

La filiera dei servizi per il lavoro rivolti alle persone dai centri per l'impiego (Fabrizio Giovannini – ISFOL 2011)

1. - Note introduttive

Comporre e gestire un vasto e complesso insieme di dispositivi di intervento (*sistemi, standard, procedure, strumenti*) mirati al sostegno e all'accompagnamento degli individui nelle diverse fasi di transizione del proprio percorso professionale e lavorativo: può in tal modo definirsi, in grande sintesi, la *funzione madre* dei servizi pubblici per l'impiego nei nostri giorni, così fortemente segnati da una profonda crisi economica e occupazionale, così necessitanti di disporre di processi ed attività in grado di sostenere adeguatamente i molteplici *passaggi* caratterizzanti la vita professionale degli individui e di realizzare progressivamente una flessibilità - con significativi margini di *sicurezza* - del mercato, attraverso la fornitura personalizzata di *servizi avanzati*, in grado di ridurre il più possibile il tempo di permanenza delle persone nelle rischiose condizioni di inattività e di esposizione al lavoro sommerso.

L'accesso al lavoro, in un contesto di mercato segmentato e instabile, e l'azione di contrasto alla discontinuità occupazionale divengono snodi nevralgici nella composizione ed implementazione delle linee programmatiche del governo e, conseguentemente, delle prospettive di riordino e riforma del settore dei servizi pubblici per l'impiego, rispetto ai quali le attività di monitoraggio condotte dall'Istituto, attraverso una rilevazione censuaria ricorrente, si pongono in una logica di supporto all'azione di riforma degli stessi, offrendo i necessari riferimenti conoscitivi, analitici e valutativi.

Nuovi ruoli e funzioni oggi attendono i servizi pubblici, ispirati al rafforzamento dei processi di integrazione e cooperazione - anche e soprattutto con gli stessi servizi privati al lavoro - e determinanti un innovativo e coerente adeguamento delle strutture organizzative, delle modalità di gestione e di erogazione degli stessi. D'altro canto il necessario processo di integrazione delle politiche attive e passive - accelerato dall'Accordo Stato Regioni del 13 febbraio 2009 - comporta un significativo *stress test* delle capacità dei servizi per il lavoro nell'ambito dell'implementazione di efficaci politiche attive *centrate sulla persona* e della realizzazione di interventi di intermediazione, ricollocazione e formazione, rivelando la propria funzione di leva strategica nella gestione delle dinamiche connesse alle crisi settoriali, industriali e occupazionali, laddove i servizi stessi si mostrino in grado di coniugare i reali e distintivi fabbisogni delle imprese con le caratteristiche e le competenze espresse dal fronte dell'offerta.

In tale prospettiva, i dati e le analisi contenute nel presente contributo restituiscono una panoramica dello stato dei servizi alle persone forniti dai centri per l'impiego italiani al 2009, momento in cui la gestione del contesto di crisi economica e occupazionale, da un punto di vista normativo e procedurale, già risentiva dell'applicazione della Legge 2/09 e del processo di concertazione territoriale ai fini dell'integrazione tra politiche passive ed attive attuato.

Si tratta di una prima sintesi dei dati emergenti dall'indagine di carattere censuario rivolta alla popolazione composta dai 553 centri per l'impiego presenti sul territorio nazionale, coinvolti direttamente nell'opera di rilevazione senza ricorrere all'intermediazione delle Province per raccogliere informazioni sulle strutture presenti nel territorio di competenza. E' opportuno sottolineare che la rilevazione è frutto della più ampia opera di revisione, integrazione e riprogettazione congiunta degli strumenti di monitoraggio dei servizi per il lavoro, condotta alla luce delle modifiche normative, funzionali e sostanziali dettate anche dalla gestione anticrisi, nella consapevolezza che tale situazione rappresenta il necessario momento di verifica dell'impianto reale e possibile di integrazione tra pubblico e privato. La revisione della complessiva azione di monitoraggio ha comportato non solo una profonda modifica della metodologia e dei contenuti stessi delle rilevazioni, ma ha previsto una partecipazione attiva dei soggetti istituzionali, la condivisione degli strumenti per l'individuazione dei fabbisogni conoscitivi reciproci e per favorire una riflessione congiunta sul livello di approfondimento delle informazioni rilevabili.

Su un piano di maggior dettaglio tecnico-metodologico, la rilevazione via *web* (metodo Cawi¹) rivolta ai Cpi ha assicurato, in tempi ristretti, uniformità dei dati rilevati, confrontabilità e diretta certificazione da parte dei soggetti rispondenti. I dati richiesti e ottenuti - parte significativa dei quali oggetto di analisi del presente Dossier Isfol - fanno capo anche alla gestione amministrativa, sono integrabili da fonti statistiche istituzionali (*Istat, Unioncamere, Isfol Plus*), al fine di costruire indicatori riferibili al sistema nazionale, e suscettibili di specifici approfondimenti, su base tematica o per ambiti territoriali, tramite interviste dirette e *focus group*. Tale opzione metodologica ha consentito di ovviare alla difficoltà economica e organizzativa di condurre l'indagine censuaria attraverso interviste *face-to-face* a tutti i soggetti coinvolti, accrescendo l'accessibilità agli strumenti di indagine da parte dei responsabili dei servizi competenti e sfruttando le potenzialità offerte da *internet*. L'organizzazione dei dati così raccolti consentirà, inoltre, un più agevole aggancio con le banche dati relative alle informazioni negli anni successivi e un conseguente agevole utilizzo di serie storiche.

L'applicazione sviluppata è basata sull'informatizzazione del questionario di rilevazione e sulla relativa gestione di filtri e controllo dell'adeguatezza dei dati inseriti; il suo utilizzo ha consentito di variare e mettere a punto lo strumento di rilevazione in corso d'opera, apportando alcune minime modifiche su campi, controlli, istruzioni e descrizioni in base ai primi *feedback*.

Nel complesso i tempi di risposta *on line* sono stati rapidi, pur presentando la compilazione del questionario alcune criticità fronteggiabili nelle rilevazioni future. Nello specifico, non sembra che gli operatori coinvolti abbiano risentito in se del passaggio dalla metodologia di rilevazione più tradizionale, a quella Cawi, quanto della numerosità delle informazioni richieste e della - spesso irriducibile - complessità concettuale dei contenuti interrogati, che saranno oggetto di opportuna revisione migliorativa, come fisiologicamente avviene nei processi di indagine ricorsivi di questo tipo.

¹ La metodologia di rilevazione Cawi (*Computer Assisted Web Interviewing*) è basata sull'acquisizione dei dati mediante l'accesso a pagine web: l'intervistato può fornire le informazioni attraverso schermate di inserimento guidate on line, e la relativa archiviazione del data base avviene direttamente con un trasferimento di dati dalla rete ad un server dedicato.

La rilevazione è stata condotta nel complessivo arco di 3 mesi, periodo durante il quale è stato sempre attivo un servizio di assistenza Isfol (telefonico e tramite posta elettronica), che ha permesso agli uffici competenti di avere ogni tipo di chiarimento, sia riguardo gli aspetti sistemici e tecnologici dell'indagine, sia rispetto ai contenuti specifici del questionario.

La rilevazione censuaria, partita nel luglio del 2010 per i Cpi, ha assicurato una prima sostanziale restituzione entro 45 giorni dopo il suo formale avvio, per concludersi nella metà del mese di settembre², aprendo un percorso, ancora in atto, di costruzione di indicatori sintetici di valutazione e analisi valutativa volta alla misurazione delle *performance* ed alla qualità dei servizi erogati.

Nell'ambito del questionario rivolto ai centri per l'impiego la sezione rivolta ai servizi alle persone è centrata sui *focus* di approfondimento relativi allo stato di implementazione e delle capacità operative dei centri pubblici per l'impiego osservati in funzione dei dispositivi di servizio assicurati, considerando con particolare attenzione, nelle loro diverse articolazioni territoriali, la presenza, le modalità di gestione, le specifiche attività presidiate ed alcuni significativi indicatori di realizzazione degli stessi servizi erogati. Elementi qualificanti della struttura di rilevazione adottata nel campo dei servizi offerti dai centri, al di là del significato espresso dai dati emergenti e delle possibili considerazioni di merito, sono riferibili alla formalizzazione, in essa contenuta, degli esiti delle azioni, propedeuticamente condotte, sia di ricostruzione dei processi logico-funzionali e delle dimensioni attraverso cui si realizza ciascuna tipologia di servizio, sia di progressiva composizione di un *framework* di elementi utili ad una prospettiva valutativa dei servizi per il lavoro, in termini di capacità gestionale, trasparenza, efficacia ed efficienza degli interventi e qualità degli stessi.

2. - I servizi per l'impiego rivolti alle persone

La fotografia che emerge dai dati raccolti in sede di monitoraggio, conferma il posizionamento delle attività dei servizi per l'impiego sulle funzioni essenziali a loro attribuite dall'Accordo in Conferenza Unificata del 16 Dicembre 1999³. In particolare, i dati considerati a livello nazionale attestano la prevalenza di servizi quali «l'accoglienza e prima informazione», la «presa in carico dei bisogni dell'utenza» e «l'incontro domanda-offerta» così come «informazione e consulenza orientativa» e «l'utilizzo dei tirocini». Residuali, in termini di offerta, sono invece i servizi che richiedono una *expertise* specialistica e non esclusiva dei SPI nei territori, quali i servizi di offerta formativa, il bilancio di competenze o la consulenza all'imprenditorialità. Come più avanti indicato dai successivi dati di analisi emersi, sembra configurarsi più un ruolo di indirizzo ed orientamento agito dai SPI nei confronti della propria utenza verso tali servizi, anziché la prevalenza di una loro gestione ed erogazione diretta.

E' opportuno rilevare come, considerando i dati rilevati sia a livello nazionale che suddivisi per aree geografiche, non possa non essere considerata la variabile delle «non risposte» e la sua influenza sulla percentuale di quelle affermative. In generale si osserva che la % di non risposte sembra assumere un'influenza su quella delle risposte affermative: al variare della prima cambia - congiuntamente e in modo inverso - anche la seconda. Questo in particolare è evidente nei dati relativi alla zona geografica Nord-Ovest dove alla bassa percentuale di non risposte, la più contenuta rispetto alle altre aree geografiche, si evidenzia un aumento della presenza percentuale di servizi essenziali. Questa relazione tra «percentuale Nr/Nd» e «percentuale presenza servizi erogati», potrebbe spiegare dati non particolarmente elevati di frequenza sia livello nazionale che nelle rimanenti aree geografiche, dei servizi essenziali.

