

PROVINCIA DI POTENZA

Ufficio Lavoro, Formazione e Politiche Sociali

Politiche attive e interventi formativi in Provincia di Potenza

Bilanci ed idee per il futuro

a cura di Umberto Pagano
e Maria Rosaria Sabia


**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**
Ufficio Centrale per l'Orientamento e
la Formazione Professionale dei Lavoratori



PROVINCIA DI POTENZA



OSSERVATORIO PROVINCIALE
MERCATO DEL LAVORO



REGIONE BASILICATA

Indice

Presentazione di <i>Piero Lacorazza</i>	pag. 9
Premessa di <i>Vitantonio Rossi</i>	» 11
Introduzione di <i>Maria Rosaria Sabia</i>	» 13

Parte prima **Il sistema provinciale delle politiche attive del lavoro**

1. L'approccio integrato del sistema provinciale delle politiche attive del lavoro a cura dell'Osservatorio Provinciale Mercato del Lavoro	» 17
1. Il quadro normativo e organizzativo della Provincia nel nuovo assetto di deleghe	» 17
2. Il Processo di decentramento delle politiche del lavoro e della formazione	» 21
3. Il ruolo dell'Agenzia Provinciale per l'Orientamento, l'Istruzione, la Formazione e il Lavoro	» 28
4. L'ascolto come cardine del sistema: l'Osservatorio Provinciale sul Mercato del Lavoro (OML)	» 30
5. Formazione e lavoro tra domanda e offerta: articolazione, <i>governance</i> e tendenze del sistema	» 33
Riferimenti bibliografici	» 39

2. I Servizi per l'Impiego Provinciali oggi: assetto, funzioni, criticità, strategie di miglioramento	
a cura dell'Osservatorio Provinciale Mercato del Lavoro	pag. 41
1. I servizi e gli standard dei CPI provinciali	» 41
2. I CPI ai tempi della crisi	» 46
3. Un "cruscotto" per guidare il cambiamento	» 50
4. Efficienza ed efficacia dei CPI: alcune considerazioni metodologiche	» 53
Riferimenti bibliografici	» 56

Parte seconda

Le azioni innovative della provincia di Potenza

3. Il mentoring	
di <i>Assunta Sabia</i>	» 61
1. Di cosa parliamo quando parliamo di <i>mentoring</i>	» 61
2. Il progetto: fasi e partner	» 63
3. Metodi e strumenti del progetto	» 67
Riferimenti bibliografici	» 72
4. I tirocini formativi nel marketing turistico	
a cura del Formez	» 73
1. Il progetto: fasi, contenuti e partner	» 73
2. Il punto di vista dei soggetti coinvolti: aspettative a confronto	» 77
3. L'azione di tirocinio nel marketing turistico e territoriale: metodologia e strumenti	» 86
5. Tra pratiche consolidate e innovazioni di sistema	
a cura del Formez	» 93
1. L'approccio cognitivo alle buone pratiche	» 93
2. La rete dei CPI di Potenza: attualità e prospettive di integrazione	» 94
3. Pratiche consolidate e Province a confronto: Genova, Prato, Potenza	» 97

4. Metodi e strumenti dei Servizi: una prima modellizzazione	pag. 103
--	----------

Parte terza
Strumenti per la valutazione degli interventi formativi

6. Un nodo cruciale: la valutazione degli interventi formativi,	
di <i>Umberto Pagano</i>	» 109
1. Il problema “classico” della valutazione e la necessità di un approccio integrato	» 109
2. Indicatori: senso e limiti	» 125
3. Proposta metodologica: il <i>control panel</i> degli indicatori	» 129
4. Categorie di indicatori e la loro operazionalità	» 133
Riferimenti bibliografici	» 149

Presentazione

Sono passati 10 anni dall'emanazione del D.lgs. 181/2000, un testo normativo fondamentale che, unitamente al D.lgs. 469/1997 e al D.lgs. 297/2002, ha rivoluzionato, più che riformato, quello che con gergo dirigitico veniva denominato "Collocamento", superando un modello fondato sul rapporto gerarchico tra centro e periferia, in favore di una *governance* di tipo cooperativo imperniata sul ruolo delle Istituzioni Locali.

Questa pubblicazione è un'occasione di analisi e di riflessione che, partendo proprio dall'evoluzione del quadro normativo, intende da un lato ripercorrere la strada fatta, dall'altro delineare scenari, orizzonti possibili in materia di politiche del lavoro e della formazione. In essa, in modo rigoroso e con grande pragmatismo (pur senza rinunciare agli opportuni richiami teorici), si fa il punto sull'esistente (sulle strutture, sull'organizzazione, sui servizi e gli standard, sulle criticità del sistema) e si presentano alcune "prassi" già realizzate e di particolare interesse, ma si propongono anche strumenti e metodi per il futuro e si opera un proficuo confronto con altre realtà provinciali.

Non posso che salutare con entusiasmo questo lavoro, frutto della collaborazione tra organismi interni alla Provincia di Potenza, come il nostro Osservatorio sul Mercato del Lavoro (costantemente cresciuto e maturato negli ultimi anni), e prestigiosi soggetti esterni, come il Formez.

Il lavoro e la formazione sono tra i campi principali sui quali il nostro Paese si sta giocando il suo futuro, i suoi standard di vita, la possibilità di progredire realmente o di regredire fatalmente.

Le Province possono e devono svolgere un ruolo fondamentale in questa partita.

La Provincia di Potenza ne è pienamente consapevole e questa pubblicazione ne è una delle tante dimostrazioni. Il suo obiettivo è porre questioni, avanzare proposte, riflettere, leggere e anticipare i cambiamenti in atto. E se si vuole gestire il mutamento sociale, anziché esserne

soggetti passivi, l'impegno nel perseguire costantemente questi obiettivi è un passaggio ineludibile.

Piero Lacorazza
Presidente della Provincia di Potenza

Premessa

Quali sono le organizzazioni che crescono? Che riescono a svilupparsi in modo equilibrato e proficuo?

Quelle che “pensano”, quelle che sanno riflettere criticamente e sanno mettersi in discussione, quelle che sanno confrontarsi con l’esterno, quelle che sanno imparare, che non hanno paura di apprendere.

Questo testo rappresenta un tentativo – secondo me ben riuscito – in questo senso. Esso è il risultato di un lavoro che la Provincia di Potenza ha fatto e sta facendo su di sé, sulla propria organizzazione, su come è e su come può essere migliorata. Ed è una cosa importante, perché al funzionamento di una Provincia, di un’organizzazione che è Istituzione Locale di un territorio, sono legate le vite delle persone, le loro speranze, la loro quotidianità e il loro futuro.

Il lavoro contenuto in questo libro presenta elementi di indubbio interesse. In particolare, mi piace qui anticiparne due che hanno particolarmente attratto la mia attenzione.

Il primo. Ritengo decisamente condivisibile la scelta degli Autori di analizzare le funzioni, l’organizzazione e i servizi dei Centri per l’Impiego anche attraverso un approccio di *benchmarking* con altre realtà provinciali; perché è forte in me la convinzione che, come è scritto in uno dei contributi del libro “l’*intelligenza* di un’organizzazione si potenzia e si diffonde soprattutto attraverso la lungimiranza e la sua capacità di guardare dentro se stessa e altrove”. Saper guardare dentro di sé, ma senza dimenticare che esiste un “fuori” con il quale confrontarsi. Sembra banale, eppure l’autoreferenzialità è il cancro di molte organizzazioni, di troppe Istituzioni.

Il secondo. Trovo importante l’approccio utilizzato nell’ultimo contributo del libro: un saggio dedicato alla metodologia della valutazione degli interventi formativi.

Per troppo tempo la valutazione è stata assimilata al controllo (spesso nell’accezione più grigiamente burocratica), sottovalutandone le enormi

potenzialità per il miglioramento delle *policy* e dei servizi. Invece, la valutazione è il momento strategico fondamentale nel ciclo che consente di migliorare apprendendo dall'esperienza e dalla memoria, è ciò che non ci fa ripartire ogni volta da zero, ciò che ci consente di non commettere gli stessi errori in un nefasto eterno ritorno dell'identico.

Saper ben valutare significa saper ben progettare.

Valutare l'impatto dei processi formativi è, dunque, un fatto di importanza sociale cruciale e ben vengano i tentativi che, con il necessario rigore metodologico, fanno dei passi in avanti per scardinare le innegabili difficoltà tecnico-operative che spesso, troppo spesso, hanno fatto sì che il momento fecondo della valutazione fosse degradato al rango di fastidioso adempimento o, peggio ancora, temuto come fattore incognito gravido di "pericolosità" e di destabilizzazione (il momento del giudizio, del controllo, dell'attribuzione di responsabilità e colpe ecc.), senza invece valorizzarne l'enorme potenziale migliorativo.

Credo sia un testo che meriti di essere letto con attenzione ed è sincero il mio ringraziamento a tutti i professionisti che hanno profuso il proprio impegno per realizzarlo.

Vitantonio Rossi

Assessore alle "Politiche per il lavoro e l'occupazione,
ai servizi integrati per l'impiego e alla formazione professionale"
della Provincia di Potenza

Introduzione

Il testo consta di sei contributi articolati in tre parti.

Ognuno dei contributi è dotato di una sua autonomia e può quindi essere letto singolarmente, tuttavia, nell'economia generale del lavoro, è evidente una logica di complementarità tra di essi, a definire un preciso percorso e un discorso integrato che conferiscono valore aggiunto al testo unitariamente inteso.

La prima parte è dedicata alla descrizione del sistema attraverso il quale vengono generate le politiche del lavoro e della formazione, a partire dai fondamenti normativi e dalla storia recente (e intensa) della loro evoluzione.

Si passa poi, nella seconda parte, alla presentazione di alcune “prassi” particolarmente interessanti per gli elementi di innovatività che vi si riscontrano. Si tratta di interventi sui quali recentemente la Provincia ha investito molto in termini di aspettative, “laboratori” a cui prestare particolare attenzione. È in questa parte che trova collocazione l'interessante confronto in termini di *benchmarking* organizzativo e funzionale fra le Province di Potenza, Genova e Prato. Da esso emergono stimolanti spunti di riflessione che costituiranno un supporto per chi lavora costantemente per migliorare il nostro sistema provinciale di politiche del lavoro e della formazione e potenziarne la *performance*.

La terza parte, infine, consta di un contributo unico, ma molto denso e corposo: un saggio dedicato alla metodologia della valutazione degli interventi formativi che, partendo da un'approfondita disamina della letteratura sul tema, sviluppa una dimensione pragmatica di notevole spessore, dal momento che contiene una concreta proposta metodologica basata su un corredo di indicatori che si rivelerà – a mio parere – di grande utilità operativa nell'immediato futuro.

Il mio auspicio è che questo testo possa rappresentare un contributo fattivo al perfezionamento delle *policy* in materia di lavoro e formazione

nel nostro territorio, cioè che il nostro sforzo di analisi e ricerca si possa tradurre in miglioramenti dei servizi che la Provincia eroga, che poi significa miglioramento della qualità di vita della gente.

Sarebbe la miglior ricompensa dell'impegno da noi profuso in questo lavoro.

Maria Rosaria Sabia

Dirigente dell'“Ufficio Lavoro, Formazione e Politiche Sociali”
della Provincia di Potenza

Parte prima

*Il sistema provinciale
delle politiche attive
del lavoro*

1. L'approccio integrato del sistema provinciale delle politiche attive del lavoro

a cura dell'Osservatorio Provinciale Mercato del Lavoro*

1. Il quadro normativo e organizzativo della Provincia nel nuovo assetto di deleghe

Il sistema delle autonomie locali ha visto negli ultimi anni un significativo processo di cambiamento, contraddistinto da un fenomeno di decentramento delle competenze per la gestione delocalizzata degli interventi, nel rispetto della Costituzione.

Gli interventi normativi di riforma che si sono susseguiti hanno determinato una distinzione delle competenze legislative tra lo Stato e le Regioni, riconoscendo funzioni amministrative agli Enti Locali, secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza.

La riforma del titolo V della Costituzione (legge costituzionale 3/2001) ha assegnato allo Stato delle competenze esclusive espresse, sancite dall'art. 117 Cost. ampliando la sfera d'influenza delle Regioni alle quali si attribuisce una competenza esclusiva per tutto quanto non espressamente attribuito allo Stato.

Alcune materie sono oggetto di legislazione concorrente, con un progressivo decentramento delle deleghe per la gestione dei servizi dallo Stato alle Regioni; tale devoluzione ha visto un crescente ruolo degli Enti Locali nell'amministrazione dei servizi e del relativo protagonismo dei territori su alcune dinamiche di sviluppo connesse con il sistema di *governance* locale.

Gli artt. 118 e 119 Cost. attribuiscono le funzioni amministrative ai Comuni e, "per assicurarne l'esercizio unitario" alle Province e agli altri enti territoriali; a questo segue l'attribuzione di autonomia finanziaria per la gestione dei relativi servizi.

* Il contributo è stato redatto dal gruppo di lavoro composto da Maria Lospinuso, Antonio Schettini, Gianpiero Tetta.

Tali disposizioni hanno rafforzato precedenti interventi normativi che delincono il nuovo profilo della Provincia.

Il processo di decentramento prende avvio con la legge 142/1990 che assicura agli Enti Locali una stabilità rispetto alle leggi statali che li disciplinano, assegnando agli stessi la potestà statutaria che determina una prima importante autonomia normativa.

Alle Province spettano le funzioni amministrative di interesse provinciale che riguardano vaste zone intercomunali o l'intero territorio provinciale, in ben dieci settori¹.

Si riconosce all'Ente il compito della programmazione e il coordinamento tra la Regione e i Comuni; inoltre si provvede ai trasferimenti erariali per i servizi pubblici indispensabili assegnati ed entrate fiscali proprie per la necessaria integrazione delle spese.

La legge 59/1997 ridetermina l'assetto dei rapporti tra Stato-Regioni-Enti Locali invertendo la distribuzione delle funzioni amministrative attribuendo alle autonomie locali la maggior parte delle competenze, cessando di fatto la coincidenza tra potere legislativo e amministrativo ispirata al principio del parallelismo.

Con norme successive (legge 127/1997, D.lgs. 112/1998 e legge 265/1999) si procede allo snellimento delle procedure amministrative in linea con il nuovo sistema di competenze e si assegna agli Enti Locali una piena potestà regolamentare, amministrativa, impositiva e finanziaria.

Il TUEL (legge 267/2000) delinea il sistema regionale delle autonomie locali prima della riforma costituzionale.

La legge assegna al Comune tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione e il territorio comunale mentre alla Provincia spettano le funzioni amministrative di interesse provinciale che riguardano vaste zone intercomunali o l'intero territorio provinciale in molteplici settori, in gran parte riprendendo la legge 142/1990². A queste si aggiunge il ruolo di coordinamento espressamente richiamato dall'art. 20 TUEL.

¹ Le funzioni amministrative assegnate alle Province dall'art. 14 della legge 142/1990 sono: difesa del suolo, tutela e valorizzazione dell'ambiente e prevenzione delle calamità; tutela e valorizzazione delle risorse idriche ed energetiche; valorizzazione dei beni culturali; viabilità e trasporti; protezione della flora e della fauna, parchi e riserve naturali; caccia e pesca nelle acque interne; organizzazione dello smaltimento dei rifiuti a livello provinciale, rilevamento, disciplina e controllo degli scarichi delle acque e delle emissioni atmosferiche e sonore; servizi sanitari, di igiene e profilassi pubblica attribuiti dalla legislazione statale e regionale; compiti connessi all'istruzione secondaria di secondo grado e artistica e alla formazione professionale, compresa l'edilizia scolastica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale; raccolta ed elaborazione dati, assistenza tecnico-amministrativa agli Enti Locali.

² Le funzioni richiamate dall'art. 19 TUEL sono: difesa del suolo, tutela e valorizzazione

La legge di riforma Costituzionale ha fissato in maniera organica il nuovo assetto istituzionale e riconosciuto un ruolo significativo agli Enti Locali.

Con leggi statali e regionali sono stati ampliati gli ambiti di azione della Provincia, determinando nel dettaglio le azioni di competenza. Ulteriori elementi di novità sono rappresentati dalla legislazione che attiene al federalismo fiscale; la legge 42/2009 ha introdotto dei principi innovativi per la gestione decentrata delle risorse spettanti agli Enti Locali per l'erogazione dei servizi di competenza, quali il coordinamento dei centri di spesa con i centri di prelievo, che comporterà automaticamente maggiore responsabilità da parte degli enti nel gestire le risorse e la sostituzione della spesa storica, basata sulla continuità dei livelli di spesa raggiunti l'anno precedente, con la spesa standard.

Il quadro complessivo porta a una crescente autonomia degli Enti Locali; tuttavia allo stato attuale si registra una lentezza nel trasferimento delle deleghe relative ad alcuni settori specifici, da parte delle Regioni nei confronti degli enti territoriali.

Tale aspetto interessa principalmente le Province, che in un frangente caratterizzato dalla necessità di razionalizzare la spesa mediante il taglio degli enti "inutili", si ritrovano a lottare per veder riconosciute deleghe che la Costituzione e le leggi regionali prevedono, o a essere nell'impossibilità di esercitare funzioni amministrative delegate non avendo l'adeguata copertura finanziaria da parte delle strutture statali e regionali.

La Provincia si delinea per l'essere ente politico di coordinamento non solo tra enti pubblici minori e tra questi e il livello regionale e statale, ma tra enti pubblici e privati, in nome della sussidiarietà orizzontale. Costretta a un ruolo residuale rispetto al Comune, ente a fini generali, acquista oggi nel sistema federalista italiano, caratterizzato dalla pluralità di Enti aventi pari dignità costituzionale, un ruolo specifico proprio nel coordinamento/raccordo.

Tale ruolo sarà valorizzato dai processi federalisti in corso; l'essenza dei sistemi orientati in senso federalista è infatti nel saper mante-

ne dell'ambiente e prevenzione delle calamità; tutela e valorizzazione delle risorse idriche ed energetiche; valorizzazione dei beni culturali; viabilità e trasporti; protezione della flora e della fauna parchi e riserve naturali; caccia e pesca nelle acque interne; organizzazione dello smaltimento dei rifiuti a livello provinciale, rilevamento, disciplina e controllo degli scarichi delle acque e delle emissioni atmosferiche e sonore; servizi sanitari, di igiene e profilassi pubblica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale; compiti connessi all'istruzione secondaria di secondo grado e artistica e alla formazione professionale, compresa l'edilizia scolastica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale; raccolta ed elaborazione dati, assistenza tecnico-amministrativa agli Enti Locali.

nere l'autonomia dei soggetti senza rinunciare all'unità dell'ordinamento giuridico.

La Provincia diviene dunque l'ente del raccordo per eccellenza. Il codice delle autonomie considera tra le funzioni fondamentali della Provincia quelle che le connotano come enti per il governo di area vasta, riconoscendo una centralità nel ruolo di programmazione in diversi settori centrali per lo sviluppo locale. Ambiti come l'istruzione, la sicurezza, il trasporto e il lavoro offrono un ventaglio ampio per la Provincia per poter esercitare il ruolo di propulsione e di facilitatore nei processi di sviluppo e di innovazione che interessano la multilevel istituzionale. In tali ambiti l'ente acquista un ruolo sia nella programmazione che nella gestione diretta dei servizi, avendo l'opportunità reale di connotare il cambiamento del territorio.

Nel futuro prossimo l'efficacia dell'azione delle amministrazioni provinciali si misurerà sulla capacità di assumere la gestione di servizi in raccordo con le amministrazioni statali e regionali da un lato, e di creare e innestare processi di rinnovamento degli Enti Locali mediante l'esercizio indiscusso di una leadership definita per le azioni che insistono su ambiti di area vasta dall'altro.

Il Ddl 2259/2010 che delinea la nuova Carta delle Autonomie, stabilisce all'art. 3 le funzioni fondamentali delle Province³, confermando la fun-

³ L'art. 3 del DDL stabilisce le funzioni fondamentali delle Province: la normazione sull'organizzazione e lo svolgimento delle funzioni; la pianificazione e la programmazione; l'organizzazione generale dell'amministrazione e la gestione del personale; la gestione finanziaria e contabile; l'informazione, la statistica e la raccolta ed elaborazione dei dati; il controllo interno; l'organizzazione e la gestione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito sovra comunale; la vigilanza e il controllo sulle funzioni svolte e la polizia locale; l'assistenza tecnico-amministrativa ai Comuni e alle forme associative; la pianificazione territoriale provinciale di coordinamento; la gestione integrata degli interventi di difesa del suolo; l'attività di previsione, la prevenzione e la pianificazione d'emergenza in materia di protezione civile; la prevenzione di incidenti connessi ad attività industriali; l'attuazione di piani di risanamento delle aree a elevato rischio ambientale; funzioni in materia di tutela e valorizzazione dell'ambiente, ivi compresi i controlli sugli scarichi delle acque reflue e sulle emissioni atmosferiche ed elettromagnetiche; la programmazione e l'organizzazione dello smaltimento dei rifiuti a livello provinciale, nonché le relative funzioni di autorizzazione e controllo; la tutela e la gestione del patrimonio ittico e venatorio; la pianificazione dei trasporti e dei bacini di traffico e la programmazione dei servizi di trasporto pubblico locale, nonché le funzioni di autorizzazione e controllo in materia di trasporto privato in ambito provinciale, in coerenza con la programmazione regionale; la costruzione, la classificazione, la gestione e la manutenzione delle strade provinciali e la regolazione della circolazione stradale a esse inerente; la programmazione, l'organizzazione e la gestione dei servizi scolastici, compresa l'edilizia scolastica, relativi all'istruzione secondaria di secondo grado; la programmazione, l'organizzazione e la gestione dei servizi per il lavoro, ivi comprese le politiche per l'impiego.

zione di programmazione e ampliando la sfera delle competenze nei singoli settori delegati, caratterizzandosi con maggiore forza quale l'istituzione di equilibrio tra la Regione e gli Enti Territoriali.

