2	64,4	7,3	7,7	83,8	72,3	4,9	8,9
Fermo	92,9	88,0	-6,9		65,4	67,1	-5,2		78,9	77,2	-4,9	

Tabella 31: Tasso di occupazione, Impatto α e Impatto α - Δ TREND per sesso, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro, anni 2010-2014, Fascia di età 45-54

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Risultati dell'analisi controfattuale calcolata con il metodo Differenza delle differenze sul tasso di occupazione (ISTAT) negli anni 2010 e 2014 e nella popolazione di età tra 55 e 64 anni delle Province considerate.

Il calcolo dell'impatto α al netto del trend è stato fatto depurando dal trend osservato nel periodo 2006-2010.

Provincia di Pistoia vs altre province delle regioni del centro Italia.

Distribuzione per sesso.

Provincia	Maschi				Femmine				Totale			
	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND	2010	2014	IMP. α	IMP. α - Δ TREND
La Spezia	38,5	53,6	-8,4	-28,6	23,3	48,5	-9,7	-26,5	29,9	50,9	-9,9	-28,8
Pisa	46,7	56,4	-3,0	-20,0	29,0	51,9	-7,2	-5,6	38,0	54,0	-5,0	-12,6
Prato	54,4	68,9	-7,7	-12,6	27,9	52,9	-9,4	-6,4	40,4	60,5	-9,0	-10,7
Macerata	48,8	67,6	-12,0	-20,3	34,9	53,6	-3,0	3,0	41,6	60,0	-7,4	-8,8
Firenze	51,7	60,9	-2,5	-6,1	29,4	53,7	-8,6	-7,8	39,7	57,2	-6,4	-7,7
Perugia	44,0	60,0	-9,3	-13,8	31,1	46,1	0,6	3,1	37,4	53,0	-4,5	-5,5
Terni	39,2	58,2	-12,2	-8,5	26,3	38,7	3,2	1,6	32,3	47,4	-4,0	-3,4
Ascoli Piceno	49,8	57,0	-0,5	-6,2	28,8	42,6	1,9	1,4	39,1	49,9	0,2	-2,4
Massa-Carrara	46,4	46,1	7,1	-3,6	28,4	48,0	-4,0	3,5	37,3	47,0	1,3	-1,2
Imperia	47,9	61,6	-6,9	-14,5	31,1	39,7	7,1	13,3	39,2	50,1	0,1	-0,6
Pistoia	53,3	60,1	0	0	27,2	42,9	0	0	40,0	51,0	0	0
Grosseto	52,6	76,8	-17,4	-25,4	36,1	34,7	17,0	26,3	44,1	54,0	1,2	1,9
Lucca	50,9	55,6	2,0	-3,6	29,5	43,2	1,9	7,1	40,5	49,1	2,4	2,4
Savona	52,3	52,8	6,3	3,3	27,1	43,8	-1,0	1,7	39,3	48,2	2,2	2,7
Ancona	48,0	58,8	-4,1	-7,3	35,8	44,9	6,5	13,6	41,7	51,8	0,9	2,8
Genova	47,1	56,7	-2,8	-0,3	30,3	43,9	2,1	7,3	38,5	50,0	-0,5	3,3
Siena	51,3	58,6	-0,6	-3,4	34,5	42,4	7,7	13,4	42,6	50,2	3,4	4,7
Pesaro e Urbino	48,2	56,9	-1,9	-1,1	31,1	33,9	12,9	15,1	39,3	44,8	5,6	6,9
Livorno	47,9	59,7	-5,1	7,5	34,3	41,8	8,1	11,8	40,7	50,4	1,3	9,0
Arezzo	50,3	50,6	6,4	5,6	33,9	33,5	16,0	22,3	41,7	41,4	11,4	13,8
Fermo	53,3	69,5	-9,5		40,2	46,5	9,3		47,0	57,5	0,6	

Tabella 32: Tasso di occupazione, Impatto α e Impatto α - Δ TREND per sesso, Provincia di Pistoia vs altre Province Centro, anni 2010-2014, Fascia di età 55-64

4.6. Appendice C -Tabelle

Tabella 33 - numero totali di azioni svolte nel 2009 per sesso

2009			
Tipo azione	F	M	tot
1° Colloquio individuale	1229	886	2115
2° Colloquio individuale	225	146	371
3° Colloquio individuale	80	36	116
4° Colloquio individuale	33	7	40
5° Colloquio individuale	12	4	16
Azione proposta dal soggetto	103	77	180
Azioni rivolte a categorie svantaggiate	4	2	6
Bilancio di competenze individuali	2	1	3
Buoni di assistenza e di inserimento lavorativo	1	1	2
Buoni formativi individuali	1	6	7
Carta di credito formativa	194	77	271
Colloquio di verifica 181	14	3	17
Consulenza orientativa collocamento mirato	67	111	178
Consulenza per la ricerca di lavoro individuale	38	19	57
Contatto verifica azione	111	31	142
Corsi di alfabetizzazione		1	1
Corsi di formazione a Distanza (TRIO)	16	8	24
Corsi di formazione professionale	58	21	79
Corsi di informatica	1		1
Corsi di lingua e cultura italiana	1	1	2
Corsi di lingue	3	2	5
Corsi di riqualificazione / aggiornamento	8	13	21
Counseling	12	5	17
FOLLOW UP	55	27	82
Iniziative di formazione	1		1
Inserimento in contratto di inserimento lavorativo	2		2
Inserimento servizio incontro domanda offerta	232	159	391
Obbligo formativo	5	6	11
Piani di inserimento professionale	1	1	2
Seminari di orientamento e ricerca lavoro	265	155	420
Sostegno al reddito	12	7	19
Stage in azienda / Tirocini orientativi	156	67	223
Sviluppo progetto professionale e/o formativo	265	107	372
Tirocini estivi di formazione	2	3	5
Totale	3209	1990	5199

*Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA*

Tabella 34 - numero totali di azioni svolte nel 2010 per sesso

2010			
Tipo azione	F	M	tot
1° Colloquio individuale	404	246	650
2° Colloquio individuale	83	38	121
3° Colloquio individuale	16	6	22
4° Colloquio individuale	2	4	6
-		2	2
Azione proposta dal soggetto	321	272	593
Azioni rivolte a categorie svantaggiate	4	1	5
Bilancio di competenze individuali	9	2	11
Carta di credito formativa	51	23	74
Colloquio di verifica 181	19	9	28
Consulenza orientativa collocamento mirato	50	44	94
Consulenza per la ricerca di lavoro individuale	6	3	9
Contatto verifica azione	439	148	587
Consulenza per la ricerca di lavoro individuale		1	1
Corsi di formazione a Distanza (TRIO)	2	2	4
Corsi di alfabetizzazione		1	1
Corsi di formazione professionale	32	8	40
Corsi di informatica	2		2
Corsi di lingua e cultura italiana	8	7	15
Corsi di riqualificazione / aggiornamento	41	16	57
Counseling	3	3	6
FOLLOW UP	13	4	17
Inserimento in contratto di inserimento lavorativo	5	4	9
Inserimento servizio incontro domanda offerta	596	415	1011
Prima informazione e consulenza orientativa di primo livello	2	2	4
Seminari di orientamento e ricerca lavoro	14	5	19
Sostegno al reddito	28	18	46
Sportello Mobilità	1		1
Stage in azienda / Tirocini orientativi	183	94	277
Sviluppo progetto professionale e/o formativo	71	35	106
Tirocini estivi di formazione	1	2	3
Totale	1000	613	1613

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Tabella 35 - numero totali di azioni svolte nel 2011 per sesso

2011			
Tipo azione	F	M	tot
1° Colloquio individuale	614	486	1100
2° Colloquio individuale	90	86	176
3° Colloquio individuale	22	22	44
4° Colloquio individuale	12	10	22
5° Colloquio individuale	6	1	7
Azione proposta dal soggetto	276	235	511
Azioni rivolte a categorie svantaggiate	3	1	4
Bilancio di competenze individuali	12	14	26
Buoni di assistenza e di inserimento lavorativo	1		1
Buoni formativi individuali	1	2	3
Carta di credito formativa	69	32	101
Colloquio di verifica 181	1	4	5
Consulenza individuale per la creazione di impresa	1		1
Consulenza orientativa collocamento mirato	25	44	69
Consulenza per la ricerca di lavoro individuale	4	6	10
Contatto verifica azione	342	126	468
Corsi di formazione a Distanza (TRIO)	2	1	3
Corsi di formazione a Distanza (TRIO) - Corsi di informatica	2	1	3
Corsi di formazione professionale	43	19	62
Corsi di formazione professionale finanziati	13	10	23
Corsi di informatica		1	1
Corsi di formazione professionale riconosciuti	1		1
Corsi di lingua e cultura italiana	9	9	18
Corsi di riqualificazione / aggiornamento	28	20	48
Counseling	8	4	12
FOLLOW UP	6	3	9
Inserimento in contratto di inserimento lavorativo	3	5	8
Inserimento servizio incontro domanda offerta	740	577	1317
		1	1
Piani di inserimento professionale	1	3	4
Prima informazione e consulenza orientativa di primo livello	1	6	7
Seminari di orientamento e ricerca lavoro	4	13	17
Sostegno al reddito	88	51	139
Stage in azienda / Tirocini orientativi	239	139	378
Sviluppo progetto professionale e/o formativo	26	20	46
Tirocini estivi di formazione	1	3	4
Work shop		2	2
Totale	2694	1957	4651

Tabella 36 - numero totali di azioni svolte nel 2012 per sesso

2012			
Tipo azione	F	M	tot
1° Colloquio individuale	4627	3893	8520
2° Colloquio individuale	671	537	1208
3° Colloquio individuale	59	57	116
4° Colloquio individuale	10	15	25
5° Colloquio individuale	13	6	19
Annualmente nuovo colloquio o conferma scritta con firma autentica	1		1
Azione proposta dal soggetto	28	22	50
Azioni rivolte a categorie svantaggiate	13	14	27
Carta di credito formativa	524	300	824
Colloqui di orientamento	1	2	3
Colloquio di verifica 181	2	1	3
Consulenza individuale per la creazione di impresa	1		1
Consulenza orientativa collocamento mirato	43	51	94
Consulenza per la ricerca di lavoro individuale	30	31	61
Contatto verifica azione	144	87	231
Corsi di alfabetizzazione		1	1
Corsi di formazione a Distanza (TRIO)	1	1	2
Corsi di formazione a Distanza (TRIO) - Corsi di informatica	3		3
Corsi di formazione a Distanza (TRIO) - Corsi di lingua e cultura italiana	1		1
Corsi di formazione professionale	13	14	27
Corsi di formazione professionale finanziati	27	29	56
Corsi di formazione professionale riconosciuti	6	1	7
Corsi di informatica	1		1
Corsi di lingua e cultura italiana	2	3	5
Corsi di lingue	1		1
Corsi di riqualificazione / aggiornamento	2	1	3
Counseling	2		2
FOLLOW UP	18	16	34
Iniziative di formazione		1	1
Inserimento in contratto di inserimento lavorativo	4		4
Inserimento servizio incontro domanda offerta	553	527	1080
Libretto formativo del cittadino	2	1	3
Percorsi di formazione integrata superiore	3	4	7
Prima informazione e consulenza orientativa di primo livello	37	26	63
Seminari di orientamento e ricerca lavoro	2	6	8
Servizi EURES	3	21	24
Sostegno al reddito	2	1	3
Stage in azienda / Tirocini orientativi	115	121	236
Sviluppo progetto professionale e/o formativo	358	239	597
Tirocini estivi di formazione		1	1
Work shop	24	23	47

Totale	11974	9946	21920
---------------	--------------	-------------	--------------

Tabella 37: numero totali di azioni svolte nel 2013 per sesso

2013			
Tipo azione	F	M	tot
1° Colloquio individuale	4847	4342	9189
2° Colloquio individuale	1043	863	1906
3° Colloquio individuale	111	93	204
4° Colloquio individuale	23	17	40
5° Colloquio individuale	7	4	11
Azione proposta dal soggetto	15	17	32
Azioni rivolte a categorie svantaggiate	16	21	37
Buoni formativi individuali	1		1
Carta di credito formativa	592	302	894
Colloqui di orientamento	17	23	40
Colloquio di verifica 181	1	2	3
Consulenza orientativa collocamento mirato	45	38	83
Consulenza per la ricerca di lavoro individuale	14	26	40
Contatto verifica azione	104	39	143
Corsi di formazione professionale	6	2	8
Corsi di formazione professionale finanziati	1	5	6
Corsi di formazione professionale riconosciuti	54	27	81
Corsi di riqualificazione / aggiornamento		1	1
FOLLOW UP	4	3	7
Iniziative di formazione		1	1
Iniziative di inserimento lavorativo		2	2
Inserimento in contratto di inserimento lavorativo		4	4
Inserimento servizio incontro domanda offerta	80	92	172
Libretto formativo del cittadino	19	16	35
		4	4
Prima informazione e consulenza orientativa di primo livello	2	3	5
Seminari di orientamento e ricerca lavoro	7	3	10
Servizi EURES	35	79	114
Sostegno al reddito	89	103	192
Sportelli donna		1	1
Stage in azienda / Tirocini orientativi	169	144	313
Sviluppo progetto professionale e/o formativo	638	411	1049
Tirocini estivi di formazione	1	3	4
Work shop		3	3
Totale	7941	6694	14635

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

Tabella 38 - numero totali di azioni svolte nel 2014 per sesso

2014				
Tipo azione	F	M	tot	
1° Colloquio individuale	5743	4807	10550	
2° Colloquio individuale	1222	953	2175	
3° Colloquio individuale	102	94	196	
4° Colloquio individuale	21	22	43	
5° Colloquio individuale	8	6	14	
Azione proposta dal soggetto	7	6	13	
Azioni rivolte a categorie svantaggiate	11	10	21	
Bilancio di competenze individuali	1		1	
Buoni formativi individuali	2		2	
Carta di credito formativa	969	530	1499	
Colloqui di orientamento	32	24	56	
Colloquio di verifica 181	1944	1408	3352	
Consulenza individuale per la creazione di impresa	1	1	2	
Consulenza orientativa collocamento mirato	32	41	73	
Consulenza per la ricerca di lavoro individuale	6	10	16	
Contatto verifica azione	428	175	603	
Corsi di alfabetizzazione	2	1	3	
Corsi di formazione professionale	1	3	4	
Corsi di formazione professionale finanziati	10	11	21	
Corsi di formazione professionale riconosciuti	17	9	26	
Corsi di riqualificazione / aggiornamento	2	1	3	
FOLLOW UP	11	2	13	
Iniziative di formazione	3	2	5	
Iniziative di inserimento lavorativo	3	4	7	
Iniziative di riqualificazione	1		1	
Inserimento servizio incontro domanda offerta	35	34	69	
Libretto formativo del cittadino	65	79	144	
Obbligo formativo	1	3	4	
Prima informazione e consulenza orientativa di primo livello	37	49	86	
Seminari di orientamento e ricerca lavoro	28	25	53	
Servizi EURES	66	88	154	
Sostegno al reddito	2	6	8	
Stage in azienda / Tirocini orientativi	214	189	403	
Sviluppo progetto professionale e/o formativo	164	111	275	
Tirocini estivi di formazione	3	2	5	
Work shop	1	1	2	
Totale	11195	8707	19902	

*Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA*

Tabella 39 - numero totali di azioni svolte nel 2015 per sesso

2015				
Tipo azione	F	M	tot	
1° Colloquio individuale	2394	2110	4504	
2° Colloquio individuale	605	536	1141	
3° Colloquio individuale	21	19	40	
4° Colloquio individuale	4	2	6	
5° Colloquio individuale	1	1	2	
Azione proposta dal soggetto	2		2	
Azioni rivolte a categorie svantaggiate	1	5	6	
Bilancio di competenze individuali	1		1	
Carta di credito formativa	35	55	90	
Colloqui di orientamento	40	63	103	
Colloquio di verifica 181	392	339	731	
Consulenza orientativa collocamento mirato	10	12	22	
Consulenza per la ricerca di lavoro individuale	16	8	24	
Contatto verifica azione	78	28	106	
Corsi di formazione professionale		1	1	
Corsi di formazione professionale finanziati	9	13	22	
Iniziative di formazione		1	1	
Inserimento in contratto di inserimento lavorativo		1	1	
Inserimento servizio incontro domanda offerta	37	54	91	
Libretto formativo del cittadino	21	21	42	
Obbligo formativo	1		1	
Prima informazione e consulenza orientativa di primo livello	27	28	55	
Seminari di orientamento e ricerca lavoro	8	10	18	
Servizi EURES	37	34	71	
Stage in azienda / Tirocini orientativi	86	87	173	
Sviluppo progetto professionale e/o formativo	28	23	51	
Work shop	6	11	17	
Totale	3860	3462	7322	

5. Interviste agli imprenditori (web e telefoniche)

5.1. Sintesi

Le interviste telefoniche, integrate con le interviste ricavate dal questionario Web, mostrano un gruppo di aziende che fruisce di una molteplicità di servizi, dichiarando apprezzamento soprattutto per la disponibilità del personale dei Centri per l'Impiego, pur non conoscendo realmente le modalità erogative e le logiche complessive del cambiamento messo in atto dalla Provincia

L'impressione generale che si ricava è che, escludendo naturalmente un piccolo numero di aziende più attente e competenti, per la grande maggioranza **il rapporto col pubblico è strutturalmente orientato a un pragmatismo molto operativo rivolto al soddisfacimento di bisogni immediati** e, per il resto, a una scarsa pratica di interlocuzione e scambio capace di costruire strategie di medio-lungo termine.

Inoltre, dall'elaborazione delle interviste emerge che gli scenari da esse delineati possono trovare in molti casi anche una descrizione quantitativa a partire dalle informazioni contenute nelle basi dati amministrative; si ritiene quindi utile cogliere gli spunti che arrivano dalla lettura dei risultati della indagine per individuare un protocollo di lavoro sugli archivi che, su base corrente, fornisca per tutte le imprese che hanno interagito con i servizi un quadro della loro attività.

5.2. Metodo

Le interviste agli imprenditori sono state realizzate mediante due modalità:

- Interviste telefoniche
- Questionario via Web

Entrambe le modalità di intervista utilizzano lo stesso questionario. Il primo sfrutta l'interlocuzione personale, l'altro lo strumento web: analizzando i dati separatamente, per le domande in cui gli intervistati non dovevano esprimere giudizi non si riscontrano differenze sostanziali, mentre per le domande in cui si chiedeva di esprimere un giudizio personale si nota in quelle telefoniche, come era prevedibile, una minore dispersione nella scelta delle varie modalità di risposta.

In totale si sono realizzate 162 interviste di cui 42 realizzate telefonicamente e le restanti 120 via Web.

Il lavoro ha consentito ha consentito:

- integrazione tra questionari Web e questionari telefonici che erano caratterizzati da una numerosità bassa;

- parziale riduzione del bias dovuto all'autoselezione degli imprenditori disposti a rispondere via Web;
- la possibilità di agire – attraverso l'intervista telefonica - un ascolto maggiore dei punti di vista espressi, al fine di ottenere anche una riflessione qualitativa utile all'interpretazione di tutti i questionari, anche quelli compilati via Web.

Le interviste, sia dal punto di vista di vista dell'impianto che dei risultati sono pienamente integrate nell'insieme delle informazioni quali-quantitative che costituisce un preciso filone dell'analisi valutativa.

Tutte le interviste telefoniche sono state realizzate a giugno, tranne una il 1° di luglio. La compilazione via web del questionario è invece terminata il 15 luglio. In Allegato 1 si riportano i risultati delle interviste domanda per domanda.

5.3. Risultati

5.3.1. Gli scenari delineati dagli imprenditori intervistati

Di seguito si riportano alcuni risultati principali, considerando unitariamente le due modalità di intervista (162 aziende intervistate), come osservabili anche in Allegato 1. Su 162 aziende:

- 39% dichiara di aver effettuato assunzioni in apprendistato (apprendistato per la qualifica, apprendistato professionalizzante);
- 64% ha effettuato assunzioni di nuovo personale NON in apprendistato negli ultimi due anni;
- 60% ha utilizzato lo strumento dei tirocini;
- 18% ha realizzato in azienda, nell'ultimo periodo, attività formativa fruendo di finanziamenti messi a disposizione dalla Provincia.

Assunzioni in apprendistato

In dettaglio possiamo dire che per il 39% che ha effettuato assunzioni in apprendistato, ***l'84% ha dato un giudizio maggiore o uguale a 3 (su una scala 1-5) sul servizio svolto dal Centro per l'Impiego*** e in particolare ha indicato la "Professionalità degli operatori" e la "Stabilità e disponibilità del personale" come elementi di forza.

In aggiunta, gli imprenditori che hanno dichiarato di aver effettuato assunzioni in apprendistato, per un 71% ha effettuato anche assunzioni di nuovo personale NON in apprendistato e l'84% ha utilizzato lo strumento dei tirocini; *mentre solo il 19% tra chi ha effettuato assunzioni in apprendistato ha anche realizzato attività formativa.*

Nuove assunzioni

Per le 103 imprese che hanno effettuato una assunzione di nuovo personale NON in apprendistato, il 44% ha utilizzato Modalità informali, il 34% è passato per il Centro per l'Impiego, il 4% associazioni di categoria e il 18% ha indicato altro.

In particolare se consideriamo solo le imprese che hanno utilizzato il Centro per l'Impiego, **hanno valutato il servizio erogato con un giudizio maggiore o uguale a 3 il 74%** e hanno ribadito che il fattore che maggiormente ha influito, per un 46%, è la buona "Professionalità degli operatori".

Tra le imprese che hanno effettuato nuove assunzioni un 71% ha utilizzato lo strumento dei tirocini e *solo un 14% ha realizzato attività formativa.*

Tirocini

Delle imprese che hanno utilizzato i tirocini, il 70% ha attivato da 1 a 3 tirocini, il 20% ha attivato da 3 a 6 tirocini e il 7% più di 6. Comunque tra le 97 imprese che hanno attivato tirocini **più dell'84% si ritiene soddisfatto dando un giudizio maggiore o uguale 3.** Queste stesse aziende sono quelle che hanno effettuato un 75% nuove assunzioni e *solo un 16% ha realizzato attività formativa.*

Attività formativa finanziata

Come detto *solo un 18% ha utilizzato attività formativa fruendo di finanziamenti messi a disposizione dalla Provincia* e in particolare è stata rivolta per un 21% ai dipendenti/collaboratori dell'azienda, un 31% al titolare dell'azienda/datore di lavoro e un 48% ad entrambi. Comunque **il 90% si ritiene soddisfatto indicando un giudizio uguale o maggiore di 3**, indicando come fattori che maggiormente hanno influito sulla valutazione espressa soluzioni organizzative di realizzazione rispetto alle esigenze dei partecipanti (59%), flessibilità nella gestione delle attività e del finanziamento (10%), i tempi di attivazione (3%), il restante 28% ha indicato "altro" e "non so".

Inoltre tra le imprese che hanno usufruito di attività formativa, il 48% ha effettuato assunzioni non in apprendistato e un 55% ha attivato tirocini.

Politiche per il lavoro e la formazione

Il 64% delle imprese che ha risposto valuta complessivamente l'efficacia delle politiche per il lavoro e la formazione realizzate dalla provincia di Pistoia con un **buon giudizio pari a 3, 4 o 5**, indicando come fattori che maggiormente influenzano la valutazione: l'integrazione tra politiche attive diverse (formazione, servizi per il lavoro) (25%), così come la tempestività nella messa in campo delle risposte alle esigenze del territorio (25%), il livello di coinvolgimento del territorio nella programmazione degli interventi (21%), il 29% risponde "altro" e "non so". Inoltre solo il 30% è a conoscenza del cambiamento di modello organizzativo e di erogazione introdotto dalla Provincia nei Centri per l'impiego a partire dal 2012. Tra i soggetti che non sono a conoscenza del cambiamento solo un 15% dichiara di aver avvertito un cambiamento nelle prassi di erogazione dei servizi. Mentre tra i soggetti che ne sono a conoscenza, indicano come

ambiti per i quali hanno avvertito tale cambiamento la Competenza degli operatori (32%), la Fruibilità dei servizi (24%), i Tempi di risposta (16%); il 28% risponde "altro" e "non so". Inoltre tra i 49 soggetti a conoscenza del servizio il 78% dà complessivamente un buon giudizio (pari a 3, 4 o 5).

In generale possiamo dire che tra i soggetti che sono a conoscenza del cambiamento di modello organizzativo e di erogazione introdotto dalla Provincia nei Centri per l'impiego, ***l'88% ha usufruito o di Assunzioni in apprendistato, nuove assunzioni, Tirocini o attività formativa dando complessivamente un buon giudizio.***

Mentre tra i soggetti che non hanno avvertito il cambiamento c'è un 12% che non ha utilizzato nessun strumento o politica attiva (Assunzioni in apprendistato, nuove assunzioni, Tirocini o attività formativa) e un 72% che ha effettuato almeno un Assunzione in apprendistato, o nuove assunzioni o un Tirocinio e in generale sono gli stessi soggetti che, come abbiamo detto precedentemente, avevano espresso mediamente giudizio buono (pari a 3, 4 o 5).

5.3.2. La dimensione quantitativa dei fenomeni

5.3.2.1. Il metodo

Per tradurre i risultati dell'indagine ad hoc in una indagine corrente su fonti amministrative si individua innanzitutto il modello concettuale delle informazioni fornite dagli imprenditori e si verifica se le sintesi precedentemente discusse, siano replicabili sulle fonti amministrative a disposizione dei servizi.

Si evidenzieranno poi eventuali deficit informativi a partire dalle fonti e si proporrà una eventuale soluzione per raccogliere anche tutte quelle informazioni che non sono desumibili dagli archivi gestionali.

Per cogliere la soddisfazione dell'utenza occorre, invece, come sopra accennato, porre direttamente le domande sulla professionalità e la disponibilità degli operatori.

Trattandosi, però, di due sole domande il fastidio statistico è basso: potrebbero essere somministrate a valle di un qualche passaggio istituzionale in cui la presenza dell'impresa è assicurata.

Si noti comunque che quando si hanno a disposizione le fonti amministrative il livello di lettura e di stratificazione può essere così fine, che sovente non c'è bisogno di porre questo tipo di quesiti. A titolo di esempio: se una azienda dopo un primo contatto non chiede più il supporto dei CPI (magari appoggiandosi a servizi privati) ma poi continua ad operare sul mercato del lavoro (come testimoniato da IDOL) le conclusioni sul suo grado di soddisfazione possono essere di facile lettura.

5.4. Allegato – Analisi dei dati

Si riportano di seguito l'analisi dei dati effettuata domanda per domanda.

Nuove assunzioni

DOMANDA 1

Negli ultimi due anni ha effettuato assunzioni in apprendistato (apprendistato per la qualifica, apprendistato professionalizzante)?	Numero risposte	%
no	99	61%
si	63	39%
Totale	162	100%

DOMANDA 2

Se ha risposto positivamente alla domanda precedente, come valuta il servizio svolto dal Centro Per l'Impiego in una scala da 1 (giudizio pessimo) a 5 (giudizio ottimo)?	Numero risposte	%
1	1	2%
2	7	11%
3	19	30%
4	24	38%
5	10	16%
Non risponde, Non sa	2	3%
Totale	63	100%

DOMANDA 3

Quale fattore ha influito maggiormente sulla valutazione da lei espressa sul servizio svolto dal Centro Per l'Impiego?	Numero risposte	%
Non risponde, Non sa	2	3%
Altro	4	6%
il centro per l'impiego non ha seguito la pratica di assunzione, il nostro consulente paghe e contributi ha effettuato le comunicazioni su una dipendente che aveva già collaborato con la nostra società	1	2%
Professionalità degli operatori	30	48%
Reattività dell'offerta formativa pubblica. Infatti i servizi del C.I. a questo si limitano.	1	2%

*Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA*

Stabilità e disponibilità del personale	13	21%
Tempi di attivazione	12	19%
Totale	63	100%

DOMANDA 4

Negli ultimi due anni ha effettuato assunzioni di nuovo personale NON in apprendistato?	Numero risposte	%
no	59	36%
si	103	64%
Totale	162	100%

DOMANDA 5

Se ha risposto positivamente alla domanda precedente, quali "canali" ha utilizzato per le nuove assunzioni?	Numero risposte	%
Altro	19	18%
Associazione di categoria	4	4%
Centro Per l'Impiego	35	34%
Modalità informali	45	44%
Totale	103	100%

DOMANDA 6

Se si è rivolto ad un Centro per l'impiego, come valuta il servizio da questo erogato in una scala da 1 (giudizio pessimo) a 5 (giudizio ottimo)?	Numero risposte	%
1	14	16%
2	9	10%
3	27	31%
4	22	25%
5	15	17%
Totale	87	100%

DOMANDA 7

Quale fattore ha influito maggiormente sulla valutazione da lei espressa sul servizio svolto dal Centro per l'impiego?	Numero risposte	%
Altro	17	20%
Professionalità degli operatori	40	46%
Stabilità e disponibilità del personale	15	17%
Tempi di attivazione	15	17%
Totale	87	100%

Tirocini

DOMANDA 8

Negli ultimi due anni la sua azienda ha utilizzato lo strumento dei tirocini?	Numero risposte	%
no	65	40%
si	97	60%
Totale	162	100%

DOMANDA 9

Se ha risposto positivamente alla domanda precedente, quanti tirocini sono stati attivati?	Numero risposte	%
da 1 a 3	71	73%
da 3 a 6	19	20%
più di 6	7	7%
Totale	97	100%

DOMANDA 10

Se ha risposto positivamente alla domanda precedente, come valuta la qualità e l'efficacia del servizio erogato dal Centro per l'impiego per la definizione dei tirocini in una scala da 1 (giudizio pessimo) a 5 (giudizio ottimo)?	Numero risposte	%
1	8	8%
2	6	6%

*Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA*

3	12	12%
4	32	33%
5	37	38%
Non risponde, Non sa	2	2%
Totale	97	100%

Attività formativa finanziata

DOMANDA 11

Ha realizzato in azienda, nell'ultimo periodo, attività formativa fruendo di finanziamenti messi a disposizione dalla Provincia?

	Numero risposte	%
no	133	82%
si	29	18%
Totale	162	100%

DOMANDA 12

Se ha risposto positivamente alla domanda precedente, le suddette attività formative a chi sono state rivolte?

	Numero risposte	%
A me, in qualità di titolare dell'azienda/datore di lavoro	9	31%
Ad entrambi	14	48%
Ai dipendenti/collaboratori dell'azienda	6	21%
Totale	29	100%

DOMANDA 13

Come valuta la qualità del servizio formativo per quanto concerne il ruolo della Provincia, in una scala da 1 (giudizio pessimo) a 5 (giudizio ottimo) ?

	Numero risposte	%
2	1	3%
3	4	14%
4	16	55%
5	6	21%
Non risponde, Non sa	2	7%
Totale	29	100%

DOMANDA 14

Quale fattore ha influito maggiormente sulla valutazione da lei espressa relativamente al servizio provinciale all'interno dell'azione formativa?	Numero risposte	%
	133	
Altro	4	16%
Flessibilità nella gestione delle attività e del finanziamento	3	12%
Soluzioni organizzative di realizzazione rispetto alle esigenze dei partecipanti	17	68%
tempi di attivazione	1	4%
Non risponde, Non sa	4	16%
Totale	25	100%

Politiche per il lavoro e la formazione

DOMANDA 15

Quale è, in generale, la sua valutazione rispetto all'efficacia delle politiche per il lavoro e la formazione realizzate dalla provincia di Pistoia, su una scala da 1 (giudizio pessimo) a 5 (giudizio ottimo) ?	Numero risposte	%
1	26	16%
2	21	13%
3	55	34%
4	43	27%
5	5	3%
Non risponde, Non sa	12	7%
Totale	162	100%

DOMANDA 16

Quale fattore ha influito maggiormente sulla valutazione da lei espressa rispetto all'efficacia delle politiche per il lavoro e la formazione realizzate dalla provincia di Pistoia?	Numero risposte	%
Altro	28	17%
Integrazione tra politiche attive diverse (formazione, servizi per il lavoro)	40	25%
Livello di coinvolgimento del territorio nella	34	21%

programmazione degli interventi

Tempestività nella messa in campo delle risposte alle esigenze del territorio	41	25%
Non risponde, Non sa	19	12%
Totale	162	100%

DOMANDA 17

E' a conoscenza del cambiamento di modello organizzativo e di erogazione introdotto dalla Provincia nei Centri per l'impiego a partire dal 2012?	Numero risposte	%
no	113	70%
si	49	30%
Totale	162	100%

DOMANDA 18

Nel caso non ne fosse a conoscenza, ha rilevato ugualmente un cambiamento nelle prassi di erogazione dei servizi	Numero risposte	%
no	94	85%
si	17	15%
Totale	111	100%

DOMANDA 19

Qualora invece ne fosse a conoscenza, in quali ambiti tale cambiamento le risulta più evidente?	Numero risposte	%
Altro	7	14%
Competenza degli operatori	16	32%
Fruibilità dei servizi	12	24%
Tempi di risposta	8	16%
Non risponde, Non sa	7	14%
Totale	50	100%

6. Le interviste ai Giovani

6.1. Sintesi

Le interviste biografiche sono state realizzate con l'obiettivo di indagare le opinioni dei giovani e delle persone escluse dal sistema di formazione e lavoro (NEET). Sono state intervistate 18 persone, per due terzi maschi, tra i 18 ed i 31 anni.

Il numero di persone intervistate risulta dunque piuttosto esiguo: si è trattato di un'analisi in profondità delle loro esperienze e percezioni, che ha un valore non statistico e quindi non generalizzabile all'intera popolazione Provinciale, ma di raccolta e individuazione di riflessioni utili per definire modalità di ulteriore sviluppo del sistema di erogazione dei Servizi.

Per quanto riguarda l'utilità dei Servizi per il lavoro per questo specifico target, sembra che i Centri per l'Impiego Provinciali siano uno dei canali per ricercare lavoro o formazione: molto rilevanti, oltre a questo canale, sono le agenzie per il lavoro prevalentemente contattate online, e soprattutto il passaparola. La via informale sembra un canale privilegiato di ricerca lavoro in questo contesto, spesso unita alla presentazione di persona presso le imprese, anche in assenza di un appuntamento per un colloquio. Un altro canale molto usato è quello dei quotidiani. Nel territorio Pistoiese sono per ora poco utilizzati invece, per quanto emerge dalle interviste, i social network come LinkedIn e Facebook.

Per quanto riguarda la valutazione di efficacia dei Servizi pubblici, i giovani intervistati, dunque sempre nell'ambito di 18 incontri in profondità, sembrano apprezzare in particolare la gentilezza degli operatori e la rilevanza dei momenti di incontro di persona (come Job Match). Presentano più problematiche nella comprensione del funzionamento dei Servizi – non per tutti è chiara la procedura e quindi “cosa aspettarsi” dai Servizi. Tale scarsa conoscenza delle modalità di funzionamento dei Servizi va considerata, insieme all'esiguità dei numeri, come un elemento di sfondo utile per interpretare i risultati emersi: non si tratta di valutazioni informate ed obiettive, ma di interpretazioni e percezioni personali. È utile in ogni caso considerare la scarsa conoscenza del funzionamento dei Servizi come un elemento su cui è possibile avviare azioni a livello Provinciale.

Inoltre, molte problematiche segnalate dagli intervistati riguardano le caratteristiche delle offerte di lavoro, sulle quali il Servizio pubblico ha meno margine di azione: sono reputate troppo selettive, rivolte solo a persone con esperienza e/o formazione o al contrario, per i laureati, focalizzate solo su lavori manuali. Da questo punto di vista sarebbe utile condividere anche con i giovani alcuni dati rispetto al mercato del lavoro locale, in modo che abbiano una rappresentazione più realistica della domanda di lavoro in Provincia.

6.2. Metodo

L'opinione degli attori permette di intercettare le esperienze, le aspettative, le visioni degli attori, e consente in questo senso di produrre riflessioni rispetto a quali strategie possono essere messe in campo da parte della Provincia per intervenire sugli eventuali aspetti problematici. Le interviste in profondità permettono di analizzare le strategie individuali in tema di lavoro, la percezione dell'efficacia del Servizio, le aspettative.

In fase progettuale si immaginavano interviste a singoli individui appartenenti a quattro diversi target:

- donne: il coinvolgimento di questo target era pensato per raccogliere le prospettive di una popolazione che in materia di lavoro e Servizi per l'occupabilità esprime esigenze molto specifiche e garantire l'analisi degli effetti delle politiche del lavoro anche in termini di parità di genere (impiegando il cosiddetto *mainstreaming* di genere);
- giovani: quella dei giovani è ormai riconosciuta a livello europeo ed internazionale come una categoria per la quale è urgente attivare interventi per l'occupabilità. In questo senso in fase progettuale è sembrato rilevante considerare i giovani come un interlocutore;
- over-45: anche in questo caso, si tratta di una categoria tipicamente coinvolta in valutazioni che riguardano le politiche del lavoro, sia per prospettare nuovi approcci (come è stato per gli interventi volti all'Active ageing) che per valutare le innovazioni introdotte nei sistemi;
- NEET (Neither in Employment, Education and Training): le persone che si trovano in condizione di non avere un lavoro e allo stesso tempo non essere coinvolti in processi di apprendimento presentano un elevato rischio di inattività: la priorità costituita da questo target era stata segnalata in Provincia di Pistoia già nel Documento di Programmazione integrata 2011-2013 e si è confermata valida in fase progettuale e di realizzazione delle attività.

Come indicato nel progetto, i target citati costituivano una proposta da verificare e concordare nello specifico con l'Amministrazione Provinciale. A valle del confronto con l'Amministrazione, il target è stato in effetti ulteriormente selezionato.

In particolare, **è stato scelto come target delle interviste quello composto da persone giovani e/o NEET**, interpretando che molto spesso le due popolazioni si sovrappongono, e quindi che le persone più giovani siano spesso disperse dal sistema di istruzione, formazione e lavoro.

6.2.1. Il metodo per la selezione del target

Per quanto riguarda la selezione del target, si è stabilito in accordo con l'Amministrazione Provinciale di coinvolgere persone giovani e/o NEET, rintracciandole prevalentemente tra coloro i quali si erano iscritti al portale del

progetto Garanzia Giovani³. Il progetto infatti è rivolto a giovani tra 15 ed i 29 anni che non studiano, non lavorano e non sono impegnati in nessun percorso formativo (NEET), e presenta quindi una buona sovrapposizione del target rispetto a quello previsto per le interviste. Tutti i Paesi europei, e in via prioritaria quelli con un tasso di disoccupazione giovanile superiore al 25%, ricevono finanziamenti per l'attuazione di politiche attive di istruzione, formazione e inserimento nel mondo del lavoro a favore dei giovani.

Come indicato al sito governativo Clicklavoro: *“Il Piano attuativo italiano (di Garanzia Giovani, n.d.a) prevede che i giovani tra i 15 e i 29 anni, residenti in Italia - cittadini comunitari o stranieri extra UE, regolarmente soggiornanti - possano usufruire delle opportunità di orientamento, inserimento lavorativo, apprendistato, tirocinio, Servizio civile, sostegno all'autoimprenditorialità, formazione mirata all'inserimento lavorativo e al reinserimento di giovani fuori dal sistema di istruzione e formazione, mobilità professionale in Italia o all'estero”.*

Garanzia Giovani prevede che ogni giovane per accedere al Programma e ai Servizi relativi si registri su un portale dedicato. A seguito della registrazione, che prevede anche l'indicazione del Centro per l'Impiego presso il quale si è disposti a realizzare il colloquio, la persona viene contattata dal CPI per incontrare un consulente personale.