Tabella 1 - I servizi per l'impiego rivolti alle persone (CPI, Italia)

	Mr/Nd		No		Si		Tot	
Accoglienza e prima informazione	159	28,8%	6	1,1%	388	70,2%	553	100,0%
Presa in carico dei bisogni dell'utenza	184	33,3%	27	4,9%	342	61,8%	553	100,0%
Incontro domanda/offerta	168	30,4%	26	4,7%	359	64,9%	553	100,0%
Informazione orientativa	175	31,6%	37	6,7%	341	61,7%	553	100,0%
Formazione orientativa	211	38,2%	193	34,9%	149	26,9%	553	100,0%
Consulenza Orientativa	197	35,6%	85	15,4%	271	49,0%	553	100,0%
Bilancio di competenze	205	37,1%	190	34,4%	158	28,6%	553	100,0%
Promozione Tirocini	185	33,5%	61	11,0%	307	55,5%	553	100,0%
Formazione di base	228	41,2%	260	47,0%	65	11,8%	553	100,0%
Formazione superiore	232	42,0%	293	53,0%	28	5,1%	553	100,0%
Formazione continua	233	42,1%	280	50,6%	40	7,2%	553	100,0%
Formazione permanente	235	42,5%	293	53,0%	25	4,5%	553	100,0%
Ricollocazione professionale	225	40,7%	213	38,5%	115	20,8%	553	100,0%
Consulenza all' imprenditorialità	212	38,3%	158	28,6%	183	33,1%	553	100,0%

² Nel periodo intercorso si è proceduto ad effettuare: un'analisi dei dati mancanti, individuando le variabili ritenute più importanti con tassi di risposta minimi, specifiche azioni di *recall*, aumentando il tasso di risposta ad un livello ritenuto adeguato a successive analisi interpretative, e, prima della fase di elaborazione statistica, un lavoro di pulizia dati con l'obiettivo di eliminare le informazioni discordanti.

³ Accoglienza ed Informazione orientativa, gestione delle procedure amministrative, orientamento e consulenza; promozione di segmenti del mercato del lavoro e sostegno alle fasce deboli, incontro domanda-offerta di lavoro.

Tabella 2 - I servizi per l'impiego rivolti alle persone (CPI, Nord-Ovest)

	Mr/Nd		No		Si		Tot	
Accoglienza e prima informazione	14	12,5%	1	,9%	97	86,6%	112	100,0%
Presa in carico dei bisogni dell'utenza	19	17,0%	5	4,5%	88	78,6%	112	100,0%
Incontro domanda/offerta	17	15,2%	4	3,6%	91	81,3%	112	100,0%
Informazione orientativa	17	15,2%	8	7,1%	87	77,7%	112	100,0%
Formazione orientativa	25	22,3%	55	49,1%	32	28,6%	112	100,0%
Consulenza Orientativa	22	19,6%	21	18,8%	69	61,6%	112	100,0%
Bilancio di competenze	24	21,4%	46	41,1%	42	37,5%	112	100,0%
Promozione Tirocini	20	17,9%	3	2,7%	89	79,5%	112	100,0%
Formazione di base	29	25,9%	57	50,9%	26	23,2%	112	100,0%
Formazione superiore	29	25,9%	68	60,7%	15	13,4%	112	100,0%
Formazione continua	29	25,9%	60	53,6%	23	20,5%	112	100,0%
Formazione permanente	31	27,7%	63	56,3%	18	16,1%	112	100,0%
Ricollocazione professionale	27	24,1%	47	42,0%	38	33,9%	112	100,0%
Consulenza all' imprenditorialità	26	23,2%	52	46,4%	34	30,4%	112	100,0%

Tabella 3 - I servizi per l'impiego rivolti alle persone (CPI, Nord-Est)

	Mr/Nd		No		Si		Tot	
Accoglienza e prima informazione	40	32,3%	0	,0%	84	67,7%	124	100,0%
Presa in carico dei bisogni dell'utenza	45	36,3%	0	,0%	79	63,7%	124	100,0%
Incontro domanda/offerta	40	32,3%	3	2,4%	81	65,3%	124	100,0%
Informazione orientativa	42	33,9%	13	10,5%	69	55,6%	124	100,0%
Formazione orientativa	49	39,5%	49	39,5%	26	21,0%	124	100,0%
Consulenza Orientativa	44	35,5%	18	14,5%	62	50,0%	124	100,0%
Bilancio di competenze	48	38,7%	66	53,2%	10	8,1%	124	100,0%
Promozione Tirocini	41	33,1%	14	11,3%	69	55,6%	124	100,0%
Formazione di base	51	41,1%	70	56,5%	3	2,4%	124	100,0%
Formazione superiore	53	42,7%	70	56,5%	1	,8%	124	100,0%
Formazione continua	53	42,7%	63	50,8%	8	6,5%	124	100,0%
Formazione permanente	52	41,9%	71	57,3%	1	,8%	124	100,0%
Ricollocazione professionale	48	38,7%	43	34,7%	33	26,6%	124	100,0%
Consulenza all' imprenditorialità	52	41,9%	34	27,4%	38	30,6%	124	100,0%

Tabella 4 - I servizi per l'impiego rivolti alle persone (CPI, Centro)

	Mr/Nd		No		Si		Tot	
Accoglienza e prima informazione	34	35,1%	1	1,0%	62	63,9%	97	100,0%
Presa in carico dei bisogni dell'utenza	40	41,2%	10	10,3%	47	48,5%	97	100,0%
Incontro domanda/offerta	33	34,0%	7	7,2%	57	58,8%	97	100,0%
Informazione orientativa	35	36,1%	8	8,2%	54	55,7%	97	100,0%
Formazione orientativa	40	41,2%	28	28,9%	29	29,9%	97	100,0%
Consulenza Orientativa	37	38,1%	17	17,5%	43	44,3%	97	100,0%
Bilancio di competenze	37	38,1%	29	29,9%	31	32,0%	97	100,0%
Promozione Tirocini	34	35,1%	12	12,4%	51	52,6%	97	100,0%
Formazione di base	41	42,3%	42	43,3%	14	14,4%	97	100,0%
Formazione superiore	42	43,3%	51	52,6%	4	4,1%	97	100,0%
Formazione continua	43	44,3%	50	51,5%	4	4,1%	97	100,0%
Formazione permanente	43	44,3%	51	52,6%	3	3,1%	97	100,0%
Ricollocazione professionale	42	43,3%	36	37,1%	19	19,6%	97	100,0%
Consulenza all' imprenditorialità	40	41,2%	24	24,7%	33	34,0%	97	100,0%

Tabella 5 - I servizi per l'impiego rivolti alle persone (CPI, Sud e Isole)

	Mr/Nd		No		Si		Tot	
Accoglienza e prima informazione	71	32,3%	4	1,8%	145	65,9%	220	100,0%
Presa in carico dei bisogni dell'utenza	80	36,4%	12	5,5%	128	58,2%	220	100,0%
Incontro domanda/offerta	78	35,5%	12	5,5%	130	59,1%	220	100,0%
Informazione orientativa	81	36,8%	8	3,6%	131	59,5%	220	100,0%
Formazione orientativa	97	44,1%	61	27,7%	62	28,2%	220	100,0%
Consulenza Orientativa	94	42,7%	29	13,2%	97	44,1%	220	100,0%
Bilancio di competenze	96	43,6%	49	22,3%	75	34,1%	220	100,0%
Promozione Tirocini	90	40,9%	32	14,5%	98	44,5%	220	100,0%
Formazione di base	107	48,6%	91	41,4%	22	10,0%	220	100,0%
Formazione superiore	108	49,1%	104	47,3%	8	3,6%	220	100,0%
Formazione continua	108	49,1%	107	48,6%	5	2,3%	220	100,0%
Formazione permanente	109	49,5%	108	49,1%	3	1,4%	220	100,0%
Ricollocazione professionale	108	49,1%	87	39,5%	25	11,4%	220	100,0%
Consulenza all' imprenditorialità	94	42,7%	48	21,8%	78	35,5%	220	100,0%

2.1 - Accesso, informazione e presa in carico dei bisogni dell'utenza

Il Servizio di *accesso e informazione* segna il primo impatto dell'utente con la struttura del CPI e attiva un percorso di esplorazione e conoscenza fra utente e servizio, in cui quest'ultimo si pone in condizione di conoscere la domanda dell'utente ed integrarla con la propria offerta. L'informazione erogata alla persona facilita e sostiene l'acquisizione di informazioni utili a formarsi, orientarsi e promuoversi nel mondo del lavoro e/o ad avvalersi di servizi di supporto specifici. La finalità del servizio è connessa alla tipologia di destinatari per la quale esso è proposto e attivato, ossia tutti coloro che si rivolgono, con bisogni diversi, al servizio per l'impiego.

Attraverso tali attività la persona riceve le informazioni sui servizi possibili ed è orientata verso quelli maggiormente rispondenti ad esigenze specifiche manifestate. Le informazioni acquisibili riguardano le opportunità occupazionali, formative, di inserimento professionale, le normative in materia di rapporti di lavoro, gli strumenti di politica attiva, l'accertamento e persistenza dello stato di disoccupazione, eventuali istituti di tutela del reddito, ecc. Può essere integrato alla *presa in carico dei bisogni dell'utenza*, in cui l'operatore esplora la richiesta dell'utente e facilita lo scambio e l'acquisizione di informazioni (*attese, motivazioni, interessi personali e professionali, obiettivi*), che consentiranno all'utente di esplicitare la sua domanda. L'esito di tale fase corrisponde all'iscrizione della persona al servizio e alla presa in carico dell'utente con (eventuale) sottoscrizione del patto di servizio.

La struttura del questionario, nella sezione dei servizi dedicate alle persone e in riferimento alle tipologie di servizi indicate, ha previsto, senza pretese di esaustività e di forzosa standardizzazione, una declinazione in attività specifiche, intesa come opportunità per i Centri per l'impiego di operare una messa in trasparenza puntuale del processo di servizio erogato, di seguito riportato e formalizzato nelle sue componenti più significative e ricorrenti⁴.

Con specifico riferimento all'*Accoglienza e prima informazione*:

- Gestione del primo contatto con l'utenza, sia telefonico, sia telematico, sia all'interno della struttura.
- Analisi e decodifica dei bisogni dell'utente.
- Erogazione di informazioni sui servizi offerti e sulle modalità di accesso.
- Selezione e diffusione di materiale informativo.
- Supporto ed indicazioni per l'auto-consultazione di informazioni e materiali informativi disponibili in rete (web) e/o presso le singole sedi.
- Supporto e facilitazione all'accesso ad altri servizi della rete territoriale dei servizi per l'impiego (es.: appuntamenti).
- Inserimento/aggiornamento informazioni nel sistema informativo e consultazione di banche-dati per l'erogazione di prime informazioni in risposta ai bisogni dell'utente

Con specifico riferimento alla *Presa in carico dei bisogni dell'utenza*:

- Gestione dei colloqui strutturati per la rilevazione dei bisogni espliciti e non dell'utenza.
- Raccolta dei dati anagrafici dell'utente.
- Rilevazione dello stato occupazionale delle persone.
- Inserimento/aggiornamento informazioni nel SIL.
- Rilevazione e precisazione del bisogno, e conseguente rinvio, in accordo con l'utente, a servizi specialistici interni/esterni alla struttura; proposta di contratto di servizio.
- Raccolta e controllo della documentazione comprovante l'eventuale invalidità (L. 68/99).
- Raccolta richieste di accertamento della qualifica.
- Gestione procedure amministrative connesse.
- Predisposizione del *Curriculum Vitae*.