2. Il Processo di decentramento delle politiche del lavoro e della formazione

Le politiche del lavoro e della formazione sono state fortemente influenzate, nel loro progressivo ri-orientamento, oltre che dal processo di riforma dell'ordinamento e, quindi, dall'assetto normativo, istituzionale e amministrativo del Paese, anche dall'evoluzione delle politiche comunitarie.

In particolare per quanto attiene al tema lavoro appare rilevante il riferimento alla Strategia Europea per l'Occupazione (SEO).

Nel 1997 il Consiglio Europeo di Lussemburgo vara la SEO prevedendo la predisposizione annuale di una serie di documenti: gli Orientamenti per l'occupazione della Commissione Europea, i Piani d'Azione Nazionali per l'occupazione (NAP), elaborati dai Paesi membri sulla base degli Orientamenti, il Rapporto annuale sull'occupazione della Commissione europea, con cui si illustra l'attuazione concreta dei NAP annuali, le Raccomandazioni della Commissione europea, rivolte a ogni Stato in seguito alla valutazione di quanto realizzato.

Il Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000 ha identificato dei target quantitativi da raggiungere entro il 2010, mediante l'attuazione della SEO. Con le Conclusioni del Consiglio di Barcellona del 2002, sono state verificate le azioni poste in essere in linea con la strategia comunitaria, con l'individuazione di tre obiettivi primari: piena occupazione; qualità e produttività; coesione sociale e inclusione. Sono state inoltre elaborate nuove linee guida, a valenza triennale, connesse a obiettivi concreti e più facilmente misurabili. I processi comunitari hanno influenzato in maniera rilevante l'operato dei singoli Stati membri.

A livello nazionale, il percorso si avvia già con la legge 142/1990 (confluita nel D.lgs. 267/2000) e ha ricevuto un primo forte impulso con le cosiddette "leggi Bassanini" (in particolare la legge 59/1997 e i D.lgs. 469/1997 e 112/1998), per poi sfociare nella riforma costituzionale del titolo V della costituzione (legge costituzionale 3/2001).

La legge 59/1997 si è limitata a definire i principi fondamentali e concetti generali, rimandando ad altre fonti legislative nazionali e regionali per la concreta attuazione. Tra i decreti emanati in attuazione di

quanto previsto dalla legge 59/1997 si deve annoverare il D.lgs. 469/1997 che ha conferito alle Regioni e agli Enti Locali funzioni e compiti in tema di politiche per l'impiego.

Le politiche del lavoro sono viste in chiave integrata con le politiche formative e dell'istruzione sia nella fase di programmazione regionale delle funzioni amministrative, sia nella concreta gestione ed erogazione dei servizi⁴. Si delinea un modello organizzativo funzionale fondato su sistemi integrati regionali che attraverso i CPI (affidati peraltro alla gestione provinciale) siano in grado di fornire ai cittadini un insieme di servizi dall'orientamento al collocamento.

In tale ottica assume un ruolo determinante proprio il D.lgs. 181/2000 che segna il superamento del previgente sistema del collocamento, impostando le procedure per l'incontro domanda-offerta di lavoro e disciplinando lo stato e la perdita della disoccupazione. Il decreto imposta le basi per un nuovo modello del mercato del lavoro incentrato sulle politiche attive e sui servizi per l'impiego finalizzati all'intermediazione tra lavoratori e strutture datoriali; il processo si completa con il D.lgs. 297/2002 che introduce la chiamata diretta dei lavoratori e abolisce le liste di collocamento per costruire gli elenchi anagrafici degli utenti dei CPI, con specifiche schede professionali con le quali implementare dei servizi a sostegno dell'occupabilità degli utenti quali l'orientamento, il *matching* e le borse lavoro.

Tale normativa assegna un ruolo nuovo alle Regioni e alle Province in materia del lavoro, interpretando le esigenze di rinnovamento provenienti dalla strategia comunitaria per l'occupazione e segnando contestualmente un'innovazione culturale d'impatto notevole sul contesto sociale. Si passa, infatti, da un ruolo centrale dell'amministrazione nella gestione dei processi e delle dinamiche collegate all'occupazione, a una liberalizzazione di fatto dei rapporti di lavoro con un ruolo nuovo assegnato alle strutture per l'impiego che diventano propulsori dei nuovi processi di politiche attive del lavoro.

Le funzioni di assistenza tecnica e di monitoraggio relative alle politiche del lavoro sono state affidate ad apposite strutture regionali, le Agenzie per il lavoro, dotate di personalità giuridica e autonomia patrimoniale e contabile.

Al D.lgs. 469/1997 hanno fatto seguito le leggi regionali di attuazione sulla ripartizione di funzioni e compiti tra Regione e Provincia ed Enti Lo-

⁴ In tal senso: P. A. Varesi, "Il nuovo sistema di collocamento e di servizi per l'impiego nella riforma del mercato del lavoro", in M. Magnani e P. A. Varesi (a cura di), *Organizzazione del mercato del lavoro e tipologie contrattuali*, Giappichelli, Torino, 2005.

cali in genere. Si tratta di leggi di carattere programmatico che riproducono i contenuti del decreto.

Il decreto ha infatti valorizzato l'idea di un sistema, decentrato a livello territoriale, finalizzato a perseguire l'integrazione tra i servizi per l'impiego, le politiche attive del lavoro e le politiche formative, configurato in modo da rendere possibili le sinergie tra i diversi soggetti, pubblici e privati, in esso presenti. Con tale decreto legislativo si è inteso disciplinare un processo lungo e complesso, costituito da vari passaggi intermedi, tra cui l'approvazione da parte delle Regioni di leggi di recepimento, volte a regolare l'organizzazione amministrativa e l'esercizio delle funzioni e dei compiti conferiti, nonché l'emanazione di atti normativi statali finalizzati a individuare i beni e le risorse finanziarie, umane e strumentali da trasferire alle Regioni.

Peraltro si può rilevare, come a fronte di questo decentramento di poteri e di personale, non si sia verificata la conseguente assegnazione di strutture, di personale idoneo e di adeguate risorse nazionali, cosicché è ricaduto sulle Regioni e sulle Province il gravoso compito di esercitare le funzioni connesse ai servizi per l'impiego, contribuendo in maniera rilevante alla costruzione del sistema nazionale dei servizi per l'impiego⁵. Inoltre, alla luce del D.lgs. 469/1997, le Province sono diventate il soggetto istituzionale privilegiato per attuare sul territorio gli interventi di politica del lavoro, assumendo un ruolo centrale nell'intervento pubblico sul mercato del lavoro.

Nella seconda metà degli anni Novanta si sono venute a sovrapporre e intrecciare tre diverse innovazioni del nostro assetto istituzionale: il decentramento delle funzioni nelle materie del lavoro e della formazione; il passaggio da politiche del lavoro centrate su funzioni di regolazione e registrazione puramente amministrative a politiche attive di promozione e sostegno, in linea con la SEO; l'apertura delle funzioni di *matching* tra domanda e offerta di lavoro al mercato privato in un'ottica di liberalizzazione.

Tale innovazione ha portato una conversione delle procedure e dei servizi attivati dagli operatori delle strutture per l'impiego; tuttavia il passaggio alla nuova fase non è stato adeguatamente sostenuto in termini di investimento sui servizi, sulle strutture e sulla formazione degli addetti. A questo si aggiunge una differenza di risultati e di efficacia degli interventi direttamente collegata al contesto locale di riferimento, con disparità sensibili tra le diverse aree del Paese.

Dal punto di vista delle Province, le principali difficoltà sono state in-

⁵ Cfr. T. Treu, "La riforma dei servizi per l'impiego e le competenze regionali", in M. Magnani e P. A. Varesi (a cura di), *op. cit.*

dividuate soprattutto nella mancanza di chiarezza del quadro normativo nazionale del quale si lamenta, in particolare, l'incertezza nella definizione delle procedure di trasferimento delle funzioni e dei compiti, la contraddittorietà spesso riscontrata nella stessa normativa regionale e l'inadeguatezza della programmazione.

Da una ricerca dell'ISFOL⁶ in ordine allo studio e al monitoraggio delle evoluzioni normative, istituzionali e organizzative per le politiche formative e del lavoro, condotta in tutte le Regioni e le Province autonome, è emerso che il recepimento della normativa statale (D.lgs. 112/1998 e D.lgs. 469/1997) è avvenuto pressoché in tutte le Regioni; al contrario, si è riscontrata una certa disomogeneità relativamente all'attuazione delle potestà a esse assegnate dalla legge costituzionale 3/2001. La ricerca registra la volontà di operare in direzione della necessaria integrazione tra le politiche della formazione e quelle del lavoro, nonché di queste con i territori di riferimento, ma si osserva contestualmente la ristrettezza degli investimenti e delle risorse per tali processi.

Gran parte degli interventi realizzati nell'ottica dell'integrazione sopra richiamata, è correlata con la gestione/attuazione dei Fondi Strutturali e, in particolare, dei Programmi Operativi Regionali (POR) per il periodo 2000-2006 e 2007-2013. In particolare, si è potuto rilevare come, la programmazione regionale, cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo (FSE), abbia influito in modo sostanziale sui sistemi di governo regionali delle politiche formative e del lavoro, per cui, la gestione delle politiche comunitarie è andata assumendo sempre più il ruolo di terreno di confronto in tema di strategie di governo, anche in riferimento ai tempi e alle modalità d'introduzione e di applicazione di norme nazionali e, di conseguenza, regionali.

Per quanto attiene più propriamente alla sfera della formazione professionale, occorre innanzitutto evidenziare come le conseguenze e gli effetti della normativa di riassetto istituzionale e del nuovo quadro delle competenze che abbiamo osservato per il tema del lavoro, abbiano interessato allo stesso modo l'ambito della formazione.

Ripercorrendo le tappe significative che hanno portato al modello attuale del sistema, si osserva come il concetto tradizionale di formazione negli anni Settanta era teso all'addestramento degli espulsi dal processo produttivo, tenendo distinti interventi di carattere generale con quelli legati a compiti e funzioni da assolvere. Tale logica era in linea

⁶ ISFOL, *Decentramento delle politiche del lavoro e sviluppo locale: l'esperienza italiana*, Atti del convegno, Venezia, 17 ottobre 2008.

con un mercato del lavoro incentrato sul collocamento e con la necessità di organizzare la formazione professionale come uno strumento di politica attiva del lavoro.

Nel corso degli anni Novanta si percepisce la necessità di integrare il sistema della formazione con quello dell'istruzione scolastica e direttamente con il mondo del lavoro. Tale esigenza si inserisce nel più ampio processo di rimodellamento delle competenze; il decentramento delle funzioni amministrative a favore di Enti Locali viene così progressivamente attuato, con interventi che mettono alla prova il modello prospettato in Costituzione, attraverso leggi nazionali.

La legislazione nazionale fino alla fine degli anni Ottanta articolava il sistema della gestione della formazione professionale nel decentramento dell'amministrazione centrale (Commissioni Regionali, Provinciali e Circo-scrizionali per l'Impiego) e la sua integrazione con l'attività programmatoria ed esecutiva delle Regioni.

Il processo di rivitalizzazione del ruolo degli Enti Locali nella formazione professionale degli anni Novanta comincia con la legge 8 giugno 1990, n. 142. All'art. 14 viene espressamente precisata in capo alle Province la titolarità delle funzioni amministrative di interesse provinciale in ordine alla formazione professionale.

Il processo subisce una spinta vigorosa con il conferimento di funzioni e compiti operato dalla legge 15 marzo 1997, n. 59 (cosiddetta riforma Bassanini), e dai decreti legislativi attuativi 23 dicembre 1997, n. 469, e 31 marzo 1998, n. 11218.

L'attuale assetto del sistema si delinea con le ultime leggi regionali successive alla riforma del titolo V della Costituzione, alla cui stregua la possibilità di ricostruire un modello univoco e coerente si connota come dato fortemente problematico.

È infine opportuno sottolineare come la gran parte degli interventi regionali, anche in tema di formazione (come per le politiche del lavoro) utilizzi meccanismi di cofinanziamento con fondi strutturali comunitari.

Nel processo di riforma, appare determinante analizzare gli atti adottati dalla Regione Basilicata in conformità alle leggi nazionali di riforma.

In Basilicata, il cardine di tale riforma è rappresentato dalle LR 29/1998, LR 15/1999 e LR 33/2003; le prime due intervengono in materia di politiche regionali del lavoro e sul sistema dei servizi integrati per l'impiego mentre l'ultima attiene alla riorganizzazione del sistema della formazione, con riferimento espresso anche ai servizi per l'impiego.

La LR 29/1998 stabilisce che "la Regione esercita le funzioni di programmazione, di indirizzo, di coordinamento e di vigilanza in materia di

collocamento e di politiche attive del lavoro, nell'ambito di un ruolo generale di indirizzo, promozione e coordinamento dello Stato".

Alla Provincia vengono assegnate le funzioni previste dal D.lgs. 469/1997 (collocamento, avviamento a selezione, incontro domanda-offerta, iniziative volte a incrementare l'occupazione) attraverso i Centri per l'Impiego, organizzati sulle preesistenti strutture ministeriali, ma con l'affidamento di una nuova *mission*, in linea con i modelli dettati dalla legislazione nazionale e comunitaria.

La LR 15/1999 completa la normativa vigente fissando le modalità di finanziamento dei diversi livelli istituzionali coinvolti dal processo di decentramento.

La LR 33/2003 disciplina il nuovo modello del sistema formazione regionale, introducendo alcune novità molto importanti quali la costituzione di un sistema di raccordo informativo tra istituti scolastici e centri per l'impiego relativamente all'incontro domanda-offerta di lavoro, il coinvolgimento degli enti di formazione nei processi relativi alle politiche del lavoro e la gestione condivisa con le agenzie di formazione di servizi innovativi per la formazione e l'impiego.

Con il decentramento si costruiscono banche dati e sistemi informativi per il monitoraggio e il coordinamento dei servizi legati all'obbligo scolastico, alla formazione professionale, alle operazioni degli utenti per il CPI.

Ai sensi dell'art. 17 della legge di riforma, nella Regione Basilicata i compiti di gestione degli interventi formativi in ordine all'obbligo formativo, conferita alle province ai sensi dell'art. 14, sono esercitati dalle Agenzie Provinciali per la Formazione Professionale, sulla base di risorse statali, regionali e provinciali loro assegnate, nonché con il ricorso a fondi comunitari.

In Basilicata sono state costituite due agenzie provinciali: Apof e Ageforma.

A seguito di tali leggi regionali, si delinea un quadro delle competenze di questo tipo.

La Regione gestisce la fase del decentramento attraverso la definizione dei tempi e delle modalità di trasferimento delle competenze alle Province e riservandosi un ruolo di programmazione multidisciplinare, per il quale riserva una parte di proposta alle Province. Per tutto quanto attiene alla formazione e alle politiche attive del lavoro, la Regione conserva le funzioni di monitoraggio, vigilanza e controllo, definisce le modalità e la gestione dell'accreditamento degli enti di formazione, regola la certificazione professionale e degli standard formativi. A questo si aggiunge la competenza relativamente agli incentivi alla formazione e all'occupazione e degli

interventi sperimentali, quella in materia di programmazione, controllo e certificazione delle spese, monitoraggio e valutazione, nonché funzioni connesse all'attività di sorveglianza nel quadro dell'attuazione dei programmi comunitari.

Alle Province spetta un ruolo nella programmazione delle attività impostate dalla Regione, l'effettivo controllo dei Centri per l'impiego nell'attuazione delle politiche del lavoro e dei servizi previsti dalla normativa, l'attuazione della programmazione regionale nell'ambito del territorio provinciale, assumendo direttamente la gestione dei finanziamenti mediante l'emanazione degli avvisi pubblici, di concerto con la Regione, la selezione dei progetti, la stipula e la revoca delle concessioni. Ancora alle Province è attestata la gestione degli interventi formativi per:

- monitoraggio, verifiche finanziarie e rendicontazione delle attività affidate in concessione;
- vigilanza tecnico-didattica e amministrativa sulle attività formative;
- verifica delle sedi di svolgimento delle attività di formazione;
- rilevazioni di *placement* e la valutazione degli esiti progettuali;
- nomina delle Commissioni esaminatrici per la realizzazione delle prove finali a conclusione delle attività formative.

Le Province hanno operato la costituzione e l'affidamento alle Agenzie Provinciali degli interventi e di tutti gli adempimenti conseguenti. In particolare, alle Agenzie di Formazione viene assegnata la gestione operativa degli interventi formativi nel sistema unificato di istruzione e formazione, sulla base di risorse statali, regionali e provinciali loro assegnate, nonché con il ricorso a fondi comunitari, con particolare riguardo alla:

- formazione iniziale;
- obbligo formativo;
- interventi nel campo dell'offerta formativa rivolta a gruppi svantaggiati;
- formazione permanente;
- sviluppo di attività di orientamento;
- progettazione e la gestione di progetti integrati di politica attiva del lavoro.

Questo modello così delineato a livello normativo, ha di fatto registrato una complessità nell'esecuzione dei passaggi e dei processi connessi al decentramento. Le difficoltà hanno riguardato l'effettivo trasferimento delle competenze per la gestione di interventi e progetti complessi, nel reperimento e nella modalità di spesa delle risorse previste in budget, nonché la cooperazione tra i diversi operatori di contesto di fronte alle innovazioni introdotte dal nuovo sistema.

Nel tempo le criticità sono state superate attraverso un'attenta opera di

programmazione e di concertazione degli obiettivi tra la Regione e le Province; alla normativa sopra richiamata sono state affiancate le DGR. 1645/2004 (indirizzi operativi di riforma del sistema pubblico di mediazione tra domanda e offerta di lavoro), 1332/2008 (modifiche e integrazioni indirizzi operativi) e la legge 28/2006 (aspetti formativi del contratto di apprendistato) che hanno completato il quadro di riferimento.

Quale coronamento del percorso verso il pieno raggiungimento del decentramento amministrativo e dell'integrazione tra le differenti competenze, in data 20 gennaio 2009 è stata siglata l'intesa interistituzionale tra le Province e la Regione, per la gestione del PO FSE 2007-2013.

3. Il ruolo dell'Agenzia Provinciale per l'Orientamento, l'Istruzione, la Formazione e il Lavoro

La legge 142/1990, che detta i principi dell'ordinamento dei Comuni e delle Province e ne determina le funzioni, ha sancito, all'articolo 14, l'attribuzione alle province di funzioni amministrative nei settori dell'"istruzione secondaria di secondo grado e artistica e alla formazione professionale". Di fatto, la norma in questione, sancisce il passaggio delle competenze in materia di formazione professionale (ivi compreso il personale), dalle Comunità Montane alle Province (art. 14, comma 1, lett. i). Viene disposto, inoltre, che la gestione di tali attività deve avvenire attraverso le forme previste per la gestione dei servizi pubblici ovvero a mezzo di società per azioni a prevalente capitale pubblico locale e, in relazione alla natura del servizio da erogare, della partecipazione di altri soggetti pubblici o privati.

Allo scopo di dare seguito a quanto previsto dalla normativa nazionale e regionale in materia, il 7 gennaio 1999 viene costituita l'APOF SpA (Agenzia Provinciale per l'Orientamento e la Formazione Professionale di Potenza).

Il processo di trasferimento dalla Regione alle Province delle competenze in materia di formazione e orientamento professionale si completa con l'approvazione della LR 33/2003, con la quale la Regione Basilicata disciplina le azioni per la promozione dell'orientamento, dell'istruzione e formazione professionale e delle politiche attive del lavoro conferendo alle Province funzioni amministrative e compiti in materia di formazione e orientamento professionale. Il complesso di tali azioni definisce il sistema regionale integrato per l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Si vuole rendere effettivo, in tal modo, il diritto al-

l'istruzione, alla formazione e al lavoro assicurando lo sviluppo dell'identità personale e sociale.

La normativa impone alle Province l'istituzione, entro sessanta giorni dall'entrata in vigore della stessa, di un'Agenzia Provinciale avente le caratteristiche dell'organismo di diritto pubblico, di cui all'art. 114 del D.lgs. 267/2000 e SMI, denominata "Agenzia provinciale per l'istruzione e la formazione professionale, l'orientamento e l'impiego".

Con deliberazione di Giunta Esecutiva 26 marzo 2004, n. 22, la Provincia di Potenza, istituisce l'APOF-IL (Agenzia Provinciale Orientamento Formazione, Istruzione e Lavoro), trasformando, di fatto, l'APOF SpA in Azienda Speciale avente le caratteristiche dell'organismo di diritto pubblico.

La Provincia, avvalendosi dell'APOF-IL, nell'ambito degli indirizzi e dei programmi e piani definiti dalla Regione Basilicata e nel rispetto delle normative nazionali e comunitarie, cura:

- la realizzazione di azioni di rilevazione della domanda formativa, in raccordo con il programma e i piani delle strutture Regionali del Mercato del lavoro, elaborando mappe territoriali di occupabilità e progetti integrati di sviluppo locale anche in collaborazione con i soggetti istituzionali, economici e sociali;
- la collaborazione con i Comuni, le Comunità Montane, il sistema scolastico e l'università per l'attuazione e il funzionamento dei servizi informativi di orientamento;
- il collegamento al sistema informativo del mercato del lavoro regionale e della Regione Basilicata.

L'attività di programmazione delle azioni formative e l'attività di rilevazione della domanda formativa sono svolte attraverso rapporti con le istituzioni locali: Comuni, Comunità Montane, Centri per l'Impiego, Associazioni Datoriali e Istituzioni varie (cfr. www.provincia.potenza.it).

