

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente pubblico di ricerca scientifica istituito con D.P.R. n. 478 del 30 giugno 1973.

L'Istituto opera in base al nuovo Statuto approvato con D.P.C.M. del 19 marzo 2003 ed al nuovo assetto organizzativo approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 12 del 6.10.2004.

Svolge attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale ed allo sviluppo locale. Fornisce consulenza tecnico-scientifica al Ministero del lavoro e delle politiche sociali e ad altri Ministeri, alle Regioni, Province autonome e agli Enti locali, alle Istituzioni nazionali pubbliche e private. Svolge incarichi che gli vengono attribuiti dal Parlamento e fa parte del Sistema statistico nazionale.

Svolge anche il ruolo di struttura di assistenza tecnica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia Nazionale per il programma comunitario Leonardo da Vinci, Centro Nazionale Europass, Struttura nazionale di supporto all'iniziativa comunitaria Equal.

**Presidente**

*Sergio Trevisanato*

**Direttore generale**

*Antonio Capone*

**La Collana**

**I libri del Fondo sociale europeo**  
raccolge i risultati tecnico-scientifici conseguiti nell'ambito del Piano di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2000-2006

"Progetti operativi: Azioni per l'attuazione del Programma Operativo Nazionale Ob. 3 Azioni di sistema" e del Programma Operativo Nazionale Ob. 1 "Assistenza tecnica e azioni di sistema".

**La Collana**

**I libri del Fondo sociale europeo**  
è curata da *Isabella Pitoni* responsabile  
**URP-Centro di Documentazione**  
**Specializzato Isfol.**



UNIONE EUROPEA  
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

Direzione Generale per le Politiche  
per l'Orientamento e la Formazione

**ISFOL**

# **IL GOVERNO LOCALE DELL'OBBLIGO FORMATIVO**

**Indagine sulle attività  
svolte dalle Province per  
la costruzione del sistema  
di obbligo formativo**

**Il volume raccoglie i risultati di una ricerca curata  
dall'Area Politiche ed offerte per la formazione  
iniziale e permanente, diretta da Anna  
D'Arcangelo, dell'Isfol, nell'ambito del PON  
Obiettivo 3 Azioni di Sistema, Asse C Misura C1  
Az.7 e del PON Obiettivo 1 Misura II.1.B subaz.6.**

La ricerca è stata coordinata da *Giorgio Allulli*  
ed *Emmanuele Crispolti* e realizzata  
in collaborazione con il CESOS.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:

per l'ISFOL:

*G. Allulli, A. Chiozza, E. Crispolti, C. Spigola*

per il CESOS:

*M. Colasanto* (responsabile scientifico del progetto),

*D. Paparella* (responsabile del progetto), *R. Botticelli*  
(coordinatrice del progetto), *A. Spallacci, F. Pace,*

*A. Bertoldi, A.R. Munno, M. Fratini,*

*P. Mancino, M. Mansueti.*

Staff di supporto: *L. Petrillo, V. Rinalfi, A. Vacca.*

Il volume è a cura di *Emmanuele Crispolti.*

Sono autori del volume: *Giorgio Allulli* (Introduzione),

*Regina Botticelli* (Nota metodologica, cap. 2, cap. 4),

*Arnaldo Spallacci* (cap. 1, cap. 2, cap. 4),

*Domenico Paparella* (cap. 3).

Impostazione dell'analisi dei dati - *Alessandro Chiozza.*

Elaborazione dei dati con il programma SPSS -

*Annalisa Giametti.*

Revisione tecnica del rapporto - *Claudia Spigola.*

*Chiuso per la stampa nel dicembre 2005*

**Coordinamento editoriale della collana**

**I libri del Fondo sociale europeo:**

*Aurelia Tirelli e Piero Buccione.*

**Collaborazione di Paola Piras.**

# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>9</b>
<b>Nota metodologica</b>	<b>13</b>
1 <i>Indagine sull'universo delle Province italiane</i>	<b>13</b>
2 <i>Gli studi di caso</i>	<b>17</b>
3 <i>Studio di fattibilità per un modello di rating</i>	<b>20</b>
<b>1 Indagine sull'universo delle province italiane</b>	<b>21</b>
Premessa	<b>21</b>
1.1 Il governo del sistema	<b>22</b>
1.2 Le risorse dedicate alla gestione dell'obbligo formativo	<b>30</b>
1.2.1 <i>Le risorse umane</i>	<b>30</b>
1.2.2 <i>Le risorse finanziarie</i>	<b>33</b>
1.3 Monitoraggio e valutazione delle attività di obbligo formativo	<b>37</b>
1.4 L'anagrafe provinciale dell'obbligo formativo	<b>39</b>
1.5 Attività dei Centri per l'Impiego	<b>44</b>
1.6 Le attività di informazione sull'obbligo formativo	<b>46</b>
1.7 Risorse, poteri, relazioni: le criticità nell'obbligo formativo	<b>48</b>
1.8 Considerazioni conclusive	<b>49</b>
<b>2 Indagine sugli studi di caso</b>	<b>51</b>
2.1 Il governo del sistema	<b>51</b>
2.1.1 <i>L'apprendistato per l'espletamento del diritto/dovere all'istruzione e alla formazione</i>	<b>54</b>
2.1.2 <i>Protocolli di intesa/accordi</i>	<b>55</b>
2.1.3 <i>Gli organismi di coordinamento locali</i>	<b>55</b>
2.1.4 <i>Principali criticità e aree di miglioramento</i>	<b>56</b>
2.1.5 <i>Tra integrazione e frammentazione</i>	<b>57</b>
2.2 Le anagrafi provinciali dei giovani in obbligo formativo	<b>59</b>
2.2.1 <i>I modelli</i>	<b>60</b>

2.2.2	<i>Tipologia di supporto</i>	62
2.2.3	<i>Le criticità riscontrate</i>	63
2.2.4	<i>Ipotesi di miglioramento riscontrate</i>	63
2.2.5	<i>Alcune considerazioni</i>	64
2.3	Monitoraggio delle attività in obbligo formativo	65
2.3.1	<i>"Monitoraggio" o "valutazione"? La difficoltà di un linguaggio comune</i>	65
2.3.2	<i>Chi fa la valutazione: il protagonismo degli interni</i>	66
2.3.3	<i>Valutare per (ri)programmare</i>	67
2.3.4	<i>Oggetti, metodi, strumenti, obiettivi: come e perché si fanno i monitoraggi e le valutazioni</i>	68
2.4	Il tutorato delle attività dell'obbligo formativo	72
2.4.1	<i>Tutorato. Come definirne i confini</i>	72
2.4.2	<i>Accogliere e accompagnare: il percorso di tutorato</i>	72
2.4.3	<i>Come viene erogato il servizio</i>	74
2.4.4	<i>Le risorse del territorio. Fare rete</i>	74
2.4.5	<i>Il tutor: un profilo in evoluzione</i>	75
2.4.6	<i>I punti d'eccellenza e le criticità</i>	76
2.5	Informazione e diffusione delle attività dell'obbligo formativo	78
2.5.1	<i>Perché informare</i>	78
2.5.2	<i>Come si diffondono le informazioni</i>	79
<b>3</b>	<b>Studio di fattibilità per un modello di rating</b>	<b>81</b>
3.1	Premessa	81
3.2	Monitoraggio, rating e benchmarking	83
3.3	L'esercizio di rating	88
3.4	Gli indicatori adottati	89
3.4.1	<i>Indicatori di Strategia</i>	89
3.4.2	<i>Indicatori di Domanda</i>	101
3.4.3	<i>Indicatori di Costo</i>	105
3.4.4	<i>Indicatori di Processo</i>	111
3.4.5	<i>Indicatore di Risultato</i>	119
3.4.6	<i>Indicatore Complessivo di Rating</i>	121
3.5	Valutazioni conclusive	122
<b>4</b>	<b>Considerazioni conclusive</b>	<b>123</b>
4.1	Le tendenze generali: due possibili interpretazioni	123
4.2	Delega istituzionale e governance dell'obbligo formativo	127
4.3	Quali risorse per l'obbligo formativo?	130
4.4	Anagrafe: il difficile recupero dei dispersi	132
4.5	I servizi dei Centri per l'Impiego: dalle strutture alla rete	134
4.6	Il diffondersi della "cultura della valutazione"	136
4.7	L'informazione per l'Obbligo Formativo	137

<b>Allegati</b>	<b>139</b>
Appendice statistica	<b>141</b>
Strumenti	<b>167</b>
Legenda delle abbreviazioni	<b>189</b>





## INTRODUZIONE



Uno dei punti di forza della legge sull'obbligo formativo, e del successivo provvedimento sul diritto-dovere all'istruzione e formazione, sta nel prevedere una molteplicità di percorsi attraverso i quali l'obbligo o il diritto/dovere può essere assolto, ovvero la scuola, la formazione professionale o l'apprendistato, ed una molteplicità di soggetti istituzionali che devono assicurare il positivo esito dell'iniziativa, ovvero lo Stato, le Regioni, le Province, i Comuni, i quali devono organizzare una rete di servizi scolastici, formativi, informativi, di orientamento e di tutorato sul territorio finalizzati a favorire il successo formativo dei giovani.

Con questi provvedimenti viene rovesciata la logica tradizionale dell'iniziativa pubblica, centrata sull'erogazione del servizio e non sull'utente; in questo caso il centro d'attenzione, l'obiettivo finale esplicito è rappresentato dal soggetto e dal suo successo nel percorso scolastico e formativo.

Sicuramente la logica introdotta dai due provvedimenti è molto complessa, perché richiede che si stabiliscano nuove reti e collegamenti istituzionali per raggiungere i diversi obiettivi:

- una rete per il governo del sistema a livello regionale, mediante una cabina di regia che raccordi le diverse istituzioni (Direzione Scolastica, Regioni, Province, Comuni) che devono gestire l'intervento scolastico e formativo;
- una rete tra le scuole ed i centri di formazione professionale, al fine di programmare passaggi morbidi dei giovani tra l'uno e l'altro sistema, evitando quei salti nel buio che provocano la dispersione;
- una rete per lo scambio di dati anagrafici tra scuole, Regioni, Comuni, Ministero dell'Istruzione e Servizi per l'impiego, al fine di raccordare i flussi informativi ed utilizzarli per "intercettare" i giovani che lasciano la scuola;
- una rete per il tutorato dei giovani più a rischio di abbandono, allo scopo di assicurare la collaborazione delle famiglie e dei soggetti che operano sul territorio con funzioni di assistenza e recupero sociale per riorientare e rimotivare i giovani a rischio alla frequenza della scuola stessa, oppure dell'istruzione e formazione professionale, oppure dell'Apprendistato.

D'altra parte solo intrecciando le diverse competenze esistenti sul territorio in funzione del soggetto e del suo successo formativo si ha la possibilità di riuscita con un'utenza che spesso vive condizioni di disagio e marginalità sociale molto spinte, di fronte alle quali il semplice operatore della scuola o della formazione professionale può fare poco se rimane isolato nel suo contesto. Infatti se si vuole affrontare il problema della dispersione è necessario:

- individuare i giovani a rischio;
- definire un programma di azioni di informazione ed orientamento per verificare le aspettative e le possibilità di un reinserimento scolastico e formativo;
- coinvolgere in questa attività le famiglie e, nei casi più problematici, gli altri servizi sul territorio;
- programmare un'offerta formativa che tenga conto delle dimensioni e delle caratteristiche dei giovani e della domanda del mondo del lavoro;
- organizzare una funzione di tutorato per seguire i giovani nel loro percorso scolastico e formativo, mantenendo contatti costanti con le sedi formative e di apprendistato nelle quali si trovano.

L'obbligo formativo introdotto dalla legge 144 del 1999 ed il successivo provvedimento sul diritto-dovere all'istruzione ed alla formazione possono essere dunque considerati alla stregua di un grande programma di prevenzione e recupero della dispersione scolastica e formativa.

La complessità di queste leggi richiede però una attenzione ed un sostegno continuo, da parte dei diversi organismi di governo, per far sì che quanto di buono è emerso in questi anni sia continuamente alimentato e si espanda su tutto il territorio nazionale, ed in particolar modo nel Sud del Paese, che è l'area nella quale sono più rilevanti i problemi dell'abbandono precoce dei giovani.

A che punto siamo con l'attuazione di questi provvedimenti? Com'è noto il Decreto legislativo sul Diritto-Dovere di istruzione e formazione è stato approvato e pubblicato in Gazzetta Ufficiale di recente, per cui nel frattempo i monitoraggi condotti dall'Isfol, sulla base della regolamentazione applicativa della legge, si sono concentrati sull'attuazione dell'Obbligo formativo introdotto dalla legge 144 del 1999.

In particolare la ricerca presentata in questo volume, condotta con la collaborazione del Cesos, si è concentrata sull'attuazione dell'Obbligo formativo da parte delle Province italiane.

Com'è noto l'effetto concomitante di diversi dispositivi di riforma hanno concentrato sulle Province, che in passato avevano svolto su queste materie un ruolo secondario e di tipo prevalentemente strumentale, forti responsabilità su tutti i diversi versanti della legge sull'Obbligo prima illustrati; infatti:

- la riforma dei Servizi all'impiego ha affidato alle Province la gestione di questi organismi;
- la legge 144/99 (confermata dalla legge 53/2003) ha affidato agli stessi Servizi per l'impiego provinciali le funzioni di informazione, orientamento e tutorato per quanto riguarda i giovani in età di Obbligo formativo;

- le Regioni, alle quali la riforma costituzionale assegna competenze pressoché esclusive in materia di istruzione e formazione professionale, stanno delegando una consistente parte delle loro funzioni operative in materia di formazione professionale e di apprendistato alle Province.

In questo modo, con un processo forse non del tutto pianificato, ma che indubbiamente possiede una sua razionalità, sull'Ente Provincia vengono tendenzialmente a ricomporsi la maggior parte delle molteplici funzioni operative richieste dalla normativa sull'obbligo formativo (e, in gran parte, dallo stesso Diritto-Dovere), ed in particolare:

- la programmazione e la gestione dell'offerta di formazione professionale e di apprendistato;
- la gestione dei flussi informativi a livello provinciale;
- le attività di informazione, orientamento e tutorato dei Centri per l'impiego.

Questa concentrazione di funzioni sulla Provincia, come si vedrà meglio dalla ricerca, non è ancora realtà in tutto il territorio nazionale. In particolare il processo di delega delle funzioni regionali verso le Province è ancora parziale: è molto più frequente nelle regioni del Centro-Nord, mentre risulta ancora in buona parte in divenire nelle Regioni meridionali. Nelle stesse Regioni del Centro-Nord il processo di delega è molto diversificato a seconda che si tratti di attività di formazione iniziale o di apprendistato, oppure di attività finanziate con i fondi regionali o con fondi comunitari.

Ciononostante questa convergenza di funzioni sull'Ente Provincia appare una novità di notevole interesse, in termini istituzionali, perché in questo modo si supera la frammentazione di competenze che deriva dall'incrocio di tante normative e tanti interventi diversi, come quelli che riguardano l'Obbligo, per ricondurle ad un unico soggetto.

L'individuazione della Provincia come soggetto attuativo sul territorio dell'Obbligo formativo presenta altri due vantaggi potenziali:

- la tradizione dell'Ente Provincia, che presenta storicamente una struttura amministrativa dedicata alla gestione dell'intervento sul territorio;
- l'estensione territoriale dei territori provinciali, che ben si adatta, nella media, ad un intervento che da una parte deve mettere in rete i diversi soggetti istituzionali, dall'altra deve offrire ai giovani un ampio ventaglio di opportunità, e dall'altra ancora deve avere dimensioni di scala sufficientemente ampie per rendere congrui gli investimenti che vengono fatti sui diversi strumenti.

Pertanto riteniamo che questo nuovo ruolo delle Province in materia di Obbligo formativo, anche se ancora parziale, ed anche se si sta sviluppando con un processo graduale e lontano dai riflettori delle grandi riforme costituzionali, costituisca una delle novità più interessanti degli ultimi tempi nel nostro panorama istituzionale; sarà pertanto molto interessante verificare, nel proseguo del tempo, in

che misura il processo si svilupperà e se riuscirà a restituire una maggiore razionalità ad un sistema che al momento appare piuttosto frammentato.

A tale proposito la ricerca condotta dall'Isfol e dal Cesos mette in luce esempi molto interessanti, di Province che sul loro territorio hanno messo in piedi un sistema di *governance* complesso, che ha avviato sul territorio un'ampia gamma di interventi, opportunamente raccordati con gli altri soggetti istituzionali e non, in funzione del successo formativo dei giovani. Si tratta di realtà ancora limitate, ma che mettono in luce la bontà del modello, che appare particolarmente adatto a realizzare quello che, come si diceva in precedenza può essere considerato una grande sfida alla dispersione scolastica e formativa, che appare ancora troppo alta nel nostro paese.

## NOTA METODOLOGICA

Il presente rapporto di ricerca costituisce la prima indagine sullo stato di avanzamento dell'attuazione dell'obbligo formativo nelle diverse Province italiane. L'indagine nasce dall'esperienza dell'ormai noto monitoraggio dell'obbligo formativo regionale condotto annualmente dall'Isfol. Nel momento in cui il decentramento della formazione professionale e dei servizi per l'impiego ha iniziato a realizzarsi, si è identificata la Provincia come luogo ideale della ricomposizione della complessità della tematica dell'obbligo formativo nell'ottica dell'integrazione dei sistemi (scuola, formazione, lavoro).

La presente indagine ripercorre le aree di sistema identificabili nei Rapporti di monitoraggio che le Amministrazioni Regionali annualmente forniscono al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, seppur con alcune differenze di fondo a causa del diverso contesto istituzionale ed operativo che costituisce oggetto del monitoraggio.

Il monitoraggio si è articolato in tre attività d'indagine:

- 1 Indagine censuaria sull'universo delle Province italiane;
- 2 Indagine attraverso trenta "studi di caso";
- 3 Studio di fattibilità per un modello di *rating*.

### **1 Indagine sull'universo delle Province italiane**

L'obiettivo di questa attività conoscitiva è di tipo censuario: si tratta cioè di ricostruire il quadro normativo, organizzativo ed operativo adottati in ogni singola provincia. L'indagine si è realizzata mediante l'utilizzo di un questionario compilabile *on-line*.

Nella prima fase dell'indagine il gruppo di ricerca ha proceduto alla predisposizione del questionario da inviare a tutte le Province italiane. Il questionario è stato suddiviso sulla base delle seguenti macro aree che costituiscono il sistema di governo dell'obbligo formativo:

- 1 il governo e coordinamento del sistema dell'obbligo formativo atti amministrativi, organismi di coordinamento, risorse umane e finanziarie;

- 2 il livello di implementazione dell'anagrafe provinciale dei giovani in obbligo formativo;
- 3 il monitoraggio e la valutazione delle azioni connesse alla gestione dell'obbligo formativo;
- 4 le attività svolte dai Centri per l'Impiego per i giovani soggetti all'obbligo formativo;
- 5 le azioni di informazione nel territorio in tema di obbligo formativo;
- 6 le criticità emerse nei diversi contesti provinciali riguardo la gestione dell'obbligo formativo.

Nell'indagine provinciale, a differenza del monitoraggio regionale, non sono state inserite sezioni relative all'approfondimento sull'attività formativa iniziale e di base e sulle iniziative di formazione per gli apprendisti in obbligo formativo, per evitare la sovrapposizione tra le due indagini condotte simultaneamente dall'Isfol.

Il questionario utilizzato per l'indagine censuaria è stato sperimentato in sei Province, collocate in diverse Regioni italiane al fine di verificarne l'adeguatezza rispetto a livelli diversi di organizzazione e complessità dell'assetto normativo e organizzativo adottato per la gestione dell'obbligo formativo.

Sulla base dei risultati di questa preindagine è stata redatta la versione finale del questionario che è stata inviata all'universo delle Province italiane. Il questionario inviato per posta in formato cartaceo, è stato predisposto anche in formato elettronico ed è stato possibile compilarlo via Internet, con l'obiettivo di semplificare la fase di inserimento dati e rendere più agevole la successiva elaborazione.

Contemporaneamente alla predisposizione del questionario si è proceduto alla costruzione dell'indirizzario utile a individuare gli interlocutori locali per l'invio del questionario alle singole Province. Sin dai primi contatti con le Province è parsa evidente la complessa articolazione delle responsabilità dell'obbligo formativo e la difficoltà da parte delle stesse Province ad indicare i responsabili dei diversi aspetti dell'obbligo formativo. Infatti, l'obbligo formativo è gestito, nella maggior parte dei casi, da due o tre Assessorati: Formazione professionale, Lavoro, Istruzione. È parso evidente che per raccogliere le informazioni utili all'indagine sarebbe stato necessario, per avere un quadro organico della situazione, il coinvolgimento di più interlocutori per ciascuna Provincia.

Al fine di assicurare il maggior numero di rientri si è provveduto a rendere la struttura del questionario di semplice comprensione e compilazione.

Dopo numerosi solleciti sono rientrati 78 questionari su un totale di 103 inviati, pari al 76% circa dell'universo delle Province (Tab. 1). I questionari sono stati controllati sul piano della qualità dei dati, se ne è verificata la coerenza interna e la correttezza complessiva della compilazione. Eventuali incongruenze sono state corrette ricontattando le Province per ottenere i chiarimenti necessari. Il *Database* è stato così corretto ed aggiornato in base alle informazioni verificate telefonicamente. A questo punto si è provveduto alla elaborazione dei dati utilizzando il programma SPSS e alla produzione delle tabelle di sintesi sulla base della quale è stata redatta l'analisi presente nel rapporto finale.

Tabella 1  
I questionari  
rientrati e gli  
studi di caso

		Questionari rientrati	Studi di caso
<b>ABRUZZO</b>	<i>Provincia dell'Aquila</i>	x	x
	<i>Provincia di Chieti</i>	x	
	<i>Provincia di Pescara</i>	x	
	<i>Provincia di Teramo</i>	x	
<b>BASILICATA</b>	<i>Provincia di Matera</i>		x
	<i>Provincia di Potenza</i>		
<b>CALABRIA</b>	<i>Provincia di Catanzaro</i>	x	
	<i>Provincia di Cosenza</i>	x	
	<i>Provincia di Crotona</i>	x	
	<i>Provincia di Reggio Calabria</i>	x	x
	<i>Provincia di Vibo Valentia</i>		
<b>CAMPANIA</b>	<i>Provincia di Avellino</i>		
	<i>Provincia di Benevento</i>		x
	<i>Provincia di Caserta</i>		
	<i>Provincia di Napoli</i>	x	x
	<i>Provincia di Salerno</i>		
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	<i>Provincia di Bologna</i>	x	
	<i>Provincia di Ferrara</i>	x	
	<i>Provincia di Forlì Cesena</i>	x	
	<i>Provincia di Modena</i>	x	
	<i>Provincia di Parma</i>	x	x
	<i>Provincia di Piacenza</i>	x	
	<i>Provincia di Ravenna</i>	x	
	<i>Provincia di Reggio Emilia</i>	x	x
	<i>Provincia di Rimini</i>	x	
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	<i>Provincia di Gorizia</i>	x	
	<i>Provincia di Pordenone</i>		
	<i>Provincia di Trieste</i>	x	x
	<i>Provincia di Udine</i>	x	
<b>LAZIO</b>	<i>Provincia di Frosinone</i>	x	
	<i>Provincia di Latina</i>		
	<i>Provincia di Rieti</i>	x	
	<i>Provincia di Roma</i>	x	x
	<i>Provincia di Viterbo</i>		
<b>LIGURIA</b>	<i>Provincia di La Spezia</i>	x	
	<i>Provincia di Genova</i>	x	x
	<i>Provincia di Imperia</i>	x	x
	<i>Provincia di Savona</i>	x	

segue

Tabella 1  
I questionari  
rientrati e gli  
studi di caso

		Questionari rientrati	Studi di caso
<b>LOMBARDIA</b>	<i>Provincia di Bergamo</i>	x	x
	<i>Provincia di Brescia</i>	x	
	<i>Provincia di Como</i>	x	
	<i>Provincia di Cremona</i>	x	x
	<i>Provincia di Lecco</i>	x	
	<i>Provincia di Lodi</i>	x	
	<i>Provincia di Mantova</i>	x	
	<i>Provincia di Milano</i>	x	
	<i>Provincia di Pavia</i>	x	
	<i>Provincia di Sondrio</i>	x	
	<i>Provincia di Varese</i>	x	x
<b>MARCHE</b>	<i>Provincia di Ancona</i>	x	x
	<i>Provincia di Ascoli Piceno</i>	x	
	<i>Provincia di Macerata</i>	x	
	<i>Provincia di Pesaro e Urbino</i>	x	
<b>MOLISE</b>	<i>Provincia di Campobasso</i>	x	x
	<i>Provincia di Isernia</i>	x	
<b>PIEMONTE</b>	<i>Provincia di Verbano Cusio Ossola</i>	x	
	<i>Provincia di Alessandria</i>	x	
	<i>Provincia di Asti</i>	x	
	<i>Provincia di Biella</i>	x	
	<i>Provincia di Cuneo</i>	x	x
	<i>Provincia di Novara</i>	x	
	<i>Provincia di Torino</i>	x	x
	<i>Provincia di Vercelli</i>	x	
<b>PUGLIA</b>	<i>Provincia di Bari</i>		x
	<i>Provincia di Brindisi</i>	x	
	<i>Provincia di Foggia</i>		
	<i>Provincia di Lecce</i>	x	x
	<i>Provincia di Taranto</i>		
<b>SARDEGNA</b>	<i>Provincia di Cagliari</i>	x	
	<i>Provincia di Nuoro</i>		
	<i>Provincia di Oristano</i>	x	
	<i>Provincia di Sassari</i>		x
<b>SICILIA</b>	<i>Provincia di Agrigento</i>		
	<i>Provincia di Caltanissetta</i>		
	<i>Provincia di Catania</i>		
	<i>Provincia di Enna</i>		

segue



Tabella 1  
I questionari  
rientrati e gli  
studi di caso

		Questionari rientrati	Studi di caso
	<i>Provincia di Messina</i>	x	
	<i>Provincia di Palermo</i>		x
	<i>Provincia di Ragusa</i>	x	
	<i>Provincia di Siracusa</i>		
	<i>Provincia di Trapani</i>		x
<b>TOSCANA</b>	<i>Provincia di Arezzo</i>	x	
	<i>Provincia di Firenze</i>	x	
	<i>Provincia di Grosseto</i>	x	x
	<i>Provincia di Livorno</i>		
	<i>Provincia di Lucca</i>	x	x
	<i>Provincia di Massa Carrara</i>	x	
	<i>Provincia di Pisa</i>	x	
	<i>Provincia di Pistoia</i>	x	x
	<i>Provincia di Prato</i>	x	
	<i>Provincia di Siena</i>	x	
<b>TRENTINO ALTO ADIGE</b>	<i>Provincia Autonoma di Bolzano - Alto Adige</i>	x	
	<i>Provincia Autonoma di Trento</i>	x	x
<b>UMBRIA</b>	<i>Provincia di Perugia</i>	x	x
	<i>Provincia di Terni</i>	x	
<b>VENETO</b>	<i>Provincia di Belluno</i>	x	
	<i>Provincia di Padova</i>	x	
	<i>Provincia di Rovigo</i>	x	x
	<i>Provincia di Treviso</i>	x	
	<i>Provincia di Venezia</i>	x	x
	<i>Provincia di Verona</i>		
	<i>Provincia di Vicenza</i>	x	
<b>Totale</b>	<b>103</b>	<b>78</b>	<b>30</b>

## 2 Gli studi di caso

Sulla base dei questionari rientrati e delle riflessioni svolte con il gruppo di lavoro dell'Isfol sono state selezionate trenta Province, nell'ambito delle quali effettuare gli studi di caso con la finalità di approfondire gli aspetti sinteticamente analizzati nei questionari e per consolidare le linee interpretative da dare (Tab. 1).

Le Province sono state selezionate in base ai seguenti criteri:

- Distribuzione geografica.
- La disponibilità di informazioni e lo stato di avanzamento nella realizzazione degli assetti organizzativi per la gestione in qualità del sistema dedicato all'obbligo formativo.

- La necessità di approfondimento di informazioni ed aspetti poco chiari emersi dalla rilevazione censuaria realizzata con i questionari durante l'indagine qualitativa.

Per la realizzazione degli studi di caso sono stati intervistati da due a quattro interlocutori per Provincia.

Tabella 2  
Uffici e servizi  
intervistati

Regione	Provincia	Ufficio o Servizio principale di riferimento
<b>ABRUZZO</b>	<i>Provincia dell'Aquila</i>	Settore Politiche del Lavoro e dei finanziamenti
<b>BASILICATA</b>	<i>Provincia di Matera</i>	Settore Formazione Professionale
<b>CALABRIA</b>	<i>Provincia di Reggio Calabria</i>	Ufficio Politiche del Lavoro
<b>CAMPANIA</b>	<i>Provincia di Benevento</i>	Settore Politiche del lavoro
	<i>Provincia di Napoli</i>	Coordinamento area programmazione scolastica
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	<i>Provincia di Parma</i>	Servizio Formazione Lavoro - Settore Programmazione
	<i>Provincia di Reggio Emilia</i>	Servizio formazione professionale
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	<i>Provincia di Trieste</i>	Direzione Centrale Lavoro Formazione Università Ricerca
<b>LAZIO</b>	<i>Provincia di Roma</i>	Servizio Formazione Professionale Ufficio Coordinamento dei Centri per l'Impiego
<b>LIGURIA</b>	<i>Provincia di Genova</i>	Servizio Formazione professionale
	<i>Provincia di Imperia</i>	Servizio Orientamento
<b>LOMBARDIA</b>	<i>Provincia di Bergamo</i>	Settore Istruzione, Formazione, Lavoro e Attività Produttive
	<i>Provincia di Cremona</i>	Servizio Istruzione e Formazione Professionale
	<i>Provincia di Varese</i>	Servizio Formazione Professionale e Istruzione
<b>MARCHE</b>	<i>Provincia di Ancona</i>	Settore Formazione Professionale e Lavoro
<b>MOLISE</b>	<i>Provincia di Campobasso</i>	Servizio Centri per l'Impiego e mercato del Lavoro - Centri per l'Impiego di Campobasso
<b>PIEMONTE</b>	<i>Provincia di Cuneo</i>	Settore Formazione Professionale e Politiche del Lavoro
	<i>Provincia di Torino</i>	Servizio Formazione Professionale - Ufficio Programmazione
<b>PUGLIA</b>	<i>Provincia di Bari</i>	Servizio Politiche Attive del Lavoro
	<i>Provincia di Lecce</i>	Servizio Politiche Attive del Lavoro
<b>SARDEGNA</b>	<i>Provincia di Sassari</i>	
<b>SICILIA</b>	<i>Provincia Reg.le di Palermo</i>	Servizio Politiche del lavoro
	<i>Provincia Reg.le di Siracusa</i>	Settore innovazione, Servizio Statistiche

segue

Tabella 2  
Uffici e servizi  
intervistati

Regione	Provincia	Ufficio o Servizio principale di riferimento
<b>TOSCANA</b>	<i>Provincia di Lucca</i>	Dipartimento Servizi ai Cittadini: Servizio Politiche Educative
	<i>Provincia di Grosseto</i>	Settore Centri per l'Impiego, Politiche Sociali e Pari Opportunità
	<i>Provincia di Pistoia</i>	Servizio Istruzione e Formazione Professionale
<b>TRENTINO ALTO ADIGE</b>	<i>Provincia Autonoma di Trento</i>	Servizio Formazione Professionale
<b>UMBRIA</b>	<i>Provincia di Perugia</i>	Servizio "Servizi per l'Occupazione e alle Imprese"
<b>VENETO</b>	<i>Provincia di Rovigo</i>	Area Mercato del Lavoro
	<i>Provincia di Venezia</i>	Settore Lavoro e Formazione Professionale - Servizio Obbligo Formativo

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Per la realizzazione degli studi di caso è stato utilizzato il metodo di interviste in profondità. La traccia di intervista somministrata ai diversi interlocutori era strutturata in circa cinquanta domande a risposta aperta, articolata nelle seguenti aree tematiche:

- 1 *Il sistema del governo adottato*: esistenza di atti di indirizzo e/o linee guida e relativo livello di decisione politica; criticità emerse ed ipotesi di miglioramento del governo del sistema locale dedicato alla gestione dell'obbligo formativo.
- 2 *Lo stato di avanzamento nella costruzione dell'anagrafe dei giovani in obbligo formativo*: l'organizzazione da parte dell'ente gestore, dei flussi delle informazioni; banche dati utilizzate; scambio dati; livello di completezza ed affidabilità delle informazioni raccolte; criticità emerse nella gestione dell'anagrafe; aree di miglioramento.
- 3 *Il monitoraggio del sistema dell'obbligo formativo*: da chi viene effettuato; in quali aree del sistema di gestione; con quali obiettivi e con quali strumenti; con quale collocazione temporanea e le eventuali ipotesi di miglioramento.
- 4 *Le attività di tutoraggio svolte dai Centri per l'Impiego*: esistenza di linee guida; modalità di realizzazione degli interventi; strumenti utilizzati; eventuali corsi di formazione rivolti ai tutor; punti di forza e punti di debolezza delle attività di tutorato svolte.
- 5 *Le informazioni sulle attività di obbligo formativo e la loro diffusione nel territorio*: esistenza o meno di linee guida; individuazione delle esigenze informative degli attori del territorio e dei target delle azioni informative; modalità e strumenti per la loro realizzazione; l'esistenza di riscontri sull'efficacia degli interventi.

Qualora nel corso dell'intervista si fosse rilevata l'assenza di attività relative ad un'area il sistema di gestione dell'obbligo formativo, si è cercato di ricostruire le

ragioni alla base di tale mancanza; si sono inoltre raccolte le previsioni degli intervistati circa lo sviluppo futuro delle aree medesime.

Nel corso degli incontri sono stati raccolti i materiali utili ad un approfondimento delle tematiche oggetto d'indagine.

Una volta redatti i rapporti dei singoli studi di caso si è proceduto ad una verifica ulteriore di congruenza delle informazioni raccolte tra le Province della stessa Regione e al reperimento delle informazioni eventualmente mancanti. Per poter predisporre la matrice di sintesi dei risultati dei trenta rapporti si sono identificati dei descrittori sintetici per ogni area di sistema. Sulla base dei singoli rapporti e della matrice si è provveduto alla redazione dell'analisi dell'indagine qualitativa presente nel rapporto finale.

### **3 Studio di fattibilità per un modello di *rating***

Sulla base dei dati raccolti con i questionari inviati alle Province si è proceduto alla riflessione sulla possibilità di mettere a punto indicatori elementari da utilizzare per costruire un modello di *rating*. Ciò allo scopo di posizionare le singole Province lungo una graduatoria che permetta di evidenziare nel tempo eventuali miglioramenti conseguiti.

Lo studio di fattibilità per il modello di *rating* è finalizzato ad una sua futura messa a punto al fine di poter attivare azioni di *benchmarking* e di *mainstreaming* atte al miglioramento del sistema nel suo complesso ai diversi livelli: provinciale, regionale e nazionale.

## capitolo 1

# INDAGINE SULL'UNIVERSO DELLE PROVINCE ITALIANE

## PREMESSA

Le Province che hanno restituito il questionario sono 78 distribuite in modo abbastanza equo fra le quattro ripartizioni territoriali italiane<sup>1</sup>. In realtà, analizzando il tasso di risposta per ogni singola ripartizione territoriale, si nota come esso sia particolarmente elevato nelle Regioni del Nord, e in certa misura anche in quelle del Centro, mentre è più ridotto per quelle del Sud che comprendono le Regioni del Sud continentale e le Isole. Nel Nord Est, composto da cinque Regioni e 22 Province, hanno risposto in 20 (pari al 90,9% del totale) nel Nord Ovest, composto da quattro regioni e 24 Province, hanno risposto in 23 (pari al 100% del totale<sup>2</sup>), nel Centro, composto da quattro Regioni e 21 Province, hanno risposto in 18 (pari al 85,7% del totale) mentre nel Sud, composto da otto Regioni e 36 Province, hanno risposto in 17 (pari al 47,2% del totale). Lo squilibrio territoriale nel tasso di risposta non è in ogni caso tale da limitare la rappresentatività del campione, considerando che anche nel Sud la percentuale di chi risponde è comunque superiore al 40% dei questionari inviati.

	Numero risposte	Numero Province	Totale %
Nord Est	20	22	90,9%
Nord Ovest	23	24	100% <sup>2</sup>
Centro	18	21	85,7%
Sud	17	36	47,2%
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>103</b>	<b>75,7%</b>

Tabella 3  
Province che hanno restituito il questionario per ripartizione territoriale

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

- 1 La distribuzione delle Regioni nelle ripartizioni territoriali è quella classica adottata dall'ISTAT: *Nord Ovest*: Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Liguria; *Nord Est*: Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Trentino-Alto Adige, Emilia-Romagna; *Centro*: Toscana, Marche, Lazio, Umbria; *Sud*: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sardegna, Sicilia. La Valle d'Aosta, non avendo Amministrazione provinciale, non è rientrata all'interno di questa indagine.
- 2 Ricordiamo che la Valle d'Aosta non è rappresentativa in quanto non ha partecipato all'indagine per motivi sovra citati.

## 1.1 IL GOVERNO DEL SISTEMA

Nella prima parte dell'indagine si esaminano i dati relativi all'assetto istituzionale, legislativo e di governo complessivo del sistema di gestione dell'obbligo formativo a livello provinciale (Tab. 4). Vengono esaminati i molteplici atti di tipo normativo ed amministrativo (emanati dalla Regione e dalle stesse Province), gli strumenti organizzativi affrontati (organismi di coordinamento, gruppi di lavoro), gli accordi tra istituzioni ed attori sociali che costituiscono l'indispensabile articolazione funzionale per il governo di quell'insieme composito di soggetti e attività che la natura stessa dell'obbligo formativo richiede.

Riguardo all'attribuzione della *delega* da parte delle Regioni per l'esercizio delle funzioni inerenti l'obbligo formativo circa tre quarti delle Province hanno risposto di disporne (con punte più elevate al Nord Ovest e al Centro), ed un quarto, pari a 18 casi, hanno dichiarato il contrario. Il massimo di assenza di delega si riscontra al Sud, ma una punta elevata è presente anche nel Nord Est, dovuta al Veneto e al Friuli-Venezia Giulia regioni nelle quali la delega alle province non è stata formalizzata.

Tabella 4  
Presenza di delega regionale alla Provincia per l'esercizio delle funzioni inerenti l'obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Esiste la delega	91,3	65,0	100,0	47,1	<b>76,9</b>	60
Non esiste la delega	8,7	35,0	-	52,9	<b>23,1</b>	18
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Se si approfondiscono le *responsabilità operative* esercitate dalle Province, queste risultano appartenere (Tab. 5) ad una gamma notevolmente ampia e composita di attività. In particolare, circa tre quarti delle Province intervistate dichiarano di esercitare attività di tipo *gestionale* (gestione dell'offerta formativa, gestione dell'apprendistato, gestione dell'anagrafe dell'obbligo formativo); circa due terzi (esattamente il 64,1%, pari a 50 casi) realizzano l'attività più rilevanti ai fini della *governance* del sistema, ovvero la programmazione generale; mentre solo il 20% circa dichiara di gestire attività di monitoraggio. Qui si rileva però una apparente contraddizione fra questa sezione del questionario ed una successiva (cfr. Tab. 26), nella quale ben 61 Province (pari quasi all'80% del totale) affermano di svolgere, singole attività di monitoraggio, indipendentemente dall'attribuzione formale di tale compito. Quest'ultimo dato appare prossimo alla realtà, in considerazione dei risultati dell'indagine sugli studi di caso, da cui risulta che una buona parte delle Province - soprattutto quelle collocate al Nord o al Centro - svolge specifiche attività di monitoraggio, per alcune attività concernenti la gestione dell'obbligo formativo. Nel primo caso, il 20% delle Province esercita attività di monitoraggio generale di sistema, nel secondo invece riguarda singoli aspetti del servizio dell'obbligo formativo.

Nel primo gruppo di Province le attività di monitoraggio acquisiscono un rilievo istituzionale in quanto tale attività è oggetto di delega formalizzata alla Provincia. Nel secondo gruppo si evidenzia come le prassi di monitoraggio si sono diffuse e vengono praticate come attività specifiche collocate all'interno di singole azioni finalizzate all'obbligo formativo (ad esempio attività di formazione).

Queste attività di monitoraggio, proprio perché connaturate ad alcune fasi del servizio dell'obbligo formativo non assumono rilievo istituzionale e pertanto non presuppongono una specifica delega a carattere politico-amministrativo da parte delle Regioni alle Province.

Sotto il profilo territoriale, la massima estensione delle responsabilità operative attribuite alle Province è riscontrabile nelle regioni del Centro Italia, dove la gestione dell'offerta formativa è attribuita alle Province nella totalità dei casi intervistati, e altre tre funzioni, ovvero la programmazione generale, la gestione dell'apprendistato, la gestione dell'anagrafe dell'obbligo formativo, sono attribuite a ben 16 delle 18 Province intervistate. Solo la gestione del monitoraggio di sistema è attribuita in scarsa misura alle Province dell'Italia centrale, ma come si è già detto le funzioni di valutazione e di monitoraggio, in quanto attività "tecniche", vengono svolte per prassi consolidata nel contesto delle singole attività finalizzate alla gestione dell'obbligo formativo quali, ad esempio, negli interventi formativi e quindi non necessitano di delega politica.

Opposta situazione si registra al Sud ove si verifica il massimo della "centralizzazione" delle competenze a livello regionale. È vero che in situazioni - come quelle delle regioni meridionali - di scarso avanzamento generale della gestione dell'obbligo formativo, l'assenza di delega, di centralizzazione o decentralizzazione di attività costituisce una delle concause di questi ritardi. Sta di fatto che la programmazione delle attività e l'offerta formativa sono attribuite alle Province solo per poco più di un terzo dei casi esaminati. La gestione dell'apprendistato, attività per la quale si registra il massimo del decentramento, è attribuita dalle Regioni a poco più della metà delle Province meridionali intervistate. La gestione delle attività connesse all'obbligo formativo non rientra pertanto nei processi di delega fin qui realizzati.

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Programmazione generale delle attività	65,2	65,0	88,9	35,3	<b>64,1</b>
Gestione dell'offerta formativa	87,0	65,0	100,0	35,3	<b>73,1</b>
Gestione dell'attività di apprendistato	82,6	65,0	88,9	52,9	<b>73,1</b>
Gestione dell'anagrafe dei giovani in obbligo formativo	87,0	70,0	88,9	47,1	<b>74,4</b>
Monitoraggio	30,4	20,0	16,7	5,9	<b>19,2</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Tabella 5  
Responsabilità operative attribuite alle Province per ripartizione territoriale (val. %)

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

1.1 Il governo  
del sistema

In generale le Regioni attribuiscono alle Province responsabilità e compiti diversamente distribuiti per tipologia ed intensità. Il numero delle attività attribuite alle Province è verificabile nella Tab. 6. Solo cinque Province (delle quali quattro sono collocate al Sud) non esercitano alcuna responsabilità nel campo dell'obbligo formativo. La maggiore frequenza si nota viceversa verso le fasce più alte di concentrazione di attività (ovvero tre, quattro, cinque attività attribuite). In sostanza circa i due terzi delle Province (pari a 53 casi dei 78 intervistati) dichiarano di avere avuto attribuite dalla Regione di appartenenza le responsabilità concernenti almeno tre attività rilevanti del ciclo del servizio dell'obbligo formativo. In conclusione, si può dire che le situazioni rilevate si distinguono in due gruppi: uno minoritario, composto da Province situate in Regioni dove il processo di delega è inattuato; un altro maggioritario (composto in prevalenza da Province delle regioni del Centro e del Nord Ovest) dove la delega di responsabilità è attribuita in maniera pressoché totale alle Province.

Tabella 6  
Distribuzione  
delle Province  
secondo la  
quantità di  
responsabilità  
operative  
attribuite in  
tema di obbligo  
formativo per  
ripartizione  
territoriale  
(val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Nessuna responsabilità	-	5,0	-	23,5	<b>6,4</b>	5
Una responsabilità	4,3	20,0	-	23,5	<b>11,5</b>	9
Due responsabilità	21,7	5,0	-	29,4	<b>14,2</b>	11
Tre responsabilità	13,0	35,0	27,8	5,9	<b>20,5</b>	16
Quattro responsabilità	39,1	25,0	61,1	11,8	<b>34,6</b>	27
Cinque responsabilità	21,7	10,0	11,1	5,9	<b>12,8</b>	10
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Per ciò che concerne gli *strumenti di governo* del sistema dell'obbligo formativo una consistente attività nell'emanazione di *atti amministrativi e normativi* nel campo dell'obbligo formativo è stata rilevata specie al Nord e al Centro. Le delibere delle giunte provinciali sono state emanate da oltre il 60% delle Province intervistate, con un picco particolarmente elevato nel Nord Ovest (Tab. 7). Un altro atto amministrativo diffuso è costituito dalle "Determinazioni" emanate dai dirigenti (quasi la metà delle Province ne ha fatto ricorso). Minore, ma tutt'altro che irrilevante, la presenza di altri atti amministrativi, che adottano programmi e piani esecutivi od operativi per la gestione dell'obbligo formativo.

La scarsa produzione di atti normativi al sud è correlata allo stato in genere ancora poco strutturato della gestione obbligo formativo.