Procedendo al commento dei dati rilevati, il servizio di *accoglienza e informazione* risulta significativamente attivo nella popolazione di riferimento. Complessivamente il 70% delle strutture erogano tale servizio e prevalentemente in modalità diretta. E' tuttavia rilevabile una significativa percentuale dell'8,3% dei casi nel Nord Est, in cui la gestione è esternalizzata, attraverso l'affidamento totale delle attività ad enti/società esterne, compresi servizi privati non accreditati. L'area geografica in cui il servizio risulta più attivo è quella del Nord Ovest (con un frequenza superiore all'86%). Va opportunamente evidenziato, tuttavia, che per le altre aree geografiche, anche in questo caso, maggiore è la presenza di "non risposte" e come tale variabile tenga conseguentemente aperta la questione di interpretare il dato delle frequenze in modo inequivocabile.

La maggior parte dei Cpi ha attivi entrambi i servizi. Lo scarto più alto si registra nel Centro, in cui il 15% delle strutture rispondenti dichiarano di erogare il servizio di *accoglienza*, ma non di *presa in carico dei bisogni*, mentre nel resto di Italia lo scarto è tra l'8% e il 5%.

Anche nel caso dell'erogazione di servizi mirati alla *presa in carico* dell'utente, alla prima erogazione di servizi informativi, amministrativi e all'analisi della singola situazione soggettiva la gestione è perlopiù di natura diretta, disponendo ciascun centro di proprie risorse professionali ed agendo in autonomia.

⁴ I dati emersi su tale fronte di indagine costituiranno la base informativa di dettaglio, su cui sarà possibile comporre un'analisi in sede di approfondimento tematico dedicato.

Tabella 6 - Accoglienza e prima informazione: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	14	40	34	71	159
	% di colonna	12,5%	32,3%	35,1%	32,3%	28,8%
No	Conteggio	1	0	1	4	6
	% di colonna	,9%	,0%	1,0%	1,8%	1,1%
Si	Conteggio	97	84	62	145	388
	% di colonna	86,6%	67,7%	63,9%	65,9%	70,2%
		112	124	97	220	553
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 7 - Presa in carico dei bisogni dell'utenza: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	19	45	40	80	184
	% di colonna	17,0%	36,3%	41,2%	36,4%	33,3%
No	Conteggio	5	0	10	12	27
	% di colonna	4,5%	,0%	10,3%	5,5%	4,9%
Si	Conteggio	88	79	47	128	342
	% di colonna	78,6%	63,7%	48,5%	58,2%	61,8%
		112	124	97	220	553
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 8 - Accoglienza e prima informazione - Gestione del servizio

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Mr/Nd	Conteggio	1	1	1	1	4
	% di colonna	1,0%	1,2%	1,6%	,7%	1,0%
Diretta	Conteggio	95	75	57	140	367
	% di colonna	97,9%	89,3%	91,9%	96,6%	94,6%
Centralizzata	Conteggio	0	0	0	1	1
	% di colonna	,0%	,0%	,0%	,7%	,3%
Cooperativa	Conteggio	0	1	0	0	1
	% di colonna	,0%	1,2%	,0%	,0%	,3%
Esteralizzata	Conteggio	1	7	4	3	15
	% di colonna	1,0%	8,3%	6,5%	2,1%	3,9%
Totale		97	84	62	145	388
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 9 - Presa in carico dei bisogni dell'utenza - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	0	2	0	2	4
		% di colonna	,0%	2,5%	,0%	1,6%	1,2%
	Diretta	Conteggio	87	77	47	120	331
		% di colonna	98,9%	97,5%	100,0%	93,8%	96,8%
	Centralizzata	Conteggio	0	0	0	1	1
		% di colonna	,0%	,0%	,0%	,8%	,3%
	Esternalizzata	Conteggio	1	0	0	5	6
		% di colonna	1,1%	,0%	,0%	3,9%	1,8%
Totale		Conteggio	88	79	47	128	342
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Gli indicatori di realizzazione evidenziano un servizio di *accoglienza e prima informazione* facilmente fruibile (la percentuale dei Cpi con il servizio sempre attivo, oscilla dal 77% del Centro al 95% del Nord-Est), facilmente accessibile (il servizio è attivo con l'apertura del Cpi) e con dei tempi di attesa che si attestano prevalentemente tra gli 0 e i 10 minuti (con particolare sottolineatura per il 63% dei centri relativi al Sud e Isole).

Nella maggior parte dei casi l'utenza che accede al servizio viene registrata predisponendo la "dichiarazione di immediata disponibilità" (DID): in tutte le aree geografiche essa rappresenta la modalità di presa in carico di utenza più praticata e la durata di erogazione del servizio stesso oscilla dagli 11 ai 20 minuti. Meno frequente è la compilazione del Curriculum Vitae, ad unica eccezione nell'area Nord-Ovest, dove la popolazione che fruisce del servizio supera le 100.000 unità annuali.

Tabella 10 - Accoglienza e prima informazione: apertura (indicatore di realizzazione).

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
	Mr/Nd	Conteggio	8	1	10	11	30
		% di colonna	8,2%	1,2%	16,1%	7,6%	7,7%
	Sempre	Conteggio	82	80	48	125	335
		% di colonna	84,5%	95,2%	77,4%	86,2%	86,3%
	Turni	Conteggio	7	3	4	9	23
		% di colonna	7,2%	3,6%	6,5%	6,2%	5,9%
Totale		Conteggio	97	84	62	145	388
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 11 - Accoglienza e prima informazione: accesso (indicatore di realizzazione).

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
	Mr/Nd	Conteggio	6	1	9	11	27
		% di colonna	6,2%	1,2%	14,5%	7,6%	7,0%
	Orario di apertura	Conteggio	90	83	52	132	357
		% di colonna	92,8%	98,8%	83,9%	91,0%	92,0%
	Appuntamento	Conteggio	1	0	1	2	4
		% di colonna	1,0%	0,0%	1,6%	1,4%	1,0%
Totale		Conteggio	97	84	62	145	388
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 12 - Accoglienza e prima informazione: tempo attesa medio (indicatore di realizzazione).

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Tempo attesa medio	Mr/Nd	Conteggio	14	22	17	19	72
		% di colonna	14,4%	26,2%	27,4%	13,1%	18,6%
	0-10min	Conteggio	44	28	29	92	193
		% di colonna	45,4%	33,3%	46,8%	63,4%	49,7%
	11-20min	Conteggio	29	27	12	25	93
		% di colonna	29,9%	32,1%	19,4%	17,2%	24,0%
	21-30min	Conteggio	8	5	3	7	23
		% di colonna	8,2%	6,0%	4,8%	4,8%	5,9%
	più di 30min	Conteggio	2	2	1	2	7
		% di colonna	2,1%	2,4%	1,6%	1,4%	1,8%
Totale		Conteggio	97	84	62	145	388
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 13 - Accoglienza e prima informazione: tempo medio del servizio (indicatore di realizzazione).

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Tempo medio del servizio	Mr/Nd	Conteggio	13	24	13	17	67
		% di colonna	13,4%	28,6%	21,0%	11,7%	17,3%
	0-10min	Conteggio	18	21	22	44	105
		% di colonna	18,6%	25,0%	35,5%	30,3%	27,1%
	11-20min	Conteggio	50	30	23	59	162
		% di colonna	51,5%	35,7%	37,1%	40,7%	41,8%
	21-30min	Conteggio	9	9	4	19	41
		% di colonna	9,3%	10,7%	6,5%	13,1%	10,6%
	più di 30min	Conteggio	7	0	0	6	13
		% di colonna	7,2%	0,0%	0,0%	4,1%	3,4%
Totale		Conteggio	97	84	62	145	388
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 14 - Accoglienza e prima informazione: numero accessi settimanali (indicatore di realizzazione).

	Ripartizione geografica a 4 modalità				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
	Somma	Somma	Somma	Somma	Somma
Numero accessi settimanali	15260	9163	11126	20205	55754

Tabella 15 - Accoglienza e prima informazione: presa in carico dei bisogni dell'utenza (indicatori di realizzazione).

	Ripartizione geografica a 4 modalità				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
	Somma	Somma	Somma	Somma	Somma
Numero schede anagrafico professionali redatte	288001	105988	147201	527276	1068466
Numero DID sottoscritte	305968	199887	183221	548322	1237398
Numero patti di servizio o similari redatti	114049	142305	107155	35654	399163
Numero PAI stipulati	23930	51171	24397	26790	126288
Numero CV redatti	106370	43188	28607	39319	217484

Tabella 16 - Accoglienza e prima informazione: tempo redazione CV (indicatore di realizzazione).

			Ripartizione geografica a 4 modalità				Totale	
			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole		
tempo redazione CV	Mr/Nd	Conteggio	15	27	12	22	76	
		% di colonna	17,0%	34,2%	25,5%	17,2%	22,2%	
	0-10min	Conteggio	17	9	8	15	49	
		% di colonna	19,3%	11,4%	17,0%	11,7%	14,3%	
	11-20min	Conteggio	12	11	5	18	46	
		% di colonna	13,6%	13,9%	10,6%	14,1%	13,5%	
	21-30min	Conteggio	9	20	11	25	65	
		% di colonna	10,2%	25,3%	23,4%	19,5%	19,0%	
	più di 30min	Conteggio	35	12	11	48	106	
		% di colonna	39,8%	15,2%	23,4%	37,5%	31,0%	
	Totale		Conteggio	88	79	47	128	342
			% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2.2 - Orientamento

Il servizio di orientamento consente di rispondere ai bisogni delle persone, di ricevere informazioni per affrontare processi di scelta in modo sempre più autonomo nel proprio contesto lavorativo e professionale e nelle formule più specializzate, di fruire di una consulenza che le supporti nella presa di decisione in un momento di transizione professionale.

Il servizio può essere articolato in alcune modalità prevalenti, rispondenti a loro volta a finalità specifiche:

- *l'informazione orientativa*, finalizzata ad erogare informazioni utili alla persona per affrontare processi di scelta, inserimento, sviluppo professionale e lavorativo e a proporre criteri di lettura delle informazioni sul sistema dell'istruzione, della formazione, del lavoro e delle professioni, necessarie ad affrontare processi di scelta, inserimento, sviluppo professionale e lavorativo;
- *la formazione orientativa*, finalizzata a potenziare le competenze, le conoscenze e gli strumenti di lettura ed intervento nel contesto di riferimento (*mercato del lavoro, sistema sociale, sistema della istruzione e della formazione*);
- *la consulenza orientativa*, finalizzata a supportare l'utente nell'analisi e nella riorganizzazione delle proprie risorse, nella maturazione di scelte e nell'individuazione di strategie utili a fronteggiare transizioni lavorative. La consulenza, inoltre, sostiene l'utente nell'analisi e nella ricostruzione della esperienza socio-professionale e nell'identificazione delle competenze e risorse maturate e nel processo di acquisizione delle informazioni su opportunità professionali, occupazionali e formative, utili alla definizione di un progetto di sviluppo e del relativo piano d'azione;
- *il bilancio di competenze*, finalizzato a sostenere l'utente nella ricostruzione, analisi e valutazione delle proprie esperienze professionali e delle competenze maturate, attraverso esperienze formative, professionali ed extra-professionali.