A seguito dell'approvazione del Piano di Formazione Professionale da parte del Consiglio Provinciale e dei successivi adempimenti di competenza della Regione Basilicata, viene avviata l'attività di offerta formativa per l'utenza, erogata attraverso le sedi territoriali, presso le quali gli utenti possono presentare le domande di iscrizione ai corsi di formazione.

L'APOF-IL, costituita per l'erogazione dei servizi di formazione professionale e di orientamento al lavoro, ricopre tra le sue funzioni primarie:

- la gestione operativa del sistema unificato di istruzione e formazione, con particolare riguardo alla formazione iniziale e all'obbligo formativo;
- gli interventi nel campo dell'offerta formativa rivolta a gruppi svantaggiati e della formazione permanente;

- lo sviluppo di attività di orientamento;
- la progettazione e la gestione di progetti integrati di politica attiva del lavoro;
- iniziative di ricerca scientifica per la conoscenza, la promozione e lo sviluppo delle attività di formazione e dei servizi di politiche attive del lavoro;
- quant'altro la Provincia di Potenza, in coerenza con la programmazione regionale, inserisca nella propria programmazione per l'affidamento all'APOF-IL (cfr. www.apof-il.it).

L'APOF-IL ha nel tempo consolidato sul territorio una fitta rete di relazioni con il sistema istituzionale, sociale, produttivo e formativo in senso lato (partecipazione a programmi, rapporti di committenza, collaborazioni per *stages* ecc.). Partecipa a reti formative e a programmi comunitari attivando partenariati con Università, Istituti Professionali, Istituzioni, Imprese, Associazioni e altri organismi di orientamento e formazione professionale, sia italiani che di altri Paesi. In particolare si sottolinea l'attivazione di partenariati con: Università di Basilicata e CSEA (Consorzio per lo sviluppo dell'Elettronica e dell'Automazione); API Basilicata Potenza; Organismi di orientamento e formazione francesi e spagnoli. Sviluppa inoltre importanti collaborazioni/integrazioni con le istituzioni e con i diversi sistemi del mondo della formazione, dell'istruzione e delle imprese mediante la sottoscrizione di protocolli di intesa e accordi di programmi.

Esemplare è stato il ruolo dell'Ente nell'ambito del Programma Regionale denominato "Cittadinanza Solidale", nel quale esso ha coinvolto oltre 140 Associazioni non profit presenti sul territorio provinciale per l'attivazione dei Laboratori Formativi e instaurato rapporti di collaborazione con 87 aziende della Provincia per la stipula dei patti formativi relativi all'Apprendistato. Sempre più dunque l'Agenzia sta affermando il suo ruolo di indispensabile strumento al servizio del territorio e di un sistema formativo provinciale che vuole rispondere con continuità ed efficienza alle esigenze di giovani e imprese.

4. L'ascolto come cardine del sistema: l'Osservatorio Provinciale sul Mercato del Lavoro (OML)

Il D.lgs. 469/1997, innovando profondamente il mercato del lavoro, ha conferito alle Regioni e alle Province le competenze in materia di collocamento e di politica attiva del lavoro e i relativi compiti di monitoraggio. Il processo di cambiamento avviato ha portato una nuova cultura, quella del

servizio e ha aperto una nuova fase per tutti i soggetti politici e istituzionali, i quali si trovano ora a operare in un sistema di rete di molteplici attori che offrono servizi per l'impiego in una logica di concorrenza e a cui spetta il compito di monitorare e garantire il corretto funzionamento dell'intero sistema.

La provincia di Potenza, in seguito alle deleghe assunte in tema di collocamento e alle nuove competenze ricevute per la realizzazione di interventi e di servizi per il lavoro, ha avvertito e manifestato il bisogno di conoscere la struttura territoriale del mercato del lavoro per impostare politiche di intervento efficaci e utilizzare al meglio le risorse economiche.

La necessità di valutare con maggiore precisione, rigore e sistematicità, la qualità dei servizi realizzati, di ascoltare gli utenti rispetto alla percezione di soddisfazione in merito ai servizi erogati e di verificare l'impatto, in termini di utilità sociale ed economica degli interventi messi in atto, ha spinto l'Ente Pubblico Provinciale a progettare la costituzione di un Osservatorio sul Mercato del Lavoro (OML).

L'Osservatorio, come servizio, si pone al centro di un sistema con l'obiettivo di ascoltare attivamente i principali attori che operano in esso: da un lato coloro che domandano lavoro (imprese), dall'altro coloro che offrono lavoro (disoccupati, inoccupati e occupati). Recepisce e comprende le esigenze espresse e che provengono dal sistema per valutare ed evidenziare i punti di forza e di debolezza del mercato del lavoro provinciale, nonché, riformulare attraverso studi e analisi le informazioni per un'efficace programmazione delle politiche attive del lavoro.

L'Osservatorio, inteso come strumento di studio e analisi in grado di supportare la programmazione degli interventi di una politica del lavoro non più assistenziale ma attiva, programmatica e di intervento, nasce, essenzialmente, con un duplice obiettivo:

- creare un sistema di conoscenze in grado di supportare le politiche attive del lavoro per gli organi politici di programmazione e per gli organismi di concertazione, garantendo una circolarità informativa diffusa e omogenea sul territorio provinciale;
- rendere tale sistema integrato in modo da ottenere informazioni disponibili e reperibili e, soprattutto omogenee per essere più facilmente utilizzabili e interpretabili.

Esso rappresenta un sistema di osservazione permanente che raccoglie, controlla, valuta, elabora tutte le fonti statistiche esistenti sul mercato del lavoro nel contesto del territorio provinciale, la cui limitata estensione presenta il vantaggio di consentire una conoscenza più chiara e capillare della situazione economico-sociale e delle modificazioni che intervengono nel suo ambito.

Il contatto con il territorio provinciale è assicurato da una relazione costante, in rete, con i Centri per l'Impiego (Potenza, Melfi, Villa d'Agri, Lauria e Senise), con gli Sportelli Integrati Polivalenti (Laurenzana, Baragiano e Genzano) e con il Centro per l'Agricoltura di Lavello.

L'attività dell'Osservatorio si rivolge in particolare all'analisi statistica dei dati rilevati dai CPI. Si tratta di informazioni che consentono anche varie analisi statistiche rivolte a individuare le cause e le tendenze in atto che influenzano e caratterizzano il processo di entrata e uscita dal mercato del lavoro provinciale. Non si configura, pertanto, come un semplice "contenitore" organizzato e informatizzato di dati vari sul mercato del lavoro, ma ha una funzione di ricerca e di analisi, soprattutto qualitativa, sviluppata all'interno di un quadro programmatico accompagnata da una funzione divulgativa e informativa.

L'Osservatorio ha il compito di analizzare la realtà provinciale relativamente ai fenomeni che coinvolgono la domanda e l'offerta di lavoro attraverso:

- rilevazione, elaborazione e analisi dei dati relativi alle attività produttive esistenti nella provincia, alle forze lavoro occupate, inoccupate o in cerca di occupazione, all'andamento demografico e ai flussi di manodopera che contraddistinguono il settore privato e pubblico provinciale;
- analisi sistemica dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e della dinamica della professionalità;
- studi, ricerche e indagini sui problemi connessi alla politica del lavoro, all'occupazione e alla formazione professionale;
- ogni altra iniziativa ritenuta utile per l'osservazione del mercato del lavoro e l'elaborazione di politiche attive del lavoro.

Le analisi realizzate e da realizzare hanno, quindi, un omogeneo punto di partenza su cui costruire ipotesi di studio e da cui muovere per ricerche a più ampio raggio.

Nello specifico, l'Osservatorio provinciale sul Mercato del Lavoro svolge attività di:

- rilevazione, elaborazione di dati e informazioni che consentono lo studio e l'analisi socio-economica del territorio provinciale;
- monitoraggio e comprensione della fenomenologia sull'andamento del mercato del lavoro provinciale;
- analisi delle caratteristiche e delle performance della domanda e dell'offerta di lavoro;
- rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi e professionali;
- rilevazione dati statistici di primo e di secondo livello relativi agli aspetti demografici e occupazionali;

- analisi particolareggiate di specifici settori del mercato del lavoro locale;
- elaborazione di piani di stime e previsioni sull'andamento del mercato provinciale del lavoro.

L'Osservatorio, attraverso l'acquisizione di un modello di osservazione, è dotato di un sistema permanente di raccolta, elaborazione e di analisi dei dati in grado di rispondere alle domande e ai bisogni di informazioni di tre tipi di utilizzatori:

- i decisori politici, gli amministratori e gli uffici che progettano e valutano le politiche. Essi possono trovare nell'Osservatorio dati e indicatori sui problemi che costituiscono l'obiettivo delle politiche del lavoro e dello sviluppo;
- gli operatori che lavorano nel campo dell'orientamento, della formazione professionale, dei servizi per il lavoro e dei servizi a supporto degli inserimenti lavorativi. L'Osservatorio fornisce loro informazioni di dettaglio sulle persone in cerca di lavoro, sul mercato del lavoro locale e sulle caratteristiche delle diverse aree territoriali;
- gli studiosi, che lavorano nel campo delle politiche sociali e del lavoro, nell'Università e nei Centri di Ricerca. Essi possono trovare una base di dati per sviluppare approfondimenti e per operare confronti con altre aree e territori.

5. Formazione e lavoro tra domanda e offerta: articolazione, governance e tendenze del sistema

Le dinamiche regionali legate al rapporto esistente tra il sistema della formazione e del lavoro, sono caratterizzate da problematiche riscontrabili a livello nazionale e accentuate in alcuni aspetti dalle peculiarità del contesto locale. La crisi del modello di istruzione e formazione si fonda sull'inefficacia dell'offerta dei servizi e degli interventi proposti, rispetto alla domanda di professionalità emergente dal sistema imprenditoriale locale. Gli attuali percorsi di istruzione e formazione, infatti, non sembrano rispondere alle esigenze delle persone né a quelle delle imprese. Lo testimoniano i dati dell'indagine *Excelsior 2010* che, tra le altre cose, denuncia il rischio della carenza di profili professionali adatti a rispondere alle esigenze del futuro del mercato del lavoro italiano.

Lo testimoniano anche i dati sugli abbandoni scolastici degli studenti italiani ancora lontani dai *benchmark* europei (19,3% in Italia, 12,0% in Basilicata contro l'obiettivo di Lisbona del 10%), nonché quelli su forme

più o meno marcate di disadattamento scolastico. Dati che evidenziano la bassa attrattività per i giovani dei contenuti e delle modalità degli apprendimenti promossi nelle scuole, perché incapaci di comunicare con il destinatario e/o perché spogliati di qualsiasi proiezione realistica sull'inserimento lavorativo. In tal senso occorrerà monitorare i risultati scaturenti dalla nuova riforma della scuola, con il riordino dei percorsi scolastici a partire dall'anno scolastico in corso.

Altrettanto complessa pare la situazione del sistema della formazione professionale che non sembra in grado di preparare una forza lavoro attrezzata per contribuire alla crescita di se stessa e del Paese. Anche il sistema della formazione professionale è oggetto di un ripensamento complessivo, individuato dal livello comunitario quale fulcro di un nuovo modello di società definita "attiva" e che in Italia trova un cardine nel Libro Bianco sul futuro del modello sociale. L'impostazione che deriva dal Libro Bianco è quella di una formazione incentrata sulla persona e sulle competenze da aggiornare nel corso dell'intera vita personale⁷.

I sistemi di istruzione e formazione devono adattarsi ai bisogni individuali, rafforzare l'integrazione con il mercato del lavoro, rendere trasparenti e mobili le qualifiche, migliorare il riconoscimento dell'apprendimento non-formale e informale, consentire la formazione delle persone anche in considerazione di quelli che saranno i fabbisogni professionali dei prossimi anni.

L'accento sulla formazione, in questa nuova ampia accezione, sollecita la consapevolezza che, al cuore delle politiche per l'occupabilità sia necessario sviluppare ampi sistemi integrati di qualifiche, che non comprendano solo quelle legate ai percorsi formali e ai titoli di studio, ma siano anzi sempre più in sintonia con i sistemi di inquadramento professionale, le mansioni contemplate dai contratti collettivi, i cambiamenti nei modelli di produzione e organizzazione del lavoro⁸. La realtà regionale appare distante da un sistema così articolato in cui istruzione, formazione e lavoro interagiscono in totale sintonia, favorendo processi di sviluppo tesi a superare l'esistente disequilibrio tra domanda e offerta di lavoro.

Tale aspetto problematico pone l'attenzione su alcuni punti, quali il sistema delle qualifiche (entro il 2012 va completato il processo per

⁷ Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Libro Bianco sul futuro del modello sociale*, Roma, 2009.

⁸ Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Commissione di studio e di indirizzo sul futuro della formazione in Italia, *Rapporto sul futuro della formazione in Italia*, Roma, 2009.

l'EQF) e l'intero riassetto del mercato del lavoro che a livello comunitario vede modelli di sviluppo improntati alle proiezioni occupazionali al 2020, mentre non si rilevano organiche strategie dello stesso tenore nel nostro sistema. Le proiezioni al 2020 sulla domanda e offerta di lavoro evidenziano che il nostro Paese rischia di farsi trovare impreparato ai prossimi cambiamenti del mercato del lavoro. Sul primo versante, le ricerche del Centro europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale (CEDEFOP) esprimono la chiara tendenza verso un'economia della conoscenza e dei servizi, che avrà bisogno di lavoratori sempre più qualificati⁹. Sul versante dell'offerta di lavoro, le indagini sull'Italia preannunciano chiaramente un rischio di deficit di competenze, dovuto anche alla carenza di profili tecnici e professionali.

In particolare, l'Italia sarà il Paese (con il Portogallo) con il peso più alto di lavori con bassi livelli di qualificazione (37,1% contro la media UE del 19,5%); registrerà un relativo allineamento alla media europea sui livelli intermedi (45,4% contro il 48,5% dell'UE) e avrà una carenza fortissima di forze di lavoro altamente qualificate (17,5% contro il 32% dell'UE). Tali disequilibri interessano con maggiore intensità le cosiddette fasce deboli del mercato del lavoro – donne e giovani – in un contesto di bassa occupazione regolare che conferma il profondo disallineamento tra Nord e Sud del Paese. Le profonde differenze che separano le buone pratiche di alcune Regioni dall'immobilismo di altre fanno prevedere un'Italia spaccata.

Anche in Basilicata la situazione non pare incoraggiante. Se esiste infatti un numero importante di azioni, di progetti e di interventi che provano ad allineare le politiche della formazione e del lavoro, gli indicatori che attengono all'occupazione e all'occupabilità dei residenti indicano un disallineamento tra le proposte di formazione garantite e l'effettiva domanda di lavoro¹⁰.

In Regione, l'offerta formativa è essenzialmente delegata agli organismi di formazione per la realizzazione delle attività corsuali. La DGR 30 dicembre 2002, n. 2587, che disciplina le modalità di accreditamento, prevede un sistema molto semplificato per l'iscrizione nell'apposito albo delle strutture di formazione; tale scelta ha favorito il proliferare di enti di formazione (139 enti nella sola provincia di Potenza).

⁹ CEDEFOP, *Strutture dei sistemi di istruzione e formazione in Europa*, Bruxelles, 2009-2010, testo consultabile al sito <http://cedefop.europa.eu>.

¹⁰ L. Ferrara, "Il sistema della formazione professionale tra Regioni ed EELL le esperienze legislative nelle Regioni Puglia e Basilicata", in *Atti del convegno Prospettive del sistema formativo nelle Regioni Basilicata, Campania e Puglia*, Napoli, 16 settembre 2005.

Le attività a gestione regionale sono riconducibili all'Alta Formazione, alla Formazione Continua e alla Formazione Professionale, con l'interessamento a livelli diversi delle Province, degli organismi di formazione e delle agenzie di formazione. Per l'alta formazione, con cadenza annuale, vi è la predisposizione di un vero e proprio catalogo finanziato dalla Regione per progetti realizzati dagli enti di formazione; il costo d'iscrizione al corso è nella maggior parte dei casi interamente coperto dall'ente. Inoltre la Basilicata aderisce alla rete interregionale per l'Alta Formazione, contribuendo con la propria offerta formativa alla realizzazione del Catalogo Interregionale dell'Alta Formazione, sperimentato per la prima volta nel 2009 con l'assegnazione di uno specifico voucher per i soggetti interessati alle attività formative, secondo definiti criteri di valutazione.

Negli ultimi anni i corsi hanno interessato principalmente i settori del turismo, dell'innovazione tecnologica e delle politiche energetiche; tali settori tuttavia hanno registrato solo piccoli incrementi occupazionali e solamente in pochi sono riusciti a spendere le competenze acquisite in formazione, all'interno della Regione. Vengono inoltre stanziati risorse per agevolare la partecipazione a master e a dottorati di ricerca da parte di cittadini lucani. Per la formazione continua sono stati realizzati nell'ultimo anno attività per la sicurezza sul lavoro e per l'aggiornamento professionale di professionisti e attività imprenditoriali, anche in questo caso con il sostegno degli enti di formazione e con la gestione degli interventi da parte della Provincia di Potenza.

Particolare attenzione merita il tema della formazione professionale, per il quale è necessario descrivere l'evoluzione normativa recente e il ruolo assegnato ai diversi attori e livelli istituzionali coinvolti. Con le LLRR 13/1980 e 70/1990 si è delineato in Basilicata un sistema della formazione professionale tripartito, con una parte degli interventi a gestione diretta della Regione attraverso i propri Centri Regionali di Formazione Professionale, una parte a gestione delegata con l'affidamento delle attività ai Centri di Formazione Professionale delle Comunità Montane e una parte a gestione convenzionata con gli organismi di formazione.

A seguito della legge 142/1990 e della LR 12/1998 si è proceduto al trasferimento delle competenze alle Province che subentrano nella gestione dell'attività delegata alle Comunità Montane, con il superamento della gestione convenzionata delle attività di formazione e con l'introduzione del sistema dell'accREDITAMENTO degli organismi di formazione. La LR 33/2003 definisce con puntualità il sistema della formazione; viene superata la ge-

stione diretta delle attività da parte dei centri di formazione regionale con la previsione di bandi pubblici aperti alla partecipazione degli organismi di formazione accreditata.

Annualmente viene predisposto dall'Ente Provincia il Piano Annuale di Formazione predisposto secondo le valutazioni e le analisi del fabbisogno professionale riscontrate nell'esercizio della gestione delle attività corsuali e dalle analisi rinvenienti dai CPI. Alle Province spetta la gestione dell'attività relative ai corsi di formazione riconosciuti, con in aggiunta la gestione degli interventi per l'obbligo formativo per i ragazzi che hanno compiuto il quindicesimo anno di età.

I corsi per il conseguimento dell'obbligo formativo hanno spesso una durata triennale e hanno un'importanza specifica per il target di utenti che intercettano. Tra i corsi più richiesti vi sono quelli per la qualifica di acconciatore, di estetista, di somministrazione delle bevande e generi alimentari, rappresentanti di commercio; molti corsi sono rivolti all'utilizzo delle tecnologie informatiche applicate alle attività di artigianato. La gestione di tali servizi, seppur poco valorizzata, assume un ruolo significativo per la tipologia dei corsi garantiti, per il numero di utenti e gli organismi di formazione coinvolti. Tali corsi consentono agli utenti di ottenere la qualifica o la specializzazione che consente l'esercizio di attività professionali per la maggior parte riconducibili al settore Artigianato-Industria, con il coinvolgimento di circa 2.000 unità all'anno e di una cinquantina di organismi di formazione, accreditati e non. La Provincia gestisce inoltre corsi legati alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

Tanto considerato, si avverte con forza in Regione Basilicata, come in altre realtà nazionali, la necessità di coordinare i diversi attori e le differenti strategie che intersecano il mondo della formazione con quello del lavoro, al fine di superare il disequilibrio esistente in termini di offerta e domanda per i rispettivi ambiti. Appare in particolar modo essenziale definire una maggiore concertazione negli interventi messi in campo dalla Regione e dalle Province, favorendo nel breve periodo l'interlocuzione dei tanti attori del contesto locale, a iniziare dalle scuole, dalle imprese e dagli enti di formazione. In sintonia con le indicazioni offerte dal libro Bianco sul futuro del modello sociale e viste le indicazioni definite a livello comunitario, appare altresì necessario condurre un'intensa e qualificata attività di analisi del fabbisogno professionale e formativo, giungendo alla realizzazione di strumenti e procedure per la previsione di tali fabbisogni. Al momento tale attività viene svolta dalla Provincia che annualmente raccoglie le istanze provenienti dagli organismi di formazione e le elabora per trasmetterle alla Regione

e definire congiuntamente le attività da realizzare. Ciò che è fondamentale è predisporre delle procedure di rilevazione e previsione dei fabbisogni, interagendo direttamente con il mondo del lavoro, combinando gli strumenti e gli interventi previsti per le politiche attive del lavoro con il lavoro di indagine sul campo. In tal senso un ruolo rilevante potrebbe essere assolto dall'Osservatorio per il Mercato del Lavoro. Per quanto attiene a una maggiore sinergia tra gli attori in campo, si segnalano alcune azioni positive già predisposte o in via di definizione.

Nel 2003 la Regione Basilicata e la Provincia di Potenza hanno aderito al Progetto CREDIT, insieme ad altre Regioni, con l'obiettivo di favorire l'integrazione tra i diversi sistemi formativi e raggiungere un'integrazione interistituzionale tra i vari Enti e operatori della formazione professionale.

Nel 2008 la Provincia di Potenza ha avviato il progetto per la realizzazione dei Patti Formativi Locali, al fine di uniformare le azioni e le progettualità degli operatori della scuola, della formazione e del lavoro e giungere a una strategia concertata di sviluppo locale per aree omogenee; tale Patto è in via di rilancio e appare determinante anche alla luce della nuova normativa per l'istruzione.