	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Delibere di giunta	82,6	60,0	66,7	29,4	<b>61,5</b>	48
Programmi	13,0	40,0	33,3	5,9	<b>23,1</b>	18
Piani esecutivi-operativi	43,5	35,0	33,3	5,9	<b>30,8</b>	24
Determinazioni, atti monocratici dirigenziali	56,5	50,0	61,1	23,5	<b>48,7</b>	38
Altro	17,4	10,0	22,2	17,6	<b>16,7</b>	13
Nessun atto nominato	8,7	30,0	11,1	52,9	<b>24,3</b>	19
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

La complessità della struttura di gestione dell'obbligo formativo nonché la molteplicità dei soggetti coinvolti richiede la messa a punto di complessi meccanismi operativi in grado di integrare in maniera efficace le funzioni e le competenze di svariati attori. Circa la metà delle Province ricorre ad *accordi od organismi di coordinamento* territoriali specificatamente, 36 Province (Tab. 8) hanno stipulato accordi di varia natura sull'obbligo formativo, nella forma in primo luogo del protocollo di intesa, e in misura assai minore in quella di un generico "accordo"<sup>3</sup>. Questa differenza semantica tra protocollo e accordo non riflette una differenza di contenuti, o del livello di obbligazione stabilito tra i contraenti, i termini vanno intesi, almeno in questo contesto, come sinonimi.

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Sì	47,8	45,0	66,7	23,5	<b>46,2</b>	36
No	52,2	55,0	33,3	76,5	<b>53,8</b>	42
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Protocolli e accordi sono presenti, fra le ripartizioni territoriali, in primo luogo al Centro, area dove è probabilmente più diffusa la pratica "concertativa", mentre il Sud si colloca nel versante opposto. L'utilizzo di pratiche concertative segnala con una certa evidenza il peso che può assumere il capitale sociale che gli attori di un territorio sono in grado di mobilitare nella gestione di priorità sociali condivise, come appunto il caso della gestione dell'obbligo formativo che ha la finalità di combattere la dispersione scolastica che assume, in molte regioni, livelli

3 Per maggiori esplicazioni si veda l'allegato 1, Appendice statistica, Tab. 69.

Tabella 7  
Tipologia degli atti normativi e amministrativi emessi a livello provinciale sull'obbligo formativo (percentuali sul totale di colonna)

Tabella 8  
Presenza di protocolli di intesa o accordi a livello provinciale sull'obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

socialmente insostenibili. I contenuti degli accordi (Tab. 9) riguardano oltre gli interventi in generale sull'obbligo formativo, anche le tematiche dell'orientamento, della formazione personalizzata, della offerta formativa integrata.

Tabella 9  
Contenuti dei  
protocolli di  
intesa o degli  
accordi a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo  
(val. %)<sup>4</sup>

Contenuti presenti con elevata frequenza	
Interventi in generale sull'obbligo formativo	22,9
Contenuti presenti con media frequenza	
Coordinamento per gli interventi di orientamento, per la formazione personalizzata	14,7
Programmazione dell'offerta formativa integrata	14,7
Realizzazione dell'anagrafe (provinciale o regionale) dell'obbligo formativo	11,5
Costruzione, erogazione, organizzazione dell'offerta integrata di servizi	11,5
Contenuti presenti con bassa frequenza	
Realizzazione dell'Osservatorio Scolastico Provinciale	6,6
Offerta formativa integrata per fasce deboli	6,6
Apprendistato in generale. Realizzazione di attività formative per apprendisti	3,3
Indirizzo, programmazione e coordinamento della rete scolastica e formativa	3,3

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Le finalità degli accordi (Tab. 10) riprendono in certa misura i contenuti visti sopra, e sono classificabili distinguendo attività di *governo e programmazione* (dell'offerta scolastica, formativa), e attività di *gestione* (di interventi di orientamento e formazione personalizzata, di prevenzione della dispersione).

I *soggetti firmatari* degli accordi sono - in primo luogo - accanto alla Provincia che se ne fa promotrice, gli altri organi del governo locale (Regione, Comuni), oltre a soggetti appartenenti al mondo scolastico (Centro servizi amministrativi,

Tabella 10  
Finalità dei  
protocolli di  
intesa o degli  
accordi a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo  
(val. %)

Attività presenti con elevata frequenza	
Governo, integrazione e programmazione dell'offerta scolastica, formativa e d'inserimento al lavoro	26,7
Interventi di prevenzione della dispersione scolastica, di orientamento, di promozione del successo formativo	23,3
Elaborazione e gestione di programmi e interventi di orientamento e formazione personalizzata	21,7
Attività presenti con media frequenza	
Gestione e sviluppo dell'anagrafe provinciale dell'obbligo formativo	16,7
Attività presenti con bassa frequenza	
Interventi per favorire l'inserimento delle fasce deboli	5,0
Monitoraggio dell'assolvimento dell'obbligo formativo	3,3

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

4 Nota: hanno fornito una risposta 33 Province; due risposte 17 Province; tre risposte 11 Province.

scuole, Ufficio scolastico regionale). Le parti sociali invece assumono un rilievo marginale negli organismi di governo dell'obbligo formativo.

Riguardo alla presenza di strumenti permanenti di gestione dell'obbligo formativo costituiti dagli *organi di coordinamento* presenti a livello provinciale (o nella stessa Amministrazione provinciale) per l'obbligo formativo, si nota (Tab. 11) una presenza di tali organi maggiore (seppure non di molto) di quella degli accordi (protocolli, etc.) esaminati nelle tabelle precedenti. Questa volta è però il Nord Est, e non più il Centro, a collocarsi al vertice delle riposte: tre quarti delle Province situate in quest'area dichiarano infatti di avere promosso organi di vario tipo finalizzati al coordinamento permanente dei numerosi soggetti operanti nel campo dell'obbligo formativo. I soggetti, appunto, coinvolti in tali organismi (riportati in dettaglio nella Tab.

1.1 Il governo del sistema

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Esistono organismi di coordinamento	52,2	75,0	50,0	52,9	<b>57,7</b>	45
Non esistono organismi di coordinamento	47,8	25,0	50,0	47,1	<b>42,3</b>	33
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 11  
Presenza di organismi di coordinamento a livello provinciale sull'obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

<i>Organi del Governo locale</i>	
Provincia	6,3
Comuni	2,7
<i>Soggetti appartenenti al settore scolastico e formativo</i>	
Centri di Formazione Professionale. Agenzie formative	5,4
Centro Servizi Amministrativi. Ufficio Scolastico Regionale	4,5
Scuole pubbliche e private di ogni grado	4,5
<i>Soggetti e Servizi riferiti al lavoro e al sociale</i>	
Centri per l'Impiego. Agenzie del Lavoro	9,0
<i>Uffici interni all'Amministrazione provinciale</i>	
Servizio Formazione professionale	21,6
Servizio Lavoro	18,9
Servizio Istruzione	10,8
Ufficio Orientamento. Formazione operatori	4,5
Servizio obbligo formativo	1,8
<i>Parti sociali</i>	
Parti sociali (Associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali)	2,7
<i>Settore sociale e sanitario</i>	
Associazioni disabili. Consorzi socio-assistenziali. (A.S.L.). Centri sociali	2,7

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 12  
Soggetti coinvolti negli organismi di coordinamento a livello provinciale sull'obbligo formativo (aggregazioni per tipologie dei soggetti coinvolti) (val. %)

1.1 Il governo del sistema

12) sono in primo luogo uffici interni all'Amministrazione provinciale (appartenenti ai servizi più collegati all'obbligo formativo: formazione professionale, lavoro, istruzione); poi i Centri per l'Impiego, e in misura minore soggetti esterni all'Amministrazione, quali Centri di Formazione Professionale, scuole etc.

Le funzioni e le finalità degli organi di coordinamento sono in primo luogo (Tab. 13) quelle di "governo" del sistema, ovvero funzioni d'indirizzo politico generale, di programmazione, oppure, più specificatamente, di coordinamento di alcune attività centrali dell'obbligo formativo, quali le attività integrate di istruzione e formazione o dell'anagrafe dell'obbligo formativo. Altrettanto presente (30%) un'attività mista, che combina le fasi del governo del sistema - ovvero della programmazione e dell'indirizzo - a quella più operativa della gestione ed erogazione dei servizi.

Tabella 13  
Funzioni degli organismi di coordinamento a livello provinciale sull'obbligo formativo

	Valore assoluto	Valore %
<i>Funzioni di indirizzo e programmazione e coordinamento</i>		
Indirizzo politico generale Consultivo	12	30,0
Coordinamento attività integrate istruzione e formazione Percorsi Integrati Sperimentali	4	10,0
Programmazione e coordinamento per l'aggiornamento della banca dati e dell'anagrafe obbligo formativo	3	7,5
<i>Monitoraggio e ricerca</i>		
Monitoraggio in generale Monitoraggio dei tirocini e dell'apprendistato	4	10,0
Statistiche sulla dispersione scolastica	1	2,5
<i>Programmazione, gestione ed erogazione dei servizi</i>		
Programmazione, indirizzo, gestione delle attività ed erogazione del servizio	12	30,0
<i>Gestione</i>		
Gestione ed esecuzione di progetti	2	5,0
Gestione Osservatorio Scolastico Provinciale	1	2,5

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

L'ultimo elemento esaminato relativo alla dimensione della "governance" del sistema riguarda gli *assessorati* e gli altri *uffici* a cui sono attribuite responsabilità nell'ambito dell'obbligo formativo. Come si può verificare dalla Tab. 14, gli assessorati coinvolti sono quelli riferiti ai tre fondamentali settori relativi all'obbligo formativo, ovvero la formazione, l'istruzione, il lavoro. Il caso più comune è quello di Assessorati che combinano lavoro e formazione professionale. Ma, nella multiforme varietà che connota gli assessorati italiani, si hanno anche altre combinazioni: talvolta la formazione, l'istruzione, il lavoro compaiono soli, talvolta sono combinati tutti e tre insieme, talvolta includono nelle loro responsabilità i Centri per l'Impiego.

	1° Assessorato	2° Assessorato	3° Assessorato	4° Assessorato
<b>Anagrafe provinciale</b>	Istruzione, Formazione e Lavoro	Lavoro e Formazione professionale	Lavoro	Istruzione
<b>Centri per l'Impiego</b>	Lavoro e Formazione professionale	Lavoro	Istruzione, Formazione e Lavoro	Lavoro, Formazione e Centri per l'Impiego
<b>Offerta formativa</b>	Lavoro e Formazione professionale	Istruzione, Formazione e Lavoro	Formazione professionale	Lavoro
<b>Apprendistato</b>	Lavoro e Formazione professionale	Istruzione, Formazione e Lavoro	Lavoro	Lavoro, Formazione e Centri per l'Impiego

*Tabella 14  
Assessorati con responsabilità nelle aree dell'obbligo formativo (prime risposte in ordine d'importanza)*

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Come è evidenziato dalla tabella, il criterio che prevale nell'attribuzione delle competenze tra i diversi assessorati in tema d'istruzione, formazione e lavoro è di tipo prevalentemente politico. Le esigenze di integrazione delle politiche e delle strategie in tema di obbligo formativo e, si presume anche per le politiche attive del lavoro, vengono affidate a complessi processi di cooperazione inter-istituzionali i cui esiti, in termini di efficacia, non sono certo definibili a priori.

## 1.2 LE RISORSE DEDICATE ALLA GESTIONE DELL'OBBLIGO FORMATIVO

### 1.2.1 Le risorse umane

La quantità di risorse umane, la loro collocazione professionale, la tipologia che li lega alle amministrazioni costituiscono fattori determinanti della qualità complessiva dei servizi connessi alla gestione dell'obbligo formativo.

Il *personale* che opera all'interno delle Amministrazioni provinciali viene distinto, nelle tavole che seguono, in base alle variabili dell'area organizzativa o funzione in cui è collocato e della forma del rapporto lavorativo con il quale è inserito. Per il complesso delle Province intervistate (Tab. 15), si nota che i due *ruoli-funzioni* di gran lunga più presenti sono quello dei tutor-orientatori (con 440 addetti, in misura prevalente inseriti con rapporto di collaborazione) e quello amministrativo-gestionale (con 390 addetti, dei quali 340 inseriti come dipendenti e un numero assai minore come collaboratori). Il personale presente negli altri due ruoli-funzioni, il tecnico-informatico e il tecnico-progettista, è invece minore: ammonta, per ciascuno dei ruoli, a meno di 100 unità. Il personale complessivo, per tutte le funzioni, che opera a tempo pieno (in totale 339 unità) è minore di quello a tempo parziale (in totale 568 unità).

I dati della Tab.16, dove sono riportati i *valori medi* del numero degli operatori occupati per ciascuna funzione esaminata, confermano e definiscono il profilo generale delle risorse umane impegnate nelle strutture provinciali per l'obbligo formativo. L'area con la maggiore presenza di personale è quella (di solito collocata presso i Centri per l'Impiego) dei servizi all'utenza, con i ruoli-funzioni di tutorato e di orientamento che impegnano in media 6,4 dipendenti e 5,7 collaboratori. La seconda area è quella amministrativo gestionale, dove si registra una media di 5,4 dipendenti e 2,0 collaboratori per Provincia. Le aree con meno operatori sono quelle più "tecniche", dove sono occupati sia i progettisti (in molti casi formatori, pedagogisti, ecc.) sia gli informatici impegnati nella gestione della banca dati dell'obbligo formativo.

Ruolo Funzione	Persone assegnate a tempo pieno		Persone assegnate a tempo parziale		Totale
Amministrativo/ Gestionale	Dipendenti	135	Dipendenti	205	<b>340</b>
	Collaboratori	9	Collaboratori	41	<b>50</b>
	<b>Totale</b>	<b>144</b>	<b>Totale</b>	<b>246</b>	<b>390</b>
Tecnico/ Informatico	Dipendenti	11	Dipendenti	23	<b>34</b>
	Collaboratori	4	Collaboratori	45	<b>49</b>
	<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>83</b>
Tecnico/ Progettista	Dipendenti	15	Dipendenti	47	<b>62</b>
	Collaboratori	8	Collaboratori	25	<b>33</b>
	<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>Totale</b>	<b>72</b>	<b>95</b>
Tutor e orientatori	Dipendenti	77	Dipendenti	101	<b>178</b>
	Collaboratori	80	Collaboratori	182	<b>262</b>
	<b>Totale</b>	<b>157</b>	<b>Totale</b>	<b>182</b>	<b>440</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 15  
Personale della  
Provincia  
dedicato alla  
gestione  
dell'obbligo  
formativo. Totale  
dei dipendenti e  
dei collaboratori  
per ruolo-  
funzione sul  
complesso delle  
Province  
intervistate  
(v.a.)

Ruolo Funzione	Media sulle risposte (Contratto di lavoro)		Media sulle risposte (n. persone assegnate a tempo pieno)		Media sulle risposte (n. persone assegnate a tempo parziale)	
Amministrativo/ Gestionale	Dipendenti	5,4	Dipendenti	5,2	Dipendenti	4,1
	Collaboratori	2,0	Collaboratori	1,3	Collaboratori	1,9
Tecnico/ Informatico	Dipendenti	1,4	Dipendenti	1,2	Dipendenti	1,3
	Collaboratori	1,6	Collaboratori	1,0	Collaboratori	1,6
Tecnico/ Progettista	Dipendenti	2,8	Dipendenti	1,7	Dipendenti	3,1
	Collaboratori	1,9	Collaboratori	1,6	Collaboratori	1,9
Tutor e orientatori	Dipendenti	6,4	Dipendenti	5,5	Dipendenti	5,6
	Collaboratori	5,7	Collaboratori	5,7	Collaboratori	5,5

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 16  
Personale della  
Provincia  
dedicato alla  
gestione  
dell'obbligo  
formativo. Media  
dei dipendenti e  
dei collaboratori  
per ruolo-  
funzione

La forma di rapporto di lavoro più diffusa è quella del contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato, che preponderante nell'area amministrativo-gestionale; il dato si inverte se si considera solo l'area del tutorato e orientamento, dove è prevalente invece la forma del contratto di collaborazione. Interessante, infine, il fenomeno dell'impegno lavorativo considerato in base all'aspetto temporale: il profilo che emerge è quello di operatori occupati nell'obbligo formativo a tempo parziale, sebbene non sia irrilevante la quota di chi vi si dedica *full-time*. Una buona parte delle risorse umane che opera nel settore, divide il proprio impegno professionale anche in aree esterne all'obbligo formativo, e questo potrebbe costituire un indice della sua "trasversalità", della necessità di comprendere attività svolte in campi limitrofi e collegati, fra cui la formazione, la scuo-

1.2 Le risorse dedicate alla gestione dell'obbligo formativo

la, l'orientamento e il lavoro. Si tratta di settori che si integrano tutti nella gestione dell'obbligo formativo, integrazione che costituisce la principale criticità gestionale dell'intero sistema.

La gestione dell'obbligo formativo richiede, come è evidente, il ricorso a figure di specialisti. La loro formazione costituisce uno dei capisaldi dell'impegno delle amministrazioni.

La *formazione delle risorse umane* che operano nell'obbligo formativo è una pratica che si sta diffondendo significativamente: ha riguardato finora 30 Province, pari a circa il 40% del totale delle Province che hanno risposto. Le aree geografiche nelle quali si è realizzata più intensamente l'esperienza formativa degli operatori sono il Nord Ovest e il Sud (Tab. 17).

Tabella 17  
Organizzazione di corsi di formazione per il personale sulla tematica dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Hanno organizzato corsi	43,5	35,0	27,8	47,1	<b>38,5</b>	30
Non hanno organizzato corsi	56,5	65,0	72,2	52,9	<b>61,5</b>	48
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

I contenuti dei corsi di formazione (a cui hanno partecipato in eguale misura gli operatori di tutti i ruoli-funzioni) riguardano una molteplicità di temi, dei quali però uno è decisamente prevalente, ovvero l'aggiornamento legislativo. Altri temi, più specialistici, presenti in misura considerevole sono: la progettazione di interventi formativi, la gestione di banche dati e dell'anagrafe dell'obbligo formativo, la gestione di servizi di orientamento (Tab. 18).

Tabella 18  
Contenuti essenziali dei corsi di formazione per il personale sulla tematica dell'obbligo formativo

	Valore assoluto	Valore %
Aggiornamento legislativo	9	27,2
Gestione Anagrafe obbligo formativo gestione banca dati obbligo formativo informatica di gestione per obbligo formativo	5	15,2
Comunicazione	1	3,0
Progettazione interventi formativi	6	18,2
Gestione dei servizi orientativi	5	15,2
Tecniche di orientamento tecniche di gestione del colloquio	3	9,1
Tutoraggio	3	9,1
Riforma della scuola	1	3,0
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos



La tendenza in atto è quella di rafforzare, mediante iniziative di formazione, le competenze degli operatori impegnati nelle attività più rilevanti dei servizi correlati alla gestione dell'obbligo formativo.

1.2 Le risorse dedicate alla gestione dell'obbligo formativo

### 1.2.2 Le risorse finanziarie

La rilevazione delle *risorse finanziarie* impegnate dalle Amministrazioni provinciali per la gestione dell'obbligo formativo ha costituito una delle parti più complesse dell'indagine. Infatti non poche Province hanno dovuto compiere laboriose operazioni di analisi dei propri documenti contabili per individuare nei rispettivi bilanci le voci specifiche dedicate ad una attività complessa e articolata in più uffici e servizi come l'obbligo formativo. I dati riportati nelle tavole che seguono testimoniano l'estrema varietà delle soluzioni adottate dalle singole Province, come peraltro si verifica per la formazione professionale.

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Esiste voce apposita	52,2	35,0	77,8	41,2	<b>51,3</b>	40
Non esiste voce apposita	47,8	65,0	22,2	58,8	<b>48,7</b>	38
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Tabella 19  
Presenza di una voce apposita dedicata all'obbligo formativo nel bilancio della Provincia per ripartizione territoriale (val. %)

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Dalla Tab. 19 emerge che circa la metà delle Province intervistate (esattamente 40 casi) dichiara la presenza, nel *bilancio provinciale*, di una *voce specifica* per l'obbligo formativo. La risposta affermativa è più elevata nelle Province del Nord Ovest e in quelle del Centro: si tratta delle aree dove è maggiormente presente la delega regionale alle Province per l'obbligo formativo. Infatti la voce specifica nel bilancio provinciale è presente per l'85% delle Province che hanno delega, e solo per il 15% di quelle che non ne dispongono.

Esaminando più specificatamente i *dati finanziari*, si nota che - riguardo alle *previsioni di spesa* - la maggiore parte delle Province si colloca nelle fasce più alte: i due terzi infatti dichiarano che il budget ammonta a oltre 250.000 Euro, e fra queste il 37,1% dichiara un budget superiore a 800.000 euro. L'entità più elevata della previsione di spesa per l'obbligo formativo si trova nelle Province del Nord Ovest e del Centro (Tab. 20).

Tabella 20  
Previsioni di  
spesa per  
l'obbligo  
formativo nei  
bilanci delle  
Province per  
ripartizione  
territoriale (anno  
2003 - valori  
in Euro)  
(val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
0 - 80.000	9,1	-	-	57,1	<b>14,3</b>	5
80.001-250.000	18,2	50,0	-	28,6	<b>20,0</b>	7
250.001-800.000	-	33,3	72,7	-	<b>28,6</b>	10
Più di 800.001	72,7	16,7	27,3	14,3	<b>37,1</b>	13
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	11	6	11	7		35

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Riguardo alle *somme* effettivamente spese (Tab. 21), le tendenze generali all'interno delle singole classi di spesa seguono le linee delle previsioni dei bilanci: la maggiore quota delle Province infatti si colloca ancora nelle categorie più elevate, oltre i 250.000 euro, e fra queste la parte maggiore sta nella fascia più alta, oltre i 600.000 euro. È opportuno ricordare comunque che le risposte che ora esaminiamo riguardano solo le Province che hanno dichiarato di disporre di una voce specifica, nel bilancio, relativa all'obbligo formativo (come si è detto si tratta di 40 casi). Fra queste, solo 35 hanno dettagliato le voci relative alle previsioni finanziarie, e una quota ancora minore, ovvero 31 casi, ha specificato le voci relative alle spese effettivamente sostenute. La rilevazione di questi dati e la loro elencazione non consente quindi di formulare giudizi circostanziati sulla congruità delle risorse destinate alla gestione dell'obbligo formativo. I dati devono essere considerati piuttosto come indicativi delle tendenze d'investimento che le Province hanno impegnato per la realizzazione delle diverse attività.

Una possibile correlazione tra risorse impegnate e domanda di servizi che il territorio provinciale esprime è stata esplorata nello studio di fattibilità della procedura di *rating*<sup>5</sup>.

Tabella 21  
Spesa per  
l'obbligo  
formativo nei  
bilanci delle  
Province per  
ripartizione  
territoriale (anno  
2003 valori  
in Euro)  
(val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
0-80.000	37,5	-	10,0	66,6	<b>25,8</b>	8
80.001-250.000	-	42,8	10,0	16,7	<b>16,1</b>	5
250.001-600.000	-	28,6	60,0	-	<b>25,8</b>	8
Più di 600.001	62,5	28,6	20,0	16,7	<b>32,3</b>	10
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	8	7	10	6		31

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

5 Cap. 3, Studio di fattibilità per un modello di *rating*.

La *provenienza* delle risorse (riportata nella Tab. 22) è, per la grande maggioranza delle Province, di origine comunitaria o nazionale, mentre risulta minimo l'utilizzo delle risorse proprie, di origine provinciale e regionale in senso stretto. Occorre inoltre considerare che una quota tutt'altro che irrilevante delle risorse è attribuita, da un terzo delle Province che rispondono al questionario, alla generica voce "altro", dato questo che testimonia la difficoltà registrata nell'indagare in modo chiaro e definito il tema delle risorse finanziarie. Sul piano delle prevalenze territoriali si può affermare che le risorse comunitarie sono utilizzate in larga misura nel Centro e nel Sud; quelle nazionali in prevalenza nel Nord.

1.2 Le risorse dedicate alla gestione dell'obbligo formativo

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Risorse comunitarie	18,5	17,4	44,5	46,4	<b>29,5</b>
Risorse nazionali	48,4	37,1	5,9	36,4	<b>33,3</b>
Risorse regionali	2,9	4,6	1,8	-	<b>2,5</b>
Risorse provinciali	0,2	0,6	6,4	-	<b>1,8</b>
Altro	29,9	40,5	41,3	17,3	<b>33,0</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Dalla Tab. 23, riguardante la composizione della provenienza delle risorse destinate alla gestione dell'obbligo formativo che ciascuna Provincia utilizza, si nota come nella maggioranza dei casi si ha il ricorso ad almeno due fonti di finanziamento, anche se non poche Amministrazioni (specie nel Sud) ne utilizzano una sola. Il ricorso ad una pluralità di fonti finanziarie è più diffusa nel Centro.

Tabella 22  
Distribuzione della provenienza delle risorse finanziarie per le attività dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale (media delle risposte) (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Nessuna risorsa	8,7	25,0	16,7	35,3	<b>20,5</b>	16
Una risorsa	26,2	20,0	-	52,9	<b>24,4</b>	19
Due risorse	30,4	40,0	61,0	11,8	<b>35,9</b>	28
Tre risorse	21,7	10,0	22,3	-	<b>14,1</b>	11
Quattro risorse	13,0	5,0	-	-	<b>5,1</b>	4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 23  
Distribuzione delle Province secondo il numero di risorse finanziarie disponibili per le attività dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

Sinora si è esaminata la composizione delle risorse finanziarie per l'obbligo formativo sotto il profilo della loro provenienza; relativamente al loro *utilizzo*, si nota (Tab. 24) una prevalenza notevolissima della destinazione per il finanziamento delle iniziative di formazione professionale iniziale o di base (ammonta quasi a due terzi del totale della media delle risposte). Assai minori le destinazioni per

1.2 Le risorse dedicate alla gestione dell'obbligo formativo

l'apprendistato, per i servizi per l'impiego e per l'anagrafe provinciale per l'obbligo formativo. Interessante la distinzione per ripartizione territoriale, dalla quale risulta un dato che si discosta notevolmente dalla media nazionale: riguarda le Regioni del Sud, che destinano quote ridotte alle spese per la formazione professionale iniziale o di base, e una quota viceversa elevata (superiore al 50%) per le attività dei servizi per l'impiego. È evidente che è in corso uno sforzo, anche finanziario, nelle regioni del sud per migliorare la rete di presidio territoriale.

Tabella 24  
Distribuzione degli impieghi delle risorse finanziarie per le attività dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale (media delle risposte) (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Per la formazione iniziale e di base	78,7	65,8	68,8	17,1	<b>63,6</b>
Per l'apprendistato in obbligo formativo	4,6	7,2	7,9	10,0	<b>6,9</b>
Per l'attività dei servizi per l'impiego	9,9	4,0	14,1	55,3	<b>16,6</b>
Per la gestione dell'anagrafe provinciale	1,7	3,1	8,9	16,1	<b>6,2</b>
Altro	5,0	19,8	0,2	1,4	<b>6,7</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

La distribuzione delle Province secondo l'ambito di destinazione delle risorse, consente l'esame di questo problema da una diversa visuale (Tab. 25). Si nota, ad esempio, come le Province, pur spendendo poco per alcune attività, a queste dedichino in ogni caso una quota - anche se ridotta - di risorse. È il caso dei servizi per l'impiego, a cui è assegnato (si confronti ancora la Tab. 24) solo il 16,6%, in media, delle risorse destinate all'obbligo formativo. Questa destinazione delle risorse è però notevolmente diffusa, considerando che ben il 43,6% delle Province intervistate destinano ad essi almeno una parte delle loro risorse. È del tutto evidente che il rafforzamento e la qualificazione della rete di presidio territoriale e di erogazione dei servizi costituita dai Centri per l'Impiego costituisce una priorità comune per tutte le regioni.

Tabella 25  
Distribuzione delle Province secondo gli impieghi delle risorse finanziarie per le attività dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Per la formazione iniziale e di base	78,3	50,0	88,9	23,5	<b>62,8</b>
Per l'apprendistato in obbligo formativo	34,8	15,0	38,9	11,8	<b>25,6</b>
Per l'attività dei servizi per l'impiego	39,1	45,0	50,0	41,2	<b>43,6</b>
Per la gestione dell'anagrafe provinciale	21,7	20,0	55,6	23,5	<b>29,5</b>
Altro	17,4	20,0	5,6	11,8	<b>14,1</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

### 1.3 MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI OBBLIGO FORMATIVO

La complessità dei sistemi di governo dell'obbligo formativo richiedono lo sviluppo di meccanismi ad hoc di monitoraggio e di valutazione delle singole azioni e dell'insieme della strategia di gestione dell'obbligo formativo. L'analisi di questi dispositivi ha consentito di rilevare sia il grado di diffusione che gli ambiti specifici del ciclo del servizio oggetto delle attività di monitoraggio a fini valutativi.

È molto diffusa, seppure ancora non generalizzata, la pratica di effettuare monitoraggi e valutazioni di diverso tipo sulle molteplici attività che costituiscono l'obbligo formativo. Circa l'80% delle Province (Tab. 26) afferma di effettuare azioni di monitoraggio e di valutazione, ma tale pratica, quasi generalizzata al Nord e ancora di più al Centro, risulta invece poco presente al Sud, perché nel Mezzogiorno le attività di obbligo formativo sono ancora nella fase iniziale.

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Svolgono monitoraggi	82,6	85,0	88,9	52,9	<b>78,2</b>	61
Non svolgono monitoraggi	17,4	15,0	11,1	47,1	<b>21,8</b>	17
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 26  
Presenza di attività di monitoraggio sull'obbligo formativo a livello provinciale per ripartizione territoriale (val. %)

Riguardo ai tipi di attività effettuate, i *monitoraggi in itinere* e le valutazioni risultano i più diffusi (Tab. 27); è minore, ma comunque più che ragguardevole, la quota di Province che afferma di condurre valutazioni *finali* o di *impatto* - considerando le difficoltà tecniche e i costi che tali tipi di valutazione comportano. La valutazione finale o d'impatto, comunque, viene effettuata principalmente dalle Province del Centro e del Nord Ovest.

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Monitoraggio, valutazione in itinere	78,3	75,0	83,3	52,9	<b>74,4</b>
Valutazione finale e/o di impatto	69,6	45,0	72,2	35,3	<b>57,7</b>
Altro	4,3	10,5	-	17,6	<b>7,7</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 27  
Tipo di monitoraggi e valutazioni realizzati dalle Province per ripartizione territoriale (val. %)

Relativamente agli ambiti *oggetto* delle attività valutative, i monitoraggi e le valutazioni in itinere riguardano tutte le aree d'intervento dell'obbligo formativo, con punte più elevate per i percorsi formativi (superiori al 90%) e per l'anagrafe. Le attività dei Centri per l'Impiego e l'apprendistato, in base alle risposte ottenute, sono oggetto di grande attenzione a fini valutativi, se è vero che oltre il 70% delle Province intervistate dichiara di effettuare, in questi campi, periodici monitoraggi e valutazioni. Rientrano nella categoria delle valutazioni in itinere i controlli di qualità effettuati nel corso degli interventi formativi; le verifiche dell'efficacia dei diversi servizi (orientamento, colloqui, etc.) erogati dai centri per l'impiego; i controlli delle informazioni contenute nei *database* delle anagrafi provinciali per l'obbligo formativo.

Tendenze del tutto simili, con valori percentuali solo lievemente più bassi, si riscontrano per gli ambiti di attività oggetto delle valutazioni finali o di impatto: circa l'80% delle Province afferma di valutare i percorsi formativi e oltre il 60% l'anagrafe dell'obbligo formativo. Le valutazioni effettuate possono riguardare gli esiti delle azioni formative, ovvero la collocazione professionale dei giovani partecipanti ai corsi di formazione iniziale o di apprendistato; oppure l'esito finale dei colloqui di orientamento, o delle azioni di tutorato.

## 1.4 L'ANAGRAFE PROVINCIALE DELL'OBBLIGO FORMATIVO

L'anagrafe provinciale costituisce l'infrastruttura fondamentale per la gestione dell'obbligo formativo.

La presenza dell'anagrafe provinciale è molto diffusa - sebbene ancora non generalizzata - fra le Province che hanno risposto all'indagine (Tab. 28). Si riscontrano differenze fra le quattro ripartizioni territoriali, ma gli scostamenti non sono così accentuati come talvolta sono apparsi per le altre dimensioni dell'obbligo formativo finora analizzate. In base al dato medio nazionale, infatti, l'anagrafe è presente nell'82,1% delle Province (pari a 62 casi in valori assoluti), con una punta pari all'88,9% per il Centro, e un minimo - che raggiunge comunque un livello del tutto ragguardevole - pari al 70,6% per il Sud.

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Esiste l'anagrafe	82,6	85,0	88,9	70,6	<b>82,1</b>	64
Non esiste l'anagrafe	17,4	15,0	11,1	29,4	<b>17,9</b>	14
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 28  
Presenza di un'anagrafe provinciale dei giovani in obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

	Valore assoluto	Valore %
<b>Provincia, Uffici e Servizi dell'Amministrazione provinciale</b>	36	48,6
Osservatorio Scolastico Provinciale	6	8,1
Ufficio Orientamento	5	6,8
Provincia	4	5,4
Assessorato Lavoro, Formazione, Istruzione	4	5,4
Istruzione	3	4,1
Ufficio Obbligo Formativo	3	4,1
Settore Risorse Informative, Ufficio Informatica	3	4,1
Settore Politiche del Lavoro e della Formazione	2	2,7
Formazione Professionale	2	2,7
Ufficio anagrafe dell'obbligo formativo	2	2,7
Istruzione e Formazione professionale	1	1,4
Società pubblica controllata dalla Provincia	1	1,4
<b>Servizi per l'impiego e il lavoro</b>	22	29,7

Tabella 29  
Tipo di struttura che gestisce la banca dati anagrafe provinciale dell'obbligo formativo<sup>6</sup>

segue

<sup>6</sup> Nota: hanno fornito una risposta 64 Province; due risposte 10 Province.

segue  
 Tabella 29  
 Tipo di struttura  
 che gestisce la  
 banca dati  
 anagrafe  
 provinciale  
 dell'obbligo  
 formativo

	Valore assoluto	Valore %
Centri per l'impiego	21	28,4
Servizio Politiche del Lavoro	1	1,4
<b>Regione e Uffici della Regione</b>	12	16,2
<b>CSA</b>	2	2,7
<b>Società esterne</b>	2	2,7
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

La *gestione* di questa fondamentale infrastruttura (Tab. 29) è affrontata in primo luogo dai Centri per l'Impiego, poi dalla Regione o da Società strumentali promosse dalle Regioni. Oltre a queste soluzioni più diffuse (che però nell'insieme non raggiungono la metà delle province annoverate) vengono citati numerose altre soluzioni che vedono impegnati nella gestione delle anagrafi altri uffici, servizi, strutture: gli osservatori scolastici provinciali, gli uffici orientamento, gli Assessorati che esercitano diverse responsabilità istituzionale.

Tabella 30  
 Supporto  
 utilizzato per la  
 banca dati  
 dell'anagrafe  
 provinciale  
 dell'obbligo  
 formativo  
 (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Cartaceo	5,0	11,8	6,2	8,3	7,7	5
Informatizzato	45,0	52,9	81,3	91,7	64,6	42
Internet	50,0	35,3	12,5	-	27,7	18
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	20	17	16	12		65

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Il *supporto tecnologico* di *gestione* della banca dati dell'anagrafe è in larga parte informatizzato (Tab. 30), pochissimi i casi di gestione soltanto cartacea, mentre la gestione dei dati attraverso Internet riguarda per ora poco più di un quarto delle Province, concentrate soprattutto nel Nord Ovest.

Quest'ultimo dato ricopre una rilevante importanza: la collocazione sul Web delle anagrafi costituisce una vera e propria soglia tecnologica che consente di promuovere la cosiddetta "interoperatività" tra le istituzioni, ovvero la possibilità di una molteplicità di strutture di gestire in termini trasparenti ed in tempo reale processi decisionali ed operativi complessi.

Indipendentemente dalla presenza di un'anagrafe finalizzata alla gestione dell'obbligo formativo, è stato richiesto alle Province qual è il grado di *completezza* delle *informazioni* contenute nelle banche dati da loro gestite. Le tre dimensioni esplorate sono: 1) la *consistenza delle leve anagrafiche*, intesa come informazio-



ni relative alla quantità, sesso, nominativi, indirizzi, etc. dei giovani soggetti all'obbligo formativo presenti a livello provinciale; 2) le *scelte del percorso formativo*, intese come conoscenza dei percorsi prescelti dai giovani, ovvero la scuola secondaria superiore, la formazione professionale, l'apprendistato; 3) lo *stato formativo dei giovani*, ovvero la condizione effettiva nella quale i giovani si trovano nei diversi percorsi. Si tratta degli elementi cruciali per una efficace gestione dell'obbligo formativo.

1.4 L'anagrafe provinciale dell'obbligo formativo

	Mancanti	Parziali	Complete	Totale	N. casi
Consistenza leve anagrafiche	15,1	46,6	38,4	<b>100,0</b>	73
Scelte del percorso formativo espresse dai giovani nell'ultimo anno di scuola dell'obbligo	13,5	50,0	36,5	<b>100,0</b>	74
Stato formativo dei giovani	12,3	57,5	30,1	<b>100,0</b>	73

Tabella 31  
Tipo e qualità delle informazioni disponibili nell'anagrafe provinciale dell'obbligo formativo (val. %)

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Le risposte (Tab. 31) hanno una distribuzione generale abbastanza definita, in quanto per ogni categoria d'informazione i valori riscontrati sono simili. Le informazioni completamente *mancanti* costituiscono il 12%-15% dei casi esaminati e riguardano sia la consistenza delle leve anagrafiche, sia le scelte del percorso formativo, come lo stato formativo dei giovani. Le informazioni *parziali* riguardano una quota compresa nell'intervallo fra circa il 45% e il 55% delle risposte, per tutte le tre aree di informazioni esaminate. Infine, le informazioni *complete* riguardano una quota compresa fra il 30% e il 38% delle Province.

La situazione di parzialità delle informazioni è quindi la risposta dominante, nella media nazionale, che denota una situazione di lavoro in corso che riguarda la principale infrastruttura di gestione dell'obbligo formativo. In base all'analisi territoriale, si nota (Tab. 32) che questa situazione è diffusa specie nelle Province del Nord Ovest. Prevale invece la situazione di informazioni mancanti soprattutto al Sud (particolarmente per lo stato formativo dei giovani), mentre al Nord Est si raggiunge la quota più elevata di Province che dichiarano di disporre d'informazioni complete, in grado, cioè, di disporre di tutti i dati necessari a gestire l'intero ciclo del servizio, dall'individuazione dei giovani alla loro collocazione nei tre canali di assolvimento dell'obbligo.

Tabella 32  
 Tipo e qualità  
 delle  
 informazioni  
 disponibili  
 nell'anagrafe  
 provinciale  
 dell'obbligo  
 formativo per  
 ripartizione  
 territoriale  
 (val. %)

		Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud
<b>Consistenza leve anagrafiche</b>	Mancanti	13,0	11,0	17,7	20,0
	Parziali	52,2	33,5	29,4	73,3
	Complete	34,8	55,5	52,9	6,7
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	N. casi	23,0	18,0	17,0	15,0
<b>Scelte del percorso formativo espresse dai giovani nell'ultimo anno di scuola dell'obbligo</b>	Mancanti	4,3	16,7	17,6	18,8
	Parziali	60,9	22,2	35,3	81,2
	Complete	34,8	61,1	47,1	-
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	N. casi	23,0	18,0	17,0	16,0
<b>Stato formativo dei giovani</b>	Mancanti	4,3	11,2	11,8	26,7
	Parziali	65,2	44,4	47,0	73,3
	Complete	30,5	44,4	41,2	-
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	N. casi	23	18	17	15

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

La banca dati dell'anagrafe dell'obbligo formativo costituisce uno strumento di integrazione informazioni provenienti da banche dati che fanno capo a diversi soggetti pubblici e privati (Tab. 33).

Tabella 33  
 Banche dati  
 utilizzate per  
 acquisire e  
 verificare le  
 informazioni  
 dell'anagrafe  
 provinciale  
 dell'obbligo  
 formativo per  
 ripartizione  
 territoriale  
 (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Banche dati dei Centri per l'Impiego	73,9	70,0	88,9	64,7	<b>74,4</b>
Banche dati dei Centro servizi amministrativi	21,7	15,0	27,8	5,9	<b>17,9</b>
Banche dati delle Scuole	63,9	80,0	83,8	70,6	<b>76,9</b>
Banche dati dei Centri di formazione professionale	69,6	65,0	50,0	23,5	<b>53,8</b>
Anagrafi comunali	39,9	20,0	55,6	29,4	<b>35,9</b>
Anagrafi sanitarie	-	15,0	-	-	<b>3,8</b>
Imprese private	-	5,0	-	-	<b>3,8</b>
Banche dati dei Servizi sociali	4,3	5,0	5,6	11,8	<b>6,4</b>
Altro	8,7	10,0	22,2	-	<b>10,3</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Le banche dati che più frequentemente vengono citate, perché forniscono le informazioni di base alle anagrafi per l'obbligo formativo, sono quelle delle scuole, dei Centri per l'Impiego, e della formazione professionale.

Tre quarti delle Province dichiarano infatti di utilizzare le banche dati delle scuole e dei Centri per l'Impiego.

Altre banche dati, utilizzate a diverso titolo dall'anagrafe provinciale, sono in primo luogo le anagrafi comunali, poi - in misura assai minore - le banche dati dei CSA, dei Servizi sociali, etc. È del tutto evidente che la completezza di informazioni delle banche dati per l'obbligo formativo può essere raggiunta a due condizioni: la prima, di carattere politico, con uno sforzo volto ad affermare una estesa ed intensa cooperazione interistituzionale, e la seconda, di carattere tecnologico, che segnala il livello di infrastrutturazione informatica della Pubblica Amministrazione.

## 1.5 ATTIVITÀ DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

I Centri per l'Impiego costituiscono l'interfaccia operativa tra il sistema istituzionale di gestione dell'obbligo formativo e i beneficiari. Ai Centri è richiesto infatti di farsi carico direttamente dei giovani "fuori percorso" e di attivare opportune e complesse strategie di consulenza, orientamento, accompagnamento professionalizzante per ricollocarli all'interno di uno dei percorsi.

Quest'insieme di attività vengono, in alcuni casi, affidati ad enti terzi sulla base di convenzioni tra la Provincia e tali enti. Le ragioni di queste scelte sono essenzialmente di tipo organizzativo: non sempre i Centri per l'Impiego posseggono risorse umane adeguate in qualità e quantità per poter gestire un servizio personalizzato ad una fascia così problematica come quella costituita dagli adolescenti in età di obbligo formativo. Le modalità di gestione utilizzate per la realizzazione delle attività connesse all'obbligo formativo, rispetto alla dimensione dell'affidamento delle attività ad esterni, o dell'agire in autonomia, sono state distinte in tre categorie: gestione *diretta*, gestione *centralizzata*, gestione *esternalizzata*. Nel primo caso, ciascun Centri per l'Impiego - disponendo di proprie risorse professionali - agisce in autonomia, seppure non si esclude la collaborazione con altre strutture. Nel secondo caso, quello della gestione centralizzata, le attività sul territorio per l'obbligo formativo sono affidate ad un unico Centro per l'Impiego o ad un'altra struttura dedicata. Nel terzo caso, gestione esternalizzata, si prevede che le attività siano affidate all'esterno. È opportuno precisare che la distinzione utilizzata non ha sempre consentito di rilevare con chiarezza le singole situazioni locali, in quanto alcune Province hanno affermato di coniugare le tre forme di gestione, sebbene due di esse - la gestione diretta e la centralizzata - in ipotesi, avrebbero dovuto essere fra loro incompatibili.

In ogni caso, in base alle risposte fornite dalle Province, la gestione diretta è complessivamente la più diffusa, in tutte le aree di attività, in particolare quelle preliminari del rapporto coi giovani, ovvero il contatto, l'accoglienza e l'informazione orientativa. Il tutorato in gestione diretta, attività tecnicamente più complessa, raggiunge valori percentuali inferiori. La gestione centralizzata occupa la seconda posizione, e raggiunge il valore più alto nella gestione dell'anagrafe dell'obbligo formativo. La

Tabella 34  
Centri per  
l'impiego.  
Attività per  
l'obbligo  
formativo  
secondo le  
modalità di  
gestione (val. %)

	Diretta	Centralizzata	Esternalizzata	Non risposte
Anagrafe	33,3	39,7	10,3	23,1
Contatto con i giovani	70,5	14,1	14,1	15,4
Accoglienza	75,6	9,0	10,3	15,4
Informazione	79,5	7,7	15,4	12,8
Orientamento	64,1	17,9	19,2	14,1
Tutorato	53,8	20,5	20,5	20,5

Il totale non è uguale a 100 perché in alcuni casi sono state fornite più risposte

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

gestione esternalizzata si caratterizza in genere per valori bassi e solo per l'orientamento e il tutorato mostra valori simili a quelli della gestione centralizzata (Tab. 34). Si può quindi in conclusione affermare che le attività tipiche, ma anche preliminari per la gestione dell'obbligo formativo quali quelle dell'orientamento vengono gestite direttamente e in autonomia dai singoli Centri per l'Impiego; l'attività tecnicamente più complessa, e che richiede il costante interfacciamento e collegamento con reti esterne, ovvero l'anagrafe, è più frequentemente a gestione centralizzata; l'attività più qualificata di rapporto con l'utenza, ovvero il tutorato, è quella più frequentemente affidata all'esterno o alle strutture centrali della Provincia.

L'analisi rispetto alla ripartizione territoriale, mostra alcune tendenze significative: l'anagrafe è a gestione diretta soprattutto nel Sud, ed è a gestione centralizzata specie nel Nord Ovest. Il servizio di accoglienza è esternalizzato soprattutto nel Nord Est, quelli dell'informazione, orientamento e tutorato lo sono nel Nord Ovest, mentre nel Centro e in misura ancora superiore nel Sud, l'esternalizzazione è ridotta o addirittura nulla. In sintesi, la gestione diretta è diffusa in misura simile (salvo il caso dell'accoglienza, sopra ricordato) in tutte le ripartizioni territoriali; mentre le differenze tra ripartizioni geografiche sono riscontrabili soprattutto per la gestione centralizzata e quella esternalizzata, con un ricorso scarsissimo di quest'ultima modalità da parte delle Regioni del Sud.