La struttura del questionario, in riferimento alle tipologie di servizio indicate, anche in questo caso ha previsto una declinazione in attività specifiche, formalizzata nelle sue componenti più significative e ricorrenti⁵.

Con specifico riferimento all'*informazione orientativa*:

- Analisi dei bisogni individuali dell'utente, delle sue aspettative, condizioni e aspettative.
- Fornitura di informazioni in merito a procedure amministrative, agli obblighi ed alle agevolazioni previsti dalla legge per i lavoratori.
- Fornitura di informazioni in merito all'offerta formativa del territorio.
- Fornitura di informazioni in merito al trend di crescita dei settori e alle prospettive occupazionali.
- Fornire informazioni sulla spendibilità delle competenze che possono essere acquisite in relazione alle diverse attività professionali.
- Fornire informazioni sulle opportunità di lavoro all'estero (EURES).

Con specifico riferimento alla *formazione orientativa*:

- Analisi dei bisogni individuali dell'utente, delle sue aspettative, condizioni e aspettative.
- Predisposizione di un progetto di orientamento.
- Erogazione e monitoraggio dell'attività formativa.
- Valutazione feed back e risultati.

Con specifico riferimento alla *consulenza orientativa*:

- Analisi delle motivazioni e aspettative dell'utente.
- Somministrazione di test psico-attitudinali, di analisi logica e grammaticale, orientamento visivo.
- Colloqui di orientamento individuali finalizzati all'individuazione delle esigenze del cliente.
- Colloqui di orientamento di gruppo finalizzati all'individuazione delle esigenze di un gruppo di clienti che hanno pre-requisiti o condizioni similari.

Con specifico riferimento al *bilancio di competenze*:

- Ricostruzione e analisi della storia formativa e lavorativa dell'utente riconoscendo e valorizzando le competenze maturate.
- Individuazione di punti di forza e aree di sviluppo delle proprie competenze.
- Valutazione della spendibilità e della trasferibilità delle competenze ad altri ambiti professionali, aree di attività e ruoli professionali.

Tra le modalità orientative descritte, quella più diffusa a livello nazionale risulta essere *l'informazione orientativa*, presente nel 61,7% dei dati rilevati, con una maggiore frequenza nell'area Nord Ovest (77,7%). Anche in questo caso è doveroso segnalare la possibile incidenza della componente *non risposte* nella considerazione dei dati, che complessivamente a livello nazionale si attesta sul 31,6%, riducendosi nel caso specifico dell'area Nord Ovest al 15,2%. Seguono, sempre in riferimento ai dati nazionali, la *consulenza orientativa* (49%), il *bilancio delle competenze* (28,6%) e la *formazione orientativa* (26,9%). I dati confermano la progressiva distinzione realizzata tra interventi ad *alta specificità orientativa* (interventi la cui finalità distintiva consiste nel supportare la ridefinizione del sé e la definizione di un progetto da parte dell'individuo) e a *bassa specificità orientativa* (la cui finalità specifica è

⁵ I dati emersi su tale fronte di indagine costituiranno la base informativa di dettaglio, su cui sarà possibile comporre un'analisi in sede di approfondimento tematico dedicato.

distintiva è *altra* rispetto all'orientamento - ad esempio, gli interventi finalizzati alla ricerca di una occupazione - producendo comunque un *effetto di supporto, accompagnamento e indirizzo* a favore degli utenti).

Tabella 17 - Informazione orientativa: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	17	42	35	81	175
	% di colonna	15,2%	33,9%	36,1%	36,8%	31,6%
No	Conteggio	8	13	8	8	37
	% di colonna	7,1%	10,5%	8,2%	3,6%	6,7%
Si	Conteggio	87	69	54	131	341
	% di colonna	77,7%	55,6%	55,7%	59,5%	61,7%
		112	124	97	220	553
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 18 - Formazione orientativa: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	25	49	40	97	211
	% di colonna	22,3%	39,5%	41,2%	44,1%	38,2%
No	Conteggio	55	49	28	61	193
	% di colonna	49,1%	39,5%	28,9%	27,7%	34,9%
Si	Conteggio	32	26	29	62	149
	% di colonna	28,6%	21,0%	29,9%	28,2%	26,9%
		112	124	97	220	553
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 19 - Consulenza Orientativa: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	22	44	37	94	197
	% di colonna	19,6%	35,5%	38,1%	42,7%	35,6%
No	Conteggio	21	18	17	29	85
	% di colonna	18,8%	14,5%	17,5%	13,2%	15,4%
Si	Conteggio	69	62	43	97	271
	% di colonna	61,6%	50,0%	44,3%	44,1%	49,0%
		112	124	97	220	553
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 20 - Bilancio di competenze: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	24	48	37	96	205
	% di colonna	21,4%	38,7%	38,1%	43,6%	37,1%
No	Conteggio	46	66	29	49	190
	% di colonna	41,1%	53,2%	29,9%	22,3%	34,4%
Si	Conteggio	42	10	31	75	158
	% di colonna	37,5%	8,1%	32,0%	34,1%	28,6%
		112	124	97	220	553
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tutte le modalità orientative tendono ad essere gestite direttamente dai Centri per l'impiego, con una prevalenza di questa soluzione per l'informazione orientativa: a livello nazionale il 92,1% dei casi gestisce tale servizio in modo diretto e la dinamica di esternalizzazione è del 4,4%. Nelle altre modalità di servizio di natura orientativa (*formazione, consulenza e bilancio di competenze*) si assiste ad un leggero aumento delle soluzioni di affidamento totale delle attività a soggetti esterni (rispettivamente 16%, 12% e 15%).

Tabella 21 - Informazione orientativa - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	0	1	1	2	4
		% di colonna	,0%	1,4%	1,9%	1,5%	1,2%
	Diretta	Conteggio	83	66	51	114	314
		% di colonna	95,4%	95,7%	94,4%	87,0%	92,1%
	Centralizzata	Conteggio	2	1	0	1	4
		% di colonna	2,3%	1,4%	,0%	,8%	1,2%
	Cooperativa	Conteggio	1	0	1	2	4
		% di colonna	1,1%	,0%	1,9%	1,5%	1,2%
	Esteralizzata	Conteggio	1	1	1	12	15
		% di colonna	1,1%	1,4%	1,9%	9,2%	4,4%
Totale	Conteggio		87	69	54	131	341
	% di colonna		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 22 - Formazione orientativa - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	0	1	1	2	4
		% di colonna	,0%	3,8%	3,4%	3,2%	2,7%
	Diretta	Conteggio	25	19	22	46	112
		% di colonna	78,1%	73,1%	75,9%	74,2%	75,2%
	Centralizzata	Conteggio	3	0	0	1	4
		% di colonna	9,4%	,0%	,0%	1,6%	2,7%
	Cooperativa	Conteggio	2	0	1	2	5
		% di colonna	6,3%	,0%	3,4%	3,2%	3,4%
	Esteralizzata	Conteggio	2	6	5	11	24
		% di colonna	6,3%	23,1%	17,2%	17,7%	16,1%
Totale	Conteggio		32	26	29	62	149
	% di colonna		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 23 - Consulenza Orientativa - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	0	4	0	1	5
		% di colonna	,0%	6,5%	,0%	1,0%	1,8%
	Diretta	Conteggio	62	45	34	79	220
		% di colonna	89,9%	72,6%	79,1%	81,4%	81,2%
	Centralizzata	Conteggio	3	0	0	2	5
		% di colonna	4,3%	,0%	,0%	2,1%	1,8%
	Cooperativa	Conteggio	2	0	1	4	7
		% di colonna	2,9%	,0%	2,3%	4,1%	2,6%
	Esteralizzata	Conteggio	2	13	8	11	34
		% di colonna	2,9%	21,0%	18,6%	11,3%	12,5%
Totale	Conteggio		69	62	43	97	271
	% di colonna		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 24 - Bilancio di competenze - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	0	1	2	2	5
		% di colonna	,0%	10,0%	6,5%	2,7%	3,2%
	Diretta	Conteggio	30	8	20	58	116
		% di colonna	71,4%	80,0%	64,5%	77,3%	73,4%
	Centralizzata	Conteggio	3	0	0	2	5
		% di colonna	7,1%	,0%	,0%	2,7%	3,2%
	Cooperativa	Conteggio	3	0	1	4	8
		% di colonna	7,1%	,0%	3,2%	5,3%	5,1%
	Esteralizzata	Conteggio	6	1	8	9	24
		% di colonna	14,3%	10,0%	25,8%	12,0%	15,2%
	Totale	Conteggio	42	10	31	75	158
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Con riferimento agli indicatori di realizzazione dei servizi, nel 2009 hanno fruito dell'*informazione orientativa* - attivata e variamente gestita in 341⁶ Centri per l'impiego – un numero di utenti pari a 663.696 unità, con una prevalenza di accessi (210.956) nell'area del Nord-Ovest.

La *formazione orientativa* nei 149 Cpi che hanno indicato come attivo il servizio, è stata fruita complessivamente da 48.022 soggetti, con una prevalenza di utenza nei servizi del *Sud e Isole*, pari a 23.489 accessi. Tale dato di maggiore affluenza ai servizi nell'area meridionale e insulare del Paese si rileva anche per la *consulenza orientativa*: dei 177.032 utenti che - a livello nazionale - hanno avuto accesso al servizio attivato nei Cpi, ben 61.355 accessi sono relativi a *Sud e Isole*. Analoga prevalenza si registra nel caso del *bilancio di competenze*: dei 24.408 utenti, che complessivamente hanno avuto accesso al servizio nei 158 Cpi attivatisi, circa la metà (11.878) fanno riferimento ai Centri dell'area geografica indicata.

Con riferimento al numero dei colloqui di *informazione orientativa* - tenendo presente il tema della variabilità delle opzioni metodologiche di intervento perseguite (*colloqui di gruppo, colloqui individuali, in soluzione unica o in forma variabilmente ripetuta*) e considerando, dunque, il dato non necessariamente nè direttamente collegato alla consistenza numerica dell'utenza del servizio – si registra una significativa quantità delle singole realizzazioni del servizio sul piano nazionale (516.973), con una prevalenza relativa riferibile all'area Nord-ovest (164.691 colloqui).

I tempi medi di erogazione confermano la maggior specializzazione dei Centri per l'impiego nelle tre modalità già dichiarate come maggiormente frequenti rispetto alla formazione orientativa; per tutti infatti la prevalenza del tempo utilizzato è *"oltre i 30 minuti"*, indicativo di una proposta articolata e rispettosa dei tempi necessari ad attivare una relazione collaborativa tra utente ed operatore, mentre i tempi mediamente più utilizzati per erogare la *formazione orientativa* si attestano tra i 0 e 10 minuti.

Tabella 25 - Informazione orientativa (indicatori di realizzazione).