Altro punto importante è l'Intesa Interistituzionale del 19 gennaio 2009 tra la Regione Basilicata e la Provincia di Potenza con la quale è stato definito un programma esecutivo per la gestione d'interventi in materia di orientamento, formazione professionale e di politiche attive del lavoro; l'Intesa individua le province quali Organismi Intermedi designati per la gestione di interventi a valere sul PO FSE 2007-2013 e secondo la programmazione della Regione. Tale documento rappresenta un passo importante verso la piena realizzazione del trasferimento delle deleghe ai sensi della normativa nazionale e regionale, consentendo una maggiore operatività nell'ambito della formazione e del lavoro, considerato che la maggior parte degli interventi promossi in tali settori è a valere sul FSE.

La criticità del contesto locale, su cui grava la situazione di crisi economica internazionale, richiede la capacità dei *decisions makers* di accelerare nei processi d'integrazione dei sistemi di formazione e lavoro, partendo proprio dalle esigenze registrate nei tempi della crisi; dalle politiche di attivazione dei disoccupati alle emergenze formative registrate in alcuni settori strategici dello sviluppo locale, si registra la necessità di razionalizzare l'azione messa in campo dagli operatori istituzionali e di favorire la partecipazione costruttiva di tutti gli operatori del settore.

Riferimenti bibliografici

- CEDEFOP, *Strutture dei sistemi di istruzione e formazione in Europa*, Bruxelles, 2009-2010.
- Ferrara L., “Il sistema della formazione professionale tra Regioni ed EELL le esperienze legislative nelle Regioni Puglia e Basilicata”, in *Atti del convegno Prospettive del sistema formativo nelle Regioni Basilicata, Campania e Puglia*, Napoli, 16 settembre, 2005, 2005.
- ISFOL, *Decentramento delle politiche del lavoro e sviluppo locale: l'esperienza italiana*, Atti del convegno, Venezia, 17 ottobre. sito www.apof-il.it, 2008.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Libro Bianco sul futuro del modello sociale*, Roma, 2009.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Commissione di studio e di indirizzo sul futuro della formazione in Italia, *Rapporto sul futuro della formazione in Italia*, Roma, 2009.
- Treu T., “La riforma dei servizi per l'impiego e le competenze regionali”, in M. Magnani e P. A. Varesi (a cura di), *Organizzazione del Mercato del Lavoro e tipologie contrattuali*, Giappichelli, Torino, 2005.
- Varesi P. A., “Il nuovo sistema di collocamento e di servizi per l'impiego nella riforma del mercato del lavoro”, in M. Magnani e P. A. Varesi (a cura di), *Organizzazione del Mercato del Lavoro e tipologie contrattuali*, Giappichelli, Torino, 2005.

2. I Servizi per l'Impiego Provinciali oggi: assetto, funzioni, criticità, strategie di miglioramento

a cura dell'Osservatorio Provinciale Mercato del Lavoro*

1. I servizi e gli standard dei CPI provinciali

La riforma del collocamento ha responsabilizzato i principali attori che operano sul mercato del lavoro. Da un lato il lavoratore, in sinergia con il CPI, si impegna a rendersi parte attiva nella ricerca di un lavoro e per elevare il proprio livello di occupabilità; dall'altro, il Centro per l'Impiego predispone gli strumenti e individua i percorsi per sostenere il lavoratore disoccupato in questo suo compito.

Già dal 1998 gli organismi comunitari hanno focalizzato l'attenzione sui mutamenti del mercato del lavoro e sulla ristrutturazione degli standard organizzativi e di funzionamento delle istituzioni che operano sul mercato del lavoro¹. In particolare, sin dall'inizio, veniva rilevata la necessità di introdurre nuove tecniche di management per obiettivi, onde assicurare il permanere di servizi qualitativamente e quantitativamente omogenei rispetto al territorio e agli utenti. Ciò si traduce, concretamente, nella fissazione di target delle prestazioni attese dagli SPI e, per tale codificazione veniva suggerita l'utilizzazione di strumenti concertativi, quali accordi annuali o pluriennali tra amministrazione centrale ed enti periferici.

Da quella data il percorso per arrivare all'individuazione di standard per l'erogazione dei servizi per l'impiego ha visto in Italia:

- nel dicembre 1998, la sigla del cosiddetto Patto di Natale, dove il Governo si impegnava ad assicurare standard minimi di qualità dei servizi all'impiego, attraverso il consolidamento della collaborazione con Regioni ed Enti Locali e la concertazione con le parti sociali;

* Il contributo è stato redatto dal gruppo di lavoro composto da Maria Lospinuso, Antonio Schettini, Gianpiero Tetta.

¹ Commissione Europea (1998), *Modernizzare i Servizi pubblici per l'impiego per sostenere la strategia europea per l'occupazione*, Comunicazione 641, Bruxelles.

- a distanza di un anno (16 dicembre 1999, Seduta della Conferenza Unificata, *ex art.* 8 D.lgs. 28 agosto 1997, n. 281) l'Accordo in materia di standard minimi di funzionamento dei servizi per l'impiego tra Ministero del Lavoro, le Regioni e le Province autonome, le Province, i Comuni e le Comunità montane, definiva, nei diversi contesti territoriali, le funzioni essenziali atte a garantire livelli minimi e pari opportunità di prestazioni, di erogazione e di fruizione dei servizi pubblici per l'impiego;
- nell'ottobre dell'anno successivo, l'Accordo sulle Linee guida definiva le azioni per l'avvio della funzionalità dei servizi all'impiego per l'individuazione di standard qualitativi e quantitativi, in linea con le migliori pratiche a livello comunitario.

L'innovazione del sistema integrato del mercato del lavoro e delle politiche del collocamento parte dalla legge 59/1997, che individua le modalità di decentramento delle funzioni e competenze. Con il D.lgs. 469/1997 si dà attuazione alla legge con il trasferimento delle competenze e funzioni, in materia di collocamento e di politiche attive del lavoro, dal Ministero del Lavoro alle Regioni. Il decreto fissa, tra l'altro, i criteri di organizzazione del sistema regionale per l'impiego, con le modalità di gestione del personale e la relativa copertura finanziaria e la costruzione di un sistema informativo adeguato.

Il trasferimento delle competenze è stato successivamente accompagnato da una serie di passaggi intermedi finalizzati alla costruzione del nuovo modello del collocamento e del sistema di politiche attive del lavoro. Un riferimento importante è da ricercare nel D.lgs. 181/2000 che in attuazione della legge 144/1999, disegna il modello per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, definendo criteri e modalità per l'individuazione dei soggetti beneficiari delle misure e disciplinando lo stato di disoccupazione e la perdita di tale status. Con il D.lgs. 297/2002 si perfeziona il nuovo sistema del collocamento ordinario, partendo proprio dalle previsioni del D.lgs. 181/2000. Si introduce, infatti, il criterio dell'assunzione diretta dei lavoratori da parte di enti pubblici e privati, con il superamento del previgente sistema incentrato sulle liste del collocamento, che vengono sostituite da specifici elenchi contenenti le schede anagrafiche e professionali degli utenti. Con il superamento delle liste, con l'introduzione di processi codificati per l'incontro di domanda e offerta di lavoro e la disciplina degli strumenti d'integrazione al reddito collegati allo status di disoccupazione, si crea un primo modello sul quale le Regioni e le Province sono chiamate a esercitare un ruolo da protagonisti. Soprattutto con tali riforme si modernizza il sistema del mercato del

lavoro promuovendo le politiche attive del lavoro secondo gli orientamenti comunitari vigenti.

In Basilicata il recepimento degli standard, secondo la predisposizione del *masterplan* scaturente dagli accordi sopra indicati e dalla normativa di riferimento, trova riscontro nella DGR 5 luglio 2004, n. 1645, con la definizione degli indirizzi operativi per i servizi per l'impiego, ulteriormente aggiornata (secondo le nuove indicazioni comunitarie) con la DGR 8 agosto 2008, n. 1332. Dal punto di vista gestionale i servizi pubblici per l'impiego hanno promosso negli anni una rete tra i vari enti e organismi pubblici aventi competenza in materia di lavoro, istruzione e formazione professionale al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati e ottimizzare il rapporto con i cittadini utenti.

Le strutture sono cresciute, il livello delle prestazioni ha raggiunto in tutti i CPI provinciali standard accettabili, i servizi sono erogati secondo i principi della qualità e finalizzati sempre a intercettare e soddisfare i reali fabbisogni degli utenti.

In tutti i CPI della Provincia di Potenza sono, oggi, attivi i servizi di seguito descritti.

- *Accoglienza e informazione*: provvede a individuare i bisogni specifici di ogni utente sia esso un cittadino oppure azienda, a individuare il genere di servizio più adatto alle sue esigenze fornendo informazioni su tutti i servizi erogati dal Centro e da altre strutture che si occupano di lavoro presenti sul territorio. Il servizio organizza e gestisce il materiale informativo per facilitare l'autoconsultazione.
- *Orientamento*: istituito per aiutare gli utenti nella scelta del proprio percorso professionale offre a determinate categorie (adolescenti, giovani, disoccupati di lunga durata, donne in reinserimento lavorativo) almeno un colloquio di orientamento entro 3 mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione e a tutti i disoccupati, con scadenze temporali diverse, proposte di adesione a iniziative di inserimento lavorativo, formazione, riqualificazione o altre misure che favoriscano l'integrazione professionale. Gli Operatori interni sono affiancati da consulenti esterni esperti, per attivare un servizio di orientamento specialistico, trasversale ai diversi servizi: al collocamento mirato dei disabili, al tutoraggio verso coloro che hanno l'obbligo di frequenza di attività formative, ai progetti di inserimento dedicati alle fasce deboli. I CPI provinciali hanno strutturato azioni orientative secondo gli standard di funzionamento regionali e nazionali dei servizi per l'impiego, che individuano nell'orientamento il punto di partenza per ulteriori attività di consulenza rivolte agli utenti.

- *Colloqui di orientamento di primo livello*: ha come obiettivo quello di supportare il soggetto in ordine alle decisioni che dovrà assumere nella sua vita lavorativa. L'utente è "accompagnato" in un percorso di riflessione sul suo mondo interno ed esterno, per proseguire, poi, nella costruzione di un progetto personale. Il servizio mira a supportare il cliente nell'attività di gestione, organizzazione e ricerca di informazioni. A completamento di questa azione, l'esperto valuta, in accordo con il cliente, l'opportunità di fruire di altri servizi di orientamento di secondo livello e/o specialistici su appuntamento.
- *Orientamento di secondo livello*: si articola in diverse attività:
 - *consulenza orientativa*: è un incontro individuale con un consulente esperto diretto ad aiutare le persone a organizzare correttamente e in modo esauriente tutte le informazioni necessarie, onde valutare le alternative di scelta e analizzarle in tutte le loro implicazioni, con l'obiettivo di risolvere il problema specifico riscontrato;
 - *counseling orientativo*: è un intervento teso a creare fra consulente e soggetto una relazione di aiuto per superare con successo eventuali difficoltà createsi nell'esperienza formativa e/o lavorativa. Il consulente ha il compito di aiutare l'utente a sviluppare una presa di coscienza dei suoi atteggiamenti, delle sue motivazioni, delle sue risorse psicosociali e incrementare di conseguenza gli opportuni processi decisionali per costruire un realistico progetto personale formativo e lavorativo. Trattandosi di analisi non solo dei fattori coscienti, quali interessi, aspirazioni, gusti ma anche di inclinazioni più profonde, il *counseling* viene condotto da esperti con specifica formazione in materia;
 - *bilancio delle competenze*: servizio a elevato grado di specializzazione e personalizzazione, è utile a coloro che, per scelta o per necessità, devono cambiare o trovare lavoro, ma in particolare è rivolto a persone con esperienze lavorative significative. Si tratta di un ciclo di incontri individuali con un consulente per fare l'inventario delle proprie conoscenze, competenze e capacità di lavoro, che può essere usato per cambiare lavoro, per riqualificarsi, per trovare un'occupazione soddisfacente. Gli strumenti sono rappresentati da colloqui individuali, test, incontri con datori di lavoro e professionisti, momenti di autoformazione, attività di validazione delle competenze. Il consulente di bilancio indica metodi e luoghi per trovare informazioni e realizzare azioni utili a portare avanti la ricerca. A differenza dell'orientamento di primo livello, offerto periodicamente e d'ufficio agli iscritti negli elenchi anagrafici dei Centri, il servizio "Orien-

tamento di secondo livello”, nelle sue diverse articolazioni (consulenza orientativa, *counseling* orientativo e bilancio di competenze), è attivabile solo su richiesta e relativa prenotazione.

- *Obbligo formativo*: istituito con la legge 144/1999, intende offrire a tutti i ragazzi che hanno adempiuto l’obbligo scolastico e che si trovano nella fascia di età compresa tra 14 e 18 anni l’opportunità di completare il percorso formativo attraverso il conseguimento di un diploma o di una qualifica professionale. L’obiettivo è ridurre gli abbandoni scolastici e consentire un inserimento professionale o lavorativo (apprendistato). Nell’attuale contesto, i Centri per l’Impiego rappresentano il punto di snodo fra i percorsi dell’istruzione, della formazione professionale e dell’apprendistato, fornendo orientamento e tutoraggio del percorso formativo.
- *Tirocini formativi/orientativi*: strumento attraverso il quale i CPI favoriscono l’incontro tra i giovani e le imprese (legge 196/1997, DM 142/1998). Permette ai giovani di avvicinarsi al mondo del lavoro e acquisire una prima esperienza professionale certificata e alle aziende di individuare e formare soggetti da inserire in futuro nel proprio organico.
- *Preselezione*: rivolto alle aziende e a chi è in cerca di occupazione per favorire l’incrocio domanda e offerta di lavoro.
- *Avviamento alla Pubblica Amministrazione*: consente l’avviamento presso Enti Pubblici di lavoratori con qualifiche che prevedono un titolo di studio non superiore alla scuola dell’obbligo.
- *Informagiovani*: raccoglie e rende disponibili informazioni sulle opportunità offerte sia in ambito pubblico che privato e sui vari argomenti di interesse per i giovani. È svolto da un professionista che si occupa di cercare e diffondere informazioni sulle opportunità di studio, lavoro e tirocinio; conosce il mercato del lavoro e sa orientare le persone che devono compiere delle scelte formative o professionali. La Provincia ha la responsabilità, il coordinamento e la progettazione della rete dei servizi Informagiovani nei Centri per l’Impiego.
- *Attività a favore dei cittadini diversamente abili*: ogni CPI dispone di uno sportello dedicato ai disabili. Il collocamento mirato viene espletato dall’Ufficio Lavoro, Formazione, Politiche Sociali della Provincia di Potenza.
- *Sportello EURES*: offre consulenza e assistenza ai lavoratori che vogliono svolgere un’esperienza di lavoro all’estero.
- *Collocamento dello spettacolo*: si occupa di tutte le attività legate alla costituzione, modificazione ed estinzione dei rapporti di lavoro nel settore dello spettacolo, attraverso una lista nazionale unica dei/lle lavoratori/trici dello spettacolo.

- *Servizio alle imprese*: si articola nelle seguenti attività:
 - *preselezione per le aziende*: è un servizio gratuito dei CPI e consiste nell'individuare ed effettuare uno screening dei curricula per poi segnalare all'azienda l'elenco dei nominativi con professionalità da esse richieste;
 - *consulenza e assistenza alle imprese*: offre la possibilità all'impresa di accedere alle informazioni per affrontare problemi relativi ai rapporti di lavoro in essere o da costituire;
 - *servizi amministrativi*: i Centri ricevono comunicazioni di assunzione, cessazione e variazione del rapporto di lavoro da parte dei datori di lavoro tramite il servizio on-line delle comunicazioni obbligatorie.
- *Incrocio domanda-offerta*: sulla base della richiesta formulata dall'azienda, i CPI provvedono a individuare, all'interno della banca dati in loro possesso, una cerchia di candidati con requisiti personali e professionali richiesti. Viene, successivamente, verificata l'effettiva disponibilità dei lavoratori rispetto all'istanza formulata dall'azienda. L'elenco dei candidati disponibili e rispondenti al fabbisogno viene trasmesso all'azienda.
- *Sportello pari opportunità*: attivato di recente (2009) in tutti i Centri per l'impiego, è finalizzato a promuovere l'ingresso e la permanenza delle donne nel mondo del lavoro, la conciliazione dei tempi, l'imprenditorialità femminile.
- *Collocamento lavoratori extracomunitari*: è rivolto ai cittadini non comunitari in cerca di lavoro e alle imprese che intendono assumere lavoratori immigrati. Lo sportello offre servizi di orientamento e di incrocio domanda e offerta per favorire l'inserimento di questi lavoratori nel mercato del lavoro locale. In particolare, alle aziende eroga servizi di consulenza e assistenza per l'espletamento delle pratiche inerenti l'assunzione di lavoratori immigrati; agli immigrati offre assistenza e informazioni in materia di rinnovo e rilascio del permesso di soggiorno e su tutte le nuove procedure di ingresso e colloqui di orientamento informativo.
- *Sportello emersione lavoro non regolare*: di recente istituzione, offerto nei soli Centri di Melfi e Potenza.

2. I CPI ai tempi della crisi

Il momento storico che sta attraversando l'economia del nostro Paese è di particolare gravità. La crisi originatasi nei mercati finanziari, ha poi pro-

pagato i suoi effetti anche sull'economia reale con conseguenze fortemente negative sul piano occupazionale.

La performance dell'economia nazionale ha avuto, inevitabilmente, ripercussioni sull'andamento economico regionale e sull'evoluzione del mercato del lavoro, ampliando i divari già oggi esistenti rispetto alla media nazionale.

In base ai dati di fonte ISTAT aggiornati al 2009 la nostra Provincia presenta un tasso di occupazione della popolazione in età lavorativa (15-64 anni) pari al 48,9%, che risulta oltre nove punti percentuali inferiore alla media nazionale (57,5%).

La critica condizione che sta interessando il nostro Paese e più nello specifico la Provincia di Potenza fa emergere una forte domanda di servizi avanzati per il lavoro e chiama in causa il sistema dei servizi per l'impiego, che dovrà attuare specifiche strategie rivolte sia ai disoccupati espulsi dal mercato del lavoro che agli inoccupati. In provincia di Potenza la rete pubblica è costituita da cinque Centri per l'Impiego (Potenza, Melfi, Lauria, Villa d'Agri e Senise), 3 Sportelli Integrati Polivalenti (Laurenzana, Baragiano, Genzano di Lucania) e un Centro per l'Agricoltura (Lavello).

Nell'ambito delle politiche attive i servizi per l'impiego, proprio in questa fase di crisi, devono essere in grado di svolgere quei compiti nuovi di amministrazione attiva che la riforma degli ultimi anni ha assegnato ai servizi competenti e ai soggetti pubblici, assicurando quella che il Libro Bianco sul futuro del modello sociale chiama la "presa in carico della persona" con riferimento alle transizioni che caratterizzano la vita professionale del capitale umano: dalla formazione al lavoro, dalla condizione di occupazione a quella di Cassa Integrazione e/o disoccupazione a quella di nuova occupazione.

I Centri per l'Impiego, punto di snodo della rete a livello territoriale, sono il luogo nel quale si facilita l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, fornendo alle aziende canali e strumenti per esporre e diffondere le loro offerte di lavoro e mettendo a loro disposizione banche dati, elenchi di lavoratori. I CPI cercano, infatti, di porsi come possibili intermediari per la ricerca di risorse umane con competenze e conoscenze consone alle richieste aziendali.

La ricollocazione del personale, l'orientamento rispetto a un mercato del lavoro in continua evoluzione, l'offerta di percorsi formativi e lavorativi adeguati richiedono da tempo un diverso modo di "fare amministrazione". Nel corso degli ultimi anni si è assistito a un passaggio "epocale" da un'amministrazione certificatrice, che verifica lo status di

occupazione/disoccupazione del soggetto, a un'amministrazione attiva, che prende in carico la persona ed eroga i servizi necessari al suo benessere nella vita attiva².

I servizi pubblici per il lavoro si pongono come interfaccia utile a fornire risposte concrete alle esigenze degli utenti e danno consigli pratici in merito ai servizi offerti. Garantiscono il servizio di orientamento a chi è in cerca di lavoro o di nuove opportunità, a chi desidera verificare le proprie competenze professionali o intraprendere un percorso formativo. Provano ad attuare percorsi al fine di individuare i punti di forza e di debolezza degli utenti rispetto ai propri obiettivi professionali, al fine di effettuare scelte di carriera formativa e professionale coerenti con le proprie caratteristiche, attitudini e competenze. Offrono inoltre ai giovani l'opportunità di completare il percorso formativo, conseguendo un titolo di studio o una qualifica professionale spendibili sul mercato del lavoro italiano ed europeo anche attraverso l'alternanza scuola-lavoro (tirocini formativi) o l'apprendistato, certificando le competenze acquisite attraverso il sistema dei crediti formativi.

I Centri si rivolgono anche a coloro che si trovano in condizioni di svantaggio e che sono a rischio di esclusione dal mercato del lavoro a causa di difficoltà fisiche, psichiche o sociali (disabili, disoccupati con invalidità, detenuti ed ex detenuti, tossicodipendenti ed ex tossicodipendenti, assegnati ai servizi sociali).