È raro il caso di Province (si tratta di solo sette casi) che dispongono di un solo Centro per l'impiego che eroghi servizi per l'obbligo formativo; la situazione più diffusa è quella di un numero di Centri compresi fra le due e le cinque unità (si concentrano in questa fascia oltre la metà delle Province che hanno risposto a questa sezione del questionario). Questo dato deve essere letto con la necessità di assicurare, con la rete dei Cpi, un adeguato presidio del territorio. Non si rilevano particolari differenze nelle diverse ripartizioni territoriali.

I servizi attivati direttamente dai Centri per l'Impiego (Tab. 35), distinti nelle tre fondamentali tipologie: informazione, orientamento e tutorato, sono tutti presenti - in notevolissima misura - secondo una progressione "a scalare", che colloca al massimo grado l'informazione, e nelle posizioni successive rispettivamente l'orientamento e poi il tutorato. Riguardo alle ripartizioni territoriali, mentre l'orientamento è presente in tutte, l'informazione diminuisce progressivamente nel passaggio fra Nord Ovest e Sud, mentre il tutorato risulta presente in misura sempre superiore al 70% nel Nord e nel Centro, e inferiore al 60% al Sud.

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Informazione	100,0	95,0	88,9	76,5	<b>91,0</b>
Orientamento	87,0	75,0	83,3	76,5	<b>80,0</b>
Tutorato	73,9	70,0	77,8	58,8	<b>70,5</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Tabella 35  
Centri per  
l'impiego.  
Tipologia dei  
servizi erogati per  
ripartizione  
territoriale  
(val. %)

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

## 1.6 LE ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE SULL'OBBLIGO FORMATIVO

L'informazione ai giovani ad alle famiglie costituisce una risorsa essenziale per la gestione efficace dell'obbligo formativo.

Le attività organizzate dalle Province per informare la popolazione in generale, e in particolare i giovani, sulle iniziative e sui servizi per l'obbligo formativo sono molteplici e si combinano fra loro in modo diverso (Tab. 36). Gli incontri con i ragazzi (l'attività più comune) vengono realizzati in tutte le aree, in special modo al Nord Ovest e al Centro, in misura minore al Sud. Gli incontri con le famiglie, anch'essi molto diffusi, sono presenti specie al Nord Ovest. La distribuzione di materiale informativo, modalità d'informazione particolarmente presente, quanto gli incontri coi giovani, è ancora una volta presente soprattutto al Nord Ovest, e meno al Sud. Fiere e esposizioni ed altre iniziative pubbliche sono diffuse principalmente al Nord Ovest e al Centro. La modalità tecnologicamente più moderna, ovvero l'utilizzo di un Sito Web dedicato, è caratteristica soprattutto del Nord. Meno frequente l'utilizzo delle trasmissioni radio televisive e dell'informazione sui giornali, presenti ancora una volta in prevalenza nel Nord Ovest.

Tabella 36  
Attività informative realizzate dalle Province rivolte ai giovani in obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Incontri con i giovani	91,3	70,0	88,9	64,7	<b>79,5</b>
Incontri con le famiglie	78,3	65,0	66,7	47,1	<b>65,4</b>
Altre iniziative pubbliche	73,9	50,0	72,2	35,3	<b>59,0</b>
Distribuzione materiale informativo presso le proprie sedi	95,7	75,0	83,3	58,8	<b>79,5</b>
Sito web	73,9	70,0	55,6	47,1	<b>62,8</b>
Trasmissioni radio televisive	30,4	15,0	16,7	17,6	<b>20,5</b>
Informazioni sui giornali	43,5	45,0	38,9	17,6	<b>37,2</b>
Attivazione di reti sociali nel territorio	52,2	40,0	66,7	17,6	<b>44,9</b>
Altro	21,7	15,0	11,1	-	<b>12,8</b>
<b>Totale (v.a.)</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

La combinazione di diverse azioni informative (Tab. 37) sono frequenti. Come profilo generale, il Nord Ovest si caratterizza in quanto area territoriale a maggiore densità di iniziative, sia quelle tradizionali degli incontri con famiglie e giovani, sia quelle più innovative come i Siti Web dedicati. Le reti sociali nel territorio, sintomatiche di logiche, approcci e politiche partecipative e concertative, sono più diffusi nel Centro.

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Nessuna	-	15,0	11,1	23,5	<b>11,5</b>	9
Un'attività	-	-	-	11,8	<b>2,6</b>	2
Due attività	-	10,0	-	5,9	<b>3,9</b>	3
Tre attività	8,7	5,0	11,1	23,4	<b>11,5</b>	9
Quattro attività	26,2	10,0	22,2	11,8	<b>17,9</b>	14
Cinque attività	13,0	20,0	11,1	-	<b>11,5</b>	9
Sei attività	21,7	15,0	11,1	11,8	<b>15,4</b>	12
Sette attività	8,7	20,0	16,7	-	<b>11,5</b>	9
Otto attività	21,7	5,0	11,1	11,8	<b>12,8</b>	10
Nove attività	-	-	5,6		<b>1,4</b>	1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

*Tabella 37  
Distribuzione  
delle Province  
secondo il  
numero di  
attività  
informative  
rivolte ai giovani  
in obbligo  
formativo per  
ripartizione  
territoriale  
(val. %)*

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

## 1.7 RISORSE, POTERI, RELAZIONI: LE CRITICITÀ NELL'OBBLIGO FORMATIVO

Le criticità nel campo dell'obbligo formativo segnalate dalle Province nella presente indagine testimoniano la presenza di alcune difficoltà, peraltro già emerse nel corso della ricerca (Tab. 38). Si riscontra ad esempio, che le risorse finanziarie costituiscono una criticità specie per il governo del sistema e la gestione delle iniziative della formazione di base. La qualificazione del personale viene indicato come problema rilevante soprattutto per i servizi per l'impiego. In effetti sono principalmente i Centri per l'Impiego che - a causa delle funzioni che erogano verso l'utenza - necessitano di personale con competenze specialistiche.

Tabella 38  
Criticità rilevate  
nella gestione  
delle diverse aree  
del sistema  
dell'obbligo  
formativo  
(val. %)

	Governo del sistema	Formazione iniziale, di base	Apprendistato	Servizi per l'impiego	Anagrafe provinciale
Risorse finanziaria	15,4	19,2	5,1	9,0	9,0
Qualificazione del personale	5,1	10,3	3,8	29,5	3,8
Scarsa chiarezza sulle funzioni della Provincia	15,4	3,8	6,4	7,7	2,6
Mancanza di effettivi poteri conferiti alla Provincia	11,5	12,8	11,5	5,1	6,4
Numerosità dei soggetti coinvolti	20,5	6,4	14,1	6,4	19,2
Mancanza di collaborazione sul territorio	3,8	2,6	10,3	5,1	24,4

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Un altro problema è costituito dalla scarsa chiarezza sulle funzioni della Provincia che implica una percezione di incertezza circa gli effettivi poteri esercitabili da parte delle Province. Questa incertezza si accentua quando i problemi di attribuzione di competenze riguardano le scelte concernenti la formazione di base e l'apprendistato che in effetti sono di titolarità regionale. Anche la numerosità dei soggetti da coinvolgere nelle attività per garantire una efficace gestione dell'obbligo formativo costituisce un problema per il governo del sistema ed in particolare per la costruzione dell'anagrafe provinciale che dipende come è noto dalla cooperazione tecnologica oltre che politica di una pluralità di attori. La difficoltà anche culturale, a definire i rapporti cooperativi non gerarchici tra le diverse amministrazioni, costituisce uno dei principali ostacoli allo sviluppo efficace di azioni politiche ed operative connesse alla gestione delle complesse tematiche dell'obbligo formativo.



## 1.8 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'interpretazione dei dati dell'indagine censuaria è relativamente agevole sulla base delle evidenze ben rappresentate dalle tabelle presenti nel capitolo. Inoltre gli esiti sono corroborati anche dai risultati dello studio di fattibilità del *rating*. I risultati dell'indagine permettono comunque di proporre alcune considerazioni di ordine generale.

La gestione dell'intero ciclo del servizio connesso all'obbligo formativo costituisce una importante occasione di innovazione nelle prassi operative della Pubblica Amministrazione.

Si tratta di un servizio complesso, con forti valenze sociali che presuppone la capacità di elaborare, con l'ausilio di efficaci infrastrutture tecnologiche, la domanda sociale del territorio. A questa operazione preliminare deve far seguito la capacità di predisporre servizi fortemente personalizzati e l'elaborazione di strategie per l'inserimento e/o il reinserimento dei giovani in uno dei possibili percorsi per l'assolvimento dell'obbligo formativo. La personalizzazione dei servizi deve essere necessariamente affidata a risorse molto specializzate, anche mediante il ricorso a servizi esternalizzati. Queste criticità concorrono a rendere evidente il miglioramento necessario alla Pubblica Amministrazione locale per una gestione efficace dell'obbligo formativo. Questo salto di qualità deve coinvolgere due dimensioni che richiamano responsabilità politiche. La prima è costituita dall'assunzione di una logica di servizio che supera una dimensione puramente amministrativa. Questa logica presuppone la capacità di ridefinire molte prestazioni tra le diverse istituzioni, la loro corresponsabilizzazione rispetto agli esiti, la crescita del loro accountability mediante azioni di monitoraggio e valutazioni condivise. La seconda dimensione è quella definibile con il termine "interoperabilità", la capacità, cioè, di operare con una molteplicità di attori, ruoli e funzioni verso finalità e obiettivi condivisi. La consapevolezza di questo salto di qualità nella capacità di governo costituisce la premessa per un'azione efficace e diffusa all'insieme delle Province per la gestione dell'obbligo formativo.



## INDAGINE SUGLI STUDI DI CASO

### 2.1 IL GOVERNO DEL SISTEMA

All'indagine censuaria è seguita, come indicata nella nota metodologica, una ricerca che ha adottato una metodologia tipica dell'indagine sociale di tipo qualitativo: gli studi di caso, rilevati mediante interviste approfondite a testimoni privilegiati.

Obiettivo di questa indagine è quello di approfondire in un certo numero di contesti provinciali le condizioni operative nelle quali si realizzano le azioni rivolte alla gestione dell'obbligo formativo. Data la numerosità del panel di Province coinvolte in questa indagine, si è preferito in qualche caso, valorizzare anche la dimensione quantitativa di alcune situazioni, rilevandone l'incidenza quantitativa e confrontandola con le informazioni ritrovate dall'indagine censuaria.

Il primo elemento verificato nell'indagine dello stato del governo dell'obbligo formativo è l'esistenza o meno della delega dalla Regione alle Province (Fig. 1).

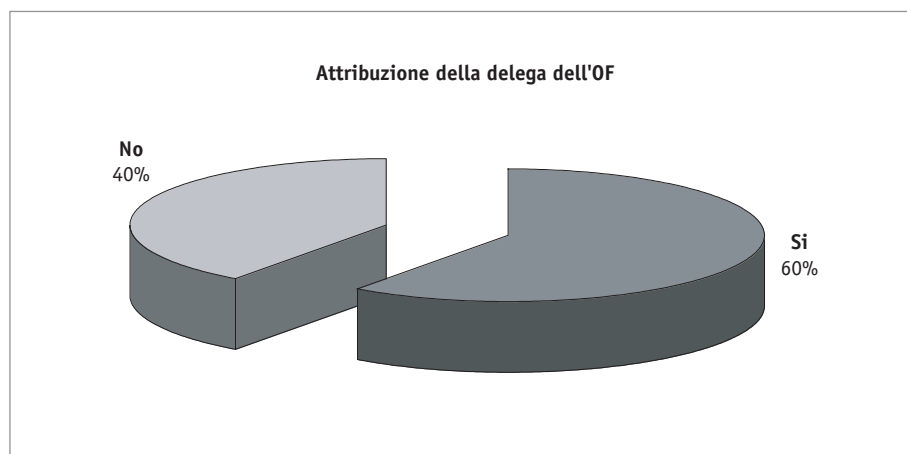


Figura 1  
Attribuzione della delega dell'obbligo formativo nelle Province italiane

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

La delega amministrativa è presente in quasi tutte le Regioni del Centro e del Nord Ovest mentre è praticamente assente nelle Regioni del Sud e in parte di quelle del Nord Est. Il dato conferma quanto emerso nell'indagine quantitativa. Le Regioni e di conseguenza le Province in cui non vi è delega o il processo di delega è solo avviato sono:

- Friuli-Venezia Giulia;
- Veneto;
- Abruzzo;
- Campania;
- Puglia;
- Calabria;
- Sicilia;
- Sardegna.

Allo stato attuale, in *Friuli-Venezia Giulia*, l'intero sistema dell'obbligo formativo, è in fase di costituzione. Molte delle attività descritte dagli interlocutori intervistati non sono ancora operative, ma riguardano il futuro più o meno immediato.

In *Veneto*, non esiste delega della Regione alle Province, le linee guida per la gestione dell'obbligo formativo sono contenute nella "Direttiva Regionale per gli interventi di orientamento", emessa periodicamente dalla Regione, che assegna fondi alle Province in base ai programmi da queste presentati in diverse aree di attività: informazione e promozione del diritto-dovere all'istruzione, dell'orientamento, della formazione personalizzata, etc. Le responsabilità operative attribuite alle Province riguardano la gestione dell'offerta formativa, la gestione delle attività di apprendistato e il monitoraggio dell'obbligo formativo, ma è opportuno sottolineare che tali materie in verità sono di *gestione provinciale*, all'interno però di precise *direttive e responsabilità regionali* esercitate nell'ambito delle prerogative che restano regionali.

In *Abruzzo*, la Regione assegna alle Province annualmente i finanziamenti per l'obbligo formativo, ricevuti dal Ministero del Lavoro, in base a dei progetti, su oggetti e finalità predefiniti dalla Regione. Fino ad oggi tali progetti hanno avuto per oggetto la creazione di banche dati ed interventi di informazione e sensibilizzazione degli attori e delle famiglie del territorio.

In *Campania*, non è stato attuato alcun decentramento delle attività inerenti l'obbligo formativo. A detta degli interlocutori, queste vengono svolte nel quadro normativo derivante dalla Legge 144/1999. A livello provinciale vengono soltanto assunte determinazioni per l'approvazione di graduatorie di progetti per l'offerta formativa integrata e atti di concessione di finanziamento di corsi.

In *Puglia*, le Province sostengono di esercitare le attività in obbligo formativo non per funzioni delegate da parte della Regione nel quadro normativo derivante dalla Legge 53/2003. Da tale dettato discendono gli adempimenti a cui sono tenuti i Centri per l'Impiego, i quali, nel rispettivo ambito territoriale di competenza, si sono attivati per dar corso ad azioni conseguenti l'attuazione della legislazione nazionale.

Per quanto riguarda la *Calabria*, nel corso dell'indagine è stata rilevata l'esistenza di una Delibera Regionale del dicembre 2004 che ha stabilito che entro febbraio 2005 dovranno essere attivati tutti i procedimenti per il conferimento della delega alle Province, che comporta l'assunzione di responsabilità per l'esercizio delle funzioni previste dalle disposizioni normative contenute nella Legge Regionale n. 34/2002, che comprende anche la gestione dell'obbligo formativo. Vi è quindi un orientamento non ancora definitivamente attuato a delegare le attività di gestione dei servizi connessi all'obbligo formativo alle Province.

In *Sicilia*, la situazione è ancora più critica in quanto il decentramento amministrativo (Legge 59/1997 e Dlgs. 469/1997) non trova applicazione nella Regione. In realtà, alcune attività - in particolar modo relative alle tematiche del lavoro - sono state realizzate grazie alle potestà connesse all'autonomia regionale che hanno anticipato la devoluzione di poteri dallo stato alle altre Regioni italiane. Questo processo ha visto le attribuzioni di responsabilità a favore delle Province. Di conseguenza per quanto riguarda le attività di obbligo formativo non sono state delegate alle Province né quelle concernenti la gestione dell'offerta formativa né tanto meno le attività proprie dei Servizi per l'impiego.

In *Sardegna*, a parte l'erogazione dei corsi biennali e la sperimentazione dei corsi triennali a livello regionale, non risultano altre attività riconducibili all'obbligo formativo.

In questo contesto fa eccezione la situazione di *Trento* che, come Provincia Autonoma, ha tutte le funzioni normalmente attribuite alle Regioni italiane in campo educativo, del lavoro e della formazione. A Trento esiste una lunga tradizione di valorizzazione della formazione professionale. Anticipando le leggi nazionali, i giovani potevano scegliere, dopo la scuola media, se inserirsi nella scuola secondaria superiore o nella formazione professionale di base. Non a caso in Trentino dopo la terza media circa l'80% dei giovani va verso la scuola superiore e il 20% verso la formazione professionale. La quota elevata di giovani - rispetto al dato nazionale - che accede alla formazione professionale dimostra il rilievo e il prestigio che questo canale formativo assume.

Un aspetto interessante emerso sulla presenza/assenza di delega nell'indagine è costituita dall'apparente incongruenza delle risposte di alcune Province all'interno di una stessa Regione. In Abruzzo, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Puglia, Calabria, alcune Province hanno risposto positivamente altre negativamente alla domanda sull'esistenza di delega. Una delle ragioni che giustificerebbe questa incongruenza, potrebbe essere correlata alla scarsa chiarezza della normativa regionale. Infatti, sono state poche le Regioni che hanno legiferato in coerenza con la Legge Bassanini (Legge 59/1997) sul decentramento amministrativo e con la Legge 144/1999 che ha introdotto l'obbligo formativo. Regioni come, ad esempio, la Toscana, l'Emilia Romagna, il Piemonte e la Basilicata hanno legiferato facendo uno sforzo di riordino e sistematizzazione della normativa, individuando in maniera chiara e sistematica gli oggetti e i confini della delega attribuita alle Province in materia di gestione delle attività concernenti l'obbligo for-

mativo. Nelle altre Regioni, non avendo provveduto a questa sistematizzazione, le attività realizzate dalle Province si deducono dal vecchio quadro normativo preesistente, contribuendo a determinare una situazione di scarsa chiarezza istituzionale circa l'attribuzione di responsabilità alle Province. Un'ulteriore ipotesi esplicativa potrebbe essere costituita dalla "parzialità" dei contenuti della delega che le Regioni demandano alle Province. In alcuni casi, la delega concernente le attività formative riguarda singoli aspetti e non tutte le fasi del processo di gestione: ad esempio, nel caso della formazione di base, dall'analisi dei fabbisogni alla certificazione delle qualifiche. Inoltre non sempre le attività delegate sono state supportate da equivalenti risorse finanziarie.

Indipendentemente dalla presenza di delega, le Province, ad eccezione di qualche caso, si sono comunque "attrezzate" - con sistemi più o meno avanzati - nello sforzo di governare il sistema dell'obbligo formativo con l'obiettivo di mettersi in condizione di poter individuare i "giovani dispersi", per rendere così possibile l'attivazione degli interventi personalizzati attraverso i Centri per l'impiego. È importante sottolineare che nel corso delle interviste si è rilevata una significativa attenzione e sensibilità delle Province al tema della prevenzione della dispersione scolastica. Sono molto numerose le segnalazioni di attività di sensibilizzazione/orientamento rivolte ai giovani presso le scuole a cui seguono, azioni di accompagnamento, con l'obiettivo di contrastare il fenomeno della dispersione scolastica dei giovani a rischio. Questa attenzione alla prevenzione dell'abbandono si riscontra anche in alcuni Protocolli/accordi che le singole Province hanno stipulato con i diversi soggetti presenti nel territorio.

In generale, in tutte le Province intervistate in cui vi è stata attribuzione di delega, le responsabilità operative attribuite riguardano un'ampia e composita gamma di attività, ove coesistono azioni di programmazione e gestione. Questo dato conferma che tutte le Province coinvolte in questa indagine si sono attivate, seppur con diverse velocità ed intensità, per gestire almeno tre delle aree di sistema dell'obbligo formativo: programmazione generale delle attività, gestione dell'offerta formativa iniziale e/o integrata, gestione dell'anagrafe.

### **2.1.1 L'apprendistato per l'espletamento del diritto/dovere all'istruzione e alla formazione**

L'apprendistato per l'espletamento del diritto/dovere all'istruzione e alla formazione non è stato oggetto di specifico approfondimento nel corso degli studi di caso, ciononostante è interessante segnalare quanto emerso dalle interviste a testimoni privilegiati.

L'apprendistato è nella maggioranza dei casi attribuita alle Regioni, sono otto le Province che hanno segnalato il mancato utilizzo di questo canale per l'assolvimento dell'obbligo formativo, in quanto le aziende tendono ad escludere l'assunzione di minorenni. Le Province che segnalano il sostanziale abbandono dell'apprendistato con finalità di assolvimento dell'obbligo formativo sono: Bergamo, Cuneo, Pistoia, Roma, Genova, Imperia, Reggio Emilia, Parma. I motivi di questa scelta radicale

sono da ricercare a detta degli intervistati nelle 240 ore di formazione, che le aziende reputano eccessive e nell'assicurazione che le aziende devono effettuare per i minorenni, inoltre gli oneri per la formazione e l'assunzione risultano essere maggiori di quelli delle altre tipologie di apprendistato. Questa situazione viene segnalata dagli interlocutori provinciali come estremamente critica in quanto l'apprendistato costituisce uno strumento importante per i giovani a rischio di abbandono scolastico o per recuperare quelli dispersi che spesso lavorano in nero.

### 2.1.2 Protocolli di intesa/accordi

Per quanto riguarda l'esistenza di Protocolli di intesa di varia natura l'indagine non aveva, al contrario del questionario censuario, una domanda specifica. Nel corso delle interviste il tema è stato ripetutamente prospettato dagli intervistatori come una strumentazione utile a sviluppare le possibilità d'integrazione e di miglioramento del sistema locale di gestione dell'obbligo formativo.

Tra coloro che ritengono di dover ampliare la propria rete di soggetti locali si segnalano i casi delle Province di: Lucca, Grosseto, Rovigo e Genova con l'obiettivo di stabilire una collaborazione con i Comuni per poter attuare il collegamento con le anagrafi comunali. Le Province di Pistoia, Lucca e Rovigo hanno intenzione di estendere gli accordi ai Comuni per stabilire un organico collegamento con i Servizi sociali. In altre situazioni emerge anche la necessità di assicurarsi la collaborazione delle Province limitrofe per poter gestire i casi di pendolarismo formativo, particolarmente impegnate in questa prospettiva sono le province di Bergamo e Genova che operano per la costituzione di tavoli tecnici di raccordo. Le province di Lucca e Reggio Emilia intendono realizzare accordi per il collegamento alla banca dati delle ASL. Infine, Genova ha appena siglato un accordo con il CSA per assicurarsi la piena collaborazione delle autorità scolastiche.

Esistono, per contro, altre Province (Parma, Reggio Emilia, Trento, Imperia e Venezia) che prevedono di impegnarsi nella realizzazione di accordi operativi con le altre istituzioni. È evidente che in queste situazioni la collaborazione interistituzionale è assicurata senza il ricorso a strumenti pattizi.

### 2.1.3 Gli organismi di coordinamento locali

Gli studi di caso confermano l'esistenza di organismi permanenti ad hoc per il governo del sistema dell'obbligo formativo a livello provinciale. Fanno eccezione le Province di Cremona, Bergamo, Trento, Trieste, Ancona, l'Aquila, Campobasso, Matera, Parma e Venezia.

Per quanto riguarda la strutturazione e la composizione degli organismi di coordinamento a livello provinciale sembra delinearsi un modello che si basa essenzialmente su due tipologie di organismi che spesso convivono senza una precisa gerarchia, mentre altre volte l'uno prevale sull'altro.

1 Il primo tipo con funzioni di indirizzo politico, pianificazione e programmazione delle attività concernenti la formazione professionale. In questo contesto il tema della gestione dell'obbligo formativo costituisce uno dei tanti temi affrontati

tati eventualmente affidati a tavoli tecnici, comitati di pilotaggio, comitati di coordinamento interistituzionali. Questa soluzione organizzativa che prevede una sola sede di concentrazione sociale ed interistituzionale è quella più diffusa: quasi tutte le Province che elaborano piani provinciali per la formazione o hanno siglato protocolli di intesa specifici li prevedono. Sono strutture che svolgono azioni eminentemente politiche che si incontrano di volta in volta sulla base di cadenze stabilite a livello politico mediante convocazioni formali.

- 2 Il secondo tipo di organismo ha un profilo più operativo. Sono normalmente dei gruppi di lavoro con funzioni di coordinamento e gestione di specifici aspetti dell'obbligo formativo, come ad esempio, la gestione dell'anagrafe piuttosto che delle attività progettuali inerenti le attività di tutoraggio, ecc. Sono gruppi che spesso hanno lo scopo di integrare le azioni svolte da diversi soggetti nel ciclo del servizio per l'obbligo formativo (formazione e Centri per l'Impiego, formazione e istruzione, ecc.). Per la natura operativa che caratterizza questi organismi la loro attività risponde a criteri di efficacia e tempestività per cui si riuniscono frequentemente e con ridotta formalità come testimoniato dalla Provincia di Pistoia.

In entrambe le soluzioni organizzative, la composizione di questi organismi è caratterizzata dalla presenza di uffici interni all'Amministrazione provinciale appartenenti ai servizi collegati all'obbligo formativo: Formazione professionale, Lavoro, Istruzione. Gli stessi uffici hanno la responsabilità di dirigere questi organismi e di attuare le determinazioni condivise alle quali pervengono.

#### **2.1.4 Principali criticità e aree di miglioramento**

Per quanto riguarda le criticità emerse nel corso dell'attuazione degli aspetti organizzativi delle politiche rivolte alla gestione dell'obbligo formativo è possibile analizzare quelle riferite all'attore istituzionale regionale dei rapporti interni alle Amministrazioni provinciali e quelle emergenti dalle relazioni con attori presenti nel territorio.

Riguardo i rapporti delle Province con la Regione le criticità possono essere sintetizzate come di seguito:

- Delega alle Province incompleta, che non riguarda la globalità delle funzioni (Imperia, Genova, Bari, Lecce, l'Aquila, Roma, Cremona).
- Richiesta di maggiore autonomia: la Regione ha definito, oltre che il quadro normativo, quello operativo e di gestione dei servizi dell'obbligo imponendo vincoli che non lasciano molta autonomia alle realtà territoriali e rischia interventi poco adeguati alle esigenze del territorio (Cuneo, le Province lombarde).
- Direttive regionali poco chiare: le Regioni formulano direttive poco strutturate e affrontano con scarsa chiarezza l'attribuzione delle competenze, tutto ciò finisce per aumentare il rischio di sovrapposizione tra le attività delle varie istituzioni (Ancona, Rovigo, Venezia).
- Difficoltà nei processi decisionali all'interno delle stesse Amministrazioni provinciali, sia per il coordinamento tra le diverse strutture che per la scarsità di



risorse finanziarie da destinare alla gestione dell'obbligo formativo. Nello specifico le criticità riguardano: difficoltà a costruire sinergie interne agli uffici della Provincia (Parma) o debole ruolo di coordinamento politico della Provincia nel territorio (Venezia).

- Finanziamenti dei corsi per l'obbligo formativo: il problema emerge a fronte della domanda crescente da parte degli allievi rispetto alle opportunità di offerta formativa esistente (Roma, Parma); oppure, la scarsità di risorse economiche per un'offerta formativa di base corrispondente alle esigenze del territorio (Varese).
- Attuazione delle sperimentazioni previste dalla Legge 53/2003 dei corsi triennali avviate in alcune Regioni che hanno visto un accentramento di risorse ed attività a livello regionale a discapito delle azioni strutturate e ricorrenti a livello provinciale (Genova, Cremona, Cuneo, Torino). In altri casi l'evoluzione normativa nazionale viene percepita in termini problematici ed induce pesanti incertezze nelle decisioni attuate dalle singole Province (Bergamo, Cuneo, Perugia).

Per quanto riguarda invece le criticità emerse nei rapporti con i soggetti che operano nel territorio sono stati segnalati i seguenti casi:

- Rapporti con le scuole per la difficoltà ad instaurare collaborazioni proficue con le scuole per la raccolta delle informazioni riguardanti le scelte dei giovani (Matera, Reggio Calabria, Roma). Nella Provincia di Imperia sono stati segnalati problemi riguardo la mancanza di tempestività delle comunicazioni dei ritiri e dei trasferimenti dei giovani.
- Rapporti con nuovi attori per le esigenze di ampliare lo spettro dei rapporti con le strutture che possono contribuire al miglioramento dei dati relativi all'anagrafe dell'obbligo formativo come le anagrafi comunali, quelle gestite dai Servizi sociali/ASL, i Centri di servizi Amministrativi.

### 2.1.5 Tra integrazione e frammentazione

Il governo dell'obbligo formativo è un'attività piuttosto complessa ed articolata, che vede il concorso di una pluralità di attori chiamati ad erogare una molteplicità di servizi. Una volta realizzato il processo di delega alle Province di tutti gli aspetti più significativi correlati alla gestione della tematica in questione, la Provincia si sarebbe trovata in una posizione ideale per ricomporre in capo ad un'unica istituzione e ad un territorio circoscritto le competenze storicamente poco integrate a livello regionale. L'integrazione costituisce, quindi, un possibile filo conduttore per poter analizzare il sistema di governo per l'obbligo formativo realizzato dalle Province.

La strategia d'integrazione comprende necessariamente il tema della delega a cui si devono accompagnare linee guida chiare, che a loro volta presuppongano l'affermazione di una forte propensione alla stipula di accordi operativi multi attori che dovrebbero dotare il territorio di organismi di coordinamento locale in grado di tenere le fila politiche ed operative di una complessa strategia.

Se si analizzano i risultati degli studi di caso sotto quest'ottica emerge una situazione molto variegata dove l'integrazione, nell'accezione precedente, è ancora una pratica poco concretizzata nonostante le intenzioni dichiarate da buona parte degli interlocutori. Uno dei casi più significativi è costituita dalla situazione della Provincia di Trento, la quale incarna una sorta di modello ideale dell'integrazione. Sono affidate alla Provincia Autonoma tutte le competenze e le funzioni relative alla formazione, al lavoro e all'istruzione utili a gestire, in maniera integrata, tutte le aree di sistema dell'obbligo formativo. È evidente che tale situazione è difficilmente riproponibile in quanto la Provincia di Trento vanta potestà legislative normalmente attribuite alle regioni.

Se si esaminano le altre Province, Pistoia costituisce un caso significativo in quanto ha istituito una figura dedicata alla creazione del sistema integrato per la gestione delle attività inerenti l'obbligo formativo: il "coordinatore delle attività per obbligo formativo", con funzione di raccordare i diversi servizi interessati (scuola, Formazione Professionale, apprendistato, tutor, ecc.); relazionarsi con gli agenti esterni; curare l'implementazione del sito provinciale relativo all'obbligo formativo e il piano di comunicazione territoriale; monitorare le attività sperimentali regionali; promuovere iniziative di confronto fra Enti e le istituzioni coinvolte nel sistema.

Altro caso interessante in tema di strategie d'integrazione è quello della Provincia di Cuneo, che ha costituito un gruppo interistituzionale, i cui soggetti promotori sono i Settori Istruzione, Formazione Professionale e Lavoro della Provincia, i Centri per l'Impiego, il CSA, cinque istituzioni scolastiche e quattro agenzie formative che si incontrano mensilmente. Il gruppo ha la responsabilità di coordinare le attività, di definire le scadenze, di predisporre i materiali, di programmare le attività destinate ai formatori, agli insegnanti e ai genitori; ecc.. Il gruppo interistituzionale è il luogo di progettazione del piano provinciale e di verifica dei singoli interventi. È stato costituito un ulteriore gruppo di lavoro denominato "laboratorio formatori", composto da rappresentanti degli enti di formazione e delle parti sociali, con funzione di verificare le esigenze espresse dal territorio, in particolare dalle imprese, al fine di progettare percorsi formativi condivisi per l'espletamento dell'apprendistato per l'assolvimento dell'obbligo.

Altro elemento utile per analizzare il possibile livello di integrazione è costituito dalle risorse finanziarie a disposizione delle Province. Infatti, come è stato riscontrato dalle determinazioni esaminate e dai colloqui con gli interlocutori locali, la strategia d'integrazione deve fare inevitabilmente i conti con le risorse economiche disponibili, che costituiscono un serio vincolo se si vuole che le attività diventino stabili e durature nel tempo.

Un altro aspetto rilevante in tema d'integrazione, seppur segnalato dalle Province come un aspetto critico, è l'avvio delle sperimentazioni dei percorsi formativi triennali previsti dalla "Riforma Moratti" (Legge 53/2003). Queste sperimentazioni, a responsabilità regionale si inseriscono, nel contesto del sistema di obbligo formativo provinciale con effetti destabilizzanti che rischiano di rimettere in discussione gli stessi processi di delega avviati.

## 2.2 LE ANAGRAFI PROVINCIALI DEI GIOVANI IN OBBLIGO FORMATIVO

È del tutto evidente che per permettere ai Centri per l'Impiego di attivare le azioni personalizzate di informazione, orientamento e tutorato si è reso necessario strutturare sistemi informativi in grado di individuare i giovani al di fuori dei percorsi. La realizzazione di questi sistemi informativi ha richiesto, a tutti i soggetti impegnati nella loro costruzione, un lungo ed impegnativo lavoro per la definizione di protocolli di comunicazione che definissero i flussi informativi tra i diversi attori.

Un elemento significativo per valutare il ruolo delle anagrafi, è la correlazione che viene evidenziata dagli intervistati tra l'anagrafe e l'osservatorio scolastico provinciale. In alcuni casi l'anagrafe nasce da un *humus* preesistente costituito da una tradizionale attenzione al problema dell'istruzione e della formazione: è questo, ad esempio, il caso della Toscana dove l'anagrafe nasce sul preesistente osservatorio scolastico. Viceversa, alcune Province che sono riuscite a costruire un sistema informativo efficace, si sono successivamente attivate per dar vita, a fianco dell'anagrafe per l'obbligo formativo, un Osservatorio scolastico provinciale, come nella Provincia di Genova.

Per quanto riguarda l'esistenza dell'anagrafe, lo scenario che si delinea sulla base degli studi di caso, è quello di una infrastruttura diffusa nei territori provinciali. Alcune Province oggetto dello studio di caso che non risultano avere l'anagrafe, si stanno comunque attrezzando per fornire, attraverso procedure transitorie, informazioni sui giovani in obbligo formativo (Ancona allo stato attuale dispone solo dei dati del Comune, e Roma ha solo quelli delle scuole). Tutte le altre realtà che risultano prive di anagrafe sono le Province del Sud.

L'esistenza dell'anagrafe anche se molto diffusa non significa automaticamente completezza ed affidabilità dei dati dei giovani in situazione di dispersione scolastica e di evasione dall'obbligo.

I risultati dell'indagine confermano quanto rilevato nell'ultimo monitoraggio regionale dell'Isfol circa lo stato di attuazione delle anagrafi.

Nella nostra indagine, le Province sono collocabili in tre gruppi:

- quelle che dispongono *delle informazioni*: corrispondente alla ripartizione territoriale del Centro Nord e comprendente le Province di Cuneo, Torino, Cremona, Bergamo, Varese, Trento, Genova, Imperia, Rovigo, Parma, Reggio Emilia, Grosseto, Pistoia, Lucca, Perugia;
- quelle che dispongono di una *parte delle informazioni* che include le province di Venezia, L'Aquila, Campobasso, Lecce, Benevento;
- quelle che *non dispongono delle informazioni*: in maggioranza le Province del Sud e qualcuna del Centro. Molte delle quali operano in un contesto normativo che non ha ancora realizzato il processo di delega da parte della Regione e quindi non si sono ancora attivate per la costruzione dell'anagrafe.

### 2.2.1 I modelli

L'indagine condotta con il metodo dello studio di caso ha consentito di approfondire le caratteristiche dell'architettura del sistema ed il modello dei flussi informativi che costituiscono l'anagrafe.

Come viene evidenziato nei rapporti di monitoraggio dell'obbligo formativo dell'Isfol, il primo obiettivo delle anagrafi è quello di assicurare l'identificazione di tutti i giovani in età di obbligo. La base di riferimento è quindi costituita dalle anagrafi comunali anche se alcuni dei responsabili provinciali intervistati sostengono che sia più affidabile quella del servizio sanitario. Per identificare i ragazzi che sono fuori dai percorsi formativi, la procedura seguita è generalmente quella di sottrarre, dall'elenco anagrafico più completo fra quelli disponibili, i nominativi dei giovani collocati nel canale dell'istruzione (la maggior parte), successivamente quelli che si trovano nel canale della formazione professionale e in ultima istanza coloro che lavorano come apprendisti presso le aziende. I nominativi risultanti da queste sottrazioni vengono generalmente trasmessi ai Centri per l'Impiego per permettere loro di attivare le azioni di informazione, orientamento e tutorato necessarie a riportare i giovani in uno dei canali previsti.

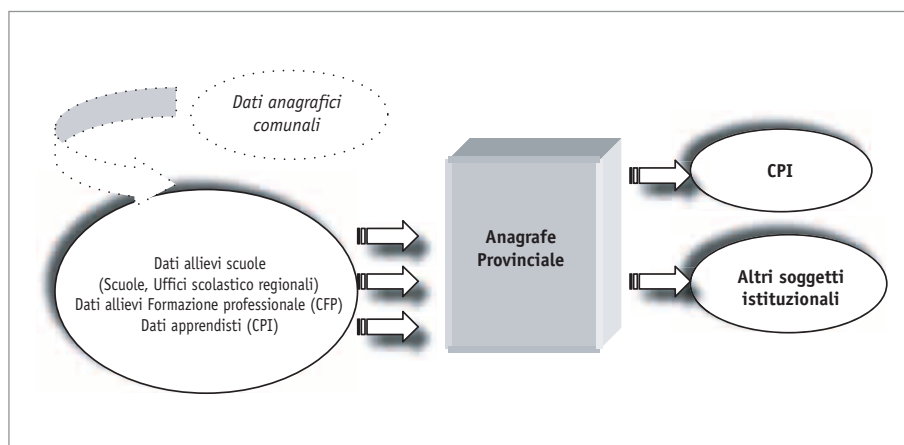
Un ulteriore livello di qualità del sistema è costituito dalla possibilità, una volta appurata la posizione del singolo ragazzo, di realizzare un controllo incrociato con le persone prese in carico dai Servizi sociali o ad altre strutture operanti sul territorio, in modo da poter intervenire sul giovane avendo un quadro più chiaro e completo della sua personale situazione e di quella del mondo familiare di appartenenza.

La verifica incrociata dei dati è in effetti piuttosto rara in quanto presuppone l'esistenza di sistemi informativi provinciali fortemente integrati in grado di assicurare l'interoperatività sulle base dati tra le diverse Amministrazioni. Si tratta di una direttiva politica che impegna tutte le Amministrazioni pubbliche ma è lontana dall'essere applicata.

I dati presenti in anagrafe sono normalmente quelli anagrafici e quelli concernenti la scelta del canale per l'assolvimento dell'obbligo. I sistemi informativi più avanzati sono in grado di gestire l'intero percorso del ragazzo e possono verificare in qualsiasi momento la collocazione del giovane. Questi sistemi sono generalmente informatizzati e collegati in rete via internet, in modo da poter essere aggiornati tempestivamente, in qualsiasi momento, da tutti i soggetti detentori delle informazioni (soluzione adottata dalle Province di Genova, Parma, Bergamo, Cremona, Cuneo, Perugia, Rovigo, Venezia).

Le modalità di funzionamento delle anagrafi è condizionato dall'esistenza o meno dell'anagrafe regionale. Di norma i dati vengono inviati da scuole, da enti di formazione e dai Centri per l'Impiego (per quanto riguarda l'apprendistato) all'anagrafe provinciale. Nel caso esista una banca dati regionale, le informazioni delle diverse Province confluiscono in essa, se invece non esiste il processo si svolge esclusivamente a livello provinciale. In alcuni casi la gestione delle anagrafi è stata delegata ad enti strumentali provinciali (Genova) o regionali (Veneto, Piemonte, Molise).

Figura 2  
Modello di  
funzionamento  
dell'anagrafe  
dell'obbligo  
formativo



Il modello che è emerso come prevalente dalle interviste è quello dell'anagrafe provinciale (Fig. 2). Solo nei casi di Province dove esistono anagrafi regionali si è in presenza di un database regionale che viene alimentato dai dati provinciali. Queste informazioni dovrebbero poi ritornare alle Province dopo un'attenta verifica dei dati anagrafici per correggerli da eventuali sovrapposizioni di record, trasferimenti o spostamenti dei giovani tra una Provincia e l'altra.

Come più volte esplicitato, anche nel già citato monitoraggio regionale dell'Isfol, non esiste un modello di anagrafe migliore di altri. Gli interlocutori locali, hanno rappresentato l'esigenza di una integrazione delle banche dati almeno a livello regionale. La motivazione è da ricercare nella possibilità di migliorare l'affidabilità dei dati. In alcuni casi, infatti, un certo numero di giovani che risulta non presente nei canali provinciali è in realtà inserito in canali di istruzione o formazione di altre Province della stessa Regione o di Regioni limitrofe. È il problema del cosiddetto "pendolarismo formativo".

Nel corso dell'indagine è emerso che a volte non è sufficiente l'esistenza di un'anagrafe regionale se poi alcune Province, come nel Veneto, costituiscono una propria anagrafe non integrabile in quella regionale. Oppure quando una Provincia come quella di Torino segnala come criticità la mancata tempestività del sistema regionale nel segnalare i giovani dispersi. O ancora quando gli intervistati di Campobasso sostengono che, nonostante vi sia un'anagrafe regionale, limitata ad una funzione di acquisizione dati, la Provincia ha dovuto costruire un proprio sistema aggiuntivo per gestire i dispersi e registrare i risultati dei colloqui. La Regione Liguria non ha ancora un sistema regionale di anagrafe, ma il problema del pendolarismo formativo è estremamente sentito dalla Provincia di Genova che si è così attivata ricercando la collaborazione con le Province limitrofe, attraverso degli accordi interprovinciali, per estendere l'utilizzo del modello di anagrafe genovese e costruire così una banca dati comune.

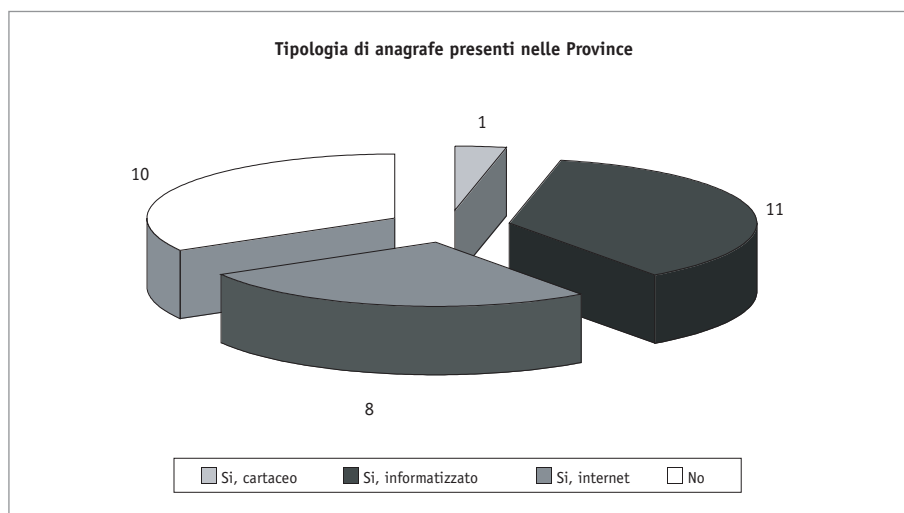
Per quanto riguarda lo scambio con altre banche dati, nella maggior parte dei casi (Bergamo, Cremona, Province toscane, Ancona, Perugia, Rovigo, Venezia, Trento, Reggio Emilia, Parma, Matera, Campobasso, L'Aquila) si limita ai soggetti istituzionali: scuole, enti di formazione e Centri per l'Impiego. Sono poche le Province che dichiarano di fare un controllo con le anagrafi comunali, tra queste: Varese, Imperia, Lecce. In altri casi lo scambio avviene con le anagrafi comunali e sanitarie anche a seguito di segnalazione di casi di evasione da parte dei Servizi sociali come avviene a Torino e Reggio Calabria. A Cuneo, lo scambio riguarda oltre che l'anagrafe comunale anche il Centro Servizi Amministrativi dell'Intendenza Scolastica.

I dati da raccogliere e monitorare sono definiti solitamente da standard regionali o provinciali (dati anagrafici, scelta del canale, ecc.). Sistemi più avanzati consentono di associare a questi dati ulteriori informazioni come nel caso in cui esse svolgano anche la funzione di Osservatori Scolastici Provinciali (Toscana), oppure provvedono a registrare se un giovane "disperso" è preso in carico dai Centri per l'Impiego per gli interventi personalizzati necessari a ricondurlo in uno dei canali per l'assolvimento dell'obbligo (Genova).