	Ripartizione geografica a 4 modalità				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
	Somma	Somma	Somma	Somma	Somma
Numero utenti del servizio	210956	165571	124643	162526	663696
Numero colloqui di informazione orientativa	164691	104551	125619	122112	516973

⁶ Per Fabrizio: ho considerato il numero dei SPI che erogano il servizio

Tabella 26 - Informazione orientativa: tempo medio colloquio (indicatore di realizzazione).

			Ripartizione geografica a 4 modalità				
			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Tempo medio colloquio	Mr/Nd	Conteggio	34	82	61	111	288
		% di colonna	30,4%	66,1%	62,9%	50,5%	52,1%
	0-10min	Conteggio	2	1	3	4	10
		% di colonna	1,8%	,8%	3,1%	1,8%	1,8%
	11-20min	Conteggio	17	12	12	21	62
		% di colonna	15,2%	9,7%	12,4%	9,5%	11,2%
	21-30min	Conteggio	9	5	8	27	49
		% di colonna	8,0%	4,0%	8,2%	12,3%	8,9%
	più di 30min	Conteggio	50	24	13	57	144
		% di colonna	44,6%	19,4%	13,4%	25,9%	26,0%
	Totale	Conteggio	112	124	97	220	553
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 27 - Formazione orientativa (indicatori di realizzazione).

	Ripartizione geografica a 4 modalità				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
	Somma	Somma	Somma	Somma	Somma
Numero utenti del servizio	12075	8543	3915	23489	48022
Numero progetti di orientamento	2616	7730	2316	9304	21966

Tabella 28 - Formazione orientativa: tempo medio progetto (indicatore di realizzazione).

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Tempo medio progetto	Mr/Nd	Conteggio	8	12	12	13	45
		% di colonna	25,0%	46,2%	41,4%	21,0%	30,2%
	0-10min	Conteggio	23	10	14	40	87
		% di colonna	71,9%	38,5%	48,3%	64,5%	58,4%
	11-20min	Conteggio	1	3	0	6	10
		% di colonna	3,1%	11,5%	0,0%	9,7%	6,7%
	21-30min	Conteggio	0	0	0	2	2
		% di colonna	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	1,3%
	più di 30min	Conteggio	0	1	3	1	5
		% di colonna	0,0%	3,8%	10,3%	1,6%	3,4%
	Totale	Conteggio	32	26	29	62	149
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 29 - Consulenza orientativa (indicatori di realizzazione).

	Ripartizione geografica a 4 modalità				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
	Somma	Somma	Somma	Somma	Somma
Numero utenti del servizio	70087	22177	23413	61355	177032
Numero colloqui di orientamento	41568	22609	23414	54757	142348

Tabella 30 - Consulenza orientativa: tempo medio colloquio (indicatore di realizzazione).

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Tempo medio colloquio	Mr/Nd	Conteggio	9	27	16	25	77
		% di colonna	13,0%	43,5%	37,2%	25,7%	28,4%
	0-10min	Conteggio	6	2	0	4	12
		% di colonna	8,7%	3,2%	,0%	4,1%	4,4%
	11-20min	Conteggio	2	4	2	3	11
		% di colonna	2,9%	6,5%	4,7%	3,1%	4,1%
	21-30min	Conteggio	5	1	1	10	17
		% di colonna	7,2%	1,6%	2,3%	10,3%	6,3%
	più di 30min	Conteggio	47	28	24	55	154
		% di colonna	68,1%	45,2%	55,8%	56,7%	56,8%
Totale			69	62	43	97	271
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 31 - Bilancio di competenze (indicatore di realizzazione).

	Ripartizione geografica a 4 modalità				
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
	Somma	Somma	Somma	Somma	Somma
Numero bilanci di competenze	3201	8402	927	11878	24408

Tabella 32 - Bilancio di competenze: tempo medio colloquio (indicatori di realizzazione).

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Tempo medio colloquio	Mr/Nd	Conteggio	11	4	14	24	53
		% di colonna	26,2%	40,0%	45,2%	32,0%	33,5%
	0-10min	Conteggio	5	1	1	7	14
		% di colonna	11,9%	10,0%	3,2%	9,3%	8,9%
	11-20min	Conteggio	1	3	0	1	5
		% di colonna	2,4%	30,0%	,0%	1,3%	3,2%
	21-30min	Conteggio	1	1	0	3	5
		% di colonna	2,4%	10,0%	,0%	4,0%	3,2%
	più di 30min	Conteggio	24	1	16	40	81
		% di colonna	57,1%	10,0%	51,6%	53,3%	51,3%
Totale			42	10	31	75	158
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2.3 - Incontro domanda/offerta

Di tutte le opzioni di supporto e accompagnamento ai fabbisogni dell'utenza, quella indicata rappresenta, nel percorso di costruzione dei servizi per l'impiego, la direttrice di intervento più innovativa. L'obiettivo prevalente di questa attività è "offrire ai potenziali datori di lavoro servizi di reclutamento e preselezione (fornendo all'azienda una rosa di candidati e lasciando ad essa il compito di individuare il lavoratore o i lavoratori da assumere) ed ai lavoratori l'opportunità di contatti coerenti con le caratteristiche e le propensioni individuali". Il servizio, quindi, intende garantire opportunità di lavoro coerenti con il profilo professionale, le caratteristiche dell'utente e le specificità del contesto di riferimento.

Il servizio è sicuramente tra i più attivi nei Centri per l'impiego che hanno risposto al questionario; esigua è, infatti, la percentuale dei no (4,7%), anche se, nuovamente, significativa è la percentuale di non risposte raccolte.

Tabella 33 - Incontro domanda/offerta: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	17	40	33	78	168
	% di colonna	15,2%	32,3%	34,0%	35,5%	30,4%
No	Conteggio	4	3	7	12	26
	% di colonna	3,6%	2,4%	7,2%	5,5%	4,7%
Si	Conteggio	91	81	57	130	359
	% di colonna	81,3%	65,3%	58,8%	59,1%	64,9%
	Conteggio	112	124	97	220	553
	% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sul piano delle modalità di gestione del servizio, la centralità dell'incontro domanda/offerta nei Centri per l'impiego è confermata dalla soluzione organizzativa adottata, che, nel 95% dei casi considerati, è direttamente gestita dal personale professionale impiegato al loro interno.

Tabella 34 - Incontro domanda/offerta - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Mr/Nd	Conteggio		0	0	1	4	5
	% di colonna		,0%	,0%	1,8%	3,1%	1,4%
Diretta	Conteggio		88	79	55	119	341
	% di colonna		96,7%	97,5%	96,5%	91,5%	95,0%
Centralizzata	Conteggio		2	2	0	1	5
	% di colonna		2,2%	2,5%	,0%	,8%	1,4%
Cooperativa	Conteggio		0	0	1	1	2
	% di colonna		,0%	,0%	1,8%	,8%	,6%
Esteralizzata	Conteggio		1	0	0	5	6
	% di colonna		1,1%	,0%	,0%	3,8%	1,7%
Totale	Conteggio		91	81	57	130	359
	% di colonna		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

⁷ A.Tursi, P.A.Varesi, *Lineamenti di diritto del lavoro*, Ed. Cedam

E' opportuno sottolineare come la tipologia di servizio indicata assuma rilevanza strategica per l'intera struttura dei servizi all'impiego, esercitando essa la funzione di facilitazione e di velocizzazione nell'incontro tra coloro che offrono competenze e le imprese che le richiedono. La funzione di *mediazione*, in particolare, tende a favorire percorsi di avvio al lavoro e di valorizzazione di strumenti ed incentivi a supporto dell'occupazione, sostanziandosi nella predisposizione di attività concretamente finalizzate ad agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e rivolgendosi sia a chi cerca lavoro o chi vuole valutare l'opportunità di cambiarlo, che a chi offre lavoro.

Considerata e ribadita la rilevanza distintiva del servizio, sono qui oggetto di approfondimento, diversamente dagli altri casi, anche le attività specifiche, ritenute più significativamente e ricorrentemente componenti il complessivo processo di servizio erogato e così formalizzate nello strumento di rilevazione:

- la formalizzazione del fabbisogno di competenze professionali di singole imprese/gruppi d'impresa;
- l'analisi offerta di competenze disponibili;
- la formalizzazione delle richieste di lavoro delle persone in cerca di occupazione;
- l'analisi della domanda di lavoro;
- la pubblicazione/aggiornamento domande ed offerte di lavoro;
- l'aggiornamento delle richieste e delle offerte di lavoro nel SIL;
- l'erogazione di informazioni in materia di incentivi ed agevolazioni e supporto all'utenza per il loro utilizzo;
- il *matching* domanda/offerta di lavoro;
- il *matching* domanda/offerta di lavoro *on line*.

La tabella sottostante mostra come i Cpi che offrono il servizio di incontro domanda ed offerta di lavoro, tendenzialmente, effettuino una formalizzazione di fabbisogno di competenze di singoli imprese/gruppi, ossia procedano ad una focalizzazione mirata delle caratteristiche richieste e attese del profilo professionale ricercato. Spesso tale approfondimento avviene utilizzando specifica modulistica, in *auto* o *etero* somministrazione, finalizzata a raccogliere informazioni relative ai contenuti e al perimetro professionale ricercati e ai requisiti dei candidati ricercati. L'attività indicata caratterizza, in modo particolare, il servizio erogato dai Cpi del Nord-Ovest, in quanto dichiarata presente dall'83,5% delle strutture considerate di questa specifica area territoriale.

Tabella 35 - Attività specifiche del servizio di incontro domanda/offerta: la formalizzazione del fabbisogno di competenze professionali di singole imprese/gruppi d'impresa

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	6	10	7	25	48
		% di cobnna	6,6%	12,3%	12,3%	19,2%	13,4%
	No	Conteggio	9	16	13	34	72
		% di cobnna	9,9%	19,8%	22,8%	26,2%	20,1%
	Si	Conteggio	76	55	37	71	239
		% di cobnna	83,5%	67,9%	64,9%	54,6%	66,6%
Totale		Conteggio	91	81	57	130	359
		% di cobnna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Anche la selezione dei nominativi delle persone rispondenti ai profili candidabili viene operata utilizzando criteri di individuazione più approfonditi; in questo caso, si osserva un complessivo aumento di tale modalità (utilizzata nel 75% dei Cpi considerati), rispetto all'analisi della domanda; tale scostamento, in termini di aumento percentuale, è particolarmente evidente nelle aree del Nord-Est, Centro, Sud e Isole.

Tabella 36 - Attività specifiche del servizio di incontro domanda/offerta: l'analisi dell'offerta di competenze disponibili

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	5	7	8	23	43
		% di cobnna	5,5%	8,6%	14,0%	17,7%	12,0%
	No	Conteggio	12	4	8	22	46
		% di cobnna	13,2%	4,9%	14,0%	16,9%	12,8%
	Si	Conteggio	74	70	41	85	270
		% di cobnna	81,3%	86,4%	71,9%	65,4%	75,2%
Totale		Conteggio	91	81	57	130	359
		% di cobnna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Si può considerare la seguente attività specifica come indicativa di una modalità strutturata di erogazione del servizio. La raccolta, documentazione e archiviazione delle richieste di lavoro si manifesta come un'attività significativamente presente, considerata anche la possibile e frequente congiunzione di tale componente di servizio con il funzionamento del sistema di archiviazione interno e con le procedure e l'utilizzo del SIL.