Negli ultimi anni stanno cercando, inoltre, di avere sempre più contatti con il tessuto produttivo e provano a fornire anche dal lato domanda specifici servizi quali:

- informazione;
- consulenza in materia di contratti e di normativa del lavoro;
- modalità di attivazione di tirocini;
- informazioni sul servizio di preselezione e incontro D/O di lavoro;
- consulenza per la creazione d'impresa;
- consulenza per l'inserimento di lavoratori disabili ai sensi della legge 68/1999;
- informazioni sulle opportunità di finanziamento comunitarie, nazionali e regionali;
- consulenza e assistenza nella predisposizione di progetti formativi per l'inserimento attraverso il tirocinio di giovani, disoccupati di lungo periodo, disabili.

Tutte queste azioni, considerato anche il particolare momento storico,

² F. Verbaro, "I servizi per il lavoro, il ruolo del pubblico e la fuoriuscita dalla crisi", *Bollettino Adapt*, 3 novembre 2009, pp. 1-3.

vengono realizzate ponendo al centro di ogni fase persone che vivono particolari situazioni e versano in condizioni critiche³.

Il loro ruolo non consiste solamente nell'intermediare Domanda e Offerta di lavoro, quanto nel sostenere e promuovere le politiche attive del lavoro verso i cittadini e le imprese. Con la crisi economica i Centri per l'Impiego sono diventati il primo punto di riferimento dei lavoratori, infatti è il primo posto a cui ci si rivolge se si perde il posto di lavoro. Inoltre, l'attuale congiuntura economica ha reso necessario individuare azioni prioritarie di sistema per le politiche di reimpiego: la promozione dei nuovi contratti e i servizi per la mobilità lavorativa.

Al superamento della crisi economica è mirato l'Accordo Quadro tra Stato, Regioni e Province Autonome che è stato stipulato in data 12 febbraio 2009. In Basilicata, in esecuzione di tale Accordo, in data 23 aprile 2009 è stato sottoscritto l'Accordo fra il Ministero del Lavoro della salute e delle Politiche Sociali e la Regione Basilicata, e in esso è previsto che "i lavoratori destinatari dei trattamenti, l'utilizzo temporale dei trattamenti medesimi e il riparto delle risorse [...] sono definiti e modulati in un accordo quadro stipulato sulla base delle esigenze verificate dalla Regione d'intesa con le parti sociali e delle relative risorse finanziarie".

L'Accordo Quadro con le parti sociali, Organizzazioni di categoria dei datori di lavoro e Organizzazioni sindacali dei lavoratori, con la presenza del Presidente del Comitato Regionale di Coordinamento istituzionale per le Politiche del Lavoro, del Dirigente della Direzione Regionale del lavoro, e di Italia lavoro, è stato sancito in data 15 maggio 2009. In esso sono state definite le procedure per la gestione degli ammortizzatori sociali in deroga che impegnano il Dipartimento Formazione, Lavoro, Cultura e Sport ad attivare appositi programmi di politiche attive del lavoro, prevedendo, da parte dei Servizi Provinciali per l'Impiego, la promozione di azioni rivolte ai lavoratori la prestazione di "servizi di orientamento, di formazione e di supporto all'inserimento lavorativo, finalizzate alla qualificazione e allo sviluppo di nuove competenze per il reinserimento lavorativo".

Alla luce di quanto su premesso, è stato definito, per ciascun CPI della Provincia, un Piano Organizzativo, che si pone come uno strumento flessibile e soprattutto utile per la programmazione delle politiche attive del lavoro.

L'elaborazione del PO è pertanto finalizzata a favorire l'erogazione si-

³ Cfr. Italia Lavoro, *Azione di sistema di welfare to work per le politiche di reimpiego*, Roma, 2009.

stematica di azioni di *welfare to work* anche nell'ottica di far fronte agli effetti della crisi e in particolare all'allargamento del sistema delle tutele e delle connesse politiche attive, inserito in una più ampia azione di potenziamento dei Servizi per il lavoro ed è funzionale alla pianificazione delle attività necessarie per trattare il bacino di lavoratori di competenza territoriale, in modo da offrire a ciascuno i servizi previsti dalla disciplina legislativa vigente. Il centro è diventato, pertanto, nodo attivo della rete per il re-inserimento dei percettori di ammortizzatori sociali in deroga.

Obiettivo principe, in questo particolare momento storico, è stato, quindi la riorganizzazione della rete pubblica al fine di creare i presupposti tesi a garantire la partecipazione del lavoratore percettore di ammortizzatore sociale in deroga a misure di politica attiva, di carattere formativo e non. I CPI hanno seguito tali lavoratori, hanno lavorato per motivarli e sostenerli nella definizione di un percorso necessario a favorire eventuali adeguamenti di competenze o riconversione del profilo e a garantire la ricerca attiva di lavoro sul territorio.

Per assicurare ciò i Centri si sono riorganizzati affinché i servizi previsti per questa tipologia di lavoratori, venissero realmente garantiti e sortissero gli effetti desiderati.

Di fondamentale importanza è stato il lavoro di:

- quantificazione del bacino dei lavori target di ogni singolo Centro e monitoraggio continuo dei flussi di ingresso nel bacino stesso;
- determinazione del fabbisogno in termini di risorse umane necessarie a erogare i servizi previsti nelle politiche di *welfare to work*;
- verifica della presenza all'interno dei CPI del profilo richiesto;
- definizione dei *gap* (eventuali) di competenze degli operatori e adozione di misure dirette a colmare gli stessi;
- determinazione di un vero e proprio piano di lavoro con obiettivi intermedi e finali.

Rilevante, inoltre, è stata la collaborazione attiva con l'INPS e con Regione Basilicata, Dipartimento Formazione, Lavoro, Cultura e Sport. Alla fine di tale attività di ricerca i CPI sono stati in grado di definire il bacino dei percettori di ammortizzatori sociali in deroga e di stimare i flussi mensili in ingresso nel bacino.

3. Un “cruscotto” per guidare il cambiamento

Il 2009 si è chiuso con il permanere, di una grave crisi economica e occupazionale che, per il territorio lucano, si è tradotta in un incremento delle

aziende in difficoltà e delle richieste di accesso agli ammortizzatori sociali, anche in deroga, con l'aumento del numero dei senza lavoro e il decremento dei contratti di lavoro registrati presso la rete dei CPI provinciali.

La Provincia di Potenza, assolvendo al ruolo di collegamento e sintesi tra tutti i soggetti a vario titolo coinvolti dalla crisi occupazionale e produttiva e favorendo il confronto anche tra livelli istituzionali diversi, ha promosso la realizzazione di un Cruscotto dell'Osservatorio sul mercato del lavoro, uno strumento in grado di svolgere un'attività di rilevazione ed elaborazione dei dati attinenti al mondo del lavoro. La Provincia s'impegna così a svolgere il ruolo di regia sul territorio mettendo in campo azioni e strumenti atti a fortificare e coordinare il sistema locale nello sforzo d'integrare le politiche d'intervento.

Il "Cruscotto" rappresenta uno strumento conoscitivo e di approfondimento rispetto alle dinamiche della domanda e dell'offerta di lavoro del territorio o, anche in relazione all'andamento regionale e nazionale. Costituisce, inoltre, un importante riferimento per la programmazione delle politiche attive del lavoro e per la definizione di qualsivoglia strategia di natura politica, economica e sociale. In particolare si occupa dell'elaborazione e analisi dei dati relativi alle persone disoccupate/inoccupate e alle comunicazioni obbligatorie (avviamenti, cessazioni, trasformazioni e proroghe) pervenute ai Centri per l'Impiego tramite il sistema informativo Basil, non limitandosi a una sola lettura dei dati a disposizione, ma rappresentando un vero e proprio laboratorio in cui le diverse istituzioni portano le loro competenze e le loro risorse, per la creazione di un punto di incontro. Questa collaborazione consente di cogliere i segnali positivi che vengono dal mondo del lavoro e di tradurli in fatti concreti.

L'odierno mercato del lavoro, caratterizzato da una preponderante flessibilità, obbliga il servizio pubblico a dotarsi di nuovi strumenti cognitivi e di ricerca per interpretare e intervenire negli scenari in continua evoluzione; in quest'ottica si inserisce l'attività svolta dall'OML che deve essere in grado di captare le esigenze locali nelle singole aree distrettuali, nelle specifiche filiere produttive e in segmenti di utenza particolarmente a rischio di esclusione, al fine di sperimentare nuove metodologie di miglioramento del servizio pubblico offerto.

Il primo passo è, quindi, procedere alla ricostruzione del contesto produttivo locale, sia in termini di domanda che di offerta di lavoro, per fornire, attraverso report, studi specifici e relazioni, supporto e informazioni utili:

- ai Centri per l'Impiego e a ogni altro Servizio dell'Amministrazione che abbia interesse, per la pianificazione e programmazione delle pro-

prie attività e interventi, nonché per il miglioramento dei servizi offerti all'utenza;

- a ogni soggetto pubblico o privato interessato alla conoscenza, allo studio e alla comprensione di fenomeni riguardanti il mercato del lavoro locale.

Il Cruscotto dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro nasce ponendosi questo obiettivo di raccolta e analisi delle informazioni inerenti il mercato del lavoro locale, le sue criticità e prospettive, anche in un'ottica di genere, al fine di favorire una progettazione nell'ambito delle politiche formative e del lavoro mirata e concretamente rispondente alle esigenze del territorio. Una parte rilevante nella struttura dell'Osservatorio, è affidata al Sistema Informativo Basil; l'applicativo è infatti in grado di raccogliere una vasta gamma di informazioni quali per esempio:

- dati relativi ai lavoratori: dati amministrativi (iscrizioni, trasferimenti e cancellazioni dalle liste), propensioni, esperienze professionali, competenze maturate ecc.;
- dati relativi alle aziende: posizioni vacanti ancora da coprire che consentono di effettuare una serie di analisi statistiche rivolte a individuare alcune tendenze di fondo del mercato del lavoro (prospettive evolutive; eventuali disequilibri in atto sia sul piano quantitativo che qualitativo che necessitano di particolari approfondimenti ecc.).

Quanto descritto rappresenta una metodologia indispensabile per i Centri per l'Impiego protagonisti nell'ultimo periodo del processo normativo di decentramento dallo Stato alle Regioni e Province, in relazione a compiti e funzioni in materia di collocamento e politiche attive del lavoro.

Il Cruscotto è un sistema web di analisi dei dati memorizzati su "BASIL-Potenza" per la produzione di report periodici in grado di evidenziare le differenti informazioni censite dal Sistema Informativo Lavoro Provinciale. L'applicativo web risulta pertanto completamente integrato al SIL Provinciale, condividendone i dati, l'interfaccia grafica e il livello di accesso, in modo da costituire un unico strumento configurabile in grado di soddisfare le differenti esigenze espresse dall'OML. Dal punto di vista architetturale, il sistema è strutturato come un'applicazione *web-based* basato su elaborazioni effettuate da estrazioni periodiche dalla banca dati Basil, i cui dati sono confrontati a quelli provenienti da altra banche dati (per esempio rilevazioni ISTAT, ASIA ecc.), al fine di rilevare le variabili di interesse. Pertanto, con cadenza periodica, vengono effettuate estrazioni, per avere un arco temporale significativo di variazione dei campioni di tutta la banca dati.

I principali obiettivi che il Sistema Cruscotto dell'Osservatorio sul mercato del lavoro ha raggiunto sono di seguito indicati:

- creare un modello di raccolta informativa indispensabile per agevolare

la scelta di politiche che facilitino l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;

- realizzare attività di analisi delle informazioni contenute negli archivi individuali di carattere amministrativo di enti e organismi pubblici;
- analizzare lo stato e le tendenze del mercato del lavoro locale e l'evoluzione del mondo delle professioni, conducendo autonome iniziative di ricerca e valorizzando le fonti statistiche e amministrative esistenti;
- affermare la centralità dei Centri per l'Impiego quali soggetti strategici per lo sviluppo locale;
- realizzare indagini e studi *ad hoc* su specifiche tematiche relative al mercato del lavoro locale, nelle quali l'Amministrazione Provinciale ritiene prioritario ottenere informazioni approfondite (si segnalano l'indagine sui fabbisogni formativi e professionali nel settore turistico provinciale; la ricerca sulle professioni emergenti, sul lavoro atipico, studi sui lavoratori immigrati, sull'occupazione e disoccupazione femminile ecc.);
- analizzare le caratteristiche socio-demografiche degli utenti dei Servizi per l'Impiego, in particolare delle persone in cerca di occupazione e disponibili all'inserimento lavorativo;
- rilevare, elaborare e analizzare i dati e le informazioni di natura socio-economica del territorio provinciale (dati demografici, dinamica imprenditoriale ecc.);
- fornire un supporto informativo per le attività di programmazione e gestione relative alla formazione professionale, ai servizi per l'impiego e all'orientamento;
- fornire dati e informazioni necessarie per la programmazione delle politiche attive del lavoro.

Il Sistema è da intendersi nel suo complesso, come uno strumento "avanzato" in grado di facilitare attività di studio, analisi e monitoraggio della qualità e quantità dei servizi erogati dai Centri per l'Impiego, attribuendo all'attività dell'Osservatorio una valenza strategica.

4. Efficienza ed efficacia dei CPI: alcune considerazioni metodologiche

Il processo di cambiamento, avviato dalla riforma degli anni Novanta con la legge 59/1997, non ha semplicemente trasformato l'assetto delle competenze e quello organizzativo, ma ha portato nuova cultura, quella del

servizio, che ha investito tutti i fattori coinvolti: risorse, strumenti, processi e ruoli.

Le riforme di adeguamento hanno riguardato due settori principali d'intervento:

- l'ampliamento del mercato ai privati, mediante il superamento del monopolio pubblico;
- la ristrutturazione delle forme di organizzazione e di funzionamento delle istituzioni, basata sul decentramento e sul servizio orientato al cliente.

I Centri per l'Impiego pur continuando a svolgere compiti amministrativi, erogano servizi chiave differenziati quali: accoglienza, informazione, autoconsultazione, orientamento, bilancio di competenze, consulenza alle imprese, gestione delle procedure amministrative, tirocini formativi e stage, servizio informagiovani, servizio *Eures*, collocamento mirato dei disabili, incrocio domanda e offerta.

L'orientamento all'utente e l'offerta della nuova gamma di servizi ha reso necessario ridefinire gli aspetti organizzativi, gestionali e operativi della struttura con richiesta di nuove professionalità e competenze agli operatori. Tale processo ha segnato il cambiamento del ruolo svolto dal personale: da "collocatore", addetto al disbrigo di pratiche burocratiche a soggetto più attivo nella soluzione dei problemi dell'utente.

Il sistema informativo lavoro (Basil), in uso negli ultimi anni, ha reso più razionale ed efficiente la gestione delle informazioni, considerate veicolo fondamentale degli scambi che si attuano nel mercato del lavoro. La semplificazione delle procedure ha determinato un miglioramento degli standard lavorativi e liberato il personale che man mano è stato indirizzato verso i servizi di *front-office*⁴. Tutti i Centri si sono attenuti alla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004 che disciplina le misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni, modificando i contesti organizzativi, prestando una particolare attenzione agli spazi architettonici al fine di favorire gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro. La stessa Direttiva è volta a "promuovere, diffondere e sviluppare l'introduzione di metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini, basati sull'ascolto e sulla partecipazione, finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi tarati sui bisogni effettivi dei cittadini".

⁴ ISFOL, *Decentramento, qualità e personalizzazione dei servizi di orientamento nei CPI*, Roma, 2008.

Per il raggiungimento degli obiettivi fissati, la Provincia di Potenza, tramite l'Osservatorio Provinciale sul Mercato del Lavoro (OML), realizza periodiche rilevazioni finalizzate alla misurazione della qualità dei servizi erogati. Il modo più efficace per misurare la soddisfazione degli utenti o, in altri termini, il grado della qualità percepita dai cittadini è proprio l'indagine di *customer satisfaction* che, in quanto strumento dell'attività di monitoraggio, serve ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni del cittadino-cliente; a sviluppare e a migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve. L'obiettivo della rilevazione sulla qualità percepita contribuisce a definire nuove modalità di erogazione dei servizi e a migliorare quelli esistenti.

L'unità di rilevazione dell'indagine diretta è la platea degli utenti che nel periodo di riferimento sono effettivamente entrati in contatto con le strutture dei CPI. L'attività di rilevazione è effettuata mediante la somministrazione di un questionario distribuito dagli stessi operatori dei Centri.

Il questionario di rilevazione è strutturato nelle seguenti quattro aree:

- informazioni anagrafiche e grado di istruzione degli intervistati;
- condizione lavorativa degli utenti;
- servizi conosciuti e utilizzati;
- grado di soddisfazione dell'utente con particolare riferimento alle strutture, al personale e ai servizi utilizzati.

Dalle indagini condotte sul campo emerge che il livello di conoscenza dei servizi erogati dai CPI fa registrare una maggiore percentuale di risposte, secondo un ordine decrescente, in corrispondenza dei servizi: Informazione, Accoglienza e Orientamento. Una minore conoscenza si nota in relazione ai servizi *Eures*, Collocamento mirato dei disabili e Informagiovani.

In generale, la motivazione principale per la quale ci si rivolge ai Servizi pubblici per l'impiego è la ricerca di informazioni sulle opportunità di lavoro, seguita dal servizio di accoglienza e dall'attività di orientamento. Più limitato è il numero di coloro che si recano ai CPI per utilizzare i servizi *Eures* e il collocamento mirato dei disabili. Solo una percentuale esigua degli intervistati dichiara di rivolgersi ai CPI non per usufruire dei servizi da loro offerti, ma per l'assolvimento di pratiche amministrative.

Gli utenti hanno riassunto la valutazione dei servizi in termini estremamente e diffusamente positivi⁵. Sebbene l'ascolto e la partecipazione

⁵ Osservatorio Mercato del Lavoro della Provincia di Potenza, *Guida ai servizi per*

dell'utente siano importanti, spesso, il suo punto di vista potrebbe risultare parziale e non del tutto obiettivo. Egli, infatti, potrebbe non avere sufficienti parametri/criteri per distinguere l'efficacia e l'efficienza del servizio erogato. Pertanto, è condizione necessaria individuare altre forme di misurazione della qualità. L'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Provincia di Potenza si è proposto di effettuare un primo tentativo di misurazione dell'efficacia dei servizi offerti. Lo strumento adottato è stato quello di un sistema di indicatori in grado di quantificarli.

Al fine di mettere in atto un tentativo sperimentale sulla misurazione dell'efficacia dei servizi e seguendo le indicazioni fornite dal Ministero per il Lavoro è stato possibile formulare alcuni indicatori, di seguito riportati:

- *indice di conformità*: può essere calcolato su dati di stock o di flusso e indica la percentuale dei soggetti iscritti, ai sensi del D.lgs. 181/2000, che hanno ricevuto un colloquio di orientamento entro tre mesi dalla registrazione sul totale degli iscritti;
- *indice di attivazione della disoccupazione di lunga durata*: consente di rilevare la percentuale di disoccupati di lunga durata che partecipano a misure di politica attiva in rapporto alla totalità dei disoccupati di lunga durata;
- *indice di reinserimento lavorativo dei soggetti posti in mobilità*: mette in evidenza la percentuale di soggetti iscritti nelle liste di mobilità nel corso dell'anno e avviati al lavoro sul totale degli iscritti;
- *indice di efficacia della "policy attuata"*: consente di determinare la percentuale dei soggetti avviati a tempo indeterminato a seguito di trasformazione del rapporto di lavoro sul totale degli avviamenti a tempo indeterminato.

Per la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi offerti dai CPI provinciali e al fine di migliorare il sistema di monitoraggio delle nuove fenomenologie del mercato del lavoro locale, l'Osservatorio Mercato del Lavoro sta cercando di definire un più articolato sistema di indici, sia migliorando quelli già creati sia elaborando nuovi indicatori.

Riferimenti bibliografici

Commissione Europea, *Modernizzare i Servizi pubblici per l'impiego per sostenere la strategia europea per l'occupazione*, Comunicazione n. 641, Bruxelles, 1998.

l'impiego e indagine sul loro gradimento, Potenza, 2006.

- ISFOL, *Decentramento, qualità e personalizzazione dei servizi di orientamento nei CPI*, Roma, 2008.
- Italia Lavoro, *Azione di sistema di welfare to work per le politiche di reimpiego*, Roma, 2009.
- Osservatorio Mercato del Lavoro della Provincia di Potenza (2006), *Guida ai servizi per l'impiego e indagine sul loro gradimento*, Potenza.
- Verbaro F., "I servizi per il lavoro, il ruolo del pubblico e la fuoriuscita dalla crisi", *Bollettino Adapt*, 3 novembre 2009, Modena, 2009.

Parte seconda

*Le azioni innovative
della provincia di Potenza*

3. *Il mentoring*

di Assunta Sabia

1. Di cosa parliamo quando parliamo di *mentoring*

Mentore era il nome proprio, nell’*Odissea*, dell’amico di Ulisse che resta a Itaca e che, tra le altre cose, aiuta suo figlio Telemaco a crescere e districarsi nelle nuove responsabilità.

Da ciò, il *mentore* è, in genere, una persona riconosciuta al di là del livello gerarchico, per la sua esperienza e per la sua “saggezza”, una persona che mette in gioco il suo bagaglio di conoscenza specialistica, la sua sensibilità.

Per *mentoring*, invece, si intende un processo di sviluppo alimentato da un parallelo processo di apprendimento continuo, a favore di un beneficiario denominato *mentoree*.

In sostanza, si tratta di una relazione di sostegno dato volontariamente da una persona a un’altra, in un processo che porta a un accrescimento reciproco.

La Commissione Europea lo definisce “una relazione protetta che permette la trasmissione di conoscenze e la realizzazione di esperimenti capaci di esprimere tutte le potenzialità del mentoree e di far emergere nuove professionalità”.