### 2.2.2 Tipologia di supporto

Un altro dato rilevante al fine di comprendere come un'anagrafe funziona realmente è anche quello di verificare il supporto tecnologico sul quale è stata sviluppata (Fig. 3). Partendo dal dato significativo, evidenziato precedentemente, della mancanza di anagrafi in un terzo dei casi analizzati, è comunque interessante verificare gli altri due terzi con quale tipologia di supporto le hanno sviluppate. L'uso del supporto cartaceo può difficilmente permettere di gestire un sistema con molti nominativi; le Province che operano con tali anagrafi (negli studi di caso corrisponde alla sola Provincia dell'Aquila) possono al massimo ricostruire un quadro statistico dei soggetti in obbligo formativo ed avviare progetti di recupero su aree territoriali ridotte senza essere però in condizione di tenere sotto controllo le dinamiche (entrate/uscite, abbandoni) dei giovani dai diversi percorsi formativi. Invece sono otto i casi in cui l'anagrafe è stata sviluppata via Internet permettendo così una reale integrazione dei dati provenienti da tutti i soggetti che ne sono depositari (Parma, Genova, Bergamo, Cremona, Cuneo, Perugia, Rovigo, Venezia). L'aggiornamento e la socializzazione dei dati in questo caso dovrebbe essere, almeno potenzialmente, molto più semplice.

Figura 3  
Presenza e  
tipologia delle  
anagrafi delle  
Amministrazioni  
oggetto di studio  
di caso



Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

### 2.2.3 Le criticità riscontrate

Le interviste ai testimoni privilegiati hanno consentito di approfondire le criticità emerse nella gestione dell'anagrafe dei giovani in obbligo formativo, che si possono sintetizzare nel seguente modo:

- 1 operatività dell'anagrafe: per le complessità e difficoltà che comporta in termini di costruzione della rete dei soggetti detentori dei dati, e la definizione di modalità condivise di gestione (l'Aquila, Bari, Ancona, Campobasso);
- 2 difficoltà nella collaborazione con gli attori locali: scuole (Venezia, Grosseto) e comuni (Pistoia, Grosseto, Lucca);
- 3 affidabilità dei dati: pendolarismo formativo, collegamento con le anagrafi comunali;
- 4 puntualità di immissione dei dati sui ritiri e abbandoni (Imperia, Cremona, Cuneo, Torino);
- 5 comuni e dati fiscali degli stranieri (Perugia) o difficoltà a rilevare i giovani nomadi (Bergamo);
- 6 mancanza di confronto con anagrafi comunali (Bergamo, Cremona);
- 7 assenza di figure professionali idonee alla gestione delle anagrafi.

### 2.2.4 Ipotesi di miglioramento riscontrate

Le interviste hanno consentito di approfondire anche le ipotesi di miglioramento del sistema di anagrafe, tra le quali si segnalano:

- maggiori controlli e collegamenti con altre banche dati come USL per Reggio Emilia, anagrafe comunale Parma, Bergamo e Genova (CSA);
- implementare l'anagrafe utilizzando il Sistema Informativo Lavoro provinciale esistente (Roma);

- creazione dell'anagrafe regionale a Perugia;
- mettere l'anagrafe in rete a Lucca.

### 2.2.5 Alcune considerazioni

La costruzione dell'anagrafe è sicuramente uno degli aspetti caratterizzanti la gestione dell'obbligo formativo, in quanto, come detto, il suo funzionamento permette l'individuazione, il contatto e il recupero dei giovani "dispersi". Dalla disamina poc'anzi svolta è evidente che il sistema dell'anagrafe costituisce nella maggior parte dei casi, una infrastruttura ancora in divenire dove c'è ancora molto lavoro da fare, soprattutto in tema di creazione dei sistemi tecnologici per migliorarne l'affidabilità dei dati. Secondo gli intervistati è fondamentale il coinvolgimento della rete dei soggetti locali per poter assicurare l'attendibilità dei dati.

I risultati dell'indagine concordano con quanto descritto nel quinto monitoraggio regionale svolto dall'Isfol, quando si descrive la persistenza di un consistente problema conoscitivo dello stato formativo dei ragazzi in obbligo formativo, soprattutto per la ripartizione meridionale, che, come noto, è proprio quella che segnala il maggior ritardo nell'approntamento dei sistemi di anagrafe, pur registrando una dispersione scolastica e formativa di dimensioni ancora allarmanti. Senza efficienti sistemi di anagrafe non è possibile ottenere risultati nella ricostruzione statistica del fenomeno dell'abbandono, né tanto meno disporre di informazioni relative alla dislocazione territoriale dell'analisi delle caratteristiche socio-culturali dei soggetti a rischio ed infine, ma affatto secondario, l'individuazione puntuale dei soggetti fuori dai percorsi sui quali attivare le necessarie azioni personalizzate di recupero.



## 2.3 MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ IN OBBLIGO FORMATIVO

### 2.3.1 “Monitoraggio” o “valutazione”? La difficoltà di un linguaggio comune

Quasi tutte le Province intervistate affermano di effettuare monitoraggi e valutazioni di diverso tipo sulle attività, sui servizi, sugli interventi che costituiscono il sistema organizzativo per la gestione dell'obbligo formativo. Qual è la linea di confine che distingue le Province che effettuano monitoraggi da quelle che ancora non li fanno, ma che regolarmente, nel corso dell'intervista, hanno assicurato la ferma volontà, la certezza di iniziarli quanto prima. Si potrebbe dire, ancora una volta, che ogni Provincia che dispone di un quadro sufficientemente (seppure non completamente) strutturato, completo, stabile di organizzazione ed erogazione di servizi per l'obbligo formativo, effettua anche qualche tipo di verifica, controllo, riscontro, appunto un “monitoraggio” da cui consegue una “valutazione” degli interventi dell'obbligo formativo. Queste attività sono solo parzialmente indipendenti dalla presenza di una delega, ovvero di un atto normativo, che attribuisca alla Provincia il compito di effettuare tale genere di attività. Nei fatti, fra le Province che effettuano uno spettro più ampio di operazioni di monitoraggio e di valutazione, si hanno i casi di Cuneo, Lecce, Varese, Bologna.

“Monitoraggio” e “valutazione” sono stati utilizzati spesso come sinonimi dagli intervistati, secondo una prassi corrente in campo formativo e amministrativo. Come è noto, però, i due termini non hanno lo stesso significato, ma il loro uso indistinto testimonia il rischio dell'imprecisione terminologica, e anche in qualche misura dell'approssimazione concettuale che talvolta connota il mondo valutativo specie nel campo della formazione. Per sfuggire quindi al rischio di definire con lo stesso termine concetti e pratiche diverse, ogni attività valutativa rilevata nel corso dell'indagine è stata individuata, descritta, delimitata nel suo oggetto, nelle sue finalità, nei suoi protagonisti, negli strumenti utilizzati, nei risultati conseguiti. Infatti la suggestione iniziale si è rivelata - più che un sospetto - una realtà, nel senso che, ad esempio, nel termine onnicomprensivo “monitoraggio” vengono ricondotte sia le valutazioni vere e proprie, che prevedono ipotesi, interpretazioni, formulazioni di un *giudizio* rispetto al fenomeno esaminato, sia le attività di semplice pubblicazione di dati statistici, grafici, tabelle, che non rappresentano sintesi numeriche, rendicontazioni delle attività svolte.

Nei linguaggi dei nostri interlocutori, tutte queste attività - dall'analisi valutativa condotta con una strumentazione complessa e sofisticata, sino alla pubblicazione di un opuscolo di sintesi delle attività svolte - sono considerate né più né meno che con il termine di “monitoraggi”. Si è operata, nei limiti del possibile, una verifica dei tipi di “monitoraggi” o “valutazioni” effettuati, attraverso un'analisi dei materiali, dei risultati, della metodologia adottata, ovunque ciò è stato possibile. Ciò premesso, nel seguito di questo capitolo riporteremo - indipendentemente dalle classificazioni formali tipiche - una tipologia delle più frequenti attività valutative incontrate nel corso della ricerca, con la specificazione degli

oggetti, strumenti, finalità di ogni singola azione. Ciò dovrebbe consentire di esporre il quadro reale della situazione, evitando così di incorrere nei tranelli linguistici, nelle incomprensioni e imprecisioni tipiche della materia.

### 2.3.2 Chi fa la valutazione: il protagonismo degli interni

Chi effettua, innanzitutto, i monitoraggi e le valutazioni? In generale i soggetti della valutazione sono le Province stesse, ovvero i servizi interni competenti, o agenzie o enti convenzionati. Raro - ma comunque presente - è il caso del ricorso ad agenzie o singoli valutatori esterni (si ricordano i casi di Trento, Parma e Cremona).

Talvolta l'affidamento ad esterni avviene per le valutazioni più complesse, quelle che hanno per oggetto ad esempio l'intero "sistema" della formazione provinciale, o dell'obbligo formativo, oppure valutazioni di tipo innovativo (spesso attuate con metodologie qualitative) sulle strutture, i centri di formazione, i Servizi per l'impiego. Le valutazioni - o monitoraggi - più comuni, ad esempio le valutazioni di gradimento dei corsi di formazione, o dei colloqui di orientamento dei Centri per l'Impiego sono effettuati quasi sempre da uffici interni. Questa situazione è conseguente al fatto che quasi tutti i servizi della formazione professionale, del lavoro e della scuola che fanno capo alle Province, ad altri Enti locali, ai Servizi per l'impiego, hanno ormai una pratica consolidata e in qualche caso pluriennale di valutazione degli interventi da loro erogati.

Si può parlare, nella pratica della valutazione dell'obbligo formativo, dell'utilizzo di un *modello valutativo* vero e proprio? È qui opportuno distinguere fra due tipi e oggetti di valutazione, incontrati nel corso della ricerca. In un caso, quello più frequente, di "modello" *stricto sensu* è difficile parlare, perché sembra che non ci si riferisca nella valutazione ad un modello *esplicito, progettato, strutturato* ma piuttosto ad un insieme di pratiche valutative standard, correntemente acquisite, strumentalmente consolidate, nella prassi valutativa pluriennale del mondo formativo italiano. In questo caso il "modello" è quasi sempre di produzione interna alle Province, e gli oggetti della valutazione sono attività e servizi tipici non solo dell'obbligo formativo, ma comuni ad altri settori - di più antica tradizione - come la formazione professionale e l'orientamento.

In altri casi, meno frequenti, pare più appropriato il ricorso al termine "modello", in quanto le valutazioni sono condotte seguendo un modello già costituito, o piuttosto esse stesse, sperimentalmente, tendono a costruirne uno strutturato e riutilizzabile in periodi successivi. Spesso queste valutazioni utilizzano descrittori e indicatori, o si pongono il compito di crearne e validarne dei nuovi. Fra questi casi si cita il monitoraggio qualitativo dei Centri di Formazione Professionale attuato da Trento, e quello di valutazione generale del sistema provinciale della formazione professionale di Parma.

Un dato pare acquisito: non esiste un modello complessivo di valutazione dell'insieme delle attività che fanno parte dell'obbligo formativo. Anche perché non è emersa una situazione in cui *tutte* le attività dell'obbligo siano valutate con

approccio sistemico. Esistono pratiche, consuetudini, talvolta “modelli”, ma ciascuno - più o meno formalizzato teoricamente e validato empiricamente - riguarda singole attività o servizi. La stessa natura dell’obbligo formativo, la molteplicità dei suoi settori e servizi e degli attori chiamati a collaborare, evidenzia come un modello unico di valutazione non è probabilmente fattibile, o risulterebbe dispendioso e di laboriosa attuazione. Ed è qui importante ed opportuno rilevare come gli esiti dello stesso monitoraggio regionale, che l’Isfol conduce, vengano citati in alcune Province come occasione di “monitoraggio”, inteso come spunto di riflessione interna, complessiva, *trasversale*, sul funzionamento, le risorse, gli obiettivi dei servizi per l’obbligo formativo.

### 2.3.3 Valutare per (ri)programmare

L’utilizzo dei monitoraggi e delle valutazioni sembra essere “reale”. Tutti gli intervistati, forse con linguaggio o espressioni talvolta stereotipato, sostengono che i monitoraggi sono oggetto ed occasione di “riflessione e studio” per gli operatori, i dirigenti, i responsabili della programmazione delle attività dell’obbligo formativo. L’espressione più utilizzata per definire il valore d’uso delle informazioni ricavate dalle azioni di monitoraggio sta proprio nel termine “riprogrammazione delle attività”, intendendo con ciò che i rapporti di valutazione sono in effetti *divulgati* ed *esaminati* da gruppi di lavoro interni ed esterni alla Provincia, utilizzati per comprendere il funzionamento dei programmi e dei servizi e - soprattutto - per *programmare* (e *riprogrammare*) in modo adeguato le attività future.

Le *prospettive* delle attività di valutazione e monitoraggio si svilupperanno, secondo gli intervistati lungo due direttrici. Innanzitutto gli intervistati tendono a confermare tutte le attività attuali, mantenendole talvolta inalterate, altre volte invece proponendosi di migliorarne strumentazione e metodo. In secondo luogo gli intervistati affermano l’intenzione di sviluppare tutta la parte *qualitativa* della “valutazione”, sebbene non sempre sia chiaro che cosa si intenda con tale espressione. In alcuni casi è palese che l’utilizzo del termine “qualitativo” si riferisce ai metodi e strumenti di ricerca (quindi interviste aperte, *focus group*, etc.). In altri casi, invece, il termine *qualitativo* sottende più un’analisi mirata a rilevare la qualità dei servizi, ad approfondire aspetti complessi, non facilmente rilevabili con descrittori quantitativi. In questo secondo caso il termine *qualitativo* pare utilizzato in modo incongruo perché si confondono le finalità dell’intervento valutativo con i metodi utilizzati nell’analisi. Ma in un caso o nell’altro, un denominatore comune è riconoscibile nell’intento di condurre valutazioni più sofisticate e qualificate sul piano metodologico e della strumentazione utilizzata.

Un ultimo aspetto infine deve essere sottolineato: poche Province del Nord, intendono procedere verso valutazioni complessive del servizio dell’obbligo formativo, ovvero valutazioni “di sistema”; tutte le altre intendono procedere con la prassi attuale, ovvero con analisi parziali delle diverse azioni che compongono il servizio.

### 2.3.4 Oggetti, metodi, strumenti, obiettivi: come e perché si fanno i monitoraggi e le valutazioni

Non è facile esporre le attività di monitoraggio e valutazione realizzate dalle Province, poiché ricoprono molteplici attività, interventi, servizi, settori dell'obbligo formativo. Di ciascuna attività riportiamo: 1) l'area di attività valutata; 2) l'oggetto più specifico della valutazione; 3) gli strumenti e le metodologie adottate; 4) i tempi e le fasi della realizzazione; 5) gli interlocutori, intesi come le persone, i ruoli o i servizi a cui si richiedono le informazioni; 6) l'utilizzo dei risultati delle azioni di monitoraggio per le valutazioni del caso da parte delle Amministrazioni provinciali.

*Percorsi formativi.* È l'area di attività maggiormente oggetto di monitoraggio. Le azioni di monitoraggio riguardano i corsi frequentati dai giovani, sia nell'ambito di interventi nella formazione iniziale, che nell'ambito più specifico dell'apprendistato. Fra le Province che effettuano con regolarità questi tipi di monitoraggio, ricordiamo i casi di Genova, Perugia, Reggio Emilia, Rovigo, Padova. In alcune Regioni, fra cui l'Emilia-Romagna, vengono fra l'altro realizzati specifici monitoraggi dei corsi integrati di istruzione e di formazione. Si valutano, oltre ai corsi, anche gli stage in azienda.

- Il tipo di valutazione realizzata riguarda in genere il gradimento degli allievi, e il risultato ultimo delle azioni formative, inteso come esito occupazionale. Si tratta quindi di valutazioni di qualità percepita e di risultato. Si valutano anche i percorsi formativi (dei contenuti, della didattica, degli apprendimenti) rispetto agli obiettivi iniziali.
- Le metodologie adottate sono quasi sempre di tipo quantitativo, ma in alcuni casi anche di tipo qualitativo. Gli strumenti quindi consistono in questionari strutturati nel primo caso, somministrati direttamente ai corsisti. Per le analisi d'impatto, si utilizzano spesso le interviste telefoniche. Se le metodologie sono di tipo qualitativo, si adottano questionari a risposta aperta, o interviste non strutturate. Le valutazioni sulla coerenza dei percorsi formativi rispetto alla programmazione viene effettuata attraverso *check list* e visite periodiche nei Centri di Formazione Professionale. Non pare diffusa, per questa specifica area di valutazione, la pratica delle interviste collettive o dei *focus group*.  
Le rilevazioni di gradimento sono realizzate in itinere e alla conclusione dei corsi. Quelle di risultato sono effettuate a seconda dei casi nell'intervallo compreso fra sei mesi e due anni dalla conclusione del corso (frequente il caso della somministrazione di questionari a 18 mesi dalle conclusioni dei casi).
- Le informazioni utili alla valutazione sono richieste a diversi interlocutori, a partire dai giovani frequentanti i corsi. Nelle analisi qualitative, sono diffuse anche interviste ad osservatori privilegiati, come i docenti o i direttori dei Centri di Formazione Professionale.
- L'utilizzo dei risultati di queste valutazioni avviene per lo più nell'ambiente della riprogrammazione delle attività, intesa come dimensionamento del numero di

corsi per specifici profili, correzione dei contenuti e delle metodologie didattiche, in una logica di miglioramento dell'offerta formativa.

*Centri per l'impiego.* È un ambito di monitoraggio presente in quasi tutte le Province. Riguarda i servizi resi dai Centri per l'Impiego che presiedono il territorio per l'obbligo formativo. L'oggetto della valutazione riguarda il processo di erogazione e l'esito dei colloqui d'orientamento e gli interventi di tutorato. Fra le situazioni nelle quali è più diffuso questo tipo di monitoraggio, ricordiamo le Province del Piemonte (Cuneo e Torino), quelle della Toscana (Pistoia, ecc.) e anche alcune Province del Mezzogiorno tra cui Benevento.

- Vengono effettuate diverse azioni di monitoraggio e valutazione. Valutazioni di gradimento dei servizi erogati da parte dei giovani utenti che riguardano i servizi di orientamento, dalla accoglienza iniziale fino al counselling individuale. I servizi erogati vengono anche valutati dal punto di vista dell'efficacia di tali azioni, intesa come perseguimento dell'obiettivo della rimotivazione-reinserimento nei percorsi lavorativi di giovani. Vengono inoltre effettuati monitoraggi dell'effettivo inserimento dei giovani in uno dei tre canali dell'obbligo formativo.
- Le metodologie adottate sono sia di tipo quantitativo che qualitativo. Le valutazioni di gradimento delle azioni orientative consistono in questionari strutturati somministrati direttamente ai ragazzi. Per le analisi di risultato, dell'efficacia finale dei colloqui, si utilizzano questionari strutturati e questionari a risposta aperta, o interviste non strutturate. Il monitoraggio sulle attività svolte è di tipo statistico-quantitativo, e consiste in statistiche, dati e tabelle che rappresentano i consuntivi finali dell'attività dei Centri per l'Impiego per l'obbligo formativo.
- Le rilevazioni di gradimento sono realizzate *in itinere* e alla conclusione degli interventi. Quelle di risultato sono realizzate a conclusione delle attività. I monitoraggi dell'inserimento dei giovani in uno dei tre canali dell'obbligo formativo sono effettuate con interviste, anche telefoniche. Il monitoraggio sulle attività svolte, di tipo statistico-quantitativo è realizzato di solito a fine attività (ogni anno) o in alcuni casi più frequentemente (a cadenza trimestrale).
- Le informazioni utili alla valutazione di gradimento e di risultato sono richieste in primo luogo ai giovani utenti del servizio; ma spesso sono coinvolte anche le famiglie e gli operatori dei centri di formazione professionale.
- L'utilizzo dei risultati di queste azioni di monitoraggio e di valutazione riguarda per lo più la riprogrammazione dell'attività dei Centri di formazione, l'ottimizzazione della qualità dei servizi erogati intesa come migliore aderenza rispetto ai fabbisogni dell'utenza.

*Anagrafe per l'obbligo formativo.* Si tratta, in questo caso, di un vero e proprio "monitoraggio", diffuso in molte Province (fra le quali Pisa, Lecce, Pistoia, Torino e Bergamo), finalizzato al controllo della qualità dei dati immessi nel *data base*.

- Il monitoraggio consiste nella verifica dei flussi dei dati, ovvero nella verifica della completezza e dell'aggiornamento dei nominativi inseriti nella banca dati

dei giovani in obbligo formativo. Consiste inoltre nella verifica della completezza e della qualità delle informazioni (anagrafiche, formative, ecc.) relative ad ogni giovane contenute nelle schede.

- Le procedure utilizzate sono di tipo statistico, relative al puro controllo dei dati.
- Le informazioni sono richieste alle scuole, ai Centri di Formazione Professionale, ai Centri per l'Impiego, ai singoli giovani.
- L'utilizzo dei risultati del monitoraggio sta nell'aggiornamento dei dati per la verifica complessiva delle scelte dei giovani in obbligo formativo a livello provinciale.

*Funzionamento complessivo del sistema dell'obbligo formativo.* Si tratta di un tipo di valutazione finalizzata alla verifica del funzionamento di tutte o quasi tutte le aree del ciclo del servizio dell'obbligo formativo. È presente nelle Province di Parma, Trento, Bologna e in misura meno estesa anche in quella di Venezia.

- La valutazione consiste nella ricognizione sui servizi, sui percorsi formativi, per verificarne efficacia, efficienza, conformità, etc. Si tratta quindi di una valutazione "di sistema". La valutazione si realizza con la formulazione di *giudizi* sulle diverse aree del sistema, e sul sistema in generale, sulla sua conformità rispetto alle linee e agli standard generali della programmazione provinciale e regionale, e con l'individuazione anche dei possibili rimedi per ridurre o eliminare le criticità rilevate.
- Le metodologie adottate sono di tipo quantitativo e qualitativo. Oltre agli usuali strumenti di rilevazione quantitativa, è diffusa la pratica dell'analisi qualitativa realizzata attraverso interviste ai responsabili di azioni per la gestione dell'obbligo formativo, specie nei Centri di Formazione Professionale, unitamente all'analisi dei documenti, delle statistiche, dei bilanci, delle relazioni, di eventuali monitoraggi precedenti. Si fa in questo caso utilizzo di indicatori e descrittori di qualità specifici.
- Le informazioni sono richieste a tutti i protagonisti del sistema dell'obbligo formativo, dagli utenti finali ai responsabili delle diverse attività, fino ai docenti dei corsi, agli orientatori, ai tutor, etc.
- Le valutazioni di questo tipo sono periodiche, realizzate a cadenza annuale, o alla fine degli esercizi finanziari, sono realizzate anche "una tantum", ogni due - tre anni.
- L'utilizzo delle informazioni che emergono dalla valutazione sta nella verifica complessiva dello stato degli assetti organizzativi e delle azioni finalizzate alla gestione dell'obbligo formativo a livello provinciale, ai fini della riprogrammazione generale delle attività.

*Funzionamento complessivo del sistema dei Centri di Formazione Professionale.* È un tipo di valutazione finalizzata alla verifica del funzionamento dei Centri di Formazione Professionale, con speciale riferimento alla tematica dell'obbligo formativo. Ha alcuni aspetti simili alla precedente, seppure con una portata e fina-

lità più limitata. Si realizza in pochi casi, fra i quali si segnala quello di Trento, e in certa misura anche quello di Bologna.

- La valutazione consiste nell'analisi dello sviluppo delle attività di formazione, per verificarne la conformità rispetto alle linee e agli standard generali della programmazione formativa provinciale.
- Le metodologie adottate sono di tipo più qualitativo che quantitativo. Consistono nella visita ai Centri di Formazione Professionale, da parte di esperti della Provincia e di esperti esterni. Sono molto utilizzate interviste aperte e griglie di rilevazione.
- Le informazioni sono richieste ai responsabili dei Centri di Formazione Professionale, ai docenti, ai responsabili delle aree organizzative interne ai centri. Le interviste aperte sono somministrate anche ai giovani frequentanti i corsi.
- Le valutazioni sono realizzate con cadenza annuale.
- L'utilizzo finale della valutazione sta nel miglioramento dell'offerta formativa e dei servizi dei Centri di Formazione Professionale.

## 2.4 IL TUTORATO DELLE ATTIVITÀ DELL'OBBLIGO FORMATIVO

### 2.4.1 Tutorato. Come definirne i confini

Dagli studi di caso non emerge un quadro di risposte univoco riguardo all'esistenza di *linee guida* sul tutorato. Di questi temi si rilevano poche tracce anche nei documenti programmatori o nei piani operativi delle Province. In alcuni casi, da parte degli intervistati, si è dichiarata la presenza di indicazioni generiche nei piani provinciali, o in documenti simili. L'analisi della documentazione prodotta dalle singole province realizzata dal gruppo di ricerca conferma la genericità di queste situazioni. Con maggiore frequenza si sottolinea viceversa che il tutorato è un'attività "creata", progettata, gestita dagli stessi servizi della Provincia.

In effetti il problema della *definizione*, della *delimitazione* del concetto di *tutorato*, è questione reale, e allora non è affatto infondata l'esigenza di una sua sistematizzazione in linee guida, o anche di indicazioni operative che ne chiariscono finalità e strumenti. Come si è verificato nel corso dell'indagine, il tutorato appare come attività non distinguibile facilmente da quelle di orientamento, che ne costituiscono sia il contesto che la premessa. In alcune situazioni il tutorato appare come attività a sé, dotata di autonomia, fornita di un proprio "statuto", di finalità specifiche, di operatori "dedicati", seppure nel quadro - come logico - di una successione logica d'interventi strutturati, dalla "presa in carico" del giovane fino all'accompagnamento dello stesso per una ricollocazione nei canali di assolvimento. In altri casi invece si considera il tutorato come una "fase" non nettamente delimitata degli interventi orientativi. Il tutorato appare in questi casi come un tassello di un insieme di interventi a favore del ragazzo classificato come "incerto", fuori dai percorsi, a rischio di esclusione.

Si tratta, per il momento, di assumere questa ambivalenza come dato di fatto, considerando che - fra le Province esaminate - il caso del tutorato distinto dall'orientamento, come finalità, operatori dedicati, strumentazione tecnica, pare essere minoritario, mentre più frequentemente si verifica il caso opposto, che però, è opportuno sottolineare, non sembra venga in sé percepito come limite dai nostri interlocutori. Perché il tutorato, come attività necessaria e riconoscibile, esiste in quasi tutte le Province intervistate: più precisamente, esiste in tutte le Province dove è presente un sistema mediamente strutturato e funzionante di obbligo formativo.

I giovani ai quali viene erogato l'intervento sono quelli comunemente definiti, nel linguaggio dell'obbligo formativo, "fuori dai percorsi", cioè considerati "a rischio". Sono giovani che vengono segnalati dalle scuole e dai Centri di Formazione Professionale, che si presentano spontaneamente ai servizi dei Centri per l'Impiego, che vengono segnalati dai Servizi sociali, o dalla rete di soggetti che nel territorio interloquiscono con la Provincia per la gestione dell'obbligo formativo.

### 2.4.2 Accogliere e accompagnare: il percorso di tutorato

Per la definizione del concetto di tutorato, una strada utile può essere rappresentata dalla descrizione delle diverse fasi dell'intervento. L'estrema varietà delle



situazioni locali ha indotto alcuni interlocutori ad affermare che persino all'interno di una stessa Provincia non è identificabile un unico "modello" di tutorato. Prevale infatti, tra gli interlocutori la considerazione che ogni intervento ha caratteri propri ed originali a causa delle peculiarità delle situazioni individuali e dalle storie di vita dei giovani. Nonostante queste fondate osservazioni, appare comunque possibile individuare un "percorso tipo", composto di tappe che sono rilevabili nelle soluzioni adottate dalle diverse Province.

In rapida sintesi, le fasi possono essere esemplificate come segue:

- *Contatto col giovane*: il primo contatto avviene attraverso lettera o telefonata, su iniziativa del servizio dei Centri per l'Impiego. Il giovane viene così convocato per un primo colloquio. La convocazione non avviene se il giovane si presenta su propria iniziativa ai servizi. Interessante segnalare i casi di alcune Province nelle quali il giovane che non si presenta dopo la convocazione, viene rintracciato a casa o nei centri di aggregazione giovanile dagli stessi tutor del servizio.
- *Verifica della condizione personale e compilazione della scheda individuale*: vengono effettuati uno o più colloqui (di solito non più di tre) di tipo informativo-conoscitivo. In talune situazioni (ma non sono la maggioranza), al colloquio partecipano anche i genitori. Viene ricostruito il percorso formativo del giovane, vengono individuati i suoi fabbisogni formativi e lavorativi, viene compilata una "scheda individuale" del giovane.
- *Delineazione di un percorso*: in questa fase, di tipo più orientativo, si prosegue nell'analisi dei fabbisogni, motivazioni, risorse e propensioni dei giovani. Si effettuano quindi diversi colloqui, nel corso dei quali si delinea un percorso (formativo, lavorativo, oppure misto) da svolgersi in uno dei canali dell'obbligo formativo. Viene anche presentata l'offerta formativa riferibile a livello locale. In questa fase, in alcune Province viene firmato un vero e proprio "patto formativo" fra l'operatore e il giovane. I percorsi progettati vengono distinti in alcune situazioni provinciali, fra interventi "di prevenzione" rivolti alla totalità dei giovani che necessitano di tutorato e interventi "di recupero-reinserimento" rivolti ai giovani che hanno abbandonato percorsi precedentemente intrapresi. In altre Province la distinzione intercorre fra percorsi "brevi" e percorsi "lungi": i primi, più standard, consistono di due-tre incontri, i secondi hanno una durata più lunga e prevedono interventi di maggiore complessità tecnica.
- *Accompagnamento e tutoraggio*: inizia a questo punto la fase che secondo alcuni degli interlocutori intervistati può essere definita di "tutorato" vero e proprio. Il giovane viene affidato ad un tutor, ha il compito di seguire e facilitare il ragazzo nel suo percorso. In casi particolarmente problematici, si richiede l'intervento di operatori dei Servizi sociali, o di esperti esterni, che supportano ulteriormente il giovane nel suo percorso. Il tutor, o altro operatore del servizio, segue il giovane nell'intero percorso, ne effettua una sorta di "monitoraggio", che si attua in modi diversi. Si effettuano ad esempio telefonate periodiche, rivolte al giovane - ma talvolta anche al datore di lavoro - se il ragazzo è in stage o tirocinio. Qualora emergano situazioni problematiche, fasi di crisi, il

tutorato da “telefonico” diventa “diretto”. Il giovane viene convocato nel servizio, talvolta congiuntamente alla famiglia, per colloqui diretti con l'operatore di verifica del percorso e di risoluzione dei problemi individuati.

### 2.4.3 Come viene erogato il servizio

Alcuni aspetti organizzativi del percorso di tutorato, ovvero di erogazione del servizio, non sono facilmente identificabili, data l'estrema varietà delle situazioni locali. L'assenza della tenuta di una contabilità sistematica, la natura stessa dei percorsi personalizzati che - secondo l'opinione di non pochi intervistati - non permettono la rilevazione sistematica data la varietà delle esperienze individuali dei giovani che con i tutor si debbono confrontare.

I *materiali utilizzati* rientrano nelle categorie degli strumenti che vengono utilizzati per i servizi di orientamento: opuscoli informativi, test o questionari, opuscoli informativi sul mercato del lavoro e le professioni, materiali per la valutazione delle competenze, schede individuali. I materiali sono in misura prevalente (stimati intorno al 70%) di produzione degli stessi servizi provinciali per l'obbligo formativo, per la quota restante di produzione esterna provenienti da università, centri di consulenza, ecc..

### 2.4.4 Le risorse del territorio. Fare rete

Un aspetto importante, che ragionevolmente potrebbe essere assunto fra gli indicatori di *qualità* del servizio dell'obbligo formativo a livello provinciale, è rappresentato dalla estensione e dalla densità delle *reti* dei soggetti coinvolti a diverso titolo nel settore. Quasi tutte le Province intervistate, salvo quelle - come prevedibile - che hanno appena costituito il servizio, hanno attivato reti di diversa ampiezza e composizione, o hanno utilizzato e sviluppato reti già esistenti per tematiche consimili o intrecciate all'obbligo formativo (lavoro, orientamento, sociale, scuola ...). Fra le Province che hanno dedicato maggiore attenzione al tema delle reti si citano i casi di Bergamo, Parma, Varese. Le reti hanno stabilità, funzioni, composizione e pratica di rapporti interni diversi, caso per caso, in base a criteri e parametri non sempre facilmente identificabili e comunque fortemente condizionate dalla tradizione di utilizzo del capitale sociale locale. La varietà delle situazioni riscontrate nel corso dell'indagine è ampia, ma nonostante ciò è possibile una classificazione che consenta di individuare i tipi più frequenti.

1 La variabile descrittiva più importante è data dalla *composizione*, che comprende soggetti *istituzionali* (i Comuni, le scuole, i Centri di formazione professionale ...) e soggetti *non istituzionali*, in qualche modo riferiti al “sociale” (associazioni culturali e di volontariato, centri sociali, parrocchie, Informagiovani, cooperative, ma anche aziende, gruppi di famiglie, gruppi giovanili, etc). Queste due tipologie di soggetti coesistono all'interno della stessa rete. Giocano un ruolo predominante i soggetti istituzionali quali le scuole, le agenzie formative, i Servizi sociali dei Comuni e talvolta le Aziende sanitarie. Particolare attenzione alla rete “sociale” è dedicata dalle Province di Cuneo e Bergamo.

- 2 Le *funzioni* della rete sono diverse, ma alcune di queste sono particolarmente diffuse (soprattutto quelle riferite al tutorato). Le finalità della rete non si esauriscono in questa funzione, ma si manifestano anche in funzioni di supporto, di offerta di opportunità (lavorative, formative, di relazioni sociali) utili al giovane specie nella fase di tutorato. La rete delle aziende è per l'individuazione di posti di lavoro per gli apprendisti, e per i giovani in obbligo formativo, per reperire luoghi ove svolgere stage e tirocini.
- 3 L'*ampiezza* della rete, variabile, è compresa fra le poche unità (due-tre soggetti, di solito le scuole, i Centri di formazione professionale, i Comuni) e le otto-dieci unità, nei casi in cui la rete è composta anche da soggetti appartenenti alla sfera "non istituzionale".
- 4 La *frequenza* dei rapporti tra gli attori della rete è quasi sempre elevata, raramente si dà il caso di rapporti solo sporadici. La necessità di rapporti continuativi risiede nella caratteristica dell'obbligo formativo, in particolare delle azioni di tutoraggio. Per raccogliere informazioni sui giovani in difficoltà, per reperire i nominativi dei giovani fuori dai percorsi, per cercare posti di lavoro, la rete costituisce una risorsa insostituibile e la sua attivazione è essenziale per garantire l'efficacia del servizio.

#### 2.4.5 Il tutor: un profilo in evoluzione

Non è semplice la determinazione del *numero* complessivo dei *tutor* per ciascuna Provincia. Non sempre esiste un profilo professionale contrattualmente riconosciuto, e neppure una figura professionalmente definita riconducibile ai ruoli agiti da un "tutor". Alcuni interlocutori hanno dichiarato l'impossibilità di determinare il numero di tutor attribuendo questo ruolo a tutti i professionisti impegnati in attività di orientamento. Altri invece hanno fornito informazioni in proposito: il numero dei tutor varierebbe da un minimo di due - tre unità fino ad un massimo di circa 15 unità per Provincia. Non appare evidente una correlazione definita fra il numero dei tutor, dedicati all'obbligo formativo e la popolazione in obbligo della Provincia. Piuttosto il numero dei tutor pare determinato dall'attenzione dedicata al servizio, dalla qualità progettata, dallo sviluppo complessivo che il servizio per l'obbligo formativo ha raggiunto a livello provinciale.

Le stesse variabili potrebbero spiegare l'esistenza o meno di una *figura dedicata* come tutor. Alcune Province hanno tale figura (ad esempio quelle della Toscana, fra cui Grosseto, Pistoia e Lucca così come Trento). Ma si ha anche il caso di altre Province, dove pure vi è una "storia" locale consolidata sull'obbligo formativo, nelle quali non c'è una figura dedicata, ma figure "miste" è il caso di Genova, Rovigo, Campobasso e della Regione Piemonte.

Il *rapporto di lavoro* prevalente dei tutor è quello della collaborazione. Sono inserite in questa condizione contrattuale le figure definite come tecnicamente e professionalmente più "esperte": gli "specialisti", ovvero lo psicologo, il tutor che interviene in situazioni di emergenza, ecc.. Anche nel caso dell'affidamento del servizio a soggetti esterni i tutor sono spesso collaboratori o consulenti.

La definizione del *numero di giovani seguiti da ciascun tutor* è un'operazione laboriosa ed incerta, così come lo sono state tutte quelle che prevedono una quantificazione delle attività del tutorato. Oltre alle ragioni già citate, ed ampiamente esposte (presenza di figure miste tutor-orientatore), si consideri che poche Province tengono una contabilità precisa in materia, e spesso, più che determinare il numero di ragazzi che ciascun tutor segue, si è ottenuta una risposta sul numero complessivo di giovani seguiti dal servizio. Le risposte ottenute comunque variano da un minimo di dieci ragazzi fino ad un massimo di 150-200 ragazzi seguiti da ciascun tutor. Un'oscillazione di tale ampiezza fra i due estremi delle risposte suggerisce una certa cautela nella lettura e interpretazione delle effettive funzioni affidate ai tutor.

#### 2.4.6 I punti d'eccellenza e le criticità

Le criticità e i punti d'eccellenza del tutorato, rilevati nel corso dell'indagine, riguardano diverse aree di questo specifico servizio. In alcuni casi vengono espressi punti di forza e di debolezza del servizio di tutoraggio, legati alla specificità delle situazioni locali. Si notano però anche delle risposte ricorrenti, che hanno quindi maggiore significato nell'economia generale dell'indagine.

- *I punti di forza più citati.*

L'eccellenza del tutorato, nell'opinione di molti intervistati, è riconducibile a due ordini generali di motivi, fra loro correlati. I primi riguardano il territorio e l'organizzazione. I secondi sono riferiti alla tematica delle risorse umane, ovvero ai tutor stessi. Fra i primi viene spesso citata dagli interlocutori la conoscenza approfondita del territorio e delle sue risorse. Si tratta ancora della tematica della rete, del territorio come risorsa, della capacità di conoscere e saper mobilitare i diversi soggetti utili per risolvere i problemi individuali e collettivi dei giovani in obbligo formativo. Un altro aspetto organizzativo che concorre alla qualità delle azioni di tutorato, secondo alcune Province, consiste nella progettazione degli interventi, che sono tanto più efficaci quanto più mirati rispetto alle esigenze del giovane.

Il secondo gruppo di motivi che sta alle origini dell'eccellenza riguarda la qualità delle risorse umane impegnate nel tutorato. Si fa qui riferimento ad aspetti soggettivi, ovvero la *motivazione* al lavoro dei tutor (Torino), e ad aspetti più oggettivi, ovvero la loro qualificazione, o il loro inserimento organico nei servizi per l'impiego, che li mette in grado di offrire una visione globale ed integrata dell'offerta d'istruzione, formazione, lavoro a livello provinciale (Bologna). Ancora il tutor è considerato come fulcro d'eccellenza del servizio se, oltre ai ruoli che tradizionalmente lo caratterizzano, la relazione coi giovani e il loro accompagnamento, assume anche quello di *animazione del territorio* e di *implementazione della rete* con la partecipazione diretta dai giovani (Grosseto, Parma Bergamo, Cuneo). Infine, un elemento che concorre alla qualità del servizio sempre riferito alle risorse umane, è costituito dall'apporto di competenze professionali qualificate esterne alle Amministrazioni, che produce, nell'opi-

nione di diversi intervistati, interscambio di esperienze, acquisizione di *know how*, produzione di qualità ed eccellenza nella gestione dell'obbligo formativo a livello locale.

- *I punti di debolezza riscontrati.*

Le criticità relative al tutorato si riferiscono ancora all'area delle risorse umane, ed all'inserimento lavorativo dei giovani. L'aspetto critico connesso alle risorse umane riprende la problematica, discussa nelle pagine precedenti, relativa alla *scarsa chiarezza del ruolo del tutor*. Secondo alcuni interlocutori infatti una maggiore definizione del ruolo tutoriale permetterebbe interventi più incisivi e più efficaci negli esiti. Un altro aspetto di debolezza, connesso al precedente, sta nella presenza di *tutor non completamente dedicati al servizio*, ovvero di operatori che, come risulta anche dall'indagine censuaria, dividono il proprio impegno professionale fra più servizi interni all'Amministrazione provinciale. Un terzo aspetto critico, che invece in alcune situazioni viene connesso alla qualità del servizio, sta nella *eccessiva presenza di personale esterno*. Le risorse esterne quindi, a seconda del contesto, vengono percepite sia un punto di forza che un dato di criticità. Possono rappresentare una fonte di conoscenza di esperienze significative e di *know how*, ma al tempo stesso un elemento di minore coesione interna, d'incertezza sulla disponibilità reale di risorse future il personale esterno è per definizione più instabile di quello interno.

Un altro aspetto di criticità del tutorato, specie riferito agli apprendisti, riguarda la mancanza di opportunità di lavoro per gli stage, lamentata da moltissimi intervistati, causata dal rifiuto o dalle perplessità delle aziende ad assumere giovani di minore età. Questo problema in realtà non riguarda solo il tutorato, ma più in generale l'intera struttura dell'obbligo formativo. Connesso al precedente, viene citato come elemento critico anche la *sfasatura temporale fra l'intervento di rimotivazione del giovane e l'inserimento lavorativo*. Il problema viene denunciato fra gli altri nelle Province di Pisa, Lucca, Perugia. Alla base di tale criticità sta ancora la difficoltà nel trovare posti di lavoro per i giovani come apprendisti, e il conseguente rischio di lasciare il giovane "in strada" dopo un intervento di rimotivazione o di orientamento, con il rischio di disperdere i risultati del percorso precedente. Di qui l'importanza del coinvolgimento delle imprese e delle loro associazioni nelle reti locali.

Un ultimo elemento di criticità, non collocabile nelle due categorie precedenti, sollevato solo da pochi interlocutori, ma rilevante come problema, sta nella difficoltà a dare risposte, a trovare strumenti e percorsi idonei per i giovani che *non intendono assolvere all'obbligo in nessuno dei canali previsti dalla legge*.

## 2.5 INFORMAZIONE E DIFFUSIONE DELLE ATTIVITÀ DELL'OBBLIGO FORMATIVO

### 2.5.1 Perché informare

Come per il tutorato, anche per le attività d'informazione non esistono in genere *linee guida* o *piani operativi* provinciali, e nel caso ne venga citata la presenza, spesso si tratta di riferimenti generici. Più frequentemente le attività d'informazione relative all'obbligo formativo sono create dagli stessi servizi provinciali che provvedono alla loro progettazione ed alla loro gestione, con un ricorso limitato ad agenzie esterne. Spesso le attività d'informazione relative all'obbligo formativo sono incluse all'interno dei più generali interventi di "promozione" degli assessorati delle Province, o dei Centri per l'Impiego. Si tratta di interventi promozionali che riguardano il complesso delle attività di formazione professionale, lavoro, scuola.

Salvo rari casi, non esistono modalità strutturate in vere e proprie indagini per la rilevazione dei *fabbisogni informativi* della popolazione, delle famiglie e dei giovani. Ci si affida piuttosto alla conoscenza generale del territorio e delle sue esigenze, ai contatti con le scuole, alla partecipazione ad assemblee e ad altre occasioni collettive che consentono di conoscere, di intuire i fabbisogni d'informazione rispetto alla tematica dell'obbligo formativo.

In generale molti interlocutori individuano nell'informazione e sui servizi uno dei punti nevralgici dello sviluppo dell'obbligo formativo. I soggetti che, nell'opinione degli intervistati, necessitano di chiarimenti sul quadro legislativo, di conoscenza delle opportunità, di individuazione dei percorsi di una normativa fortemente innovativa sono i giovani, le famiglie, le scuole, e in questo ambito, gli insegnanti che hanno quindi influenza nella determinazione delle scelte delle famiglie e dei giovani.

Si insiste sul fatto che le complicazioni dell'obbligo formativo riguardano l'insieme delle attività che si offrono a quella quota di giovani, del tutto minoritaria sul piano numerico (5% - 7% del totale) ma rilevante sul piano sociale, che non prosegue il suo percorso d'istruzione.

I soggetti *destinatari* delle attività d'informazione sono molteplici, e corrispondono alla pluralità di situazioni e condizioni individuali e collettive, pubbliche e private che ruota intorno all'obbligo formativo. I giovani, le famiglie, i docenti, gli operatori, ma anche le aziende, le organizzazioni del sociale, e così via, tutti questi costituiscono i potenziali interlocutori delle campagne informative. In alcuni casi le campagne d'informazione sono definite "generaliste", ovvero rivolte ad un pubblico indifferenziato, in altri casi invece sono più mirate, rivolte specificatamente ai giovani, alle famiglie, agli insegnanti, etc.

L'organizzazione e gestione delle diverse attività è spesso interna, ovvero alla Provincia o di uno dei suoi servizi, del lavoro, della formazione, dell'istruzione.

## 2.5.2 Come si diffondono le informazioni

Gli interventi informativi sono nelle diverse situazioni sufficientemente standardizzati.

Se ne dà di seguito una rapida descrizione, con riferimento ai destinatari degli interventi.