Tabella 37 - Attività specifiche del servizio di incontro domanda/offerta: la formalizzazione delle richieste di lavoro delle persone in cerca di occupazione

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	7	7	7	20	41
		% di colonna	7,7%	8,6%	12,3%	15,4%	11,4%
	No	Conteggio	10	5	9	26	50
		% di colonna	11,0%	6,2%	15,8%	20,0%	13,9%
	Si	Conteggio	74	69	41	84	268
		% di colonna	81,3%	85,2%	71,9%	64,6%	74,7%
Totale		Conteggio	91	81	57	130	359
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se da una parte si denota che l'analisi della domanda è approfondita grazie ad uno *screening* delle competenze (caratteristiche) attese del profilo, dall'altra, si delinea anche l'emergente presenza di un'attività consistente in termini di analisi, comprensione e andamento del mercato del lavoro. Il dato, tuttavia, non consente di identificare i diversi possibili posizionamenti dell'attività specifica e, dunque, di determinare qualora trattasi di un'analisi preventiva o consuntiva, o entrambe, a fronte o a seguito della raccolta della domanda ed offerta di lavoro.

Tabella 38 - Attività specifiche del servizio di incontro domanda/offerta: l'analisi della domanda di lavoro

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	5	8	8	21	42
		% di colonna	5,5%	9,9%	14,0%	16,2%	11,7%
	No	Conteggio	9	4	8	17	38
		% di colonna	9,9%	4,9%	14,0%	13,1%	10,6%
	Si	Conteggio	77	69	41	92	279
		% di colonna	84,6%	85,2%	71,9%	70,8%	77,7%
Totale		Conteggio	91	81	57	130	359
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

L'annuncio può essere raccolto sia in termini di domanda, che di offerta e viene pubblicato attraverso i canali preferiti, quali, ad esempio, l'inserimento nello spazio di auto-consultazione, nelle bacheche del Centro o nel sito internet.

La pubblicazione e l'aggiornamento supporta l'azienda in cerca di personale o la persona in cerca di lavoro dando larga eco alla loro ricerca ed offrendo la possibilità di utilizzare alcuni canali privilegiati. I dati seguenti indicano come l'attività specifica evidenzia una sua capillarità (dato omogeneo tra territori diversi) ed una significativa diffusione (si oscilla tra l'85,4% e il 95,6%).

Tabella 39 - Attività specifiche del servizio di incontro domanda/offerta: la pubblicazione/aggiornamento delle domande ed offerte di lavoro

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	3	4	5	14	26
		% di colonna	3,3%	4,9%	8,8%	10,8%	7,2%
	No	Conteggio	1	0	2	5	8
		% di colonna	1,1%	,0%	3,5%	3,8%	2,2%
	Si	Conteggio	87	77	50	111	325
		% di colonna	95,6%	95,1%	87,7%	85,4%	90,5%
Totale		Conteggio	91	81	57	130	359
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dai dati rilevati l'utilizzo del SIL non sembra ancora rivelarsi una pratica diffusa. Come è noto, l'obiettivo di tale banca dati sarebbe quello di favorire lo scambio e l'integrazione dei dati fra i diversi sistemi regionali, così come la loro aggregazione a livello centrale, istituendo un servizio nazionale di incontro domanda/offerta in grado di integrare sia le informazioni sui posti vacanti e sulle disponibilità dei lavoratori in possesso delle Regioni, che altri dati, quali quelli forniti direttamente dai singoli lavoratori e datori di lavoro e dai soggetti autorizzati o accreditati. Come si evince dalla tabella seguente, solo nel 59% dei Centri per l'impiego complessivamente considerati è assicurata la componente di servizio indicata e, in alcune aree, tale modalità è addirittura poco praticata, come nel caso del Sud ed Isole (40% di *non aggiornamento*) e nel Nord-Ovest con poco più del 30% di risposte affermative.

Tabella 40 - Attività specifiche del servizio di incontro domanda/offerta: l'aggiornamento delle richieste e delle offerte di lavoro nel SIL

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	7	6	5	29	47
		% di colonna	7,7%	7,4%	8,8%	22,3%	13,1%
	No	Conteggio	28	9	11	52	100
		% di colonna	30,8%	11,1%	19,3%	40,0%	27,9%
	Si	Conteggio	56	66	41	49	212
		% di colonna	61,5%	81,5%	71,9%	37,7%	59,1%
Totale		Conteggio	91	81	57	130	359
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Il servizio incontro domanda/offerta svolto dai Centri per l'impiego esprime al meglio la propria efficacia quando collegato con altri strumenti di politica attiva del lavoro. Come noto, diverse sono le iniziative che le Regioni hanno messo in atto per fronteggiare la crisi, individuando per alcune tipologie di lavoratori l'accesso a servizi mirati alla riqualificazione, al ricollocamento lavorativo e al sostegno al reddito. Tale considerazione è confermata anche dai dati relativi all'erogazione di informazioni in materia di incentivi ed agevolazione, attivo, su scala nazionale, nel 90% dei casi.

Tabella 41 - Attività specifiche del servizio di Incontro domanda/offerta: l'erogazione di informazioni in materia di incentivi ed agevolazioni e supporto all'utenza per il loro utilizzo

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	3	4	5	15	27
		% di colonna	3,3%	4,9%	8,8%	11,5%	7,5%
	No	Conteggio	3	1	0	5	9
		% di colonna	3,3%	1,2%	,0%	3,8%	2,5%
	Si	Conteggio	85	76	52	110	323
		% di colonna	93,4%	93,8%	91,2%	84,6%	90,0%
Totale		Conteggio	91	81	57	130	359
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se si considera il *matching* domanda/offerta quale attività specifica di un più ampio processo di servizio, di cui sin qui sono state approfondite le diverse e complementari declinazioni sul piano operativo, nel nostro Paese oltre l'84,1% dei casi considerati ne assicura l'erogazione, con valori percentuali ben oltre il 90% nelle aree geografiche settentrionali, con un dato, ben distanziato e inferiore al 70%, nel caso del Sud e Isole e con una posizione intermedia (87,7%) assunta dal Centro.

Tabella 42 - Attività specifiche del servizio di Incontro domanda/offerta: matching domanda/offerta di lavoro

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	3	5	7	21	36
		% di colonna	3,3%	6,2%	12,3%	16,2%	10,0%
	No	Conteggio	1	0	0	20	21
		% di colonna	1,1%	,0%	,0%	15,4%	5,8%
	Si	Conteggio	87	76	50	89	302
		% di colonna	95,6%	93,8%	87,7%	68,5%	84,1%
Totale		Conteggio	91	81	57	130	359
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Analizzando simmetricamente l'attività specifica del *matching* domanda/offerta esclusivamente effettuata in modalità *on line*, nel nostro Paese quasi il 40% dei casi considerati ne assicura l'erogazione, con valori percentuali superiori al 45% nelle aree geografiche settentrionali, con un dato, nuovamente distanziato e inferiore al 30%, nel caso del Sud e Isole e con una posizione ancora intermedia (38,6%) del Centro.

La dinamica osservata sembra confermata considerando i dati emergenti sul fronte degli indicatori di realizzazione: il numero dei *Curriculum Vitae* incrociati e proposti ad aziende, all'interno dell'attività di *matching* svolta in modalità non *on line*, risulta complessivamente di gran lunga superiore (dato nazionale: 223.897 casi) ai bilanci di prossimità eseguiti *on line* (dato nazionale: 19.082 casi), presentando però, con riferimento ad entrambi gli indicatori, una diversa tendenza nella distribuzione geografica dei valori riferibili al Centro e al Sud e Isole, che dimostrano una capacità di risposta significativa in termini di utenza servita.

Le distintive condizioni socio-economiche e demografiche delle diverse aree geografiche trovano un riflesso evidente considerando le variabili relative sia al numero di aziende che hanno richiesto forza lavoro, sia alle unità di lavoratori richieste: in entrambi i casi il nord del Paese rivela valori assoluti superiori al Centro e al Mezzogiorno, con numeri quasi doppi nel caso del Nord est (30.382 lavoratori richiesti e 17.111 aziende richiedenti).

Tabella 43 - Attività specifiche del servizio di incontro domanda/offerta: il *matching* domanda/offerta di lavoro *on line*

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia	
	Mr/Nd	Conteggio	6	10	10	26	52
		% di colonna	6,6%	12,3%	17,5%	20,0%	14,5%
	No	Conteggio	41	34	25	66	166
		% di colonna	45,1%	42,0%	43,9%	50,8%	46,2%
	Si	Conteggio	44	37	22	38	141
		% di colonna	48,4%	45,7%	38,6%	29,2%	39,3%
Totale		Conteggio	91	81	57	130	359
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 44 - Incontro domanda/offerta: indicatori di realizzazione

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Numero aziende che hanno fatto richiesta di lavoratori	13235	17111	7619	10183	48148
Numero lavoratori richiesti	22333	30382	14524	14899	82138
Numero CV incrociati e proposti ad aziende (solo se <i>matching</i> domanda/offerta svolto non <i>on line</i>)	77949	49260	54985	41703	223897
Bilanci di prossimità eseguiti (solo se <i>matching</i> domanda/offerta svolto <i>on line</i>)	1300	9244	3899	4639	19082

2.4 - Rinvio alla formazione e tirocini

Tra le diverse opportunità per rinforzare e potenziare la capacità occupazionale dei soggetti persone vi è la partecipazione ad attività di formazione professionale. I Centri per l'impiego sono un punto nevralgico di orientamento e di indirizzo per l'utilizzo delle opportunità formative presenti sul territorio - sia per le singole persone, sia per le aziende - ai fini di una qualificazione o riqualificazione dell'utenza di riferimento. La molteplicità delle opzioni e dei dispositivi di offerta delle occasioni e dei contesti di apprendimento trova una sua possibile determinazione in ordine alle principali filiere formative, a cui le persone possono essere *rinviate* a seguito di una pregressa messa in trasparenza e validazione dei saperi acquisiti.

La *formazione di base* consente ai giovani il conseguimento di una qualifica professionale e una cultura di base necessarie ed indispensabili per l'inserimento nel tessuto connettivo sociale e per comprendere, comunicare e interagire nel contesto di riferimento. La *formazione superiore* si rivolge a persone di maggiore età e mira allo sviluppo di competenze professionali necessarie a creare opportunità di accesso al mercato del lavoro. Orientata alla formazione di professionalità di elevato profilo sul piano tecnico-scientifico e correlata ai fabbisogni di un mondo produttivo in continua evoluzione tecnologica, può consentire il conseguimento di qualifiche ma anche offrire opportunità di specializzazioni.