Per le interviste biografiche sono dunque state selezionate le persone che avevano fatto la registrazione sul portale di Garanzia Giovani, ed erano state contattate per realizzare il colloquio individuale, ma non si erano mai presentate a tale colloquio. I dati erano disponibili su base territoriale, per CPI di appartenenza e per città di domicilio. Come meglio dettagliato nei risultati, il target effettivo ha in parte coinciso con questa scelta iniziale, mentre per un'altra parte si è trattato di persone che avevano seguito percorsi differenti.

In particolare, su suggerimento dell'Amministrazione Provinciale, si è deciso di coinvolgere i giovani partecipanti a un corso di formazione per NEET organizzato dall'Associazione Saperi Aperti, e di promuovere la realizzazione delle interviste di valutazione presso il Job Match, un evento organizzato dalla Provincia di Pistoia per favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro.

A seguire un breve riepilogo della procedura che è stata utilizzata per coinvolgere i giovani: il contatto con i giovani e la ricerca dei nominativi e la fase di coinvolgimento hanno costituito infatti un'attività preliminare a se stante, che viene

³ Cfr. progetto Youth Guarantee: Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 22 aprile 2013; Proposta di Accordo di Partenariato, trasmesso in data 10 dicembre 2013, che individua il Programma Operativo Nazionale per l'attuazione della Iniziativa Europea per l'Occupazione dei Giovani” tra i Programmi Operativi Nazionali finanziati dal FSE; Programma Operativo Nazionale italiano per l'implementazione dell'iniziativa per l'occupazione giovanile approvato dalla Commissione europea in data 11/07/2014; D.G.R. n. 346 del 28/04/2014 ed allegato: Piano esecutivo Regionale Regione Toscana.

brevemente tracciata nel paragrafo seguente, poiché fornisce informazioni rispetto alla facilità (scarsa) di relazione tra l'Ente pubblico e questa specifica categoria di utenza o potenziale utenza.

Per realizzare 40 interviste, si è ipotizzato di coinvolgere 80-100 persone tramite e-mail della Provincia e successivo contatto telefonico.

Sono stati effettivamente contattati 170 giovani così distribuiti:

- 64 iscritti al CPI di Pistoia e domiciliati nello stesso comune: le interviste sono state realizzate presso la sede della Provincia in via Tripoli 19;
- 32 iscritti al CPI di Pistoia e domiciliati in comuni limitrofi: le interviste sono state realizzate presso la sede della Provincia in via Tripoli 19;
- 32 iscritti al CPI di Monsummano e domiciliati nel comune di Montecatini Terme e nel comune di Monsummano: le interviste sono state realizzate presso la sede del CPI di Monsummano in via Lama;
- 27 sono stati intercettati nell'ambito dell'evento Provinciale Job Match: le interviste sono state realizzate presso la sede della Provincia in via Tripoli 19;
- 15 sono stati intercettati grazie alla presentazione delle interviste di valutazione nell'ambito di un percorso destinato a persone NEET e realizzato dall'associazione Saperi Aperti: le interviste sono state realizzate presso la sede della Provincia in via Tripoli 19.

I giovani sono stati contattati attraverso una mail inviata da parte della Provincia, e a seguire la telefonata diretta delle consulenti di Accordia. Per i due terzi delle persone, dopo l'invio della mail e prima del contatto diretto da parte delle consulenti, è stata realizzata anche una telefonata da parte della Provincia.

La mail è stata inviata ai giovani per i quali non è andata a buon fine la domanda presentata al programma Garanzia Giovani per le seguenti motivazioni:

- Chiusura per mancato appuntamento;
- Mancata firma del patto di attivazione;
- Annullamento per ripensamento del giovane;
- Rifiuto da parte del giovane della politica attiva.

In particolare:

- per ciò che riguarda i giovani iscritti al CPI di Pistoia, la Provincia ha provveduto ad inviare loro una e-mail che li informava brevemente degli obiettivi dell'intervento di valutazione e anticipava loro che sarebbero stati contattati dalle consulenti incaricate per fissare, nel caso di loro disponibilità, un'intervista;

- per ciò che invece riguarda gli iscritti al CPI di Pistoia ma domiciliati in comuni limitrofi e gli iscritti al CPI di Monsummano, si è deciso di aggiungere, oltre alla e-mail della Provincia, anche una telefonata effettuata sempre dalla sede Provinciale per raccogliere o meno la disponibilità a svolgere l'intervista, i nominativi degli interessati sono poi passati alle consulenti che hanno provveduto a richiamarli per fissare l'appuntamento. In questa seconda fase si è scelto di inserire la telefonata da parte della Provincia nella speranza di motivare e incoraggiare i giovani a prendere parte alle interviste;
- per ciò che invece riguarda il Job Match e il corso di Saperi Aperti, una consulente si è recata personalmente all'evento e al corso raccogliendo, dopo una breve presentazione dell'intervento valutativo e delle interviste in particolare, nominativi e contatti telefonici delle persone disponibili all'intervista.

Tutti i giovani che non hanno risposto alla prima telefonata delle consulenti sono stati richiamati da un minimo di 3 a un massimo di 5 volte; inoltre tutti, una volta fissato l'appuntamento, sono stati ri-contattati due giorni prima della realizzazione dell'intervista, per conferma.

Le consulenti incaricate delle interviste si sono recate presso la sede della Provincia di Pistoia e il CPI di Monsummano n. 7 giornate, di seguito un breve prospetto delle stesse.

Data interviste	N. interviste	Sede
09-04-2015	2	Prov. Pistoia
16-04-2015	1	Prov. Pistoia
21-04-2015	3	Prov. Pistoia
23-04-2015	6	Prov. Pistoia
29-04-2015	2	Prov. Pistoia
07-05-2015	2	CPI Monsummano
08-05-2015	2	Prov. Pistoia

Si è verificato un sensibile calo delle persone disponibili a realizzare le interviste dal primo contatto all'ultimo; per esempio, relativamente al CPI di Monsummano, sono state contattate da parte della Provincia tramite e-mail 32 persone:

- a) di queste 32, in 13 hanno dato disponibilità a fare l'intervista, chiamate dall'Amministrazione Provinciale (con il supporto delle consulenti di Accordia);

- b) di queste 13, in 9 hanno preso appuntamento, richiamate dalle consulenti di Accordia;
- c) di questi 9, in 6 hanno confermato l'appuntamento quando sono state ricontattate dalle consulenti di Accordia due giorni prima della data di realizzazione dell'intervista;
- d) di queste 6, solo 2 si sono effettivamente presentate.

Circa il 6% delle persone contattate si è dunque presentato per realizzare l'intervista.

Le interviste effettivamente realizzate sono state 18, nei mesi di aprile e maggio 2015, presso due sedi: la Provincia di Pistoia e la sede del CPI di Monsummano.

6.2.2. Il metodo dell'intervista biografica

L'intervista biografica, come anticipato in fase di progettazione, è un tipo di intervista non direttiva e non standardizzata, volta a cogliere elementi inintenzionali negli intervistati, al fine di costruire modelli interpretativi.

È "il racconto – quanto più onesto e completo possibile, fatto da una persona a un/una ricercatore/trice che guida l'intervista – di un segmento della propria esperienza o dell'intero percorso della propria vita. E' costituita da ciò che la persona sceglie di raccontare, ricorda e vuole che gli altri conoscano" (tratto da: Claudio Bezzi, *Glossario della ricerca valutativa*).

Nel progetto valutativo, il metodo delle interviste biografiche è stato utilizzato per analizzare le rappresentazioni e i valori di un gruppo ben definito di persone. Un obiettivo primario era realizzare un approfondimento con persone che ad oggi hanno avuto uno scarso, o nullo, contatto con i Servizi per comprendere le ragioni di tale scarso o mancante contatto.

Si presenta a seguire la traccia che è stata utilizzata per realizzare le interviste: ciò che viene indicato non sono domande di dettaglio, ma ambiti rispetto ai quali si è reputato importante sviluppare una riflessione con gli intervistati. Questa modalità risponde alle caratteristiche stesse dello strumento prescelto: una tipologia di intervista che indaga un periodo di vita della persona, le sue rappresentazioni di una situazione, il sistema di valori (non si tratta di un'intervista strutturata con singoli item cui dare risposta). L'intervista biografica, infatti, non ha indagato l'intero percorso di vita della persona, ma alcune "porzioni" di essa ritenute rilevanti ai fini della valutazione.

Ambiti di approfondimento delle interviste biografiche

Il percorso scolastico e successivo

Obiettivo: comprendere se c'è stata ricerca di lavoro o formazione e/o un periodo di occupazione, oppure se la persona fuoriuscita dal percorso di istruzione è stata "dispersa" dal sistema.

Il processo di ricerca di formazione o lavoro

Obiettivo: comprendere se nel processo di ricerca di lavoro o formazione vi sia stato contatto con la rete dei Servizi per il lavoro, e se sì, se questo è avvenuto prima di marzo 2012 -momento di implementazione del nuovo sistema-, dopo, o entrambe. In questa area è possibile indagare la conoscenza dei Servizi e la percezione di efficacia.

Da qui potevano dipanarsi in base al racconto individuale alcune piste di approfondimento:

Persone che hanno avuto contatto con i Servizi: in questo caso era di interesse indagare quali Servizi sono stati fruiti per risalire alla percezione di efficacia dei Servizi per quanto riguarda l'occupabilità. In caso di persone che abbiano fruito di Servizi sia prima del 2012 che dopo, è stato possibile approfondire anche la percezione di differenza nelle modalità di fruizione e nell'efficacia. Laddove si è valutato interessante ai fini dell'azione valutativa, per persone iscritte ai CPI dopo il marzo 2012 sono state indagate le tipologie di Servizi proposti e la percezione di efficacia in relazione al profilo di rischio.

Persone che hanno avuto contatto con i Servizi solo per le attività inerenti a Garanzia Giovani (le persone che sono entrate e presto uscite dal programma, come definito in fase di identificazione del target): in questo caso era di interesse indagare le ragioni della fuoriuscita, vissuto della persona in termini di rappresentazione del Servizio pubblico in generale, predisposizione o meno a fruire in futuro di Servizi per il lavoro.

Persone che non hanno avuto contatto con i Servizi: in questo caso era di interesse indagare la ragione del mancato contatto (il nucleo problematico è la comunicazione delle possibilità che si offrono? La percezione di efficacia? La connotazione attribuita al fatto di fruire di tali Servizi? Altro...).

Si presenta una schematizzazione di quanto anticipato.

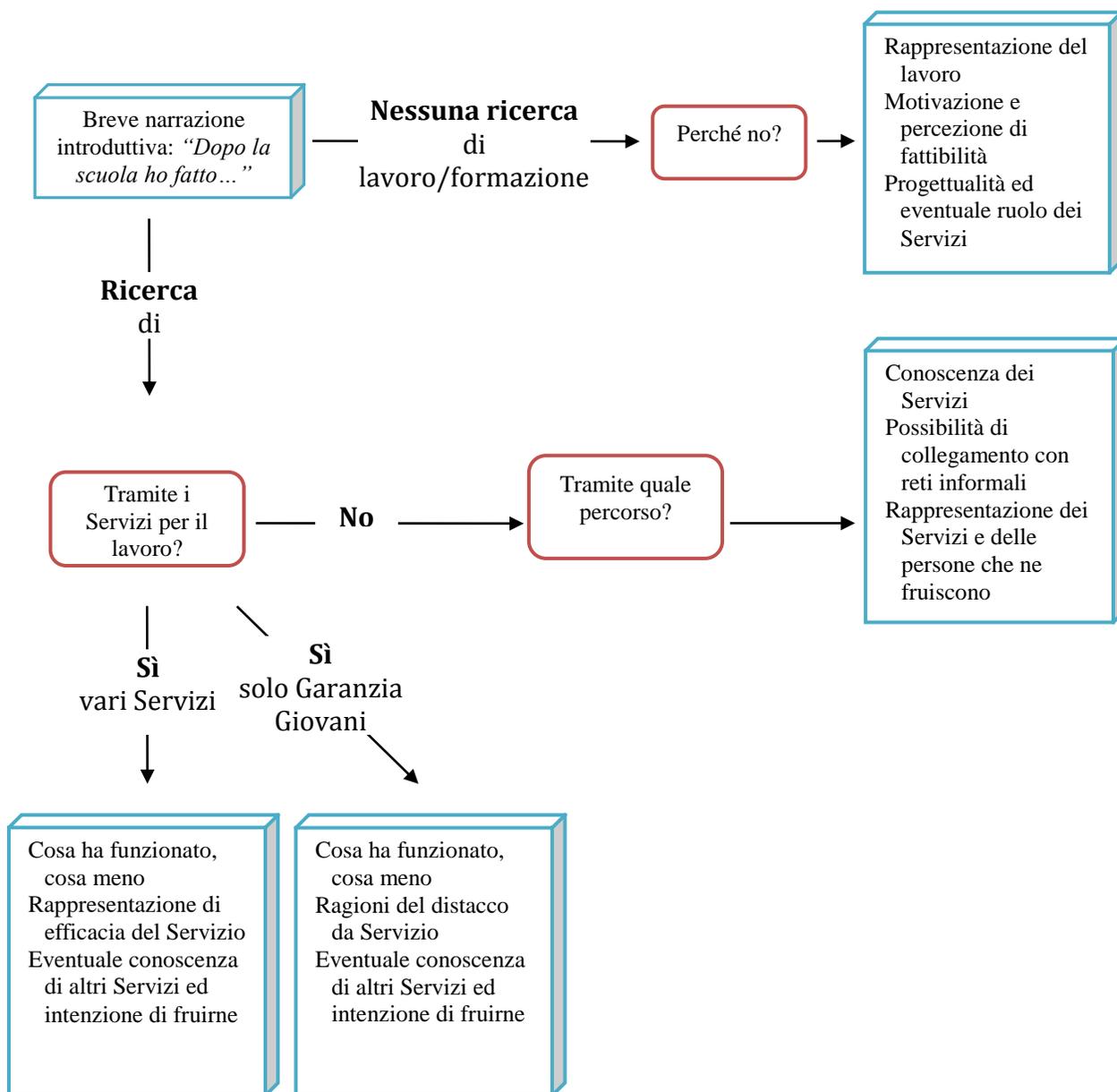
I simboli utilizzati sono i seguenti:



per domande



per contenuti che si vogliono approfondire



Per approfondire il metodo dell'intervista biografica si può accedere alla presentazione, molto breve e divulgativa, reperibile all'indirizzo: <https://nuovadidattica.wordpress.com/agire-valutativo/12-metodi-quantitativo-sperimentali-qualitativo-ermeneutici-e-misti-nella-valutazione-educativa-e-nella-ricerca-valutativa/intervista-biografica> oppure alla presentazione più approfondita reperibile all'indirizzo: http://www.docsity.com/it-docs/L_intervista_biografica-Rita_Bichi.

6.3. Risultati

I risultati attesi di questa linea di attività erano:

- raccogliere informazioni sulla rappresentazione e sulla conoscenza rispetto ai Servizi;
- raccogliere indizi su come costruire un eventuale piano per comunicare il funzionamento e le funzioni dei Servizi, nel caso in cui una problematica rilevata dalle interviste sia quella legata alla comunicazione tra Provincia e giovani.

I risultati delle interviste biografiche vengono presentati a seguire, organizzati per macro-tematiche, in particolare per quanto riguarda il primo punto inerente la conoscenza dei Servizi.

6.3.1. Premessa rispetto al livello di coinvolgimento/partecipazione

Il target definito a valle del confronto con l'Amministrazione Provinciale, composto da persone giovani e/o NEET che presumibilmente ci si aspettava avessero avuto poco o nullo contatto i Servizi, si è dimostrato particolarmente difficile da intercettare.

Come sintetizzato nel capitolo precedente, il numero di persone effettivamente intervistate, nonché il progressivo calo del numero di persone che hanno dato disponibilità dal primo contatto all'effettiva intervista, fanno emergere una forte criticità in termini di coinvolgimento, che, tenendo conto delle tipologie di risposta ottenute alle telefonate realizzate dalle consulenti di Accordia, si presume legata alla motivazione.

La domanda quindi che ci si è posta è: ***perché queste persone sono così poco motivate ad intervenire in un processo in cui hanno la possibilità di dire la loro opinione rispetto ai Servizi?*** Molte avrebbero potuto essere le risposte: per una scarsa conoscenza dei Servizi, tale per cui le persone non hanno sviluppato un'opinione precisa; per la difficoltà logistica collegata alla necessità di presentarsi presso la Provincia per realizzare le interviste; per la percezione che "in ogni caso non sarebbe servito" a modificare gli aspetti problematici della posizione di ciascuna delle persone contattate; per un generale disinteresse rispetto alla partecipazione.

Per trovare risposta a questo interrogativo, le interviste biografiche realizzate hanno prestato una particolare attenzione a qual è l'opinione rispetto ai Servizi per il lavoro nel loro complesso, con l'obiettivo di ricostruire la rappresentazione generale – e relativa connotazione – del Servizio pubblico, più che la valutazione specifica di un singolo Servizio.

È realistico che all'aspetto inerente alla motivazione si sia legato anche un secondo ambito problematico: la comprensione parziale delle caratteristiche del Servizio pubblico, e dell'intervento di valutazione in atto. Infatti, come rilevabile dalle informazioni emerse da parte dei giovani partecipanti al percorso organizzato da Saperi Aperti, nella maggior parte dei casi la richiesta del giovane era quella di effettuare le interviste durante le ore di realizzazione del percorso formativo, facendo emergere una scarsa consapevolezza della diversità dei due contesti. Da un lato il percorso formativo per persone NEET, dall'altro l'azione valutativa alla quale si chiedeva ai giovani di partecipare. Probabilmente parte della confusione è stata generata proprio dal fatto che le interviste sono state presentate durante i percorsi formativi: appare però anche una problematica legata alla comprensione del sistema dei Servizi pubblici Provinciali disponibili, che emerge nelle interviste realizzate. Se è difficile comprendere il sistema dei Servizi, a maggior ragione può essere difficile fruirne.

6.3.2. Le caratteristiche del target di persone che effettivamente interviste sono state intervistate

Chi ha effettivamente preso parte alle 18 interviste presenta le seguenti caratteristiche:

Genere: si tratta di 12 maschi e 6 femmine.

Età: l'età media dei giovani è 24 anni, con età minima 18 (due giovani avrebbero compiuto i 18 anni pochi giorni dopo la realizzazione dell'intervista) e massima 31.

Titolo di studio: si tratta prevalentemente di persone che hanno assolto il diritto/dovere all'istruzione e alla formazione o ne sono prosciolti (16 su 18 hanno assolto o sono prosciolti, i restanti 2 sono sul punto di essere prosciolti per il raggiungimento della maggiore età). 1 persona ha una qualificazione professionale conseguita in ambito di formazione professionale e 3 sono laureate.

Nazionalità: si tratta in tutti i casi di persone di nazionalità italiana. 2 su 18 hanno origini in Paesi diversi dall'Italia.

L'aspetto più rilevante che si segnala in merito al target riguarda il fatto che si tratta in tutti i casi di persone giovani, ma **quasi mai di persone disperse dal sistema-lavoro:** in molti casi sono persone che hanno effettivamente lasciato la scuola, dunque rientrano nella casistica dei drop-out dell'istruzione, ma lavorano o cercano lavoro attivamente.

6.3.3. La rappresentazione del lavoro

Diversamente da quanto ipotizzato in fase progettuale, le persone che hanno preso parte alle interviste sono tutte alla ricerca di un lavoro o di un'esperienza formativa, salvo coloro i quali stanno già lavorando o facendo formazione.

Non si presenta dunque il caso di persone prive di alcuna motivazione rispetto all'accesso al mercato del lavoro o alla formazione (ovvero coloro che sono definiti NEET): fa eccezione una sola persona, che dal 2012 fino ad oggi non ha mai cercato lavoro e si è presentata al CPI su suggerimento della famiglia.

Una persona addirittura ha in corso due esperienze lavorative: insegnante e tirocinante per l'abilitazione alla professione di giornalista.

I giovani appaiono desiderosi di trovare lavoro, con alcune caratteristiche da segnalare:

- α) **La mobilità sociale "percepita"**: spesso emerge dalle interviste realizzate una riflessione di questo tipo: "un lavoro quale che sia... mi va bene tutto...". Queste dichiarazioni vanno messe in relazione con i titoli di studio posseduti e con la professione dei genitori, informazioni queste rilevate solo per coloro i quali hanno dato disponibilità a fornirle, dalle quali emerge che i titoli di studio posseduti sono prevalentemente bassi o molto bassi: 3 sono le persone con titolo di scuola primaria. Nella rappresentazione del mercato del lavoro che questi giovani hanno, la mobilità sociale appare piuttosto bassa. In alcuni casi, viene citata come professione realisticamente realizzabile la stessa professione dei genitori (assistente alle pulizie, assistente familiare, muratore, lavapiatti). Probabilmente questo è legato anche alla facilità di inserimento in un contesto tramite via informale, più che tramite ricerca attraverso i canali formalizzati.
- β) **La percezione rispetto a ciò che viene richiesto dal mercato del lavoro:**
 - **Percezione che il mercato richieda professionalità molto tecniche**: in gran parte i giovani intervistati che hanno maggiore difficoltà nel trovare lavoro citano il fatto che le offerte/posizioni aperte richiedono molta esperienza professionale precedente, che loro invece non possono dimostrare. In alcuni casi viene citato anche il fatto che è richiesto il possesso di patentini (es. per la conduzione di macchinari quali il "muletto", per l'igiene degli alimenti secondo il protocollo HCCP, ...) o la conoscenza delle lingue. La percezione dei giovani intervistati comunque è che tali vincoli siano connaturati all'attuale stato del mercato del lavoro e non attribuibili a caratteristiche dei Servizi per il lavoro: un giovane dice espressamente che il problema non sono i Servizi, "è che non c'è lavoro";

- **Percezione che nel mercato del lavoro di Pistoia sia preferibile il contatto vis-à-vis:** alcuni giovani riportano che preferiscono presentarsi personalmente alle aziende per proporre il proprio CV, dal momento che questa strategia ha dato esito positivo in passato. Da questo punto di vista, il fatto che in diversi citino la presentazione del CV direttamente in presenza all'azienda, può aprire ad una riflessione sulle caratteristiche del tessuto imprenditoriale locale: le piccole dimensioni delle aziende e la ricerca di lavoro sul proprio territorio di residenza/domicilio potrebbero essere componenti che favoriscono il contatto diretto, piuttosto che il passaggio tramite strutture deputate alla selezione delle risorse umane.

6.3.4. I canali per la ricerca lavoro

Per quanto riguarda i canali utilizzati per la ricerca di lavoro e/o di formazione, si presenta innanzitutto una panoramica di ciò che viene utilizzato, in ordine decrescente di numerosità (dal più citato al meno citato). Quasi tutti i giovani hanno citato più di un canale di ricerca, dunque saranno fornite indicazioni anche sulla relazione tra i canali indicati.

I canali per la ricerca sono:

- agenzie su internet (infojobs, Indeed, Subito.it...)
- via informale: parenti e amici
- sito web della Provincia
- CPI: questo canale viene citato, ma spesso come ultima o penultima possibilità, raramente pare essere considerato come la via principale di ricerca
- quotidiani: La Nazione ed Il Tirreno
- contatto diretto con l'impresa: presentazione del cv in presenza, anche senza che siano state rilevate posizioni aperte dall'impresa
- evento Job Match: è stato citato spesso come canale per ottenere informazioni, solo in alcuni casi sembra essere considerato come uno strumento per trovare lavoro direttamente (sembra più utile come strumento intermedio, ovvero per conoscere le imprese del territorio)
- LinkedIn
- Facebook, pagina *Lavoro Pistoia* e pagina *Io so fare questo... mi assumi?*
- Idol
- volantini

- manifesti
- sito specializzato per baby-sitter

È utile a questo proposito distinguere tra canali che richiedono accesso ad internet (e alfabetizzazione informatica), e canali che richiedono un contatto vis-à-vis, dunque la capacità di presentarsi e proporsi nel rapporto diretto. Come terza categoria consideriamo i canali che non richiedono attivazione su internet né contatto diretto.

Fanno parte della prima categoria tutte le agenzie online e le ricerche su siti come Bakeka e Google, il sito della Provincia di Pistoia e la piattaforma IDOLWEB, Facebook, LinkedIn ed il sito specializzato sul baby-sitting.

Fanno parte della seconda categoria i CPI, il Job Match, il contatto per via informale, il contatto diretto con l'impresa.

Fanno parte della terza categoria i volantini ed i manifesti, oltre ai quotidiani. Si presenta un grafico per una visione d'insieme di quali sono i canali maggiormente utilizzati.

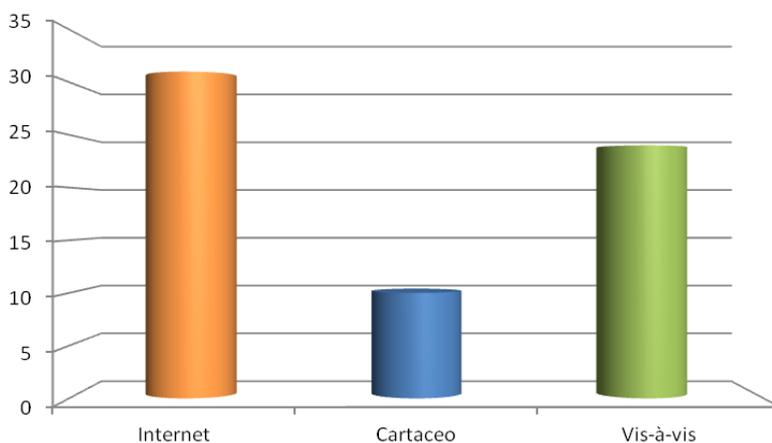


Figura 2: canali di ricerca lavoro/formazione

Due informazioni sono rilevanti rispetto a questi risultati: da un lato, un aspetto che emerge in modo chiaro dalle interviste realizzate, è che un canale per la ricerca del lavoro che viene utilizzato in modo rilevante è la **presentazione diretta presso le imprese**. Questa informazione può essere collegata con le caratteristiche del mercato del lavoro locale, dato che pochissimi tra i giovani intervistati hanno mostrato disponibilità a spostamenti rilevanti. Può essere quindi che, cercando prevalentemente nella zona della Provincia di Pistoia, sia possibile un comportamento di maggiore prossimità, rispetto a realtà più grandi. Il dato è infine coerente con quanto emerge dalle rilevazioni effettuate con gli imprenditori: il 44% delle imprese dichiara di utilizzare modalità informali per assumere nuovo personale.

Un secondo aspetto rilevante da segnalare è quello che riguarda l'**utilizzo di internet**. Da questo punto di vista i giovani appaiono molto differenziati, tra coloro i quali utilizzano internet, e desidererebbero un rapporto con i Servizi più mediato dal web appunto (anziché presentarsi di persona al CPI, alcuni giovani segnalano che sarebbe utile ricevere una mail e/o una newsletter), e coloro che invece sembrano in difficoltà proprio sull'utilizzo dei mezzi informatici.

Da questo punto di vista un'informazione rilevante deriva anche dalla fase di coinvolgimento dei giovani: tra coloro i quali hanno risposto alle telefonate delle consulenti, moltissimi segnalano di non aver ricevuto la mail informativa della Provincia, o che la mail che è a disposizione della Provincia non è loro personale (è ad esempio dei genitori). Tra i pochi che dichiarano di averla ricevuta, pochissimi – due – dichiarano di averla anche aperta.

Questo aspetto può rappresentare una possibile criticità qualora la Provincia decidesse di utilizzare maggiormente il web per erogare informazioni e Servizi: potrebbe in questo caso essere utile pensare a un sistema integrato per coinvolgere i giovani, che preveda momenti in presenza e momenti a distanza, alternativi gli uni agli altri (per evitare la ripetizione di informazioni già note).

6.3.5. La rappresentazione dei Servizi

Per quanto riguarda la rappresentazione che i giovani hanno dei Servizi per il lavoro, si presenta una sintesi dei principali contenuti emersi, rispetto a: le caratteristiche dei Servizi in generale da una parte, e dall'altra le caratteristiche del Servizio offerto in relazione a Garanzia Giovani, in considerazione del fatto che moltissimi giovani sono stati intercettati grazie a tale iniziativa.

6.3.6. Caratteristiche del Servizio

Per quanto riguarda le caratteristiche dei Servizi in generale, è utile innanzitutto segnalare che molti giovani intervistati parlano dei CPI come uno dei canali per cercare lavoro, ma non come quello da loro privilegiato: emerge, nell'ambito delle interviste realizzate, che principalmente chi ha già prossimità con i Servizi (perché genitori o parenti sono iscritti al CPI, perché viene fornita informazione dai Servizi sociali,) si presenta con l'aspettativa di ricevere dei Servizi, mentre nella maggior parte degli altri casi, i giovani intervistati si sono presentati ai Centri per le pratiche legate alla disoccupazione o perché convocati per Garanzia Giovani.

Sembra quindi che per i giovani non sia pienamente chiaro quali sono i Servizi che possono loro richiedere ai CPI, e quale sia la relazione con altri Servizi, esterni alla Provincia, come i percorsi promossi da Saperi Aperti. La percezione dei giovani intervistati è che si tratti della stessa struttura, che li porta a ritenere che "in Provincia sappiano tutto dei corsi di Saperi Aperti" e vice versa.

Si segnalano dunque i punti più rilevanti rispetto alla percezione dei Servizi in generale

6.3.7. Percezione di utilità del Servizio

Molti giovani tra quelli intervistati **vengono in contatto con il CPI principalmente per la richiesta del sussidio di disoccupazione o per Garanzia Giovani**. Questo utilizzo solo parziale dei Servizi può essere collegato anche alla percezione, ugualmente rilevata, che i Servizi siano dedicati per lo più a persone che hanno già esperienza lavorativa, dunque che non siano necessariamente “fatti per loro”.

Osservando le offerte di lavoro presenti sul sito Provinciale e nei CPI, infatti, i giovani intervistati rilevano che spesso è richiesta esperienza pregressa, come sopra segnalato. Questo fenomeno è in realtà presente nel mercato del lavoro italiano in generale (sempre più spesso le aziende ricercano persone che abbiano già esperienza e in alcuni casi anche titoli di formazione medio-alti), ma dalla prospettiva di questi giovani emerge una rappresentazione del Servizio come un Servizio non pensato per loro. Ad esempio, in quattro casi i giovani hanno segnalato di non avere la patente o la macchina, quindi di avere difficoltà nello spostarsi. La richiesta quindi di presentarsi più volte al CPI, senza possibilità di condivisione di documenti a distanza, ha comportato in questi casi una difficoltà logistica perché viene coinvolta la famiglia (in alcuni casi lo spostamento con i mezzi pubblici non è possibile o non è agevole).

È da segnalare il fatto che queste difficoltà di spostamento costituiscono un problema non solo per presentarsi al CPI, ma anche per la ricerca di lavoro in generale che ne viene condizionata: l'idea ad esempio di trovare un lavoro vicino a casa, se l'abitazione è in una zona semi montuosa, potrebbe diventare un vincolo per la ricerca di lavoro.

Un caso a parte è quello costituito da **persone laureate che ritengono, sempre in riferimento alle tre persone intervistate che avevano tale titolo di studio, che il CPI non si occupi della ricerca del personale in settori e posizioni in linea con la loro formazione**, da un lato perché credono che i Servizi ricerchino professionalità di formazione tecnico-manuale e dall'altro in quanto ritengono che il mercato del lavoro di Pistoia difficilmente possa assorbire professionalità con tale titolo di istruzione e formazione.

La percezione di utilità appare inficiata anche dal fatto che in diversi casi, a fronte di una ricerca di lavoro, quello che è stato proposto è formazione, ad esempio tramite l'erogazione della Carta ILA.

6.3.8. Percezione di efficacia del Servizio

Rispetto all'efficacia del Servizio ciò che emerge dalla rappresentazione dei giovani intervistati che ad esso si sono rivolti riguarda in particolare (in ordine di frequenza di citazione decrescente, dagli elementi più citati ai meno citati):

- la percezione che **la qualità del Servizio offerto dai CPI vari in relazione all'operatore** che prende in carico il giovane: in alcuni casi si segnala che gli operatori sono gentili e chiari nel fornire informazioni, in altri casi che non sono state fornite informazioni ulteriori rispetto a quelle già in possesso grazie ai volantini. Per chi ha trovato informazioni chiare, sono state particolarmente apprezzate quelle inerenti la possibilità di realizzare interventi formativi e la descrizione delle opportunità formative. Per chi ha rilevato più problemi, in alcuni casi la percezione era che le informazioni non fossero adeguate, in altri casi che le informazioni fornite da un operatore fossero discordanti rispetto a quelle fornite da un altro operatore (sotto si presenta un'analisi più di dettaglio di questo caso);
- la percezione che i **momenti in presenza siano utili, soprattutto per quanto riguarda Job Match**: questa opportunità è utile, per quanto emerge da chi lo ha citato nell'intervista, per conoscere le aziende e distribuire i CV, ma anche per incontrare (in molti casi, re-incontrare) gli operatori della Provincia e raccogliere informazioni da loro;
- la percezione, rilevata in alcuni casi, che **il portale Idolweb sia facilmente utilizzabile e dunque una fonte rilevante per la ricerca di lavoro**;
- la percezione, rilevata solo in alcuni casi, di essere stati **contattati ed attivati meno di quanto si aspettassero o desiderassero**: alcuni giovani segnalano che si aspettavano di essere ricontattati dall'operatore del centro ma non lo sono stati. In altri casi, affermano che sarebbe utile un coinvolgimento più attivo del CPI nel candidarli alle offerte di lavoro. È da segnalare da questo punto di vista che un ruolo importante del Servizio pubblico è quello di responsabilizzare l'utenza: dunque probabilmente "fare le cose al posto loro" non aiuterebbe questi giovani a muoversi un domani in autonomia rispetto al mercato del lavoro. Da questo punto di vista è interessante rilevare anche i dati rilevati rispetto alle azioni portate avanti dai CPI mostrano che il secondo colloquio costituisce circa il 10% delle azioni realizzate, e il contatto di verifica dell'azione costituisce circa il 3% delle azioni realizzate, quindi numeri piuttosto bassi rispetto al primo colloquio;
- la percezione, rilevata solo in alcuni casi, che **il Servizio richieda troppo tempo ed una burocrazia pesante**: ad es., per la realizzazione di un tirocinio è stato necessario presentarsi più volte al CPI, da parte sia del candidato che dell'azienda; questo ha rallentato molto il processo e sono stati

necessari 6 mesi per attivare il tirocinio;

- da parte di un giovane viene segnalata anche la percezione che **il Servizio sia efficace grazie anche alla presenza di un PC al piano terra del CPI**, che permette di consultare le offerte online;
- da parte di un giovane viene segnalato il fatto che già **la possibilità di realizzare interventi formativi e tirocini è molto utile per i giovani**, anche se lui non ne ha fruito direttamente;
- da parte di un giovane viene segnalato come problematico il fatto che, quando lui avrebbe potuto fare richiesta di **Carta ILA**, il Servizio avesse un catalogo disponibile solo online, e non in formato cartaceo. In generale, in questa intervista è stata rilevata una problematica rispetto a Carta ILA, che non è sembrata semplice da fruire sia per la quantità di documentazione da presentare, sia perché non erano sempre chiare le caratteristiche del Servizio (ha saputo di questa opportunità quando ormai si era già finanziato in autonomia un master che avrebbe potuto invece essere finanziato tramite ILA). In generale, a molti intervistati non pare pienamente chiaro in cosa consista Carta ILA e, se i loro progetti non sono stati approvati, perché non lo sono stati. Il dato rilevato nelle interviste ai giovani, che mostra come Carta ILA sia stato un servizio proposto spesso, è confermato dal dato relativo alle azioni realizzate dai CPI: più di 3.700 riguardano Carta ILA. Da parte dei giovani non sempre risulta chiaro il funzionamento del servizio. Il servizio sembra offerto anche come alternativa fattibile alla domanda effettiva, che è una domanda di lavoro.

Sempre collegato alla percezione di utilità e di efficacia dei Servizi, un aspetto rilevante è quello collegato al **sito web Provinciale** ed alle offerte di lavoro presenti su di esso. Sembra che l'utilità e l'efficacia percepite siano incrinata da tre fattori, per quanto rilevato dai giovani coinvolti:

- quello già citato, relativo al fatto che le **offerte presenti sono repute dagli intervistati poco in linea rispetto alle loro caratteristiche**;
- il fatto che **le offerte sono spesso scadute, così come i bandi** (ci si riferisce alla sezione bandi della Provincia denominata "Bandi e graduatorie" dove sono presenti Avvisi per l'avvio di tirocini, Carte ILA etc., e alla sezione Offerte di lavoro Enti pubblici sempre all'interno del sito Provinciale, dove sono presenti avvisi per la selezione di personale. Facendo una verifica effettivamente emerge che nella prima sezione - Bandi e graduatorie - sono citati alcuni avvisi scaduti da pochi mesi, mentre nella seconda - Offerte di lavoro Enti pubblici - sono citati avvisi scaduti anche da anni, esempio febbraio 2013). In particolare, le offerte sono presenti sul portale Idolweb, che è raggiungibile direttamente dal sito della Provincia cliccando su offerte di lavoro. È realistico che le persone intervistate non conoscessero la

piattaforma Idolweb.

- il fatto **che le offerte di lavoro sono in alcuni casi repute difficili da rintracciare**: questo è un aspetto su cui i pareri divergono. Alcuni giovani segnalano che è complesso rintracciare nel sito le offerte, e sarebbe necessario un banner che riporti direttamente alla sezione relativa, ben visibile sulla home page del sito. Segnalano in alcuni casi che la quantità di informazioni presenti in home page sia eccessiva, e non permetta di identificare facilmente le informazioni importanti per i giovani (da questo punto di vista, è realistico che le esigenze di trasparenza della Pubblica Amministrazione, per cui è indispensabile fornire informazioni sull'organigramma della Provincia, sui Servizi ecc., possano essere coniugate con le esigenze informative dei diversi target). Altri giovani segnalano al contrario che il sito Provinciale è chiaro e le offerte facilmente rintracciabili.

Un aspetto positivo che viene citato da alcuni giovani, mentre per altri proprio questo aspetto costituisce un problema, è quello legato alla **struttura e alle modalità di presentazione del sito Provinciale: per alcuni è chiaro e facile da utilizzare, per altri è invece confuso e graficamente poco gradevole**. È da segnalare che non per tutti i giovani appare chiara la relazione tra sito della Provincia di Pistoia ed eventuali siti dei singoli CPI. Inoltre sembra sconosciuto il nuovo Servizio internet gratuito della Provincia di Pisa per l'accesso ai Servizi per il lavoro, *IDOLWEB*.

Di conseguenza, è difficile definire l'attendibilità di tale valutazione emersa da alcuni giovani intervistati.

6.3.9. Il caso di Garanzia Giovani: un Servizio nuovo

Di seguito si propone un breve approfondimento degli elementi più salienti emersi durante le interviste rispetto a Garanzia Giovani, considerato il fatto che la maggior parte delle persone selezionate per realizzare le interviste avevano preso parte a tale progetto, quantomeno iscrivendosi al portale web.