- *Assemblee nelle scuole, nei quartieri*: rappresentano una forma tradizionale assai frequente d'informazione. Viene utilizzata per la sua capacità di raggiungere molti soggetti-utenti che altrimenti rimarrebbero esclusi dall'informazione. Sono rivolte ai ragazzi e alle famiglie, ma anche agli insegnanti e ai dirigenti scolastici. Questi ultimi dimostrano una conoscenza dei fenomeni sociali della dispersione, delle leggi, dei servizi e delle strutture mediamente migliore dei docenti.
- *Pubblicazioni di diverso genere, depliant*: sono rivolte a giovani e famiglie.
- *Riviste specializzate*: sono destinate al pubblico degli operatori ed esperti.
- *Pubblicità nella stampa o nelle radio e TV locali*: si rivolgono ad ogni tipo di pubblico, rappresentano quindi modalità di diffusione tipicamente "generaliste".
- *Sportelli informativi*: per i giovani utenti dei servizi (Rovigo).
- *Saloni informativi, fiere*: è una delle modalità più diffuse negli ultimi anni, ma che richiede un significativo impegno di risorse. Si rivolge al mondo della scuola e della formazione, intesi sia come operatori che come utenti. Fra le altre Province che attuano questo tipo di iniziative, si ricordano i casi di Grosseto, Cuneo, Cremona, Imperia, Genova.
- *Sito Web; portale informativo*: rappresentano canali informativi in via di rapida espansione, specie nelle situazioni tecnologicamente più avanzate, e nelle aree di maggiore sviluppo dell'obbligo formativo. Nonostante si investa molto verso questo canale comunicativo, i portali e i siti sono per ora soprattutto frequentati da operatori del settore e da giovani utenti. Si segnalano, tra le Province che hanno adottato un portale o un sito Web per l'obbligo formativo, L'Aquila, Roma, Ancona, Campobasso.

Non esistono in genere modalità strutturate di *verifica dell'efficacia* di questi interventi, salvo poche eccezioni. Si tratta, in questi casi, di indagini condotte presso le scuole, o i servizi per l'impiego, o presso qualche "terminale" della rete territoriale per l'obbligo formativo.

Più spesso, la verifica avviene per via indiretta, attraverso informazioni e suggestioni raccolte attraverso i diversi soggetti della rete. Molti intervistati insistono sul fatto che la conoscenza diretta, il dialogo con i diversi interlocutori nel territorio permette di capire quanto efficaci siano le azioni informative. Efficacia che viene testimoniata dall'aumento della domanda di servizi per l'obbligo formativo da parte delle famiglie o dei giovani e dalle scuole.





# STUDIO DI FATTIBILITÀ PER UN MODELLO DI *RATING*

## 3.1 PREMESSA

Nei rapporti di monitoraggio, realizzati dall'Isfol, delle azioni rivolte all'attuazione dell'obbligo formativo da parte delle Regioni italiane, emergeva, quale dato caratterizzante l'iniziativa delle Province. Il livello provinciale veniva individuato come il contesto istituzionale e territoriale ottimale per la gestione delle complesse problematiche dell'obbligo formativo sia per la vicinanza all'utenza sia per la possibilità di generare strategie cooperative con l'insieme degli attori locali.

In questo contesto veniva esaltata l'esigenza di promuovere un approccio di sistema nella strategia di governo delle problematiche connesse all'attuazione dell'obbligo formativo in una logica di *benchmarking* e di *mainstreaming*.

L'indagine affidata al Cesos ha lo scopo di rilevare le linee direttrici delle scelte politiche dell'adeguamento organizzativo, della cooperazione interistituzionale e della capacità di produrre integrazione tra i diversi soggetti che nel territorio concorrono alla realizzazione delle strategie per l'obbligo formativo.

Si trattava perciò di mettere a punto, tra gli altri, strumenti che consentissero di documentare lo stato di avanzamento nella realizzazione degli assetti organizzativi e delle relazioni di *governance* dedicate all'obbligo formativo.

Per realizzare questo obiettivo si è deciso, pur senza appesantire gli strumenti di indagine, di predisporre, a partire dai dati resi disponibili, un set di indicatori di tipo parametrico, nominale ed ordinale che consentissero di formulare valutazioni sintetiche rispetto allo sviluppo dei dispositivi di governo dell'obbligo formativo nelle singole Province.

Nell'insieme, l'operazione di elaborazione degli indicatori è finalizzata all'avvio di scambi, di diffusione di buone pratiche nonché alla promozione di azioni di *benchmarking* per supportare lo sforzo delle strutture locali nel miglioramento dell'offerta di servizi.

D'intesa con il committente si è proceduto alla valutazione di fattibilità di un modello di *rating* con l'obiettivo di costituire una base per misurare, nel tempo, con successivi monitoraggi, i miglioramenti che saranno adottati dalle singole Province.

### 3.1 Premessa

Quello realizzato è da considerarsi a tutti gli effetti esclusivamente un esercizio svolto a verificare la fattibilità di modello di *rating* in grado di generare una successiva strategia di *benchmarking*.

L'insieme delle azioni sviluppate si riferisce comunque al quadro teorico e metodologico che il Cesos ha definito nell'ambito dei progetti Programma Operativo Multiregionale Ob.1 e Programma Operativo Multiregionale Ob.3 denominati "Efficienze ed efficacia dei prodotti e dei servizi di orientamento professionale: metodologia, strumenti e procedure" e anche nell'ambito del progetto Programma Operativo Nazionale Azioni di Sistema Ob.3 IT 053 PO 007 - avviso1/01 Fasc.36, denominato "L'adozione e l'utilizzazione del modello di valutazione della qualità dei servizi di orientamento del Cesos nella Regione Liguria e nella Provincia di Reggio Emilia", che successivamente ha dato vita ad un modello integrato per la gestione in qualità dei Servizi per l'Orientamento e per l'Impiego denominato "METIDE". I suddetti trovano il loro naturale esito nella predisposizione del Sistema Informativo Rubens per la gestione dei Servizi per l'Impiego della Regione Liguria. Tali premesse teoriche sono evidenziate nel volume pubblicato dalla Franco Angeli a cura di Botticelli - Paparella nel 2002 dal titolo "La valutazione dei servizi di orientamento".

## 3.2 MONITORAGGIO, *RATING* E *BENCHMARKING*

La costruzione di un modello di valutazione è un'operazione inevitabilmente complessa. Questa affermazione è ancor più vera nel caso della costruzione di un modello di valutazione della qualità di una pluralità di servizi erogati da una molteplicità di attori come quelli chiamati in causa nella gestione dell'obbligo formativo.

Per effettuare una valutazione di questo tipo, infatti, è necessario tenere conto di innumerevoli dimensioni che sono chiamate in causa sia dalla complessità dell'oggetto di analisi sia dall'obiettivo di valutare la *qualità* globale di tale oggetto anziché soffermarsi su aspetti più semplici, quali il costo dei servizi offerti, l'adeguatezza quantitativa rispetto alla domanda, ecc.

L'esercizio realizzato non ha perciò la pretesa di configurarsi come un modello di valutazione organico. Lo scopo è quello di evidenziare alcune delle potenzialità, delle caratteristiche e degli ambiti di applicazione di cui sarebbe necessario tenere conto nella costruzione del modello di valutazione e per esplicitarne per quanto possibile le interconnessioni tra le diverse dimensioni analizzate.

L'individuazione degli ambiti di monitoraggio, ovvero di rilevazione sistematica di dati, è riferita alle principali aree di attenzione dell'indagine sull'universo delle Province italiane<sup>7</sup>.

Sulla base dei dati resi disponibili si è proceduto ad individuare una serie di **indicatori** per il monitoraggio delle iniziative attuate dalle Province e dei servizi attivati.

Questi indicatori consentono di valutare alcuni aspetti che concorrono a definire la qualità del servizio erogato in modo da fornire ai responsabili delle strutture informazioni e strumenti di controllo di gestione dei servizi e dell'intera struttura. Per l'elaborazione degli indicatori sono stati delineati gli elementi rilevanti che concorrono a determinare la qualità complessiva dei servizi erogati nell'ambito dei quali sono stati individuati gli indicatori specifici. Disponiamo perciò di:

- Indicatori di Strategia;
- Indicatori di Domanda;
- Indicatori di Costo;
- Indicatori di Processo;
- Indicatori di Risultato.

La definizione degli indicatori è ovviamente condizionata dai dati rilevati e dalla natura stessa di questo esercizio, che, giova ricordarlo, non ha per obiettivo la messa a punto di un modello di valutazione ma quello di sperimentare la fattibilità di una procedura di *rating* che possa costituire la base conoscitiva per una più complessa e successiva azione di *benchmarking*.

---

<sup>7</sup> Cfr. capitolo 1 "Indagine sull'universo delle province" dedicato all'indagine censuaria.

Il *rating* delle diverse strutture, secondo i vari indicatori, permette di fornire ai decisori informazioni importanti per valutare i risultati ottenuti, la qualità dei servizi e delle strutture, la qualità dei processi implementati ed il gradimento degli utenti. È chiaro che la bontà del *rating* dipenderà dalla bontà dei dati iniziali dai quali si parte per definire gli indicatori.

È molto importante ricordare che tutte le “limitazioni” esistenti nella base dati iniziale avranno inevitabilmente ripercussioni sulla “qualità” del *rating*.

Le graduatorie (*rating*) di qualità dei servizi e delle strutture di seguito esposte sono state determinate considerando le diverse *tipologie di indicatori* per ciascuna Provincia.

Una volta definiti gli indicatori, il secondo passo consiste nell’ideare una metodologia per pervenire all’aggregazione dei valori degli indicatori elementari di qualità delle strutture, dei dispositivi e dei servizi dedicati all’obbligo formativo in modo da consentire il *rating* dei servizi e delle strutture.

La procedura di aggregazione costituisce il passaggio tecnico fondamentale per poter passare dalle informazioni analitiche e disaggregate, raccolte ed organizzate attraverso l’applicazione degli indicatori elementari, ad indicatori aggregati, in grado di riassumere in un’unica informazione quantitativa la valutazione di qualità espressa per ciascuno degli ambiti di attenzione prima individuati.

In altri termini, una volta raccolte le informazioni di base necessarie a collocare, per tutti i casi analizzati, il valore degli indicatori elementari, è necessario disporre di una metodologia capace di aggregare i punteggi di qualità in modo da consentire al decisore politico o amministrativo di posizionare tutti i servizi e tutte le strutture esaminati in una o più graduatorie di qualità (*rating* dei servizi e delle strutture). La metodologia di monitoraggio e di valutazione della qualità così creata può pertanto consentire ai diversi organi di controllo preposti (dirigenti delle strutture, responsabili amministrativi, responsabili e decisori politici) non solo un migliore apprezzamento della qualità dei servizi e delle strutture attraverso il monitoraggio e la valutazione dei fondamentali elementi di qualità delle attività prodotte, ma anche il loro ordinamento lungo una scala di qualità sia ordinale (in grado cioè di indicare la *dominanza* di un elemento su di un altro), sia cardinale (in grado cioè di indicare anche la *distanza* di un elemento della graduatoria dagli altri).

A sua volta, la possibilità di formalizzare graduatorie di *rating* di strutture e di servizi, a livello locale, regionale o nazionale, consente ai decisori competenti di individuare facilmente le aree-problema. Verso queste aree vanno concentrati gli sforzi di miglioramento qualitativo, come anche di selezionare i *best performers* al fine di favorire la creazione di reti di diffusione delle pratiche di eccellenza e di agevolare la costituzione di *benchmarking clubs* tra strutture collocate a diversi livelli di qualità<sup>8</sup> interessate a promuovere la qualità della loro azione.

---

8 Cfr. Tronti 1998, Fondazione Giacomo Brodolini 1999b.

Se nella situazione italiana, in cui le pratiche di valutazione dei servizi pubblici, a partire da quelli per l'impiego, sono relativamente poco diffuse, e ancor meno quelle di *rating*, i risultati qui presentati possono apparire un notevole passo avanti. Non va, tuttavia, sottaciuto che nelle esperienze internazionali di punta i temi del monitoraggio, della valutazione e del *rating* dei servizi pubblici, a partire da quelli per l'impiego, vengono affrontati con un'angolazione specifica: quella del *benchmarking*.

Si tratta di un avanzamento di grande rilievo, perché mentre attività quali il monitoraggio, la valutazione e il *rating* sono tutte caratterizzate da un rapporto di relativa *estraneità* del valutatore rispetto ai processi valutati, o possono comunque essere tutti inquadrati come strumenti di controllo amministrativo, le tecniche di *benchmarking* si caratterizzano come strumenti *interni* ai processi sottoposti a valutazione e finalizzati al conseguimento di un "miglioramento competitivo" degli stessi nei confronti dei concorrenti. Più specificamente tale finalità, che caratterizza gli ambienti imprenditoriali privati dove le tecniche di *benchmarking* sono nate, nell'ambito delle istituzioni e dei servizi pubblici si trasforma in quella di assicurare uno strumento potente di diffusione delle buone pratiche e di confronto qualitativo in uno spirito di collaborazione e di scambio reciproco di soluzioni "di eccellenza".

Al fine di chiarire gli obiettivi possibili per la creazione di un sistema di *benchmarking* della qualità dei Servizi per l'impiego nell'ambito dei quali collocare anche le azioni di valutazione dei servizi per l'obbligo formativo e la sua preferibilità rispetto ad un semplice sistema di valutazione e *rating* è necessario anzitutto partire da una semplice definizione dei due termini.

Per *rating* si intende un processo di valutazione sintetica e classificazione degli oggetti analizzati lungo una scala di valore ordinale (non metrica) - nel caso del *ranking* - oppure lungo una scala metrica o cardinale. Ovviamente, ogni sistema di *rating* implica necessariamente l'esistenza di un modello di valutazione, più o meno esplicito, che fonda la scelta e la costruzione degli indicatori sottoposti a graduatoria.

Per *benchmarking*, invece, si intende una procedura complessa di comparazione, valutazione, apprendimento ed imitazione tra il soggetto dell'analisi (*follower* o *poor performer*) e un altro oggetto, concreto o astratto, che si ritiene sia capace di ottenere una performance migliore di quella del soggetto dell'analisi (*benchmark* o *best performer*).

In particolare, il *benchmarking* è un procedimento di autoapprendimento ed è un processo molto più complesso del *rating*, che richiede l'esecuzione di otto passi differenti<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Per una trattazione più approfondita del tema dell'applicazione delle tecniche di *benchmarking* al mercato e alle politiche del lavoro si rimanda, oltre che al già citato volume collettaneo (Tronti 1998), al recente paper di Tronti (2000).

Oltre all'evidente maggior complessità, completezza e capacità di innescare un processo di apprendimento e miglioramento continuo proprie di un sistema di *benchmarking* rispetto ad uno di *rating*, va tenuto conto del fatto che il primo deve essere gestito e organizzato *dal basso*, e dunque ben si combina con l'effettuazione di attività formative e di assistenza tecnica connesse con un processo di disseminazione delle buone pratiche. Il secondo, invece, va organizzato e soprattutto gestito *dall'alto*, da parte di un'istanza amministrativa superiore o di un agente valutativo indipendente. Quest'ultimo, perciò, si connette più raramente con attività formative e di assistenza tecnica decentrate, almeno nella fase di prima implementazione. Per questo motivo, costruire un sistema di *benchmarking* comporta la creazione di un sistema di autoanalisi della propria performance e di apprendimento delle migliori performance di cui il sistema di *rating* costituisce un primo essenziale passo. La prospettiva della costituzione di un sistema, di una rete o di un club di *benchmarking* può essere talmente importante da costituire un fattore di rilievo nella motivazione dei soggetti analizzati a partecipare alla realizzazione del modello stesso di valutazione. Tale motivazione è infatti certamente più forte di quella ad essere soggetti passivi di una mera attività di *rating* da parte di un'istanza gerarchicamente superiore.

Articolando un ipotetico processo di benchmarking si potrebbero evidenziare le seguenti azioni significative:

- 1 pianificare il progetto di benchmarking;
- 2 individuare che cosa sottoporre a benchmarking;
- 3 rintracciare il benchmark (riferimento o partner/committente);
- 4 definire come effettuare il benchmarking;
- 5 determinare, attraverso l'analisi dei dati raccolti, le caratteristiche di chi ha raggiunto lo standard di eccellenza, come, con quali prassi o processi ha conseguito tale posizione ed effettuare il confronto;
- 6 analizzare i confronti quali-quantitativi, decidere il cambiamento, le implementazioni da effettuare e realizzarli.

Quindi possiamo pensare ad una suddivisione in due principali attività, *l'una più astratta, di ricerca*, comprensiva delle prime quattro fasi esposte, e *l'altra decisamente operativa* e formata oltre che dalla quinta e sesta fase indicate anche dalle altre seguenti attività (più vicine al tradizionale controllo di gestione):

- a realizzazione effettiva dei cambiamenti pianificati in sede di *benchmarking*;
- b controllo del reale raggiungimento del target di riferimento;
- c standardizzazione dei miglioramenti apportati;
- d istituzionalizzazione per il miglioramento e l'eccellenza in tutti i processi dell'azienda;
- e riformulazione riadattata degli obiettivi o dei nuovi obiettivi.

Il processo di benchmarking così articolato consente di individuare il vero "lavoro" del benchmarking: cioè il controllo per confronto.

L'approccio esposto può essere usato come paradigma di riferimento per attuare un qualunque progetto di *benchmarking*.

Va detto che il processo di *benchmarking*, per risultare realmente efficace, deve sottostare a progressivi affinamenti e aggiustamenti prodotti dal suo continuo utilizzo (imparare facendo). Solo in questo modo si potrà creare tra i responsabili dei servizi e gli operatori una adeguata assimilazione di questo strumento innovativo.

Esistono in letteratura, come si può immaginare, diversi e numerosi modelli di riferimento per realizzare il *benchmarking*. Il modello a sei fasi inizialmente descritto può rappresentare una ragionevole articolazione del processo.

### 3.3 L'ESERCIZIO DI RATING

La finalità di questo esercizio è quindi quella di fornire uno strumento utile a tutti coloro che si trovano ad operare nel sistema dell'obbligo formativo, ai diversi livelli, al fine di poter attivare azioni di benchmarking e di mainstreaming atte al miglioramento del sistema nel suo complesso.

Lo scopo di questo esercizio è anche finalizzato a migliorare la qualità delle azioni di monitoraggio svolte dalle diverse agenzie pubbliche che agiscono nel settore delle politiche delle risorse umane e del lavoro.

Le azioni di monitoraggio, a volte frequenti ed insistite, generano di norma informazioni non valutabili in termini di stato di avanzamento delle attività e delle azioni poste in essere dalle diverse amministrazioni o agenzie interessate.

Di qui la necessità di pervenire ad un sistema che consenta di cogliere i processi di miglioramento, la loro evoluzione fondandolo sulla rilevazione sistematica di fatti e dati in grado di generare un *rating* tra le strutture.

L'esercizio compiuto ha perseguito, quale finalità fondamentale, quella di far evolvere la capacità di lettura dei sistemi di governo dell'obbligo formativo, mediante la loro comparazione per misurare i cambiamenti nel tempo in capo alle singole Province.

In questo modo si accresce il valore d'uso delle azioni e degli esiti di monitoraggio in quanto la costruzione di graduatorie di qualità dei servizi, delle strutture e delle modalità di *governance* adottate per la gestione dell'obbligo formativo può essere continuamente aggiornata, misurandone così, l'evoluzione nel tempo.

La procedura di *rating* qui sperimentata, una volta messa a punto, potrebbe favorire il miglioramento della gestione dei sistemi locali mediante iniziative di diffusione e scambio delle buone pratiche (*best-practices*).

Questa prospettiva di miglioramento è ritenuta necessaria per fornire ai responsabili delle strutture informazioni utili a concorrere alla valutazione dello stato dello sviluppo dei servizi dedicati all'obbligo formativo ed in prospettiva al Diritto/Dovere (Legge 53/2003 "Riforma Moratti").

La procedura di *rating* può infatti offrire ai decisori le informazioni per valutare i risultati ottenuti e per promuovere una politica di sostegno nell'ottica del benchmarking.

Gli indicatori sono stati elaborati per introdurre, in capo alle singole agenzie ed istituzioni coinvolte nella gestione dell'obbligo formativo, prassi di elaborazione della domanda sociale e per contribuire all'affermarsi di assetti di *governance* e dei servizi secondo standard condivisi.

La pubblicazione dei risultati di questo esercizio si limita alla presentazione di poche tabelle che riportano i risultati delle prime dieci Province così come risultano dall'applicazione della procedura. La scelta di presentare un set limitato di risultati è conseguente al carattere di assoluta sperimentazione dell'esercizio.



## 3.4 GLI INDICATORI ADOTTATI

Come indicato in precedenza, gli indicatori riguardano:

- *Indicatori di Strategia* finalizzati a valutare il ricorso motivato e ragionato a mezzi idonei al raggiungimento delle finalità dell'obbligo formativo;
- *Indicatori di Domanda* finalizzati a valutare la congruità delle risorse destinate all'obbligo formativo in relazione alla domanda potenziale di beni e servizi;
- *Indicatori di Costo* finalizzati a valutare l'ammontare della spesa destinata per la produzione e l'erogazione del complesso di beni e servizi afferenti l'obbligo formativo;
- *Indicatori di Processo* finalizzati a valutare il complesso delle attività e delle forme mediante gli organismi preposti procedendo in rapporto alle finalità proprie dell'obbligo formativo;
- *Indicatori di Risultato*, finalizzati a valutare l'esito che contrassegna l'insieme delle attività poste in essere per la gestione dell'obbligo formativo e che ne convalida l'efficacia. Nel nostro caso, data la limitatezza dei dati disponibili, è stato assunto, come unico indicatore di risultato, la capacità del sistema di governo dell'obbligo formativo di generare le informazioni necessarie ad individuare i giovani "fuori dai percorsi".

### 3.4.1 Indicatori di Strategia

Una strategia per l'obbligo formativo si deve sostanziare in azioni politiche, normative, regolamentali e strumentali idonee a mettere in condizione il sistema di governo definito a livello provinciale di realizzare le finalità proprie dell'obbligo formativo.

In questo ambito sono stati definiti otto indicatori:

#### a) *Indicatore di Strategia KPI STR A*

Il primo indicatore di strategia è costituito valorizzando il tipo di responsabilità effettivamente esercitata dagli organi della Provincia per la gestione dell'obbligo formativo.

Le attività esercitate, così come risultano dal questionario di monitoraggio, sono quelle indicate nella tabella sottostante a cui è stato attribuito un peso convenzionale<sup>10</sup> in relazione alla rilevanza ai fini dell'efficacia delle azioni poste in essere per la gestione dell'obbligo formativo:

---

<sup>10</sup> Ovviamente i pesi attribuiti hanno un significato relativo in quanto rispondono alla percezione di rilevanza rispetto alla qualità dei servizi che hanno maturato i ricercatori. In un modello a regime l'attribuzione dei pesi dovrebbe costituire oggetto di un processo di concertazione tra le strutture interessate in modo da assegnare un reale e condiviso valore d'uso alle informazioni elaborate.

3.4 Gli indicatori adottati

Responsabilità Esercitate	Peso attribuito
Programmazione generale delle attività	30%
Gestione dell'offerta formativa	10%
Gestione dell'attività di apprendistato	10%
Gestione dell'anagrafe obbligo formativo	30%
Monitoraggio	20%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

La formula utilizzata per l'elaborazione dell'indicatore è la seguente:

$$\text{KPI STR A} = \sum_{i=1}^5 (\text{Resp}_i) * \text{Peso}_i$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 40  
KPI Strategico A  
- Responsabilità esercitate

	Provincia	Programmazione	Gestione obbligo formativo	Gestione Apprendistato	Gestione Anagrafe	Monitoraggio	KPI STR A	KPI STR A (n)
1	Savona	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
2	Cuneo	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
3	Bologna	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
4	Grosseto	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
5	Pistoia	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
6	Ferrara	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
7	Sondrio	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
8	Bergamo	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
9	Cremona	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
10	Pescara	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

b) Indicatore di Strategia **KPI STR B**

Per il secondo indicatore di strategia **KPI STR B** è stata considerata l'esistenza e la tipologia degli atti adottati dalle Province per la determinazione delle politiche e dei dispositivi volti all'attuazione dell'obbligo formativo. Le tipologie di atti amministrativi presi in considerazione ed i pesi ad essi attribuiti sono quelli indicati in tabella.

Tipologia di Atti	Peso attribuito
Delibera di Giunta	40%
Programmi	15%
Piani esecutivi per l'attuazione dell'obbligo formativo	30%
Atti dirigenziali	10%
Altri Tipi di Atti	5%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI STR B} = \sum_{i=1}^5 (\text{Atti}_i) * \text{Peso}_i$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

	Provincia	Delibere di Giunta	Programmi	Piani esecutivi	Atti Dirigenziali	Altro	KPI STR B	KPI STR B (n)
1	Vicenza	1	1	1	1	1	1,00	1,00
2	Arezzo	1	1	1	1	1	1,00	1,00
3	Savona	1	1	1	1	0	0,95	0,95
4	Pistoia	1	1	1	1	0	0,95	0,95
5	Perugia	1	1	1	1	0	0,95	0,95
6	Ravenna	1	1	1	1	0	0,95	0,95
7	Mantova	1	1	1	1	0	0,95	0,95
8	Reggio Emilia	1	1	1	1	0	0,95	0,95
9	Forlì-Cesena	1	1	1	1	0	0,95	0,95
10	Asti	1	0	1	1	1	0,85	0,85

Tabella 41  
KPI Strategico B  
- Atti politici ed amministrativi

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

### c) Indicatore di Strategia KPI STR C

Il terzo indicatore di strategia **KPI STR C** valuta, in chiave strategica, la capacità della Provincia di organizzare la rete degli attori coinvolti nel processo di gestione dell'obbligo formativo e di determinare le modalità di *governance* del sistema degli attori mediante la stipula di accordi specifici per la gestione dell'obbligo formativo. L'indicatore si limita a considerare la presenza di protocolli sottoscritti, ma non attribuisce un valore specifico al numero ed alla qualità degli attori coinvolti che pur potrebbero costituire informazioni rilevanti in un futuro modello di *rating*.

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI STR C} = \sum_{i=1}^5 \text{Protocollo}_i$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 42  
KPI Strategico C -  
Protocolli stipulati

	Provincia	N° Protocolli	KPI STR C (n)
1	Imperia	4	1,0000
2	Macerata	4	1,0000
3	Venezia	4	1,0000
4	Torino	4	1,0000
5	Perugia	3	0,7500
6	Forlì-Cesena	3	0,7500
7	Rieti	3	0,7500
8	Rovigo	3	0,7500
9	Lecce	3	0,7500
10	Verbania	3	0,7500

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

#### d) Indicatore di Strategia KPI STR D

Il quarto indicatore di strategia **KPI STR D** prende in considerazione le finalità dei protocolli sottoscritti a livello provinciale ed attribuisce ad esse un peso convenzionale.

Contenuto dei Protocolli	Peso attribuito
Interventi generali sull'obbligo formativo	10%
Realizzazione e gestione dell'anagrafe dell'obbligo formativo	30%
Governo, integrazione e programmazione dell'offerta scolastica, formativa e d'inserimento al lavoro	20%
Elaborazione e gestione di programmi e di interventi di orientamento e formazione personalizzata	20%
Monitoraggio dell'assolvimento dell'obbligo formativo	20%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI STR D} = \sum_{i=1}^5 (\text{Tipo Contenuto}_i) * \text{Peso}_i$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 43 - KPI Strategico D - Contenuti dei Protocolli

	Provincia	Interventi Generali sull'obbligo formativo	Realizzazione e Gestione dell'anagrafe dell'OF	Governo, integrazione programmazione	Elaborazione e gestione di programmi	Monitoraggio OF	KPI STR D	KPI STR D (n)
1	Rieti	3	0	2	1	0	0,9000	1,0000
2	Rovigo	3	0	0	3	0	0,9000	1,0000
3	Macerata	0	0	4	0	0	0,8000	0,8889
4	Venezia	0	0	0	4	0	0,8000	0,8889
5	Lecce	0	1	1	1	0	0,7000	0,7778
6	Forlì-Cesena	0	0	3	0	0	0,6000	0,6667
7	Reggio Calabria	0	2	0	0	0	0,6000	0,6667
8	Perugia	0	1	0	1	0	0,5000	0,5556
9	Ascoli Piceno	0	0	2	0	0	0,4000	0,4444
10	Imperia	2	0	0	1	0	0,4000	0,4444

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 43  
KPI Strategico D  
- Contenuti dei  
Protocolli

e) *Indicatore di Strategia KPI STR E*

Il quinto indicatore di strategia **KPI STR E** prende in considerazione la presenza e la relativa composizione di organismi di stabili coordinamento tra gli attori coinvolti nella *governance* dell'obbligo formativo a livello provinciale.

Funzioni	Peso attribuito
Indirizzo politico generale	10%
Programmazione indirizzo e gestione delle attività	30%
Coordinamento attività integrate istruzione e formazione	20%
Programmazione e coordinamento per la gestione dell'anagrafe	20%
Monitoraggio	20%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

Soggetti coinvolti	Peso attribuito
Direzione politiche del lavoro	10%
Direzione istruzione	10%
Direzione formazione professionale	10%
Centri per l'impiego	30%
Centri di formazione professionale CFP	20%
Centri servizi amministrativi Sovrintendenza scolastica	20%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$KPI\ STR\ E = \sum_{i=1}^5 (Presenza_i) * Peso_i + \sum_{i=1}^6 (Composizione_i) * Peso_i$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 44 - KPI Strategico E - Funzioni e attori degli organismi di coordinamento

	Provincia	FUNZIONI					SOGGETTI				CPI	CFP	CSA	KPI STR E	KPI STR E (n)
		Indirizzo politico generale	Programmazione gestione attività	Coord. attività integrate	Program. coord. Gestione anagrafe	Monitoraggio	Direzione Politiche lavoro	Direzione Istruzione	Direzione Formazione Professionale						
1	Forlì-Cesena	0	2	1	0	0	1	0	1	1	0	0	2	1,7000	1,0000
2	Reggio Calabria	1	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	1,4000	0,8235
3	Bologna	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	2	1,2000	0,7059
4	Grosseto	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1,1000	0,6471
5	Varese	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1,1000	0,6471
6	Vicenza	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1,1000	0,6471
7	Parma	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1,0000	0,5882
8	Massa Carrara	1	1	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0,9000	0,5294
9	Macerata	0	0	2	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0,9000	0,5294
10	Reggio Emilia	0	1	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0,7000	0,4118

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 44  
KPI Strategico E -  
Funzioni e attori  
degli organismi  
di coordinamento

f) *Indicatore di Strategia KPI STR F*

Il sesto indicatore di strategia **KPI STR F** considera l'esistenza o meno di una specifica posta dedicata all'obbligo formativo nel bilancio della Provincia o dell'articolazione organizzativa da cui dipende la responsabilità di gestione. È stato considerato anche il rapporto tra le risorse economiche stanziare ed il numero degli operatori impiegati nella gestione dell'obbligo formativo normalizzati a tempo pieno. Nel numero degli operatori sono compresi anche le persone eventualmente impiegate con contratti non standard e a tempo parziale. Il loro numero è stato normalizzato all'equivalente a tempo pieno.

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI STR F} = \frac{\text{Importo Voce Bilancio dedicata Obbligo Formativo}}{\text{Numero Operatori Equivalenti}}$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 45  
KPI Strategico F-  
Risorse in  
bilancio per  
operatore

	Provincia	Posta di bilancio	Operatori	KPI STR F	KPI STR F (n)
1	Trento	€ 29.118.262	3	€ 9.706.087	1,0000
2	Genova	€ 7.820.190	1,5	€ 5.213.460	0,5371
3	Cuneo	€ 7.164.033	2	€ 3.582.017	0,3690
4	Milano	€ 36.000.000	13	€ 2.769.231	0,2853
5	Napoli	€ 10.000.000	4	€ 2.500.000	0,2576
6	Bergamo	€ 7.030.000	3,5	€ 2.008.571	0,2069
7	Terni	€ 988.222	1	€ 988.222	0,1018
8	Roma	€ 34.822.818	50	€ 696.456	0,0718
9	Lecco	€ 4.528.500	7	€ 646.929	0,0667
10	Savona	€ 1.732.030	3	€ 577.343	0,0595

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

g) *Indicatore di Strategia KPI STR G*

Il settimo indicatore di strategia **KPI STR G** valuta di rilevanza strategica le iniziative di formazione specifica per il personale impegnato nella gestione dell'obbligo formativo. Viene attribuito un peso convenzionale in relazione alla rilevanza dei contenuti di ciascuna tipologia di azione formativa posta in essere a favore degli operatori dell'obbligo formativo.



Contenuti delle attività formative destinate al personale obbligo formativo	Peso
Aggiornamento legislativo	10%
Gestione anagrafe	25%
Gestione servizi di orientamento	20%
Tutoraggio	30%
Comunicazione	15%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI STR G} = \sum_{i=1}^5 (\text{Contenuti}_i) * \text{Peso}_i$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

	Provincia	Aggiornamento Legislativo	Gestione Anagrafe	Gestione servizi di Orientamento	Tutoraggio	Comunicazione	KPI STR G	KPI STR G (n)
1	Grosseto	1	0	0	1	0	0,400	1,000
2	Trento	0	0	0	1	0	0,300	0,750
3	Torino	0	0	0	1	0	0,300	0,750
4	Lecco	0	0	0	1	0	0,300	0,750
5	Pescara	0	0	0	1	0	0,300	0,750
6	Como	0	1	0	0	0	0,250	0,625
7	Parma	0	0	1	0	0	0,200	0,500
8	L'Aquila	0	0	1	0	0	0,200	0,500
9	Napoli	0	0	1	0	0	0,200	0,500
10	Campobasso	0	0	0	0	1	0,150	0,375

Tabella 46  
KPI Strategico G -  
Contenuti delle  
attività di  
formazione degli  
operatori

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

**h) Indicatore di Strategia KPI STR H**

L'Indicatore di Strategia **KPI STR H** considera come componente di una efficace strategia le azioni informative poste in essere dalle Province sui temi dell'obbligo formativo ed attribuisce un peso convenzionale a ciascuno delle tipologie di attività in relazione alla loro rilevanza.

Tipologie di attività	Pesi attribuiti
Attivazioni di reti sociali	22%
Incontro con i giovani	22%
Incontro con le famiglie	17%
Trasmissione Radio TV	11%
Informazione sui giornali	11%
Sito Web	11%
Distribuzione materiale informativo presso proprie sedi	6%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI STR H} = \sum_{i=1}^5 (\text{Attività}_i) * \text{Peso}_i$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 47 - KPI Strategico H- Attività Informative

	Provincia	Attivazione di reti sociali	Incontro con i giovani	Incontri con le famiglie	Radio/TV	Giornali	Sito WEB	Materiale informativo	KPI STR H	KPI STR H (n)
1	Chieti	1	1	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
2	Pistoia	1	1	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
3	Grosseto	1	1	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
4	Lecce	1	1	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
5	Cuneo	1	1	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
6	Asti	1	1	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
7	Bergamo	1	1	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
8	Genova	1	1	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
9	Sondrio	1	1	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000
10	Lucca	1	1	1	0	1	1	1	0,8889	0,8889

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 47  
KPI Strategico H-  
Attività  
Informative

### Indicatore sintetico di strategia

Per “strategia” si è adottata la seguente definizione: “ricorso motivato a mezzi idonei al raggiungimento dello scopo”. Una strategia efficace si sostanzia in azioni politiche, disposizioni normative, in destinazione di risorse e in specifiche iniziative di formazione e di comunicazione in grado di concorrere allo scopo.

Come è stato indicato nel paragrafo due di questo capitolo, per definire un valore sintetico al *rating* di una singola provincia, è necessario procedere all’aggregazione degli indicatori elementari in un indicatore di sintesi. Questa operazione deve essere realizzata aggregando gli indicatori elementari elaborati per ciascuno degli ambiti di valutazione.

L’indicatore sintetico di strategia è il risultato della sommatoria dei singoli indicatori di strategia moltiplicati ciascuno per il proprio peso.

L’indicatore **sintetico di strategia** è stato così definito:

Indicatore elementare	Peso attribuito
KPI STR A Responsabilità	8%
KPI STR B Atti della Provincia	10%
KPI STR C Protocolli	8%
KPI STR D Contenuti dei protocolli	16%
KPI STR E Coordinamento	16%
KPI STR F Posta di bilancio	16%
KPI STR G Iniziative di Formazione	16%
KPI STR H Comunicazione	10%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI STR}^H = \sum_{i=A}^H \text{KPI STR}_i * \text{Peso}_i$$

Il risultato dell’applicazione del set di indicatori di Strategia è riportato nella tabella seguente:

Tabella 48  
KPI sintetico di  
Strategia

	Provincia	$\Sigma$ KPI STR	KPI Valorizzati	KPI STR Normal.
1	Grosseto	0,5191	7	1,0000
2	Macerata	0,5053	7	0,9733
3	Forlì-Cesena	0,4783	6	0,9214
4	Genova	0,4592	7	0,8845
5	Perugia	0,4438	6	0,8550
6	Trento	0,4389	6	0,8455
7	Torino	0,4348	7	0,8375
8	Reggio Calabria	0,4341	6	0,8362
9	Venezia	0,4333	7	0,8346
10	Lecco	0,4213	8	0,8115

Fonte: Elaborazione Dati Indagine Isfol-Cesos

### 3.4.2 Indicatori di Domanda

Questi indicatori sono finalizzati a valutare la congruità delle risorse destinate all'obbligo formativo in relazione alla domanda potenziale di beni e servizi.

Data la limitatezza dei dati disponibili, soprattutto quelli riferibili ai giovani "fuori percorso", si è preferito comunque disporre di indicatori di domanda ai fini di correlare le risorse destinate all'obbligo formativo alla domanda potenziale espressa dal territorio. Questa impostazione non è da considerare arbitraria. Lo stesso concetto di obbligo formativo si sostanzia in un'azione a carattere preventivo volta a monitorare le scelte dei giovani per evitare i rischi di dispersione scolastica e formativa.

Al di là quindi, dell'effettivo numero di giovani che necessiteranno degli interventi personalizzati per essere ricollocati attivamente in uno dei canali di assolvimento dell'obbligo, gli assetti organizzativi e le risorse ad esso destinato devono comunque garantire azioni di monitoraggio che riguardano l'insieme della popolazione giovanile in età di obbligo. Di qui la non arbitrarietà di una correlazione tra le risorse destinate alla gestione dell'obbligo formativo e la potenziale platea di utenti.

Per compiere questa operazione, ci si è avvalsi dei dati ISTAT riferiti all'insieme della popolazione in età di obbligo formativo nel 2004 di ciascuna provincia. Questo segmento di popolazione costituisce il destinatario di tutte le azioni di tipo informativo, promozionale e di prevenzione dell'evasione dell'obbligo e costituisce pertanto un parametro significativo di valutazione delle risorse finanziarie e di personale destinate a queste attività. Mancano purtroppo, per la stragrande maggioranza delle province, il numero effettivo di giovani per i quali sono stati effettivamente erogati servizi *ad personam* ai fini dell'inclusione nei percorsi dell'obbligo. L'assenza di sistemi informativi efficaci non consente ai Centri per l'Impiego di produrre le evidenze necessarie a quantificare il fenomeno con costi organizzativi accettabili.

3.4 Gli indicatori adottati

Per correlare le risorse che ciascuna Provincia ha stanziato alla potenziale domanda di servizi sono stati definiti tre indicatori di Domanda.

a) **Indicatore di Domanda KPI DOM A**

Il primo indicatore **KPI DOM A** valuta il rapporto tra il numero di giovani tra 14 e 17 anni e il numero di dipendenti delle amministrazioni attribuiti alle attività per l'obbligo formativo. Per cui, la formula di elaborazione utilizzata è:

$KPI\ DOM\ A = \text{Totale Giovani } 14-17 / \text{Dipendenti obbligo formativo a tempo pieno.}$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 49  
KPI di Domanda  
A - Giovani per  
dipendente

	Provincia	Dipendenti full time	Dipendenti part time	Totale	Giovani in obbligo formativo	Giovani per operatore	KPI Dom A (n)
1	Brescia	63	159	142,5	35.658	250,23	1,000
2	Reggio Calabria	28	0	28	30.073	1.074,04	0,233
3	Cremona	4	5	6,5	8.544	1.314,46	0,190
4	Vicenza	17	4	19	28.177	1.483,00	0,169
5	Grosseto	0	8	4	6.051	1.512,75	0,165
6	Ascoli Piceno	0	17	8,5	13.359	1.571,65	0,159
7	Rovigo	0	9	4,5	7.699	1.710,89	0,146
8	Perugia	7	8	11	20.125	1.829,55	0,137
9	Treviso	14	0	14	26.049	1.860,64	0,134
10	Pistoia	3	0	3	6.187	2.062,33	0,121

Fonte: Elaborazione Cesos su dati Indagine Isfol-Cesos e dati ISTAT

b) **Indicatore di Domanda KPI DOM B**

Il secondo indicatore **KPI DOM B** valuta il rapporto tra il numero di giovani tra 14 e 17 anni della Provincia e il numero di collaboratori utilizzati per l'obbligo formativo riproporzionati a tempo pieno equivalenti. La scelta di considerare anche gli operatori non dipendenti che operano comunque nell'ambito dell'obbligo formativo a tempo pieno o a tempo parziale con diverse forme di contratto di lavoro discende dal peso che queste forme di lavoro assumono nel contesto dell'obbligo formativo. In molti casi i collaboratori colmano significative carenze di organico delle amministrazioni ovvero concorrono in altri casi a consentire alle province di disporre di servizi qualificati altrimenti non erogabili.

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI DOM B} = \frac{\text{Totale Giovani}}{\text{Totale Collaboratori obbligato formativo calcolati a tempo pieno}}$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

	Provincia	Collaboratori full time	Collaboratori part time	Totale	Giovani in obbligo formativo	Giovani per operatore	KPI Dom B (n)
1	Grosseto	17	2	18	6.051	336,17	1,000
2	Asti	1	7	4,5	4.715	1.047,78	0,321
3	Brescia	2	59	31,5	35.658	1.132,00	0,297
4	Piacenza	0	10	5	7.463	1.492,60	0,225
5	Reggio Emilia	0	16	8	12.898	1.612,25	0,209
6	Imperia	0	7	3,5	5.800	1.657,14	0,203
7	Lucca	1	7	4,5	12.357	2.746,00	0,122
8	Savona	0	4	2	5.916	2.958,00	0,114
9	Perugia	0	12	6	20.125	3.354,17	0,100
10	Mantova	3	0	3	10.169	3.389,67	0,099

Tabella 50  
KPI di Domanda B - Giovani per collaboratore

Fonte: Elaborazione Cesos su dati Indagine Isfol-Cesos e dati ISTAT

### c) Indicatore di Domanda **KPI DOM C**

Il terzo indicatore di Domanda **KPI DOM C** calcola il rapporto tra il numero di giovani tra 14 e 17 anni e la somma tra il numero di dipendenti e collaboratori utilizzati per l'obbligo formativo normalizzato a tempo pieno.

Si tratta di considerare in questo modo l'insieme delle risorse umane, a tempo pieno equivalente, che vengono utilizzate nelle diverse situazioni provinciali alla gestione dei servizi per l'obbligo formativo.

La formula di elaborazione utilizzata risulta essere:

$$\text{KPI DOM C} = \frac{\text{Totale Giovani 14-17}}{\text{Totale Operatori obbligato formativo}}$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 51  
KPI di Domanda  
C - Giovani per  
addetti  
all'obbligo  
formativo

Tabella 51 - KPI di Domanda C - Giovani per addetti all'obbligo formativo

	Provincia	Dipendenti Full time	Dipendenti part time	Collab. full time	Collab. part time	Totale	Giovani in obbligo formativo	Giovani per operatore	KPI Dom C (n)
1	Brescia	63	159	2	59	174	35.658	204,93	1,000
2	Grosseto	0	8	17	2	22	6.051	275,05	0,745
3	Asti	0	0	1	7	4,5	4.715	1.047,78	0,196
4	Piacenza	0	4	0	10	7	7.463	1.066,14	0,192
5	Cremona	4	5	0	3	8	8.544	1.068,00	0,192
6	Reggio Calabria	28	0	0	0	28	30.073	1.074,04	0,191
7	Reggio Emilia	0	8	0	16	12	12.898	1.074,83	0,191
8	Perugia	7	8	0	12	17	20.125	1.183,82	0,173
9	Vicenza	17	4	0	8	23	28.177	1.225,09	0,167
10	Pistoia	3	0	0	3	4,5	6.187	1.374,89	0,149

Fonte: Elaborazione Cesos su dati Indagine Isfol-Cesos e dati ISTAT



**Indicatore sintetico di Domanda**

L'indicatore sintetico di domanda **KPI DOM** è stato definito adottando gli stessi criteri prima enunciati aggregando gli indicatori elementari elaborati in precedenza a cui sono stati attribuiti i seguenti pesi:

Indicatore elementare	Peso attribuito
KPI DOM A	40%
KPI DOM B	20%
KPI DOM C	40%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

$$KPI\ DOM^C = \sum_{i=A} KPI\ DOM_i * Peso_i$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

	Provincia	KPI	KPI Val.	KPI DOM Normal.
1	Brescia	0,8594	3	1,0000
2	Grosseto	0,5642	3	0,6565
3	Reggio Calabria	0,1695	2	0,1973
4	Cremona	0,1647	3	0,1917
5	Reggio Emilia	0,1490	3	0,1734
6	Piacenza	0,1488	3	0,1731
7	Perugia	0,1440	3	0,1676
8	Vicenza	0,1439	3	0,1675
9	Asti	0,1424	2	0,1657
10	Ascoli Piceno	0,1270	3	0,1478

Tabella 52  
KPI Indicatore  
Sintetico di  
Domanda

**3.4.3 Indicatori di Costo**

Questi indicatori sono finalizzati a valutare le risorse finanziarie stanziare per la gestione dell'obbligo formativo in relazione ai tre soggetti principali che interagiscono nel processo di gestione dell'obbligo formativo: dipendenti, collaboratori e giovani.

I dati relativi alle risorse stanziare non sono facilmente individuabili nei bilanci delle Amministrazioni provinciali. Le modalità di organizzazione delle voci di bilancio variano da provincia a provincia: non in tutte viene data alle risorse destinate all'obbligo formativo il rilievo di una posta specifica.