La *formazione permanente*, intesa come attività di *formal learning* avviata/avviabile in qualsiasi momento della vita (tanto che i documenti europei dedicati utilizzano la locuzione "*dalla nascita a dopo la pensione*"), è finalizzata a facilitare l'esercizio del diritto di tutti i cittadini di ogni età, ceto sociale o condizione professionale, a formarsi, apprendere e crescere, sia umanamente che professionalmente, per l'intero arco della vita.

La *formazione continua*, inoltre, è normalmente utilizzata in riferimento ad azioni formative rivolte a persone occupate, avendo la finalità di creare opportunità di riqualificazione e aggiornamento professionale, spesso formulate e allestite congiuntamente con l'azienda o gruppi di aziende.

I *tirocini*, infine, rappresentano un'esperienza formativa e di orientamento realizzata presso le aziende. Sono un elemento importante in un progetto professionale individuale e di formazione o di ricerca del lavoro, finalizzato sia ad agevolare l'incontro domanda e offerta, sostenendo il processo di accoglienza delle imprese nei confronti dei giovani, sia ad acquisire le competenze tecniche e relazionali, che si apprendono prevalentemente in un contesto lavorativo. Il tirocinio concorre a facilitare significativamente la scelta professionale, grazie alla conoscenza diretta del mondo del lavoro, consentendo di realizzare un'importante esperienza pratico-professionale, che va ad arricchire il *curriculum* personale. Tale servizio raccoglie, pertanto, una molteplicità di intenti e - per quanto sul piano formale gli siano attribuite solo due finalità (quella formativa e quella orientativa) - sostanzialmente è utilizzato anche per perseguire l'inserimento professionale.

Il Centro per l'impiego e le altre strutture deputate alla promozione del servizio⁸, hanno il compito di valutare l'opportunità per la persona di realizzare un'esperienza di tirocinio, accompagnandola nell'elaborazione del progetto formativo e di orientamento, che è alla base di questo dispositivo di acquisizione e valorizzazione delle competenze. Il rapporto con le strutture deputate alla promozione del servizio e le aziende è regolato da apposite convenzioni e i ruoli professionali, centrali per il buon esito del servizio, sono il *tutor* ed il responsabile dell'inserimento nel contesto professionale, indicato dall'azienda ospitante. In alcune realtà territoriali l'esperienza dei tirocini consente di acquisire crediti formativi, da valorizzare per l'ottenimento di una qualifica.

La struttura del questionario, nella sezione dei servizi dedicate alle persone e in riferimento alle tipologie di servizi indicate, ha previsto una articolazione nelle attività specifiche di seguito indicate.

Con specifico riferimento alla *formazione di base*:

- Predisposizione di un progetto formativo di base.
- Identificazione ed erogazione di processi di integrazione culturale, sociale e lavorativa.
- Erogazione e monitoraggio dell'attività formativa.
- Valutazione *feedback* e risultati.

Con specifico riferimento alla *formazione superiore*:

- Analisi dei fabbisogni formativi del territorio in termine di aziende.
- Analisi dei bisogni individuali dell'utente, delle sue aspettative, condizioni.
- Predisposizione di un progetto formativo di massima.
- Predisposizione del progetto esecutivo.
- Individuazione delle risorse umane coinvolte (docenti, coordinatori, tutor).
- Erogazione e monitoraggio dell'attività formativa.
- Valutazione *feedback* e risultati.

Con specifico riferimento alla *formazione permanente*:

- Analisi dei bisogni formativi individuali.
- Predisposizione di un progetto formativo.
- Erogazione e monitoraggio dell'attività formativa Valutazione *feedback* e risultati.

⁸ Si ricorda che oltre ai soggetti pubblici o a partecipazione pubblica possono essere promotori del servizio anche soggetti privati in possesso di specifici requisiti quali ad esempio istituzioni formative o strutture di orientamento

Con specifico riferimento alla *formazione continua*:

- Diagnosi dei fabbisogni formativo-professionali dell'utente (confronto tra competenze richieste e competenze possedute).
- Progettazione del percorso formativo.
- Erogazione e monitoraggio dell'attività formativa.
- Accompagnamento e formazione del lavoratore sul posto di lavoro.
- Valutazione del grado di autonomia conseguita nell'esecuzione dell'attività lavorativa e nel *problem solving*.

Con specifico riferimento ai *tirocini*:

- Colloquio per informare sulle caratteristiche e modalità del tirocinio e verificare le competenze e la motivazione dell'utente.
- Definizione del progetto formativo di tirocinio.
- Tutoraggio durante lo svolgimento del tirocinio per ciascun tirocinante.
- Attività formative extra-aziendali anche di rielaborazione dell'esperienza.
- dichiarazione finale delle competenze acquisite.
- estensione del progetto formativo.
- monitoraggio e valutazione del tirocinio.
- Analisi qualitativa e quantitativa dei bisogni di occupabilità dei soggetti in condizione di svantaggio sociale.
- Valutazione complessiva della condizione socio-ambientale-relazionale del soggetto finalizzata all'accompagnamento al lavoro.
- Promozione, informazione e consulenza alle aziende.

I dati rilevati confermano la natura di indirizzo ed orientamento dei Centri per l'impiego ai servizi formativi offerti dalle diverse filiere di riferimento, anziché un ruolo di erogazione diretta degli stessi. Mentre la maggior parte dei Centri considerati dichiara di non avere attivo nel proprio centro tale tipologia di servizio (formazione di base 47%, formazione superiore 53%, formazione continua 50,6% e formazione permanente 53%), significativo è, comunque, il numero di persone alle quali, transitando nelle strutture, si apre una opportunità di un eventuale percorso all'interno dei vari dispositivi formativi, come agevolmente può notarsi osservando i dati degli utenti che hanno accesso al servizio contenuti nelle tabelle dedicate agli indicatori di realizzazione.

Ai fini di una maggiore qualificazione o riqualificazione dell'utenza - in seguito alla valutazione delle competenze del soggetto, del suo profilo e della disponibilità dell'offerta formativa - si ritiene necessario rinviare alla formazione professionale un numero di utenti sempre inferiore rispetto agli accessi iniziali registrati, ma permanente nella sua relativa consistenza, come si può osservare dai dati degli utenti effettivamente inviati al servizio contenuti nelle tabelle degli indicatori di realizzazione.

Andamento sensibilmente diverso si osserva in riferimento ai tirocini, che sono dichiarati attivi nel 55,5% della popolazione considerata. Il servizio è effettuato, nella maggior parte dei casi, tramite modalità di gestione diretta e i centri che li erogano maggiormente, considerando il numero di utenti che vi ha accesso, sono quelli del Centro (12.291 utenti), a cui seguono i Centri del Nord Ovest, con 10.846 utenti.

Tabella 45 - Formazione di base: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	29	51	41	107	228
	% di colonna	25,9%	41,1%	42,3%	48,6%	41,2%
No	Conteggio	57	70	42	91	260
	% di colonna	50,9%	56,5%	43,3%	41,4%	47,0%
Si	Conteggio	26	3	14	22	65
	% di colonna	23,2%	2,4%	14,4%	10,0%	11,8%
	Conteggio	112	124	97	220	553
	% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 46 - Formazione superiore: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	29	53	42	108	232
	% di colonna	25,9%	42,7%	43,3%	49,1%	42,0%
No	Conteggio	68	70	51	104	293
	% di colonna	60,7%	56,5%	52,6%	47,3%	53,0%
Si	Conteggio	15	1	4	8	28
	% di colonna	13,4%	,8%	4,1%	3,6%	5,1%
	Conteggio	112	124	97	220	553
	% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 47 - Formazione continua: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	29	53	43	108	233
	% di colonna	25,9%	42,7%	44,3%	49,1%	42,1%
No	Conteggio	60	63	50	107	280
	% di colonna	53,6%	50,8%	51,5%	48,6%	50,6%
Si	Conteggio	23	8	4	5	40
	% di colonna	20,5%	6,5%	4,1%	2,3%	7,2%
		112	124	97	220	553
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 48 - Formazione permanente: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	31	52	43	109	235
	% di colonna	27,7%	41,9%	44,3%	49,5%	42,5%
No	Conteggio	63	71	51	108	293
	% di colonna	56,3%	57,3%	52,6%	49,1%	53,0%
Si	Conteggio	18	1	3	3	25
	% di colonna	16,1%	,8%	3,1%	1,4%	4,5%
		112	124	97	220	553
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 49 - Promozione Tirocini: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	20	41	34	90	185
	% di colonna	17,9%	33,1%	35,1%	40,9%	33,5%
No	Conteggio	3	14	12	32	61
	% di colonna	2,7%	11,3%	12,4%	14,5%	11,0%
Si	Conteggio	89	69	51	98	307
	% di colonna	79,5%	55,6%	52,6%	44,5%	55,5%
		112	124	97	220	553
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 50 - Formazione di base - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Mr/Nd	Conteggio		0	1	1	1	3
	% di colonna		,0%	33,3%	7,1%	4,5%	4,6%
Diretta	Conteggio		5	1	10	13	29
	% di colonna		19,2%	33,3%	71,4%	59,1%	44,6%
Centralizzata	Conteggio		7	0	1	1	9
	% di colonna		26,9%	,0%	7,1%	4,5%	13,8%
Cooperativa	Conteggio		6	0	0	0	6
	% di colonna		23,1%	,0%	,0%	,0%	9,2%
Eternalizzata	Conteggio		8	1	2	7	18
	% di colonna		30,8%	33,3%	14,3%	31,8%	27,7%
Totale		Conteggio	26	3	14	22	65
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 51 - Formazione superiore - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Diretta	Conteggio	0	0	3	6	9
		% di colonna	,0%	,0%	75,0%	75,0%	32,1%
	Centralizzata	Conteggio	1	0	0	0	1
		% di colonna	6,7%	,0%	,0%	,0%	3,6%
	Cooperativa	Conteggio	5	0	0	0	5
		% di colonna	33,3%	,0%	,0%	,0%	17,9%
	Esteralizzata	Conteggio	9	1	1	2	13
		% di colonna	60,0%	100,0%	25,0%	25,0%	46,4%
	Totale	Conteggio	15	1	4	8	28
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 52 - Formazione continua - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Diretta	Conteggio	6	0	3	3	12
		% di colonna	26,1%	,0%	75,0%	60,0%	30,0%
	Centralizzata	Conteggio	4	7	0	0	11
		% di colonna	17,4%	87,5%	,0%	,0%	27,5%
	Cooperativa	Conteggio	5	0	0	0	5
		% di colonna	21,7%	,0%	,0%	,0%	12,5%
	Esteralizzata	Conteggio	8	1	1	2	12
		% di colonna	34,8%	12,5%	25,0%	40,0%	30,0%
	Totale	Conteggio	23	8	4	5	40
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 53 - Formazione permanente - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Diretta	Conteggio	1	0	3	2	6
		% di colonna	5,6%	,0%	100,0%	66,7%	24,0%
	Centralizzata	Conteggio	3	0	0	0	3
		% di colonna	16,7%	,0%	,0%	,0%	12,0%
	Cooperativa	Conteggio	5	0	0	0	5
		% di colonna	27,8%	,0%	,0%	,0%	20,0%
	Esteralizzata	Conteggio	9	1	0	1	11
		% di colonna	50,0%	100,0%	,0%	33,3%	44,0%
	Totale	Conteggio	18	1	3	3	25
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 54 - Tirocini - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	0	2	2	2	6
		% di colonna	,0%	2,9%	3,9%	2,0%	2,0%
	Diretta	Conteggio	88	63	49	91	291
		% di colonna	98,9%	91,3%	96,1%	92,9%	94,8%
	Centralizzata	Conteggio	0	0	0	3	3
		% di colonna	,0%	,0%	,0%	3,1%	1,0%
	Cooperativa	Conteggio	0	4	0	1	5
		% di colonna	,0%	5,8%	,0%	1,0%	1,6%
	Esteralizzata	Conteggio	1	0	0	1	2
		% di colonna	1,1%	,0%	,0%	1,0%	,7%
	Totale	Conteggio	89	69	51	98	307
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 55 - Formazione di base (indicatori di realizzazione).