Molti giovani dichiarano di essere venuti a conoscenza del progetto autonomamente e quindi non attraverso i CPI della Provincia: tale elemento potrebbe indicare una criticità rispetto alla pubblicizzazione di Garanzia Giovani da parte dei Servizi.

Tutti gli intervistati che avevano preso parte a Garanzia Giovani dicono di essere stati coinvolti secondo la seguente procedura: in seguito all'iscrizione sul portale preposto sono stati invitati a partecipare a un incontro di gruppo il cui obiettivo era quello di fornire tutte le informazioni relative alle possibilità offerte dal progetto, inoltre, al termine dell'incontro, a ogni partecipante veniva assegnato un consulente personale allo scopo di orientare i giovani nella scelta tra le opzioni possibili e per assisterli nel processo di attivazione del Servizio (tramite la stipula del patto di

attivazione) e di fruizione del Servizio (tramite la stipula del patto di Servizio e il profiling).

Un elemento rilevante riguarda innanzitutto il fatto che nessuna tra le persone intervistate che hanno preso parte a Garanzia Giovani ha utilizzato spontaneamente i termini sopra citati: patto di attivazione, patto di Servizio, profiling. Da questo elemento, si può dedurre che per questi giovani il processo nel dettaglio e la documentazione di supporto relativa (compreso il Manuale Utente Garanzia Giovani Toscana) non fossero sempre chiari e/o facilmente accessibili.

Rispetto al portale non sono emerse particolari criticità: gli intervistati infatti ritengono che sia navigabile e chiaro. Per ciò che invece concerne l'incontro di gruppo i giovani hanno espresso opinioni contrastanti: alcuni ritengono che l'incontro sia stato utile e gli operatori esaustivi, altri invece affermano che siano state fornite troppe informazioni creando confusione e poca chiarezza, o ancora che le informazioni erano le stesse riportate sul sito, quindi che integrassero solo relativamente quanto già conosciuto. Importante segnalare il fatto che più di un giovane si è presentato all'incontro ma, vedendo l'elevato numero di partecipanti, ha rinunciato ed è andato via (le motivazioni riportate sono sempre legate al tempo: con tutte quelle persone si sarebbe "perso il pomeriggio").

Infine, ulteriori elementi di riflessione sono rappresentati dalla difficoltà incontrata da alcuni dei giovani nel mettersi in contatto diretto con i consulenti individuali e nelle informazioni discordanti provenienti dai consulenti dei CPI rispetto a quelle fornite da alcune aziende del territorio: da un lato i primi dicono agli utenti di trovare autonomamente una sede disponibile ad accoglierli in stage, dall'altro le aziende sostengono invece che debba essere lo stesso CPI a proporre la convenzione.

6.3.10. La relazione tra Servizi per il lavoro e marginalità sociale (economica, di integrazione)

Un aspetto su cui le interviste hanno fornito un primo spunto di riflessione, che sarebbe interessante approfondire con l'Amministrazione, è quello che riguarda la relazione tra i Servizi per il lavoro e categorie di utenza particolarmente svantaggiata.

Da alcune interviste (in particolare da tre di esse) emergono due potenziali problematiche: da un lato, quella economica, dall'altro quella inerente la comprensione dei Servizi erogati/erogabili.

Sul piano economico, un giovane presenta una problematica molto forte, che lo porta per paradosso a non poter fruire (per come lui ha compreso il funzionamento dei Servizi) di molte opportunità proposte dal CPI: ad esempio, non gli è possibile fruire della Carta ILA perché sarebbe necessario anticipare le somme, che in un secondo momento vengono rimborsate dalla Provincia. Per questa persona anticipare denaro non è possibile. Ugualmente, ha fatto richiesta di un

finanziamento per giovani imprenditori, rispetto al quale – sempre secondo la comprensione del giovane - era però necessaria la presenza di un garante e i suoi genitori non sono nella condizione economica di fare da garante. Ha fatto richiesta di partecipazione ad un corso per magazziniere-carrellista, ma quando si è reso conto che era a pagamento ha capito che non avrebbe potuto partecipare.

Infine, ma non da ultimo, fatica a trovare lavoro perché non ha la patente ma allo stesso tempo non può permettersi l'esame per ottenerla.

Si tratta in questo caso di una situazione particolarmente problematica, rispetto alla quale i Servizi, per come il giovane li ha compresi, faticano a trovare una risposta pienamente in linea con le esigenze della persona. Si segnala che probabilmente rispetto ad alcune opportunità il giovane non ha compreso appieno di cosa si trattasse (ad es., dice di non poter avere un prestito dalla Regione o dalla Provincia, o un finanziamento per l'attività imprenditoriale che vorrebbe aprire: non sembra aver chiarissimo il panorama delle diverse alternative). In questo caso, quindi nel caso in cui ci fossero opportunità che lui non ha compreso appieno, **sarebbe utile pensare a una comunicazione di tipo diverso, che faciliti l'accesso alle opportunità e ai Servizi.**

In generale è quindi possibile affermare che alcuni giovani appaiono avere poche informazioni/sostegno percepito da parte dei CPI in merito alla creazione di impresa, che sarebbe di loro interesse. Questo dato è coerente con quello relativo alle azioni realizzate: solo 4 azioni su più di 71.000 hanno riguardato il sostegno alla creazione di impresa.

In altri due casi, una coppia, si presentano invece problematiche strettamente legate all'assolvimento dell'obbligo. I due giovani segnalano che in fase di prima presentazione presso il CPI, entrambi sedicenni, avevano ricevuto delle informazioni, in particolare di ripresentarsi al compimento del diciottesimo anno di età, così da risultare prosciolti rispetto al diritto/dovere all'istruzione e alla formazione. Avrebbero potuto in quell'occasione iscriversi al CPI e, per come loro avevano compreso, fruire di tutti i Servizi collegati.

Ripresentatisi, per accompagnare la madre della ragazza, pochi giorni prima dell'intervista (a ridosso dei 18 anni), gli è stato detto che al compimento dei 18 anni avrebbero potuto iscriversi al CPI ma non a tutti i Servizi collegati, tra i quali i corsi di formazione. In questo caso sembra presentarsi una problematica che, opportunamente indagata, può assumere varie forme:

- può essere che il secondo operatore con cui hanno parlato, il quale a detta dei giovani stessi "non è specializzato nel loro caso" (quindi ha fornito un'informazione chiarendo che andava verificata) abbia effettivamente fornito un'informazione contraddittoria rispetto a quella fornita dal primo operatore due anni fa: in questo caso sarebbe utile allineare gli operatori rispetto alla linea di condotta nel caso in cui vengano richieste informazioni di cui non sono certi, oppure, se l'informazione è effettivamente mutata nel tempo, **predispone un sistema per l'aggiornamento dell'utenza rispetto ai cambiamenti normativi che la riguardano.** Il profiling dell'utenza in

questo senso potrebbe essere utile;

- può essere che i giovani non abbiano compreso appieno le informazioni ricevute. In questo caso la problematica sarebbe inerente, più che ai contenuti, alle modalità di **comunicazione tra Pubblica Amministrazione e giovanissimi** (ricordiamo che in fase di primo accesso i giovani avevano 16 anni).

In entrambi i casi, si è creato un clima di sfiducia rispetto all'efficacia dei Servizi, al momento pienamente compensata dalla fiducia accordata a Saperi Aperti (dove, dicono i giovani, sono presenti operatori che "credono in noi"). Nella rappresentazione della Provincia che hanno questi due giovani, sembra che il CPI e Saperi Aperti siano strettamente collegati.

In entrambe le situazioni dei due giovani, infine, c'è un coinvolgimento dei Servizi sociali. Sarebbe utile indagare quali sono le modalità di comunicazione e scambio tra le due tipologie di Servizio, per comprendere se sia possibile anche in quel caso rendere più fluido lo scambio.

Raffrontando le informazioni emerse dalle interviste biografiche con i dati rilevati attraverso ulteriori strumenti (in primis dagli imprenditori), è possibile evidenziare che a livello generale sia i giovani che gli imprenditori, per quanto riguarda azioni più operative/pragmatiche sembrano soddisfatti della professionalità degli operatori. Più perplessità emergono quando la domanda chiede una maggiore presa in carico: ad es. per i giovani a maggiore rischio di esclusione socio-professionale paiono sentirsi poco accompagnati. Tutti confermano che gli operatori sono in ogni caso gentili. In questo senso l'istituzione della figura del consulente unico può rendere utile forse una maggiore professionalizzazione specifica degli operatori.

6.4. Appendice: il dettaglio delle interviste

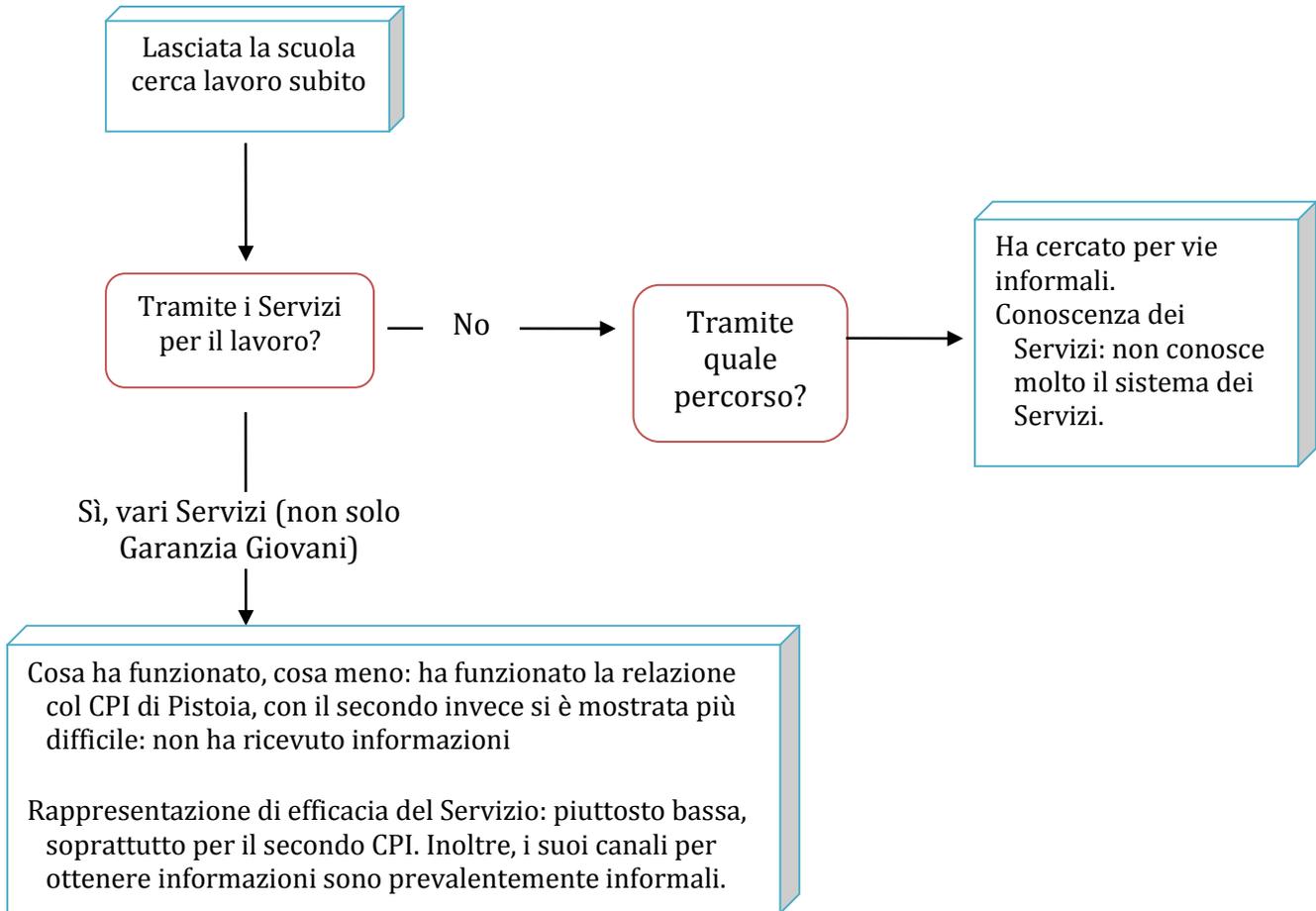
INTERVISTA1

NUMERO INTERVISTA	Intervista 1
DATA	09/04/2015
SINTESI DEI CONTENUTI	<p>Questa persona è entrata a contatto con i Servizi per il lavoro (il CPI) per adempimenti burocratici. In particolare, al terzo anno di superiori, visto che rischiava di essere bocciata per la terza volta, lascia la scuola. Dopo un mese si presenta al CPI. Si presenta in due diversi CPI: quello più vicino al domicilio (in montagna) e quello di competenza: Pistoia. Al CPI di Pistoia le fanno la scheda anagrafica e le chiedono quali sono gli ambiti professionali di interesse. Lei è interessata all'ambito tecnologico, oppure all'area assistenza familiare, anche perché ha una nonna con malattia degenerativa e le piacerebbe poterla aiutare. In generale, aspira a trovare un lavoro stagionale, per poi cercare di essere confermata per tutto l'anno, come supporto alle pulizie o cameriera.</p> <p>Attualmente fa la baby-sitter, da due anni, come stagionale: come esperienza precedente, ha fatto una giornata di prova come assistente alle pulizie, ma non ha poi confermato perché insoddisfatta della proposta di stipendio. Ogni tanto torna al CPI per tenere aggiornato il proprio curriculum su quello che sta facendo.</p> <p>Nel frattempo, ha avuto informazione per vie informali (il compagno di un'amica della madre lavora a Saperi Aperti) del fatto che esiste un corso di formazione di Saperi Aperti per l'assistente familiare. Al CPI vicino al domicilio chiede quindi informazioni ulteriori sul percorso per assistenti familiari di cui ha già avuto informazione tramite conoscenti. Non le vengono fornite informazioni utili a suo avviso: viene rimandata alla lettura del volantino, che lei aveva già visto. Rispetto a una valutazione sui Servizi di cui ha fruito, mostra di essersi sentita "trascurata" nel CPI vicino al domicilio, in cui l'unico contatto è stato quello sul percorso formativo → fallito il primo contatto per avere informazioni sul percorso, non si è più rivolta a quel CPI.</p> <p>Al CPI di Pistoia invece non presenta criticità, ma non pare neppure considerarlo tra i principali canali per la ricerca di lavoro.</p> <p>I canali che utilizza per la ricerca sono:</p> <ul style="list-style-type: none">- sito della Provincia di Pistoia – non tanto in presenza quindi, quanto online-- Facebook (in particolare pagina Lavoro Pistoia),- inserzioni sui quotidiani. <p>Una fonte di informazione importante per lei è la famiglia, e non pare considerare possibilità di lavoro diverse, o più qualificate, rispetto a quelle dei genitori.</p>
ANNO DI NASCITA	1995

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
Provincia di PISTOIA

NAZIONALITÀ	Italiana (origini russe, adottata)
TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE	Terza media
GENERE	F
FACEBOOK (facoltativo)	-
TITOLO STUDIO PADRE	Quinta elementare
TITOLO STUDIO MADRE	Diploma magistrale
LAVORO PADRE	Dipendente presso ditta di pulizie
LAVORO MADRE	Casalinga
NOTE	<p>Questa persona cerca attivamente lavoro: non ha una rappresentazione negativa del lavoro, né più di tanto dei Servizi.</p> <p>Il punto più delicato sembra quello legato alla mobilità sociale: non pare prendere nemmeno in considerazione l'idea di fare un lavoro un poco più qualificato rispetto a pulizie o assistente familiare.</p>

MAPPA DELL'INTERVISTA

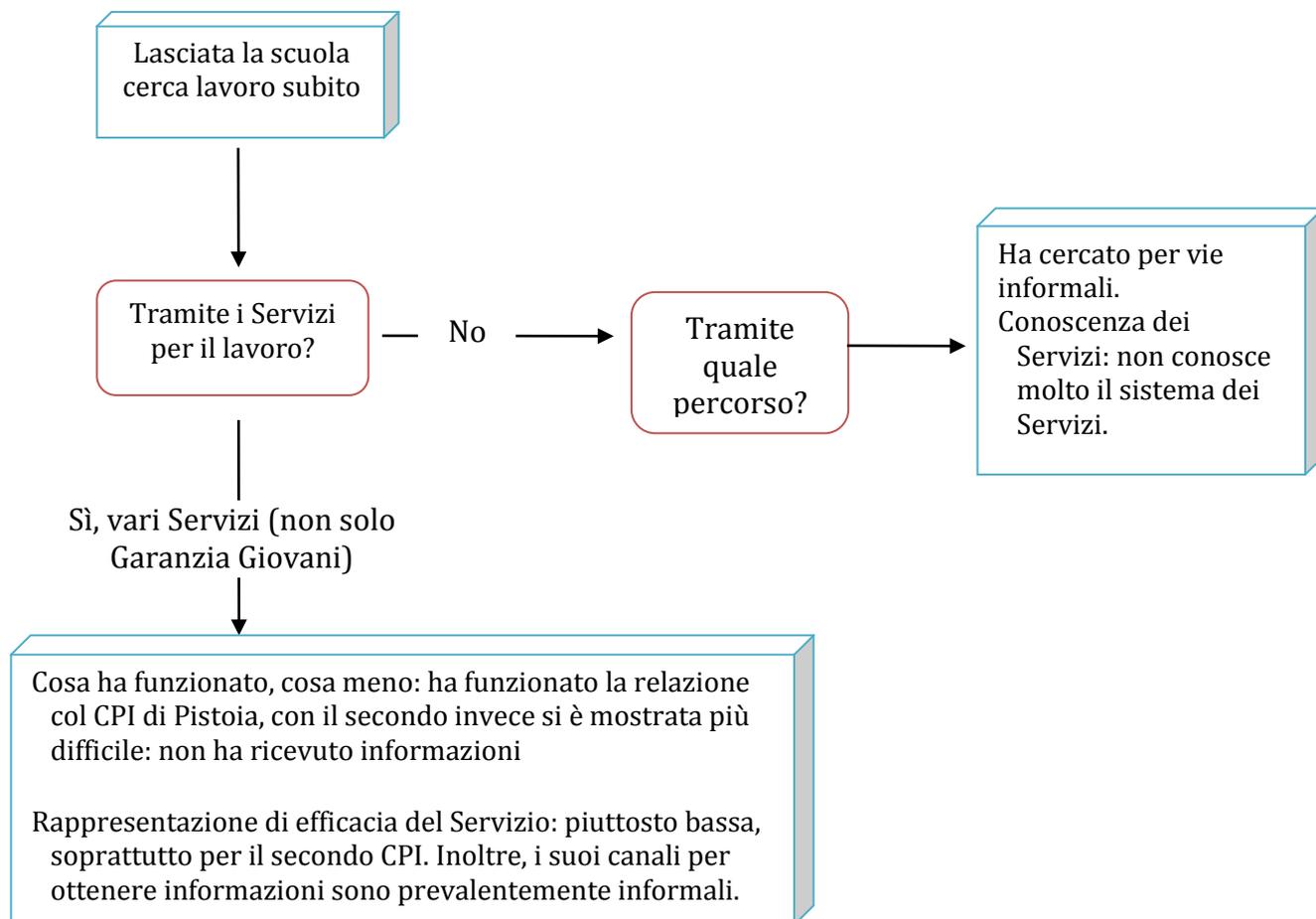


INTERVISTA 2

<i>NUMERO INTERVISTA</i>	Intervista 2
<i>DATA</i>	09/04/2015
<i>SINTESI DEI CONTENUTI</i>	<p>Dopo il diploma si è iscritta all'università di economia e commercio, che tuttora frequenta (deve concludere gli ultimi 3 esami).</p> <p>Ha fatto alcuni tirocini – durante le superiori, un mese in terza superiore e due settimane in quinta superiore, e durante l'università uno di due mesi, nel secondo caso si trattava del tirocinio universitario (facoltativo, ha deciso lei di farlo) - come segretaria in studi commercialisti, e questa è la posizione che tuttora cerca.</p> <p>In tutti questi anni ha sempre cercato lavoro e tuttora lo cerca tramite i Servizi pubblici, oltre ad altri canali. Ha fatto diversi lavori, da alcuni più strutturati (ausiliario del traffico) ad altri più brevi (baby-sitter).</p> <p>Al terzo anno di università, a 22 anni (ora ne ha 30), si è iscritta di sua iniziativa al CPI di Monsummano. Le hanno detto che sarebbe stato utile che lei avesse un consulente individuale, ma lei “fa tutto da sé”. Le hanno fatto la scheda anagrafica e suggerito di consultare le offerte nel sito della Provincia. Consulta dunque il sito della Provincia di Pistoia e quello della Provincia di Prato, che è in ogni caso di suo interesse. Il sito della Provincia di Pistoia le sembra facile da usare. Attenzione: non ha molto chiara la relazione tra Centri (Monsummano, Pistoia, Prato).</p> <p>Come ulteriori canali per la ricerca di lavoro utilizza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet: sito subito.it - Facebook: pagina lavoro Pistoia - Quotidiano la nazione del giovedì - Confcommercio, per attivare tirocini nel settore commerciale. È in contatto con Confcommercio da un anno, ma al momento non è stata contattata - Job match: in questa occasione ha potuto parlare con gli operatori della Provincia e con le aziende. Allo stand della Provincia, le sono stati spiegati gli incentivi per le donne e gli sgravi per le aziende. Le hanno anche detto che nei tirocini non rientra più per questioni di età (ha 30 anni) - Volantini - Passaparola - Sito specializzato per baby-sitter <p>Sul giornale ha conosciuto il progetto GiovaniSi, va sul sito e trova i contatti delle aziende. Ha preso quindi le mail delle aziende e le ha contattate tutte, in autonomia</p> <p>Una azienda le dice che deve passare tramite il CPI, ma al Centro le hanno detto di muoversi in autonomia.</p> <p>Ugualmente si è iscritta al portale di Garanzia Giovani, anche se non rientrava come età. Le hanno fissato il colloquio. Il giorno del colloquio però coincideva con il giorno della selezione per un corso che le interessava (aveva trovato un corso di inglese di suo interesse, sul sito della Provincia). Quindi sceglie di andare alla</p>

	<p>selezione e disdice il colloquio. Al corso, che era finanziato, non la prendono.</p> <p>Da quel momento (giugno 2014) non ha avuto altri contatti con il CPI, se non l'invito al Job Match: non ha cercato di fissare un altro colloquio perché non rientrava più come età.</p> <p>Come aree di miglioramento per quanto riguarda i Servizi, cita il fatto che nessuno l'ha ricontattata negli ultimi mesi. A suo parere servirebbe una persona che segue da vicino gli utenti.</p> <p>Ulteriore elemento da migliorare, il fatto che sul sito della Provincia alcuni annunci di lavoro sono vecchi.</p> <p>Un problema, che non imputa alla Provincia, è che le offerte di lavoro sono per persone con esperienze lavorative pregresse.</p> <p>Come aspetti positivi cita le indicazioni che le sono state fornite sui corsi di formazione e in generale il sito della Provincia: è semplice da usare e chiaro.</p>
<i>ANNO DI NASCITA</i>	1984
<i>NAZIONALITÀ</i>	Italiana
<i>TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE</i>	Diploma – laureanda
<i>GENERE</i>	F
<i>FACEBOOK (facoltativo)</i>	Nome e cognome
<i>TITOLO STUDIO PADRE</i>	V elementare
<i>TITOLO STUDIO MADRE</i>	V elementare
<i>LAVORO PADRE</i>	Pensione, era dipendente
<i>LAVORO MADRE</i>	Pensione, era dipendente
<i>NOTE</i>	

MAPPA DELL'INTERVISTA

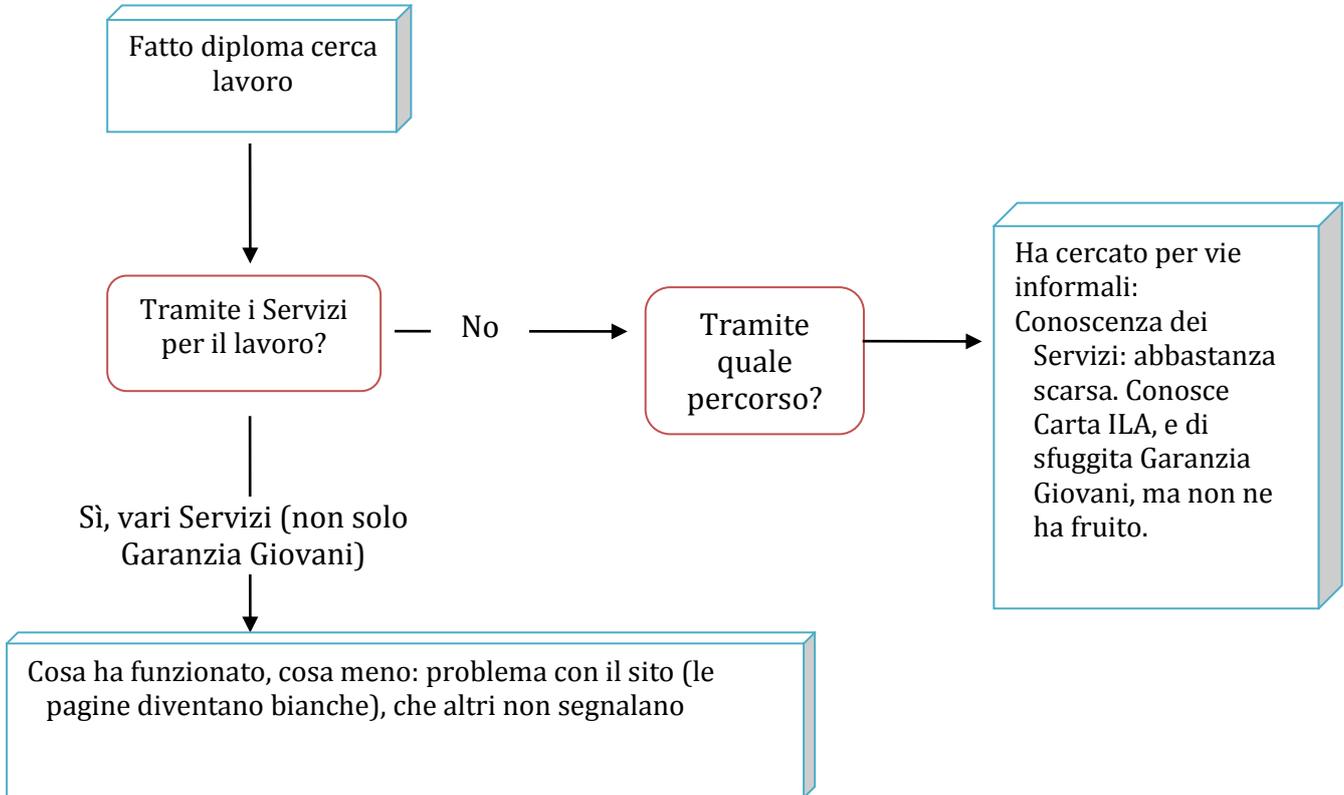


INTERVISTA 3

NUMERO INTERVISTA	Intervista 3
DATA	16/04/2015
SINTESI DEI CONTENUTI	<p>Attualmente è disoccupato, cerca lavoro in ambito ospedaliero, in particolare per lavorare sui macchinari elettrici.</p> <p>Dopo le superiori, in cui ha preso un diploma di elettricista, ha cercato lavoro per via informale - tramite conoscenti, e tramite agenzie interinali (Manpower). Ha fatto una serie di piccoli lavori in nero, conosciuti per via informale.</p> <p>Si è anche recato a CPI, dove ha fatto la domanda di disoccupazione ma non ha chiesto né fruito di altri Servizi: frequenta il CPI fino al 2010. Non è molto soddisfatto di quei primi contatti: ha fatto un colloquio orientativo. La risposta che dice di aver ottenuto è che non era pronto per andare a lavorare, e che il consiglio era di cercare lavoro presso un call-center, a part-time. Questa risposta lo ha demotivato, quindi da quel momento ha deciso di “muoversi da solo”. Gli hanno detto di guardare sul sito per cercare le offerte dei CPI.</p> <p>Nel 2011 viene a conoscenza della carta ILA, tramite contatto informale. Ha partecipato ad un seminario in cui veniva spiegato il funzionamento di Carta ILA, ma ha reputato che la sua priorità fosse cercare lavoro, più che formazione.</p> <p>Sempre nel 2011 entra in contatto con una ditta (non tramite i Servizi: ha cercato lui le ditte più vicine alla zona di Agliana e si è presentato di persona), che gli propone di assumerlo ma come apprendista: dal 2011 all’aprile 2014 ha fatto quindi un apprendistato come operaio elettrico. Non ha ottenuto la qualifica al termine dell’apprendistato perché si è interrotto prima del termine: durante l'apprendistato ha svolto diversi lavori, non solo quelli previsti dal contatto.</p> <p>Dopo sei mesi di disoccupazione riprende l'apprendistato (con un altro contratto) nel luglio 2014, fino ad aprile 2015. Ha perso questo lavoro da poco (4 giorni), quindi è tornato al CPI per la domanda di disoccupazione: il suo contatto col CPI è principalmente legato alla richiesta di disoccupazione.</p> <p>Gli hanno detto di GiovaniSi, ma ne era già a conoscenza (ad aprile 2014 gli è stato citato dal CPI quando era andato per la disoccupazione). Al tempo non aveva approfondito molto GiovaniSi perché nel frattempo aveva trovato lavoro.</p> <p>I canali che utilizza nella ricerca lavoro sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> contatto diretto con le ditte: cerca su internet o conoscenti gli indicano quali sono le imprese della zona e si presenta col cv conoscenti e amici (via informale) internet: sito bakeka il Sito della Provincia, che gli sembra facile da usare ma si aprono “pagine bianche”: realisticamente perché va in crash. Inoltre per lui le offerte più interessanti sono a suo avviso quelle che forniscono un contatto diretto con l’azienda

	<p>Come aree di miglioramento nei Servizi di cui ha fruito cita: il sito che va in crash, la demotivazione collegata alla risposta ottenuta nel colloquio orientativo al CPI.</p> <p>Come aspetti positivi segnala la facilità di utilizzo del sito Provinciale, anche se ogni tanto va in crash.</p>
<i>ANNO DI NASCITA</i>	1991
<i>NAZIONALITÀ</i>	Italiana
<i>TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE</i>	Diploma
<i>GENERE</i>	M
<i>FACEBOOK (facoltativo)</i>	-
<i>TITOLO STUDIO PADRE</i>	-
<i>TITOLO STUDIO MADRE</i>	-
<i>LAVORO PADRE</i>	-
<i>LAVORO MADRE</i>	-
<i>NOTE</i>	-

MAPPA DELL'INTERVISTA

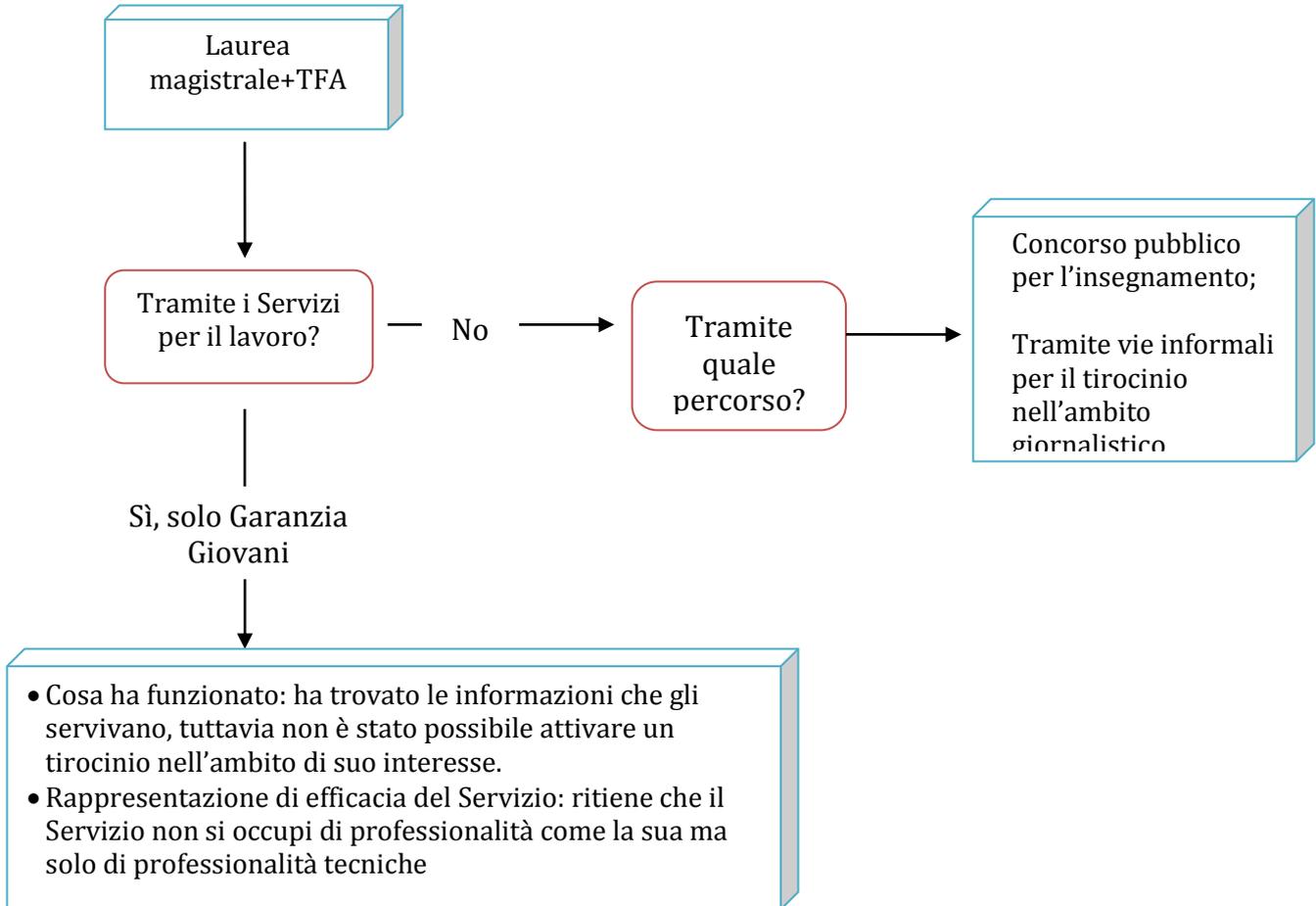


INTERVISTA 5

NUMERO INTERVISTA	Intervista 5
DATA	21/04/2015
SINTESI DEI CONTENUTI	<p>Laurea magistrale in filosofia a indirizzo storico, successivamente ha partecipato al percorso TFA per l'abilitazione all'insegnamento, attualmente è appunto abilitato all'insegnamento nelle scuole secondarie.</p> <p>Ha iniziato a lavorare come insegnante dopo circa un anno dall'ottenimento dell'abilitazione, attualmente ha un contratto a tempo determinato come insegnante presso due licei di Pistoia</p> <p>Per ottenere questo incarico ha ovviamente partecipato a un concorso statale il quale ha dato origine alle graduatorie.</p> <p>Nel corso dell'anno di pausa tra l'abilitazione e l'inizio della professione di insegnante ha cercato lavoro attraverso internet utilizzando anche il sito della Provincia di Pistoia.</p> <p>Un altro settore di suo interesse, oltre all'insegnamento, è quello del giornalismo. Per questa ragione ha selezionato alcune realtà che operano in questo ambito e ha deciso di presentarsi personalmente al Direttore di redazione, da circa un anno e mezzo svolge un tirocinio per conseguire l'abilitazione all'attività di giornalista. Attualmente porta avanti parallelamente le attività di insegnante e di tirocinante giornalista.</p> <p>È venuto in contatto con il CPI unicamente per capire se era possibile attivare un tirocinio nel settore editoriale.</p> <p>Nonostante si sia subito reso conto che tale settore non era rappresentato tra le possibilità offerte da GARANZIA GIOVANI e GiovaniSi valuta positivamente il contatto con il Servizio: gli operatori sono stati gentili e disponibili nel chiarire i suoi dubbi e a segnalargli dove trovare le informazioni che gli interessavano.</p> <p>Trova chiara e funzionale la piattaforma IDOL anche se pensa che dal sito della Provincia non sia messa in risalto.</p> <p>Non si è rivolto al CPI per trovare lavoro perché ritiene che il Servizio non si occupi dei settori di suo interesse: l'insegnamento e il giornalismo/editoria.</p> <p>Ritiene che i CPI si occupi principalmente di professionalità tecniche e che risponda alle esigenze del territorio: la Provincia di Pistoia è principalmente una realtà industriale.</p> <p>I canali che utilizza per cercare lavoro sono:</p> <ul style="list-style-type: none">- Network- Sito della Provincia- Piattaforma IDOL
ANNO DI NASCITA	1986
NAZIONALITÀ	Italiana

<i>TITOLO STUDIO DELLA GIOVANE</i>	Laurea magistrale
<i>GENERE</i>	M
<i>FACEBOOK (facoltativo)</i>	--
<i>TITOLO STUDIO PADRE</i>	--
<i>TITOLO STUDIO MADRE</i>	--
<i>LAVORO PADRE</i>	--
<i>LAVORO MADRE</i>	--
<i>NOTE</i>	L'intervistato non rientra nel target NEET infatti lavora e ha ben chiari quali sono i suoi obiettivi professionali

MAPPA DELL'INTERVISTA

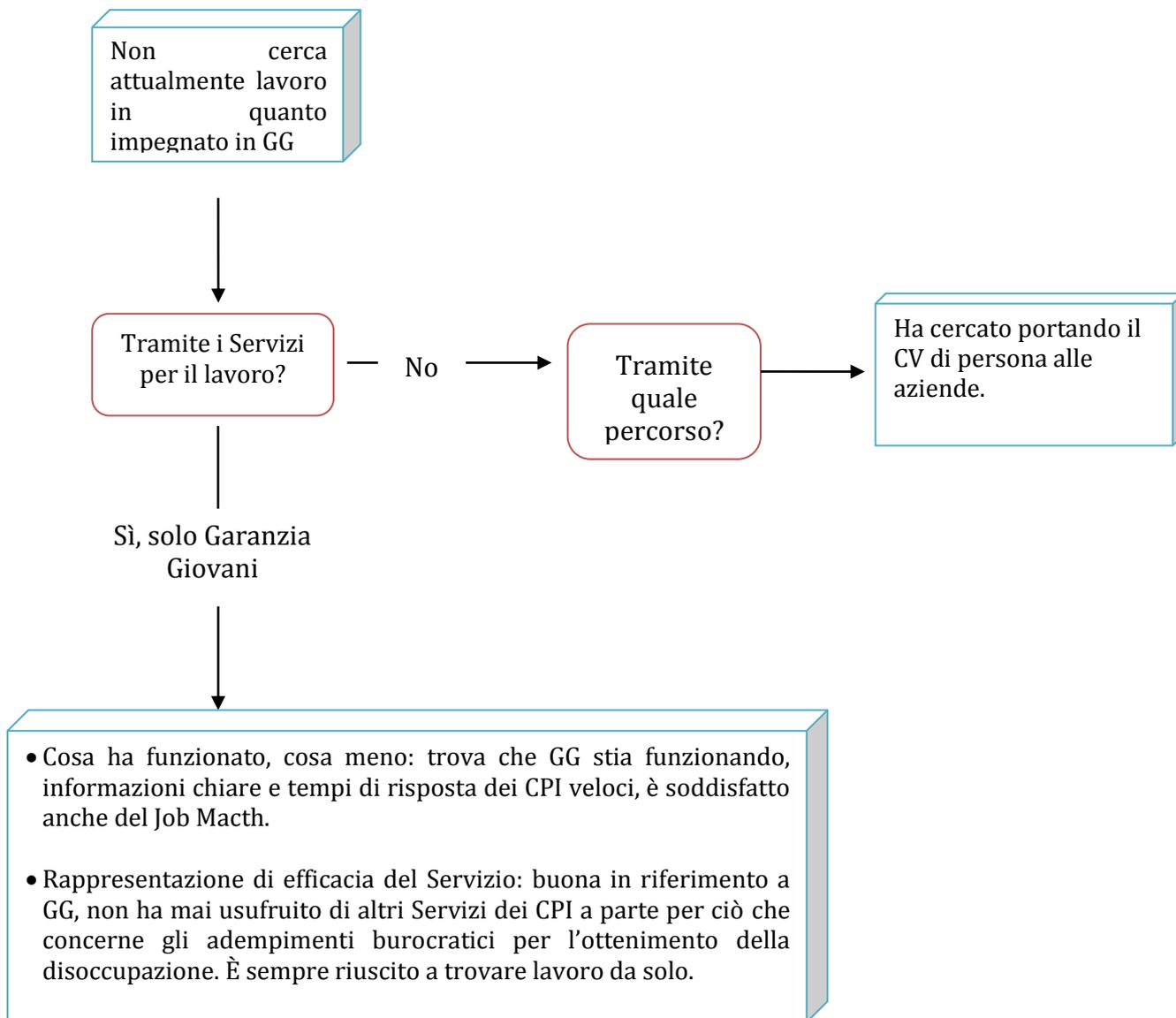


INTERVISTA 6

NUMERO INTERVISTA	Intervista 6
DATA	21/04/2015
SINTESI DEI CONTENUTI	<p>Attualmente non sta cercando lavoro perché sta svolgendo un corso composto da formazione d'aula della durata di 66 ore e da uno stage finale attraverso Garanzia Giovani.</p> <p>È diplomato e in precedenza ha fatto molti lavori.</p> <p>Prima di decidere di partecipare a GARANZIA GIOVANI, si era registrato al CPI nel 2009 in seguito alla perdita del lavoro per adempiere alle questioni burocratiche relative alla disoccupazione, utilizza più che altro i Servizi informatici della Provincia, ad esempio il sito web e la piattaforma Idol attraverso i quali ha effettuato molte candidature di cui tuttavia nessuna è andata a buon fine. A parte ciò, ha sempre cercato lavoro in autonomia e non ha mai pensato di rivolgersi ai CPI in quanto ritiene che sia più produttivo cercare lavoro "alla vecchia maniera", presentandosi quindi di persona alle aziende e nei fatti ha sempre trovato impiego attraverso questa modalità.</p> <p>È venuto a conoscenza di GARANZIA GIOVANI attraverso il Job Match organizzato dalla Provincia, di cui, a sua volta, è venuto a conoscenza grazie alla sponsorizzazione dell'evento su un giornale locale che compra abitualmente.</p> <p>È soddisfatto dell'organizzazione del Job Match e di GARANZIA GIOVANI rispetto quest'ultimo in particolare segnala i tempi di attesa molto brevi e la chiarezza delle informazioni fornite dagli operatori del CPI.</p> <p>Nello specifico, durante il Job Match gli è stato spiegato come effettuare l'iscrizione al portale di GARANZIA GIOVANI, dopo l'iscrizione è stato contatto dal CPI per la partecipazione a un incontro di gruppo dove gli sono state illustrate le possibilità offerte dal Servizio. Al termine di questo incontro è stato assegnato ad ogni partecipante un tutor per lo svolgimento di un incontro individuale durante il quale scegliere verso quale possibilità orientarsi. Ha scelto un corso per magazziniere in quanto in linea con il suo precedente lavoro.</p> <p>Pensa che anche la piattaforma Idol sia chiara e facilmente navigabile mentre trova un po' confuso il sito della Provincia e per questa ragione ritiene che vi dovrebbe essere maggior supporto da parte del CPI per reperire le informazioni di cui necessitano le persone nel sito.</p> <p>Non conosce altri Servizi erogati dal CPI.</p>
ANNO DI NASCITA	1989
NAZIONALITÀ	Italiana
TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE	Diploma
GENERE	M

<i>FACEBOOK (facoltativo)</i>	--
<i>TITOLO STUDIO PADRE</i>	Licenza media
<i>TITOLO STUDIO MADRE</i>	Licenza media
<i>LAVORO PADRE</i>	Pensionato
<i>LAVORO MADRE</i>	Pensionato
<i>NOTE</i>	Non si è mai rivolto al CPI perché non ne ha mai avuto bisogno: presentarsi alle aziende di persona gli ha sempre portato risultati positivi in termini di occupazione.