Ancora più complesso è ovviamente ottenere dati a consuntivo di spesa per l'obbligo formativo. Per l'insieme di questi motivi, ma anche per la rilevanza che la

3.4 *Gli indicatori  
adottati*

questione dei costi assume nell'economia dei servizi pubblici, si è ritenuto opportuno estendere l'esercizio di *rating* alla tematica dei costi utilizzando i dati disponibili relativi alle risorse stanziare dalle amministrazioni provinciali esplicitamente destinate all'obbligo formativo.

Tre sono stati gli indicatori individuati.

a) *Indicatore di Costo KPI COS A*

Il primo indicatore di costo **KPI COS A** valuta il rapporto tra le risorse economiche stanziare ed il numero di dipendenti attribuiti all'obbligo formativo. Le risorse stanziare vengono parametrize con il numero degli operatori dipendenti dalle amministrazioni: questo dato è evocativo della disponibilità di risorse che sono messe a disposizione della struttura per la realizzazione dei servizi per l'obbligo formativo.

Per cui, la formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI COS A} = \frac{\text{Risorse stanziare}}{\text{Dipendenti obbligo formativo calcolati a tempo pieno}}$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 53 - KPI di Costo A - Risorse stanziare per dipendente

	Provincia	Dipendenti Full time	Dipendenti Part time	Totale	Risorse stanziare	Risorse per impegnato	KPI Costo A (n)
1	Trento	1	4	3	€ 29.118.262	€ 9.706.087	1,0000
2	Genova	0	3	1,5	€ 7.820.190	€ 5.213.460	0,5371
3	Cuneo	0	4	2	€ 7.164.033	€ 3.582.017	0,3690
4	Milano	10	6	13	€ 36.000.000	€ 2.769.231	0,2853
5	Napoli	4	0	4	€ 10.000.000	€ 2.500.000	0,2576
6	Bergamo	1	4	3	€ 7.030.000	€ 2.343.333	0,2414
7	Savona	0	2	1	€ 1.732.030	€ 1.732.030	0,1784
8	Lecco	4	0	4	€ 4.528.500	€ 1.132.125	0,1166
9	Terni	0	2	1	€ 988.222	€ 988.222	0,1018
10	Ancona	0	1	0,5	€ 443.958	€ 887.916	0,0915

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 53  
KPI di Costo A -  
Risorse stanziare  
per dipendente

**b) Indicatore di Costo *KPI COS B***

Il secondo indicatore di domanda **KPI COS B** valuta il rapporto tra le risorse stanziare ed il numero totale degli addetti all'obbligo formativo (numero di dipendenti + numero di collaboratori normalizzato a full time). In questo modo le risorse economiche vengono rapportate all'insieme delle persone che operano per l'obbligo formativo. Così è possibile una stima di congruità delle risorse stanziare in relazione alle risorse umane effettivamente dedicate all'OF.

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI COS B} = \text{Risorse stanziare} / \text{Totali addetti obbligo formativo}$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 54 - KPI di Costo B - Risorse stanziare per addetto

	Provincia	Dipendenti Full time	Dipendenti Part time	Collab. Full time	Collab. Part time	Totale	Risorse Stanziare	Risorse per Impiegato	KPI Costo B (n)
1	Trento	1	4	0	0	3	€ 29.118.262	€ 9.706.087	1,0000
2	Genova	0	3	0	0	1,5	€ 7.820.190	€ 5.213.460	0,5371
3	Cuneo	0	4	0	0	2	€ 7.164.033	€ 3.582.017	0,3690
4	Milano	10	6	0	0	13	€ 36.000.000	€ 2.769.231	0,2853
5	Napoli	4	0	0	0	4	€ 10.000.000	€ 2.500.000	0,2576
6	Bergamo	1	4	0	1	3,5	€ 7.030.000	€ 2.008.571	0,2069
7	Terni	0	2	0	0	1	€ 988.222	€ 988.222	0,1018
8	Roma	42	16	0	0	50	€ 34.822.818	€ 696.456	0,0718
9	Lecco	4	0	3	0	7	€ 4.528.500	€ 646.929	0,0667
10	Savona	0	2	0	4	3	€ 1.732.030	€ 577.343	0,0595

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 54  
KPI di Costo B -  
Risorse stanziare  
per addetto

3.4 Gli indicatori adottati

c) **Indicatore di Costo KPI COS C**

Il terzo indicatore **KPI COS C** valuta il rapporto tra le risorse stanziare ed il numero totale dei giovani in età di obbligo formativo risultanti dalla fonte ISTAT. Questo indicatore consente di stimare la congruità delle risorse economiche stanziare in relazione alla domanda potenziale di giovani in età di obbligo.

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI COS C} = \text{Risorse stanziare} / \text{Totali giovani in età di obbligo formativo}$$

L'applicazione della formula ha dato i seguenti risultati.

Tabella 55  
KPI di Costo C -  
Risorse per  
giovani in età di  
obbligo formativo

	Provincia	Giovani In OF	Risorse Stanziata	Risorse per Impiegato KPI Costo C	KPI Costo C (n)
1	Trento	16.937	€ 29.118.262	€ 1.719	1,0000
2	Cuneo	17.867	€ 7.164.033	€ 401	0,2332
3	Savona	5.916	€ 1.732.030	€ 293	0,1703
4	Genova	27.537	€ 7.820.190	€ 284	0,1652
5	Milano	129.736	€ 36.000.000	€ 277	0,1614
6	Roma	148.062	€ 34.822.818	€ 235	0,1368
7	Arezzo	9.041	€ 1.711.274	€ 189	0,1101
8	Bergamo	37.332	€ 7.030.000	€ 188	0,1095
9	Terni	7.130	€ 988.222	€ 139	0,0806
10	Grosseto	6.051	€ 798.000	€ 132	0,0767

Fonte: Elaborazione Cesos su dati Indagine Isfol-Cesos e dati ISTAT

**Indicatore sintetico di Costo**

L'indicatore **sintetico di Costo** è stato definito sulla base dei criteri esposti in procedura aggregando gli indicatori elementari in precedenza elaborati a cui sono stati assegnati i seguenti valori convenzionali:

Indicatori elementari	Pesi attribuiti
KPI COS A Risorse stanziare per dipendente	40%
KPI COS B Risorse stanziare per addetto	27%
KPI COS C Risorse per giovani in età di obbligo formativo	33%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

$$\text{KPI COS} = \sum_{i=A}^C \text{KPI COS}_i * \text{Peso}_i$$

L'applicazione della formula ha dato i seguenti risultati:

	Provincia	KPI	KPI Val.	KPI COS Normal.
1	Trento	1,0000	3	1,0000
2	Genova	0,4132	3	0,4132
3	Cuneo	0,3238	3	0,3238
4	Milano	0,2440	3	0,2440
5	Bergamo	0,1883	3	0,1883
6	Napoli	0,1823	3	0,1823
7	Savona	0,1440	3	0,1440
8	Terni	0,0947	3	0,0947
9	Roma	0,0934	3	0,0934
10	Arezzo	0,0837	3	0,0837

Tabella 56  
KPI sintetico di Costo

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

### 3.4.4 Indicatori di Processo

Gli indicatori di processo sono finalizzati a valutare le modalità con le quali il processo di erogazione dei servizi dedicati all'obbligo formativo si realizza. In questo caso vengono prese in considerazione alcune proprietà o attributi delle metodologie, strumenti e tecnologie adottate nei singoli contesti per assicurare la qualità del progetto di gestione dell'obbligo. Sulla base dei dati disponibili, sono state considerate le tecnologie utilizzate per l'anagrafe, le azioni di monitoraggio, il numero di servizi erogati agli utenti, il tipo e la completezza delle informazioni di cui si dispone e il numero di banche dati che il sistema di gestione dell'obbligo prevede di integrare. Come è evidente, non si tratta di informazioni espresse dagli intervistati in termini numerici. Per elaborare gli indicatori sono state perciò utilizzate le informazioni rilevate direttamente dai questionari compilati dalle province a cui è stato attribuito un valore convenzionale in relazione alla presenza o assenza di una determinata infrastruttura utile alla gestione dell'obbligo formativo.

Gli indicatori di processo elaborati sono quattro.

#### a) Indicatore di Processo **KPI PRO A**

Questo indicatore di processo prende in considerazione due informazioni concernenti l'Anagrafe per la gestione dell'obbligo.

La prima informazione concerne l'esistenza o meno di un'anagrafe strutturata; la seconda riguarda la tecnologia sulla quale l'anagrafe è stata sviluppata. Per le diverse tecnologie adottate sono state attribuiti i seguenti pesi convenzionali: anagrafe cartacea 0; anagrafe informatizzata su rete locale 4 e anagra-

3.4 Gli indicatori adottati

fe sviluppata su web 6, che consente l'accesso e l'utilizzo da parte di tutti gli attori.

Indicatori elementari	Pesi
Cartaceo	1
Informatizzato	3
Internet	6

La formula di elaborazione utilizzata per calcolare l'indicatore è la seguente:

$$\text{KPI PRO A} = \sum_{i=1}^5 (\text{Attività}_i) * \text{Peso}_i$$

L'applicazione della formula ha dato i seguenti risultati:

Tabella 57  
KPI di Processo A  
- Anagrafe e  
tecnologie  
adottate

	Provincia*	Esistenza Anagrafe	KPI PRO A Tipo Anagrafe	KPI PRO A (n)
1	Rovigo	1	6,0000	1,0000
2	Asti	1	6,0000	1,0000
3	Parma	1	6,0000	1,0000
4	Firenze	1	6,0000	1,0000
5	Bologna	1	6,0000	1,0000
6	Genova	1	6,0000	1,0000
7	Venezia	1	6,0000	1,0000
8	Bergamo	1	6,0000	1,0000
9	Cremona	1	6,0000	1,0000
10	Lecco	1	6,0000	1,0000

\* tutte le province qui classificate hanno l'anagrafe con tecnologia Internet

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

b) Indicatore di Processo **KPI PRO B**

Questo indicatore di processo prende in considerazione il tema del monitoraggio. In analogia a quanto previsto per l'indicatore precedente, anche in questo caso viene valorizzata la presenza o meno di attività di monitoraggio e le modalità di realizzazione del monitoraggio in relazione nel ciclo del servizio dell'obbligo formativo.

Vengono attribuiti i seguenti pesi: esistenza di attività di monitoraggio 1 e assenza pari a 0; monitoraggio in itinere pari a 40, finale pari a 20. Il maggior peso attribuito all'esistenza di procedure di monitoraggio in itinere dei servizi erogati si giu-



stifica per le potenzialità che questo tipo di monitoraggio ha di consentire correzioni delle azioni intraprese in corso d'opera.

3.4 Gli indicatori adottati

Indicatori elementari	Pesi
Ex Post	20
In Itinere	40

Poiché l'attività di monitoraggio e valutazione, come si evince dalla domanda 12.1 del questionario (v. allegato 3), può essere esplicitata su diverse azioni, l'indicatore si ottiene dalla sommatoria delle singole attività oggetto del monitoraggio, moltiplicato, a seconda della tipologia, per il relativo peso.

La formula di elaborazione utilizzata per calcolare l'indicatore è la seguente:

$$KPI\ PRO\ D = \sum_{i=1}^5 (Attività_i) * Peso_i$$

L'applicazione della formula ha dato i seguenti risultati:

	Provincia	Esiste Monitoraggio	Monitoraggio in Itinere	Monitoraggio Finale	KPI PRO B	KPI PRO B (n)
1	Grosseto	1	5	5	30,0000	1,0000
2	Torino	1	4	5	28,0000	0,9333
3	Ancona	1	5	4	26,0000	0,8667
4	Belluno	1	5	4	26,0000	0,8667
5	Vicenza	1	5	4	26,0000	0,8667
6	Novara	1	4	4	24,0000	0,8000
7	Siena	1	4	4	24,0000	0,8000
8	Isernia	1	4	4	24,0000	0,8000
9	Reggio Emilia	1	4	4	24,0000	0,8000
10	Asti	1	4	4	24,0000	0,8000

Tabella 58  
KPI di Processo B  
- Monitoraggio adottato

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

### c) Indicatore di Processo KPI PRO C

Questo indicatore contribuisce alla valutazione di processo prendendo in considerazione la tipologia dei servizi erogati.

Vengono considerati quali servizi rilevanti ai fini della qualità di gestione dell'obbligo formativo quelli connessi ai rapporti con i giovani. Si tratta dei servizi con finalità informative e di orientamento come quelle di accoglienza, d'informazione, d'orientamento e di tutoraggio.

3.4 Gli indicatori adottati

A ciascuna di queste tipologie di servizi sono stati attribuiti i pesi che risultano in tabella assegnando all'attività di tutoraggio il peso maggiore.

Indicatori elementari	Pesi
Contatto con Giovani	10%
Accoglienza	10%
Informazione	10%
Orientamento	30%
Tutoraggio	40%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

La formula di elaborazione utilizzata per calcolare l'indicatore è la seguente:

$$\text{KPI PRO D} = \sum_{i=1}^5 (\text{Attività}_i) * \text{Peso}_i$$

L'applicazione della formula ha dato i seguenti risultati:

Tabella 59  
KPI di Processo C  
- Servizi erogati

	Provincia	Contatto con Giovani	Servizio Accoglienza	Servizio Informazione	Servizio Orientamento	Servizio Tutoraggio	KPI PRO C	KPI PRO C (n)
1	Como	1	1	1	1	1	1	1
2	Chieti	1	1	1	1	1	1	1
3	Biella	1	1	1	1	1	1	1
4	Varese	1	1	1	1	1	1	1
5	Ferrara	1	1	1	1	1	1	1
6	L'Aquila	1	1	1	1	1	1	1
7	Rovigo	1	1	1	1	1	1	1
8	Sondrio	1	1	1	1	1	1	1
9	Novara	1	1	1	1	1	1	1
10	Lucca	1	1	1	1	1	1	1

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

d) Indicatore di Processo **KPI PRO D**

Questo indicatore concerne le informazioni relative alla tipologia ed alla completezza delle informazioni disponibili nelle anagrafi per l'obbligo.

Per quanto riguarda la tipologia delle informazioni, come esplicitato nella tabella seguente, è stato attribuito un peso ad ogni tipo di informazione disponibile nelle anagrafi per l'obbligo.

Indicatori elementari	Pesi attribuiti
Consistenza leve anagrafiche	20%
Scelte del percorso formativo espresse dai giovani nell'ultimo anno di scuola dell'obbligo	50%
Stato formativo dei giovani	30%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

Nel calcolo dell'indicatore si è tenuto conto anche della completezza delle banche dati attribuendo un ulteriore peso a seconda che i dati fossero mancanti (peso 0), parziali (peso 4) e completi (peso 10).

La formula di elaborazione utilizzata per calcolare l'indicatore è la seguente:

$$\text{KPI PRO D} = \sum_{i=1}^5 (\text{Attività}_i) * \text{Peso}_i$$

L'applicazione della formula ha dato i seguenti risultati:

	Provincia	Consistenza Leve Anagrafiche	Scelte del percorso Formativo	Stato Formativo Giovani	KPI PRO D	KPI PRO D (n)
1	Varese	1	1	1	0,100	1,00
2	Ferrara	1	1	1	0,100	1,00
3	Rovigo	1	1	1	0,100	1,00
4	Lucca	1	1	1	0,100	1,00
5	Genova	1	1	1	0,100	1,00
6	Savona	1	1	1	0,100	1,00
7	Reggio Emilia	1	1	1	0,100	1,00
8	Rimini	1	1	1	0,100	1,00
9	Ravenna	1	1	1	0,100	1,00
10	Imperia	1	1	1	0,100	1,00

Tabella 60  
KPI di Processo D  
- Informazioni gestite dalle anagrafi

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

#### e) Indicatore di Processo **KPI PRO E**

Questo indicatore contribuisce alla valutazione della qualità del processo prendendo in considerazione il numero e la tipologia delle banche dati utilizzate per la gestione dell'anagrafe per l'obbligo formativo.

Questo indicatore intende misurare il grado d'integrazione esistente in materia di banche dati partendo dalla considerazione che maggiore è il numero di sorgenti

3.4 Gli indicatori adottati

di informazioni accessibili dall'anagrafe per l'obbligo e tanto maggiore è la qualità delle informazioni di cui i servizi dedicati dispongono per realizzare i propri obiettivi.

Vengono pertanto individuate le banche dati d'interesse per l'obbligo formativo ed attribuito un peso al loro numero come risulta dalla tabella seguente.

N. banche dati	Peso attribuito
0	0
2	2
3	3
4	5
>4	7

La formula di elaborazione utilizzata per calcolare l'indicatore è la seguente:

$$\text{KPI PRO } \bar{D} = \sum_{i=1}^5 (\text{tipologia banche dati}) * \text{Peso}_i$$

L'applicazione della formula ha dato i seguenti risultati:

Tabella 61 - KPI di Processo E - Banche dati collegate

	Provincia	CPI	CSA	Scuole	CFP	Anagrafi Comunali	Anagrafi Sanitarie	Imprese Private	Servizi sociali	Altro	Totale	KPI PRO E	KPI PRO E
1	Arezzo	1	1	1	1	1	0	0	1	1	7	4,9	1,0000
2	Belluno	1	1	1	1	1	1	0	0	1	7	4,9	1,0000
3	Lucca	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6	4,2	0,8571
4	Rimini	1	0	1	1	1	1	0	0	1	6	4,2	0,8571
5	Cuneo	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6	4,2	0,8571
6	Reggio Calabria	1	0	1	1	1	0	0	1	1	6	4,2	0,8571
7	Lecce	1	0	1	1	1	0	0	1	1	6	4,2	0,8571
8	Treviso	1	1	1	1	0	0	0	1	1	6	4,2	0,8571
9	Ascoli Piceno	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6	4,2	0,8571
10	Varese	1	0	1	1	1	0	0	0	1	5	3,5	0,7143

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 61  
KPI di Processo E  
- Banche dati collegate

**Indicatore sintetico di processo**

L'indicatore sintetico di Processo è stato definito secondo criteri enunciati attribuendo pesi convenzionali agli indicatori elementari in precedenza calcolati ed aggregandoli secondo la seguente tabella:

Indicatore elementare	Peso attribuito
<i>KPI PRO A</i> Tipologia Anagrafe	4
<i>KPI PRO B</i> Tipologia di monitoraggio	3
<i>KPI PRO C</i> Tipologia di servizi erogati	4
<i>KPI PRO D</i> Tipologia e completezza delle anagrafi	4
<i>KPI PRO E</i> Numero Banche dati utilizzate	2

La formula per il calcolo dell'indicatore è la seguente.

$$KPI\ PRO = \sum_{i=A}^E KPI\ PRO_i * Peso_i$$

L'applicazione della formula ha dato il seguente risultato:

Tabella 62  
KPI Sintetico di  
Processo

	Provincia	KPI	KPI PRO Normal.
1	<i>Belluno</i>	0,9369	1,0000
2	<i>Genova</i>	0,8723	0,9311
3	<i>Rovigo</i>	0,8676	0,9261
4	<i>Lecco</i>	0,8668	0,9252
5	<i>Cuneo</i>	0,8518	0,9092
6	<i>Grosseto</i>	0,8487	0,9059
7	<i>Asti</i>	0,8346	0,8909
8	<i>Vicenza</i>	0,8291	0,8850
9	<i>Novara</i>	0,7774	0,8298
10	<i>Firenze</i>	0,7727	0,8247

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

### 3.4.5 Indicatore di Risultato

Questo indicatore è stato elaborato per integrare nell'esercizio di *rating* la valutazione della effettiva possibilità dei sistemi di gestione posti in essere dalle singole province di disporre delle informazioni che consentono di individuare i giovani fuori percorso. Per pervenire a questo risultato è stata elaborato un indicatore che è stato definito di risultato in termini impropri, ma evocativi dell'esito che i meccanismi di anagrafe per l'obbligo formativo debbono garantire.

Il numero dei giovani fuori percorso è rapportato al numero totale dei giovani che sono invece collocati nei diversi percorsi. Al di là del risultato matematico dell'applicazione della formula, il rilievo di questo indicatore non è di tipo direttivo. Esso concorre, indirettamente a dimostrare la capacità dei sistemi posti in essere di individuare con precisione la popolazione nei diversi canali e quella fuori percorso che costituiscono i beneficiari delle azioni dei servizi.

La formula di elaborazione utilizzata è:

$$\text{KPI RIS} = \frac{\text{Giovani "fuori dai percorsi"}}{\text{Numero utenti collocati nei canali obbligo formativo}}$$

Il risultato dell'applicazione della formula è il seguente:

Tabella 63  
KPI di Risultato

Tabella 63 - KPI di Risultato

	Provincia	giovani 14-17 anni	scuola	Formazione	Apprendistato	Totale	Fuori dai percorsi	KPI	KPI (n)
1	Perugia	20.125	21.326	359	668	22.353	48	0,0021	1,0000
2	Prato	8.480	7.104	282	121	7.507	51	0,0068	0,3161
3	Pavia	13.667	14.612	347	120	15.079	117	0,0078	0,2768
4	Firenze	36.309	21.000	600	300	21.900	200	0,0091	0,2351
5	Milano	129.736	74.038	6.200	1.600	81.838	900	0,0110	0,1953
6	Modena	17.136	21.191	366	121	21.678	296	0,0137	0,1573
7	Massa Carrara	5.256	6.036	129	25	6.190	85	0,0137	0,1564
8	La Spezia	5.758	5.812	240	18	6.070	84	0,0138	0,1552
9	Chieti	14.986	6.796	231	457	7.484	108	0,0144	0,1488
10	Rimini	12.287	11.696	188	224	12.108	179	0,0148	0,1453

Fonte: Elaborazione Cesos su dati indagine Isfoi-Cesos e dati Istat



### 3.4.6 Indicatore Complessivo di Rating

Per pervenire ad una informazione quantitativa sintetica nella valutazione delle varie strutture analizzate, è stato calcolato un KPI 'riequilibrato' **Complessivo**.

I cinque indicatori sintetici prima calcolati - Strategico, Domanda, Processo, Costo e Risultato - sono stati aggregati in un indicatore complessivo a cui sono stati attribuiti i seguenti pesi:

Indicatori sintetici	Peso
Strategia	30%
Domanda	20%
Processo	30%
Costo	10%
Risultato	10%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

Come risulta evidente, è stato attribuito un peso più rilevante agli indicatori di strategia e di processo. Le ragioni, oltre a quelle evidenti di rilevanza sull'esito in termini di efficacia di gestione dell'obbligo formativo, è legata alla numerosità degli indicatori che i dati disponibili dalla rilevazione hanno consentito di elaborare.

L'applicazione dell'indicatore di *rating* ha dato i risultati che risultano dalla tabella seguente:

	Provincia	KPI S	KPI D	KPI P	KPI C	KPI R	KPI complessivo	KPI Complessivo Normalizzato	N. Indic.
1	Grosseto	1,0000	0,6565	0,8487	0,0348	0,0725	0,6967	1,0000	5
2	Perugia	0,8550	0,1676	0,7314	0,0000	1,0000	0,6094	0,8748	4
3	Genova	0,8845	0,0115	0,8723	0,4132	0,0241	0,5731	0,8226	5
4	Cuneo	0,7930	0,0237	0,8518	0,3238	0,0760	0,5382	0,7725	5
5	Rovigo	0,8024	0,1464	0,8676	0,0035	0,0022	0,5309	0,7620	5
6	Vicenza	0,7753	0,1675	0,8291	0,0043	0,0000	0,5153	0,7396	4
7	Lecco	0,8115	0,0000	0,8668	0,0644	0,0000	0,5099	0,7320	4
8	Torino	0,8375	0,0617	0,7272	0,0628	0,0000	0,4880	0,7005	4
9	Macerata	0,9733	0,0452	0,5915	0,0365	0,0000	0,4221	0,6921	4
10	Asti	0,5907	0,1657	0,8346	0,0000	0,0000	0,4607	0,6614	3

Tabella 64  
Rating delle province

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

### 3.5 VALUTAZIONI CONCLUSIVE

Quello che qui è stato presentato, come ampiamente detto in premessa, è il risultato di un puro esercizio derivante dall'applicazione delle metodologie di *rating* alla rilevazione delle attività delle Province per l'obbligo formativo.

Questo esercizio assume una serie di significati positivi in quanto:

- Presenta risultati sostanzialmente coerenti con le altre due indagini conoscitive realizzate nell'ambito del monitoraggio affidato al Cesos;
- Consente di elaborare quadri comparativi tra Province all'interno della stessa regione in modo da cogliere le diversità degli stadi evolutivi in essere;
- Consente di confrontare l'esito di soluzioni adottate dalle singole Province in modo da far emergere i casi di eccellenza presenti anche in regioni poco attive e superare, su basi tecnicamente affidabili, una lettura dualistica e tradizionale ma più realistica della realtà italiana;
- Permette di apprezzare gli sforzi compiuti da dirigenti ed operatori in situazioni di scarsità di risorse umane, finanziarie e di capitale sociale. Si tratta di sforzi per dotare le realtà locali di strumenti per la lotta alla dispersione scolastica che costituisce, nella situazione demografica del paese, una vera e propria riserva strategica per promuovere l'offerta di nuove opportunità a giovani potenzialmente destinati all'esclusione sociale;
- Rappresenta uno strumento da perfezionare mediante procedure consensuali con i principali attori provinciali, regionali e delle parti sociali;
- Pone le basi per pervenire ad un modello di *rating* condiviso che consenta di sviluppare una vera e propria cultura della valutazione e dell'*accountability*, ovvero della capacità per la Pubblica Amministrazione di elaborare la domanda sociale, di intervenire in maniera appropriata e di presentare il rendiconto dei risultati ottenuti agli utenti ed alla pubblica opinione.

Come detto in premessa, sono state presentate nelle diverse tabelle esclusivamente le Province che si sono collocate, per ciascun indicatore per quelli sintetici e per il *rating* finale nelle prime dieci posizioni.

La scelta è dovuta all'opportunità di concentrare l'attenzione sul modello piuttosto che sui risultati di ciascuna Provincia. L'auspicio è che si apra un dibattito che consenta una discussione ampia tra i decisori e gli attori sull'opportunità di adottare in permanenza metodologie valutative più sofisticate ed appropriate alle politiche sociali e di *welfare* come quelle per l'obbligo formativo.

Questi strumenti possono contribuire in maniera rilevante a migliorare la capacità di personalizzazione degli interventi nell'ambito di strategie orientate a soddisfare gli effettivi bisogni della popolazione nei diversi contesti locali.

La crescita della cultura della valutazione può dare un significativo contributo alla riforma delle politiche di *welfare* perché con essa migliori la capacità del sistema di offrire pari opportunità a tutti i cittadini e sostegno qualificato per coloro che rischiano di restare indietro.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

### 4.1 LE TENDENZE GENERALI: DUE POSSIBILI INTERPRETAZIONI

Le indagini che compongono il presente monitoraggio, quella censuaria definita come *quantitativa*, sull'insieme delle Province italiane, quella definita come *qualitativa*, su un panel di Province con il metodo degli "studi di caso", e l'esercizio di *rating* presentano risultati complessivamente omogenei. Questo esito dà valore ed affidabilità generale a questo lavoro, che costituisce il primo esempio di analisi sulle attività dell'obbligo formativo realizzate dalle Province italiane. Ciò premesso, come si è posto in evidenza nei Rapporti conclusivi delle due indagini e come emerge dagli esiti del *rating*, non è facile ricondurre a sintesi gli esiti di una ricerca che indaga una tematica complessa come quella dell'obbligo formativo in decine di situazioni territoriali, diversificate per storia, assetto istituzionale, vocazione politica, prassi organizzativa.

Se s'intende proporre una sintesi generale di quanto è contenuto nei numerosi prodotti di questo lavoro, è necessario individuare uno schema, una "chiave interpretativa" che consenta di ordinarne i risultati in alcune semplici proposizioni.

I risultati di questa ricerca, possono essere "ordinati", interpretati, valutati, secondo due diverse prospettive.

Da un lato si può proporre una lettura che ponga in risalto gli elementi di *evoluzione convergente* dei processi politici ed organizzativi in atto, di tendenziale *omogeneità* delle prassi adottate nelle diverse situazioni esaminate; dall'altro lato, si può viceversa proporre un'interpretazione che privilegi gli elementi di *differenziazione*, che operi "*distinzioni*", che individui dimensioni omogenee ma all'interno di gruppi dai caratteri palesemente circoscritti (secondo un approccio che si ispira al modello dell'analisi di "cluster") caratterizzati da un differente stadio evolutivo verso un assetto che si delinea come condiviso.

Se privilegiamo la *prima modalità* di interpretazione, emergono dalle analisi alcuni elementi:

- la chiara tendenza al delinarsi di un quadro complessivo in movimento e di progressiva attenzione politica e istituzionale verso l'obbligo formativo;

- la definizione e l'evoluzione del sistema della *governance*; la crescente attribuzione di delega alle Province; la diffusione di accordi, di logiche pattizie, di coordinamento dei diversi attori responsabili a livello locale;
- il progressivo sviluppo delle anagrafi provinciali (e regionali) per l'obbligo formativo, con il tentativo di ampliare e rendere più stabili i rapporti tra i diversi soggetti del territorio, per una migliore qualità, affidabilità e completezza dei dati relativi ai giovani verso i quali erogare servizi personalizzati;
- l'assunzione di responsabilità sugli esiti delle azioni poste in essere ed il conseguente sviluppo di una cultura valutativa;
- la costituzione di reti di soggetti sia istituzionali che non nel territorio, come strumento di mobilitazione di risorse relazionali e del capitale sociale per il supporto alle strategie per l'obbligo formativo;
- lo sviluppo, la diversificazione e la qualità raggiunta nell'erogazione dei servizi di orientamento e tutorato;
- il protagonismo nella gestione diretta delle attività da parte delle Province stesse, con limitato ma significativo ricorso a soggetti esterni;
- un'attenzione crescente alla gestione delle risorse umane interne, allo sviluppo di figure specialistiche e alla loro qualificazione.

Se, invece, si utilizza la *seconda modalità* interpretativa, la lettura dei risultati pone attenzione alle differenze intese come diversi *stati d'avanzamento* dell'attuazione dell'obbligo formativo.

Si sono valutate le situazioni locali nei termini della strutturazione, ovvero della completezza degli assetti organizzativi delle aree e dei servizi per l'obbligo formativo; della formalizzazione, stabilità ed articolazione della *governance* locale; dell'innovazione e della qualità nei servizi erogati; dell'idoneità degli assetti organizzativi nel pervenire a soluzioni efficaci e rapide per i problemi e le criticità evidenziate. In base a questa chiave di lettura, un quadro interpretativo strettamente *dualistico* non pare sufficiente a dare conto della complessità della situazione, così come appare dall'insieme delle indagini condotte.

Dall'analisi provinciale, basata su di uno schema interpretativo fondato sulla conoscenza concreta e sui risultati acquisiti attraverso le indagini e sottoposto a verifiche anche quantitative (come il *rating*), si possono delineare *quattro stadi* nell'evoluzione degli assetti politici ed organizzativi che presidono il sistema dell'obbligo formativo.

Ogni tipo di lettura di realtà complesse riferita ad un modello interpretativo è necessariamente imperfetta, sconta il rischio di una certa approssimazione soprattutto a causa della difficile ponderazione di elementi della realtà esaminata. Nonostante questi rischi (comunque difficilmente eliminabili) si è ugualmente operata la collocazione di diverse Province nei quattro "raggruppamenti tipo" individuati, sebbene in alcuni casi la collocazione di una Provincia all'interno di uno dei gruppi sia più netta, in altri casi più incerta.

Inoltre si può affermare che si è riscontrata una concordanza più che soddisfacente fra l'indagine e i risultati della procedura di *rating*. In generale le Province collocate nelle prime posizioni del *rating* corrispondono a quelle che - in base all'indagine degli "studi di caso" - risultano essere in una situazione di elevato stato di avanzamento nell'attuazione dell'obbligo formativo con particolare riferimento alla strutturazione dei servizi. Viceversa in alcuni casi non si è verificata tale corrispondenza. Alcune Province risultano nelle prime posizioni del *rating* ma, nella lettura per *cluster*, appartengono a gruppi dai caratteri meno strutturati e definiti. Si può affermare che tale disallineamento dipenda dall'incompletezza dei dati fornita da alcune Province nell'indagine censuaria, che ha impedito il calcolo di alcuni indicatori determinanti per la procedura di *rating*.

I raggruppamenti individuabili sono i seguenti:

- 1 *Situazione altamente strutturata con caratteri di eccellenza in aspetti specifici*: si caratterizza per una esperienza consolidata nel governo e nella gestione dell'obbligo formativo; si è dotata di tutte le aree-servizi dell'obbligo formativo efficacemente funzionanti; si connota inoltre per la presenza di uno o più servizi o funzioni che presentano caratteri di eccellenza, innovatività e originalità di soluzioni. Possono rientrare in questo raggruppamento le Province Autonome, alcune Province della Toscana (Grosseto e Pistoia), dell'Emilia-Romagna (Bologna, ed in certa misura anche Parma), della Lombardia (Lecco e Varese), del Piemonte (Cuneo ed Asti) e della Liguria (Genova).
- 2 *Situazione strutturata*, che presenta ancora situazioni in evoluzione verso assetti in grado di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi: si connota per la presenza di tutte le aree-servizi dell'obbligo formativo e per il loro funzionamento generalmente efficace, seppure con alcune problematiche e criticità in via di miglioramento in tempi ragionevolmente brevi. Rientrano in questo gruppo la Provincia di Macerata, alcune della Toscana (Lucca e Massa Carrara), dell'Umbria (Perugia), dell'Emilia-Romagna (fra le altre Reggio Emilia e Forlì-Cesena), del Piemonte (fra cui Torino), alcune del Veneto (Rovigo e Vicenza), alcune del Sud (Lecce).
- 3 *Situazione in evoluzione* verso assetti più compiuti e stabili; è in uno stato avanzato nell'organizzazione dedicata all'obbligo formativo, ma ancora non presenta tutte le aree e servizi attivi e funzionanti; i problemi appaiono ragionevolmente risolvibili nel breve-medio periodo. Si trovano in questo stadio alcune Province del Nord (Cremona, Imperia), delle Marche (Ancona), del Lazio (Frosinone, Roma), molte Province appartenenti a Regioni del Sud come quelle del Molise (Campobasso), dell'Abruzzo (L'Aquila), della Puglia (Bari), della Basilicata (Matera) e della Campania (Benevento).
- 4 *Situazione in fase iniziale con assetti non definiti*: si tratta di Province con nessuna o pochissimi servizi dell'obbligo formativo presenti e funzionanti. I ritardi sono essenzialmente riconducibili alla dimensione politico-istituzionale nella regolazione normativa dell'obbligo formativo da parte delle Regioni. I problemi appaiono di non rapida soluzione. Rientrano qui le Province del Friuli-Venezia

4.1 Le tendenze  
generali: due  
possibili  
interpretazioni

Giulia (Trieste, ecc.), alcune del Lazio, molte del Sud (fra le altre, quelle di Palermo, Trapani, Sassari).

Il paesaggio che il seguente monitoraggio ha consentito di delineare mostra un territorio a macchia di leopardo, ove anche nelle situazioni di maggiore problematicità e di ritardo politico-istituzionale, molte Province hanno attivato interventi in risposta ad una emergenza sociale come quella della dispersione scolastica e formativa. I dati qui presentati e soprattutto il *rating* tra le Province di una stessa Regione mettono a disposizione dei decisori politici ed amministrativi informazioni affidabili sui punti di forza e di debolezza di ciascuna situazione in modo da poter intervenire per assicurare, che almeno a livello regionale, ai cittadini siano assicurati i livelli essenziali di prestazioni affidate dalla Costituzione alle autorità regionali e alla Pubblica Amministrazione in generale.

## 4.2 DELEGA ISTITUZIONALE E *GOVERNANCE* DELL'OBBLIGO FORMATIVO

Vengono qui di seguito proposte alcune riflessioni di carattere conclusivo sugli aspetti chiave che connotano la gestione dell'obbligo formativo. Il primo concerne la correlazione tra l'attribuzione della delega regionale e la costruzione del governo del sistema dell'obbligo formativo da parte delle Province. Se si analizzano le Province che hanno ricevuto la delega, la correlazione tra la delega e il sistema di governo dell'obbligo è evidente. Ad eccezione che in Veneto dove, pur non essendoci stata un'attribuzione della delega, la Regione si è prodigata per la creazione di un sistema del governo dell'obbligo formativo a cui le Province sono chiamate a cooperare; tutte le altre Province in cui non vi è attribuzione di delega non svolgono, se non in modo residuale, attività riferibili all'obbligo formativo. Il motivo è evidente: le competenze e le risorse relative restano alla Regione ed è questa che, eventualmente, dovrebbe attivarsi per la realizzazione del sistema di gestione dell'obbligo formativo.

Il discorso è diverso se si valuta il livello qualitativo/quantitativo dei risultati che le Province, con delega, hanno ottenuto. Si è più volte ribadita l'esistenza di differenziazioni tra le attività realizzate dalle diverse Province al punto che è difficile poter affermare con certezza l'esistenza di una correlazione meccanica tra delega e estensione di un sistema di governo dell'obbligo formativo. Province appartenenti alla stessa regione si sono mosse a velocità e con esiti differenti. L'attribuzione della delega istituzionale alle Province costituisce pertanto una preconditione per la concreta attivazione e gestione dell'obbligo formativo ma, ovviamente, non è condizione sufficiente, di per sé, ad un adeguato presidio dell'obbligo formativo e della gestione efficace delle complesse problematiche ad esso connesse.

I risultati emersi dalle due indagini, censuaria e degli studi di caso, inerenti la verifica del livello di attribuzione da parte delle Regioni della delega in materia di obbligo formativo alle Province, sono convergenti. Il processo di delega è ormai un fatto consolidato ed esteso alla maggior parte delle Regioni del Nord Ovest e del Centro Italia. Fanno eccezione alcune Regioni del Nord Est, mentre risulta ancor meno presente nel Sud e nelle Isole.

I caratteri della delega alle Province sono sufficientemente omogenei: le responsabilità attribuite concernono gli aspetti gestionali dell'obbligo formativo mentre meno diffusa è l'attribuzione di responsabilità politiche che afferiscono alla programmazione generale delle attività di obbligo formativo.

Per quanto riguarda l'esistenza di organismi di coordinamento, l'indagine segnala una distribuzione di circa il 50%, in quasi tutte le Province ad eccezione del Nord Est che presenta un percentuale molto più significativa a conferma dell'efficacia delle azioni delle singole Province anche in assenza di una devoluzione formale di poteri e risorse. L'indagine svolta attraverso gli studi di caso ha confermato l'esistenza di organismi di coordinamento in quasi tutte le Province che dispongono della delega delle attività in obbligo formativo.

La molteplicità delle funzioni attribuite a questi organismi, evidenziata nell'indagine svolta sull'universo delle Province, fa emergere la commistione tra le attività di governo generale e le attività di carattere più strettamente operativo (circa il 30% risultano miste), è meno evidente negli studi di caso. Infatti, spesso su uno stesso territorio coesistono entrambe le tipologie di organismi. Il problema dell'efficacia di questi assetti si pone semmai nei casi in cui esiste un unico organismo di coordinamento che è chiamato a svolgere entrambe le funzioni di direzione politica e di sviluppo tecnico delle attività.

Infine, per quanto riguarda i Protocolli di Intesa, l'indagine censuaria evidenzia una prassi che mediamente coinvolge il 50% delle Province del Nord Italia; viceversa al Sud il fenomeno risulta essere molto meno rilevante. Se si analizzano i contenuti dei Protocolli, essi concernono tematiche inerenti il potenziamento o lo sviluppo dei servizi del territorio, dell'offerta formativa iniziale e dell'anagrafe.

Le finalità dei Protocolli sono essenzialmente il governo del sistema e la programmazione dell'offerta formativa di base, la prevenzione della dispersione, i servizi di orientamento e di accompagnamento personalizzato.

L'indagine ha confermato che l'utilizzo di strumenti pattizi risponde all'esigenza di consolidare i rapporti con i soggetti del territorio. Gli studi di caso rivelano una volontà generalizzata al miglioramento e al potenziamento di queste attività di dialogo con gli attori del territorio anche a prescindere dalla formalizzazione in Protocolli d'intesa.

I dati mettono in evidenza un sistema di governo dell'obbligo formativo pressoché compiuto o in consolidamento nei contesti del Centro Nord, mentre in altre circoscrizioni è in via di definizione e/o strutturazione come nel caso di alcune Province del Centro e in buona parte di quelle del Sud.

Ma si può parlare di *governance* o sarebbe meglio limitarsi a parlare di governo del sistema dell'obbligo formativo? Attualmente esistono molte definizioni di *governance*. Il termine sicuramente evoca una situazione di "complessità" sia in termini di diversificazione di elementi da governare che in termini di numero di attori da coordinare per assicurare un'efficace gestione delle politiche dedicate per l'obbligo formativo che l'esistenza di buone e condivise norme che regolano i rapporti tra gli attori. La nozione di *governance* si intende anche come sinonimo di partenariato a più livelli, non a caso alcuni la definiscono in contrapposizione al concetto di *government* che evidenzia la centralizzazione delle azioni poste in essere dai responsabili istituzionali: il concetto di *governance* incorpora l'idea della presenza di una pluralità di attori coinvolti nell'attuazione di una politica. Quindi se per *governance* si intende un sistema complesso dove i diversi attori coinvolti (istituzionali e non) nella realizzazione di politiche condivise per l'obbligo formativo è possibile sostenere che questa costituisce una scelta condivisa nella maggioranza delle situazioni regionali. Sicuramente si può parlare, per la generalità della situazione, di processo di formazione delle strutture politiche, normative e culturali per la *governance* del sistema dell'obbligo formativo.



In altri casi, più circoscritti, invece si può parlare propriamente di istituti di governo fondati su una concezione ancora autoreferenziale delle istituzioni.

Nel corso dell'indagine è apparso evidente un "protagonismo" crescente delle Province nella programmazione e gestione politica dell'obbligo formativo che, come viene spesso manifestato dagli interlocutori, rischia di essere messo in discussione per la "competizione", almeno per quanto concerne l'attribuzione di risorse con la sperimentazione in atto nei vari contesti regionali relativi ai corsi triennali previsti dalla "Legge Moratti". Le Province che gestiscono la programmazione, l'erogazione e la gestione di corsi finalizzati all'obbligo formativo si trovano a dover fronteggiare una riduzione delle risorse finanziarie disponibili che vengono invece destinate alla sperimentazione dei corsi triennali, i quali, in termini di competenze e responsabilità, restano in capo alla Regione. Indipendentemente dalla situazione contingente rappresentata dalle sperimentazioni della legge di riforma della scuola, comunque, è importante ricordare che alcune Province (soprattutto del Nord, ma in certi casi anche delle altre ripartizioni geografiche) hanno segnalato una tendenza "neoaccentratrice" delle Regioni, a cui le Province stesse reagiscono in termini di richiesta di maggiore autonomia sia per la gestione sia per la programmazione delle attività e dell'uso delle risorse destinate all'obbligo formativo.

Nei contesti provinciali con assetti organizzativi dedicati all'obbligo formativo più avanzati e strutturati, si evidenzia anche una forte propensione ad andare oltre i problemi più classici della gestione della complessa macchina dell'obbligo formativo. Nei casi in cui la *governance* del sistema dell'obbligo formativo vengono affrontati in maniera più sistematica, i problemi connessi alla prevenzione della dispersione formativa; oppure si notano dei tentativi significativi di risolvere, ad esempio, il mancato utilizzo dell'apprendistato per l'assolvimento dell'obbligo, o ancora la volontà di implementare attività di tutorato particolarmente innovative.

### 4.3 QUALI RISORSE PER L'OBBLIGO FORMATIVO?

Con il termine risorse ci si riferisce sia alle risorse umane che a quelle finanziarie destinate alla gestione dei servizi dell'obbligo formativo e all'erogazione dei corsi. Le *risorse umane* impegnate si concentrano principalmente in due aree: quella amministrativo-gestionale e quella dei servizi di orientamento e tutoraggio, più legata all'erogazione diretta del servizio all'utenza. Sono anche presenti significative quote di operatori con competenze specialistiche, nel campo informatico, della progettazione formativa e della consulenza pedagogica. La presenza consistente di figure professionali specifiche conferma quindi l'ipotesi contenuta nel, già citato, quinto Rapporto di Monitoraggio dell'Isfol, di progressiva immissione di operatori qualificati nel sistema dell'obbligo formativo. Il profilo contrattuale e lavorativo degli operatori è il seguente: il dipendente a tempo pieno è più presente nell'area gestionale, il collaboratore, invece, nel tutoraggio e nell'orientamento. Per tutti gli operatori dell'obbligo formativo si sta diffondendo la pratica della formazione, riguardante sia aree tematiche generali volte ad aggiornare le conoscenze di base sia iniziative volte a potenziare competenze specialistiche. Da un lato l'aggiornamento legislativo che è rivolto a tutti gli operatori, e, dall'altro, l'aggiornamento tecnico specialistico interessa alcune professionalità, fra cui quella dell'orientamento e del tutoraggio.

Si può affermare che esiste da parte delle strutture dedicate all'obbligo formativo un significativo investimento per la qualificazione delle risorse umane, la quale - in base alle dichiarazioni degli intervistati, e alle risposte dei questionari - non rappresenta una *criticità* particolare del sistema. L'unico aspetto nettamente critico relativo alla qualificazione delle risorse umane emerso dall'indagine riguarda gli operatori occupati presso i Servizi per l'impiego, nei quali infatti si sconta l'eredità del personale proveniente dagli uffici di collocamento, in buona parte legato a profili di tipo amministrativo, incoerenti rispetto a quelli oggi ritenuti necessari, quali, ad esempio, l'orientatore e il tutor.