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Numero utenti del servizio	2326	0	21534	16065	39925
Numero soggetti rinviati alla formazione	1467	0	471	5360	7298

Tabella 56 - Formazione superiore (indicatori di realizzazione).

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Numero utenti del servizio	633	.	0	560	1193
Numero soggetti rinviati alla formazione	304	.	0	560	864

Tabella 57 - Formazione continua (indicatori di realizzazione).

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Numero utenti del servizio	1759	.	364	3	2126
Numero soggetti rinviati alla formazione	1442	.	364	0	1806

Tabella 58 - Formazione permanente (indicatori di realizzazione).

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Numero utenti del servizio	569	.	17	45	631
Numero soggetti rinviati alla formazione	546	.	17	23	586

Tabella 59 – Tirocini (indicatori di realizzazione).

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Numero totale tirocini attivati	10846	9579	12291	8343	41059
Numero aziende coinvolte	7503	7364	7777	5765	28409

2.5 - Ricollocazione professionale

Con la presente tipologia di servizio si entra in una dimensione di offerta di tipo consulenziale, più periferica rispetto al tradizionale orizzonte di intervento proposto al territorio dai centri per l'impiego, avendo come obiettivo primario il riposizionamento sul mercato del lavoro del personale uscito da una azienda. L'attività di supporto indicata, conosciuta anche con il termine di *outplacement*, si basa su un *modus operandi* specifico e assistito, accompagnando il soggetto (che è nella prospettiva/condizione di essere licenziato, o messo in cassa integrazione o nelle liste di mobilità) nella transizione tra un contesto produttivo e l'altro fino al riposizionamento lavorativo e fornendo assistenza sia dal punto di vista psicologico, sia dal punto di vista professionale.

Il servizio è in grado di consentire alla persona di ridurre i tempi di ricollocazione lavorativa e di ampliare il proprio *network* di conoscenze personali all'interno del mercato del lavoro, potendo far leva su uno strutturato sostegno tecnico-metodologico nella ricerca di una nuova opportunità lavorativa, attraverso l'uso di strumenti mirati per la ricerca del lavoro, e riducendo le implicazioni negative, spesso connesse alla situazione di cambiamento professionale involontario. Nel contempo il servizio favorisce la coesione sociale e l'accordo consensuale tra le parti coinvolte, riducendo i tempi di ristrutturazione, minimizzando le possibili complicazioni legali e tutelando l'immagine aziendale verso il mercato, i dipendenti, le istituzioni.

Anche in questo caso la struttura del questionario, nella sezione dedicata, ha previsto una declinazione in attività specifiche, di seguito formalizzata nelle sue componenti più significative e ricorrenti.

- Analisi ed individuazione della situazione della persona.
- Definizione del profilo professionale.
- Definizione del progetto lavorativo individuale.
- Realizzazione di un programma individuale professionale (comprendente anche aspetti formativi) e degli strumenti per la ricerca.
- Consulenza orientativa e di supporto all'inserimento lavorativo.
- Ricerca attiva e raccolta della domanda di lavoro, mediante l'utilizzo di tutti i canali e gli strumenti.
- Preparazione e gestione delle opportunità e del confronto con il mercato del lavoro.
- Supporto e gestione della negoziazione.
- *Reporting* e monitoraggio.

L'osservazione dei dati restituisce un quadro contenuto in termini di percentuale complessiva di attivazione del servizio: il valore a livello nazionale è attestato al 20% di dichiarazioni affermative, suscettibile, comunque, di una consistenza reale più ampia, considerando l'ampio ambito delle *non risposte* registrato. Tuttavia, tenuta presente l'innovatività e la complessità del fronte di intervento espresso dalla presente tipologia di servizio, il dato merita di essere positivamente considerato, tanto più in aree del Paese come il Nord ovest (33,9%) ed il Nord est (26,6%), dove l'offerta attivata dai centri considerati rivela percentuali significativamente più ampie. Le attività di *outplacement*, caratterizzate perlopiù da una gestione diretta, anche in tema di realizzazione e di utenza coinvolta - sia in termini di soggetti inseriti in progetti di riposizionamento lavorativo, che di utenti ricollocati - assicurano i livelli più alti di *performance* nelle aree settentrionali del Paese.

Tabella 60 - Ricollocazione professionale: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	27	48	42	108	225
	% di colonna	24,1%	38,7%	43,3%	49,1%	40,7%
No	Conteggio	47	43	36	87	213
	% di colonna	42,0%	34,7%	37,1%	39,5%	38,5%
Si	Conteggio	38	33	19	25	115
	% di colonna	33,9%	26,6%	19,6%	11,4%	20,8%
	Conteggio	112	124	97	220	553
	% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 61 - Ricollocazione professionale - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	0	3	0	0	3
		% di colonna	,0%	9,1%	,0%	,0%	2,6%
	Diretta	Conteggio	25	17	17	23	82
		% di colonna	65,8%	51,5%	89,5%	92,0%	71,3%
	Centralizzata	Conteggio	1	0	0	1	2
		% di colonna	2,6%	,0%	,0%	4,0%	1,7%
	Cooperativa	Conteggio	2	0	0	0	2
		% di colonna	5,3%	,0%	,0%	,0%	1,7%
	Esteralizzata	Conteggio	10	13	2	1	26
		% di colonna	26,3%	39,4%	10,5%	4,0%	22,6%
	Totale	Conteggio	38	33	19	25	115
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 62 - Ricollocazione professionale (indicatori di realizzazione).

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Numero soggetti coinvolti nel progetto	5068	5748	1433	2606	14855
Numero soggetti ricollocati	1012	635	474	126	2247

2.6 - Consulenza all'imprenditorialità

La complessità del servizio indicato spesso conduce in modo naturale alla ricomposizione integrata delle attività di accoglienza, consulenza specialistica e formazione, prevedendo un percorso di accompagnamento in cui gli utenti sono assistiti nell'elaborazione di un business plan (piano d'impresa) che consente, dopo una valutazione oggettiva e sulla base di un parere esperto in termini di valutazione di progetti di impresa, di accedere alle misure di finanziamento disponibili per le imprese neo-costituite.

Gli obiettivi del servizio, generalmente, sono mirati a favorire l'acquisizione, da parte degli utenti interessati a creare un'impresa, delle informazioni, delle conoscenze e delle competenze necessarie tramite: incontri individualizzati per approfondire la fattibilità del progetto e la potenzialità dei futuri imprenditori, formazione e orientamento all'imprenditorialità, accompagnamento e consulenza specialistica, sviluppo del *business plan* da parte del potenziale imprenditore, sotto la guida di un consulente esperto. L'azione condotta mira, inoltre, a favorire il decollo delle imprese, riducendone la possibilità di mortalità, grazie a consulenza specialistica su problematiche organizzative e gestionali, affiancamento da parte dei consulenti specialistici per l'attuazione del business plan, anche fornendo consulenza per la presentazione delle domande di contributo alle istituzioni e agli organismi preposti a perseguire l'obiettivo dello sviluppo economico del territorio e della crescita delle opportunità di lavoro.

La struttura del questionario ha adottato la seguente declinazione del servizio indicato in attività specifiche:

- Servizi di *start-up* di imprese.
- Identificazione tipologia di impresa da avviare.
- Sviluppo dell'idea imprenditoriale.
- Erogazione informazioni su normativa e procedure finanza agevolata.
- Indicazione stesura del *business plan*.
- Valutazione di Piani strategici e studi di fattibilità.
- *Risk management*.
- Assistenza legale per la predisposizione di accordi contrattuali.
- Consulenza struttura organizzativa idonea.
- Informazioni sul mercato.

L'osservazione dei dati restituisce una situazione uniformemente distribuita tra le diverse aree del Paese in termini di percentuale di attivazione del servizio, con una prevalenza dei valori espressi dal Centro (34%) e dal Sud e isole (35,5%). Si tratta di indicazioni confortanti poiché suscettibili, anche nel presente caso, di una consistenza effettiva più vasta, considerata la quantità delle *non risposte* complessivamente registrata (38%). Con riferimento alle modalità di gestione del servizio, si nota una polarizzazione delle stesse verso l'esternalizzazione nel Nord ovest (50%) e nel Nord est (28,9%), e verso un esercizio diretto nel Centro (72,7%) e nel Sud e isole (87,2%). Le attività di *consulenza all'imprenditorialità*, infine, in termini sia di soggetti che hanno usufruito del servizio, che di *business plan* realizzati - rivelano valori significativamente consistenti in riferimento alle aree meridionali e insulari del Paese.

Tabella 63 - Consulenza all' imprenditorialità: il servizio è attivo?

		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Mr/Nd	Conteggio	26	52	40	94	212
	% di colonna	23,2%	41,9%	41,2%	42,7%	38,3%
No	Conteggio	52	34	24	48	158
	% di colonna	46,4%	27,4%	24,7%	21,8%	28,6%
Si	Conteggio	34	38	33	78	183
	% di colonna	30,4%	30,6%	34,0%	35,5%	33,1%
	Conteggio	112	124	97	220	553
	% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 64 - Consulenza all' imprenditorialità - Gestione del servizio

			Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
	Mr/Nd	Conteggio	0	0	0	1	1
		% di colonna	,0%	,0%	,0%	1,3%	,5%
	Diretta	Conteggio	8	14	24	68	114
		% di colonna	23,5%	36,8%	72,7%	87,2%	62,3%
	Centralizzata	Conteggio	7	12	0	4	23
		% di colonna	20,6%	31,6%	,0%	5,1%	12,6%
	Cooperativa	Conteggio	2	1	0	0	3
		% di colonna	5,9%	2,6%	,0%	,0%	1,6%
	Esteralizzata	Conteggio	17	11	9	5	42
		% di colonna	50,0%	28,9%	27,3%	6,4%	23,0%
Totale		Conteggio	34	38	33	78	183
		% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 65 - Consulenza all' imprenditorialità: indicatori di realizzazione.

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Numero soggetti che hanno usufruito del servizio	438	1341	1521	7263	10563
Numero <i>business plan</i>	89	290	61	231	671