MAPPA DELL'INTERVISTA

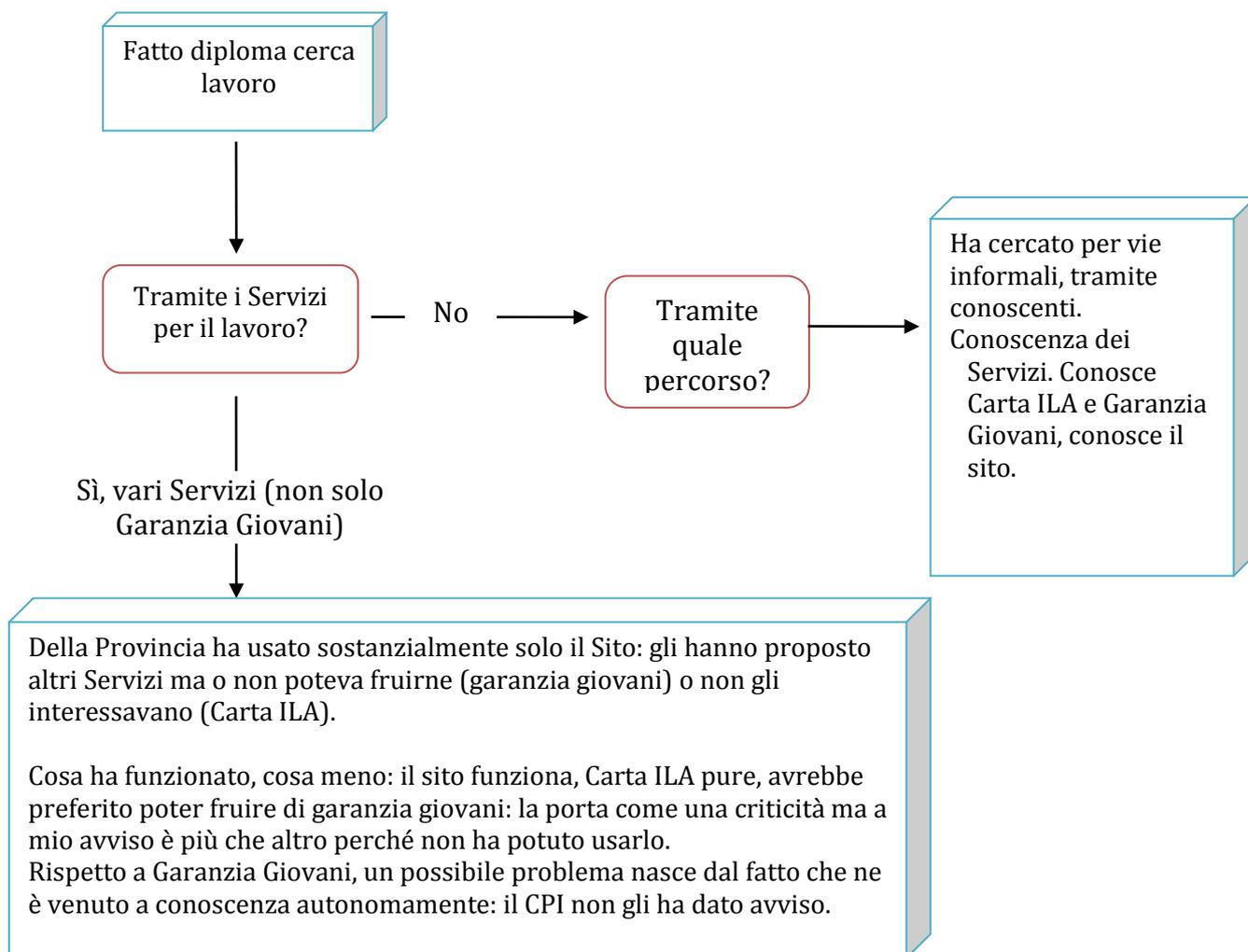


INTERVISTA 7

NUMERO INTERVISTA	Intervista 7
DATA	23/04/2015
SINTESI DEI CONTENUTI	<p>Al terzo anno delle scuole superiori, a 17 anni, lascia la scuola e dopo 10 giorni inizia a lavorare. Quando lascia la scuola si reca al CPI, dove gli compilano la scheda anagrafica (lui la chiama registrazione).</p> <p>Lasciata la scuola lavora in un supermercato (posizione trovata tramite via informale, tramite la madre), prima come supporto in cucina poi come magazziniere: ha fatto un contratto di apprendistato e poi un contratto da operaio. Lavora lì per 7 anni, dal 2007 fino a novembre 2013. Già nell'ultima settimana di lavoro come operaio inizia a cercare lavoro. Trova, sempre per via informale, lavoro presso un pub per 2/3 sere a settimana: aveva fatto un corso per barman presso Confcommercio quindi per questa posizione aveva i titoli. Dopo tre mesi lascia questo lavoro al pub perché si trovava a lavorare più come cameriere che come barman, che gli sarebbe interessato di più, e si ripresenta al CPI: oltre ad aggiornare i suoi dati gli segnalano il sito web della Provincia per la ricerca lavoro. Gli segnalano Carta ILA ma le tematiche a lui non interessano: su ciò che gli interessa (barman, birre, degustazione...) ha già fatto corsi.</p> <p>Nel frattempo invia dei CV e fa piccoli lavori trovati informalmente (tramite conoscenti).</p> <p>Attraverso i manifesti affissi in città viene a conoscenza di GiovaniSi → non è il CPI a proporglielo: bisognerebbe capire quali sono i criteri in base ai quali alcune informazioni vengono date solo a certi soggetti ma non a tutti.</p> <p>Manda quindi una mail al CPI, che gli segnala un incontro di presentazione. Va all'incontro, del quale non resta particolarmente soddisfatto: i materiali che vengono presentati infatti li aveva già visti. A suo avviso per avere le informazioni che sono state fornite all'incontro sarebbe bastata una mail → i giovani sono molto differenziati per quanto riguarda l'utilizzo delle mail, ma quasi tutti sembrano usare internet. Potrebbe essere una strada??</p> <p>Si prenota quindi per il colloquio individuale, ma nel frattempo proprio in quei giorni firma un contratto per lavorare presso un pub (diverso dal precedente): avendo un contratto di lavoro quando si presenta al colloquio non ha più le caratteristiche per inserirsi in GiovaniSi. Quindi non gli hanno neppure fatto fare il colloquio.</p> <p>Attualmente lavora presso questo secondo pub con un contratto a chiamata e non cerca altro lavoro: lavora fino a 5 sere su 7.</p> <p>I canali che utilizza nella ricerca lavoro sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> conoscenti e amici (via informale): gli indicano chi sta cercando altre vie informali: ad es. ha saputo su Facebook di un festival della birra e si è proposto quotidiano: il tirreno internet: sito infojobs il Sito della Provincia, sul quale non ha criticità: a suo avviso che la persona sia contattata di più o di meno dipende da quanto la persona stessa si propone.

	Come aree di miglioramento nei Servizi di cui ha fruito cita Garanzia Giovani. Come aspetti positivi segnala la chiarezza di Carta ILA, ma a lui non interessava.
<i>ANNO DI NASCITA</i>	1990
<i>NAZIONALITÀ</i>	Italiana
<i>TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE</i>	Terza media
<i>GENERE</i>	M
<i>FACEBOOK (facoltativo)</i>	Non lo usa per la ricerca lavoro
<i>TITOLO STUDIO PADRE</i>	-
<i>TITOLO STUDIO MADRE</i>	-
<i>LAVORO PADRE</i>	-
<i>LAVORO MADRE</i>	-
<i>NOTE</i>	-

MAPPA DELL'INTERVISTA

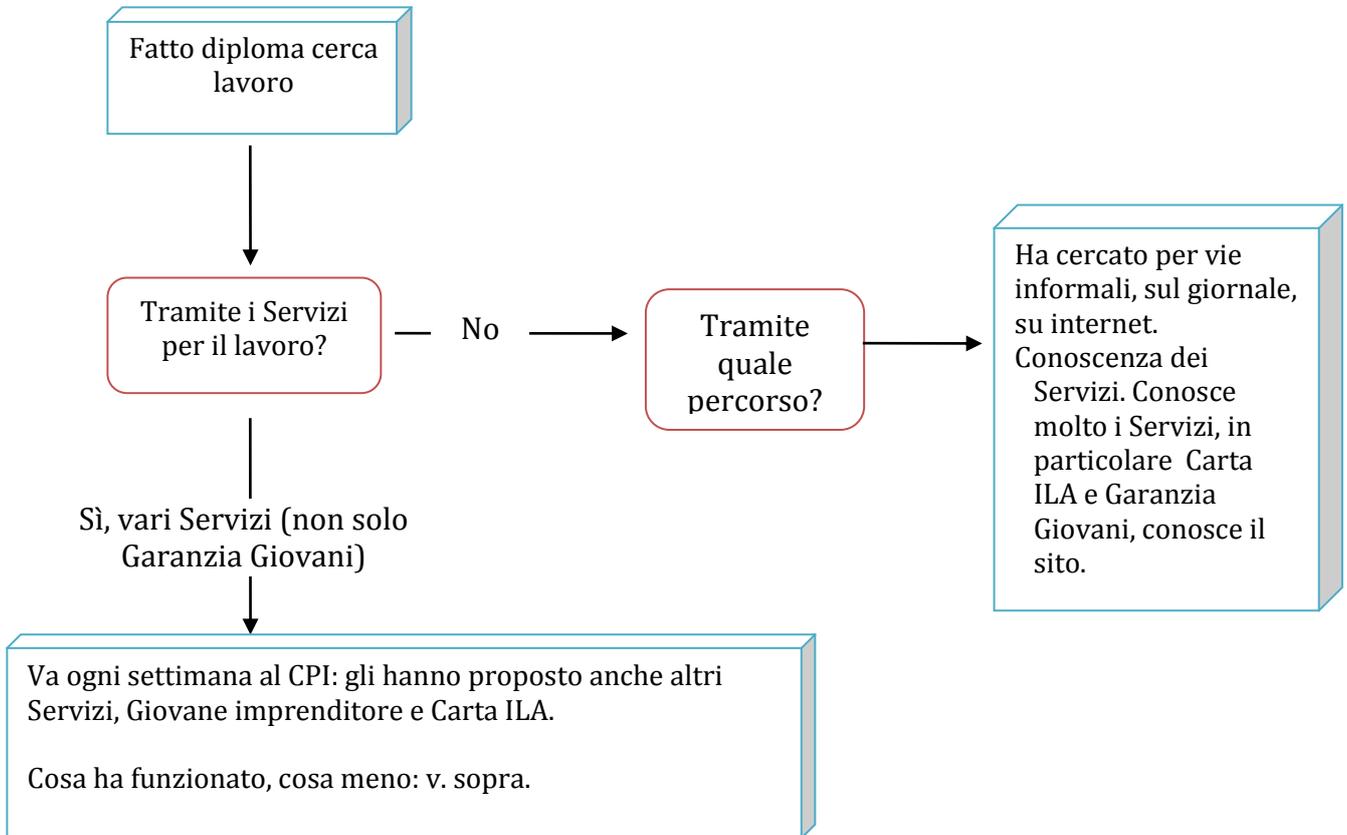


INTERVISTA 8

NUMERO INTERVISTA	Intervista 8
DATA	23/04/2015
SINTESI DEI CONTENUTI	<p>Al secondo anno delle scuole superiori (istituto alberghiero) lascia la scuola. Fa il lavapiatti con contratto a chiamata nel ristorante in cui lavora la madre, per due anni, prima con un contratto a chiamata poi in nero.</p> <p>Quando perde questo lavoro si presenta al CPI di Livorno e gli propongono un corso per magazziniere-carrellista che a lui interessa. Non gli era chiaro però che il corso fosse a pagamento (nel volantino non trova che costa 1.800 € il corso), quindi quando lo ha saputo ha rinunciato.</p> <p>Attualmente fa il commissario nei rally da 3-4 anni per l'ACI (li ha conosciuti perché faceva volontario presso Misericordia ed era stato inviato come responsabile antincendio). Non è un vero e proprio lavoro, non gli permette di mantenersi. Dà anche supporto a un vivaista.</p> <p>Per cercare lavoro si presenta al CPI tutte le settimane, per vedere le nuove offerte. Ha lasciato il CV al CPI ma non è mai stato contattato.</p> <p>Al CPI di Pistoia gli hanno citato un corso per magazziniere, gratuito: ha anche fatto domanda per partecipare al corso e sta aspettando la risposta. Al CPI gli hanno proposto Carta ILA: ha presentato la domanda ma il progetto non è partito.</p> <p>Ha chiesto dunque un finanziamento come giovane imprenditore (si tratta di un finanziamento regionale), ma serviva un garante e lui non può presentarlo (i genitori non possono fare da garante).</p> <p>Vorrebbe aprire un bar con la fidanzata, ma avrebbe bisogno di un prestito, non di un finanziamento a fondo perduto.</p> <p>I canali che utilizza nella ricerca lavoro sono: si presenta direttamente alle imprese conoscenti e amici (via informale) che gli indicano chi sta cercando – in primis la madre quotidiano: il tirreno. Il problema è che le offerte sono per persone con esperienza internet: sito infojobs, google il CPI Job Match</p> <p>Come aree di miglioramento nei Servizi di cui ha fruito cita Garanzia Giovani: all'incontro pubblico per presentare il Servizio è andato via. Il portale in ogni caso è chiaro. Cita inoltre come aree di miglioramento il fatto che il corso di formazione per magazziniere fosse a pagamento (e che a suo avviso questo non fosse chiaro), e il fatto che per fruire di Carta ILA bisogna anticipare la somma, che sarà rimborsata solo in un secondo momento</p> <p>Ulteriore problema è che le offerte sono rivolte a persone con esperienza e lingua inglese, che a lui mancano, e che in alcuni casi le offerte sono già scadute (ma qui sta parlando di un'offerta trovata sul giornale).</p>

	<p>Problema: non ha la patente. Senza lavoro non può prendere la patente, senza patente è difficile trovare lavoro.</p> <p>Come aspetti positivi segnala il portale di Garanzia Giovani, che è chiaro, e il Job Match, in cui ha avuto la possibilità di distribuire i suoi CV e interloquire con la Provincia. Vede molto positivamente Job Match, è stato utile a suo avviso anche per avere orientamento (è andato alle conferenze della Provincia e in molti stand).</p>
<i>ANNO DI NASCITA</i>	1993
<i>NAZIONALITÀ</i>	Italiana
<i>TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE</i>	Terza media
<i>GENERE</i>	M
<i>FACEBOOK (facoltativo)</i>	Non lo usa per la ricerca lavoro
<i>TITOLO STUDIO PADRE</i>	-
<i>TITOLO STUDIO MADRE</i>	-
<i>LAVORO PADRE</i>	-
<i>LAVORO MADRE</i>	Dipendente in ristorante (lavapiatti).
<i>NOTE</i>	-

MAPPA DELL'INTERVISTA

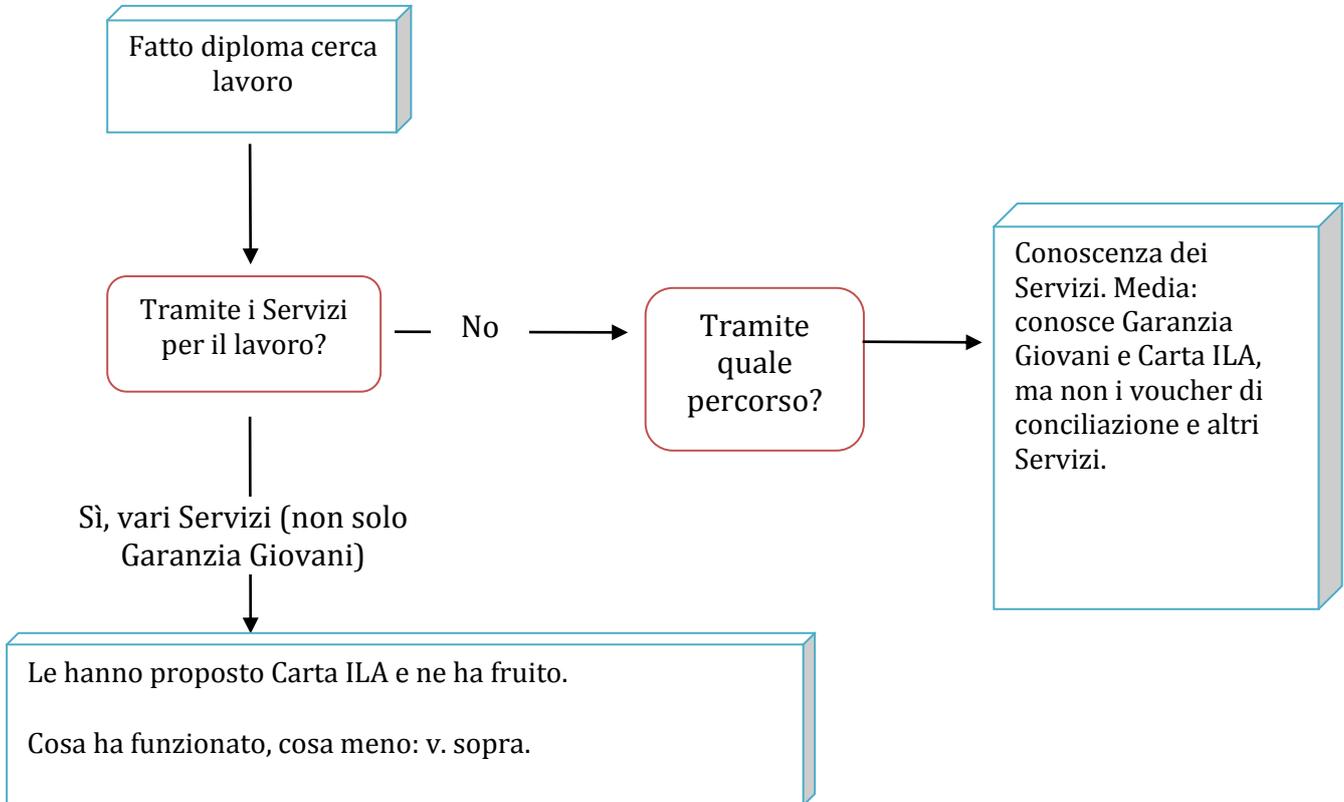


INTERVISTA 9

NUMERO INTERVISTA	Intervista 9
DATA	23/04/2015
SINTESI DEI CONTENUTI	<p>Nel 2009 finisce le superiori e si iscrive all'università. Nel 2013 si laurea e va al CPI dove le fanno l'anagrafica.</p> <p>Riceve per vie informali alcune informazioni su Garanzia Giovani, e la contattano anche dal CPI per proporglielo: va all'incontro di presentazione pubblico. Le informazioni le sembrano abbastanza chiare. Dopo fa il colloquio individuale, al termine del quale avrebbe dovuto essere contattata dal CPI (entro 4 mesi), ma non è stata ricontattata.</p> <p>Le viene proposta anche Carta ILA: ha partecipato, sta facendo un corso sulla grafica. Rispetto alla gestione di Carta ILA presenta un problema legato alla burocrazia: difficile restare in contatto con l'operatore, il CPI è aperto solo in determinati giorni e orari. Ha funzionato il sistema di pagamento → per un'altra persona il problema era proprio il pagamento a rimborso.</p> <p>Conosce il sito della Provincia, e presenta forti criticità su questo punto: dice che ci sono troppe informazioni, è difficile trovare quelle che interessano a loro (immagino che "loro" siano i giovani). Il sito le sembra caotico e "brutto": a suo avviso sarebbe meglio ricevere una newsletter con le offerte di lavoro.</p> <p>Nel 2014 ha iniziato anche a lavorare con Partita IVA: attualmente, da gennaio 2015, lavora nel settore del web marketing. Vorrebbe un lavoro più strutturato e meccanico: ad esempio, da 5 anni ogni primavera lavora per la CGIL per la compilazione delle dichiarazioni dei redditi. Questa è una tipologia di lavoro che le piace.</p> <p>I canali che utilizza nella ricerca lavoro sono: internet: sito infojobs e indeed facebook CPI: ma non è la sua fonte primaria</p> <p>Come aree di miglioramento nei Servizi di cui ha fruito cita Garanzia Giovani, perché non è mai stata ricontattata dal CPI dopo il colloquio. Inoltre, rispetto al sito Provinciale, cita il fatto che alcuni bandi sono già scaduti, ma ancora si trovano online.</p> <p>Segnala inoltre come area di miglioramento la comunicazione delle opportunità fornite dal CPI: ad es., lei non sapeva della possibilità di fruire di voucher di conciliazione. In generale segnala che servirebbero informazioni più chiare.</p> <p>Come aspetti positivi segnala il fatto che al CPI di Prato, dove pure si era iscritta, le avevano chiesto quali fossero le sue aree di interesse, e le avevano detto che l'avrebbero candidata direttamente loro dal CPI alle offerte in linea con i suoi interessi. Nella Provincia di Pistoia questo non è previsto.</p>
ANNO DI NASCITA	1990

NAZIONALITÀ	Italiana
TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE	Laurea
GENERE	F
FACEBOOK (facoltativo)	Nome cognome
TITOLO STUDIO PADRE	-
TITOLO STUDIO MADRE	-
LAVORO PADRE	-
LAVORO MADRE	-
NOTE	-

MAPPA DELL'INTERVISTA

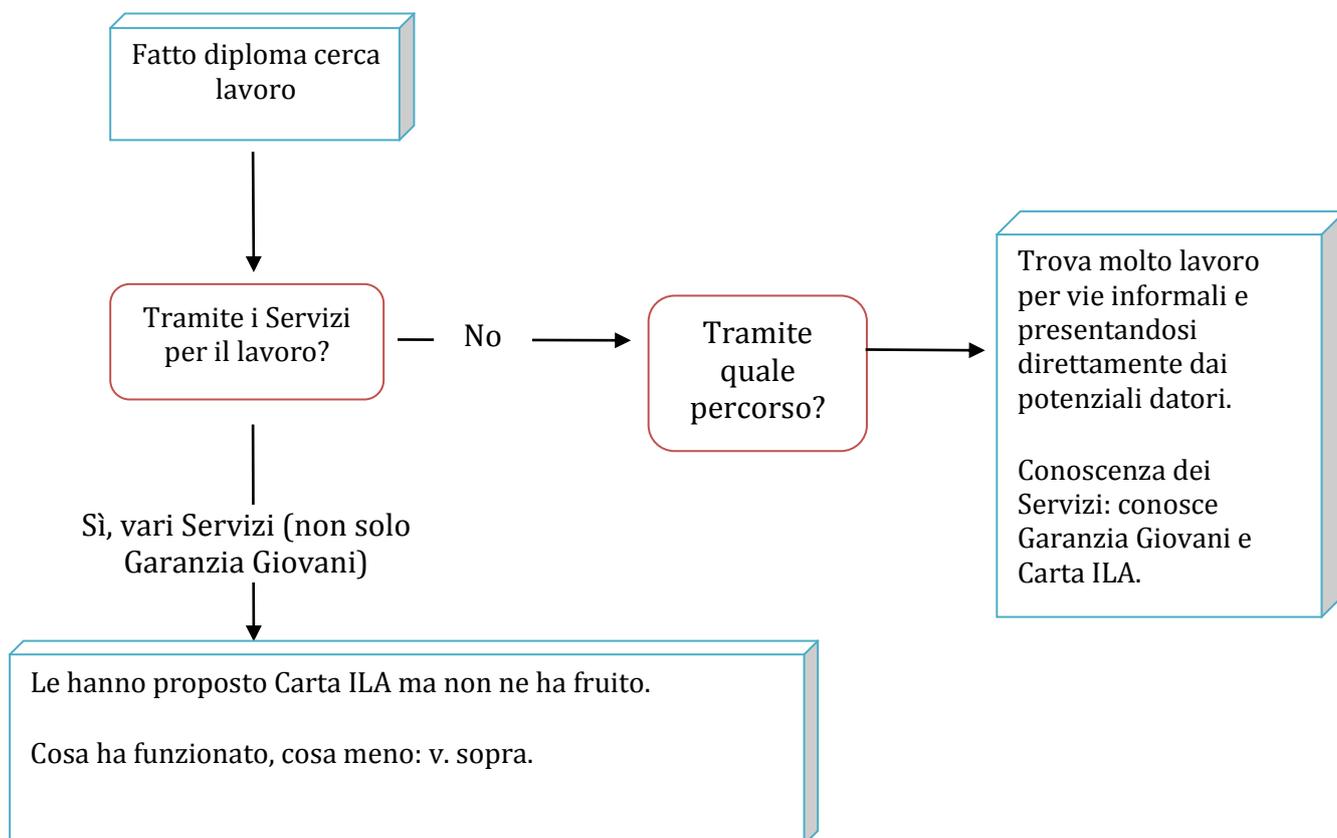


INTERVISTA 10

NUMERO INTERVISTA	Intervista 10
DATA	23/04/2015
SINTESI DEI CONTENUTI	<p>Smette di studiare al quarto anno delle superiori, per cercare lavoro, nel 2010: fa lavoretti spesso in nero come cameriere, pizzaiolo, operatore per la manutenzione del verde.</p> <p>Ha fatto il Servizio civile presso la Caritas ed è rimasto, finito il Servizio civile, come volontario con rimborso spese (il progetto di volontariato era iniziato prima del Servizio civile, poi è stato congelato nei 12 mesi di Servizio civile ed ora è ripreso, fino a giugno).</p> <p>Nel 2014 ha ripreso a studiare con la scuola serale: attualmente la sta frequentando il quinto anno, insieme a un corso sulle norme HCCP organizzato dalla Caritas (gratuito).</p> <p>Di mattina fa volontariato alla Caritas e di sera studia.</p> <p>Uscito dalla scuola si è iscritto al CPI di Campotizzoro, e più recentemente a quello di Pistoia.</p> <p>Viene a sapere per vie informali di Garanzia Giovani e chiede informazioni al CPI: gli dicono di consultare il portale e cercare lui l'azienda di riferimento per il tirocinio. Va sul portale, che gli sembra chiaro ma con poche possibilità. Voleva fare un tirocinio finanziato da Garanzia Giovani sempre presso Caritas ma non potendolo fare chiude il progetto (non gli è chiaro per quale ragione non si possa fare il progetto di tirocinio alla Caritas). Il suo problema nell'entrare in contatto con le aziende è che lui ha contatto con "il commesso di turno": non è in contatto con i responsabili risorse umane.</p> <p>Al CPI gli propongono anche Carta ILA, ma lui attualmente non è interessato.</p> <p>Ora sta cercando lavoro.</p> <p>I canali che utilizza nella ricerca lavoro sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> si presenta direttamente alle imprese: ad es. questa è stata la sua strategia al supermercato, dove poi ha lavorato come commesso internet: sito infojobs e subito.it sito della Provincia: il problema è che le offerte non sono molte e chiedono esperienza o qualifiche che lui non ha (es. patentino del muletto o HCCP). Ha ricevuto una sola risposta ad una preselezione a Monsummano. CPI: ma non è la sua fonte primaria <p>Come aree di miglioramento nei Servizi di cui ha fruito cita le offerte di lavoro, che sono poche e chiedono di avere già esperienza.</p> <p>Ulteriore problema è legato alla necessità di presentarsi fisicamente al CPI: l'ultima volta che è venuto, dice di essersi chiesto perché fosse qui. Per lui è più comodo attivarsi con i cv online.</p> <p>Come aspetti positivi segnala il fatto che è possibile fare formazione, tramite</p>

	Carta ILA o finanziati, e il fatto che è possibile fare tirocini (lui ha fatto una preselezione in cui su 20 persone 7 hanno attivato tirocini, quindi lui "immagina che funzioni", che le aziende siano disponibili ad ospitare tirocinanti). A suo avviso infine il sito della Provincia è chiaro.
ANNO DI NASCITA	
NAZIONALITÀ	Italiana
TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE	Terza media
GENERE	M
FACEBOOK (facoltativo)	Non lo usa
TITOLO STUDIO PADRE	-
TITOLO STUDIO MADRE	-
LAVORO PADRE	-
LAVORO MADRE	-
NOTE	-

MAPPA DELL'INTERVISTA

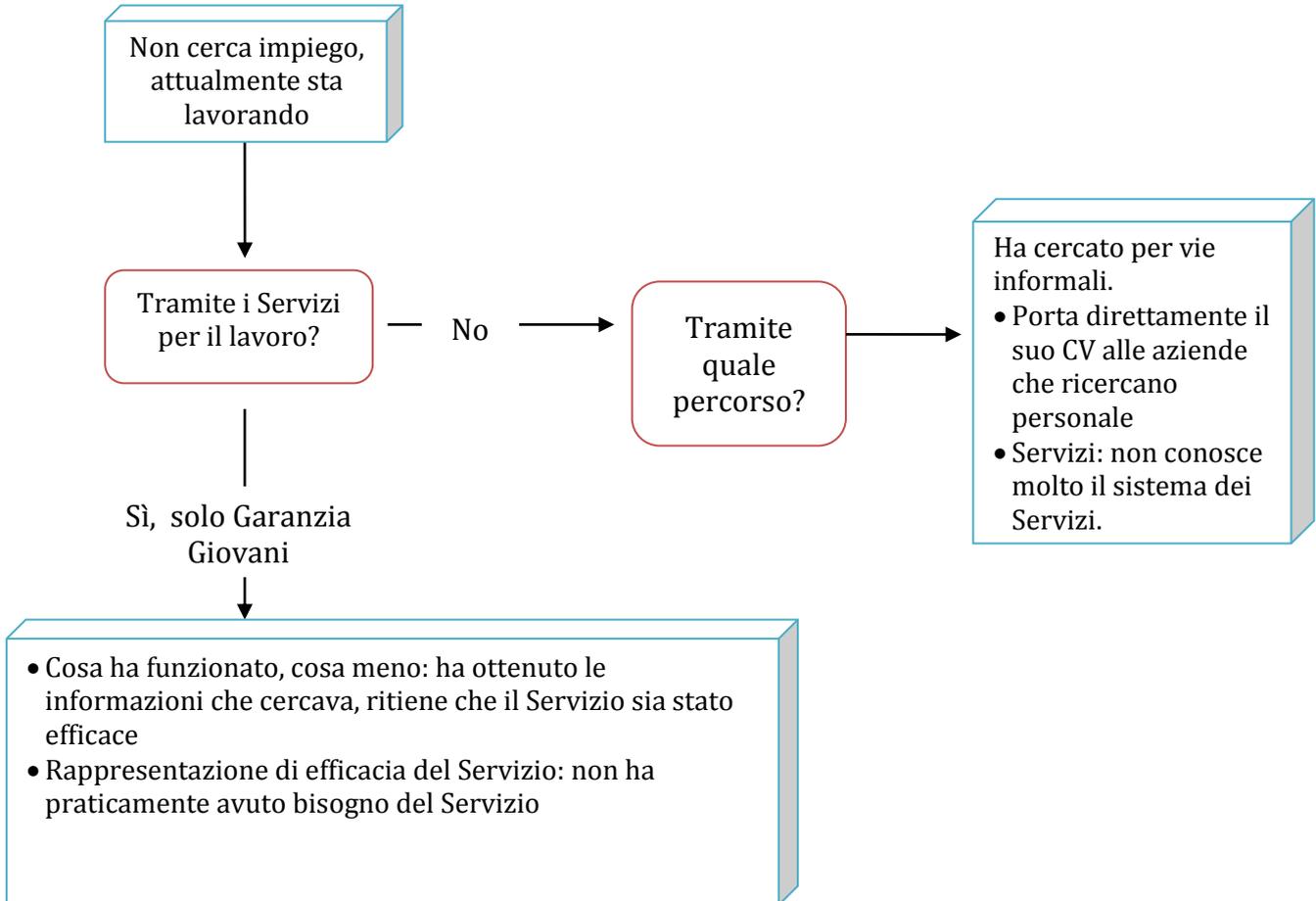


INTERVISTA 13

<i>NUMERO INTERVISTA</i>	Intervista 13
<i>DATA</i>	29/04/2015
<i>SINTESI DEI CONTENUTI</i>	<p>Diploma Liceo Pedagogico, attualmente non cerca impiego in quanto lavora presso l'attività di sua mamma che ha una licenza per la vendita di tabacchi. Visto che la licenza non è sua, per poter lavorare in questo ambito, la normativa prevede che si segua un corso per diventare "coadiutore tabacchi", che lei sta appunto svolgendo.</p> <p>È venuta in contatto con il CPI solo in funzione di GARANZIA GIOVANI al quale praticamente ha richiesto che approvassero la convenzione di tirocinio presso l'attività di sua mamma.</p> <p>La procedura seguita per GARANZIA GIOVANI è la solita: primo incontro di gruppo in cui gli hanno spiegato il funzionamento di GARANZIA GIOVANI, successivo colloquio con una consulente, in questo caso tuttavia invece di verificare insieme al consulente gli interessi del candidato e le possibilità offerte da GARANZIA GIOVANI, è stata semplicemente attivata la convenzione.</p> <p>È venuta a conoscenza di GARANZIA GIOVANI attraverso il commercialista di sua mamma, è soddisfatta del Servizio fruito, gli operatori sono stati chiari nel fornirle le informazioni che cercava.</p> <p>Prima di lavorare nell'attività di sua mamma ha svolto altri lavori che ha trovato da sola, senza il supporto del CPI, di fatto presentava la sua candidatura e il suo CV direttamente alle attività che le interessavano.</p> <p>Non conosce altri Servizi del CPI a parte il finanziamento per la "Prima Casa".</p> <p>Non ha mai pensato di usufruire del CPI per trovare lavoro in quanto pensa che sia meglio presentarsi di persona alle attività che ricercano personale ma anche in quanto pensa che al CPI si faccia molto uso del computer e dei mezzi informatici, mezzo con il quale non si trova a suo agio e che non utilizza quotidianamente.</p> <p>Il canale che ha utilizzato per trovare lavoro è il network e il contatto vis a vis con chi sta cercando personale.</p>
<i>ANNO DI NASCITA</i>	1992
<i>NAZIONALITÀ</i>	Italiana
<i>TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE</i>	Diploma
<i>GENERE</i>	F
<i>FACEBOOK (facoltativo)</i>	Nome e cognome
<i>TITOLO STUDIO</i>	Licenza media