Riguardo alle *risorse finanziarie*, ormai circa la metà delle Province dichiara di avere una voce apposita di bilancio riferita all'obbligo formativo. È diffusa la pratica della combinazione di più risorse provenienti da diverse fonti. Dall'analisi emergono alcune interessanti differenze territoriali: il Nord Ovest ad esempio privilegia il ricorso all'utilizzo di risorse nazionali, il Sud quelle comunitarie. La varietà delle scelte relative alle quantità e all'utilizzo delle risorse economiche è ampia e riflette l'andamento tipico di quelle destinate alla formazione professionale, il cui processo di decentramento delle responsabilità gestionali rende difficile la comparazione fra diverse situazioni. Risulta dal monitoraggio regionale realizzato dall'Isfol, ad esempio, che la Toscana utilizza per il 100% risorse nazionali, mentre l'Emilia-Romagna per l'83% quelle comunitarie. È un quadro quindi complesso di non facile interpretazione.

Le spese, in base ai risultati dell'indagine censuaria si concentrano nella formazione di base (più al Nord), e nei Servizi per l'impiego (specie al Sud). In genera-

le, comunque, i Centri per l'impiego assorbono una significativa quota del totale delle spese.

In ogni caso, la disponibilità di *risorse finanziarie* non viene segnalata come un problema centrale nella gestione dell'obbligo formativo. Sulla base delle risposte al questionario e delle testimonianze degli intervistati, esse vengono invece individuate frequentemente come problema per l'approntamento e la gestione di iniziative di formazione iniziale per l'assolvimento dell'obbligo.

*4.3 Quali risorse per l'obbligo formativo?*

## 4.4 ANAGRAFE: IL DIFFICILE RECUPERO DEI DISPERSI

L'anagrafe costituisce una infrastruttura estremamente importante e strategica: è lo strumento principale per il monitoraggio dei soggetti ad obbligo formativo e per l'identificazione dei giovani fuori dai percorsi. Ma proprio per la sua natura interistituzionale è anche l'attività più complessa che le Province si sono trovate a gestire. Far comunicare strutture culturalmente e tradizionalmente diverse quali le scuole, gli enti di formazione e i Centri per l'Impiego, coinvolgere i comuni e i Servizi sociali, con tutte le complicazioni tecnologiche e politiche connesse al trasferimento di dati sensibili ai fini della privacy, non è un compito semplice. Molteplici sono i fattori che possono influire ulteriormente sull'attendibilità dei dati: pendolarismo formativo, mancanza di incroci con altre banche dati, scarsa collaborazione con i Comuni. In altre parole, il modello costruttivo dell'anagrafe non è tanto importante in sé in quanto infrastruttura tecnologica che non presenta particolari difficoltà di ordine tecnico, quanto lo è la capacità politica e relazionale che le Province devono metter in campo per raccogliere, scambiare e rendere attendibili le informazioni raccolte.

I dati emersi dall'indagine mettono in evidenza una diffusione delle anagrafi per l'obbligo formativo certamente significativa. Da una valutazione più attenta ed approfondita con gli interlocutori locali sono emerse le notevoli criticità a sviluppare e gestire un sistema informativo che sappia raccogliere e aggiornare tempestivamente tutte le informazioni sui giovani presenti nei diversi canali dell'obbligo formativo e ad individuare così i giovani fuori percorso. Infatti, i dati dei dispersi o la segnalazione delle scuole/enti di formazione sui potenziali soggetti a rischio di evasione dell'obbligo, sono essenziali per poter mettere i Centri per l'Impiego in condizione di intervenire correttamente e soprattutto tempestivamente nei confronti dei giovani. Si tratta di un problema particolarmente sentito dagli interlocutori privilegiati: tempestività ed efficacia degli interventi verso i giovani costituiscono gli elementi che contribuiscono a dare senso e legittimità sociale all'azione delle persone e delle istituzioni che operano per l'obbligo formativo.

Nella maggior parte dei casi le anagrafi risultano essere informatizzate mentre sono rari i casi di anagrafi ancora su supporto cartaceo. Sono ancora poco più di un quarto quelle sviluppate via Internet e questo dato costituisce una criticità alla luce di quanto espresso più volte dagli intervistati. Lo sviluppo di anagrafi via Internet, infatti, permette, di superare i problemi del pendolarismo formativo e di semplificare le procedure di raccolta, inserimento e controllo dei dati, permettendo a tutti gli interlocutori di interrogarli/aggiornarli in tempo reale sulla base di protocolli di comunicazione e di scambio dei dati condivisi.

Gli studi di caso hanno confermato quanto emerso dall'indagine censuaria riguardo la parzialità dei dati in possesso delle Province. Nella maggioranza dei casi infatti la base dei dati su cui le Province operano risultano essere incompleti, mentre al Sud si segnala la mancanza delle informazioni raccolte in maniera sistematica.

Risulta evidente che vi sono livelli di possesso dei dati molto diversi tra loro: a volte le informazioni sono incomplete, in altri casi l'informazione manca totalmente rispetto ad uno o più canali nei quali i giovani devono assolvere l'obbligo. Nonostante l'incompletezza delle informazioni sia una situazione diffusa, l'indagine evidenzia comunque un livello significativo di attivazione dei diversi soggetti per ovviare a questi limiti. Infatti, è vero che in mancanza di una banca dati funzionante alcuni giovani "dispersi" rischiano di non essere rilevati, ma tutte le Province, anche quelle che non hanno un'anagrafe, hanno dimostrato di sapersi attivare per recuperare la situazione impegnandosi, con modalità diversificate, nel contattare e recuperare un buon numero di giovani anche con strategie non fondate sui dati anagrafici (è il caso di Roma, di Benevento e di Campobasso).

*4.4 Anagrafe: il difficile recupero dei dispersi*

## 4.5 I SERVIZI DEI CENTRI PER L'IMPIEGO: DALLE STRUTTURE ALLA RETE

Le Province e i Centri per l'Impiego manifestano una vocazione maggioritaria alla *gestione diretta* dei servizi resi all'utenza. Questa attitudine è presente sia nel caso in cui la gestione del sistema per l'obbligo formativo è centralizzata presso la Provincia, sia se essa è decentrata presso i singoli Centri per l'Impiego. In un caso o nell'altro la gestione è prevalentemente interna all'Amministrazione. I servizi per i quali si fa ricorso - seppure in numero limitato di situazioni - ad attori esterni sono quelli specialistici per l'orientamento e il tutorato.

I Servizi per l'impiego comunque erogano, nella maggioranza dei casi, tutti i servizi a contenuto orientativo, da quelli più tradizionali, come l'informazione (effettuato dal 90% dei Centri per l'Impiego delle Province censuite), a quelli più innovativi, come il tutorato (erogato dal 70%).

Il tutorato definito nei monitoraggi regionali condotti dall'Isfol come un'attività specializzata che caratterizza un servizio di qualità, risulta essere presente e in crescita in molte Province. Semmai il problema sta nel fatto che nell'accezione di tutorato, rientrano un insieme composito di attività delle quali talvolta è difficile identificare contenuti e confini. Gli studi di caso hanno permesso, al di là delle definizioni puramente nominalistiche, di approfondire e comprendere che cosa le Province intendano per tutorato. In questa definizione sembrano coesistere tre diverse accezioni: 1) una posizione più "omnicomprensiva", che afferma l'impossibilità di ogni definizione circostanziata, perché il "tutorato è tutto", ovvero l'insieme degli interventi che accompagnano il giovane dal primo contatto fino alla conclusione del percorso; 2) una posizione intermedia, con una estensione più limitata, che definisce il tutorato come "tutte le azioni rivolte ai giovani successive ai primi colloqui di orientamento"; 3) una terza posizione che invece delinea un profilo e un percorso più rigoroso - seppure ampio - di tutorato, che viene descritto in dettaglio nel Rapporto allegato dell'indagine sugli "studi di caso" e che consiste in una strategia di relazioni ben articolate in fasi predeterminate: colloqui, progettazione del percorso, compilazione della scheda individuale, successivi contatti fra tutor e giovane ai fini del monitoraggio e conclusione del percorso finalizzata al rientro di giovani in uno dei canali dell'obbligo.

I servizi resi dai Centri per l'Impiego, e in particolare il tutorato, acquisiscono maggiore vigore, efficacia e visibilità se la loro progettazione ed erogazione avviene non solo nell'ambito delle strutture "tecnicamente" finalizzate, ma piuttosto nel quadro di più ampio coinvolgimento di *reti*, sociali e istituzionali. L'utilizzo delle reti permettono la creazione di un sistema di informazione e accompagnamento che consente di fornire servizi tempestivi e personalizzati. Le reti, composte dai soggetti appartenenti al mondo istituzionale (scuola, enti locali, formazione...), economico (imprese, sindacati...), sociale (volontariato, associazionismo...) sono notevolmente diffuse, specie nelle situazioni territoriali di maggiore e più antica tradizione di sviluppo del capitale sociale e della buona ed

autorevole amministrazione. Le reti testimoniano, in questo senso, un'efficace forma di collaborazione fra "pubblico" e "privato", fondata sulla logica della sussidiarietà e della cooperazione. In alcuni casi le Province dedicano al funzionamento delle reti risorse organizzative ed economiche significative consapevoli dei benefici in termini di efficienza ed efficacia degli interventi, di valorizzazione del capitale sociale e di consenso alle politiche che le reti sono in grado di evocare. Le reti hanno funzioni diverse, fra le quali ci preme qui sottolineare, oltre a quelle informative, quelle di "supporto" all'inserimento sociale e lavorativo del giovane che costituisce ovviamente l'obiettivo più difficile da realizzare.

Sotto il profilo del metodo d'indagine e della rilevazione dei dati, è importante sottolineare la difficile quantificazione dei servizi erogati, in particolare del tutorato. La mancanza della tenuta di una contabilità dei servizi erogati, l'assenza di sistemi informativi di supporto all'erogazione dei servizi, nonché la difficile delimitazione del servizio di tutorato e del ruolo del tutor, producono incertezze e quindi eccessiva variabilità nelle risposte degli intervistati. Tutto questo suggerisce una nuova area di sviluppo in prospettiva dei servizi alle persone come essenza delle politiche di *welfare*.

## 4.6 IL DIFFONDERSI DELLA “CULTURA DELLA VALUTAZIONE”

Monitorare e valutare le attività dell'obbligo formativo è una pratica che interessa, in base alle risultanze delle due indagini, circa l'80% delle Province che hanno partecipato all'indagine. Questa attività è più diffusa al Nord che al Centro. Al Sud l'effettua poco più della metà delle Province. La diffusione, seppure lenta e non omogenea nei contenuti e negli obiettivi, di una “cultura della valutazione” è l'indice di un approccio - che si sta espandendo fra i dirigenti e i responsabili delle strutture dell'obbligo formativo - di assunzione di responsabilità sugli esiti degli interventi e sulla qualità dei servizi erogati.

Nonostante l'approssimazione nei linguaggi e nei concetti che si presenta quando si affronta il tema della valutazione in ambienti non specialistici, grazie agli studi di caso è stato possibile accertare quale tipo di valutazione viene effettivamente posta in essere nelle diverse situazioni.

Si è quindi verificato come la pratica dei controlli sia diffusa, soprattutto per alcune delle attività in cui si articolano i servizi per l'obbligo formativo. L'azione di monitoraggio più frequente è quella che riguarda i corsi, sia nella formazione professionale sia nell'apprendistato; sono anche frequenti i monitoraggi sulle banche dati dell'obbligo formativo ai fini della verifica della loro completezza. Inoltre, non sono rare le valutazioni di risultato, specie sugli esiti occupazionali dei corsi. La valutazione quindi sembra seguire canoni tradizionali, sia come metodi adottati che come oggetti di valutazione. Assume certamente un ruolo importante nella decisione di come si fa monitoraggio e valutazione la tradizione e la pratica sviluppata nella formazione professionale e nei servizi per l'impiego. Le valutazioni delle azioni finalizzate all'obbligo formativo sono principalmente quelle di gradimento, di qualità dei servizi erogati, e in qualche caso di risultato. Manca, salvo pochi casi, la valutazione “di sistema” in grado di integrare in un unico approccio sistemico la valutazione dell'intero ciclo del servizio. Si valutano infatti singoli servizi, aree, interventi, *non il sistema* nel suo complesso. Monitoraggi e valutazioni hanno carattere in genere episodico, pragmatico, mancano *modelli* strutturati di valutazione. Le prospettive di diverse Province, non molte ancora - ma certo tutte quelle che nella nostra classificazione iniziale abbiamo definito come “a gestione completa e strutturata” dell'obbligo formativo - si sono date l'obiettivo di affinare le strategie di valutazione, di renderle più “qualitative”, espressione con la quale s'intende non tanto un'opzione metodologica quanto un'intenzione di approfondimento dell'analisi, di utilizzo di strumentazioni più qualificate e innovative, di maggiore utilizzo di risorse per ottenere, via valutazione, un tangibile aumento della qualità dei servizi erogati.



## 4.7 L'INFORMAZIONE PER L'OBBLIGO FORMATIVO

L'informazione sulle caratteristiche, le finalità e gli obiettivi dei servizi per l'obbligo formativo potrebbe a prima vista apparire come uno degli elementi "accessori" rispetto ai punti nodali che l'introduzione di questo istituto comporta nel panorama italiano della formazione e dell'istruzione. La novità di un simile approccio, le sue finalità e la sua articolazione operativa non facilmente comprensibili ai non addetti ai lavori, le modifiche indotte dalle ultime disposizioni legislative, la multiformità delle situazioni locali, richiedono la predisposizione di strategie, strumenti e campagne d'informazione verso i giovani, i docenti e le famiglie.

"Informare è essenziale" hanno dichiarato - nel corso dell'indagine - molti interlocutori, e si tratta di un'affermazione importante e condivisibile. Deve essere infatti considerato che il *target* degli interventi d'orientamento, tutoraggio, formazione iniziale, benché costituito principalmente da una quota di popolazione contenuta sul piano quantitativo (si colloca in genere fra il 5% e il 7% circa dei giovani della fascia di età interessata), si caratterizza al tempo stesso come una fascia problematica, socialmente de-privilegiata, culturalmente meno dotata di strumenti di conoscenza e analisi della realtà. Si tratta dei giovani provenienti da quei ceti che per minore disponibilità di risorse materiali e culturali, necessitano più di altri di informazioni per districarsi nelle opportunità, nelle opzioni e nei percorsi che si presentano dopo la terza media. Non solo i ragazzi, le ragazze e le famiglie hanno bisogno d'informazione, ma anche le scuole, in particolare gli insegnanti che costituiscono, nei fatti, veri agenti dell'orientamento.

Come risulta dalle indagini effettuate, tutte le realtà intervistate dedicano una quota considerevole di risorse finanziarie, di personale e di tempo alla organizzazione di attività informative. Gli interventi sono molteplici, diffusi nel territorio, articolati nei target, differenziati nelle modalità e negli strumenti. La gamma degli interventi è ampia, da quelli più tradizionali, ma sempre efficaci, come gli incontri con i giovani, le famiglie, le scuole, a quelli tecnicamente più avanzati, come l'utilizzo di portali e siti Web dedicati. Meno diffuse le trasmissioni televisive e radiofoniche. Abbastanza frequente la partecipazione a fiere e saloni informativi sulla scuola e l'orientamento.

Nonostante la sostanziale mancanza di rilevazione sistematica dei fabbisogni informativi della popolazione, e di strutturate tecniche di valutazione dell'efficacia degli interventi, è diffusa nelle Province la convinzione dell'utilità reale degli interventi informativi realizzati mediante rapporti continuativi con la "rete" territoriale.



**allegati**



**appendice statistica**





	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Esiste la delega	91,3	65,0	100,0	47,1	<b>76,9</b>	60
Non esiste la delega	8,7	35,0	-	52,9	<b>23,1</b>	18
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 65  
Presenza di delega regionale alla Provincia per l'esercizio delle funzioni inerenti l'obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Programmazione generale delle attività	65,2	65,0	88,9	35,3	<b>64,1</b>
Gestione dell'offerta formativa	87,0	65,0	100,0	35,3	<b>73,1</b>
Gestione dell'attività di apprendistato	82,6	65,0	88,9	52,9	<b>73,1</b>
Gestione dell'anagrafe dei giovani in obbligo formativo	87,0	70,0	88,9	47,1	<b>74,4</b>
Monitoraggio	30,4	20,0	16,7	5,9	<b>19,2</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 65bis  
Responsabilità operative attribuite alle Province per ripartizione territoriale (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Nessuna responsabilità	-	5,0	-	23,5	<b>6,4</b>	5
Una responsabilità	4,3	20,0	-	23,5	<b>11,5</b>	9
Due responsabilità	21,7	5,0	-	29,4	<b>14,2</b>	11
Tre responsabilità	13,0	35,0	27,8	5,9	<b>20,5</b>	16
Quattro responsabilità	39,1	25,0	61,1	11,8	<b>34,6</b>	27
Cinque responsabilità	21,7	10,0	11,1	5,9	<b>12,8</b>	10
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 66  
Distribuzione delle Province secondo la quantità di responsabilità operative attribuite in tema di obbligo formativo per ripartizione territoriale (val. %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Delibere di giunta	82,6	60,0	66,7	29,4	<b>61,5</b>
Programmi	13,0	40,0	33,3	5,9	<b>23,1</b>
Piani esecutivi - operativi	43,5	35,0	33,3	5,9	<b>30,8</b>
Determinazioni, atti monocratici dirigenziali	56,5	50,0	61,1	23,5	<b>48,7</b>
Altro	17,4	10,0	22,2	17,6	<b>16,7</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 67  
Tipologia degli atti normativi e amministrativi emessi a livello provinciale sull'obbligo formativo

*Tabella 68  
Presenza di  
protocolli di  
intesa o accordi  
a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo per  
ripartizione  
territoriale*

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Sì	47,8	45,0	66,7	23,5	<b>46,2</b>	36
No	52,2	55,0	33,3	76,5	<b>53,8</b>	42
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

*Tabella 69  
Presenza dei  
protocolli di  
intesa o accordi  
a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo*

	Valore Assoluto	Valore %
Protocollo	37	57,8
Accordo	7	10,9
Altro	20	31,3
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>

Hanno fornito una risposta: 36; due risposte: 17; tre risposte: 11

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

*Tabella 70  
Oggetti dei  
protocolli di  
intesa o degli  
accordi a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo*

	Valore Assoluto	Valore %
Interventi in generale sull'OF	14	22,9
Coordinamento per gli interventi di orientamento, per la formazione personalizzata	9	14,7
Programmazione dell'offerta formativa integrata (istruzione, formazione professionale, lavoro, CPI)	9	14,7
Realizzazione dell'Anagrafe (provinciale o regionale) dell'OF	7	11,5
Costruzione, erogazione, organizzazione dell'offerta integrata di servizi	7	11,5
Realizzazione dell'Osservatorio Scolastico Provinciale	4	6,6
Offerta formativa integrata per fasce deboli	4	6,6
Altro	3	4,9
Apprendistato in generale. Realizzazione di attività formative per apprendisti	2	3,3
Indirizzo, programmazione e coordinamento della rete scolastica e formativa	2	3,3
<b>Totale</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Hanno fornito una risposta: 33 Province; due risposte: 17; tre risposte: 11

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos



Tabella 70bis  
Oggetti dei  
protocolli di  
intesa o degli  
accordi a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo  
(val. %)

<i>Contenuti presenti con elevata frequenza</i>	
Interventi in generale sull'OF	22,9
<i>Contenuti presenti con media frequenza</i>	
Coordinamento per gli interventi di orientamento, per la formazione personalizzata	14,7
Programmazione dell'offerta formativa integrata	14,7
Realizzazione dell'anagrafe (provinciale o regionale) dell'OF	11,5
Costruzione, erogazione, organizzazione dell'offerta integrata di servizi	11,5
<i>Contenuti presenti con bassa frequenza</i>	
Realizzazione dell'Osservatorio Scolastico Provinciale	6,6
Offerta formativa integrata per fasce deboli	6,6
Apprendistato in generale. Realizzazione di attività formative per apprendisti	3,3
Indirizzo, programmazione e coordinamento della rete scolastica e formativa	3,3

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 71  
Finalità dei  
protocolli di  
intesa o degli  
accordi a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo

	Valore Assoluto	Valore %
Governo, integrazione e programmazione dell'offerta scolastica, formativa, d'inserimento al lavoro	16	26,7
Interventi di prevenzione della dispersione scolastica, di orientamento, di promozione del successo formativo	14	23,3
Elaborazione e gestione di programmi e interventi di orientamento e formazione personalizzata	13	21,7
Gestione e sviluppo dell'anagrafe provinciale dell'OF	10	16,7
Interventi per favorire l'inserimento delle fasce deboli (disabili; giovani stranieri)	3	5,0
Altro	2	3,3
Monitoraggio dell'assolvimento dell'OF	2	3,3
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 71bis  
Finalità dei  
protocolli di  
intesa o degli  
accordi a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo  
(val. %)

<i>Attività presenti con elevata frequenza</i>	
Governo, integrazione e programmazione dell'offerta scolastica, formativa e d'inserimento al lavoro	26,7
Interventi di prevenzione della dispersione scolastica, di orientamento, di promozione del successo formativo	23,3
Elaborazione e gestione di programmi e interventi di orientamento e formazione personalizzata	21,7
<i>Attività presenti con media frequenza</i>	
Gestione e sviluppo dell'anagrafe provinciale dell'OF	16,7
<i>Attività presenti con bassa frequenza</i>	
Interventi per favorire l'inserimento delle fasce deboli	5,0
Monitoraggio dell'assolvimento dell'OF	3,3

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 72  
Soggetti firmatari  
dei protocolli di  
intesa o accordi  
a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo

	Valore Assoluto	Valore %
Regione ed Enti regionali	13	9,8
Provincia. Altre Province della stessa Regione	40	30,1
Comuni	9	6,8
Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR). IRRE	4	3,0
Ufficio Scolastico Regionale (e articolazioni locali)	11	8,3
Centro Servizi Amministrativi (CSA)	19	14,3
Scuole pubbliche e private di ogni grado	14	10,5
Centri di formazione professionale. Agenzie Formative	6	4,5
Centri per l'Impiego	2	1,5
Servizi sociali e sanitari (ASL)	6	4,5
Associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali, Enti Bilaterali	4	3,0
Altro	5	3,7
<b>Totale</b>	<b>133</b>	<b>100,0</b>

Hanno fornito una risposta: 34, un soggetto: 34 – due soggetti: 33 - tre soggetti: 16; due risposte: 17, un soggetto: 17 – due soggetti: 14 – tre soggetti: 8; tre risposte: 11; un soggetto: 11

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 72bis  
Soggetti firmatari  
dei protocolli di  
intesa o accordi  
a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo  
(val. %)

<i>Soggetti presenti ad alta frequenza</i>	
Provincia. Altre Province della stessa Regione	30,1
<i>Soggetti presenti a media frequenza</i>	
Centro Servizi Amministrativi (CSA)	14,3
Scuole pubbliche e private di ogni grado	10,5
Regione ed Enti regionali	9,8
Ufficio Scolastico Regionale (e articolazioni locali)	8,3
<i>Soggetti presenti a bassa frequenza</i>	
Comuni	6,8
Centri di formazione professionale. Agenzie Formative	4,5
Servizi sociali e sanitari (ASL)	4,5
Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR). IRRE	3,0
Associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali, Enti Bilaterali	3,0

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

<i>Organi del Governo locale</i>	
Provincia. Altre Province della stessa Regione	30,1
Regione ed Enti regionali	9,8
Comuni	6,8
<i>Soggetti appartenenti al settore scolastico e formativo</i>	
Centro Servizi Amministrativi (CSA)	14,3
Scuole pubbliche e private di ogni grado	10,5
Ufficio Scolastico Regionale (e articolazioni locali)	8,3
Centri di formazione professionale. Agenzie Formative	4,5
<i>Soggetti e Servizi riferiti al lavoro e al sociale</i>	
Servizi sociali e sanitari (ASL)	4,5
Associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali, Enti Bilaterali	3,0

*Tabella 72ter  
Soggetti firmatari  
dei protocolli di  
intesa o accordi  
a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo  
(aggregazione  
per tipologie dei  
soggetti  
firmatari)  
(val. %)*

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Esistono organismi di coordinamento	52,2	75,0	50,0	52,9	<b>57,7</b>	45
Non esistono organismi di coordinamento	47,8	25,0	50,0	47,1	<b>42,3</b>	33
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

*Tabella 73  
Presenza di  
organismi di  
coordinamento a  
livello provinciale  
sull'obbligo  
formativo per  
ripartizione  
territoriale*

	Valore Assoluto	Valore %
Servizio Formazione professionale	24	21,7
Servizio Lavoro. Politiche del Lavoro. Politiche Attive del Lavoro	21	18,9
Servizio Istruzione	12	10,8
Centri per l'Impiego. Coordinamento dei CPI. Agenzia del Lavoro (delle Province autonome)	10	9,0
Provincia	7	6,3
Centri di Formazione Professionale. Agenzie formative	6	5,4
Ufficio Orientamento. Formazione operatori	5	4,5
Centro Servizi Amministrativi (CSA). Sovrintendenza Scolastica Provinciale	5	4,5
Scuole pubbliche e private di ogni grado	5	4,5
Altro	4	2,6
Comuni	3	2,7
Parti sociali (Associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali)	3	2,7
Associazioni disabili. Consorzi socio-assistenziali e ASL Centri sociali	3	2,7
Servizio OF	2	1,8
Ufficio Anagrafe Obbligo Formativo	1	0,9
<b>Totale</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

*Tabella 74  
Soggetti coinvolti  
negli organismi  
di coordinamento  
a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo*

Hanno fornito una risposta: 41, un soggetto: 41 - due soggetti: 38 - tre soggetti: 23 - quattro soggetti: 8 - cinque soggetti: 1

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 74bis  
Soggetti coinvolti  
negli organismi  
di coordinamento  
a livello  
provinciale  
sull'obbligo  
formativo  
(aggregazioni per  
tipologie dei  
soggetti  
coinvolti)  
(val. %)

<i>Organi del Governo locale</i>	
Provincia	6,3
Comuni	2,7
<i>Soggetti appartenenti al settore scolastico e formativo</i>	
Centri di Formazione Professionale. Agenzie formative	5,4
Centro Servizi Amministrativi. Sovrintendenza Scolastica Provinciale	4,5
Scuole pubbliche e private di ogni grado	4,5
<i>Soggetti e Servizi riferiti al lavoro e al sociale</i>	
Centri per l'Impiego. Agenzie del Lavoro	9,0
<i>Uffici interni all'Amministrazione provinciale</i>	
Servizio Formazione professionale	21,6
Servizio Lavoro	18,9
Servizio Istruzione	10,8
Ufficio Orientamento. Formazione operatori	4,5
Servizio OF	1,8
<i>Parti sociali</i>	
Parti sociali (Associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali)	2,7
<i>Settore sociale e sanitario</i>	
Associazioni disabili. Consorzi socio-assistenziali. (ASL). Centri sociali	2,7

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 75  
Funzioni degli  
organismi di  
coordinamento a  
livello provinciale  
sull'obbligo  
formativo

	Valore Assoluto	Valore %
Programmazione, indirizzo, gestione delle attività ed erogazione del servizio	12	30,0
Indirizzo politico generale e consultivo	12	30,0
Monitoraggio in generale; Monitoraggio dei tirocini e dell'apprendistato	4	10,0
Coordinamento attività integrate istruzione e formazione. Percorsi Integrati Sperimentali	4	10,0
Programmazione e coordinamento per l'aggiornamento della banca dati e dell'anagrafe OF	3	7,5
Gestione ed esecuzione di progetti	2	5,0
Erogazione servizi di consulenza, orientamento e informazione; Programmazione e tutoraggio delle attività di orientamento	1	2,5
Gestione Osservatorio Scolastico Provinciale	1	2,5
Statistiche sulla dispersione scolastica	1	2,5
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Valore Assoluto	Valore %
<b>Funzioni di indirizzo e programmazione e coordinamento</b>		
Indirizzo politico generale; Consultivo	12	30,0
Coordinamento attività integrate istruzione e formazione; Percorsi Integrati Sperimentali	4	10,0
Programmazione e coordinamento per l'aggiornamento della banca dati e dell'anagrafe OF	3	7,5
<b>Monitoraggio e ricerca</b>		
Monitoraggio in generale; Monitoraggio dei tirocini e dell'apprendistato	4	10,0
Statistiche sulla dispersione scolastica	1	2,5
<b>Programmazione, gestione ed erogazione dei servizi</b>		
Programmazione, indirizzo, gestione delle attività ed erogazione del servizio	12	30,0
<b>Gestione</b>		
Gestione ed esecuzione di progetti	2	5,0
Gestione Osservatorio Scolastico Provinciale	1	2,5

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	1° Assessorato	2° Assessorato	3° Assessorato	4° Assessorato
<i>Anagrafe provinciale</i>	Istruzione, Formazione e Lavoro	Lavoro e Formazione professionale	Lavoro	Istruzione
<i>Centri per l'Impiego (CPI)</i>	Lavoro e Formazione professionale	Lavoro	Istruzione, Formazione e Lavoro	Lavoro, Formazione e CPI
<i>Offerta formativa</i>	Lavoro e Formazione professionale	Istruzione, Formazione e Lavoro	Formazione professionale	Lavoro
<i>Apprendistato</i>	Lavoro e Formazione professionale	Istruzione, Formazione e Lavoro	Lavoro	Lavoro, Formazione e CPI

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Valore Assoluto	Valore %
<b>Istruzione, Formazione, Lavoro</b>	16	27,1
<b>Lavoro e Formazione professionale</b>	14	23,7
<b>Lavoro. Politiche del Lavoro</b>	11	18,6
<b>Istruzione</b>	9	15,3
<b>Lavoro. Formazione. CPI</b>	4	6,8
Altro	2	3,4
<b>Formazione Professionale</b>	1	1,7
Economia ed Attività produttive. Politiche economiche	1	1,7
Sanità e servizi sociali	1	1,7
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

*Tabella 75bis  
Funzioni degli organismi di coordinamento a livello provinciale sull'obbligo formativo (aggregazioni per funzioni)*

*Tabella 76  
Assessorati con responsabilità nelle aree dell'obbligo formativo (prime risposte in ordine d'importanza)*

*Tabella 76.1  
Assessorati e uffici della Provincia che hanno responsabilità nelle aree di attività per l'obbligo formativo. Assessorati per l'anagrafe provinciale*

Tabella 76.2  
Assessorati e  
uffici della  
Provincia che  
hanno  
responsabilità  
nelle aree di  
attività per  
l'obbligo  
formativo.  
Assessorati per i  
Centri per  
l'impiego

	Valore Assoluto	Valore %
<b>Lavoro e Formazione professionale</b>	23	34,9
<b>Lavoro. Politiche del Lavoro</b>	21	31,8
<b>Istruzione, Formazione, Lavoro</b>	14	21,2
<b>Lavoro. Formazione. CPI</b>	5	7,6
<b>Formazione Professionale</b>	2	3,0
Economia ed Attività produttive. Politiche economiche	1	1,5
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 76.3  
Assessorati e  
uffici della  
Provincia che  
hanno  
responsabilità  
nelle aree di  
attività per  
l'obbligo  
formativo.  
Assessorati per  
l'offerta  
formativa

	Valore Assoluto	Valore %
<b>Lavoro e Formazione professionale</b>	23	34,9
<b>Istruzione, Formazione, Lavoro</b>	16	24,2
<b>Formazione Professionale</b>	10	15,2
<b>Lavoro. Politiche del Lavoro</b>	5	7,6
<b>Lavoro. Formazione. CPI</b>	5	7,6
Altro	4	6,0
<b>Istruzione</b>	2	3,0
Economia ed Attività produttive. Politiche economiche	1	1,5
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 76.4  
Assessorati e  
uffici della  
Provincia che  
hanno  
responsabilità  
nelle aree di  
attività per  
l'obbligo  
formativo.  
Assessorati per  
l'apprendistato

	Valore Assoluto	Valore %
<b>Lavoro e Formazione professionale</b>	19	33,9
<b>Istruzione, Formazione, Lavoro</b>	13	23,2
<b>Lavoro. Politiche del Lavoro</b>	10	17,9
<b>Formazione Professionale</b>	5	8,9
Altro	4	7,1
<b>Lavoro. Formazione. CPI</b>	2	3,6
<b>Istruzione, Formazione Professionale</b>	2	3,6
Economia ed Attività produttive. Politiche economiche	1	1,8
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	I Direzione	II Direzione	III Direzione	IV Direzione
<b>Anagrafe provinciale</b>	Lavoro	Istruzione, Formazione professionale e Lavoro	Lavoro e Formazione professionale	Istruzione, Formazione professionale e Politiche Sociali
<b>Centri per l'Impiego (CPI)</b>	Lavoro	Lavoro e Formazione professionale	Istruzione, Formazione professionale e Lavoro	Istruzione, Formazione professionale e Politiche Sociali
<b>Offerta formativa</b>	Formazione professionale	Lavoro e Formazione professionale	Lavoro	Istruzione, Formazione professionale e Politiche Sociali
<b>Apprendistato</b>	Lavoro	Lavoro e Formazione professionale	Formazione professionale	Istruzione, Formazione professionale e Lavoro

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Valore Assoluto	Valore %
Lavoro. Politiche del Lavoro	17	34,0
Istruzione, Formazione, Lavoro	6	12,0
Lavoro e Formazione professionale	5	10,0
Istruzione, Formazione professionale e Politiche Sociali	5	10,0
Formazione Professionale	3	6,0
Istruzione	3	6,0
Politiche sociali e culturali	3	6,0
Formazione Professionale ed Istruzione	2	4,0
Centri per l'Impiego	2	4,0
Economia ed Attività produttive. Politiche economiche	2	4,0
Altro	2	4,0
<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Valore Assoluto	Valore %
Lavoro. Politiche del Lavoro	24	41,4
Lavoro e Formazione professionale	11	19,0
Istruzione, Formazione, Lavoro	7	12,1
Istruzione, Formazione professionale e Politiche Sociali	6	10,4
Centri per l'Impiego	4	6,9
Orientamento. Istruzione. Formazione professionale. Politiche del Lavoro	2	3,4
Economia ed Attività produttive. Politiche economiche	2	3,4
Formazione Professionale	1	1,7
Formazione Professionale ed Istruzione	1	1,7
<b>Totale</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 77  
Direzioni con responsabilità nelle aree dell'obbligo formativo (prime risposte in ordine d'importanza)

Tabella 77.1  
Assessorati e uffici della Provincia che hanno responsabilità nelle aree di attività per l'obbligo formativo. Direzione per l'anagrafe provinciale

Tabella 77.2  
Assessorati e uffici della Provincia che hanno responsabilità nelle aree di attività per l'obbligo formativo. Direzione per i Centri per l'impiego

Tabella 77.3  
Assessorati e  
uffici della  
Provincia che  
hanno  
responsabilità  
nelle aree di  
attività per  
l'obbligo  
formativo.  
Direzione per  
l'offerta  
formativa

	Valore Assoluto	Valore %
Formazione Professionale	15	27,3
Lavoro e Formazione professionale	10	18,2
Lavoro. Politiche del Lavoro	7	12,7
Istruzione, Formazione, Lavoro	7	12,7
Istruzione, Formazione professionale e Politiche Sociali	6	11,0
Formazione Professionale ed Istruzione	4	7,3
Orientamento. Istruzione. Formazione professionale. Politiche del Lavoro	2	3,6
Economia ed Attività produttive. Politiche economiche	2	3,6
Istruzione	1	1,8
Centri di Formazione Professionali	1	1,8
<b>Totale</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 77.4  
Assessorati e  
uffici della  
Provincia che  
hanno  
responsabilità  
nelle aree di  
attività per  
l'obbligo  
formativo.  
Direzione per  
l'apprendistato

	Valore Assoluto	Valore %
Lavoro. Politiche del Lavoro	10	22,3
Lavoro e Formazione professionale	9	20,0
Formazione Professionale	8	17,8
Istruzione, Formazione, Lavoro	7	15,6
Istruzione, Formazione professionale e Politiche Sociali	5	11,1
Formazione Professionale ed Istruzione	2	4,4
Centri per l'Impiego	2	4,4
Orientamento. Istruzione. Formazione professionale. Politiche del Lavoro	1	2,2
Economia ed Attività produttive. Politiche economiche	1	2,2
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 78  
Uffici con  
responsabilità  
nelle aree  
dell'obbligo  
formativo (prime  
risposte in ordine  
d'importanza)

	I Ufficio	II Ufficio	III Ufficio	IV Ufficio
<b>Anagrafe provinciale</b>	Centri per l'Impiego	Lavoro	Orientamento	Istruzione
<b>Centri per l'Impiego (CPI)</b>	Centri per l'Impiego	Obbligo formativo	Formazione professionale e Lavoro	Orientamento
<b>Offerta formativa</b>	Formazione professionale	Programmazione OF ed Orientamento	Centri per l'impiego	Formazione professionale e Lavoro
<b>Apprendistato</b>	Formazione professionale	Apprendistato	Centri per l'impiego	Lavoro

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos



	Valore Assoluto	Valore %
Centri per l'impiego	12	20,3
Lavoro. Politiche del Lavoro	10	16,9
Orientamento	8	13,6
Istruzione	7	11,9
Obbligo Formativo	5	8,4
Istruzione e Formazione professionale	4	6,8
Ossevatorio Scolastico Provinciale	4	6,8
Lavoro e Formazione professionale	3	5,1
Formazione professionale. Agenzie formative	2	3,4
Anagrafe Obbligo Formativo	2	3,4
Altro	2	3,4
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>

Tabella 78.1  
Assessorati e uffici della Provincia che hanno responsabilità nelle aree di attività per l'obbligo formativo. Ufficio per l'anagrafe provinciale

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Valore Assoluto	Valore %
Centri per l'impiego	24	40,0
Lavoro. Politiche del Lavoro	18	30,0
Orientamento	7	11,7
Obbligo Formativo	3	5,0
Lavoro e Formazione professionale	3	5,0
Altro	3	5,0
Formazione professionale. Agenzie formative	2	3,3
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Tabella 78.2  
Assessorati e uffici della Provincia che hanno responsabilità nelle aree di attività per l'obbligo formativo. Ufficio per i Centri per l'impiego

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Valore Assoluto	Valore %
Formazione professionale. Agenzie formative	36	62,1
Programmazione per orientamento e l'OF	7	12,1
Istruzione e Formazione professionale	4	6,9
Lavoro. Politiche del Lavoro	3	5,2
Centri per l'impiego	3	5,2
Lavoro e Formazione professionale	2	3,4
Programmazione e monitoraggio per l'OF	2	3,4
Altro	1	1,7
<b>Totale</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

Tabella 78.3  
Assessorati e uffici della Provincia che hanno responsabilità nelle aree di attività per l'obbligo formativo. Ufficio per l'offerta formativa

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 78.4  
Assessorati e  
uffici della  
Provincia che  
hanno  
responsabilità  
nelle aree di  
attività per  
l'obbligo  
formativo. Ufficio  
per  
l'apprendistato

	Valore Assoluto	Valore %
Formazione professionale. Agenzie formative	19	35,8
Apprendistato. Formazione per apprendisti	9	17,0
Lavoro. Politiche del Lavoro	8	15,1
Centri per l'impiego	8	15,1
Istruzione e Formazione professionale	3	5,6
Lavoro e Formazione professionale	2	3,8
Programmazione per orientamento e l'OF	2	3,8
Altro	2	3,8
<b>Totale</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 79  
Personale della  
Provincia  
dedicato alla  
gestione  
dell'obbligo  
formativo. Totale  
dei dipendenti e  
dei collaboratori  
per ruolo-  
funzione sul  
complesso delle  
Province  
intervistate  
(v.a.)