Il *mentoring*, richiede e presuppone:

- un’ enfasi sull’apprendimento e sulla crescita personale;
- l’attenzione a una formazione personalizzata e individuale, centrata sulle esigenze specifiche del singolo, a partire dalla diagnosi delle sue caratteristiche e attitudini;
- la diffusione e moltiplicazione degli attori e dei momenti nel processo di apprendimento;
- il passaggio dal “corso” a “percorso”, cioè un apprendimento altamente interattivo e cooperativo fatto di tappe, incontri cadenzati, monitoraggi, rimodulazioni ecc.;

- una relazione di tipo *supportivo* tra *mentore* e *mentoree*, costruita intorno alla capacità di ascolto attivo e all'autoconsapevolezza. Il *mentore*, riunisce in sé un mix di caratteristiche e figure:
 - l'esperto che trasferisce competenze professionali;
 - il supporto che incoraggia e sostiene nei momenti difficili;
 - lo "specchio" che incrementa l'autoconsapevolezza dell'allievo;
 - il facilitatore che crea occasioni di apprendimento.
 Invece egli non deve essere:
 - colui che cerca di riprodursi trasformando il proprio assistito in un suo "clone";
 - un terapeuta;
 - un alimentatore del narcisismo dell'assistito;
 - uno sponsor per la sua carriera.

Per l'efficacia del rapporto anche il *mentoree* deve possedere talune caratteristiche e viceversa, evitare alcuni comportamenti negativi.

In positivo è necessario, o comunque preferibile, che egli abbia e/o lavori per potenziare il più possibile:

- un *locus of control* interno, ossia la convinzione di avere il controllo della propria vita e di essere ragionevolmente responsabile di quanto gli accade;
- un atteggiamento positivo nei confronti del *mentoring* e dello sviluppo in generale;
- affidabilità nell'assunzione di decisioni e nel rispetto degli impegni;
- rispetto per l'altro, per il ruolo, per le aspettative, per i limiti¹.

Non giova, viceversa, all'efficacia del rapporto un *mentoree* distante, che cerchi di sopprimere costantemente le proprie emozioni o, peggio ancora, polemico o arrogante, indifferente o negligente.

Il rapporto tra i due protagonisti del processo di *mentoring* deve basarsi sulla fiducia, sullo scambio di conoscenze, sulla disponibilità all'ascolto reciproco e all'apprendimento continuo.

Vari sono gli ambiti nei quali far utile ricorso al *mentoring*:

- l'ambito sociale, dove spesso il *mentore* fa capo ad associazioni di volontariato;
- l'ambito aziendale, dove si configura come una relazione fra un dipendente senior e uno neo-assunto (o uno junior) ovvero uno o più dipendenti in mobilità interna, in genere per facilitarne l'adattamento alle nuove situazioni lavorative;

¹ Si veda L. Varriale, *Il mentoring nell'organizzazione aziendale*, Giappichelli, Torino, 2008.

- l'ambito educativo, dove uno studente più avanti negli studi o un ex insegnante o un esperto offrono le loro maggiori conoscenze o le proprie competenze per la crescita o l'aggiornamento di quanti sono all'inizio o in difficoltà.

Imparare a imparare è una delle più grandi abilità che un individuo possa acquisire sia per migliorare le competenze professionali sia, ancor più, per accrescere la capacità di godere la vita, l'autostima e l'autoconsapevolezza e potenziare la propria "salute", nell'accezione più piena e relazionale del termine.

2. Il progetto: fasi e partner

L'art. 26 della legge 845/1978 – legge quadro in materia di formazione professionale – favorisce l'attuazione di progetti finalizzati a sostenere la crescita della personalità dei lavoratori e l'acquisizione di una cultura professionale, onde migliorare l'equilibrio tra domanda e offerta di lavoro.

Coerentemente con tale indirizzo normativo, la Provincia di Potenza ha pianificato² e attuato il progetto: "Creazione di impresa e orientamento all'autoimpiego attraverso il mentoring", al fine di orientare all'autoimpiego 30 giovani disoccupati/inoccupati, residenti nella Provincia di Potenza, accompagnandoli nell'avvio di nuove iniziative imprenditoriali e di lavoro autonomo da realizzare prioritariamente in quattro aree della Provincia di Potenza (Potenza ed entroterra, Val d'Agri, Maratea, Vulture), grazie all'uso del *mentoring*.

Il progetto intendeva stimolare la propensione al lavoro autonomo e all'auto-imprenditorialità come risposta alla domanda di occupazione e di sviluppo locale, attraverso la valorizzazione e l'orientamento delle capacità imprenditoriali e dei "mestieri" presenti in Basilicata.

Al fine di consentire la realizzazione di attività sostenibili, che si integrino più facilmente con le specificità e le vocazioni dei territori *target*, si è scelto di focalizzare l'attenzione su alcuni comparti considerati strategici: agroalimentare/produzioni tipiche, ambiente, turismo, artigianato (tradizionale e artistico in particolare).

Tali comparti di attività sono potenzialmente in grado di assorbire nuove iniziative imprenditoriali, ma necessitano di attività che ne migliorino la competitività e le performance, attraverso interventi che razionalizzino le

² Determinazioni di riferimento: 10 luglio 2008, n. 84, e successiva modifica 22 dicembre 2008, n. 154; 18 marzo 2009, n. 891.

attività lungo la filiera e integrino le filiere già esistenti privilegiando la valorizzazione delle risorse locali, garantendo la concentrazione dell'offerta per consolidare e ampliare gli spazi di mercato, contribuendo a sviluppare nuovi modelli organizzativi per la gestione dei processi produttivi.

Il progetto intendeva sviluppare una metodologia formativa innovativa in Basilicata, il *mentoring*, attraverso la collaborazione reticolare tra Provincia, associazioni di Categoria, Ordini professionali ecc.

Gli stessi allievi sono stati chiamati a fissare gli obiettivi e individuare un possibile percorso, lavorando su se stessi come baricentro di una modalità formativa molto personalizzata.

Gli attori chiave del progetto sono stati:

- il committente dell'intervento, il servizio Formazione e Lavoro della Provincia di Potenza (SFL e CPI), al quale è stato assegnato un ruolo cruciale di supervisione responsabile dell'intervento, oltre che di interazione con la tutorship;
- i *mentori*, ossia gli imprenditori selezionati per prendere parte all'intervento;
- il *mentoree*, ossia i destinatari selezionati per beneficiare dell'intervento;
- il tutor del processo di *mentoring*, individuato in Sviluppo Italia Basilicata, con funzione di accompagnamento allo sviluppo della progettazione dell'idea d'impresa dei *mentoree*, oltre che di supporto tecnico-organizzativo al percorso di apprendimento. Inoltre, al tutor del processo, in qualità di esperto di creazione di impresa, è stata assegnata la responsabilità di presidiare e organizzare il percorso di apprendimento/crescita, con l'obiettivo di far emergere, utilizzare e sviluppare tutte le risorse del *mentoree* anche quelle poco attivate, latenti.

La colonna portante dell'intervento è stata la relazione tra imprenditore e tirocinante, perché il successo formativo, nel *mentoring* ancora più che in altre metodologie, dipende dalla fiducia e dall'empatia che si crea e si sviluppa tra di loro.

Ma un altro elemento di rilievo da segnalare è stato senz'altro la partnership con Sviluppo Italia Basilicata e AIF (Associazione italiana formatori) per l'attuazione di alcune fasi del progetto e il trasferimento di un modello standardizzato agli operatori dei Centri per l'Impiego, al fine di garantire la futura riproducibilità dell'intervento.

Successivamente a questi momenti "preliminari", l'intervento si è articolato nelle seguenti fasi:

- comunicazione e promozione;
- selezione delle imprese ospitanti;
- selezione degli stagisti.

Per la realizzazione del progetto è stata effettuata un'intensa azione di comunicazione istituzionale finalizzata a dare visibilità agli interventi previsti, informando l'opinione pubblica, il sistema produttivo locale, i potenziali beneficiari, coinvolgendo le associazioni di categoria come promotrici di nuova imprenditorialità e le reti di imprese già esistenti.

Tutto ciò al fine di favorire l'instaurazione di flussi di *feed back* informativo e di dialogo circa le azioni messe in campo, per l'individuazione di esigenze e aree di criticità anche in relazione a scelte e *policy* future della Provincia.

La modalità comunicativa adottata è consistita sia in un approccio diffuso (inserti informativi e comunicati stampa, distribuzione capillare dei materiali promozionali presso i Centri per l'Impiego) che a un approccio mirato (coinvolgimento attraverso il sistema di relazioni della società e dei partner di progetto).

Il progetto ha individuato l'impresa come luogo di apprendimento e l'imprenditore, *mentore*, come maestro competente e capace di costruire un'azione di trasferimento di conoscenze. Il modello che può essere preso a riferimento è quello della "bottega artigiana", dove il giovane apprendista, *mentoree*, in una successione di fasi che alternavano lavoro a prove di autonomia, confronti e discussioni, sviluppa le sue capacità.

La selezione dei *mentori*, realizzata dalla Provincia di Potenza con l'assistenza di Sviluppo Italia Basilicata (nonché attraverso il coinvolgimento delle associazioni datoriali che hanno manifestato interesse), è avvenuta mediante la costituzione di un elenco di imprese, le quali, rispondendo a un bando pubblico, hanno dichiarato la propria disponibilità a ospitare i destinatari di progetto. Si sono tenuti in considerazione principalmente: il livello di interesse e motivazione, il potenziale di trasferimento di competenze, gli aspetti logistici, i settori di interesse).

La suddetta selezione non prevedeva come output una graduatoria, bensì una lista aperta di interlocutori, da coinvolgere sulla base di un *matching* con i fabbisogni formativi rilevati in fase di selezione dei destinatari e in coerenza con le idee/progetto individuate.

Al termine della fase e a seguito dell'incrocio offerta/fabbisogno, sono state selezionate 30 imprese operanti nei settori di attività prescelti, che hanno svolto la funzione di *mentori*, garantendo l'affiancamento degli stagisti nel percorso di apprendimento al fine di realizzare un piano di fattibilità per una nuova iniziativa imprenditoriale e il successivo *start-up* della stessa.




La selezione dei *mentoree*, invece, è stata effettuata mediante pubblicazione di un avviso pubblico. I criteri di selezione riguardavano oltre al-

l'esistenza di requisiti di accesso fissati nell'avviso stesso (titolo di studio, disoccupazione/inoccupazione, residenza ecc.), anche la valutazione dell'idea imprenditoriale del potenziale destinatario.

La scelta dei soggetti da avviare al percorso formativo rientrava nel disegno più ampio degli indirizzi delle politiche di intervento immaginate dalla Provincia di Potenza.

Da una parte c'è stata la considerazione che, l'allievo del *mentore* fosse un "giovane" (se non sempre in termini strettamente anagrafici, in termini di esperienza aziendale o di ruolo) e con connotati di buona/alta potenzialità, che doveva essere aiutato in un percorso di crescita professionale, gestionale e anche umana, attraverso una relazione priva di subordinazione gerarchica e sulla scorta di un proprio progetto professionale e di vita³.

Tabella 1 – Mappa concettuale: sintesi del Progetto Mentoring (2009-2010)

Spiegazione sintetica progetto	 Il progetto si propone di formare e orientare all'autoimpiego 30 giovani disoccupati/inoccupati, residenti nella provincia di Potenza, attraverso un processo di mentoring
Finalità e obiettivi	L'intento del progetto è quello di favorire l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali e di lavoro autonomo. Le idee imprenditoriali riguardano: <ul style="list-style-type: none"> • produzioni alimentari tipiche lucane; • turismo; • artigianato artistico
Destinatari	30 giovani disoccupati/inoccupati: <ul style="list-style-type: none"> • di età compresa tra i 18 e i 45 anni; • residenti nella provincia di Potenza; • intenzionati ad avviare un'attività in proprio
Principali partner	 Provincia di Potenza. Sviluppo Italia Basilicata.
Attività previste	 1.240 ore totali di attività, così articolate: <ul style="list-style-type: none"> • un'attività formativa d'aula della durata di 120 ore; • una successiva attività di stage di 960 ore (mentoring in senso stretto); • l'accompagnamento finale alla redazione di un project work (160 ore)

Quindi, il target individuato consisteva in giovani con alto potenziale, vogliosi di avviare un'iniziativa imprenditoriale in settori legati alla tradi-

³ Si vedano anche: M. Reggiani, "Coaching, mentoring e dintorni: i mille percorsi dell'apprendimento", in P. L. Amietta (a cura di), *I luoghi dell'apprendimento*, FrancoAngeli, Milano, 2000; U. Cappucci, F. Garbolino, *I luoghi dell'apprendimento. Metodi, strumenti e casi di eccellenza delle nuove formazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2000.

zione artigianale lucana e nel settore turistico, in maggioranza tra i 20 e i 30 anni diplomati, altamente motivati. Le proposte/candidature sono state selezionate in base al grado di realismo e di potenzialità di ricaduta sul territorio delle stesse, nonché sulla base delle attitudini tecnico-gestionali dei candidati, che sono state oggetto di approfondimento e verifica di un apposito colloquio.

3. Metodi e strumenti del progetto

Sviluppo Italia Basilicata, in qualità di tutor, ha ricoperto un ruolo di guida e di supporto durante l'intero percorso di crescita, svolgendo la funzione essenziale di trasferimento del metodo di creazione d'impresa, in modo da mettere l'aspirante imprenditore nelle condizione di definire chiaramente le varianti specifiche della sua idea imprenditoriale, cioè gli elementi critici da cui deriva il "valore" del progetto sviluppato.

Il percorso di apprendimento è stato strutturato in tre direzioni, da un lato la crescita personale, dall'altro la crescita del progetto imprenditoriale e infine la realizzazione di un concreto progetto sulla base di quanto è stato appreso:

- la prima parte del percorso formativo (aula) di 120 ore, è stata prioritariamente incentrata sulla crescita del soggetto, crescita intesa nelle sue tre variabili-chiave, competenze professionali, relazionali e creative;
- la seconda parte, un'attività di stage di 960 ore, è definibile come "mentoring in senso stretto";
- la terza parte, un *project work* di 160 ore, era prevalentemente orientata sullo sviluppo della *business idea*.

La formazione d'aula ha avuto lo scopo di fornire gli elementi teorici, gli strumenti di interpretazione e il metodo di analisi della realtà, le competenze di base e gli strumenti operativi legati alle classiche aree funzionali aziendali (amministrazione, finanza, marketing, commerciale, produzione, gestione risorse umane)⁴.

La formazione d'aula è stata articolata in due Azioni e 7 Unità Didattiche⁵.

⁴ Precedentemente alla fase d'aula si è tenuto un incontro "strategico" denominato "Verifica del potenziale: patti chiari e amicizia lunga", finalizzato a fotografare la situazione di partenza, a diagnosticare le competenze, individuare le eventuali criticità e valutare la spinta motivazionale degli aspiranti imprenditori, firmare la convenzione di mentoring e il patto d'aula.

⁵ Azione 1 "Formare all'impresa": UD 1.1 "Team building e patto d'aula"; UD 1.2 "Orientamento"; UD 1.3 "Fare impresa". Azione 2 "Formare all'iniziativa imprenditoriale":

Lo stage è stata la parte centrale del percorso ed è da considerarsi il cuore dell'intero progetto, in quanto costituiva il momento di mentoring in senso stretto.

Gli imprenditori hanno affiancato gli allievi guidandoli nel percorso, accogliendoli in azienda e sviluppando multi-dimensionalmente il loro potenziale. E i *mentoree*, con la formazione sul campo, hanno “imparato facendo”, osservando, partecipando, sperimentando fattivamente il lavoro nella sua quotidianità; simultaneamente essi hanno sviluppato sia competenze creative e tecniche che “di relazione”.

Il periodo di stage ha avuto la durata complessiva di 960 ore ed è stato idealmente suddiviso in sei fasi di crescita.

- Fase 1. *Vision*. DOVE SONO, DOVE VOGLIO ARRIVARE: la prima fase dello stage è stata definita “vision”. L'allievo ha esposto con la massima chiarezza a se stesso innanzitutto e poi al suo tutor e al suo *mentore* i valori, i desideri, le aspettative, i sogni, gli ideali, le aspirazioni, gli obiettivi. Ha condiviso con il proprio tutor e con il proprio *mentore* contenuti e metodologie del training in azienda, in coerenza con l'impianto formativo complessivo. Questa fase mirava a definire le sfide strategiche prioritarie in modo da consentire di identificare le competenze chiave richieste al soggetto per una performance efficace.
- Fase 2. *Alternative di comportamento/Gestire le resistenze*. ESPANSIONE DELLA CONSAPEVOLEZZA: in questa fase la consapevolezza della realtà aumenta, trovandosi il *mentoree* di fronte a delle scelte necessarie di cambiamento. I cambiamenti generano resistenze, quindi il ruolo del *mentore* e dello stesso allievo è stato quello di individuare le forze ostacolanti e le forze propulsive per gestire le resistenze e per poterle superare. Quando gli allievi si sono messi alla prova hanno scoperto molti limiti e punti di debolezza, ma anche risorse, capacità che non sospettavano nemmeno di possedere e che gli hanno consentito di superare gli ostacoli.
- Fase 3. *Sfidare il piano di azione*. OGNUNO HA LA SUA VIA PER IL SUCCESSO: il piano d'azione determinato ha richiesto dei cambiamenti. È stato necessario cominciare a riflettere su nuovi Piani di Azione, esplorare con sistematicità le diverse prospettive di un fenomeno. Solo la prova pratica (l'allenamento) prima e la messa in pratica “sul campo” poi hanno consentito di misurare l'efficacia della linea d'azione prescelta rispetto agli obiettivi stabiliti.

UD 2.1 “Analisi di mercato”; UD 2.2 “Organizzazione aziendale”; UD 2.3 “Produzione/erogazione”; UD 2.4 “Previsioni economico finanziarie”.

- Fase 4. *Individuare alternative al piano di azione*. PERSEGUO LA MIA STRADA: in questa fase, sulla base dell'esperienza sul campo o in aula, il *mentoree* è stato indotto a confermare o modificare le linee di azione precedentemente ipotizzate, individuando possibili strade di miglioramento. L'aspirante imprenditore ha acquisito in tal modo, maggiore consapevolezza delle proprie attitudini e capacità.
- Fase 5. *Validare il nuovo piano di azione*. MI METTO IN GIOCO: sulla base delle nozioni acquisite e della maggiore consapevolezza, l'aspirante imprenditore si è proiettato in nuove e inesplorate "dimensioni", fornendo ora maggiore ampiezza e respiro alla sua *business-idea* iniziale.
- Fase 6. *Sfidare il nuovo piano di azione*. I CAMBIAMENTI NON MI SPAVENTANO: applicare e verificare il nuovo piano di azione. L'allievo si è rimesso nuovamente in gioco concludendo il percorso di crescita con una nuova consapevolezza, quella di saper procedere ora affrontando continui mutamenti di sé e dell'ambiente circostante, imprevisi, rimodulazioni, non temendoli ma valorizzandone il potenziale innovativo e di positività⁶.

L'ultimo momento del percorso è stato incentrato prevalentemente sullo sviluppo della *business idea*, il cui obiettivo era l'acquisizione da parte degli allievi di una progressiva consapevolezza dell'idea imprenditoriale nei suoi aspetti più concreti e operativi, facendogli, per altro, toccare con mano gli effetti della formazione ricevuta. L'accompagnamento alla progettazione è stato svolto da un soggetto esperto di creazione d'impresa che ha affiancato l'aspirante imprenditore nell'autovalutazione della propria idea d'impresa e nella predisposizione di un Business Plan⁷.

Ciò ha consentito agli allievi di prendere contatto con le problematiche organizzative, operative, relazionali, presentatesi nel contesto di riferimento, aiutandoli ad affrontare situazioni potenzialmente scoraggianti.

L'intervento, nel suo complesso, aveva come finalità quella di consentire ai beneficiari diretti di passare dalle fasi più teoriche a quelle operative, articolando un sistema di servizi che rappresentasse un equilibrato *mix* tra

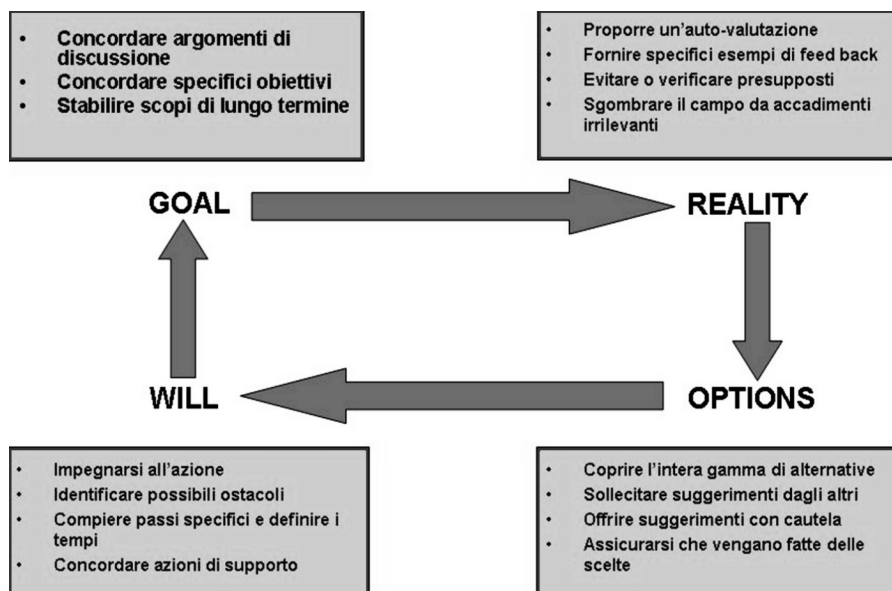
⁶ Alle sei fasi si sono aggiunti due incontri, di 8 ore ciascuno, tra il mentore, il *mentoree* e il tutor Sviluppo Italia Basilicata, finalizzati a monitorare l'andamento dello *stage/mentoring* e a indirizzare l'attività successiva. Alla fine del periodo di *stage*, inoltre, è stato organizzato un incontro "Traccia di business plan", diretto a misurare le performance, a ristabilire il gruppo e a fornire elementi comuni per la redazione del *business plan*.