<i>PADRE</i>	
<i>TITOLO STUDIO MADRE</i>	Diploma
<i>LAVORO PADRE</i>	Agente immobiliare
<i>LAVORO MADRE</i>	Agente immobiliare
<i>NOTE</i>	Il contatto che questo intervistato ha avuto con il CPI è stato funzionale all'ottenimento della convenzione di tirocinio. Non ha usufruito dei Servizi prima perché non ne ha mai avuto bisogno

MAPPA DELL'INTERVISTA

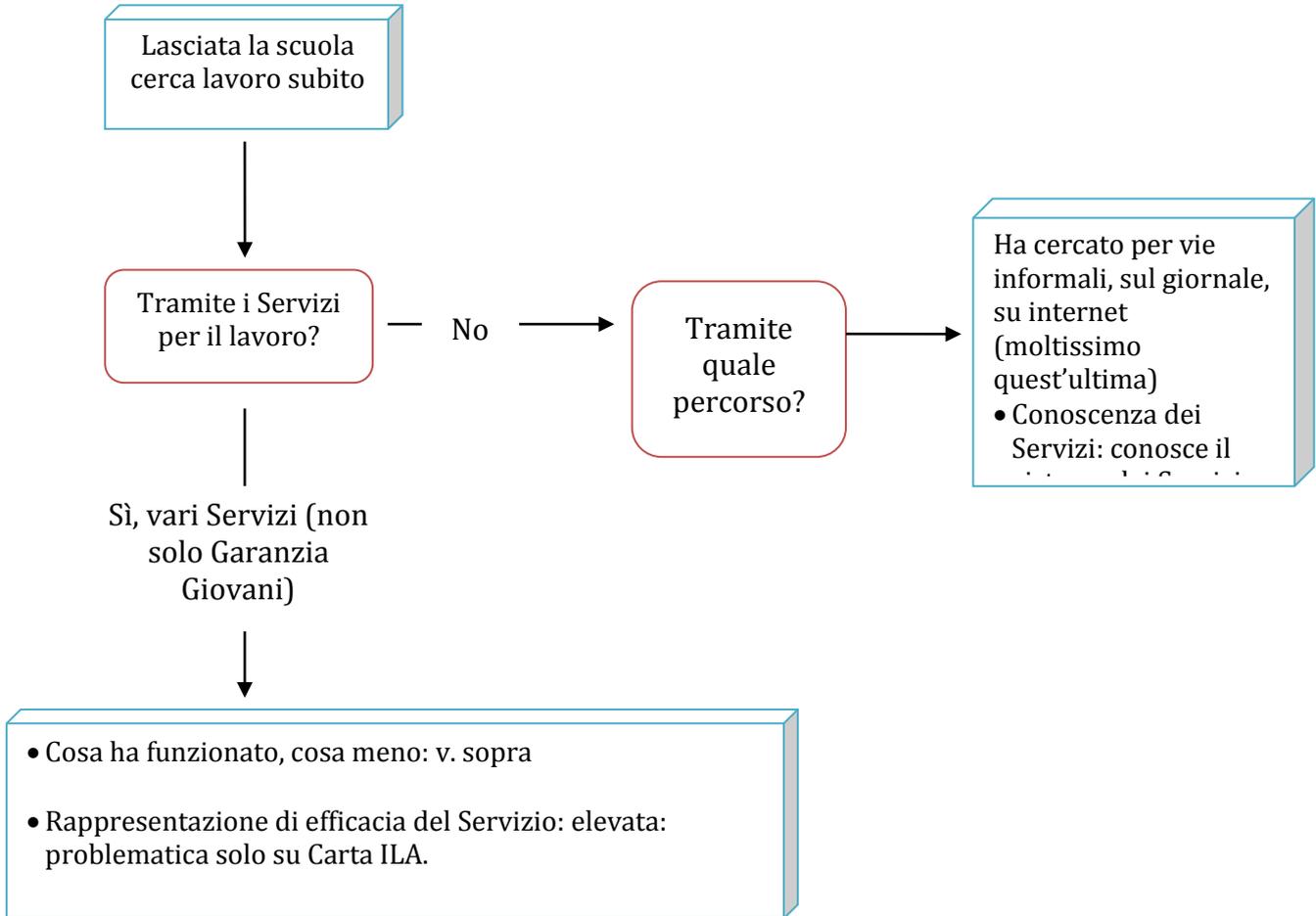


INTERVISTA 16

NUMERO INTERVISTA	Intervista 16
DATA	07/05/2015
SINTESI DEI CONTENUTI	<p>Si laurea alla triennale in scienze infermieristiche, e dopo la laurea cerca lavoro, sia tramite invio diretto di CV che tramite i Servizi (CPI di Monsummano)</p> <p>Mentre studiava, ha fatto il Servizio civile presso la Misericordia (aveva già fatto il volontario in quella struttura quindi la conosceva, e hanno avviato un progetto di Servizio civile). Al termine del Servizio civile ha continuato la collaborazione con la struttura, con un affiancamento gratuito. Ha anche svolto alcuni lavori ottenuti per vie informali.</p> <p>Si è iscritto al portale di GARANZIA GIOVANI ma non si è presentato al colloquio perché nel frattempo ha trovato lavoro: attualmente infatti lavora per un cooperativa, che ha aperto una selezione per alcuni mesi di contratto. Continua a cercare, anche perché non c'è alcuna certezza che al termine del contratto con la cooperativa ci sia un rinnovo.</p> <p>Per la stessa ragione, non ha portato avanti il progetto con Carta ILA, che pure aveva chiesto. Su questo ambito presenta una criticità: dopo la laurea lui si è iscritto a un master, che avrebbe potuto essere finanziato con Carta ILA, ma lui non sapeva che questo strumento esistesse. Gli sarebbe stato utile che gli venisse proposto per tempo. Di fatto, quando ne è venuto a conoscenza voleva cogliere l'occasione per altri corsi, ma non per il master ormai già realizzato.</p> <p>I canali che utilizza nella ricerca lavoro sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il Sito della Provincia - quotidiani - LinkedIn - Facebook: la pagina "io so fare questo... mi assumi?" - Concorsi pubblici online - CPI <p>Come aree di miglioramento nei Servizi di cui ha fruito cita: le offerte di lavoro nel sito Provinciale, che si rivolgono a persone che sono molto specializzate, o al contrario a ruoli come badante che a lui non interessano. → in diversi citano come problema il fatto che viene sempre richiesta esperienza nelle offerte di lavoro: questa è una riflessione che andrebbe fatta forse più con le imprese che con i Servizi per il lavoro.</p> <p>Seconda area di miglioramento riguarda come anticipato Carta ILA. Terza ed ultima, riguarda il fatto che i colloqui che è riuscito a fissare con aziende li ha reperiti da solo: non ha ricevuto contatti per colloqui dal CPI.</p> <p>Come aspetti positivi segnala invece la chiarezza delle informazioni fornite, soprattutto per quanto riguarda il sito della Provincia che gli sembra chiaro e veloce.</p> <p>Inoltre, la cordialità degli operatori dei CPI, la presenza di un front office che</p>

	permette di evitare file lunghe (per chi ha domande brevi da porre), la possibilità di avere un computer a disposizione per consultare le offerte all'interno del CPI.
<i>ANNO DI NASCITA</i>	1988
<i>NAZIONALITÀ</i>	Italiana
<i>TITOLO STUDIO DEL/LA GIOVANE</i>	Laurea triennale + master
<i>GENERE</i>	M
<i>FACEBOOK (facoltativo)</i>	Nome e cognome
<i>TITOLO STUDIO PADRE</i>	Diploma + Qualifica professionale.
<i>TITOLO STUDIO MADRE</i>	Terza media
<i>LAVORO PADRE</i>	Pensione
<i>LAVORO MADRE</i>	Dipendente presso impresa di pulizie
<i>NOTE</i>	

MAPPA DELL'INTERVISTA



Cap. 7 – L'analisi Delphi sulle politiche del lavoro e della formazione a Pistoia

7.1. Sintesi

L'Analisi Delphi (utile per la costruzione di scenari di breve e medio periodo che descrivano i principali possibili sviluppi delle politiche oggetto dell'indagine) è stata realizzata con tre successivi questionari inviati fra Aprile e Giugno 2015 a diciassette esperti locali di politiche del lavoro e della formazione. Gli esperti hanno giudicato positivamente le scelte provinciali rinnovatesi a partire dal 2012 apprezzandone la cornice e la logica generale, sia pure con alcune indicazioni critiche. Molto interessanti le opinioni circa il futuro di tali politiche e servizi erogati che – al momento della nostra indagine – era ancora ignoto; rispetto alle ipotesi messe in campo (regionalizzazione o statalizzazione) gli interlocutori hanno paventato la perdita di quell'attenzione al territorio e capacità di interlocuzione con gli attori sociali locali che di fatto è stata la cifra dell'esperienza pistoiese, una "buona prassi" che si chiede di tenere in alta considerazione anche al di là dell'esperienza provinciale.

7.2. Metodo

7.2.1. Cos'è l'Analisi Delphi

Un'Analisi Delphi è sostanzialmente l'interrogazione a distanza e ripetuta di un gruppo di esperti che – pur sapendo di essere parte di un *panel* – ignora chi ne siano i membri. Lo scopo principale è la costruzione di scenari ipotetici di breve e medio periodo. Dopo le necessarie fasi di reclutamento, che includono l'informazione generale su come funziona questo procedimento, i membri ricevono un primo questionario cui devono rispondere *individualmente*. Evitando di trattare qui le varie differenze fra diverse Delphi diciamo che in quella più usuale il primo questionario può contenere 3-5 domande (indicativamente) di carattere abbastanza generale e preliminare, di tipo aperto; i partecipanti quindi devono rispondere per iscritto rinviando il questionario – nei tempi stabiliti – al conduttore. Sarà questi a leggere le varie risposte e organizzarle in una sintesi che spedisce di nuovo a tutto il gruppo assieme a un secondo questionario, più specifico, semmai con domande di approfondimento rispetto al primo e ancora una volta tutte o in buona parte aperte. I partecipanti al *panel* possono quindi leggere la sintesi, e semmai anche stralci di risposte altrui (ma sempre in forma anonima) e quindi farsi un'idea su come stia argomentando il gruppo, sulle eventuali contrapposizioni interne, ma non può imputare le diverse posizioni a specifiche persone. Ciò contribuisce ad evitare il principale effetto perverso dei gruppi in compresenza, ovvero la contrapposizione personale, il partito preso, l'argomentazione fondata su vecchie ruggini personali.

A ben vedere quindi anche nella Delphi c'è interazione, ma completamente mediata dal conduttore. Generalmente si propongono tre *round*, ma nulla vieta di farne solo due o di arrivare a quattro scontando, in questo caso, una possibile perdita di partecipanti stanchi di rispondere. Comunque sia, in questo tipo di Delphi l'ultimo questionario chiude con domande specifiche, costruzione di scenari, eventuale richiesta di quantificare fenomeni (per esempio: "In percentuale [o lungo una scala] quanto ritiene probabile che questo fenomeno si verifichi

nei prossimi due anni?”), lasciando quindi anche spazio a domande a risposta chiusa. Alla fine dell'ultimo *round* il conduttore invia la sintesi a tutti i partecipanti rivelando l'elenco completo dei membri del gruppo.

7.2.2. La Delphi realizzata da noi e il reclutamento dei partecipanti

Nel caso specifico qui presentato la Delphi ha affrontato inizialmente il problema del panel; il tema centrale dell'indagine richiede ovviamente competenze e conoscenze specifiche (le particolari soluzioni tecniche ed operative adottate dalla Provincia di Pistoia) diffuse entro un ristretto gruppo di attori sociali. Pur considerando i diversi ambiti in cui tali attori agiscono (pubblico e privato; operatori, politici, sindacalisti e professionisti; etc.) si è alla fine concordemente scelto di contattare solo venti esperti, cercando di limitare il problema delle cadute curando al massimo l'intervento diretto della Provincia in fase di reclutamento, avvenuto in forme dirette e personali per garantire un impegno di continuità. A conti fatti si può dire che le scelte adottate siano risultate ampiamente soddisfacenti; dei venti contattati solo tre hanno rinunciato a rispondere ad almeno uno dei tre questionari successivamente spediti. Questo l'elenco finale dei partecipanti (almeno un questionario):

- Andrea Bargiacchi, Direzione CNA;
- Gessica Beneforti, Segretaria Provinciale CGIL;
- Massimo Bressan, IRIS Ricerche;
- Riccardo Bruzzani, Direttore Confesercenti;
- Massimo Civilini, Direttore Saperi aperti agenzia formativa;
- Fabio Croci, Provincia di Pistoia, Supporto coordinamento CPI;
- Alessandra Felice, ISFOL;
- Federica Fratoni, già Presidente della Provincia di Pistoia;
- Carla Gassani, Provincia di Pistoia;
- Francesca Giovani, Dirigente Settore Lavoro della Regione Toscana;
- Marcello Gozzi, Direttore Confindustria Pistoia;
- Paolo Grasso, Dirigente Settore Lavoro e Formazione Provincia di Arezzo;
- Silvia Marchesi, Confartigianato;
- Chiara Mazzeo, Consigliera Provinciale di Parità;
- Daniele Quiriconi, Segreteria Regionale CGIL;
- Bruno Susio, Esperto Sistema qualità dei CPI, Società Susio;
- Tiziano Tempestini, Direttore Confcommercio.

7.2.3. I tre questionari

La nostra Delphi ha avuto una classica progressione “a imbuto”:

- primo questionario (metà Aprile): domande introduttive sulla situazione occupazionale nel territorio della Provincia di Pistoia in seguito alla crisi e ruolo svolto dalla Provincia;
- secondo questionario (metà Maggio): prospettive delle politiche del lavoro di breve e medio termine;
- terzo questionario (inizio Giugno): domande specifiche sull'efficacia dei diversi scenari ipotizzati e domanda sulla formazione.

I tre questionari sono consultabili in Appendice al capitolo.

Ogni questionario è stato fornito con una sintesi del precedente e con una domanda introduttiva che rendeva possibile un giudizio su tale sintesi.

7.2.4. Un problema particolare della presente Delphi

È evidente che la discussione entro il gruppo di esperti selezionati è stata condizionata dal dibattito sul futuro delle Province e sulla nuova collocazione dei servizi al momento da esse erogati, un dibattito che non si è potuto avvalere delle decisioni del Governo arrivate poco dopo la conclusione dell'analisi.

7.2.5. Suggestimenti per approfondire la tecnica utilizzata

Per saperne di più sulla tecnica Delphi si può leggere questo documento estremamente sintetico: https://bezzicante.files.wordpress.com/2014/05/l_indagine-delphi.pdf, oppure questo un po' più specifico: <https://bezzicante.files.wordpress.com/2014/06/la-gestione-dell-analisi-delphi.pdf>.

Una trattazione completa nel volume di Claudio Bezzi, *Fare ricerca con i gruppi. Guida all'utilizzo di focus group, brainstorming, Delphi e altre tecniche*, Franco Angeli, Milano 2013.

7.3. Risultati

La cosa migliore per comprendere il punto di vista dei partecipanti alla Delphi è riassumere innanzitutto le risposte di ciascun questionario, facendo anche ampio uso di stralci tratti dalle loro dichiarazioni. Riserveremo alle conclusioni del capitolo (par. 7.3.4) un nostro parere trasversale.

Nelle pagine che seguono sono riportate in **grassetto** le domande originarie dei questionari e in carattere più piccolo e rientrato le citazioni stralciate; notare che – per la garanzia di anonimato accennata sopra – gli stralci non sono attribuiti se non tramite una sigla.

7.3.1. Il primo turno

1) Innanzitutto vorremmo conoscere il suo parere sul mercato del lavoro in Provincia di Pistoia rispetto ad altri di sua conoscenza; lei ritiene che a Pistoia abbia avuto caratteristiche specifiche? Quali? È andato meglio o peggio di altrove? Perché?

La stragrande maggioranza dei partecipanti propone una lettura della situazione difficile, preoccupante e comunque *peggiore* di quelle registrate, in seguito alla crisi, in altre aree regionali (l'ambito di riferimento di quasi tutti i rispondenti). Anche se si registrano accentuazioni un po' diverse sulle cause e sulle conseguenze (su quali siano stati, per esempio, i comparti più penalizzati), la maggioranza delle risposte indica:

- crisi rilevante del settore manifatturiero, troppo frammentato e in conseguenza scarsamente innovativo;
- difficoltà o incapacità imprenditoriale a reagire alla crisi per molteplici fattori (scarsa preparazione, mancanza di capitali, individualismo);
- termalismo e turismo in flessione o non pienamente sviluppate.

Le conseguenze sul piano occupazionale sono ovviamente significative.

A titolo di esempio delle risposte pervenute:

Pistoia rispetto alle altre province della Toscana centrale ha avuto e continua ad avere maggiori problematiche per quanto riguarda la dinamicità del mercato del lavoro. Questo è dovuto alla prevalenza nella nostra provincia di un tessuto produttivo fatto prevalentemente di piccole e piccolissime imprese (lo testimonia la media degli addetti per azienda, meno di tre) e dalla frammentarietà dei settori produttivi, molti dei quali rivolti soprattutto al mercato interno, che hanno pagato pesantemente la crisi. Molte delle medie imprese industriali dal 2009 che non hanno retto alle dinamiche della crisi hanno visto la cessazione dell'attività produttiva e nessun diverso investimento che abbia portato nuove opportunità (basti rilevare che i pochi tentativi di reindustrializzazione di aree produttive - vedi ex

Radicil – non sono andati a buon fine). Se a questo si aggiunge il crollo del settore delle costruzioni e le difficoltà che vivono i settori del turismo e del commercio (strettamente connessi nella nostra realtà alla domanda interna), si comprende ancora meglio il perché della fragilità (acuita anche da un processo di precarizzazione legato in particolare ai settori stagionali dove sempre più dilagante è l'utilizzo del lavoro occasionale con i conseguenti effetti negativi rispetto alla continuità di reddito – non accessibilità ad Aspi) e della mancanza di opportunità del mercato del lavoro (F).

2) Quali sono stati in questi ultimi anni i fattori che più hanno penalizzato imprese e lavoratori in provincia? E i fattori che invece hanno aiutato a resistere?

Il ventaglio di risposte ricevute offre punti di vista diversi a seconda dell'angolo visuale degli interlocutori ma, sostanzialmente, specificano elementi già contenuti nelle risposte precedenti. A titolo di esempio:

La cultura imprenditoriale locale, poco propensa all'innovazione e scarsamente orientata all'internazionalizzazione, ha penalizzato molte aziende, in particolare quelle di piccole dimensioni (la maggioranza delle imprese locali). La difficoltà ad individuare nuovi prodotti, ad innovare il processo produttivo, ad intercettare nuovi mercati di sbocco e/o segmenti di consumatori, unita alla resistenza a fare rete o ad agire in una logica di filiera, hanno rappresentato fattori che hanno agito negativamente sulla capacità di cambiamento e di sopravvivenza. Trasversale a questi elementi l'esistenza di una cultura imprenditoriale poco consapevole "dell'obsolescenza delle risorse umane", restia alla formazione continua sia dell'imprenditore/trice sia dei lavoratori e delle lavoratrici, in molti casi poco capace ad interpretare l'evoluzione dei fabbisogni di professionalità e formativi. La crescente precarizzazione del lavoro non ha agevolato l'accumulazione di conoscenze del capitale umano. La presenza di una cultura restia al cambiamento ha caratterizzato in molti casi anche i lavoratori e le lavoratrici – in particolare quelli espulsi dai processi produttivi ed in ricollocazione – che non hanno compreso appieno l'importanza di attivarsi, riqualificarsi, sfruttare le opportunità offerte dalle politiche attive del lavoro al fine di cercare una nuova occupazione. [...] Tra i fattori che hanno permesso ai lavoratori ed alle lavoratrici di resistere: la presenza di ammortizzatori sociali, la possibilità di usufruire delle politiche attive del lavoro e l'esistenza di servizi per l'impiego che hanno rappresentato durante la crisi un punto di riferimento per le persone che hanno potuto usufruire di una serie di strumenti (carta ILA, tirocini, corsi di formazione, orientamento) e di servizi di accompagnamento al lavoro, ma anche di informazioni (ad esempio per richiedere contributi per affitto erogati dai Comuni) [...] (B).

3) Alla luce del quadro che lei ha appena descritto, come hanno reagito le politiche del lavoro locali, in Provincia di Pistoia?

Entrando nel tema centrale della nostra ricerca si poteva temere il rischio di un'indulgenza a favore della Provincia mancando di evidenziare quegli eventuali fattori negativi utili a una seria valutazione dell'efficacia. Questa introduzione serve per inquadrare il fatto che i partecipanti al gruppo (imprenditori, sindacalisti, amministratori pubblici etc.) hanno *prevalentemente* (non unanimemente, ma nella quasi totalità) mostrato apprezzamento per le attività realizzate in Provincia a sostegno dell'imprenditorialità e dell'occupazione, e anche quanti non hanno espresso apprezzamenti particolari hanno comunque convenuto che poco si poteva fare data l'imponenza della crisi. Nessuno ha ritenuto di muovere rilievi particolari (a un'eventuale mancanza d'azione, alla realizzazione di attività inutili...).

Direi che come in tutta la Toscana hanno fatto quello che hanno potuto. In una situazione di emergenza dovuta alla scarsità del personale, aumento delle incombenze e esplosione della crisi. Giova sempre ricordare che i 500 milioni di spesa annua dell'Italia per le politiche attive sono meno di un decimo della spesa della Germania, della GB e della Francia. E anche in L. di Stabilità e nel cosiddetto Jobs Act si parla di riforma delle politiche attive ad "invarianza di costo". Pensare di potenziare le politiche del lavoro grazie a improbabili supporti del terzo settore o del volontariato è semplicemente velleitario (D).

La Provincia di Pistoia ha reagito tempestivamente, perché già nel 2009/2010 erano stati pianificati interventi straordinari contro la crisi. Come molti altri enti locali, però, non ha contribuito a facilitare gli investimenti per il rilancio dell'economia (ad esempio in infrastrutture funzionali alle attività produttive, alle nuove tecnologie, agli investimenti produttivi, alla riorganizzazione dei processi, al ricambio generazionale e alla fusione di aziende, ecc. ecc.), dirottando invece la stragrande maggioranza delle risorse negli ammortizzatori sociali, e nella formazione e riqualificazione eccessivamente generica dei

lavoratori. Le aziende e i settori economici che hanno usufruito dei maggiori finanziamenti sono in realtà i più "decotti", magari caratterizzati da molti posti di lavoro ma destinati ad un inesorabile declino. Come mi disse una persona con ampie responsabilità su questo settore: "finanziamo quelli che vengono a piangere da noi, non quelli che ne hanno bisogno". La Provincia non è infatti riuscita ad attrarre le richieste di investimenti proprio dalle aziende più brillanti, attive ed economicamente solide (le quali, ovviamente, hanno paura dei finanziamenti pubblici e delle pubbliche amministrazioni che percepiscono come lente, burocratiche, inefficienti) (A).

Ferme restando le condizioni generali negative, ritengo che una buona parte degli interventi inerenti le politiche del lavoro siano stati attuati al meglio. Mi riferisco in particolare alle azioni tese ad assicurare un'ampia partecipazione all'iniziale costruzione del programma pluriennale e a successive fasi di definizione di specifici interventi, all'attenzione posta nella gestione delle crisi aziendali, all'impegno profuso per assicurare pari opportunità formative e occupazionali ai diversi lavoratori, allo sforzo compiuto per non ridurre il ruolo delle istituzioni nella gestione dei servizi per l'impiego. Credo che sarebbe stato necessario fare di più sul piano della comunicazione, sia per sostenere le forme di partecipazione avviate, per favorire la realizzazione di interventi innovativi e il trasferimento di buone prassi, per facilitare la sostenibilità di azioni e risultati. Come sopra accennato, sarebbe stata auspicabile una maggiore integrazione tra le politiche attive del lavoro e tutte le varie iniziative finalizzate allo sviluppo locale, come ad esempio quelle relative alle politiche per l'ambiente e il territorio (E).

Sicuramente le politiche del lavoro hanno tentato di ridurre le difficoltà, anche attraverso interventi di riorganizzazione e miglioramento dell'offerta dei servizi per l'impiego. [...] ritengo che possa essere valutata positivamente la prestazione di servizi personalizzati e qualificati alle persone che si rivolgono ai Centri per l'impiego. Credo che questo sistema abbia avuto il pregio di attutire l'impatto sociale negativo della perdita di lavoro (P).

Possiamo constatare l'efficacia dei voucher di conciliazione messi a disposizione delle lavoratrici interessate da processi formativi promossi dalla Provincia di Pistoia; non possiamo dire altrettanto dei voucher (servizio di babysitting) e dei contributi all'asilo nido previsti dalla L.92 del 2012 come misure sperimentali per la conciliazione vita-lavoro che a Pistoia hanno impattato su un numero esiguo di casi come ho avuto modo di constatare dai dati forniti dall'Inps provinciale (C).

Le politiche del lavoro locali hanno reagito alla situazione di crisi ed incertezza non lasciando sole le persone che stavano perdendo il lavoro o le aziende in crisi. [...] Mi riferisco all'approccio integrato alla base della programmazione provinciale che tiene insieme le politiche del lavoro, della formazione e dell'istruzione considerate sinergicamente come un volano per la ripresa/crescita economica. Ma soprattutto mi riferisco all'approccio partecipativo del processo di programmazione istruzione, formazione, lavoro che è stato, nelle sue linee strategiche approvato dal Consiglio Provinciale ma soprattutto è stato partecipato dal territorio oltreché dalla Commissione Provinciale Tripartita che ha preso parte a tutti gli incontri (V).

4) Relativamente alle politiche del lavoro e della formazione in Provincia di Pistoia, lei è a conoscenza dell'impegno di rinnovamento e riorganizzazione avvenuto negli ultimi anni con la nuova programmazione? Se ne è a conoscenza quale giudizio ne dà?

Fra coloro che conoscono la riorganizzazione provinciale (la maggioranza) emerge un generale apprezzamento con connotazioni diverse fra i giudizi sulla formazione e quelli sui CPI. Sulla formazione il giudizio è generalmente più netto (in senso positivo); a titolo di esempio:

Rispetto alla formazione professionale, il processo di programmazione adottato dalla Provincia di Pistoia, ampio, approfondito e coinvolgente, voluto congiuntamente tanto dall'Amministrazione quanto dalle parti sociali, ha prodotto un utilizzo delle risorse F.s.e. in grado di garantire l'adattabilità rispetto al variare delle esigenze e la finalizzazione rispetto agli obiettivi da perseguire (è un modello da esportare) (L).

L'elemento di maggior spicco è dal nostro punto di vista l'aver introdotto nella formazione le "linee strategiche" anche se non sempre tutte possono adattarsi alle micro imprese come ad esempio quella legata alle reti di imprese che trovano sicuramente maggior appiglio in imprese più strutturate che non nel mondo artigianale. Da segnalare la flessibilità progettuale che ha permesso di cucire sulle singole aziende risposte concrete e fattibili dando alla formazione un ruolo di più ampio respiro, talvolta anche come politica attiva del lavoro (Q).

Riguardo l'organizzazione dei CPI e il loro modello erogativo dei servizi i giudizi, comunque positivi, fanno i conti anche con alcuni limiti, con incompiutezze o con vincoli che non avrebbero consentito un ottimale dispiego delle potenzialità:

Ho apprezzato soprattutto l'investimento e i conseguenti risultati sul versante della programmazione, la più chiara organicità dell'impianto complessivo, la maggiore responsabilizzazione a cui sono stati chiamati gli operatori, le aree di interfaccia professionale aperte per poter organizzare risposte integrate ai diversi bisogni dei vari utenti, il raccordo tra servizi al lavoro e servizi per la formazione. Il processo di cambiamento ha subito a mio parere una serie di contraccolpi che ne hanno rallentato lo sviluppo e che meritano di essere superati. Alcuni sicuramente fisiologici e probabilmente prevedibili come parti inevitabili di una fase di trasformazione, altri forse determinati dall'effetto negativo prodotto dal vissuto di precarietà occupazionale degli operatori e quindi legati al periodo storico più che ad altri fattori (E).

Al modello di riorganizzazione dei CPI bisogna riconoscere indubbiamente dei punti forza come l'individuazione di un consulente personale e dunque un ruolo decisivo del singolo operatore. Questo se da una parte ha reso possibile la personalizzazione degli interventi, ha lasciato molta autonomia ad ogni singolo operatore con tempi e procedure spesso molto diverse tra loro. Dunque forse è mancata una opportuna comunicazione tra operatori e condivisione di strumenti e metodi. Sulle aperture serali e i servizi attivati per le imprese da parte dei CPI la sensazione che emerge dai feedback pervenuti dagli imprenditori è che oltre a non essere informati su tali servizi c'è ancora molta diffidenza e le imprese continuano a vedere come punti di riferimento i professionisti o le associazioni di categoria (O).

La personalizzazione dei servizi erogati dai centri per l'impiego, la chiara definizione dei diversi ruoli e funzioni presenti, la esplicitazione dei processi di sostegno dell'utente dei servizi e la chiara responsabilizzazione delle diverse figure che interagiscono nei CPI sono gli elementi positivi e validi di un rinnovamento necessario e adeguato. [...] Più fragile, perché ancora non chiaramente definita nei ruoli e nelle funzioni, sembra ancora la rete che dovrebbe istituirsi tra i CPI e gli stakeholder che interagiscono con i CPI, in particolare quando si tratta di fornire servizi a utenti con bisogni molteplici, i lavoratori più svantaggiati per cause endogene o esogene. Per queste persone, i CPI sono solo un tassello dei percorsi di inclusione o di rientro nel mercato del lavoro. Alla chiara definizione del modello di funzionamento dei CPI dovrebbe quindi abbinarsi una altrettanta chiara definizione dei ruoli e delle funzioni degli altri servizi pubblici che vengono coinvolti nell'accompagnamento dei percorsi d'inclusione socio-lavorativa dei soggetti svantaggiati (I).

Non pochi partecipanti hanno sottolineato gli elementi partecipativi dell'intervento provinciale; sia in positivo (l'aver condiviso una nuova visione e averla co-progettata) sia in negativo (le perduranti difficoltà a condividere percorsi complessi).

5) Lei sa che il futuro delle Province sarà diverso da quello attuale per quanto riguarda l'erogazione dei servizi per il lavoro. Indipendentemente dal suo auspicio, come crede che realisticamente sarà risolta la questione?

Naturalmente, stante il processo di riforme in materia in corso (all'epoca di questa azione valutativa) e senza chiare indicazioni, i partecipanti non hanno potuto dare indicazioni precise (sulle quali si è insistito nel secondo questionario) ma generalmente prefigurare esiti con gravi rischi di penalizzazione per le politiche del lavoro locali, specie se – come una piccola maggioranza teme – le competenze finali in materia saranno nazionali e non regionali.

Più si allontaneranno programmazione e servizi dal territorio e più, a mio giudizio, si produrranno risposte inefficaci (D).

Temo che qualunque sia la riorganizzazione finale (agenzia regionale o nazionale), non vi sarà un concreto miglioramento: probabilmente nessuna riduzione nella spesa, interventi ancora "a pioggia" e generici, mancanza di indicatori precisi sui rapporti costi/benefici. I centri per l'impiego rischiano di fare grandi passi indietro verso i vecchi uffici di collocamento (A).

Immagino che a breve si debba fare i conti con una situazione caratterizzata da ritardi e da altre disfunzioni tipiche delle fasi in cui si procede alla ridefinizione di ruoli istituzionali e quindi di governance. Mi auspico che a medio termine possano essere trovati assetti che garantiscano attenzione alle esigenze dei differenti contesti locali, ma al momento, sinceramente, temo uno scenario caratterizzato da una maggiore privatizzazione e da una distanza eccessiva tra i luoghi di

programmazione e di attuazione, con vari rischi, non ultimo quello della omologazione dei servizi e quindi della poca effettiva attenzione alle differenze delle persone e alle peculiarità dei territori (E).

Da tempo le Regioni hanno avanzato al Governo una proposta di riforma dell'organizzazione dei servizi per il lavoro, incentrato sul Sistema nazionale del lavoro che si avvale anche di un'Agenzia nazionale. Architrave del sistema sono le Agenzie regionali, responsabili della programmazione e gestione dei servizi, che regolano e organizzano gli interventi sul territorio, in un positivo rapporto pubblico-privato, ferma restando per le Regioni la facoltà di adottare proprie soluzioni organizzative, purché sia garantita l'interoperabilità di tutti i livelli coinvolti (H).

Conclusioni al primo turno del conduttore dell'analisi Delphi

In questo primo questionario abbiamo affrontato elementi introduttivi e di scenario che ci servono per entrare nello specifico col secondo turno (si veda il secondo questionario allegato). In sostanza i pareri ampiamente diffusi sono i seguenti:

- gravità della crisi in Provincia di Pistoia (al di là di valutazioni differenti su cause e ragioni questo giudizio è ampiamente prevalente);
- ruolo attivo e propositivo della Provincia (parere assolutamente maggioritario) con una buona proposta sulla formazione e un'interessante riorganizzazione dei CPI; quest'ultima, generalmente apprezzata, sconta di alcuni limiti veniali;
- apprezzato da diversi interlocutori l'aspetto partecipativo che ha permeato la riorganizzazione, anche se giudicato da alcuni incompleto e faticoso;
- preoccupazioni per il futuro: diversi immaginano una regionalizzazione delle politiche del lavoro attualmente in capo alle Province mentre altri ne prevedono l'accentramento a livello statale. Generalmente la maggioranza teme comunque che l'allontanamento delle politiche del lavoro dal territorio possa ridurne l'efficacia.

7.3.2. Secondo turno

Occorre premettere che i partecipanti al secondo turno della Delphi, oltre naturalmente a dare risposte articolate e complesse, hanno oscillato fra ipotesi previsive ("il trasferimento delle politiche comporterà questo e quest'altro") e auspici ("il trasferimento *dovrebbe* tener conto di questo e quest'altro"); qui, per semplicità, li tratteremo come indicazioni analoghe.

In linea di massima gli spunti proposti sono in maggioranza critici verso qualunque trasferimento (poche le sottolineature favorevoli) ma in particolare verso uno statale. Sia pure con dubbi e timori l'ipotesi del trasferimento verso la Regione include più spesso elementi di positività o, quanto meno, di minore negatività, rispetto all'altra ipotesi. In alcuni casi si distinguono i diversi ruoli che dovrebbero avere i due livelli:

La proposta avanzata dalle Regioni di riforma dell'organizzazione dei servizi per il lavoro, incentrata sul Sistema nazionale del lavoro e su una rete di agenzie regionali, deputate alla gestione sul territorio degli interventi di politica attiva si basa sulla necessità di un quadro di riferimento comune a livello nazionale che può essere declinato a livello territoriale, nel rispetto dei Livelli Essenziali delle Prestazioni che devono valere, senza discriminazioni, su tutto il territorio nazionale. Ma al contempo devono essere salvaguardati e valorizzati i sistemi regionali che hanno costruito sistemi efficienti, e deve essere comunque mantenuto un forte radicamento dei servizi sul territorio. Una volta definiti a livello nazionale gli standard e gli obiettivi da perseguire, le funzioni di programmazione e attuazione degli interventi inerenti il mercato del lavoro e l'occupazione dovrebbero restare appannaggio delle Regioni, in modo da renderli coerenti con le caratteristiche dei sistemi produttivi locali e le dinamiche domanda-offerta di lavoro territoriali [H].

2) Qualora le politiche del lavoro attualmente in capo alle Province venissero trasferite alle Regioni, quali conseguenze immagina (in positivo e in negativo) sul mercato del lavoro locale nel breve periodo (entro 1-2 anni)? Per le imprese? Per i lavoratori?

Conseguenze positive:

- un coordinamento e una programmazione unitaria capace di valorizzare e dare continuità alle buone esperienze toscane:

una direzione, programmazione, governo delle politiche del lavoro regionale consentirebbe di non disperdere le eccellenze maturate in Toscana e garantirebbe quel confronto tra tutte le rappresentanze economico-sociali che in questi anni si sono confrontate in modo positivo. Le ricadute immediate sul mercato del lavoro dipendono da fattori non meramente istituzionali [G];

La gestione regionale dei servizi per il lavoro (tramite ad esempio un'Agenzia Regionale e la conseguente trasformazione dei servizi provinciali per l'impiego in servizi territoriali per l'impiego) potrebbe contribuire ad uniformare la qualità dei servizi erogati (su standard regionali) ed a sviluppare in certi territori servizi non ancora sperimentati (in particolare nei confronti delle imprese) attivando un effetto di contaminazione. [B]

- Maggiori opportunità locali per la vicinanza delle Regioni ai cittadini:

Prendendo per assunto che le Regioni, per motivi di vario genere, prestino maggiore attenzione alle istanze locali di quanta possa prestarne lo Stato, nel breve periodo si può ipotizzare che si creino più opportunità per le imprese e per i lavoratori di partecipare e di incidere sulle scelte relative alla programmazione integrata e, comunque, che l'impostazione e la realizzazione della funzione di programmazione possa essere svolta con maggiore consapevolezza dei bisogni dei territori. Ne dovrebbe risultare una gestione più efficiente delle risorse coi conseguenti benefici in termini di efficacia della formazione, soprattutto come parte integrante delle politiche attive, di crescita delle opportunità occupazionali legate ad iniziative locali e regionali e, auspicabilmente, di concreta integrazione tra le politiche per lo sviluppo locale [E].

Conseguenze negative:

- minor efficienza nei servizi per il lavoro, confusione operativa, ritardi nell'avvio delle attività (almeno in un primo periodo);

Anche ove si riesca ad operare un buon temperamento tra le varie esperienze delle singole realtà Provinciali, occorrerà comunque un periodo di "rodaggio", durante il quale lavoratori e imprese potrebbe facilmente essere confusi sui servizi a loro disposizione e su come accedervi. [C]

- una standardizzazione che non sarebbe più in grado di cogliere specificità locali maturate anche nei territori con approcci partecipativi:

Il passaggio della programmazione delle politiche del lavoro alla Regione rischia di disperdere quel patrimonio di esperienze, reti di relazioni, capitale sociale che è stato alla base delle politiche di sviluppo locale in questi anni e soprattutto che venga meno il metodo, l'approccio partecipativo che ha caratterizzato la programmazione di alcuni territori. Il rischio è che la Regione - almeno nel breve periodo - programmi interventi standard, che non tengano conto delle differenze e che vadano nella direzione di sostenere ad esempio lo sviluppo di alcuni settori e/o filiere di imprese avvantaggiando alcuni territori a scapito di altri, con conseguenze negative su tessuto imprenditoriale e sui lavoratori/trici [...] [Possibile] perdita di posti di lavoro e dispersione di capitale umano e di professionalità con danno per la qualità dei servizi [B].

- Disparità fra le Regioni, con conseguenze nelle opportunità per i cittadini di Regioni meno attive e propositive:

questa soluzione comporta maggiori rischi di amplificare le difficoltà del Paese di definire e attuare una politica economica e sociale che garantisca pari opportunità ai cittadini delle diverse regioni, soprattutto laddove non sono stati colmati gap storici (E).

3) Qualora le politiche del lavoro attualmente in capo alle Province venissero trasferite alle Regioni, quali conseguenze immagina (in positivo e in negativo) sul mercato del lavoro locale nel medio periodo (entro 3-5 anni)? Per le imprese? Per i lavoratori?