Ruolo Funzione	Persone assegnate a tempo pieno		Persone assegnate a tempo parziale		Totale
Amministrativo/ Gestionale	Dipendenti	135	Dipendenti	205	<b>340</b>
	Collaboratori	9	Collaboratori	41	<b>50</b>
	<b>Totale</b>	<b>144</b>	<b>Totale</b>	<b>246</b>	<b>390</b>
Tecnico/ Informatico	Dipendenti	11	Dipendenti	23	<b>34</b>
	Collaboratori	4	Collaboratori	45	<b>49</b>
	<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>83</b>
Tecnico/ Progettista	Dipendenti	15	Dipendenti	47	<b>62</b>
	Collaboratori	8	Collaboratori	25	<b>33</b>
	<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>Totale</b>	<b>72</b>	<b>95</b>
Tutor e orientatori	Dipendenti	77	Dipendenti	101	<b>178</b>
	Collaboratori	80	Collaboratori	182	<b>262</b>
	<b>Totale</b>	<b>157</b>	<b>Totale</b>	<b>182</b>	<b>440</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 80  
Personale della  
Provincia  
dedicato alla  
gestione  
dell'obbligo  
formativo. Media  
dei dipendenti e  
dei collaboratori  
per ruolo-  
funzione

Ruolo Funzione	Media sulle risposte (Contratto di lavoro)		Media sulle risposte (n. persone assegnate a tempo pieno)		Media sulle risposte (n. persone assegnate a tempo parziale)	
Amministrativo/ Gestionale	Dipendenti	5,4	Dipendenti	5,2	Dipendenti	4,1
	Collaboratori	2,0	Collaboratori	1,3	Collaboratori	1,9
Tecnico/ Informatico	Dipendenti	1,4	Dipendenti	1,2	Dipendenti	1,3
	Collaboratori	1,6	Collaboratori	1	Collaboratori	1,6
Tecnico/ Progettista	Dipendenti	2,8	Dipendenti	1,7	Dipendenti	3,1
	Collaboratori	1,9	Collaboratori	1,6	Collaboratori	1,9
Tutor e orientatori	Dipendenti	6,4	Dipendenti	5,5	Dipendenti	5,6
	Collaboratori	5,7	Collaboratori	5,7	Collaboratori	5,5

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Valore Assoluto	Valore %
Formazione professionale	16	29,6
Lavoro e Formazione professionale	10	18,5
Lavoro. Politiche del Lavoro	6	11,1
Centri per l'impiego	6	11,1
Istruzione, Formazione, Lavoro	6	11,1
Istruzione	5	9,2
Orientamento	3	5,6
Istruzione e Lavoro	1	1,9
Obbligo Formativo	1	1,9
<b>Totale</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 81  
Servizi di appartenenza per il ruolo-funzione amministrativo/gestionale

	Valore Assoluto	Valore %
Istruzione	8	24,3
Centri per l'impiego	6	18,2
Risorse informative, Sistema Informativo Lavoro, Informatica, Società esterne informatiche	5	15,1
Lavoro e Formazione professionale	4	12,1
Lavoro. Politiche del Lavoro	4	12,1
Formazione professionale	3	9,1
Istruzione, Formazione, Lavoro	2	6,1
Orientamento	1	3,0
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 82  
Servizio di appartenenza per il ruolo-funzione Tecnico/informatico

	Valore Assoluto	Valore %
Formazione professionale	9	40,9
Lavoro. Politiche del Lavoro	4	18,2
Lavoro e Formazione professionale	3	13,6
Orientamento	3	13,6
Centri per l'impiego	2	9,1
Istruzione	1	4,6
<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 83  
Servizio di appartenenza per ruolo-funzione Tecnico/Progettista

Tabella 84  
Servizio di  
appartenenza per  
ruolo funzione  
Tutor e  
orientatori

	Valore Assoluto	Valore %
Formazione professionale	5	29,3
Centri per l'impiego	3	17,6
Lavoro e Formazione professionale	2	11,8
Lavoro. Politiche del Lavoro	2	11,8
Istruzione, Formazione, Lavoro	2	11,8
Orientamento	1	5,9
Istruzione	1	5,9
Risorse informative, Sistema Informativo Lavoro, Informatica, Società esterne informatiche	1	5,9
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 85  
Distribuzione  
delle Province  
secondo la  
quantità di ruoli-  
funzione del  
personale  
dedicato  
all'obbligo  
formativo

	Valore Assoluto	Valore %
Nessun ruolo funzione	17	21,8
Un ruolo funzione	13	16,7
Due ruoli funzione	15	19,2
Tre ruoli funzione	15	19,2
Quattro ruoli funzione	11	14,1
Cinque ruoli funzione	7	9,0
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 86  
Organizzazione di  
corsi di  
formazione per il  
personale sulla  
tematica  
dell'obbligo  
formativo per  
ripartizione  
territoriale

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Hanno organizzato corsi	43,5	35,0	27,8	47,1	<b>38,5</b>	30
Non hanno organizzato corsi	56,5	65,0	72,2	52,9	<b>61,5</b>	48
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Valore Assoluto	Valore %
Amministrativo/gestionale	371	30,8
Tecnico/informatico	46	3,8
Tecnico/progettista	66	5,5
Tutor e orientatori	295	24,5
Altro	427	35,4
<b>Totale</b>	<b>1.205</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 87  
Personale dedicato all'obbligo formativo che ha partecipato a corsi di formazione (valore assoluto per area funzione)

	Valore Medio
Amministrativo/gestionale	30,9
Tecnico/informatico	6,6
Tecnico/progettista	11
Tutor e orientatori	49,2
Altro	20,3
<b>Totale</b>	<b>23,2</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 88  
Personale dedicato all'obbligo formativo che ha partecipato a corsi di formazione (valore medio per area funzione)

	Valore Assoluto	Valore %
Aggiornamento legislativo	9	27,2
Gestione Anagrafe OF; gestione banca dati OF; informatica di gestione per OF	5	15,2
Comunicazione	1	3,0
Progettazione interventi formativi	6	18,2
Gestione dei servizi orientativi	5	15,2
Tecniche di orientamento; tecniche di gestione del colloquio	3	9,1
Tutoraggio	3	9,1
Riforma della scuola	1	3,0
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 89  
Contenuti essenziali dei corsi di formazione per il personale sulla tematica dell'obbligo formativo

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Esiste voce apposita	52,2	35,0	77,8	41,2	<b>51,3</b>	40
Non esiste voce apposita	47,8	65,0	22,2	58,8	<b>48,7</b>	38
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 90  
Presenza di una voce apposita dedicata all'obbligo formativo nel bilancio della Provincia per ripartizione territoriale

**Tabella 91**  
*Presenza di una voce apposita dedicata all'obbligo formativo nel bilancio della Provincia secondo l'attribuzione della delega regionale*

	Esiste una voce di bilancio
Non esiste delega alle province	15,0
Esiste delega alle province	85,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>
N. casi	40

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

**Tabella 92**  
*Previsioni di spesa per l'obbligo formativo nei bilanci delle Province per ripartizione territoriale (anno 2003 - valori in Euro)*

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
0 - 80.000	9,1	-	-	57,1	<b>14,3</b>	5
80.001-250.000	18,2	50,0	-	28,6	<b>20,0</b>	7
250.001-800.000	-	33,3	72,7	-	<b>28,6</b>	10
Più di 800.001	72,7	16,7	27,3	14,3	<b>37,1</b>	13
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	11	6	11	7		35

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

**Tabella 93**  
*Spesa per l'obbligo formativo nei bilanci delle Province per ripartizione territoriale (anno 2003 - valori in Euro)*

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
0- 80.000	37,5	-	10,0	66,6	<b>25,8</b>	8
80.001-250.000	-	42,8	10,0	16,7	<b>16,1</b>	5
250.001-600.000	-	28,6	60,0	-	<b>25,8</b>	8
Più di 600.001	62,5	28,6	20,0	16,7	<b>32,3</b>	10
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	8	7	10	6		31

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

**Tabella 94**  
*Distribuzione della provenienza delle risorse finanziarie per le attività dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale (media delle risposte)*

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Risorse comunitarie	18,5	17,4	44,5	46,4	<b>29,5</b>
Risorse nazionali	48,4	37,1	5,9	36,4	<b>33,3</b>
Risorse regionali	2,9	4,6	1,8	-	<b>2,5</b>
Risorse provinciali	0,2	0,6	6,4	-	<b>1,8</b>
Altro	29,9	40,5	41,3	17,3	<b>33,0</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Risorse comunitarie	52,2	45,0	72,2	35,3	<b>51,3</b>
Risorse nazionali	65,2	45,0	22,2	23,5	<b>41,0</b>
Risorse regionali	21,7	10,0	16,7	-	<b>12,8</b>
Risorse provinciali	4,3	5,0	5,6	-	<b>3,8</b>
Altro	60,9	45,0	72,2	17,6	<b>50,0</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 95  
Distribuzione delle Province secondo la provenienza delle risorse finanziarie per le attività dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Nessuna risorsa	8,7	25,0	16,7	35,3	<b>20,5</b>	16
Una risorsa	26,2	20,0	-	52,9	<b>24,4</b>	19
Due risorse	30,4	40,0	61,0	11,8	<b>35,9</b>	28
Tre risorse	21,7	10,0	22,3	-	<b>14,1</b>	11
Quattro risorse	13,0	5,0	-	-	<b>5,1</b>	4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 96  
Distribuzione delle Province secondo il numero di risorse finanziarie disponibili per le attività dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Per la formazione iniziale e di base	78,7	65,8	68,8	17,1	<b>63,6</b>
Per l'apprendistato in obbligo formativo	4,6	7,2	7,9	10,0	<b>6,9</b>
Per l'attività dei Servizi per l'impiego	9,9	4,0	14,1	55,3	<b>16,6</b>
Per la gestione dell'anagrafe provinciale	1,7	3,1	8,9	16,1	<b>6,2</b>
Altro	5,0	19,8	0,2	1,4	<b>6,7</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 97  
Distribuzione degli impieghi delle risorse finanziarie per le attività dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale (media delle risposte)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Per la formazione iniziale e di base	78,3	50,0	88,9	23,5	<b>62,8</b>
Per l'apprendistato in obbligo formativo	34,8	15,0	38,9	11,8	<b>25,6</b>
Per l'attività dei Servizi per l'impiego	39,1	45,0	50,0	41,2	<b>43,6</b>
Per la gestione dell'anagrafe provinciale	21,7	20,0	55,6	23,5	<b>29,5</b>
Altro	17,4	20,0	5,6	11,8	<b>14,1</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 98  
Distribuzione delle Province secondo gli impieghi delle risorse finanziarie per le attività dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale

Tabella 99  
Distribuzione  
delle Province  
secondo il  
numero di  
impieghi di  
risorse finanziarie  
disponibili per le  
attività  
dell'obbligo  
formativo per  
ripartizione  
territoriale

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Non hanno speso per nessuna attività	13,0	30,0	11,1	47,1	<b>24,4</b>	19
Hanno speso per una attività	30,4	20,0	16,7	17,6	<b>21,7</b>	17
Hanno speso per due attività	21,8	25,0	27,8	17,6	<b>23,1</b>	18
Hanno speso per tre attività	21,8	15,0	11,1	11,8	<b>15,4</b>	12
Hanno speso per quattro attività	13,0	10,0	33,3	5,9	<b>15,4</b>	12
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 100  
Presenza di  
attività di  
monitoraggio  
sull'obbligo  
formativo a  
livello provinciale  
per ripartizione  
territoriale

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Svolgono monitoraggio	82,6	85,0	88,9	52,9	<b>78,2</b>	61
Non svolgono monitoraggio	17,4	15,0	11,1	47,1	<b>21,8</b>	17
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 101  
Tipo di  
monitoraggi e  
valutazioni  
sull'obbligo  
formativo  
realizzati dalle  
Province per  
ripartizione  
territoriale

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Monitoraggio, valutazione in itinere	78,3	75,0	83,3	52,9	<b>74,4</b>
Valutazione finale e/o di impatto	69,6	45,0	72,2	35,3	<b>57,7</b>
Altro	4,3	10,5	-	17,6	<b>7,7</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos



		Valore Assoluto	Valore %
Monitoraggio, valutazione in itinere	Percorsi formativi	53	91,4
	Anagrafe	48	82,8
	Attività dei CPI	41	70,7
	Apprendistato	41	70,7
	Altro	8	13,8
	<b>Totale</b>	<b>58</b>	
Valutazione finale e/o di impatto	Percorsi formativi	35	77,8
	Anagrafe	29	64,4
	Attività dei CPI	24	53,3
	Apprendistato	26	57,8
	Altro	4	8,9
	<b>Totale</b>	<b>45</b>	
Altro	Percorsi formativi	5	83,3
	Anagrafe	3	50,0
	Attività dei CPI	4	66,7
	Apprendistato	1	16,7
	Altro	1	16,7
	<b>Totale</b>	<b>6</b>	

Tabella 102  
Monitoraggi e valutazioni sull'obbligo formativo realizzati dalle Province secondo l'oggetto della valutazione. Valori percentuali calcolati sul sottotale delle singole attività

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Monitoraggio, valutazione in itinere	Valutazione finale e/di impatto
Regione, Ente preposto dalla Regione	7,2	8,6
Provincia	2,4	9,4
Lavoro e Formazione professionale	8,3	1,4
Formazione professionale	20,8	23,8
Istruzione	4,4	6,5
Istruzione e Formazione professionale	4,4	5,8
Lavoro. Politiche del Lavoro	13,1	12,9
Istruzione, Formazione professionale, Lavoro	1,0	-
Orientamento	6,7	7,2
Apprendistato. Formazione per apprendisti	1,9	0,7
Centri per l'impiego	17,0	17,3
Ufficio Obbligo Formativo	5,9	1,4
Programmazione e monitoraggio dell'OF	0,5	-
CSA	0,5	-
Osservatorio Scolastico Provinciale	1,5	0,7
Altri Uffici interni	4,4	4,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
N. casi	206	139

Tabella 103  
Ufficio responsabile del monitoraggio

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 104  
Presenza di  
un'anagrafe  
provinciale dei  
giovani in  
obbligo formativo  
per ripartizione  
territoriale

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Esiste l'anagrafe	82,6	85,0	88,9	70,6	<b>82,1</b>	64
Non esiste l'anagrafe	17,4	15,0	11,1	29,4	<b>17,9</b>	14
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 105  
Tipo di struttura  
che gestisce la  
banca dati  
anagrafe  
provinciale  
dell'obbligo  
formativo

	Valore Assoluto	Valore %
Centri per l'impiego	21	28,4
<b>Regione, Società della Regione</b>	12	16,2
Osservatorio Scolastico Provinciale	6	8,1
Ufficio Orientamento	5	6,8
<b>Provincia</b>	4	5,4
<b>Assessorato Lavoro, Formazione, Istruzione</b>	4	5,4
Istruzione	3	4,1
Ufficio Obbligo Formativo	3	4,1
Settore Risorse Informative, Ufficio Informatica	3	4,1
Società esterna alla Provincia	3	4,1
Settore Politiche del Lavoro e della Formazione	2	2,7
Formazione Professionale	2	2,7
Centro Servizi Amministrativi	2	2,7
Ufficio anagrafe dell'OF	2	2,7
Istruzione e Formazione professionale	1	1,4
<b>Servizio Politiche del Lavoro</b>	1	1,4
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

Hanno fornito una risposta: 64; due risposte: 10

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 106  
Supporto  
utilizzato per la  
banca dati  
dell'anagrafe  
provinciale  
dell'obbligo  
formativo

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Cartaceo	5,0	11,8	6,2	8,3	<b>7,7</b>	5
Informatizzato	45,0	52,9	81,3	91,7	<b>64,6</b>	42
Internet	50,0	35,3	12,5	-	<b>27,7</b>	18
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	20	17	16	12		65

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Mancanti	Parziali	Complete	Totale	N. casi
Consistenza leve anagrafiche	15,1	46,6	38,4	100,0	73
Scelte del percorso formativo espresse dai giovani nell'ultimo anno di scuola dell'obbligo	13,5	50,0	36,5	100,0	74
Stato formativo dei giovani	12,3	57,5	30,1	100,0	73

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 107  
Tipo e qualità delle informazioni disponibili nell'anagrafe provinciale dell'obbligo formativo

		Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud
Consistenza leve anagrafiche	Mancanti	13,0	11,0	17,7	20,0
	Parziali	52,2	33,5	29,4	73,3
	Complete	34,8	55,5	52,9	6,7
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	N. casi	23	18	17	15
Scelte del percorso formativo espresse dai giovani nell'ultimo anno di scuola dell'obbligo	Mancanti	4,3	16,7	17,6	18,8
	Parziali	60,9	22,2	35,3	81,2
	Complete	34,8	61,1	47,1	-
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	N. casi	23	18	17	16
Stato formativo dei giovani	Mancanti	4,3	11,2	11,8	26,7
	Parziali	65,2	44,4	47,0	73,3
	Complete	30,5	44,4	41,2	-
	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
	N. casi	23	18	17	15

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 108  
Tipo e qualità delle informazioni disponibili nell'anagrafe provinciale dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Banche dati dei CPI	73,9	70,0	88,9	64,7	<b>74,4</b>
Banche dati dei Centro servizi amministrativi	21,7	15,0	27,8	5,9	<b>17,9</b>
Banche dati delle Scuole	63,9	80,0	83,8	70,6	<b>76,9</b>
Banche dati dei Centri di formazione professionale	69,6	65,0	50,0	23,5	<b>53,8</b>
Anagrafi comunali	39,9	20,0	55,6	29,4	<b>35,9</b>
Anagrafi sanitarie	-	15,0	-	-	<b>3,8</b>
Imprese private	-	5,0	-	-	<b>3,8</b>
Banche dati dei Servizi sociali	4,3	5,0	5,6	11,8	<b>6,4</b>
Altro	8,7	10,0	22,2	-	<b>10,3</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

Tabella 109  
Banche dati utilizzate per acquisire e verificare le informazioni dell'anagrafe provinciale dell'obbligo formativo per ripartizione territoriale

**Tabella 110**  
Distribuzione  
delle Province  
secondo il  
numero di  
banche dati  
utilizzate per  
acquisire e  
verificare le  
informazioni  
dell'anagrafe  
provinciale  
dell'obbligo  
formativo

	Valore Assoluto	Valore %
Nessuna banca dati	11	14,1
Una banca dati	3	3,8
Due banche dati	16	20,5
Tre banche dati	19	24,4
Quattro banche dati	20	25,6
Cinque banche dati	6	7,7
Sei banche dati	2	2,6
Sette banche dati	1	1,3
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

**Tabella 111**  
Centri per  
l'impiego.  
Attività per  
l'obbligo  
formativo  
secondo le  
modalità di  
gestione  
(val. %)

	Diretta	Centralizzata	Esternalizzata
Anagrafe	33,3	39,7	10,3
Contatto con i giovani	70,5	14,1	14,1
Accoglienza	75,6	9,0	10,3
Informazione	79,5	7,7	15,4
Orientamento	64,1	17,9	19,2
Tutorato	53,8	20,5	20,5

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

**Tabella 112**  
Distribuzione  
delle Province  
secondo il  
numero di Centri  
per l'impiego che  
offrono  
direttamente  
servizi per  
l'obbligo  
formativo per  
ripartizione  
territoriale

N. C.P.I.	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
1	13,0	5,3	5,6	15,4	<b>9,6</b>	7
2-3	34,9	31,6	44,4	23,1	<b>34,2</b>	25
4-5	26,2	15,7	38,9	38,4	<b>28,8</b>	21
6-7	4,3	31,6	-	-	<b>9,6</b>	7
8-9	8,7	10,5	-	7,7	<b>6,9</b>	5
Più di 10	13,0	5,3	11,1	15,4	<b>10,9</b>	8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	19	18	13		73

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

**Tabella 113**  
Centri per  
l'impiego.  
Tipologia dei  
servizi erogati per  
ripartizione  
territoriale

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Informazione	100,0	95,0	88,9	76,5	<b>91,0</b>
Orientamento	87,0	75,0	83,3	76,5	<b>80,0</b>
Tutorato	73,9	70,0	77,8	58,8	<b>70,5</b>
N. casi	23	20	18	17	<b>78</b>

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Incontri con i giovani	91,3	70,0	88,9	64,7	<b>79,5</b>
Incontri con le famiglie	78,3	65,0	66,7	47,1	<b>65,4</b>
Altre iniziative pubbliche	73,9	50,0	72,2	35,3	<b>59,0</b>
Distribuzione materiale informativo presso le proprie sedi	95,7	75,0	83,3	58,8	<b>79,5</b>
Sito web	73,9	70,0	55,6	47,1	<b>62,8</b>
Trasmissioni radio televisive	30,4	15,0	16,7	17,6	<b>20,5</b>
Informazioni sui giornali	43,5	45,0	38,9	17,6	<b>37,2</b>
Attivazione di reti sociali nel territorio	52,2	40,0	66,7	17,6	<b>44,9</b>
Altro	21,7	15,0	11,1	-	<b>12,8</b>
<b>Totale (v.a.)</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>78</b>

Tabella 114  
Attività informative realizzate dalle Province rivolte ai giovani in obbligo formativo per ripartizione territoriale

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale	N. casi
Nessuna	-	15,0	11,1	23,5	<b>11,5</b>	9
Un'attività	-	-	-	11,8	<b>2,6</b>	2
Due attività	-	10,0	-	5,9	<b>3,9</b>	3
Tre attività	8,7	5,0	11,1	23,4	<b>11,5</b>	9
Quattro attività	26,2	10,0	22,2	11,8	<b>17,9</b>	14
Cinque attività	13,0	20,0	11,1	-	<b>11,5</b>	9
Sei attività	21,7	15,0	11,1	11,8	<b>15,4</b>	12
Sette attività	8,7	20,0	16,7	-	<b>11,5</b>	9
Otto attività	21,7	5,0	11,1	11,8	<b>12,8</b>	10
Nove attività	-	-	5,6	-	<b>1,4</b>	1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
N. casi	23	20	18	17		78

Tabella 115  
Distribuzione delle Province secondo il numero di attività informative rivolte ai giovani in obbligo formativo per ripartizione territoriale

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos

	Governo del sistema	Formazione iniziale, di base	Apprendistato	Servizi per l'impiego	Anagrafe provinciale
Risorse finanziaria	15,4	19,2	5,1	9,0	9,0
Qualificazione del personale	5,1	10,3	3,8	29,5	3,8
Scarsa chiarezza sulle funzioni della Provincia	15,4	3,8	6,4	7,7	2,6
Mancanza di effettivi poteri conferiti alla Provincia	11,5	12,8	11,5	5,1	6,4
Numerosità dei soggetti coinvolti	20,5	6,4	14,1	6,4	19,2
Mancanza di collaborazione sul territorio	3,8	2,6	10,3	5,1	24,4

Tabella 116  
Criticità rilevate nella gestione delle diverse aree del sistema dell'obbligo formativo

Fonte: Dati Indagine Isfol-Cesos



**strumenti**







**Indagine Isfol-Cesos sulle attività svolte dalle Province  
per la costruzione del sistema di obbligo formativo  
ANNO FORMATIVO 2003-04**

**QUESTIONARIO**

---

**ANAGRAFICA**

**Provincia:** \_\_\_\_\_

**Regione:** \_\_\_\_\_

**Ufficio o Servizio principale di riferimento per la compilazione della scheda:**

\_\_\_\_\_

**Responsabile del Servizio:** \_\_\_\_\_

**Indirizzo:** \_\_\_\_\_

**Telefono:** \_\_\_\_\_

**Fax:** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

**Sito Web:** \_\_\_\_\_

**Persona a cui riferirsi per la presente scheda:** \_\_\_\_\_

**Telefono:** \_\_\_\_\_

**Fax:** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

**Altri Servizi coinvolti nella compilazione della scheda** \_\_\_\_\_

Nome e cognome	Servizio	N. telefono	E-mail

## GOVERNO DEL SISTEMA

1. Può indicare se la Regione ha delegato alla Provincia l'esercizio delle funzioni inerenti l'obbligo formativo?

Sì  No

2. Può specificare le responsabilità operative attribuite alla Provincia in materia di obbligo formativo?

Responsabilità	Sì	No
Programmazione generale delle attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione dell'offerta formativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione delle attività di apprendistato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione dell'anagrafe dei giovani in obbligo formativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoraggio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Può segnalare i principali atti amministrativi e normativi attualmente in vigore sull'obbligo formativo nella Provincia?<sup>11</sup>

Tipologia	Riferimento preciso (titolo, data, numero, ecc.)
Delibere di giunta (inclusi avvisi, bandi, ecc.)	
Programmi	
Piani esecutivi-operativi	
Determinazioni, atti monocratici dirigenziali	
Altro (specificare)	

*(Si prega di allegarne copia o di segnalare il sito web dove si può scaricare il documento)*

4. Può indicare se esistono dei Protocolli di intesa/ Accordi sul tema dell'obbligo formativo con altre istituzioni e/o con le parti sociali?

Sì  No

---

<sup>11</sup> Si ricorda che il periodo di riferimento per l'intero questionario è il 2003-2004.

**4.1. Se sì, completare la tabella sottostante:**

Denominazione	Oggetto	Finalità	Soggetti firmatari	Durata

*(Si prega di allegarne copia o di segnalare il sito web dove si può scaricare il documento)*

**5. Nell'ambito dell'Amministrazione provinciale esistono organismi di coordinamento delle attività sull'obbligo formativo?**

Sì  No

**5.1. Se sì, indicare da quali soggetti sono composti e quali sono le loro funzioni:**

Denominazione precisa <sup>12</sup>	Soggetti coinvolti <sup>13</sup>	Funzioni/finalità (ad esempio programmazione, indirizzo politico generale, gestione, ecc.)
1		
2		
3		
4 Altro (specificare)		

**6. Può indicare quali sono gli Assessorati, le Direzioni e gli Uffici che hanno la responsabilità delle seguenti aree di attività inerenti l'obbligo formativo?**

Aree del sistema	Assessorato	Direzione (o settore)	Ufficio (o servizio)
Anagrafe provinciale			
Centri per l'impiego (CPI)			
Offerta formativa (iniziale, di base, integrata)			
Apprendistato			
Altro (specificare)			

<sup>12</sup> Esempio: cabina di regia, comitato di pilotaggio, gruppo di lavoro, ecc.

<sup>13</sup> Nel caso della Provincia si prega di specificare l'Assessorato e l'Ufficio competente.

**RISORSE DEDICATE ALLA GESTIONE DELL'OBBLIGO FORMATIVO***(Riferite esclusivamente all'Amministrazione Provinciale)*

7. Può indicare il personale dell'Amministrazione provinciale dedicato totalmente o parzialmente alla gestione dell'obbligo formativo?

Ruolo Funzione	Servizio di appartenenza <sup>14</sup>	Contratto di lavoro (dipendente, collaboratore/consulente esterno)	N° persone assegnate a tempo pieno sull'O.F.	N° persone assegnate a tempo parziale sull'O.F.
Amministrativo/gestionale		Dipendenti _____		
		Collaboratori _____		
Tecnico/Informatico		Dipendenti _____		
		Collaboratori _____		
Tecnico/Progettista		Dipendenti _____		
		Collaboratori _____		
Tutor e orientatori		Dipendenti _____		
		Collaboratori _____		
Altro (specificare)		Dipendenti _____		
		Collaboratori _____		

8. Può indicare se negli ultimi due anni sono stati organizzati corsi di formazione per il personale attinenti alle tematiche dell'obbligo formativo?

Sì    No

**8.1. Se sì, completare la tabella sottostante:**

Ruolo/funzione (dei fruitori della formazione)	N. partecipanti <sup>15</sup>	Contenuti essenziali <sup>16</sup>
Amministrativo/gestionale		
Tecnico/Informatico		
Tecnico/Progettista		
Tutor e orientatori		
Altro (specificare)		

14 Esempio: Centro per l'impiego, Ufficio Istruzione della Provincia, Ufficio politiche formative e del lavoro, ecc.

15 Oltre al numero si prega di specificare se sono dipendenti o collaboratori esterni.

16 Esempio: Aggiornamento legislativo, aggiornamento tecnico, gestione banche dati, nuove tecniche di orientamento, ecc.

**9. Può indicare se esiste nel Bilancio provinciale una apposita voce dedicata all'obbligo formativo?**

*(Dati riferiti al 2003)*

Sì     No

**9.1. Se sì, a quanto ammonta?<sup>17</sup>**

*Previsione*

*Spesa*

**10. Anche se non esiste una specifica voce di bilancio, può indicare la provenienza e la distribuzione percentuale delle risorse per finanziare le attività destinate all'obbligo formativo?**

Tipologia di risorse finanziarie	%
Risorse comunitarie	
Risorse nazionali	
Risorse regionali	
Risorse provinciali	
Altre (specificare)	
<b>Totale</b>	100

**11. Può indicare per quali attività sono state spese le risorse finanziarie destinate all'obbligo formativo e la loro distribuzione percentuale?**

Tipologia di attività	%
Per la formazione iniziale o di base <sup>18</sup>	
Per l'apprendistato in obbligo formativo	
Per l'attività dei servizi per l'impiego <sup>19</sup>	
Per la gestione dell'anagrafe provinciale	
Altro (specificare)	
<b>Totale</b>	100

<sup>17</sup> Riportare i dati sia di previsione che di spesa.

<sup>18</sup> Inclusi i percorsi integrati.

<sup>19</sup> Compresi gli oneri per il personale.

## MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

12. Può indicare se vengono effettuati monitoraggi, valutazioni, ecc. sull'obbligo formativo a livello provinciale?

Sì  No

12.1. Se sì, di quale tipo?

Tipologia	Oggetto del monitoraggio e della valutazione	Ufficio provinciale o ente responsabile
Monitoraggio, valutazione in itinere	<input type="checkbox"/> Percorsi formativi	
	<input type="checkbox"/> Anagrafe	
	<input type="checkbox"/> Attività dei CPI	
	<input type="checkbox"/> Apprendistato	
	<input type="checkbox"/> Altro (specificare)	
Valutazione finale e/o di impatto	<input type="checkbox"/> Percorsi formativi	
	<input type="checkbox"/> Anagrafe	
	<input type="checkbox"/> Attività dei CPI	
	<input type="checkbox"/> Apprendistato	
	<input type="checkbox"/> Altro (specificare)	
Altro (specificare):	<input type="checkbox"/> Percorsi formativi	
	<input type="checkbox"/> Anagrafe	
	<input type="checkbox"/> Attività dei CPI	
	<input type="checkbox"/> Apprendistato	
	<input type="checkbox"/> Altro (specificare)	

*(Si prega di allegare eventuale documentazione sulle attività di monitoraggio e valutazione)*

## CARATTERISTICHE DELL'ANAGRAFE DELL'OBBLIGO FORMATIVO

13. Può indicare se esiste una anagrafe provinciale dei giovani in obbligo formativo?

- Sì     No

13.1. Se sì, quale struttura gestisce operativamente la Banca dati?

---

14. Può indicare il tipo di supporto utilizzato?

- cartaceo  
 informatizzato  
 internet

15. Può indicare comunque il tipo di informazioni rese disponibili?

Tipologia di informazione	Mancanti	Parziali	Complete
Consistenza leve anagrafiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scelte del percorso formativo espresse dai giovani nell'ultimo anno di scuola dell'obbligo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stato formativo dei giovani (scuola, formazione professionale, apprendistato, fuori dai percorsi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.1 Se le informazioni di cui sopra sono complete, compilare la tabella seguente:

Tipologia	Numero
N° giovani 14-17enni	
N° giovani 14-17enni a scuola	
N° giovani 14-17enni in formazione professionale	
N° giovani 14-17enni in apprendistato	
N° giovani 14-17enni fuori dai percorsi	

16. Può indicare quali banche dati vengono utilizzate per acquisire, incrociare, verificare le informazioni disponibili nell'anagrafe dell'obbligo formativo?

- Banche dati dei Centri per l'Impiego
- Banche dati dei Centro servizi amministrativi (CSA)
- Banche dati delle Scuole
- Banche dati dei Centri di formazione professionale
- Anagrafi comunali
- Anagrafi sanitarie
- Imprese private
- Banche dati dei Servizi sociali
- Altro (specificare)

## ATTIVITÀ DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

17. Può indicare con quali modalità avviene la gestione delle attività riportate nella tabella sottostante?

### Guida alla compilazione della tabella:

- *Diretta*, ciascun Centro per l'impiego dispone di risorse professionali ed agisce in autonomia, collaborando eventualmente con altre strutture;
- *Centralizzata*, mediante l'affidamento delle attività sul territorio ad un unico Centro per l'impiego (o altra struttura provinciale);
- *Esternalizzata*, attraverso l'affidamento delle attività ad enti/società esterne.

Modalità di gestione	Anagrafe	Contatto con i giovani	Accoglienza	Informazione	Orientamento	Tutorato
Diretta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centralizzata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esternalizzata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Può indicare il numero dei CPI che nel territorio provinciale offrono direttamente servizi per l'obbligo formativo?

N. \_\_\_\_\_ sul totale dei CPI presenti nella provincia (N. \_\_\_\_\_)

19. Tipologia di servizi attivati direttamente dai CPI

- Informazione (svolta in n. \_\_\_\_ centri)
- Orientamento (svolta in n. \_\_\_\_ centri)
- Tutorato (svolta in n. \_\_\_\_ centri)

20. Può indicare eventuali attività informative messe in atto dalla Provincia rivolte ai giovani in obbligo formativo?<sup>20</sup>

Incontri con i giovani	<input type="checkbox"/>
Incontri con le famiglie	<input type="checkbox"/>
Altre iniziative pubbliche (Fiere, esposizioni, ecc.)	<input type="checkbox"/>
Distribuzione materiale informativo presso le proprie sedi	<input type="checkbox"/>
Sito web	<input type="checkbox"/>
Trasmissioni radio televisive	<input type="checkbox"/>
Informazioni sui giornali	<input type="checkbox"/>
Attivazione di reti sociali nel territorio	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

<sup>20</sup> Indicare le azioni informative che si aggiungono o esulano le attività dei Centri per l'impiego.



## CRITICITÀ RILEVATE

### 21. Può segnalare le criticità emerse nel corso della gestione delle seguenti aree del sistema dell'obbligo formativo?

*(si prega di indicare al massimo 5 criticità ponendole in scala da 1 a 5, dove 1 è la più rilevante e la 5 meno rilevante, attenzione va fornito un solo numero per ogni colonna-esempio: la criticità più rilevante 1 è attribuita ai servizi per l'impiego per la qualificazione del personale, 2 all'anagrafe provinciale a causa della mancanza di collaborazione sul territorio, ecc.)*

	Governo del sistema	Formazione iniziale, di base	Apprendi-stato	Servizi per l'Impiego	Anagrafe provinciale
Risorse finanziarie					
Qualificazione del personale					
Scarsa chiarezza sulle funzioni della Provincia					
Mancanza di effettivi poteri conferiti alla Provincia					
Numerosità dei soggetti coinvolti					
Mancanza di collaborazione sul territorio					

### ALTRI ASPETTI RILEVANTI IN TEMA DI OBBLIGO FORMATIVO

---

---

### INDICARE EVENTUALI PROGETTI RILEVANTI IN TEMA DI OBBLIGO FORMATIVO

---

---

### EVENTUALI NOTE SULLA COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO

---

---

Data \_\_\_\_\_

**Indagine Isfol-Cesos sulle attività svolte dalle Province  
per la costruzione del sistema di obbligo formativo  
ANNO FORMATIVO 2003-04**

**TRACCIA DI INTERVISTA PER GLI STUDI DI CASO**

---

**ANAGRAFICA**

**Provincia:** \_\_\_\_\_

**Regione:** \_\_\_\_\_

**Ufficio o Servizio principale di riferimento per la presente intervista:**

\_\_\_\_\_

**Persona intervistata:** \_\_\_\_\_

**Ruolo nell'istituzione:** \_\_\_\_\_

**Indirizzo:** \_\_\_\_\_

**Telefono:** \_\_\_\_\_

**Fax:** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

**Persona intervistata:** \_\_\_\_\_

**Ruolo nell'istituzione:** \_\_\_\_\_

**Indirizzo:** \_\_\_\_\_

**Telefono:** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

## IL GOVERNO DEL SISTEMA

SOLO SE NON ESISTE IL QUESTIONARIO QUANTITATIVO

**1. Può indicare se esiste una anagrafe provinciale dei giovani in obbligo formativo?**

Sì  No

**2. Può specificare le responsabilità operative attribuite alla Provincia in materia di obbligo formativo?**

<b>Responsabilità</b>	<b>Sì</b>	<b>No</b>
Programmazione generale delle attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione dell'offerta formativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione delle attività di apprendistato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione dell'anagrafe dei giovani in obbligo formativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoraggio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lo stato del governo del sistema dell'OF a livello locale

**3. Esistono atti di indirizzo o linee guida per la gestione dell'OF a livello locale? (cfr. eventuale questionario)**

Sì  No

---

---

---

**4. Quali sono le principali criticità che avete rilevato?**

---

---

---

**5. Quali sono le aree di miglioramento della normativa provinciale? Su quali temi?**

---

---

---

**6. Quali sono le aree di miglioramento nei rapporti tra la Provincia e la Regione? (es. necessità di miglioramento della normativa regionale, precisazioni della delega, scambio di dati più efficaci)**

---

---

---

7. Ravvisate la necessità di costituire nuovi rapporti o di migliorare quelli esistenti con altri soggetti a livello locale per la gestione dell'Obbligo Formativo? (es. necessità di nuove intese; di nuovi protocolli; ecc.)

---

---

---

8. Se esistono degli organi di coordinamento locali, da chi sono composti e quali sono le caratteristiche e le funzionalità prevalenti? (ogni quanto tempo si incontrano, se le decisioni prese vengono realizzate, possibilità di margini di miglioramento)

(cfr. eventuale questionario)

---

---

---

#### ANAGRAFE DELL'OBBLIGO FORMATIVO

SOLO SE NON ESISTE IL QUESTIONARIO QUANTITATIVO

9. Può indicare se esiste una anagrafe provinciale dei giovani in obbligo formativo?

Sì    No

*In caso di risposta negativa:*

10. Perché non esiste l'anagrafe?

---

---

---

11. Quali sono le prospettive future per l'introduzione dell'anagrafe a livello locale? (tempi, modalità, gestori, ecc.)

---

---

---

*In caso di risposta affermativa:*

12. Chi è il soggetto che gestisce l'anagrafe? (cfr. eventuale questionario)

---

---

---

**13. Come si colloca l'anagrafe dell'OF nel territorio provinciale? (se e come dialoga con la Regione e con le altre Province)**

---

---

---

Modello di gestione dell'anagrafe

**14. Quali informazioni sono presenti nell'anagrafe? (esempio: dati anagrafici dei giovani nei diversi percorsi, ecc. Reperire documentazione dei dati dell'anagrafe, esempio: caratteristiche della scheda del singolo giovane)**

---

---

---

**15. Quale flusso seguono le informazioni? (ricostruire graficamente con l'intervistato il diagramma di flusso: dall'origine dei dati agli utilizzatori finali)**

---

---

---

**16. Quali sono le banche dati utilizzate per implementare l'anagrafe? (tabella da utilizzare solo come registrazione del dato) (cfr. eventuale questionario):**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Banche dati dei Centri per l'Impiego                | <input type="checkbox"/> |
| Banche dati dei Centro servizi amministrativi (CSA) | <input type="checkbox"/> |
| Banche dati delle Scuole                            | <input type="checkbox"/> |
| Banche dati dei Centri di formazione professionale  | <input type="checkbox"/> |
| Anagrafi comunali                                   | <input type="checkbox"/> |
| Anagrafi sanitarie                                  | <input type="checkbox"/> |
| Imprese private                                     | <input type="checkbox"/> |
| Banche dati dei Servizi sociali                     | <input type="checkbox"/> |

Altro

---

---

**17. Quali incroci e controlli vengono realizzati fra le informazioni proveniente dalle banche dati? (tab. come sopra) (cfr. eventuale questionario)**

---

---

---

**18. Su quale tipo di supporto è stata sviluppata l'anagrafe? (cartaceo, informatizzato, internet, altro) (cfr. eventuale questionario)**

---

---

---

Stato di avanzamento dell'anagrafe (che cosa esiste ed è verificabile)

19. Qual è il livello di completezza/incompletezza dell'anagrafe? (funzioni attivate)

19.1 Qual è la qualità e l'affidabilità delle informazioni?

---

---

---

20. Ravvisate la necessità di collegarsi a nuove banche dati?

---

---

---

21. Avete riscontrato dei problemi con la Regione per la gestione dell'anagrafe?

---

---

---

22. Avete riscontrato dei problemi con altri soggetti locali per gestione dell'anagrafe?

---

---

---

#### MONITORAGGIO

SOLO SE NON ESISTE IL QUESTIONARIO QUANTITATIVO

23. Può indicare se vengono effettuati monitoraggi, valutazioni, ecc. sull'obbligo formativo a livello provinciale?

Sì    No

*In caso di risposta negativa:*

24. Quali sono le ragioni alla base della mancanza di pratiche di monitoraggio dell'andamento dell'OF?

---

---

---

25. Si prevede di attivare in un futuro prossimo azioni di monitoraggio?

---

---

---

*Se verrà effettuato:*

**26. Da chi verrà effettuato?**

---

---

---

**27. In quali aree del sistema dell'O.F? (anagrafe, percorsi formativi, attività CPI, apprendistato, altro)**

---

---

---

**28. Con quali strumenti?**

---

---

---

*In caso di risposta affermativa:*

**29. Da chi viene effettuato? (cfr. eventuale questionario)**

---

---

---

**30. Quali sono gli oggetti dell'attività di monitoraggio-valutazione? (cfr. con aree di sistema)**

---

---

---

**31. Quale tipo di monitoraggio-valutazione viene effettuata? (valutazione di qualità, ex post, in itinere, di risultato, di impatto ...)**

---

---

---

**Modalità di monitoraggio-valutazione**

**32. Quando vengono effettuate le attività di monitoraggio-valutazione? (con quale periodicità; in quale fase degli interventi)**

---

---

---

**33. Quali strumenti vengono utilizzati?**

---

---

---

34. Utilizzate un modello specifico di monitoraggio-valutazione? (descrittori e indicatori utilizzati)

---

---

---

35. A chi vengono chieste le informazioni utili al monitoraggio-valutazione?

---

---

---

36. Qual è il prodotto finale dell'attività di monitoraggio-valutazione? (rapporti; statistiche; ecc. Raccogliere documentazione)

---

---

---

37. Quali sono le finalità e l'utilizzo concreto del monitoraggio-valutazione? (serve per correggere la nuova programmazione; i risultati vengono esaminati da specifici gruppi di lavoro, comitati...)

---

---

---

38. Previsioni future per lo sviluppo delle attività di monitoraggio?

---

---

---

#### TUTORATO

39. Esistono delle linee guida e/o strategie individuate dall'Amministrazione per l'identificazione delle attività di tutorato? (linee di indirizzo; corsi di formazione specifici, manuali, guide ...)

---

---

---

40. Chi concretamente svolge le attività di tutorato? (CPI<sup>21</sup>)

---

---

---

---

21 Qualora non fossero i CPI registrare chi lo fa e sulla base di quale mandato.



**Descrizione delle attività di tutorato:**

**41. Come vengono individuati i giovani a cui erogare il servizio di tutorato?**

---

---

---

**42. Come viene realizzato l'intervento?**

---

---

---

**43. Qual è la frequenza dei colloqui coi giovani?**

---

---

---

**44. Dove vengono realizzati gli interventi? (presenza di spazi appositi...)**

---

---

---

**45. Quali materiali vengono utilizzati? (di produzione propria o di terzi; es. schede compilate dal tutor sui ragazzi; sono strumenti standard o fai da te? – Possibilmente reperire documentazione)**

---

---

---

**46. Quanti giovani nel 2004 hanno usufruito degli interventi?**

---

---

---

**47. Quali relazioni avete con gli altri soggetti del territorio per realizzare le azioni di tutorato (scuole, cfp, centri sociali, imprese, famiglie, ecc.)**

---

---

---

**48. Quale è la frequenza di questi rapporti? (periodici o sporadici?)**

---

---

---

**Caratteristiche dei tutor (cfr. eventuale questionario)**

**49. Qual è il numero totale dei tutor nella provincia?**

---

---

---

**49.1 Qual è il tipo di rapporto lavorativo prevalente? (% approssimativa dei dipendenti, dei collaboratori, dei consulenti)**

---

---

---

**49.2 Ci sono state iniziative specifiche di formazione?**

---

---

---

**49.3 Quanti ragazzi segue in media ciascun tutor?**

---

---

---

**50. Quali sono a livello provinciale i punti di forza e di debolezza del tutorato?**

---

---

---

**Se non vengono realizzate attività di tutorato**

**51. Perché finora non sono state realizzate azioni di tutorato?**

---

---

---

**52. Quali sono le prospettive future di uno sviluppo di queste attività?**

---

---

---

**INFORMAZIONE E DIFFUSIONE NEL TERRITORIO DELLE ATTIVITÀ DELL'OF**

**53. Quali sono le linee guida o le strategie individuate per le attività di informazione-diffusione nel territorio delle attività dell'OF?**

---

---

---

**54. Come sono state individuate le esigenze del territorio (popolazione) in merito alle azioni di informazione-diffusione da attivare?**

---

---

---

**55. Esiste un piano operativo per gli interventi di informazione e diffusione?**

---

---

---

**56. Quali sono i soggetti destinatari delle attività di informazione e diffusione? (giovani, famiglie, imprese etc)**

---

---

---

**57. Con quali modalità e strumenti vengono realizzati gli interventi per ogni specifico target? (materiali e canali di diffusione utilizzati, etc)**

---

---

---

**58. Chi realizza ogni specifico intervento?**

---

---

---

**59. Ci sono modalità dirette o indirette per riscontrare l'efficacia di questi interventi?**

---

---

---

Luogo e data \_\_\_\_\_

Intervistatore \_\_\_\_\_



## **legenda delle abbreviazioni**





## Premessa

Si presenta di seguito una sintetica legenda dei termini abbreviati maggiormente ricorrenti all'interno del rapporto d'indagine.

## Abbreviazione/Sigla

<b>CFP</b>	Centro Formazione Professionale
<b>CIAO</b>	Centro Impiego Azioni Orientative
<b>CIAPI</b>	Centro Interaziendale Addestramento Professionale Integrato
<b>CIF</b>	Centri per l'impiego e la formazione
<b>CPI</b>	Centro per l'Impiego
<b>CSA</b>	Centro servizi amministrativi (ex Provveditorato agli Studi)
<b>CTP</b>	Centro territoriale permanente
<b>FSE</b>	Fondo Sociale Europeo
<b>FP</b>	Formazione Professionale
<b>GOLFS</b>	Gestione Obbligo Lavoro Formazione Scuola
<b>IDOL</b>	Incontro Domanda Offerta Lavoro
<b>MIUR</b>	Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
<b>MLPS</b>	Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
<b>OF</b>	Obbligo Formativo
<b>OSP</b>	Osservatorio Scolastico Provinciale
<b>POR</b>	Programma Operativo Regionale
<b>PROF</b>	Piano Regionale per l'Offerta Formativa
<b>RUPAR</b>	Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione Regionale
<b>SIL</b>	Sistema Informativo del Lavoro
<b>SISSI</b>	Sistema Integrato Segreterie Scolastiche
<b>USR</b>	Ufficio Scolastico Provinciale
<b>WEBI</b>	Sistema di Web Intelligence





- 1 *I termini della formazione. Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, ottobre 2002
- 2 *Compendio normativo del FSE. Manuale 2000-2006*, 1ª edizione dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 3 *Compendio normativo del FSE. Guida operativa*, 1ª edizione ed. dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 4 *Il FSE nel web. Analisi della comunicazione attraverso Internet*, dicembre 2002
- 5 *Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione*, luglio 2003
- 6 *Politiche regionali per la formazione permanente. Primo rapporto nazionale*, luglio 2003
- 7 *Sviluppo del territorio nella new e net economy*, luglio 2003
- 8 *Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro*, settembre 2003
- 9 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Terzo rapporto di monitoraggio*, settembre 2003
- 10 *Manuale per il tutor dell'obbligo formativo. Manuale operativo e percorsi di formazione*, settembre 2003
- 11 *Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2000-2001*, settembre 2003
- 12 *Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione*, ottobre 2003
- 13 *Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione*, ottobre 2003
- 14 *I contenuti per l'apprendistato*, ottobre 2003
- 15 *Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese*, dicembre 2003
- 16 *L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job*, dicembre 2003
- 17 *L'offerta di formazione permanente in Italia. Primo rapporto nazionale*, dicembre 2003
- 18 *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso. Primo rapporto nazionale sulla domanda*, dicembre 2003
- 19 *La qualità dell'e-learning nella formazione continua*, dicembre 2003
- 20 *Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning*, dicembre 2003
- 21 *Apprendimento in età adulta. Modelli e strumenti*, marzo 2004
- 22 *Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori*, aprile 2004

- 23 *La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione*, aprile 2004
- 24 *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, maggio 2004
- 25 *Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE (volume + cd rom)*, maggio 2004
- 26 *Appunti sull'impresa sociale*, maggio 2004
- 27 *Adult education - Supply, demand and lifelong learning policies. Synthesis report*, maggio 2004
- 28 *Formazione continua e grandi imprese (volume + cd rom)*, maggio 2004
- 29 *Guida al mentoring. Istruzioni per l'uso*, giugno 2004
- 30 *Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. Guida operativa*, giugno 2004
- 31 *La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, giugno 2004
- 32 *Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione*, giugno 2004
- 33 *Tecnici al lavoro. Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, giugno 2004
- 34 *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego*, giugno 2004
- 35 *Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego*, giugno 2004
- 36 *Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, luglio 2004
- 37 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Quarto rapporto di monitoraggio*, luglio 2004
- 38 *Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia*, settembre 2004
- 39 *Accreditamento delle sedi orientative* 8 volumi in cofanetto, settembre 2004
- 40 *Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione*, ottobre 2004
- 41 *Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi*, ottobre 2004
- 42 *Guida al mentoring in carcere*, novembre 2004
- 43 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, novembre 2004
- 44 *Certificazione delle competenze e life long learning. Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, dicembre 2004
- 45 *Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione*, dicembre 2004
- 46 *Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione*, dicembre 2004
- 47 *Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione (volume + cd rom)*, gennaio 2005
- 48 *L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio*, gennaio 2005
- 49 *I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa*, gennaio 2005

- 50 *Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, gennaio 2005
- 51 *La rete, i confini, le prospettive. Rapporto apprendistato 2004*, febbraio 2005
- 52 *La spesa per la formazione professionale in Italia*, febbraio 2005
- 53 *La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario* (volume + cd rom), marzo 2005
- 54 *Informare per scegliere. Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, aprile 2005
- 55 *Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, aprile 2005
- 56 *Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani. V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, maggio 2005
- 57 *La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society* (volume + cd rom), giugno 2005
- 58 *La domanda di lavoro qualificato. Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, giugno 2005
- 59 *La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto. Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, settembre 2005
- 60 *La moltiplicazione del tutor. Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, settembre 2005
- 61 *Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2002-2003*, settembre 2005
- 62 *La Ricerca di lavoro. Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, settembre 2005
- 63 *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, ottobre 2005
- 64 *I sistemi regionali di certificazione: monografie*, ottobre 2005
- 65 *Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive. Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, ottobre 2005
- 66 *Trasferimento di buone pratiche: case study. Terzo volume*, ottobre 2005
- 67 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1. Seconda sperimentazione in ambito regionale*, novembre 2005
- 68 *L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria. Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti*, novembre 2005
- 69 *Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006*, dicembre 2005
- 70 *La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione. Indagini placement Obiettivo 3*, gennaio 2006
- 71 *Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro. I risultati di due indagini*, febbraio 2006
- 72 *La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004*, febbraio 2006

73 *Insegnare agli adulti: una professione in formazione, marzo 2006*

74 *Il governo locale dell'obbligo formativo. Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo, marzo 2006*





Finito di stampare nel mese di marzo 2006  
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali  
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)