⁷ Sono stati predisposti quattro incontri diretti a supportare gli allievi nella redazione del progetto d'impresa.

preparazione d'aula ed esperienza diretta, in grado di assicurare una progressiva messa a punto del proprio piano d'impresa grazie all'acquisizione degli aspetti gestionali e della consapevolezza delle problematiche connesse al fare impresa nel nostro territorio, ma anche grazie a una preziosissima capitalizzazione del saper fare dei mentori.

L'intera attività è stata pianificata applicando il modello GROW (*Goal, Reality, Options, Will*), rappresentabile sinteticamente con lo schema relativo al Modello Grow⁸.

Figura 1 – Modello Grow



Applicando il GROW alla metodologia di *mentoring* come sopra descritta, le attività di progetto possono essere schematizzate come segue:

La recente chiusura del percorso non consente considerazioni sull'impatto dello stesso dotate di una qualche credibilità, bisognerà monitorare adeguatamente i risultati nel tempo, ma si può senz'altro affermare che per l'impegno profuso da tutti gli attori intervenuti e l'innovatività, in ambito territoriale, della metodologia utilizzata, il Progetto Mentoring si connota come una delle esperienze più interessanti e potenzialmente più feconde degli ultimi anni in ambito provinciale.

⁸ Si veda: J. Whitmore, *Coaching*, Sperling & Kupfer, Torino, 2002.

Tabella 2 – Applicazione del “modello GROW” al Progetto Mentoring

Fase GROW	Step metodologia mentoring	Attività di progetto
Goal Chiarire e condividere gli obiettivi specifici per singolo destinatario	1. Stabilire rapporto (creare fiducia, fissare aspettative)	Metodologia: <i>formazione di aula</i> , “Formare all’impresa”: UD 1.1 “Team building”.
	2. Contratto (chiarire obiettivi, definire risultati, definire come lavorare insieme)	Metodologia: <i>formazione di aula</i> “Formare all’impresa”: UD 1.2 “Orientamento”. Metodologia: <i>formazione di aula</i> “Formare all’impresa”: UD 1.3 “Fare impresa”.
Reality Descrivere e analizzare la realtà attuale	3. Vision (scoprire sogni e visioni del mentoree)	Metodologia: <i>formazione sul campo</i> “Il mentoring: stage”, prima fase “Vision”.
	4. Costruire lo scenario (action step, Piano d’Azione; Story board).	Metodologia: <i>formazione sul campo</i> “Il mentoring: stage”, incontro “Piano di azione”
Options Elaborare le alternative alla realtà attuale e sfidare l’esistente	5. Gestire le resistenze (identificare limiti; lasciare le decisioni al mentoree)	Metodologia: <i>formazione sul campo</i> “Il mentoring, stage”, seconda fase “Gestire le resistenze”.
	6. Sfidare il Piano d’Azione (identificare possibilità e alternative)	Metodologia: <i>formazione sul campo</i> “Il mentoring: stage”, terza fase “Sfidare il piano di azione”.
		Metodologia: <i>formazione di aula</i> “Formare all’impresa”: UD 3.1 “Analisi di mercato”. Metodologia: <i>formazione sul campo</i> “Il mentoring: stage”, quarta fase “Individuare alternative al piano di azione” Metodologia: <i>formazione di aula</i> “Formare all’impresa”: UD 3.2 “Organizzazione aziendale”.
Will Implementare le alternative e verificarne la sostenibilità	7. Validare il nuovo Piano (validare, rivedere, cambiare, costruire network, individuare risorse).	Metodologia: <i>formazione sul campo</i> “Il mentoring: stage”, incontro “Costruire il nuovo piano di azione”. Metodologia: <i>formazione di aula</i> “Formare all’impresa”: UD 3.3 “Produzione/erogazione”.

Fase GROW	Step metodologia mentoring	Attività di progetto
<i>Will</i> (segue)	8. Sfidare il nuovo Piano d'Azione.	Metodologia: <i>formazione sul campo</i> "Il mentoring: stage", quinta fase "Validare il nuovo piano di azione". Metodologia: <i>formazione di aula</i> "Formare all'impresa": UD 3.4 "Previsioni economico finanziarie". Metodologia: <i>formazione sul campo</i> "Il mentoring: stage", sesta fase "Sfidare il nuovo piano di azione"
	9. Concludere (chiudere il contratto, misurare la performance, follow-up).	Metodologia: <i>incontro</i> "Traccia di business plan". Metodologia: <i>ricerca</i> "Azione Project Work".

Riferimenti bibliografici

- Cappucci U. e Garbolino F., *I luoghi dell'apprendimento. Metodi, strumenti e casi di eccellenza delle nuove formazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2000.
- Reggiani M., "Coaching, mentoring e dintorni: i mille percorsi dell'apprendimento", in P. L. Amietta (a cura di), *I luoghi dell'apprendimento*, FrancoAngeli, Milano, 2000.
- Varriale L., *Il mentoring nell'organizzazione aziendale*, Giappichelli, Torino, 2008.
- Whitmore J., *Coaching*, Sperling & Kupfer, Torino, 2002.

4. I tirocini formativi nel marketing turistico

a cura del Formez*

1. Il progetto: fasi, contenuti e partner

La promozione e la gestione di tirocini formativi e orientativi da parte dell'amministrazione provinciale si inseriscono nell'ambito dell'area di applicazione del DM 142/1998¹ che "al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro nell'ambito dei processi formativi e di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro" (art. 1), attribuisce, fra gli altri, ai Centri per l'Impiego e ai Centri pubblici o a partecipazione pubblica di formazione professionale e/o orientamento la possibilità di attivare tali strumenti (art. 3, comma 1, lett. a-e.).

Considerato a pieno titolo uno strumento di politica attiva del lavoro, il tirocinio presenta la sua specificità rispetto alle altre tipologie formative e di orientamento in quanto attività espletata *on the job* e mirata alla verifica e/o al consolidamento delle competenze o scelte professionali/formative. Diverse si presentano le tipologie di tirocinio in relazione a finalità e contenuti:

- *tirocinio orientativo*: finalizzato a fornire al tirocinante conoscenze che possano facilitarne le scelte professionali e caratterizzato da contenuti/attività organizzate principalmente su informazioni su settori lavorativi, sull'organizzazione del lavoro, sulle competenze richieste dai diversi ruoli;

* Il contributo è stato redatto dal gruppo di lavoro composto da Laura De Caro, Viola Delle Piane e Raffaele Sibilio nell'ambito del progetto: "Supporto alla Provincia di Potenza per la realizzazione dell'Azione di tirocini formativi in organizzazione di marketing turistico e territoriale".

¹ Decreto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale 25 marzo 1998, n. 142 "Regolamento recante norme di attuazione dei principi e dei criteri di cui all'art. 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196, sui tirocini formativi e di orientamento".

- *tirocinio formativo*: finalizzato a consentire al corsista di acquisire o incrementare le competenze professionali acquisite all'interno di un percorso formativo *blended* (aula + tirocinio), i cui contenuti/attività sono essenzialmente basati su situazioni di lavoro coerenti con le competenze che si vogliono far acquisire;
- *tirocinio preinserimento*: finalizzato a permettere al tirocinante di sperimentare anticipatamente un ruolo professionale. I contenuti/attività relativi a questa tipologia simulano situazioni specifiche di lavoro simili al profilo professionale di riferimento.

In ogni caso, indipendentemente dalle specificità applicative, il tirocinio è sempre uno strumento formativo e di orientamento attraverso il quale si favorisce l'avvicinamento grazie un approccio professionalizzante ai contesti di lavoro.

È quest'ultimo punto, infatti, che lo qualifica e lo rende riconoscibile rispetto ad altre tipologie formative e di orientamento, che ricordiamo essere, in base alla nota classificazione operata dall'ISFOL:

- orientamento, consulenza e informazione: costituite da varie attività (orientamento, bilancio delle competenze, consulenza personalizzata, accoglienza formazione e informazione) finalizzate a sviluppare motivazione e consapevolezza negli utenti, sono esclusi da questa classificazione i moduli orientativi inseriti in un'attività formativa;
- formazione: attività mirata allo sviluppo di competenze e all'inserimento lavorativo, vanno ricomprese in questa voce tutte le attività formative che utilizzano metodologie, approcci e tecnologie specifiche (per esempio la formazione a distanza);
- *work-experience*: attività caratterizzate da un'esperienza lavorativa "protetta" in azienda a fini formativi o orientativi, non rientra lo stage inserito in percorsi formativi. Più che una trasposizione linguistica i tirocini si differenziano (essenzialmente nella pratica in uso) dalle *work experience*, in quanto quest'ultime sono disponibili solamente quando vengono finanziate da apposito bando regionale o su delega provinciale, mentre i tirocini formativi e di orientamento (*ex legge 196/1997*), sono invece disponibili durante tutto l'anno. Inoltre, le *work-experience* prevedono un'indennità di frequenza o borsa di studio, mentre per i tirocini è garantita la copertura assicurativa Inail e Rct, ma non è prevista alcuna borsa di studio per il tirocinante. Tuttavia, a discrezione dell'azienda/ente ospitante, può essere previsto un rimborso spese.

Proseguendo con la descrizione dello strumento, appare utile richiamare due aspetti rilevanti della citata normativa sui tirocini:

- la necessaria individuazione di un responsabile aziendale, il quale di-

viene una figura strategica nel processo orientativo/formativo e che, pertanto, comporta un onere organizzativo per l'azienda ospitante;

- la definizione di un progetto formativo, il quale richiede professionalità specifiche, tra cui spicca la figura del tutor formativo, quale supporto effettivo di un processo che tende a presentarsi più complesso rispetto alla realtà precedente non regolamentata e un coinvolgimento attivo del tirocinante.

Da questi fattori vincolanti discendono i requisiti fondamentali di un progetto definitivo efficace:

- coerenza dell'esperienza con il curriculum educativo e/o formativo in termini di correlazioni delle competenze da acquisire;
- lettura e metabolizzazione da parte del soggetto dell'esperienza;
- definizione di una pista di lavoro (progetto) con la partecipazione del tirocinante;
- monitoraggio e valutazione dei passaggi fondamentali;
- supporto costante di due figure rilevanti, il tutor formativo e il responsabile aziendale;
- coprogettazione delle attività di tirocinio tra azienda e soggetto promotore e gestore;
- forte attenzione a tecniche di progettazione basate sulle competenze.

Secondo logiche progettuali ben note agli addetti del settore, la progettazione dovrà basarsi sull'individuazione delle aree di attività e sul riconoscimento delle aree di competenza da trasferire al tirocinante. Area di competenza esprimibile nella formula linguistica "Essere in grado di..." scomposto, nel passaggio immediatamente successivo, in elementi di competenze: conoscenze, capacità e qualità necessarie all'applicazione della competenza.

Gli elementi concettuali e procedurali sopra richiamati hanno orientato l'azione avviata dall'Ufficio Lavoro, Formazione e Politiche Sociali relativa alla promozione e gestione di *Tirocini formativi in organizzazioni di marketing turistico e territoriale*.

Se per la scelta della modalità formativa/orientativa è possibile richiamare le opportunità di uno strumento attualissimo e particolarmente indicato per i giovani e per coloro che affrontano il primo inserimento lavorativo quale quello dei tirocini, per l'individuazione del settore turismo quale ambito di intervento, l'amministrazione provinciale ha inteso rispondere alle seguenti valutazioni:

- a livello comunitario, il turismo è stato identificato come un comparto economico dalle significative potenzialità di crescita e con influenze dirette e indirette sull'occupazione;

- il rilievo che va assumendo l'opportunità "turismo" come puntualmente riscontrato nei documenti della programmazione regionale;
- la consapevolezza che non esistono politiche per il turismo, se non in quanto integrate con quelle di altre componenti che ne definiscono la sua filiera, come quelle dei trasporti, dell'ambiente, dei beni e delle attività culturali, trattandosi di un fenomeno tipicamente intersettoriale e trasversale;
- la percezione sempre più condivisa del sistema turistico lucano come sistema plurale, articolato, il cui sviluppo necessita di:
 - strategie di marketing in base alla differenziazione dei segmenti di mercato;
 - differenziazione dei prodotti e dell'immagine territoriale veicolata da opportune strategie di comunicazione.

Il settore turistico, quindi, come settore strategico della Basilicata, al quale approcciarsi attraverso politiche di marketing turistico e territoriale. Vale a dire attraverso una serie di azioni finalizzate a "veicolare" il territorio nelle sue diverse dimensioni e caratterizzate da alti livelli di integrazione di rete e di politiche basate sul superamento di logiche di separazione pubblico/privato.

Il progetto realizzato ha inteso, pertanto, rispondere a due principali obiettivi:

- favorire l'incontro di domanda/offerta di lavoro attraverso la sperimentazione di uno strumento che sta dimostrando attualmente la sua efficacia orientativa, formativa e di inserimento;
- favorire lo sviluppo territoriale intervenendo sullo sviluppo di competenze professionali – in materia di marketing turistico e territoriale – delle risorse operanti in un settore, quello turistico, ritenuto strategico per la Basilicata.

Da un punto di vista metodologico, il progetto realizzato si presenta come un tirocinio formativo *blended* (aula + tirocinio + autoformazione). L'articolazione progettuale ha, infatti, previsto una fase seminariale volta a fornire un'introduzione alle caratteristiche del settore e alle principali tecniche e strumenti in uso nel marketing turistico e territoriale, e una fase in azienda volta al consolidamento e alla sperimentazione delle competenze acquisite.

A completamento del percorso un *project work* che gli allievi, in forma singola o collettiva, dovranno realizzare in autoformazione ai fini della valutazione.

La tabella 4.1 illustra in forma schematica i contenuti previsti nelle tre fasi progettuali.

Tabella 1 – Articolazione del progetto

Fase d'aula. Seminari
1. Il turismo in Basilicata: Le caratteristiche e le peculiarità del turismo in Basilicata; Le strategie regionali in materia
2. Il mercato turistico: Valutazione del mercato turistico e delle sue opportunità (fattori di forza e di debolezza); Identificazione dei segmenti di clientela attuale e potenziale; Selezione dei segmenti più attrattivi
3. Analisi della concorrenza: Focalizzazione del posizionamento dell'industria turistica in funzione dei bisogni dei segmenti più attrattivi; Identificazione dei concorrenti e dei rischi da evitare nella competizione
4. I casi di successo: Selezione dei casi di successo internazionale e nazionale da cui apprendere
5. Le strategie di marketing: Il Marketing Mix; La funzione vendite
6. La comunicazione del prodotto: Realizzazione degli elementi di successo su cui progettare e realizzare uno specifico pacchetto
Fase azienda
Esperienza nelle realtà ricettive
Analisi dell'offerta turistica regionale
Competenze distintive per la competitività aziendale
Nuovi contenuti manageriali e nuove competenze
Fase in autoformazione
Project work

L'azione progettuale è, infine, caratterizzata da un alto livello di integrazione di rete. Promosso e gestito dall'Ufficio Lavoro, Formazione e Politiche Sociali della Provincia di Potenza, il progetto si avvale della collaborazione dell'ATP e del Formez.

2. Il punto di vista dei soggetti coinvolti: aspettative a confronto

Obiettivi dell'amministrazione e aspettative dei soggetti coinvolti

Il progetto di tirocinio sul marketing turistico e territoriale si pone tre obiettivi principali:

- sviluppare un settore strategico per lo sviluppo del turismo in Basilicata;
- rispondere con misure efficaci ai crescenti livelli di disoccupazione, soprattutto giovanile, nel territorio regionale;

- qualificare uno strumento di inserimento come il tirocinio, che in questi tempi di crisi ha visto una forte crescita della domanda, ma con livelli di esito occupazionale positivo sempre più ridotti.

Il progetto intende qualificare e diffondere modalità efficaci di promozione e di marketing al fine di migliorare l'utilizzo delle strutture ricettive e promuovere la loro qualificazione attraverso la disponibilità di nuove competenze da immettere sul mercato e la sensibilizzazione degli operatori regionali che sono stati fortemente coinvolti nel percorso, fin dalla sua fase di progettazione, oltre che nella definizione del loro ruolo come partner nell'attuazione di gran parte del percorso.

La combinazione di questi due elementi permette di introdurre elementi di innovatività nel settore turistico attraverso la formazione di nuove professionalità che troveranno nel loro futuro contesto lavorativo un ambiente già sensibilizzato e preparato ad accoglierle come vettori di sviluppo.

Il forte ruolo di governo esercitato dall'Amministrazione provinciale in questo contesto permette di fungere da garante sia nei confronti degli utenti sia in quelli delle imprese, al fine di rispondere a bisogni coincidenti di qualificazione dei singoli, delle imprese, del settore e dell'insieme del potenziale territoriale.

La particolare attenzione fornita in questo percorso di tirocinio alla partnership, alla selezione, all'orientamento, alla motivazione e alla qualità dell'approccio metodologico e degli strumenti messi in campo, dovrebbe inoltre garantire il raggiungimento dei risultati attesi da parte di tutti i soggetti coinvolti e rappresentare un elemento innovativo anche nel campo delle politiche attive per il lavoro che la Provincia intende sempre più qualificare.

Al fine di esercitare al meglio la sua funzione di catalizzatore di interessi differenziati e di fornire risposte realmente aderenti alle diverse caratteristiche della domanda espressa dai soggetti coinvolti, l'Amministrazione provinciale ha inteso raccogliere in modo formalizzato le aspettative dei principali interlocutori: gli utenti del percorso e le aziende che sono state individuate come sede della parte operativa del tirocinio.

Approccio e strumenti per la rilevazione delle aspettative

Nel complesso intreccio delle fasi di attuazione di un percorso di apprendimento la rilevazione delle aspettative si colloca a cavallo tra la progettazione e la realizzazione, assumendo alcune finalità proprie di ambedue le fasi.

La rilevazione delle aspettative è, da un lato, parte integrante dall'analisi dei fabbisogni formativi, in quanto modalità di interazione con i destinatari dell'intervento e dei potenziali utilizzatori del prodotto (gli utenti formati) finalizzata ad approfondire la conoscenza dei problemi legati alla sfera personale, professionale e lavorativa dei principali interlocutori e quindi per meglio tarare i contenuti e le modalità attuative del percorso.

D'altro canto si può identificare questa particolare rilevazione come parte iniziale della fase di realizzazione in quanto specificamente diretta a stimolare e a rafforzare la motivazione degli interlocutori, aiutandoli a razionalizzare le proprie aspettative e quindi la propria "domanda", che deriva da un interesse particolare dei singoli individui e delle diverse imprese, al fine di contribuire a una maggiore responsabilizzazione dei diversi soggetti nei confronti dell'attuazione efficace e della riuscita del progetto.

La rilevazione delle aspettative, inoltre, potrebbe essere anche letta come parte del processo valutativo – fortemente correlato a quello progettuale – intesa come valutazione collettiva iniziale finalizzata a verificare l'adeguatezza dell'intervento rispetto ai traguardi che vengono posti, e come valutazione individuale iniziale che permette di orientare il successivo percorso verso le competenze attese.

Gli strumenti utilizzati intendono rilevare, da un lato le specificità e, dall'altro, le aree di coincidenza delle diverse aspettative degli utenti e delle aziende che, quanto più ampie si evidenziano, tanto più aumentano le possibilità di raggiungere i risultati attesi da entrambi.

Le domande inserite nei due questionari sono comuni, anche se diversamente declinate, e riguardano:

- motivazione alla partecipazione al tirocinio;
- competenze già possedute dal tirocinante;
- competenze che è possibile acquisire in azienda;
- spendibilità delle competenze acquisite nel mercato del lavoro;
- esperienze pregresse di tirocinio;
- esiti di tali esperienze.

Caratteristiche e aspettative degli utenti

Gli utenti del percorso di tirocinio formativo sono stati selezionati, come previsto dallo specifico Avviso provinciale, attraverso:

- la valutazione dei titoli;
- la realizzazione di un colloquio individuale.

Queste due prove, oltre alla verifica del possesso dei requisiti di accesso (titolo di studio, disoccupazione/inoccupazione, residenza ecc.) sono state finalizzate anche alla valutazione della motivazione dei candidati rispetto all'esperienza proposta.

I giovani che hanno presentato domanda sono stati 144, dei quali 136 sono stati ammessi al colloquio, due terzi dei quali sono donne. Rispetto all'età la maggioranza degli ammessi sono compresi nella fascia di età tra 30-32 anni, solo 3 superano i 40 anni e 8 sono sotto i 26 anni.

Dal colloquio è stato individuato un gruppo di 40 idonei tra i quali sono stati ulteriormente selezionati i 15 partecipanti ai tirocini.

Nel gruppo di 40 idonei, 36 sono donne, non sono più presenti i richiedenti che superano i 40 anni e permangono 6 partecipanti con meno di 26 anni, mentre la maggioranza è ancora nella fascia 30-32. In questo gruppo solo 8 sono laureati in facoltà scientifiche dei quali uno con una laurea specifica in economia del turismo, 8 hanno un master di I livello, 5 un master di II livello e 4 hanno esperienza lavorativa.

Nei gruppi dei 15 ammessi rimangono solo 2 uomini, la fascia di età prevalente è sempre quella 30-32, il più grande ha 36 anni e il più giovane 25. Rispetto ai titoli di studio solo 4 hanno una laurea in facoltà scientifiche e questo dato ha un peso evidente nel questionario sulle aspettative là dove si evidenziano scarse conoscenze di statistica per la maggioranza degli intervistati e invece significative competenze trasversali (relazionali, comunicative, organizzative) tra le competenze possedute e utili al lavoro da svolgere. Tra questi 4 hanno un master di I livello, 3 di II livello e 3 un'esperienza lavorativa.