I partecipanti non prevedono grosse differenze in un periodo temporale più lungo e consolidato. Fra coloro che provano ad esercitare uno sguardo prospettico le opinioni sono sostanzialmente divise fra chi teme una minore attenzione ai bisogni locali a causa di una

organizzazione centralizzata e in qualche modo lontana, e chi – all’opposto – dopo un periodo iniziale vede nella Regione la possibilità di un governo più efficace delle politiche del lavoro:

Il rischio maggiore nel medio periodo è quello, in concreto, della difficoltà di programmazione di nuovi strumenti e politiche del lavoro che possano attagliarsi a tutte le varie realtà che compongono il territorio regionale; occorrerebbe un attento bilanciamento, anche alla luce delle differenze sia qualitative (diversificazione piuttosto marcata dei settori di imprenditorialità preponderanti nei vari territori locali) sia quantitativamente (diversità tra piccoli e grandi centri, diversa incidenza di grandi aziende e imprese di piccole-medie dimensioni o artigiane). Il rischio di una non corretta e bilanciata programmazione degli strumenti e delle politiche del lavoro è una loro depauperata efficacia, rispetto al passato di competenza provinciale, sia nei confronti delle aziende che nei confronti dei lavoratori. [C]

Nel medio periodo – dopo una fase di assestamento – la nostra Regione sarà in grado di garantire, tramite la rete territoriale dei servizi per l’impiego, livelli elevati di prestazione e sviluppare un modello di governance in grado di intercettare i bisogni dei territori [V].

Considero quello regionale, il livello di governance più appropriato per le politiche del lavoro. Tuttavia occorre considerare come l’esito possa essere condizionato in maniera rilevante dalla capacità della Regione di orientare il percorso di riforma e di assumere un ruolo (rafforzato, rispetto al passato), di coordinamento strategico e operativo che a partire dalla condivisione di una chiara visione delle priorità e obiettivi di sviluppo, sia in grado di accompagnare il riassetto organizzativo e funzionale dei servizi [S].

4) Qualora le politiche del lavoro attualmente in capo alle Province venissero trasferite allo Stato, quali conseguenze immagina (in positivo e in negativo) sul mercato del lavoro locale nel breve periodo (entro 1-2 anni)? Per le imprese? Per i lavoratori?

Come già detto la grande maggioranza delle risposte è critica e preoccupata verso questa ipotesi per l’eccessivo allontanamento delle politiche dai territori e dalle loro specificità. Diversi partecipanti segnalano anche la forte disparità fra le realtà regionali, rispetto alla quale si vede un ruolo statale di indirizzo, definizione di standard etc.:

Sicuramente questo scenario sarebbe veramente poco auspicabile in quanto la forbice tra territori e Stato è troppo ampia; lo Stato non sarebbe in grado di interpretare i fabbisogni di imprese e lavoratori e poi, chi farebbe da portavoce per imprese e lavoratori verso lo Stato? La Regione? Sarebbe già una conquista riuscire a far dialogare in modo costruttivo la Regione con i territori senza che questa imponga politiche di interesse dei pochi sui molti... [Q]

Non riesco a pensare ad una programmazione a livello nazionale delle politiche del lavoro che possa tenere in considerazione le esigenze dei vari territori e possa fornire risposte efficaci e condivise/partecipate, al fine di andare incontro alle esigenze delle imprese e dei lavoratori e delle lavoratrici. Il livello centrale è troppo lontano dai territori, spesso ne ignora i problemi ed in aggiunta viviamo in un paese caratterizzato da profonde diversità e velocità di sviluppo [...]. La centralizzazione - in presenza di modelli di erogazione dei SPI a diverse velocità – penalizza Regioni più virtuose come ad esempio la Toscana che presenta un modello di erogazione dei SPI tra i più avanzati in Italia, ben distante ad esempio dal sistema che caratterizza la Sicilia. La creazione di un’Agenzia Nazionale di erogazione dei servizi appiattirebbe pertanto lo standard di alcune Regioni.

Questo non significa che non sarebbe opportuno fissare degli standard nazionali dei servizi ad esempio definendo i LEP – Livelli Essenziali delle Prestazioni [B].

Lo Stato potrebbe avere un ruolo importante nella definizione di linee guida e di standard delle prestazioni al fine di garantire un livello minimo di servizi su tutto il territorio nazionale, valorizzando nel contempo le specificità territoriali. [V]

5) Qualora le politiche del lavoro attualmente in capo alle Province venissero trasferite allo Stato, quali conseguenze immagina (in positivo e in negativo) sul mercato del lavoro locale nel medio periodo (entro 3-5 anni)? Per le imprese? Per i lavoratori?

Vengono confermate, se non accentuate, le preoccupazioni già espresse.

In alcuni casi i partecipanti hanno cercato di evidenziare alcune potenzialità positive:

Analogamente al ragionamento fatto sulla Regione, potrebbero esserci risvolti positivi se l'obiettivo fosse razionalizzare e ridurre la spesa. Ad esempio:

- anagrafe del lavoro UNICA a livello nazionale (invece di 21 appalti milionari per ogni regione)
- procedure online, sulla scia di quanto già attuato dall'INPS, senza più doversi recare obbligatoriamente agli sportelli

Di nuovo, sono un po' scettico, anche perché la prima reale esperienza nazionale di Garanzia Giovani mi pare attualmente un gigantesco spreco di risorse a livello di strumenti, assistenza tecnica, orientamento e disorientamento, senza un reale valore aggiunto per il mercato del lavoro. [A]

Conclusioni al secondo turno del conduttore dell'analisi Delphi

L'insieme dei primi due questionari, che ci introdurrà al terzo e ultimo, porta a queste sintetiche conclusioni:

- gravità della crisi in Provincia di Pistoia;
- ruolo attivo e propositivo della Provincia di Pistoia con una buona proposta sulla formazione e un'interessante riorganizzazione dei CPI; apprezzamento della partecipazione come metodo utilizzato in tale riorganizzazione;
- qualunque sia la soluzione futura, l'allontanamento delle politiche del lavoro e della formazione dai territori rischia di disperdere esperienze positive, allontanare la programmazione e gli interventi dai bisogni reali locali, creare disparità (oltre a scontare un periodo di confusione e inefficienza);
- dovendosi comunque operare la riorganizzazione delle politiche del lavoro, l'auspicio nettamente prevalente è che avvenga a favore della Regione, con un'eventuale Agenzia nazionale con funzioni di indirizzo per colmare il gap esistente fra Regioni.

Con accentuazioni diverse anche in ragione dei diversi ruoli istituzionali dei partecipanti alla Delphi, le riflessioni proposte appaiono prevalentemente "difensive": il percorso dell'abolizione delle Province è un dato; la necessità di un nuovo disegno istituzionale per i servizi del lavoro è una conseguenza inevitabile. Come ogni cambiamento rilevante anche questo viene temuto per possibili conseguenze non poi così difficili da immaginare, mentre anche chi si sforza ragionevolmente di vedere le soluzioni praticabili – anche migliorative – non è scevro da perplessità circa effetti terzi provocatori di potenziali inefficienze.

7.3.3. Terzo e ultimo turno

Le nostre domande sul possibile destino delle politiche del lavoro provinciali, e in particolare modo dei Centri per l'Impiego, non potevano naturalmente tenere conto del decreto dell'11 Giugno u.s. che istituisce l'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro) che pur includendo le strutture regionali si configura come una centralizzazione del livello politico-programmatorio e di gestione delle politiche attive del lavoro.

Indipendentemente da quanto ipotizzato, abbiamo comunque chiesto quale eventuale cambiamento si sarebbe riscontrato, nella qualità dei servizi resi, in entrambe le ipotesi; questi i risultati.

Con un trasferimento alle Regioni:

- per i lavoratori:
 - 1 migliori servizi;
 - 7 servizi in linea con quelli attuali
 - 5 servizi peggiori (leggermente o gravemente).
- Per le imprese:
 - 2 migliori;

- 5 in linea con quelli attuali;
- 6 peggiori.

Escludendo i pochi che immaginano un miglioramento dei servizi il gruppo si divide a metà fra chi immagina uguali servizi e chi ne immagina di peggiori. Ma la situazione cambia molto nell'ipotesi del trasferimento delle competenze a un organismo centrale (come di fatto è avvenuto):

- per i lavoratori:
 - 0 migliori servizi;
 - 1 in linea con quelli attuali;
 - 4 leggermente peggiori;
 - 8 sostanzialmente peggiori.
- Per le imprese:
 - 0 migliori;
 - 2 in linea con gli attuali;
 - 2 leggermente peggiori;
 - 9 sostanzialmente peggiori.

Pessimismo generalizzato per l'ipotesi centralista, ma non grandi entusiasmi neppure per quella regionale. Una spiegazione la possiamo trarre da altre domande del terzo round.

Abbiamo chiesto – per entrambe le ipotesi – di quali elementi si sarebbe dovuto tener conto per mantenere buoni servizi per imprese e lavoratori. Oltre a risposte di tipo organizzativo e operativo (investimenti, formazione, valutazione) due risposte spiccano con particolare evidenza *in entrambi* i casi (Stato o Regione):

- Costante partecipazione locale, sui territori, capace di produrre politiche ed interventi differenziati;
- Ricognizione delle buone pratiche realizzate in Toscana e loro riproposizione a livello sistemico.

La partecipazione viene indicata come necessaria da 10 partecipanti nell'ipotesi "Regione" e addirittura 12 (su 13) nell'ipotesi "Stato", mentre le buone prassi da valorizzare sono indicate rispettivamente da 9 e 5. Ciò che crediamo di leggere in queste risposte è la necessità di non disperdere un'esperienza locale che malgrado alcune critiche già viste nei turni precedenti appare, evidentemente, preziosa e da continuare a valorizzare, sia nei suoi aspetti partecipativi vissuti fra 2011 e 2012 in Provincia, quando la riorganizzazione dei CPI e il modello erogativo sono stati oggetti di confronto e discussione, sia nei suoi aspetti operativi che distinguono l'esperienza di Pistoia come buona prassi.

Uno spazio è stato riservato alla formazione e al suo futuro; qui i giudizi sono disparati, con una certa vena di pessimismo sostenuta – da taluni – sulla non efficace organizzazione della formazione, a volte scollegata dalle politiche del lavoro, che si riscontrerebbe anche in questi anni. La formazione, per quasi tutti, deve essere valorizzata, integrata col lavoro e resa più rispondente alle reali necessità dei lavoratori e delle imprese (cosa che per alcuni già oggi non è).

La domanda finale riguardava uno sguardo prospettico generale della situazione in Toscana fra alcuni anni. Il ventaglio delle risposte varia fra un moderato pessimismo a un (maggioritario) moderato ottimismo. Quest'ultimo, comunque, è esplicitamente condizionato alla capacità della Regione Toscana di farsi parte attiva in modo efficace, senza ripetere politiche vecchie che non riflettono le necessità delle imprese (alcuni pongono esempi espliciti). Alcuni esempi di risposte:

Il mercato del lavoro da qui a tre anni sul territorio regionale potrà risentire in modo determinante della spinta e degli orientamenti che rispetto al sistema economico toscano saranno dati dalle strategie regionali di sviluppo.

In altre parole se il territorio rimarrà legato a logiche economiche figlie di schemi ormai superati e di contesti non più riproducibili, la difficoltosa tenuta registrata mediamente ad oggi, anche e soprattutto grazie agli ammortizzatori sociali, si trasformerà in una effettiva caduta delle opportunità. Se viceversa si radicherà la consapevolezza della necessità di una reale e profonda svolta verso la terziarizzazione ed in particolare l'adesione delle linee strategiche di sostegno allo sviluppo di questo territorio investiranno nello sviluppo turistico, ovverosia nello sfruttamento intensivo e sostenibile del patrimonio inestimabile di ambiente, cultura, arte e attrazioni che questa terra è in grado di esprimere, allora, tenendo conto delle necessità di rivedere gli schemi di approccio al lavoro che questa svolta richiederebbe, le prospettive di crescita economica e conseguentemente di fabbisogno di capitale umano qualificato potrebbero non solo consolidare le attuali posizioni ma, invertendo la tendenza, creare i presupposti per l'apertura di nuove e qualificate aree di prospettiva occupazionale per un'ampia fetta della popolazione attiva [L].

Occorrerà, in un quadro così cupo, aiutare, da un lato, le imprese a riorganizzare e riprendere la propria attività, diversificandola e magari indirizzandola verso settori più specifici ed in espansione, e/o verso nuovi mercati; e, dall'altra, occorrerà aiutare i lavoratori a crescere nella medesima direzione, con percorsi formativi che li specializzino in modo da consentirne proficuo inserimento in settori in crescita, in modo che le competenze professionali maturate da ciascuno non vadano disperse ma siano ampliate e migliorate in un'ottica di collocamento. [C]

7.3.4. Conclusioni

Per comprendere il senso delle nostre conclusioni occorre ricordare brevemente che l'Analisi Delphi si costruisce attraverso il parere *di attori sociali particolarmente esperti* del tema trattato. I nostri interlocutori sono quindi stati selezionati per essere molto vicini alle politiche del lavoro e della formazione della Provincia di Pistoia, vuoi come attori delle medesime o come loro fruitori o comunque come soggetti che hanno partecipato negli anni a fasi politico-istituzionali di interlocuzione. Il loro giudizio è quindi particolarmente informato e competente (per esempio: quasi tutti sono a conoscenza della riorganizzazione del 2012) ma non generalizzabile (abbiamo visto in altre fasi della nostra ricerca – per esempio coi focus group del cap. 3 o con le interviste telefoniche del cap. 5 – che i “normali” fruitori di servizi del lavoro e della formazione provinciale solo raramente conoscono, e spesso in forma frammentaria, tale riorganizzazione). In quanto informatori competenti i loro giudizi sono quindi sostanzialmente più consapevoli degli sforzi provinciali per resistere alla crisi e le critiche – che pure non mancano – riguardano elementi operativi specifici e non il quadro concettuale complessivo, come abbiamo già visto.

Elemento di forte disturbo allo svolgimento della nostra Delphi è stato naturalmente l'incerto destino delle Province (e dei loro servizi per il lavoro) che ha accompagnato specie le prime tornate mentre le decisioni governative sono state annunciate in corso d'opera, proprio dopo la consegna del terzo e ultimo questionario che – in mancanza, all'epoca, di notizie certe – sollecitava pareri su entrambe le ipotesi in campo: regionalizzazione o ricollocazione in ambito nazionale. Indipendentemente da come sono andate effettivamente le cose si è visto (risposte al terzo questionario) come i timori dei nostri interlocutori siano stati abbastanza generali per entrambe le ipotesi ma, specialmente, per quella effettivamente concretizzata, e ne abbiamo già spiegate le ragioni.

La lettura complessiva del percorso, in conclusione, porta ad osservare come l'apprezzamento inizialmente visto fosse concentrato, oltre che sulle soluzioni organizzative e istituzionali in sé, *sull'approccio partecipato e sull'interlocuzione con gli attori del territorio*, elementi che

riprenderemo nelle Conclusioni al Rapporto, con una possibilità di lettura più concreta di quelli che sono i problemi locali, e che è questa perdita che si paventa sia nell'ipotesi di una regionalizzazione delle politiche del lavoro (che poi non è avvenuta) sia e specialmente per la centralizzazione nazionale; l'idea – fortemente sostenuta dai nostri interlocutori – di recuperare e riutilizzare le buone pratiche realizzate in Toscana, indicano che l'esperienza pistoiese (assieme a eventuali altre) non deve essere dispersa.

8. La modellizzazione delle interviste e focus e la riflessione sulla base dei dati

8.1 Sintesi

Arricchire la valutazione di un contesto complesso con un adeguato quadro di misure quantitative non si può ridurre ad una teoria, sia pur ricca, di indicatori con relative fonti: la classica struttura problematica reticolare che contraddistingue sempre la complessità è tale che gli attori che abitano lo spazio decisionale e di analisi devono essere rappresentati in tutta la ricca pluralità di processi e di relazioni che intercorrono tra loro. In questa prospettiva, dunque, quello che si voleva predisporre non era solo il classico sistema informativo settorializzato e strutturato, tipico degli osservatori e dei bollettini, ma un “testo” a supporto delle argomentazioni, in cui navigare cercando di ritrovare, nelle misure, quella ricchezza descrittiva che avevamo trovato nei focus e nelle risposte alle interviste,

Il sistema informativo sintetizzato da questo progetto è descritto in termini di modello, di struttura e di output e intende rappresentare la risorsa da utilizzare quando si vogliono individuare, usare, produrre e mantenere aggiornate le misure quantitative a supporto delle decisioni e della valutazione.

Il capitolo è così strutturato: dopo aver ripercorso brevemente alcuni elementi di metodo e di impostazione ed aver sottolineato il ruolo delle narrazioni sviluppate dai diversi *stakeholder* nello sviluppo (anche tecnico) del sistema, si passa ad analizzare nel dettaglio i contenuti dei *focus group* funzionali all’analisi *Swot* relazionale.

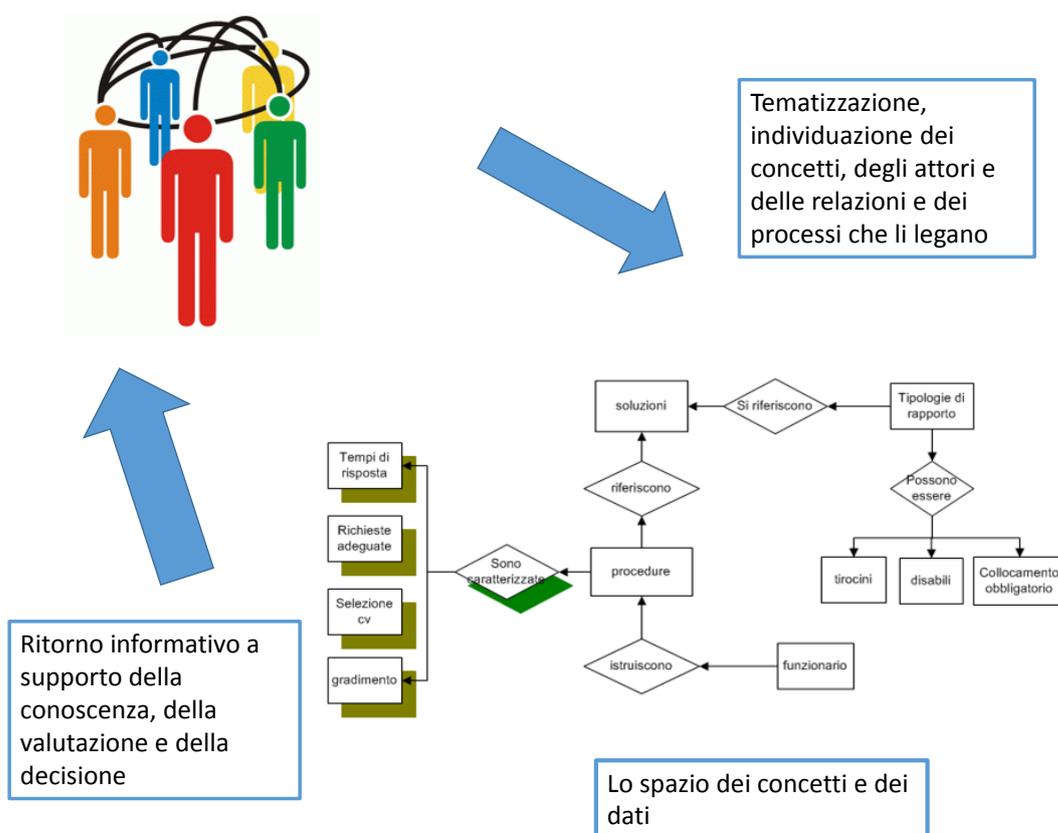
Queste riflessioni si concretizzano in una serie di risultati conoscitivi e di sintesi: (i) i modelli concettuali delle narrazioni e la loro integrazione in un sistema unico, che rappresenta uno spazio concettuale condiviso e comune tra tutti i soggetti interpellati nelle attività di focus; (ii) i sistemi di indicatori che traducono, su una base quantitativa coerente, aderente alle narrazioni e il più oggettiva possibile, i testi destrutturati raccolti nei focus; (iii) il sistema dei dati necessari per valorizzare gli indicatori; (iv) il glossario che elimina ogni elemento di ambiguità nelle concettualizzazioni e consente di eliminare il rumore informativo; (v) il sistema documentale statistico che documenta in modo esauriente le misure, le loro modalità di calcolo ed il loro legame al sistema dei concetti a cui si riferiscono.

In questo capitolo sono proposti esempi di indicatori pertinenti con il tema trattato e coerenti con il modello: i documenti presentati sono una base per supportare politiche autonome di misura. Il modello consente di verificare se le misure ipotizzate siano compatibili con lo spazio concettuale modellato.

Obiettivo di queste azioni è stato quello di realizzare un sistema economicamente e organizzativamente sostenibile che consenta, a partire dalle aree problematiche individuate dai diversi interlocutori e dalla ottimizzazione e razionalizzazione delle fonti disponibili, di mettere a disposizione un *testo* navigabile ed integrato di concetti, dati ed indicatori, tali da consentire una azione valutativa continua e pertinente.

8.2. Il metodo: il Ruolo delle Narrazioni

Uno degli obiettivi che, come gruppo di progetto, si è perseguito nell'ambito di questo lavoro è stato quello di integrare in una maniera profonda e non meramente rituale l'approccio qualitativo e quello quantitativo: tale integrazione non poteva avvenire, come una sorta di suggello, alla fine dei lavori, ma doveva innervare tutte le fasi di studio e di analisi fin dalle loro battute iniziali. La cerniera di connessione tra gli assi qualitativi e quelli quantitativi è stata individuata nelle narrazioni degli stakeholder. Le narrazioni sviluppate dai diversi interlocutori nei *focus group* per la *Swot* relazionale, dunque, sono il punto di partenza e la chiave di volta costruttiva di tutto il sistema informativo a supporto delle, della valutazione e del monitoraggio.



Qualsiasi narrazione destrutturata, infatti, delinea un quadro concettuale fatto di attori relazionati tra loro da una rete di processi: si tratta, a tutti gli effetti, di una mappa concettuale, che, ricavata per ognuna delle narrazioni esaminate, delinea e modella il sistema delle informazioni che si potranno predisporre e generare per supportare e tradurre, su base quantitativa, le argomentazioni espresse in modalità narrativa.

Nel seguito di questo capitolo verranno innanzitutto proposte le analisi e le modellazioni dei verbali dei singoli focus per poi sintetizzare una mappa concettuale unitaria e sintetica che le comprenda tutte.

8.3 Modellazione del contenuto dei Focus e delle interviste

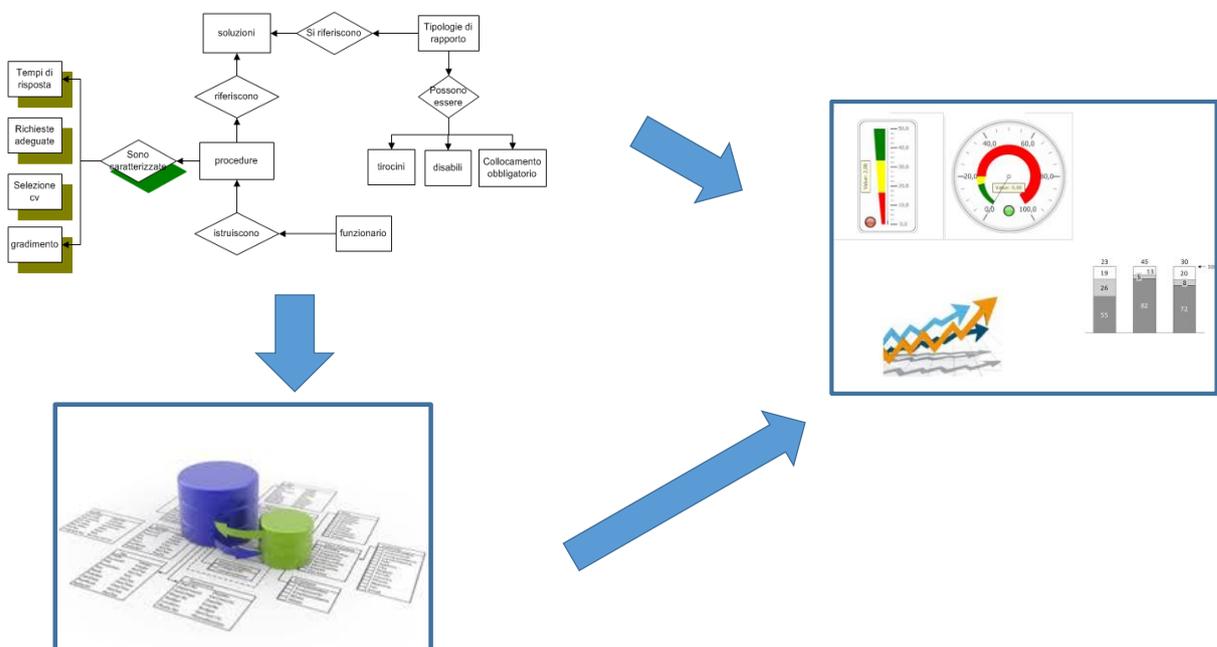
L'attività di modellazione del sistema informativo parte, come anticipato nelle note descrittive del metodo, dalla trattazione delle narrazioni raccolte per effettuare l'analisi di Swot relazionale, ed è stata poi estesa, con la stessa metodologia, alle interviste.

Per ognuno degli incontri, a partire dall'ascolto dei contenuti espressi, si sono evidenziate le argomentazioni emerse in risposta alle domande valutative. Su questa base si sono costruiti i modelli concettuali che, come si potrà verificare dalle figure, altro non solo che una modalità grafica per rappresentare tali narrazioni: non ci sono componenti tecnologiche. L'utente finale può, navigando il grafo nel senso delle frecce, rileggere in modo sintetico quanto espresso, in modo destrutturato, nel corso degli incontri.

La figura dell'utente, messa in grado di rileggere quanto compreso dal tecnico delle sue narrazioni, può valutare la fedeltà della traduzione tecnica e assume un ruolo attivo ed ascoltato anche nella costruzione dello strumento tecnologico.

Il vantaggio di avere una rappresentazione di questo tipo sta inoltre nel fatto che per ogni attore si individuano, sinteticamente, i processi in cui è coinvolto e si possono cercare in modo mirato, quasi fosse una sorta di carta geografica, i dati per descrivere attori, relazioni e protocolli di misura per effettuare sintesi.

I modelli presentati sono corredati da spunti di misura che non pretendono di esaurire la gamma degli indicatori che potrebbero essere costruiti, ma che danno una prima idea di come valorizzare il sistema delle informazioni modellato.



I
Il grafo rappresentato nella figura mostra il percorso dal modello dei concetti, alla individuazione dei dati adeguati alla rappresentazione, fino al loro utilizzo in sistemi di misura corrispondenti ai concetti.

Il modello concettuale consente di individuare i dati che servono alla valutazione di indicatori a supporto della narrazione

La modellazione dei singoli *focus* è poi stata sintetizzata in un sistema concettuale di sintesi che consente una rappresentazione integrata dei diversi *punti di vista*.

8.4 Verso una narrazione unitaria e sintetica: il modello concettuale di sintesi

Dopo aver modellato i contenuti sviluppati nei focus ed averne evidenziato concetti e processi, si è prodotto un sistema concettuale di sintesi che consente una rappresentazione integrata dei diversi *punti di vista*: il sistema, infatti, deve essere uno strumento a servizio della comunità degli utenti e degli interlocutori nel suo complesso e nelle sue interazioni.

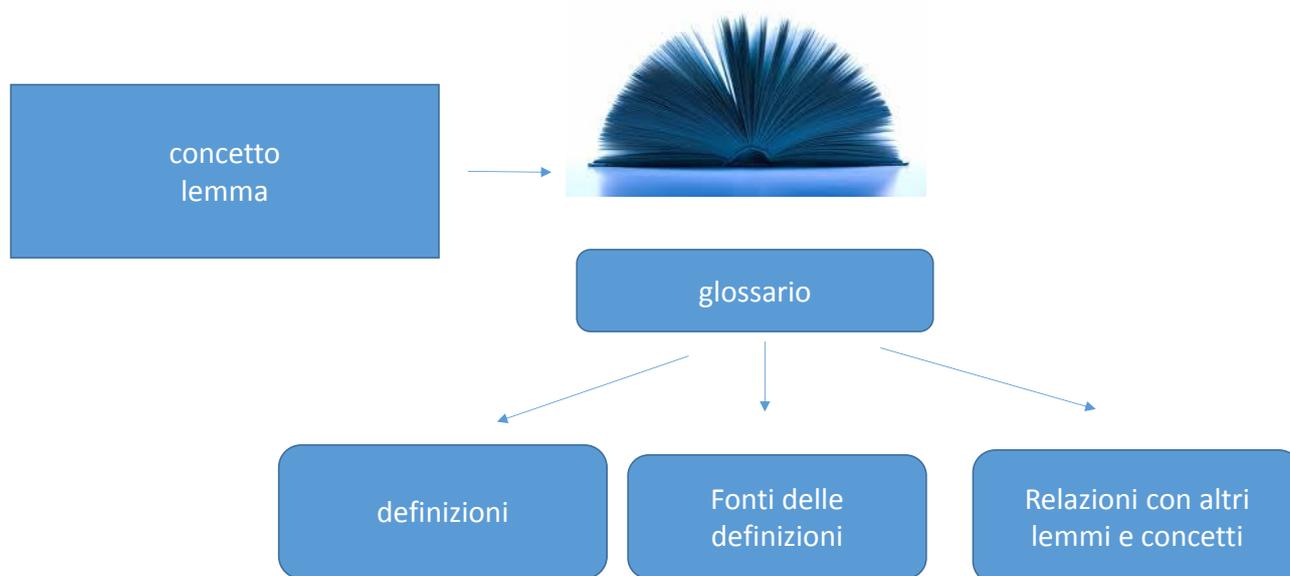
In questa prospettiva misure e indicatori sono un supporto argomentativo che consente, non solo di esprimere con più forza le proprie opinioni, ma anche di comprendere bene le ragioni degli altri, individuando, magari, inattese relazioni.

Come sempre succede, anche in ambito non tecnico, quando si vuole arrivare ad una rappresentazione unitaria della conoscenza, il primo passo da fare è quello di rimuovere le ambiguità semantiche. Leggendo e analizzando i verbali di focus e interviste, ci si è infatti non di rado imbattuti in termini che venivano utilizzati con accezioni diverse a seconda di chi li usava: per questo motivo si è lavorato con strumenti documentali di supporto, che verranno più diffusamente discussi nel paragrafo successivo.

Un'ultima notazione: trovare un linguaggio comune e un modello concettuale unitario non vuol dire imporre l'unanimità. Pur nella differenza delle opinioni, che sono essenziali a qualsiasi processo argomentativo, si uniforma e precisa il linguaggio da usare, in modo da eliminare qualsiasi traccia di rumore informativo.

8.4.1 Uniformare le concettualizzazioni: il glossario

Per eliminare tutte le possibili fonti di ambiguità, sinonimi, falsi sinonimi e rumore nella connotazione dei concetti è stato sviluppato un **glossario** che documenta l'accezione e la definizione dei concetti esaminati e tradotti in indicatori statistici.



Ogni concetto individuato nell'ambito delle narrazioni viene associato alle sue definizioni (comprese quelle spontanee) ed alle fonti di tali definizioni: si noti che le accezioni del termine/concetto possono essere più di una e non è infrequente il caso in cui il non allineamento delle definizioni tra i diversi stakeholder porti a fraintendimenti e vischiosità nella circolazione delle conoscenze e delle informazioni. Il glossario, nel mettere in trasparenza questo aspetto, supporta nella diminuzione del rumore informativo.

Lo schema mostra anche come il glossario non si limiti a chiarire l'accezione del lemma, ma elenchi anche a quali altri concetti sia legato: è una informazione importante perché consente una visione molto immediata dei processi e delle relazioni in cui è coinvolto quel concetto e supporta nella predisposizioni di descrizioni trasversali.

La figura seguente mostra un esempio di applicazione del glossario: quella relativa al concetto di "azienda".

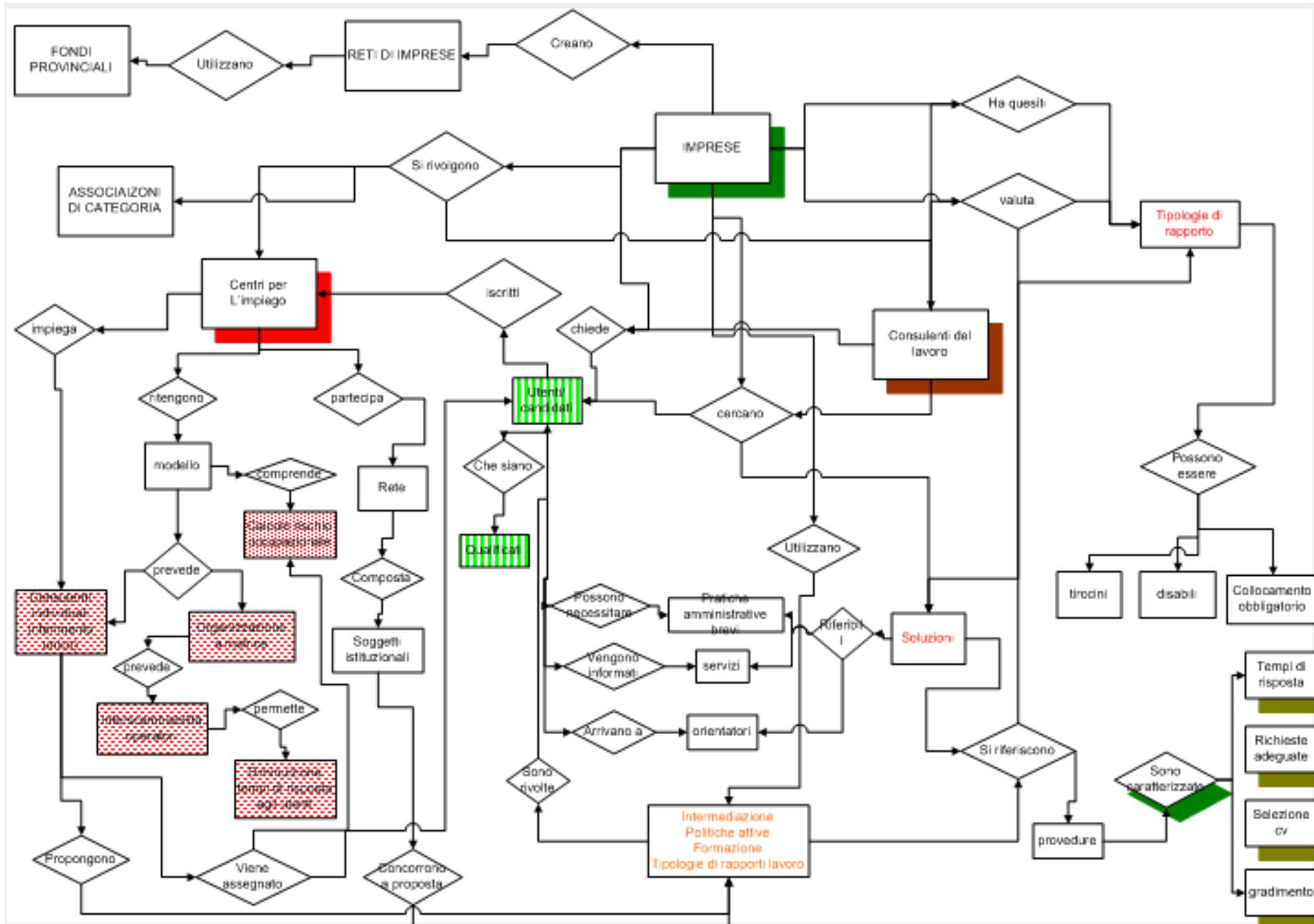
Lemma	Definizione	fonte
Impresa-Azienda	Unità giuridico-economica che produce beni e servizi destinabili alla vendita e che, in base alle leggi vigenti o a proprie norme statutarie, ha facoltà di distribuire profitti realizzati ai soggetti proprietari siano essi privati o pubblici. Il responsabile è rappresentato da una o più persone fisiche, in forma individuale o associata, o da una o più persone giuridiche. Tra le imprese sono comprese: le imprese individuali, le società di persone, le società di capitali, le società cooperative, le aziende speciali di comuni o province o regioni. Sono considerate imprese anche i lavoratori autonomi e i liberi professionisti.	http://www.lavoro.gov.it/Notizie/Documents/Notizie/Rapporto_coesione_sociale_glossario.pdf
tipo di relazione	lemma	fonte
si rivolgono	Consulente del lavoro	http://it.wikipedia.org/wiki
ha quesiti	Rapporto di lavoro	http://www.lavoro.gov.it/Notizie/Documents/Notizie/Ra
si rivolgono	Centri per impiego	www.agenzia lavoro.tn.it/agenzia/cp
si rivolgono	Associazione di categoria	Associazioni_categoria
creano	Reti di impresa	Unioncamere
valuta	Rapporto di lavoro	http://www.lavoro.gov.it/Notizie/Documents/Notizie/Ra
chiede	candidati	
hanno effettuato	swot analysis relazionale	https://bezzicante.files.wordpress.com/2014/05/glossari
cercano soluzioni	Centri per impiego	www.agenzia lavoro.tn.it/agenzia/cp
si informano	Tirocini Formativi	http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1061502/acc
sono entità	focus group imprenditori	Gruppo di lavoro Accordia
sono entità	focus group consulenti del lavoro	Gruppo di lavoro Accordia
possiede	Addetto	http://www.lavoro.gov.it/Notizie/Documents/Notizie/Ra

L'immagine mostra come al concetto di "impresa/azienda" sia associata la definizione ufficiale con la sua fonte.

Nella seconda parte della videata sono elencati tutti le connessioni di questo concetto con gli altri concetti emersi dalle narrazioni che compongono il sistema informativo; è un ausilio nella sua caratterizzazione, suggerisce percorsi di approfondimento e, come verrà illustrato più nel dettaglio nel paragrafo successivo, è la base per la creazione di indicatori statistici sintetici e stratificati.

8.4.2 Dalla armonizzazione del linguaggio alla integrazione dei diversi punti di vista

Attraverso la documentazione del significato dei concetti utilizzati nei diversi focus si è potuto individuare ed eventualmente correggere tutti i casi in cui gruppi diversi di utenti hanno espresso non solo valutazioni diverse su attori e processi, ma hanno anche utilizzato denotazioni linguistiche differenti: una volta effettuata la armonizzazione semantica dei significanti (se si parla della stessa cosa si usa la stessa semantica) si è potuto integrare i diversi punti di vista in un modello unico che diventa la base concettuale su cui costruire il sistema informativo in grado di alimentare indicatori e misure utili per la valutazione. Nella figura seguente tale modello viene proposto nella sua versione integrata.



Si tratta di una sorta di “territorio concettuale” comune a tutte le narrazioni e rappresenta lo spazio informativo nel cui ambito si possono individuare le informazioni che possono essere ricavate a supporto delle azioni di valutazione.

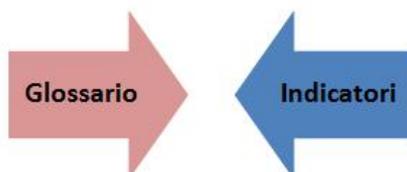
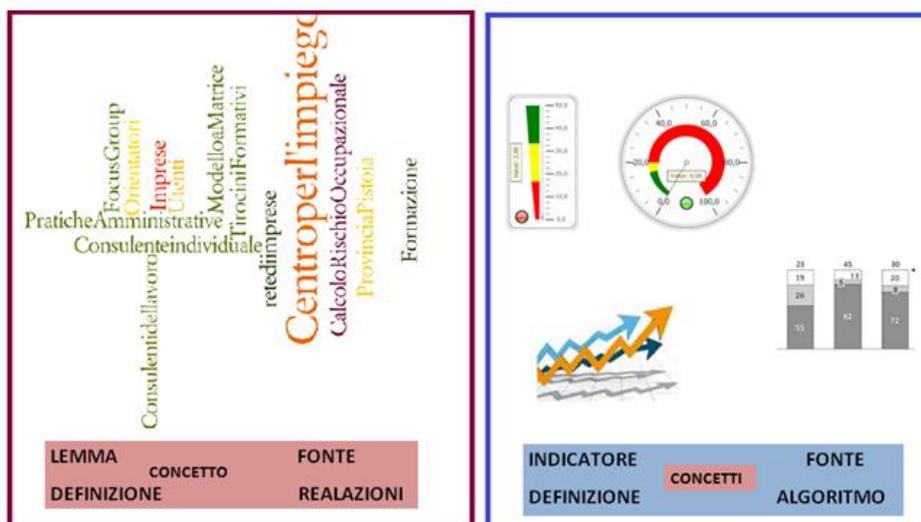
8.4.3 Il ruolo del glossario nella costruzione di un sistema di valutazione evolutivo e condiviso

Il glossario prodotto a sostegno della documentazione ed integrazione delle narrazioni e delle concettualizzazioni sviluppate nei focus non esaurisce il suo ruolo nella costruzione del sistema informativo statistico, ma diventa, a tutti gli effetti un documento evolutivo che documenta il linguaggio del lavoro della Provincia di Pistoia e che sarà parte integrante delle specifiche tecniche di progetti, committenze, automatizzazione di servizi, ricerche

8.5 Gli indicatori: ricavarli, documentarli e usarli

I modelli concettuali (parziali ed integrati) prodotti rappresentano lo spazio che consente di definire indicatori e informazioni statistiche coerenti con le narrazioni fornite. Anche gli indicatori, così come il linguaggio, devono essere supportati da un adeguato strumento di documentazione, che per essere esaustivo deve porre in trasparenza i seguenti aspetti:

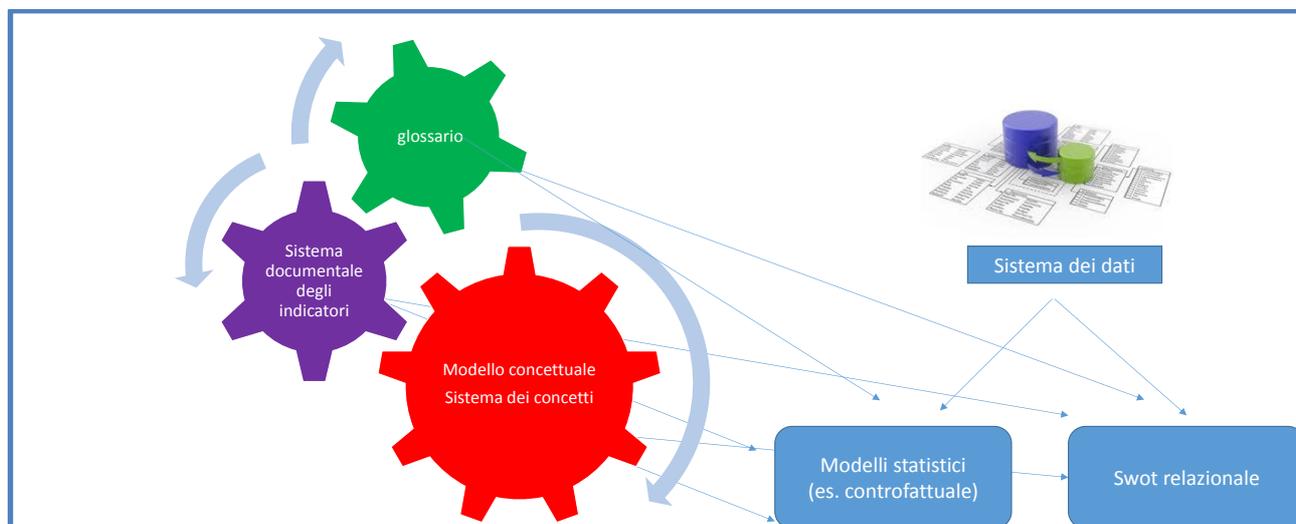
- cosa viene misurato (rimandando in tal senso alla definizione contenuta nel glossario)
- come viene misurato (esplicando l’algoritmo di calcolo)
- dove sono i dati necessari per alimentare lo strumento di misura.



Queste informazioni sono indispensabili alla piena trasparenza e riproducibilità delle misure di valutazione.

8.5.1 Ruolo del sistema informativo statistico e dei suoi indicatori nelle azioni di swot partecipata e nella elaborazione di modelli statistici descrittivi e interpretativi

Il sistema informativo descritto nei paragrafi precedenti non è alternativo agli altri approcci descrittivi ed interpretativi che sono stati sviluppati e proposti in questo lavoro: la swot relazionale e la analisi controfattuale. Il sistema prodotto è un contesto documentale e di misura che supporta tutti gli ambiti informativi e decisionali.



Si consideri, a titolo di esempio, i risultati della swot relazionale che sono state sintetizzati dallo studio del focus group delle imprese,

I risultati Swot mostrano che l'elemento più eclatante (risultati di riga) premia l'esistenza in sé dei tirocini (indipendentemente dal servizio erogati, qui si tratta infatti di un'opportunità di contesto); tutti gli altri elementi hanno valori simili e piuttosto bassi e quindi non appaiono particolarmente significativi. Sulle dimensioni che hanno contribuito a caratterizzare il risultato (analisi di colonna) spicca la disponibilità degli operatori (che include la loro continuità e unicità, che comunque appare leggermente meno determinante nel costruire questo risultato) seguita dalla possibilità di utilizzare i tirocini che in conclusione rappresentano il motivo principale dell'interesse e del gradimento di questo gruppo.

Se a valle di questo contributo si volesse, ad esempio, misurare e monitorare in modalità continua quanto incidono i tempi di espletamento dei passaggi burocratici o andare più nel dettaglio sulla caratterizzazione dei tirocini, il sistema sarebbe in grado di proporre gli indicatori necessari a tali analisi, secondo quanto mostrato negli esempi precedentemente discussi.

8.5.2 Costruire gli indicatori: disponibilità e qualità delle fonti dati

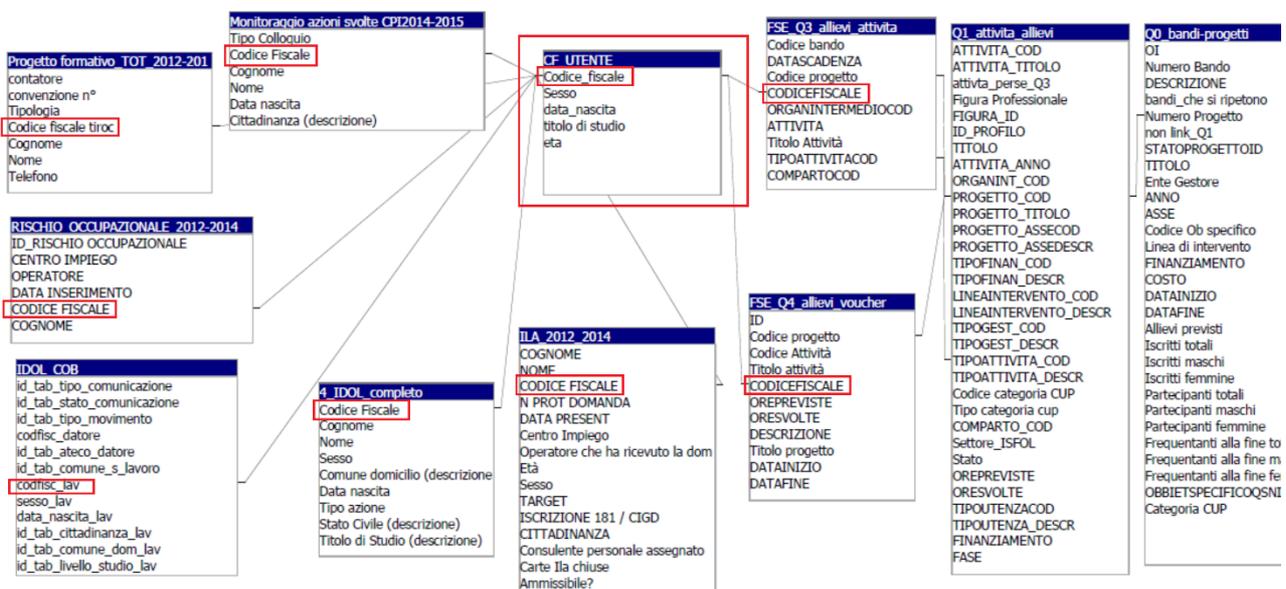
A valle della azione di modellazione si apre la questione della effettiva fattibilità della misura, in riferimento alle fonti disponibili. In questo progetto si sono analizzate ed utilizzate le seguenti fonti di dati:

- IDOL è il sistema informativo del lavoro della Regione Toscana ed è, dal punto di vista del suo modello, la banca dati che meglio si presta a rappresentare i problemi evidenziati dai focus: tutte le funzioni che accompagnano il cittadino nel suo percorso verso il lavoro, non solo sono formalizzate per essere gestite dagli operatori, ma sono corredate delle modalità operative di espletamento. IDOL ha mostrato alcuni limiti sotto il profilo del suo riutilizzo statistico. Quando si tratta di riutilizzarne i dati a scopi decisionali, vengono forniti dei fogli Excel che materializzano le viste di interesse
- Banca dati del Fondo Sociale Europeo, che raccoglie le azioni che sono state svolte a valere sul budget del FSE
- Dati della carta ILA, il sistema di registrazione degli utenti che hanno avuto una azione di “carta di credito formativa” nel loro percorso.
- Sistema informatico Rischio occupazionale, che consente di diagnosticare le problematiche dei cittadini che si iscrivono al centro per l’impiego
- Dati dei tirocini, che raccoglie per anno e per centro i dati dei tirocini finanziati e non dalla provincia di Pistoia a partire dal 2012.

Il gruppo di lavoro si è concentrato per tradurre questi archivi indipendenti e sovente sconnessi in un sistema integrato di dati; l’operazione tecnica che è stata fatta è stata quella di trasferire tutti i dati in un data base relazionale in cui elemento di linkage comune è il codice fiscale della persona beneficiaria dei servizi

La figura seguente mostra lo schema del data base relazionale che è stato predisposto a sostegno del calcolo degli indicatori.

SISTEMA DELLE RELAZIONI



I vantaggi che si sono conseguiti con questa riorganizzazione dei dati si riferiscono (1) alla non ridondanza dei dati, (2) alla capacità evolutiva del sistema e (3) alla possibilità di supportare una pluralità di protocolli di interrogazione, con un particolare riferimento a quelli mirati a collaudare la tenuta informativa del sistema e la ricerca di errori nelle fonti.

Il sistema, legando i concetti agli indicatori e ai dati, mostra anche le sacche di sofferenza informativa che si riscontrano in tutte quelle occasioni in cui, dopo aver evidenziato un problema ed aver sintetizzato, sulla base del modello concettuale, la misura più adeguata a descriverlo ci si accorge che le fonti deputate non sono adeguate. E' una situazione che è avvenuta non di rado operando con IDOL che non è sempre risultato adeguato per il riuso statistico, nonostante che sulla carta garantisse una importante potenzialità descrittiva.

Nella ricchezza potenziale di IDOL va rintracciata anche la ragione più importante della sua fragilità. Quando viene approssiato in ottica di riuso, la sua completezza di impianto, infatti, sembra scontrarsi con l'effettiva praticabilità della sua gestione quotidiana e svariate sembrano essere le aree del sistema che non sono state valorizzate o che sono state gestite in modo da non assicurare più la piena pulizia del sistema. L'impianto rimane affidabile se si tratta di gestire i processi ma che non lo è più quando invece si deve riusare i dati per effettuare delle misure

8.6 Conclusioni

La lettura trasversale delle narrazioni e l'integrazione dei modelli ha consentito la costruzione di un sistema di informazioni in grado di tradurre quanto espresso in forma destrutturata e narrativa in una serie di indicatori e misure statistiche. L'impostazione di questo strumento, che ha tenuto conto fin dall'inizio della complessità che si delineava dalla analisi qualitativa, ha permesso di sintetizzare e documentare indicatori per i casi in cui focus e interviste avevano evidenziato tutta una serie di argomenti di interesse trasversale magari trattati con diversità di accenti e denotazioni dai diversi gruppi coinvolti. Riuscire a progettare sistemi di indicatori ovviamente non basta. Il passaggio dalle misure ai dati ha mostrato, per un verso la disponibilità di un patrimonio informativo importante, dall'altra la esistenza di aree di bassa qualità e disponibilità della fonte.

Il sistema informativo IDOL, in particolare, integrato anche con banche dati aggiuntive come quelle del FSE, ha le potenzialità per fornire una descrizione esaustiva e molto completa della realtà del lavoro della provincia di Pistoia. L'esercizio di lettura dei dati che sono stati forniti dalle estrazioni di IDOL mostrano però, talvolta, una inconsistenza sui totali, dovuta con molta probabilità alle diverse politiche di interrogazione.

Se la provincia di Pistoia si vuole dotare di un sistema di dati in grado di alimentare i bisogni informativi evidenziati dai focus e modellati nel sistema, occorre superare questi fattori di criticità. Innanzitutto converrebbe agire rafforzando e potenziando ulteriormente gli operatori, in modo da renderli sempre più consapevoli del valore del patrimonio informativo che generano con il loro servizio e con il loro lavoro.; in seconda battuta occorre che la Provincia abbia la piena titolarità e disponibilità dei dati che la riguardano, acquisendo e valorizzando il file di scarico, magari importandolo in un sistema locale, separando la parte del sistema in cui si fa la gestione (IDOL) con quella in cui si apprende e si decide (il file di scarico).

9. Lo strumento valutativo partecipato

9.1. Sintesi

A Ottobre 2015 è stato realizzato, da un gruppo di operatori della Provincia coordinati dal valutatore Accordia, uno strumento valutativo con le seguenti caratteristiche:

- la costruzione dello strumento è avvenuta in forma partecipata;
- gli indicatori emersi – e poi operati – hanno avuto carattere pragmatico-induttivo, lasciando emergere le conoscenze tacite e le culture professionali;
- lo strumento è idoneo a ripetute successive applicazioni da parte dello stesso gruppo;
- la valutazione ha carattere autoriflessivo, autoreferenziale, e ha valore come strumento di apprendimento organizzativo; non ne è opportuno l'uso verso terzi con funzioni dimostrative della qualità dei CPI (oggetto dell'esercizio);
- l'applicazione dello strumento consente agli operatori coinvolti di segnalare all'Amministrazione elementi critici e possibili percorsi per una loro positiva soluzione.

Nella prima somministrazione dello strumento, a conclusione del ciclo di incontri coordinati dal valutatore Accordia, il punteggio complessivo stabilito in gruppo sulla qualità dei CPI in provincia di Pistoia è stato fissato in 48,4/100, che deve essere considerato un risultato molto equilibrato e sostanzialmente mediano, non negativo. Oltre al punteggio generale ha comunque molta più importanza il punteggio conseguito da ciascun indicatore, le ragioni espresse per argomentare tale punteggio e le proposte del gruppo per il suo miglioramento; per queste parti essenziali si rinvia ai prossimi paragrafi.

9.2. Metodo

9.2.1. Un metodo fortemente partecipato

La costruzione e uso dello strumento valutativo aveva tre distinti obiettivi, discussi esplicitamente coi partecipanti all'esperienza:

1. *costruire* uno strumento in forma partecipata realizzando così un momento di formazione in azione, di *empowerment* degli operatori coinvolti, di diffusione di una cultura valutativa;
2. *utilizzare* lo strumento, sempre in forma partecipata, per proseguire il percorso di *empowerment* con un momento – ripetibile in futuro – di auto-valutazione, riflessione e apprendimento organizzativo;
3. *valutare* infine concretamente un aspetto rilevante dei CPI nell'ambito delle azioni valutative previste da Capitolato e Offerta Tecnica.

Va precisato che l'obiettivo principale è il secondo (il primo ne è solo necessaria premessa) e che l'elemento specificatamente valutativo (punto 3) ha un significato minore e accessorio. Lo scopo dell'azione era consegnare uno strumento abbastanza semplice e pienamente condiviso al fine di consentire all'Amministrazione provinciale, attraverso gli operatori coinvolti, un periodico confronto con le tematiche valutative, la possibilità di utilizzare ripetutamente uno strumento del quale si possedevano interamente le chiavi (da qui il forte accento partecipativo e formativo). Una (auto-) valutazione di questo genere ha indiscutibilmente scarso valore

dimostrativo, non essendoci terzietà o – per utilizzare un termine abbastanza comune in valutazione – non è *accounting*. Gli obiettivi dimostrativi, rendicontativi, “terzi”, sono stati perseguiti in tutte le numerose altre azioni messe in atto da Accordia, mentre il valore intrinseco di questa esperienza risiede nella partecipazione e nell’autoriflessione. La costruzione dello strumento è stata condotta attraverso tre incontri con una selezione di operatori della Provincia di Pistoia coinvolti nelle politiche del lavoro (a livello centrale o nei CPI); l’oggetto specifico dell’intervento ha riguardato la qualità del servizio erogato nei CPI.

9.2.2. La costruzione partecipata dello strumento

Nel corso del primo incontro, tramite un *brainstorming valutativo* (più avanti alcune indicazioni bibliografiche per approfondimenti sulle tecniche), il gruppo ha identificato (attraverso un percorso pragmatico-induttivo) 13 indicatori della qualità dei CPI della Provincia. Durante il secondo incontro lo stesso gruppo ha valorizzato i 13 indicatori lungo due dimensioni di efficacia ed efficienza (come più avanti definite) con una tecnica chiamata *Scala delle Priorità Obbligate* (SPO): con tale tecnica si gerarchizzano gli indicatori ordinandoli lungo una scala. Il doppio ordinamento (ogni indicatore è stato ordinato gerarchicamente secondo il grado di efficacia e di efficienza indicata) ha consentito di collocare gli indicatori su un piano cartesiano formando una mappa concettuale indispensabile per vedere quali di essi fossero da considerare determinanti (perché portatori di una forte parte indicante sia di efficacia ed efficienza) e quali meno. Un terzo incontro ha consentito di attribuire pesi (= moltiplicatori) diversi ai vari quadranti della mappa concettuale e validare lo strumento risultante.

Tale strumento, somministrato nel quarto e ultimo incontro, è basato semplicemente su 13 scale 1-5 (una scala per ciascun indicatore) opportunamente operativizzate in seguito (i valori valutativi 1-5 devono essere moltiplicati per il peso attribuito; i diversi valori devono essere sommati e poi normalizzati; tutto questo verrà meglio chiarito più avanti).

9.2.3. Suggerimenti per approfondire le tecniche utilizzate

Per chiarimenti metodologici sulle tecniche utilizzate e sul procedimento adottato si consiglia la lettura di Claudio Bezzi e Ilaria Baldini, *Il brainstorming, pratica e teoria*, Franco Angeli, Milano 2006 (1^a ristampa 2010); oppure Claudio Bezzi, *Fare ricerca con i gruppi. Guida all'utilizzo di focus group, brainstorming, Delphi e altre tecniche*, Franco Angeli, Milano 2013.

Materiali divulgativi e casi di studio basati su queste tecniche possono essere rinvenuti sul sito <https://bezzicante.wordpress.com>.

9.3. Risultati

Occorre premettere che in questa azione valutativa i risultati non devono essere limitati semplicemente al punteggio finale attribuito con questo strumento; essendo l’empowerment e l’autoriflessione gli obiettivi principali, ciò che più occorre sottolineare è proprio il processo di costruzione dello strumento e il suo utilizzo. Nei prossimi paragrafi ci dilungheremo pertanto su questo processo.

9.3.1. Le dimensioni della valutazione

Dopo aver definito i 13 indicatori attraverso il brainstorming valutativo il gruppo li ha ordinati (con la tecnica chiamata Scala delle Priorità Obbligate) secondo due dimensioni, efficacia ed efficienza, così definite dal gruppo stesso:

Efficacia = La massima risposta possibile all'utente (cittadini e imprese) – nei limiti del contesto dato – in termini di orientamento, politiche attive, incontro domanda-offerta, adempimenti alle procedure amministrative richieste e tenuta della banca dati.

Efficienza = economicità delle risorse, incluse energie, emozioni e tempo di operatori e utenti, per conseguire il massimo risultato in termini di efficacia.

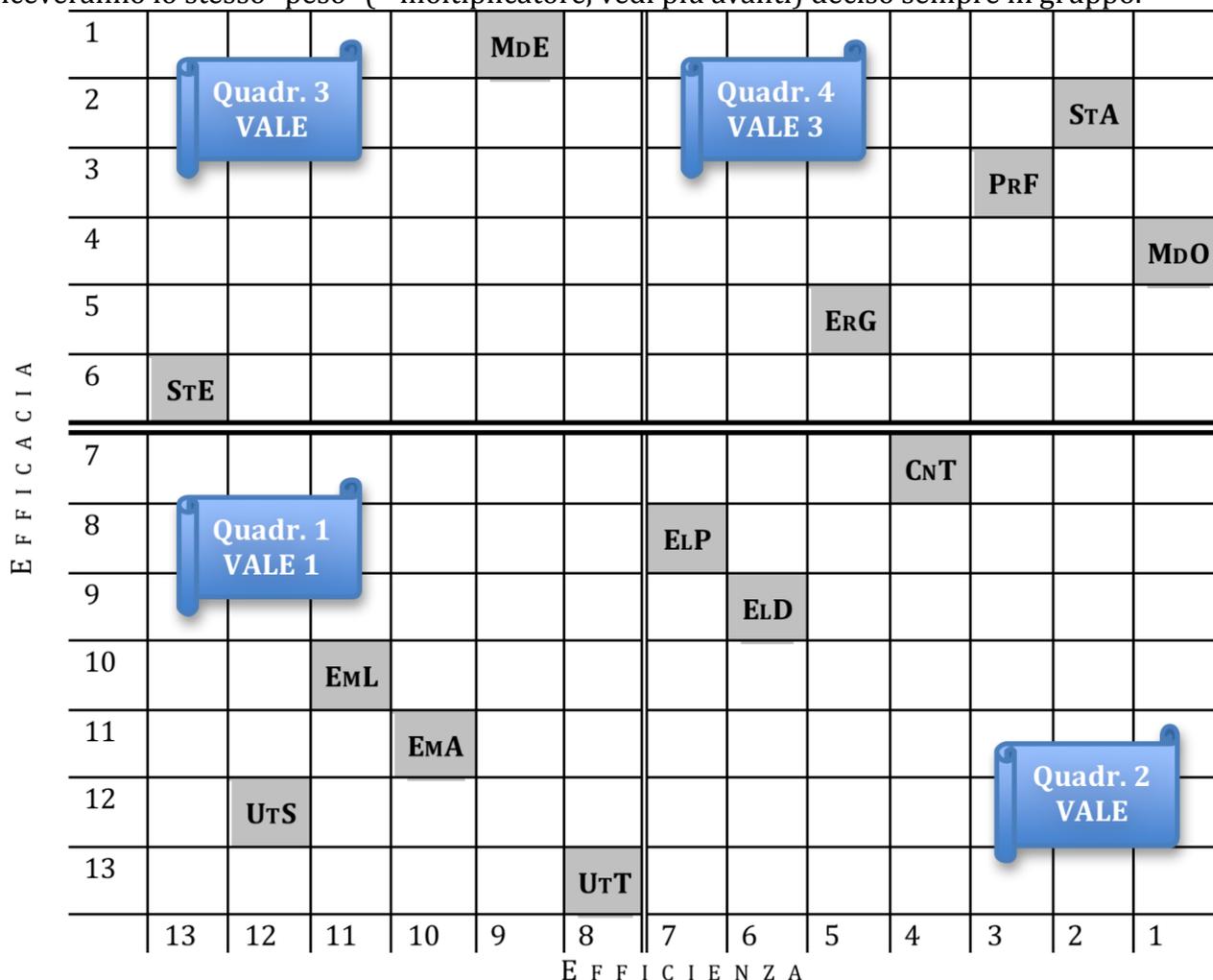
9.3.2. I 13 indicatori e i loro valori nelle due dimensioni

Sulla base delle precedenti definizioni il gruppo ha definito il doppio ordinamento che ha dato i seguenti risultati:

Sigla	Concetto Nome (stringhe)	Effi- cacia	Effi- cienza
MdE	Aspetti organizzativi Modello erogativo (Integrazione delle politiche; Rapporti con altri Enti e Servizi; Direttive; Ruoli orizzontali e verticali, formali e percepiti; Continui cambiamenti nell'Ente)	1	9
MdO	Aspetti organizzativi Modello organizzativo (Sistema qualità; Direttive; Formazione; Carichi di lavoro)	4	1
EmL	Sfera emozionale dell'operatore Emozioni in risposta al lavoro (Sconforto; Soddisfazione; Carattere; Vergogna; Empatia)	10	11
EmA	Sfera emozionale dell'operatore Emozioni in risposta all'ambiente (Sconforto; Clima e rivendicazioni; Percezione carichi di lavoro; Nessuno avrà interesse a tenerci)	11	10
StE	Strumenti abilitanti Strumenti abilitanti eterodiretti (Normativa; Risorse economiche; Direttive; Input politici; Programmazione)	6	13
StA	Strumenti abilitanti Strumenti abilitanti autodiretti (Personale; Personale a tempo determinato; Integrazione delle politiche; Programmazione; Strutture idonee; Spazio politico)	2	2
EID	Strumenti tecnici Elementi dati non modificabili (Computer; Normativa; Scadenze; Ambiente fisico; Adempimenti burocratici; Strutture idonee; Rigidità delle norme)	9	6
EIP	Strumenti tecnici Elementi prodotti dal servizio (Idol; Modulistica; Prassi; Modello organizzativo; Sistema qualità; Gruppo di lavoro e sue relazioni; Orari; Back Office)	8	7
UtT	Utenza L'utente in quanto tale (Sconforto; Impotenza; Bisogno; Consapevolezza; Senso del limite; Utente ignorante; Percezione del diritto)	13	8
UtS	Utenza L'utente in relazione al servizio (Risposte alle attese; Come veniamo percepiti noi; Comunicazione esterna; Rispetto; Noi non siamo un servizio sociale)	12	12
Cnt	Utenza Il contesto nella relazione utente-servizio (Crisi economica; Ruolo sociale dei servizi nella comunità; Spazio politico)	7	4
Prf	Prassi degli operatori Professionalità (Gestione delle emozioni; Chiacchiere; Leadership; Gruppo di lavoro e sue relazioni; Adempimenti; Back Office; Comunicazione; Responsabilità; Carichi di lavoro...)	3	3
Erg	Prassi degli operatori Erogazione del servizio (Valutazione e discrezionalità; Relazioni; Comunicazione esterna; Terminologia difficile; Accoglienza; Rispetto; Privacy; Noi non siamo i servizi sociali...)	5	5

9.3.3. La mappa concettuale

Con il doppio ordinamento è possibile collocare ciascun indicatore su un piano cartesiano che consente di individuare dei quadranti omogenei; gli indicatori di ciascun quadrante riceveranno lo stesso “peso” (= moltiplicatore, vedi più avanti) deciso sempre in gruppo.



Legenda:

- Quadrante ‘1’: la sfera emozionale degli operatori e gli utenti: sono indicatori che contribuiscono meno ad efficacia ed efficienza dei servizi e valgono 1;
- Quadrante ‘2’: elementi dati o comunque strutturali: influenzano principalmente l’efficienza e valgono 1,7;
- Quadrante ‘3’: il modello erogativo e gli strumenti eterodiretti influenzano particolarmente l’efficacia e valgono 2,4;
- Quadrante ‘4’: professionalità, erogazione e indicatori che riguardano specificatamente i CPI e il personale valgono 3.

9.3.4. Lo strumento

A questo punto lo strumento è fatto: ogni indicatore ha un peso (moltiplicatore) e riceverà un punteggio valutativo dal gruppo lungo una scala 1-5. Moltiplicando peso e valore valutativo si ottiene il punteggio totale di ciascun indicatore.

Valutazione dei Programmi Integrati Lavoro, formazione Professionale Istruzione
 Provincia di PISTOIA

Sigla	Concetto Nome (stringhe)	Peso (P)	Valore (V) 1÷5	Totale (P×V)
MdE	Aspetti organizzativi Modello erogativo (Integrazione delle politiche; Rapporti con altri Enti e Servizi; Direttive; Ruoli orizzontali e verticali, formali e percepiti; Continui cambiamenti Ente)	2,4		
MdO	Aspetti organizzativi Modello organizzativo (Sistema qualità; Direttive; Formazione; Carichi di lavoro)	3		
EmL	Sfera emozionale dell'operatore Emozioni in risposta al lavoro (Sconforto; Soddissfazione; Carattere; Vergogna; Empatia)	1		
EmA	Sfera emozionale dell'operatore Emozioni in risposta all'ambiente (Sconforto; Clima e rivendicazioni; Percezione carichi di lavoro; Nessuno avrà interesse a tenerci)	1		
SE	Strumenti abilitanti Strumenti abilitanti eterodiretti (Normativa; Risorse economiche; Direttive; Input politici; Programmazione)	2,4		
StA	Strumenti abilitanti Strumenti abilitanti autodiretti (Personale; Personale a tempo determinato; Integrazione delle politiche; Programmazione; Strutture idonee; Spazio politico)	3		
EID	Strumenti tecnici Elementi dati non modificabili (Computer; Normativa; Scadenze; Ambiente fisico; Adempimenti burocratici; Strutture idonee; Rigidità delle norme)	1,7		
EIP	Strumenti tecnici Elementi prodotti dal servizio (Idol; Modulistica; Prassi; Modello organizzativo; Sistema qualità; Gruppo di lavoro e sue relazioni; Orari; Back Office)	1,7		
UtT	Utenza L'utente in quanto tale (Sconforto; Impotenza; Bisogno; Consapevolezza; Senso del limite; Utente ignorante; Percezione del diritto)	1		
UtS	Utenza L'utente in relazione al servizio (Risposte alle attese; Come veniamo percepiti noi; Comunicazione esterna; Rispetto; Noi non siamo un servizio sociale)	1		
Cnt	Utenza Il contesto nella relazione utente-servizio (Crisi economica; Ruolo sociale dei servizi nella comunità; Spazio politico)	1,7		
Prf	Prassi degli operatori Professionalità (Gestione delle emozioni; Chiacchiere; Leadership; Gruppo di lavoro e sue relazioni; Adempimenti; Back Office; Comunicazione; Responsabilità; Carichi di lavoro...)	3		
Erg	Prassi degli operatori Erogazione del servizio (Valutazione e discrezionalità; Relazioni; Comunicazione esterna; Terminologia difficile; Accoglienza; Rispetto; Privacy; Noi non siamo i servizi sociali...)	3		
Totale				
TOTALE NORMALIZZATO A 100				

9.3.5. La normalizzazione del punteggio

I valori complessivi (il totale dei valori moltiplicati per i pesi, penultima riga della tabella precedente) possono andare da un minimo di 25,9 (se tutti gli indicatori ricevono un giudizio pari a "1") a un massimo di 129,5 (se tutti gli indicatori ricevono un giudizio pari a "5"). I valori effettivamente risultanti possono quindi essere male interpretati, essendo basati su una scala non decimale o centesimale.

Per ovviare a questo inconveniente si può *normalizzare* il risultato, vale a dire *trasformarlo in un punteggio centesimale*, di immediata comprensione, con la seguente formula:

$$PN = \frac{P - 25,9}{103,6} * 100$$

Ovvero:

Il "Punteggio normalizzato" PN (in centesimi) è uguale al punteggio calcolato con lo strumento riportato sopra, meno 25,9, diviso 103,6 (differenza fra 129,5 e 25,9), moltiplicato 100.

9.3.6. I risultati della prima valutazione partecipata

Il 20 Ottobre, a conclusione degli incontri col gruppo che ha elaborato lo strumento, si è realizzata la prima valutazione. Ognuno dei tredici indicatori è stato *prima* discusso e argomentato, per sottolinearne aspetti positivi e negativi, e quindi valorizzato in una scala da 1 (giudizio molto negativo) a 5 (giudizio molto positivo).

Anche se l'argomentazione è sostanzialmente più importante dei meri valori numerici, che hanno più che altro uno scopo comunicativo, ai fini della presente Relazione non ci dilungheremo sul dibattito emerso nella prima valutazione che ha avuto, più che altro, valore didattico.

I risultati della prima valutazione sono riportati nella prossima tabella.

Sigla	Concetto Nome (stringhe)	Peso (P)	Valore (V) 1÷5	Totale (PxV)
MdE	Aspetti organizzativi Modello erogativo (Integrazione delle politiche; Rapporti con altri Enti e Servizi; Direttive; Ruoli orizzontali e verticali, formali e percepiti; Continui cambiamenti Ente)	2,4	3	7,2
MdO	Aspetti organizzativi Modello organizzativo (Sistema qualità; Direttive; Formazione; Carichi di lavoro)	3	2	6
EmL	Sfera emozionale dell'operatore Emozioni in risposta al lavoro (Sconforto; Soddissfazione; Carattere; Vergogna; Empatia)	1	4	4
EmA	Sfera emozionale dell'operatore Emozioni in risposta all'ambiente (Sconforto; Clima e rivendicazioni; Percezione carichi di lavoro; Nessuno avrà interesse a tenerci)	1	1	1
StE	Strumenti abilitanti Strumenti abilitanti eterodiretti (Normativa; Risorse economiche; Direttive; Input politici; Programmazione)	2,4	4	9,6
StA	Strumenti abilitanti Strumenti abilitanti autodiretti (Personale; Personale a tempo determinato; Integrazione delle politiche; Programmazione; Strutture idonee; Spazio politico)	3	4	12
EID	Strumenti tecnici Elementi dati non modificabili (Computer; Normativa; Scadenze; Ambiente fisico; Adempimenti burocratici; Strutture idonee; Rigidità delle norme)	1,7	1	1,7
EIP	Strumenti tecnici Elementi prodotti dal servizio (Idol; Modulistica; Prassi; Modello organizzativo; Sistema qualità; Gruppo di lavoro e sue relazioni; Orari; Back Office)	1,7	3	5,1
UtT	Utenza L'utente in quanto tale (Sconforto; Impotenza; Bisogno; Consapevolezza; Senso del limite; Utente ignorante; Percezione del diritto)	1	3	3
UtS	Utenza L'utente in relazione al servizio (Risposte alle attese; Come veniamo percepiti noi; Comunicazione esterna; Rispetto; Noi non siamo un servizio sociale)	1	2	2
Cnt	Utenza Il contesto nella relazione utente-servizio (Crisi economica; Ruolo sociale dei servizi nella comunità; Spazio politico)	1,7	2	3,4
Prf	Prassi degli operatori Professionalità (Gestione delle emozioni; Chiacchiere; Leadership; Gruppo di lavoro e sue relazioni; Adempimenti; Back Office; Comunicazione; Responsabilità; Carichi di lavoro...)	3	4	12
Erg	Prassi degli operatori Erogazione del servizio (Valutazione e discrezionalità; Relazioni; Comunicazione esterna; Terminologia difficile; Accoglienza; Rispetto; Privacy; Noi non siamo i servizi sociali...)	3	3	9
Totale				76
TOTALE NORMALIZZATO A 100				48,4

Come si può vedere il risultato complessivo espresso in centesimi è pari a 48,4; si colloca cioè quasi esattamente al centro della scala dei possibili punteggi esprimendo una medietà che deve essere considerata positivamente; le partecipanti, durante la discussione, non hanno lesinato critiche e pareri negativi, esprimendo anche due valori 1 e nessun valore 5; non c'è quindi stata acquiescenza o timore ma, semplicemente, un'analisi di realtà che ha valorizzato alcuni aspetti e penalizzato altri. Data la particolare situazione storica il gruppo si è insomma espresso con grande equilibrio.

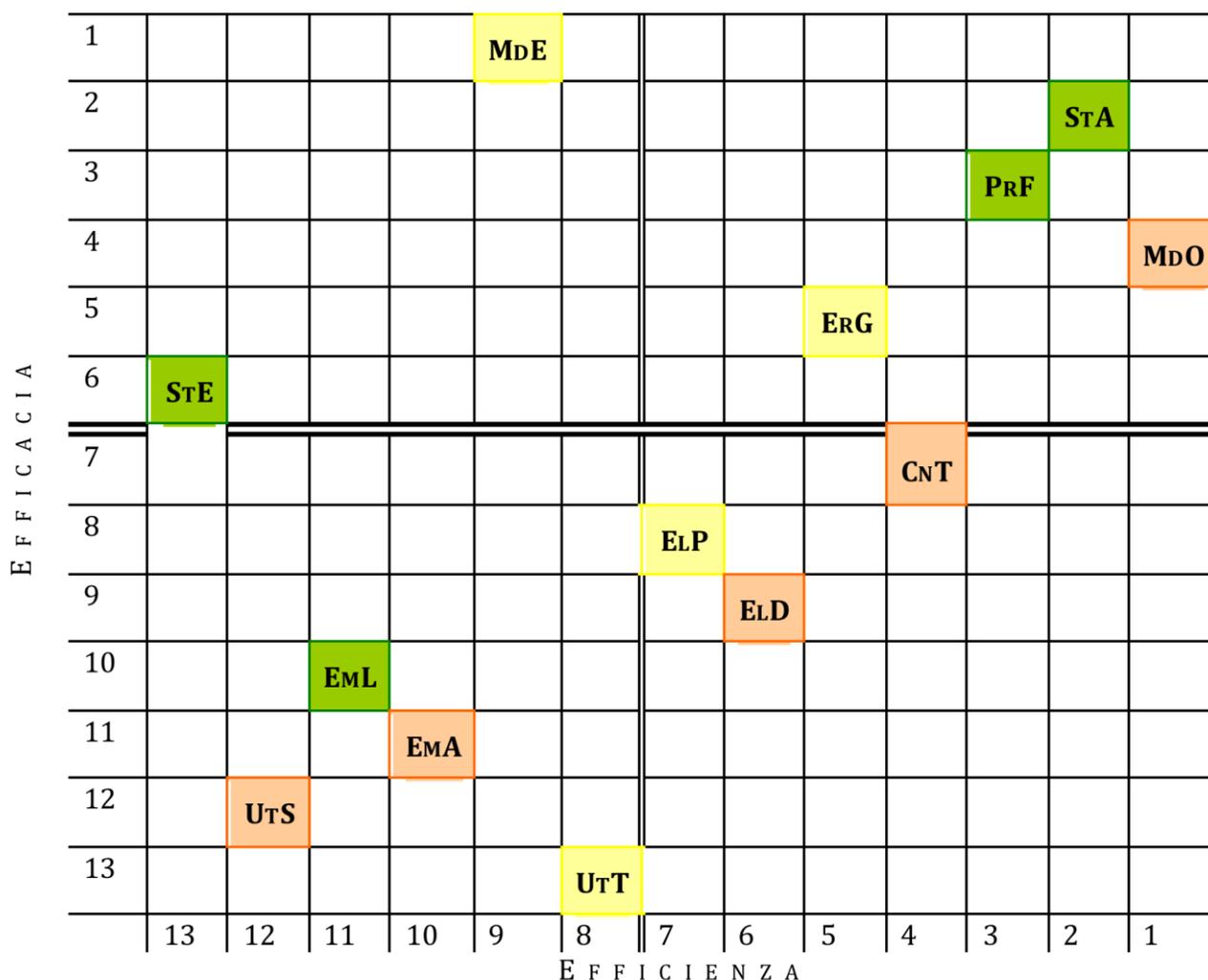
A partire da questa tabella il lavoro può avanzare in successive riflessioni: si tratta – volendo proseguire con l'esperienza – col prendere in considerazione i suggerimenti che le operatrici hanno proposto (qui omessi); solo in alcuni casi tali suggerimenti investono loro, e nella maggior parte coinvolge i livelli dirigenziali se non politici, che dovranno ovviamente decidere, in autonomia, cosa prendere come spunto per migliorare la situazione, le condizioni, i vincoli e le performance dei CPI, tenendo conto del fatto che quello qui presentato è certamente un parere autoreferenziale ma resta, comunque, un parere "esperto" che proviene direttamente da uno dei servizi più importanti dell'Ente.

Da parte di tutti (operatori, dirigenti e amministratori) si potrebbe poi tentare un altro percorso, a livello più concettuale. Quali sono gli indicatori le cui performance sono state giudicare migliori? Quali peggiori? Perché gli indicatori non sono tutti uguali ed esprimono criticità differenti che possono fornire un quadro valutativo generale al di là dell'esercizio sopra rappresentato. Per far comprendere bene questo punto riportiamo la mappa concettuale già vista al paragrafo 9.3.3 con gli indicatori colorati in maniera diversa: verdi quelli positivi a tutto tondo (punteggio 4); gialli quelli tendenti alla criticità (punteggio 3) e rossi quelli negativi (punteggi 2 e 1). La prossima tabella mostra, per esempio, che:

- Punteggi negativi e positivi sono presenti sia nel quadrante '1' e '4' (equilibrio di giudizi);
- Il quadrante '2' (efficienza) è stato complessivamente poco valorizzato (due indicatori con punteggi bassi più uno intermedio);
- l'efficacia in generale (quadranti '3' + '4') ha la quasi totalità degli indicatori ben valorizzati.

Il gruppo, in sostanza, ha giudicato discretamente buona l'efficacia dell'azione e meno pregnante l'efficienza dei CPI.

Queste riflessioni, qui solo abbozzate a titolo di esempio, possono diventare interessanti per l'amministrazione e per i suoi operatori, che trarranno certamente spunti di miglioramento importanti.



9.3.7. Suggestioni conclusivi per l'uso dello strumento

Quanto riportato fin qui descrive sostanzialmente la costruzione di uno strumento e il suo uso. Anche la prima applicazione, al di là dei risultati, deve essere letta come conclusione di un percorso partecipato e formativo, e saranno necessarie un paio di altre applicazioni affinché il gruppo sia adeguatamente addestrato.

A conclusione rammentiamo, per punti, le modalità d'uso dello strumento.

- Questo strumento *deve essere* usato dallo stesso gruppo che l'ha costruito e sperimentato; per ragioni inerenti le tecniche utilizzate non è possibile estenderne l'uso a gruppi diversi; eventuali ingressi di nuovi operatori nel gruppo deve essere graduale, per consentire a ciascuno di compenetrarsi con le logiche interne dello strumento;
- lo strumento dovrebbe essere utilizzato ogni 6-8 mesi, e non oltre i 12; un intervallo troppo lungo farebbe facilmente disimparare il gruppo disperdendo la validità delle valutazioni;
- sarebbe opportuno che una settimana o dieci giorni prima della valutazione ciascun componente del gruppo si prenda in carico due o tre indicatori per istruirne un mini-dossier, anche informale, con informazioni raccolte *ad hoc* (pareri di colleghi; documenti ufficiali; dati...); lo scopo è solo quello di fornire al gruppo un supplemento

- di informazioni, comunque discusse dal gruppo che arriverà a conclusioni (e punteggi) corali, indipendentemente da chi ha fornito i materiali iniziali;
- ogni sessione di valutazione *deve* prevedere una trascrizione sintetica di quanto emerso (senza indicare nominalmente chi ha detto cosa), il punteggio definito dal gruppo e una sommaria indicazione di “cosa fare per migliorare le cose” nel caso di punteggi pari a 3 o meno; questo materiale, condiviso entro il gruppo, deve poi essere consegnato ai responsabili e dirigenti che hanno richiesto la valutazione;
 - ogni successiva valutazione può tenere in conto il fatto di avere fornito, precedentemente, delle indicazioni: se esse sono state accolte oppure no, se hanno funzionato in termini migliorativi o no, etc., diventa un elemento, fra gli altri, per esprimere il giudizio;
 - a partire dalla seconda valutazione, e più ancora dopo ulteriori applicazioni dello strumento, la serie storica che si viene a costituire potrebbe essere rappresentata anche graficamente e fornire ulteriori elementi di riflessione: indicatori stabilmente negativi (o positivi); indicatori che risalgono la scala, o che la discendono... si tratta, assai più del punteggio totale, di osservare il movimento dei *singoli indicatori*, specie ovviamente quelli del quadrante ‘4’, che rappresentano la massima criticità qualora negativi.

Come modificare lo strumento. Dopo un certo numero di applicazioni il gruppo – divenuto esperto – potrebbe ricredersi su alcuni giudizi emersi durante la costruzione. Anche senza rifare tutto il percorso che ha portato al nostro attuale strumento le operatrici potrebbero:

- dare pesi diversi ai quadranti per proporzionare meglio il valore degli indicatori a successivi esami di realtà, considerazioni, definizioni di obiettivi; si raccomanda di mantenere il valore 1 al quadrante ‘1’ e di limitare il quadrante ‘4’ a un valore massimo non superiore a 4 (valore comunque molto alto); il cambiamento può essere fatto liberamente in qualunque momento. Per mantenere una continuità del dato si raccomanda di ricalcolare, coi nuovi valori, anche le precedenti valutazioni;
- dare pesi diversi agli indicatori (posizioni diverse sulla mappa concettuale): è un po’ più complesso perché si tratta di valori ordinali e non cardinali e quindi, per eseguire perfettamente il lavoro, ogni cambiamento presuppone un riassetto dei valori di tutti gli indicatori; l’operazione migliore è quindi quella di riordinarli tutti, prima rispetto all’efficacia e poi rispetto all’efficienza; se ciò non fosse possibile è accettabile cambiare il valore (la posizione ordinale) di due, massimo tre indicatori, senza modificare gli altri, purché in ogni quadrante rimangano almeno due indicatori. Anche in questo caso è opportuno ricalcolare i valori delle precedenti valutazioni;
- abolire indicatori ritenuti superflui: se si tratta di un solo indicatore procedere ridisegnando la mappa (che non avrà più 13x13 celle bensì 12x12); toglierne due può già diventare problematico; sconsigliatissimo toglierne 3 o più. In questo caso sarebbe opportuno rifare tutto il lavoro a partire dal brainstorming valutativo (seguito da Scala delle Priorità Obbligate) che ha prodotto l’insieme degli indicatori (ricordarsi comunque di ricalcolare le precedenti valutazioni);
- aggiungere indicatori: qui siamo su un terreno ancora più complesso; è possibile con molti azzardi aggiungerne uno o due ma il quadro concettuale sarebbe abbastanza compromesso; per operazioni di questo genere sarebbe opportuno rifare il brainstorming valutativo seguito da Scala delle Priorità Obbligate.

I primi cambiamenti menzionati si possono realizzare senza procedere a un'intera revisione (senza cioè rifare brainstorming e SPO) mentre gli ultimi sono più problematici e si raccomanda, se del caso, di procedere con cambiamenti minimi.

10. Una sintesi sugli indicatori

10.1. Una riflessione metodologica

Il lettore avrà notato differenze, ma anche profonde affinità fra gli indicatori descritti e prodotti al cap. 8 e quelli scaturiti dal processo di costruzione dello strumento valutativo del cap. 9.

Innanzitutto le affinità: entrambi gli approcci si basano su una azione profonda e attiva di ascolto delle conoscenze degli stakeholder del sistema: sia la modellazione orientata alla produzione di indicatori statistici che quella che, per via pragmatica, ha prodotto gli indicatori qualitativi trovano nei punti di vista e nelle conoscenze degli esperti di dominio la loro base di partenza.

Le differenze, invece, sono riferibili alla natura degli indicatori, alle loro finalità e all'utilizzo che di questi indicatori si intende fare.

Gli indicatori quantitativi sono pensati per sostenere metriche e confronti. Sono lo strumento con cui il sistema parla con il mondo esterno e riflette sulle proprie caratteristiche e le proprie prestazioni misurandosi nel tempo e con gli altri.

Per effetto del riferimento continuo alla narrazione originaria, vi è un rimando continuo tra il *testo* narrativo, quello dei dati e quello degli indicatori, che si rimandano a vicenda attraverso il modello concettuale delle narrazioni ed il glossario.

I secondi indicatori hanno natura *pragmatica* (ci si riferisce alla pragmatica della comunicazione) e vengono prodotti in via *induttiva*. Come si è visto al cap. 9 il gruppo ha prodotto inizialmente delle *stringhe*, ovvero delle unità linguistiche tratte dalle proprie conoscenze tacite, dalla cultura professionale del gruppo, dalle emozioni ed esperienze vissute; anche il successivo lavoro di raggruppamento delle stringhe è avvenuto senza prefigurarne l'esito, e il gruppo è giunto a degli indicatori senza lasciarsi guidare da componenti razionali, obiettivi specifici, sovrastrutture ideologiche (salvo in minima parte, certo). In questo caso il lavoro è raffigurabile in questo modo:

4. siamo anche consapevoli dell'opportunità – che esula comunque dal nostro mandato – di uno sforzo verso l'integrazione dei due metodi.

Il prossimo paragrafo mostra un'elaborazione dei materiali prodotti costruendo lo strumento valutativo (cap. 9) in un'ottica affine a quanto fatto per altri materiali vivi del lavoro (cap. 8). Non è questa, o meglio: non è *solo* questa, l'integrazione dei metodi alla quale accennavamo sopra, ma certamente è già una strada iniziale.

10.2. Un esempio applicativo

Nel corso dei lavori, si è potuto notare come la fase di creazione pragmatica induttiva abbia sintetizzato, tra gli altri, un indicatore interessante: quello che include le risposte tardive (indicatore UtS, par. 9.3.2 e sgg.).

Si è visto, inoltre, come in un contesto di ascolto parzialmente diverso (quello dei focus group) fossero stati identificati degli spunti molto simili, che sono stati rappresentati nella porzione cerchiata in rosso del modello concettuale (prossima figura).

Come ricordato nel paragrafo introduttivo, le basi di partenza del modello quantitativo e di quello induttivo pragmatico sono coerenti, perché entrambi partono da un ascolto attivo del gruppo di lavoro.

Proseguendo, dunque, nel confronto e sintesi tra i due approcci si noti come, a partire da questo spunto comune di modellazione le due metodologie percorrano percorsi diversi ma integrabili.

- L'approccio quantitativo cerca delle fonti amministrative che si generino durante la fase di EROGAZIONE DEI SERVIZI (cfr, modello concettuale) per valutare se tra i dati che vengono raccolti ce ne sono alcuni adatti a rappresentare i tempi di risposte
- L'approccio induttivo pragmatico si concentra invece sulle conseguenze di questa "presa di coscienza" come momento di apprendimento organizzativo, impegnandosi anche in una riflessione comparativa fra questo e gli altri indicatori e procedendo con una loro misurazione in termini soggettivi.

Si è visto come la fonte amministrativa adeguata per alimentare l'indicatore quantitativo sia IDOL: si noti, peraltro, come IDOL sia stato menzionato anche durante la fase pragmatica induttiva tra gli strumenti disponibili ed usabili: se nel corso di questo momento di lavoro fossero emerse altre fonti, la modellazione quantitativa avrebbe dovuto tenerne conto e aggiungerla alla sua rappresentazione.

A partire dai dati di IDOL (a parte le considerazioni legate alla qualità del dato) vengono calcolati i tempi di risposta: tali indicatori sono provvisti di metriche e quindi si possono ordinare per servizio, operatore...

D'altronde allo stesso indicatore il gruppo di lavoro aveva riferito anche altri aspetti:

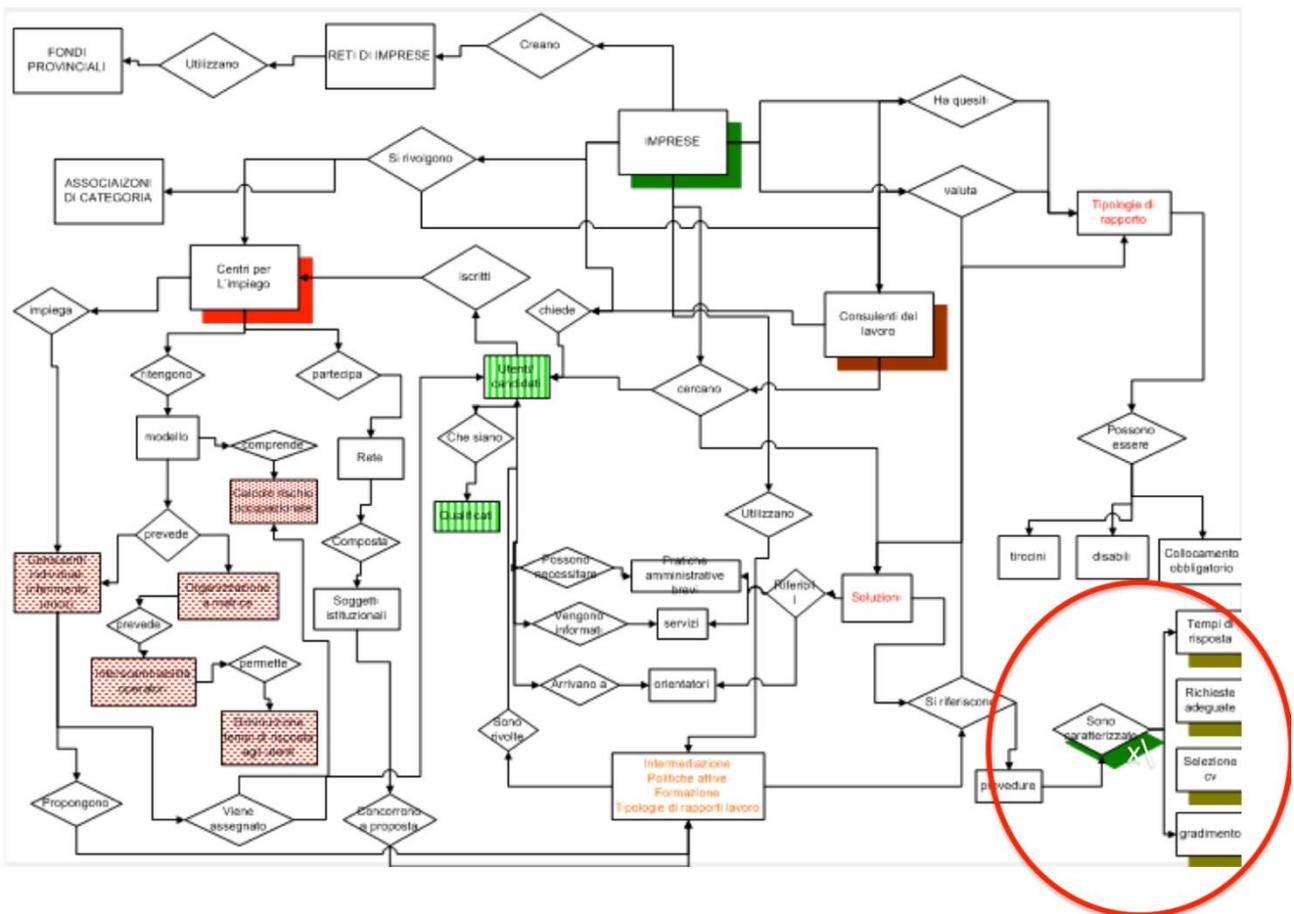
- RISPOSTE ALLE ATTESE utenti
- Risposte tardive
- percezione dell'ente pubblico da parte degli utenti è negativa
- la comunicazione esterna
- rispetto in generale

la modellazione basata sulle narrazioni dei focus li aveva sostanzialmente colte (si confronti l'area cerchiata in rosso): la convergenza tra le due impostazioni fa sì che si possano, dunque, integrare a vicenda: se il tema della comunicazione esterna (peraltro misurabile

quantitativamente in maniera semplice) non era emerso dalle narrazioni dei focus, lo si può integrare in un secondo momento.

Gli indicatori quantitativi che si riesce a costruire a partire dalla rappresentazione fatta in modellazione concettuale (e sulla base dei dati disponibili) diventano così un elemento di riflessione in più quando, in Swot relazionale, si legge il posizionamento dei servizi agli utenti sul quadrante sintetico della valutazione partecipata.

Questa integrazione profonda (in virtù dell'ascolto attivo delle narrazioni degli esperti di dominio) consente dunque di rivolgere, senza alcuna forma di "strabismo valutativo" lo sguardo dal proprio interno al benchmarking ed alla confronto con gli altri, o con i propri trend, innescando così un percorso virtuoso di autovalutazione, valutazione e miglioramento.



11. Conclusioni

A differenza dei Rapporti intermedi già consegnati alla Provincia, le “Conclusioni” di una ricerca così articolata e complessa impongono un diverso esercizio di scrittura. Non una mera sintesi con qualche considerazione di approfondimento, com'è stato possibile con ciascuna singola parte consegnata, ma la ricerca di elementi trasversali che offrano elementi nuovi di riflessione. D'altronde il lettore le ha già potute leggere nei capitoli precedenti, le conclusioni specifiche ai focus group, alla Delphi, all'analisi controfattuale e così via, e certamente si è già fatte le proprie idee in merito. Si sarà capito che molte cose hanno funzionato bene, alcune discretamente, altre non in maniera ottimale; in queste Conclusioni proviamo a dare un quadro d'insieme collegando – ove possibile – parti di ricerca finora rimaste separate; indicheremo alcuni elementi che ci sembrano ricorrere e alcune chiavi di lettura ispirateci dal contesto e dagli attori sociali durante la nostra ricerca.

11.1. Le politiche del lavoro e della formazione, in sintesi, sono state efficaci o no?

Probabilmente questa è la domanda principale che si pone il lettore e vogliamo proporla subito e senza reticenze. L'opinione convinta del gruppo di lavoro è che *sì, le politiche del lavoro e della formazione sono state efficaci, e non poco*. Ciò detto però occorre chiarire che la domanda, posta in questo modo, è estremamente generica e non priva di qualche ambiguità. Cosa intendiamo, infatti, per “efficacia delle politiche del lavoro e della formazione”? In linea di massima le politiche del lavoro sono efficaci se riescono ad incrementare il numero degli occupati, ridurre gli scoraggiati e contribuire, assieme alle proposte formative, a migliorare il sistema economico locale e la redditività conseguente per le famiglie. Questa definizione appare banale e incompleta anche in tempi normali perché molto più articolate sono le risposte, in termini di efficacia, fornite dai servizi alla persona e alle imprese; figuriamoci in tempi di crisi. Occorre allora premettere che negli ultimi anni:

- tutto il Paese ha attraversato una crisi imponente con gravi riflessi su imprese e lavoratori, che solo ora sembra in via di superamento;
- negli ultimi diciotto mesi circa il dibattito sul nuovo assetto istituzionale (e quindi sul ruolo delle Province) e sulle politiche nazionali del lavoro (fino ai decreti attuativi del Jobs Act) hanno radicalmente mutato il volto dei tradizionali servizi offerti dalle Province in termini di lavoro e formazione; e se le ricadute operative non sono ancora a regime la presenza stessa di un dibattito di cui erano immaginabili almeno i macro-esiti (sostanzialmente: conclusione del ruolo provinciale in questi ambiti operativi) hanno, con tutta evidenza, modificate le opinioni e le aspettative di quelli che sostanzialmente sono stati i nostri interlocutori e testimoni;
- infine occorre ricordare l'annosa questione sull'efficacia dei CPI in termini di capacità di creare posti di lavoro; il dibattito – che non si ripercorrerà qui – ha spesso semplificato le questioni ridicolizzando la scarsa percentuale di nuovi assunti dovuta ai CPI; quel dibattito, a nostro avviso, è sbagliato nelle impostazioni, ma segnala una debolezza strutturale delle politiche del lavoro in Italia e, in particolare, il difficile ruolo dei Centri pubblici dove si svolgono molteplici attività (non solo la ricerca di lavoro) per categorie di utenti spesso fra le più deboli. Ricordiamo questo elemento per segnalare che – tanto più a ridosso delle problematiche ricordate ai due punti precedenti – non si può chiedere a una Provincia, anche realizzatrice di *buone politiche*, di cambiare radicalmente questa situazione.

Pur all'interno di questo quadro problematico l'analisi controfattuale (cap. 4) – un approccio principe per l'analisi degli effetti *netti* – ci mostra che la Provincia di Pistoia, al netto degli

effetti negativi della crisi (togliendo quindi, dall'analisi, un potente alibi giustificativo per eventuali performance mediocri) – in comparazione con altre province del Centro Italia si è comportata piuttosto bene per quanto riguarda la sottopopolazione femminile e quella dei giovani; vale a dire che per questi gruppi, seppur l'andamento dell'occupazione mostri un trend negativo come in tutta Italia, la forza di questo trend è stata meno forte nella Provincia di Pistoia rispetto alle altre Province del Centro Italia. Conviene inoltre sottolineare che – come si sarà visto – non sono state incluse nell'analisi e nel confronto le moltissime Province, specie del Sud, dove notoriamente il mercato del lavoro ha subito colpi potentissimi, limitando quindi il confronto a realtà strutturalmente simili.

Quanto emerso dall'analisi controfattuale delinea una tenuta, quasi una sorta di tiepida resistenza (*dovuta comunque a fattori locali*, non casuali), e potrebbe non sembrare un elemento sufficiente a far premio dello sforzo compiuto. Ma, come abbiamo scritto sopra, è da tempo noto che l'accompagnamento al lavoro dei servizi pubblici ha sempre registrato percentuali estremamente basse, nell'ordine del 3% degli utenti; sarebbe pertanto un errore grossolano valutare, proprio ora, proprio per Pistoia, il successo o l'insuccesso delle sue politiche solo dal numero di assunzioni registrate per suo merito, in un momento durissimo per la situazione economica del Paese.

È nostra convinzione che il successo delle politiche del lavoro e della formazione, in quanto politiche *pubbliche*, debba misurarsi anche con la capacità di essere *nodo autorevole e propositivo nella rete* dei servizi, degli interventi – in questo caso – sul tessuto imprenditoriale, della capacità di essere interlocutore credibile con un ruolo connettivo. In questi anni i CPI sono stati trasformati e resi più idonei alla loro funzione; la formazione è stata offerta a lavoratori e aziende in forma articolata e flessibile; si è praticato il metodo della partecipazione con gli attori locali... tutti questi elementi, e altri, sono emersi in maniera netta nelle riunioni con gli attori sociali (cap. 3), dove queste sottolineature sono chiaramente emerse da imprenditori, consulenti del lavoro e parti sociali, e soprattutto dall'analisi Delphi (cap. 7). L'analisi Delphi, come il lettore ricorderà, è stata realizzata a ridosso dei decreti che hanno stabilito definitivamente le sorti dei CPI (e della formazione); richiesti di esprimersi sulle conseguenze di una loro regionalizzazione o centralizzazione statale la grandissima maggioranza degli interpellati (un mix di tecnici, parti sociali, esperti di varia natura) ha espresso timori per la possibile perdita delle esperienze, delle buone prassi, delle pratiche instaurate localmente; se il giudizio "distante" (quello del cap. 3) era già chiaramente favorevole alla funzione svolta dalla Provincia, il giudizio a ridosso del cambiamento (quello dell'analisi Delphi) si è mostrato immediatamente preoccupato per la perdita di una ricchezza locale, fatta di idee (le politiche messe in atto dalla Provincia) e di risorse umane (gli operatori dei CPI, i responsabili della formazione...) di cui si è sempre espressa una valutazione favorevole.

Tutti questi elementi tratteggiati in quest'ultimo capoverso sono in gran parte immateriali; non si può realizzare un'analisi controfattuale sul valore dell'autorevolezza provinciale, non ci sono basi di dati per argomentare il valore del capitale umano costruito in Provincia (con la specifica scelta di non esternalizzare i servizi e di valorizzare il personale, foss'anche a tempo determinato, con un lungo percorso condiviso). Tutti questi elementi hanno un valore grande, tale valore è stato dichiarato dalla maggior parte dei nostri interlocutori e questo, anche se non è chiaramente misurabile, è il lascito principale delle politiche provinciali di quest'ultimo lustro; gli effetti sarebbero stati certamente verificabili e misurabili in un periodo di tempo più lungo se i nuovi assetti istituzionali e le politiche nazionali in tema di lavoro non avessero spezzato la trama narrativa elaborata fin qui. Non compete a noi avere una posizione in merito ma ci sembra chiaro che la domanda sull'efficacia delle politiche locali in tema di lavoro e formazione non possa che essere ampiamente positiva.

11.2. Le specificità delle politiche del lavoro e della formazione e il loro gradimento

Come in parte già accennato le politiche messe in atto dalla Provincia di Pistoia, in particolare a partire dal 2012, hanno ricevuto nel complesso dei giudizi molto positivi, almeno nella parte di interlocutori più informati, più proattivi e “prossimi” alle problematiche oggetto delle nostre indagini; ci riferiamo a un problema di comunicazione che tratteremo nel prossimo paragrafo e che colpisce sia imprenditori che lavoratori non adeguatamente informati sull’offerta di servizi o soggetti a stereotipie che sopravvivono in virtù della mancata frequentazione delle possibilità offerte dal territorio. A prescindere quindi da costoro, le persone più informate, gli imprenditori più capaci, le parti sociali e diversi altri soggetti che potremmo definire più competenti, offrono un quadro estremamente interessante e sostanzialmente positivo delle politiche formative (generalmente con pochissimi elementi critici di carattere marginale) e di quelle del lavoro; queste ultime, in realtà, con articolazioni differenti che lasciano più spazio a un tipo di critiche che, come abbiamo visto, hanno una caratura piuttosto “alta”, una caratterizzazione sofisticata, che possono partire cioè dalla *presenza fattuale ed efficace* (come riconosciuto) dei servizi, appuntandosi quindi, giustamente, su specifiche modalità e aspetti che configurano comunque la realtà pistoiese come privilegiata. *Tutti* gli incontri con gli attori principali (cap. 3), l’analisi Delphi (cap. 7), le interviste informate – al netto dei disinformati di cui tratteremo nel prossimo paragrafo – (cap. 5) mostrano questo: le novità introdotte dalla Provincia a partire dal 2012 sono molto interessanti ed efficaci per la formazione e di assoluto pregio per quanto riguarda i CPI, in particolare – ma non solo – l’introduzione del consulente unico; maggiore responsabilizzazione, continuità dell’interlocuzione, riduzione del numero di contatti necessari per la stessa richiesta e così via sono elementi indicati sostanzialmente da tutti, ed è *a partire da questa possibilità* che si formulano critiche di natura per lo più organizzativa (in particolare da parte degli stessi operatori dei Centri) per un’organizzazione più efficace, per una prosecuzione della formazione, per un sostegno alla comunicazione interna e così via. I problemi segnalati, si può supporre, sono reali, e si riflettono in alcune critiche marginali proposte anche da alcuni imprenditori in merito, per esempio, a un’eccessiva variabilità di opinione da parte di operatori diversi. Tutti elementi che si possono facilmente risolvere in tempi ragionevolmente brevi, o meglio: che si sarebbero potuto risolvere facilmente proseguendo su questa strada se, nel frattempo, non ci fosse stata una riorganizzazione del comparto coi decreti al *Jobs Act*.

Ci permettiamo quindi di segnalare maggiormente gli elementi concordemente indicati come positivi dai nostri interlocutori, elementi nati dalla volontà e capacità della Provincia, piuttosto che insistere su carenze di natura organizzativa alle quali, date le circostanze, non si potrà dare compiuto seguito.

11.3. La debolezza comunicativa

Un tema realmente ricorrente nelle varie fasi del nostro lavoro riguarda la comunicazione, interna ed esterna alla Provincia. Sul fronte esterno i consulenti e gli imprenditori ci dicono che non sono informati dei bandi provinciali; le parti sociali vorrebbero saper più e meglio cosa fa la Provincia (cap. 3), i giovani utenti dei CPI, i più fragili e bisognosi di sostegno, hanno idee vaghissime su cosa i CPI siano e quali aiuti possano dar loro (cap. 6), e anche gli imprenditori intervistati direttamente (cap. 5) lasciano chiaramente intravedere carenze informative serie e forti stereotipie e pregiudizi nei riguardi della Provincia. Sul fronte interno invece gli operatori lamentano sia una mancanza di continuità nel flusso informativo/formativo *top-down* sia un’adeguata circolazione delle informazioni al loro interno (cap. 3). I due problemi, sebbene intrecciati, sono da affrontare separatamente.

Il tema della comunicazione istituzionale è noto da almeno un ventennio in valutazione e nella letteratura organizzativa, e si può ridurre a questa sintesi: le istituzioni *non sono* visibili, cioè correttamente conosciute, per il solo fatto di esistere e operare; e i servizi pubblici, conseguentemente, *non riescono* a servire esattamente la fascia di popolazione cui sono programmaticamente preposti. Questo vale per le politiche in generale come per i servizi alla persona. I canali attraverso i quali i CPI – per esempio – diventano un oggetto prima riconosciuto, poi conosciuto, quindi correttamente utilizzato, sono vari, a tratti casuali e contorti, solitamente poco efficaci. Molti dei possibili utenti semplicemente ignorano l'esistenza di questi servizi; qualcuno li confonde con le vecchie Agenzie di collocamento, o immagina che abbiano una funzione eminente di disbrigo di pratiche; altri confondono il ruolo *pubblico* dei CPI con quello delle agenzie interinali. Ma specialmente – e più fortemente sul lato degli imprenditori – permane un forte stereotipo sulle funzioni del comparto pubblico: l'idea che “la burocrazia” sia qualcosa di essenzialmente malevolo, che i dipendenti pubblici siano fannulloni, che le leggi stesse siano artifici per danneggiare chi ha voglia di intraprendere, sono idee che in forma più o meno ingenua risultano assai diffuse, più di quanto si sia rilevato. Succede quindi che interloquendo con imprenditori attenti, che hanno saputo interfacciarsi con la Provincia e hanno usufruito di determinati servizi, l'opinione sia generalmente ottima: buoni i servizi ricevuti (semmai con critiche specifiche che non inficiano il quadro generale) e bravi gli operatori. Ma se si estende l'indagine a una platea più ampia (cap. 5) emergono i pregiudizi basati spesso su informazioni parziali o erranee, su delusioni o contrattempi episodici che vengono letti come dimostrazione di una generalizzazione indebita: il pubblico non funziona. Il problema non è ovviamente risolvibile con generiche campagne di sensibilizzazione ma è fuori di dubbio che anche lasciare le cose a loro stesse non produce frutti apprezzabili.

Per quanto riguarda i giovani, quella che emerge è una conoscenza generalmente scarsa della caratteristiche dei servizi pubblici, che non pare per ora colmata dall'occasione di incontro costituita da Garanzia Giovani. Le persone contattate per realizzare l'intervista avevano quasi tutte visto il portale di Garanzia Giovani e quindi erano entrate in contatto almeno una volta con il CPI di riferimento. Nonostante questo, anche dai toni delle telefonate, dalla difficoltà di rintracciare telefonicamente le persone e avere un impegno certo da parte loro, emerge una concezione a tratti distorta del servizio. Coloro che hanno preso parte alle interviste, che costituiscono un sottogruppo (i più disponibili e motivati) sembrano essere i meglio disposti nei confronti dei servizi, ma allo stesso tempo mostrano aspettative in alcuni casi incompatibili con le caratteristiche stesse dei servizi. Approfondire il tema della comunicazione esterna può essere utile dunque anche per “disinnescare” tali rappresentazioni in parte distorte e di conseguenza aspettative a cui il servizio non può (e non deve rispondere), evitando il rischio di essere percepiti come meno efficaci di quanto si sia in realtà.

In generale una suggestione che può essere proposta all'Amministrazione Provinciale è quella di ipotizzare strumenti diversi per target diversi: sempre rimanendo nel mondo del fattibile e del sostenibile, è possibile ad esempio aumentare il numero di incontri in presenza di tipo Job Match (molto apprezzati dai giovani), oppure trovare un sistema per comunicare ulteriormente il cambiamento che è stato attuato nel sistema di erogazione dei servizi. Lo sforzo di riflettere sullo specifico della comunicazione può essere ampiamente ripagato da un'utenza più informata, quindi anche più coinvolta, rispetto alle opportunità offerte dal servizio pubblico per il lavoro. Sul fronte interno compaiono altri elementi anch'essi molto noti in letteratura: la sensazione di non essere sufficientemente sostenuti dal vertice decisionale, l'opinione di far molto mentre altri fanno meno, di non essere adeguatamente informati... A ben vedere queste opinioni degli operatori hanno sempre una duplicità irrisolvibile: da un lato è vero che si potrebbe (disponendo di risorse) fare di più, per esempio

in termini formativi e di supervisione; dall'altro è vero che le professioni caratterizzate dal rapporto col pubblico è un lavoro di relazione basato su competenze individuali, che può essere condiviso prima e supervisionato dopo ma resta tale: un lavoro empaticamente oneroso, da inventare nel momento in cui lo si eroga, in cui sbagliare è possibile. Più formazione, migliore organizzazione, più supervisione sono indubbiamente accorgimenti sempre possibili, ma sarà facile constatare che sottotraccia espressioni di parziale insoddisfazione su questo terreno permarranno sempre.

Il combinato disposto di questi due elementi (comunicazione esterna e interna) ha molto a che fare con quella che oggi viene definita *governance*. Il problema – letto in questa chiave – si sposta dalla mera “comunicazione” alla gestione delle relazioni finalizzata all'efficacia. Una buona gestione delle relazioni interne non riguarda solo la formazione ma anche la compartecipazione alla definizione dei valori e degli obiettivi programmatici; un buono sviluppo delle relazioni esterne ha a che fare con la riproposizione di manifestazioni eclatanti (per esempio il *Job Match*) come la cura di momenti condivisi con le parti sociali e le associazioni imprenditoriali. Si tratta di momenti delicati, di natura specialistica, non ancora ben diffusi nel comparto pubblico italiano e che non possono vivere di casualità ed episodicità.

Rinviamo al precedente par. 3.3.6 per ulteriori dettagli su questo punto strategico.

11.4. La partecipazione

Legata al tema della comunicazione quello della partecipazione che è potuto emergere, naturalmente, da quanto riportato da parti sociali, soggetti attuatori e operatori dei CPI negli incontri preliminari (cap. 3) e in parte dagli esperti coinvolti nell'indagine Delphi (cap. 7). Il processo di costruzione delle politiche del lavoro e della formazione sono state un processo *partecipato*. La partecipazione può essere un processo retorico e rituale o concreto e, stando a quanto hanno riportato i nostri interlocutori, si dovrebbe dire che nel caso di Pistoia sia stato assolutamente reale. Forse incompiuto; le parti sociali hanno accennato a un'interruzione del flusso informativo e partecipativo, e gli operatori hanno lamentato una mancata prosecuzione di un intervento che li guidasse nell'implementazione dei nuovi processi erogativi. Si tratta di questioni abbastanza diverse, naturalmente, la prima che coinvolge la sfera politica e la seconda quella organizzativa, e se vogliamo considerare attendibili le dichiarazioni (positive) in merito alla partecipazione dobbiamo farci carico anche delle segnalazioni (negative) dell'interruzione, o della rarefazione, o comunque della non sufficiente efficacia della sua prosecuzione. Il rimpianto per questa mancata prosecuzione è particolarmente sottolineata in certe conclusioni dell'analisi Delphi e nella denuncia di una prossima *distanza* fra territorio e centri decisionali, di una conseguente perdita di culture e competenze locali, di interlocuzione e di prassi.

11.5. Un lascito importante

Su impulso dell'Amministrazione Provinciale il lavoro valutativo qui documentato ha un lascito che sarebbe sbagliato trascurare, e che rimanda alla costruzione di un contesto descrittivo, narrativo, di misura, di valutazione e di autovalutazione integrato ed armonizzato: quello che si è cercato di fare, sia sul piano del lavoro che su quello dei sistemi di documentazione di dati e indicatori, è stato riferire in modo molto esplicito i problemi di cui si dibatteva e rifletteva, con le misure e i dati più adatti e pertinenti a sostenere tale riflessione. Si è, in altri termini, convenuto che ci fosse una prioritaria questione linguistica, la necessità di un contesto descrittivo unico, documentato e armonizzato che denotasse problemi e misure. In questa prospettiva, il gruppo di lavoro Accordia, non si è limitata ad una ricognizione, sia pur ragionata sui dati disponibili e sugli indicatori presenti in letteratura, ma ha collegato il

sistema dei concetti che emergevano dalle narrazioni con il sistema delle fonti, e con gli indicatori che per quei dati potevano essere valutabili, anche alla luce della qualità e disponibilità della fonte. Sui dati disponibili, sugli indicatori per il monitoraggio e sul modello complessivo del sistema informativo e sulla sua documentazione è stata avanzata un'apposita proposta metodologica e applicativa, per i cui dettagli si veda il cap. 8 di questo rapporto.

Oltre a ciò si è prodotto uno strumento valutativo *partecipato* (per volere della Provincia, e torna quindi il tema trattato qui al paragrafo precedente); lo strumento, com'è stato documentato al cap. 9, ha avuto una funzione formativa, autoriflessiva, di apprendimento organizzativo che – naturalmente con adattamenti – potrebbe essere riproposto altrove in funzione capacitativa e di miglioramento delle prestazioni di quelle amministrazioni e servizi che opereranno concretamente, nei prossimi anni, al servizio delle politiche del lavoro e della formazione.

Concludiamo quindi questo report tornando all'apertura della nostra Introduzione, ovvero alla valutazione come strumento di apprendimento per l'azione futura, utile ai decisori così come ai diversi stakeholder, che richiede condivisione degli esiti, ampia ed accessibile diffusione delle azioni realizzate. A tal fine, accanto alla produzione di documenti tecnici di restituzione delle valutazioni, il gruppo Accordia ha dedicato un'attenzione costante alla diffusione del progetto e dell'azione di valutazione, attraverso iniziative/prodotti diversi, a partire dalla costruzione di una pagina web dedicata, nella quale – pur garantendo il necessario rigore scientifico anche dal punto di vista linguistico – i contenuti e gli esiti delle attività svolte sono stati comunicati e resi accessibili ai “non addetti ai lavori”, anche in una prospettiva di lascito e contributo alla riflessione in corso.