Questa procedura di selezione e le caratteristiche degli ammessi evidenziano un'alta presenza femminile e di giovani sotto i 32 anni (da correlare con gli alti livelli di qualificazione della popolazione giovanile, e femminile in particolare, in Basilicata, che registra però bassi livelli di occupazione), un'importanza relativa della facoltà nella quale si è conseguita la laurea e invece un peso significativo delle specializzazioni post-laurea e delle esperienze lavorative.

La motivazione dei partecipanti è orientata su fattori professionalizzanti. Ben il 60% dei partecipanti dichiara di aver deciso di partecipare per trovare lavoro, seguito dal 40% deciso a mettere a punto il proprio progetto professionale e dal 33% che intende con questo percorso completare la sua formazione. Nessun partecipante risulta essere interessato all'ottenimento di crediti formativi, mentre uno solo dichiara di partecipare al percorso anche per tenersi impegnato.

Rispetto alle competenze in ingresso, i partecipanti rivelano un livello

“adeguato” per la predisposizione al lavoro di gruppo, per le capacità comunicative e relazionali e per la flessibilità nell’organizzazione e pianificazione del lavoro (valore mediano e modale pari a 4)². Si segnala, inoltre, un livello “abbastanza adeguato” per le conoscenze possedute in merito al settore turistico e alle caratteristiche del prodotto turistico in Basilicata e per le competenze relative alla ricerca e organizzazione di informazioni, all’utilizzo di strumenti di informatica gestionale e alla lingua straniera (valore mediano 3).

Elevate risultano le aspettative circa le competenze acquisibili in azienda, attestate su un valore mediano di 3, equivalente alla percezione “abbastanza adeguata”³. Si riportano in dettaglio le competenze attese:

- verificare se i prodotti turistici offerti dall’azienda/ente ospitante sono coerenti con gli orientamenti strategici regionali;
- individuare i concorrenti e il posizionamento dell’azienda/ente ospitante nel mercato;
- rivisitare l’offerta di servizi dell’azienda/ente ospitante in funzione dell’offerta della concorrenza territoriale e aziendale;
- valutare la coerenza tra le diverse componenti operative del marketing.

Si è, inoltre, indagato sulla percezione dei tirocinante rispetto alla spendibilità delle competenze acquisibili sul mercato del lavoro con riferimento al settore economico (turistico o altri settori) e al territorio (regionale o extraregionale). I partecipanti si mostrano abbastanza o molto d’accordo circa la spendibilità nello stesso settore (15 partecipanti su 15) e nella propria regione (14 partecipanti su 15), pur non escludendo altri settori (12 partecipanti su 15) e altre regioni (12 partecipanti su 15).

Rispetto all’uso dello strumento “tirocinio” emerge che già 10 allievi su 14 rispondenti hanno avuto precedenti esperienze⁴, in qualche caso con pro-

² Si è chiesto ai partecipanti di esprimere una valutazione circa le competenze in ingresso secondo la seguente scala:

1. inadeguata;
2. poco adeguata;
3. abbastanza adeguata;
4. adeguata.

³ La domanda in questo caso era relativa alla valutazione delle competenze attese acquisibili in azienda. Il tirocinante poteva rispondere secondo la scala:

1. inadeguata;
2. poco adeguata;
3. abbastanza adeguata;
4. adeguata.

⁴ In particolare due allievi hanno già partecipato a più di 3 tirocini, un partecipante a 3 tirocini, tre partecipanti a 2 tirocini, quattro partecipanti a un tirocinio e, infine, quattro a nessuno tirocinio.

seguimento dei rapporti di collaborazione con l'azienda ospitante (4 partecipanti su 8 rispondenti): uno con collaborazione occasionale, due con contratto a progetto, uno con contratto a tempo indeterminato.

Caratteristiche e aspettative delle aziende

L'Amministrazione provinciale, dopo aver realizzato un'azione di promozione e coinvolgimento delle aziende del settore e dei loro organismi di rappresentanza, ha inteso avviare una prima individuazione delle imprese che avessero le caratteristiche di idoneità richieste per una buona riuscita della fase operativa in azienda del tirocinio, attraverso la somministrazione di un questionario a più di quaranta aziende che si sono dimostrate interessate all'iniziativa.

Il questionario somministrato è suddiviso in tre parti:

- una di informazioni generali dove si vuole identificare la dimensione, i prodotti, l'organizzazione, gli investimenti realizzati e quelli previsti;
- un'altra più specificamente mirata a indagare l'idoneità a ospitare i tirocinanti, con l'enucleazione delle principali attività svolte in generale e in particolare nel marketing turistico, della disponibilità a ospitare tirocinanti, delle modalità previste per la realizzazione del percorso e delle professionalità messe a disposizione;
- una terza sui fabbisogni professionali con l'individuazione della previsione di nuovi inserimenti, di quali figure e con quali aree di competenza.

Il questionario è stato somministrato in parte dai responsabili dei CPI competenti per territorio di localizzazione dell'impresa e in parte dai responsabili provinciali del percorso di tirocini.

Dopo questa prima fase di raccolta di manifestazione di disponibilità sono state identificate 15 aziende. Tra queste vi sono: un agriturismo, due associazioni, un'azienda speciale, due confederazioni, una confcooperativa, un consorzio, un ente, un GAL, 4 società e un *tour operator*.

Dai questionari somministrati alle 15 aziende⁵ prescelte si rileva che le aziende coinvolte hanno dimensioni esigue. Infatti, se si tiene conto del numero di dipendenti, soltanto 3 aziende superano i 10 dipendenti, e, comunque, il valore massimo si attesta su 50 dipendenti per un'unica azienda. Quest'ultima è l'unica a presentare più sedi dislocate a livello regionale. Le altre aziende considerate presentano per la maggior parte

⁵ Dalle 15 aziende contattate sono pervenuti compilati 12 questionari.

un'unica sede in Basilicata e soltanto una ha una filiale in Emilia Romagna. Tuttavia, la maggior parte delle vendite avviene in un bacino di utenza prettamente nazionale. Solo 3 aziende, infatti, concentrano la maggioranza delle vendite a livello regionale. Per quanto riguarda le vendite all'estero emergono dati interessanti: 5 aziende sulle 12 rispondenti, infatti, estendono le loro vendite all'estero ovviamente con percentuali più esigue rispetto quelle nazionali (da un minimo di 10% a un massimo di 80%) e solo una presenta una percentuale di vendita all'estero (80%) nettamente superiore a quella nazionale. Per quanto riguarda le attività di marketing turistico e/o territoriale svolte, su 12 aziende analizzate risulta che: 8 aziende hanno attive al loro interno azioni promozionali e di vendita del servizio turistico; 6 svolgono analisi relative a caratteristiche della domanda turistica attraverso indagini di mercato, sondaggi ecc.; 10 elaborano strategie per lo sviluppo del servizio turistico; 10 si occupano della creazione di reti territoriali, mentre, 6 aziende si occupano di ricognizione e analisi delle forme di programmazione negoziata (POR, PIA, Patti territoriali); infine, 9 aziende hanno attive al loro interno progettazioni attraverso uso di strumenti regionali, nazionali e comunitari.

Per quanto concerne nello specifico l'attività di tirocinio la quasi totalità delle aziende ha già ospitato all'interno delle loro strutture alcuni tirocinanti, ritenendo importante, ai fini lavorativi, l'attività di formazione. Dalle schede delle 12 aziende analizzate è emerso che la maggior parte di esse ha ospitato un numero congruo di tirocinanti, 7 su 12 hanno ospitato al loro interno un numero di tirocinanti inferiore a 10, mentre due hanno raggiunto picchi più elevati (27 e 40 tirocinanti). Il 50% di esse tuttavia non ha mai avuto modo di usufruire di finanziamenti per la formazione dei dipendenti. Relativamente alle principali attività che i tirocinanti andranno a svolgere, emergono principalmente: la promozione e la valorizzazione del territorio, la tutela dell'ambiente e dei beni pubblici, la creazione di un'impresa, il marketing turistico, i rapporti con gli enti pubblici e l'organizzazione e la gestione di un evento. Questa ultima attività è quello che presenta elementi interessanti in quanto 3 aziende su 12 hanno già pianificato l'inserimento dei tirocinanti in eventi programmati.

Con riferimento all'aspettative delle aziende coinvolte rilevate attraverso la somministrazione⁶ di un questionario *ad hoc*, tra le motivazioni per cui le aziende hanno deciso di ospitare all'interno della propria azienda un tirocinante si segnala in particolare il ruolo che tale esperienza potrebbe

⁶ I questionari relative a tutte le 15 aziende non sono ancora pervenuti al momento della redazione del presente contributo.

avere sulla formazione e sul futuro inserimento lavorativo del giovane (valore mediano di risposta 4)⁷, il contributo innovativo che può offrire un tirocinante rispetto alle risorse da tempo presenti in azienda (valore mediano 3) e, infine, con un valore mediano di 2 emerge il peso che ha la provenienza della proposta da parte dell'amministrazione provinciale nell'ospitare all'interno della propria azienda dei tirocinanti e la conoscenza del giovane in vista di un possibile inserimento nell'organico.

Per quanto riguarda le competenze che le aziende si aspettano essere possedute dai tirocinanti prima dell'ingresso in azienda, si registrano con valore modale 4⁸, la capacità di ricercare e organizzare informazioni, la capacità di utilizzo di strumenti di informatica gestionale, la familiarità con almeno una lingua straniera e la flessibilità nell'organizzazione e nella pianificazione del proprio lavoro. Le aziende, quindi, si aspettano che i tirocinanti abbiano conoscenze "adeguate" riguardo tali tematiche, mentre con un valore modale di 3, "abbastanza adeguate", si collocano le conoscenze del settore turistico, le conoscenze delle peculiarità del prodotto turistico, le conoscenze delle tecniche di marketing, le conoscenze delle caratteristiche del prodotto turistico in Basilicata, le conoscenze dei documenti strategici istituzionali lucani sul turismo, la predisposizione al lavoro di gruppo e le capacità comunicative e relazionali.

Invece, per le competenze che il tirocinante potrà acquisire in azienda si presentano con ugual peso (valore modale e valore mediano pari a 3)⁹ la capacità di saper verificare se i prodotti turistici offerti dall'azienda/ente

⁷ La domanda in questo caso era relativa alle motivazioni per cui l'azienda ha deciso di ospitare un tirocinante. Le aziende potevano rispondere secondo la scala:

1. per niente d'accordo;
2. poco d'accordo;
3. abbastanza d'accordo;
4. pienamente d'accordo.

⁸ Si è chiesto alle aziende di esprimere una valutazione circa le competenze che ci si aspetta siano già in possesso dal tirocinante prima dell'ingresso in azienda secondo la seguente scala:

1. inadeguata;
2. poco adeguata;
3. abbastanza adeguata;
4. adeguata.

⁹ Si è chiesto alle aziende di esprimere una valutazione circa le competenze che il tirocinante potrà acquisire in azienda secondo la seguente scala:

1. inadeguata;
2. poco adeguata;
3. abbastanza adeguata;
4. adeguata.

ospitante sono coerenti con gli orientamenti strategici regionali, la capacità di saper individuare i concorrenti e il posizionamento dell'azienda/ente ospitante nel mercato, la capacità di rivisitare l'offerta di servizi dell'azienda/ente in funzione dell'offerta della concorrenza e il saper valutare la coerenza tra le diverse componenti operative del marketing. Le aziende, quindi, ritengono che alla fine del percorso i tirocinanti avranno acquisito competenze *abbastanza adeguate* in tali ambiti.

In riferimento al livello di spendibilità nel mercato del lavoro delle competenze acquisite durante il tirocinio, le aziende ritengono che alla fine del percorso i tirocinanti potranno spendere le conoscenze acquisite soprattutto a livello regionale e nel settore di riferimento (ugual valore mediano e modale pari a 4)¹⁰. A essi segue la possibilità di spendere tali competenze anche in altri settori e a livello extraregionale (valori mediani e modali pari a 3).

Relativamente alla conclusione del tirocinio, per alcune aziende la fine di quest'ultimo ha coinciso sempre con una proroga dello stesso o con l'interruzione del rapporto. L'ingresso del tirocinante in azienda e la stipula di un contratto, sia esso a progetto, a tempo determinato o indeterminato è avvenuto solo in qualche caso (valore modale pari a 3).

Progetti professionali e prospettive aziendali

Il confronto tra le risposte fornite dai tirocinanti e dalle aziende in merito alle competenze in ingresso e in uscita e alle aspettative, fa emergere elementi di significativa similarità. In primo luogo, le competenze possedute dai tirocinanti in ingresso combaciano perfettamente con le aspettative aziendali. I valori maggiori, infatti, sono stati registrati nei riguardi del possesso di competenze nell'area trasversale (capacità comunicative, relazionali e organizzative). Allo stesso modo, le competenze possedute dai tirocinanti a un livello basso, quelle cioè statistiche, sono anche quelle che le aziende si aspettano siano possedute in minor misura dai partecipanti.

¹⁰ Si è chiesto alle aziende di esprimere una valutazione circa la spendibilità nel mercato del lavoro delle competenze acquisite dal tirocinante. Le aziende potevano rispondere secondo la scala:

1. per niente;
2. poco;
3. abbastanza;
4. molto.

Una congruenza tra aziende e tirocinanti si registra anche in riferimento alle competenze che i partecipanti sperano di acquisire all'interno dell'azienda ospitante. Anche per quando riguarda la spendibilità delle competenze acquisibili sul mercato del lavoro le aspettative sembrano combaciare, infatti sia le aziende che i tirocinanti hanno fatto registrare i valori di risposta più elevati nel settore e nella regione di riferimento.

Unica ma significativa discrepanza si è, invece, verificata riguardo i motivi che hanno spinto aziende e partecipanti all'attivare un percorso di tirocinio. Mentre, infatti le aziende lo ritengono sostanzialmente un modo per contribuire alla formazione e all'inserimento lavorativo del giovane, i partecipanti sperano che il tirocinio possa concludersi con l'inserimento nell'organico dell'azienda ospitante.

Per entrambi i soggetti, infine, non si tratta di neofiti alla partecipazione a tirocini. La maggior parte delle aziende e dei tirocinanti hanno già aderito a iniziative similari.

3. L'azione di tirocinio nel marketing turistico e territoriale: metodologia e strumenti

Nell'ambito del progetto dei *Tirocini formativi in organizzazioni di marketing turistico e territoriale* è stata avvertita dall'Ufficio Lavoro, Formazione e Politiche Sociali la necessità di avviare un percorso di ricostruzione, analisi e ottimizzazione delle metodologie e degli strumenti finora utilizzati nella gestione dei tirocini, al fine di arrivare alla definizione e condivisione di una procedura comune a tutti soggetti dell'ente provinciale.

A tal fine, è stata avviata un'attività di analisi che ha previsto il coinvolgimento degli operatori pubblici in un percorso di approfondimento normativo e metodologico dello strumento "Tirocinio" e di auto-analisi circa le modalità realizzative finora impiegate.

Tale attività, concretizzatasi nella partecipazione a laboratori *ad hoc*, si è articolata in tre fasi:

- una fase in presenza caratterizzata da momenti di approfondimento e confronto su aspetti normativi e metodologici relativi all'utilizzo dello strumento tirocinio in generale e in particolare dei *Tirocini formativi in organizzazioni di marketing turistico e territoriale*;
- una fase a distanza dedicata alla raccolta e al riordino dei materiali, e a un lavoro di sintesi metodologica e strumentale operata dai consulenti del Formez;

- infine, una fase in presenza di verifica e condivisione del lavoro di sintesi svolto, nonché degli stati di avanzamento del lavoro e dei risultati del percorso *Tirocini formativi in organizzazioni di marketing turistico e territoriale*.

L'attività nel suo complesso si è configurata come un processo di apprendimento organizzativo in quanto ha consentito la ricostruzione delle pratiche professionali e la valutazione dell'efficacia del dispositivo organizzativo nella gestione dei tirocini.

Due gli aspetti principalmente analizzati:

- fasi e attività;
- documenti in uso nell'attività.

Relativamente al primo punto, è possibile, a valle di un lavoro di ricostruzione, analisi e ottimizzazione degli stessi, suddividere l'azione provinciale nel seguente processo di lavoro:

Tabella 2 – Processo di gestione, monitoraggio valutazione dei tirocini

Fase	Denominazione fase	Attività realizzata
1	Adesione ai tirocini	Adesione dell'amministrazione alle iniziative dei tirocini Condivisione delle iniziative con i potenziali beneficiari finali e con gli stakeholder
2	Formalizzazione dei ruoli e delle responsabilità	Costituzione delle équipe progettuale e gestionale Raccolta delle candidature per tutor formativo Coinvolgimento, eventuale, di esperti del settore
3	Progettazione del percorso formativo e del tirocinio	Analisi dei fabbisogni professionali del settore economico di riferimento Individuazione delle competenze di fine corso e di tirocinio Verifica dell'esistenza dei requisiti coerenti con la normativa sui tirocini Definizione delle finalità, dell'impianto metodologico, dell'articolazione e dei tempi Attenzioni didattiche per la promozione di tirocini rispondenti ai bisogni specifici dei tirocinanti
4	Individuazione e selezione delle aziende partner	Attività di ricerca delle aziende sul territorio Predisposizione degli strumenti di lavoro (lettera di presentazione dell'iniziativa, manifestazioni di interesse e schede rilevazione dati aziendali, lista contatti ecc.)

Fase	Denominazione fase	Attività realizzata
4	(segue)	Relazioni con le Associazioni territoriali e di categoria
		Definizione dei criteri di selezione delle aziende
		Contatti diretti con le aziende
		Accoglimento della disponibilità
		Individuazione dei nominativi dei tirocinanti oppure predisposizione e pubblicizzazione di un avviso pubblico per l'individuazione dei tirocinanti
		Predisposizione strumenti di selezione (eventuale)
		Selezione dei partecipanti ed elaborazione della graduatoria (eventuale)
5	Gestione e monitoraggio	Abbinamento tirocinante/azienda
		Raccordo costante tutor formativo e responsabile aziendale
		Individuazione del gruppo di tutor formativi
		Programmazione di eventuali attività formative per i tutor
		Cura degli adempimenti amministrativi
		Costruzione degli strumenti di lavoro per il tutoraggio e il monitoraggio
		Adozione di strumenti di lavoro e per il tutoraggio e il monitoraggio
		Valutazioni dell'esperienza

Strumento fondamentale per la ricostruzione della pratica di gestione del tirocinio è stata l'analisi e la definizione dei documenti in uso nelle attività.

Questa fase ha riguardato i principali modelli prodotti dall'Amministrazione in relazione a ciascuna fase di lavoro.

Rilevare e analizzare i documenti di lavoro ha contribuito in modo significativo a far dialogare gli operatori pubblici sull'efficacia e l'efficienza degli strumenti in uso, sulla necessità di migliorarli ma soprattutto di condividerli.

Nella tabella 3 sono elencati i documenti principali – corredati da una breve descrizione – da utilizzare nella gestione e valutazione di un progetto di tirocinio. Tali documenti contribuiscono alla costituzione del kit formativo in uso nel progetto *Tirocini formativi in organizzazioni di marketing turistico e territoriale*.

Tabella 3 – Strumenti di accompagnamento alla gestione, al monitoraggio e alla valutazione dei tirocini

Tipologia strumento	Descrizione
Scheda competenze in uscita	<p>La scheda raccoglie in un unico documento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • denominazione delle competenze in uscita (secondo la formula “Essere in grado di...”); • dettaglio delle competenze attraverso la loro scomposizione in conoscenze, capacità e qualità comportamentali; • luoghi dell’acquisizione delle competenze attraverso l’individuazione delle fasi in cui tali competenze sono maggiormente acquisite (aula, on the job, project work ecc.).
Scheda di rilevazione aziendale per attività di tirocini	<p>La scheda raccoglie le diverse tipologie di informazioni utili a conoscere le caratteristiche aziendali al fine di valutare l’attivazione di un tirocinio. Le informazioni sono strutturate in 4 aree principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>area dati anagrafici:</i> <ul style="list-style-type: none"> – denominazione sociale; – sede; – recapiti; – matricola Inps; – Pat Inail; – codice attività Ateco; – identificazione del rappresentante legale; – identificazione del referente per i tirocini; • <i>area informazioni generali:</i> <ul style="list-style-type: none"> – numero addetti; – prodotti venduti/servizi erogati; – breve descrizione dell’organizzazione aziendale; – investimenti realizzati negli ultimi tre anni, specificando se con fondi pubblici; – investimenti previsti per i prossimi tre anni, specificando se con fondi pubblici; • <i>area informazioni relative all’attività di tirocinio:</i> <ul style="list-style-type: none"> – le principali attività svolte dall’azienda e quelle in cui si pensa di coinvolgere il tirocinante; – indicazioni circa le modalità di svolgimento del tirocinio; – calendario delle disponibilità; – numero di tirocinanti che si intende ospitare; – dati identificativi del tutor aziendale (se già identificabile) per i tirocini; – informazioni di carattere logistico (come raggiungere la sede); • <i>Area fabbisogni professionali:</i> <ul style="list-style-type: none"> – previsioni circa i futuri incrementi di organico, specificando, se “sì”, in quali aree e per quali figure professionali.

Tipologia strumento	Descrizione
Scheda registrazione tirocinante	La scheda è una dichiarazione dell'azienda ospitante all'accoglienza del tirocinante di cui sono descritti i dati identificativi.
Modello convenzione	Trattasi del modello di convenzione di tirocinio di formazione e orientamento ai sensi della legge 24 giugno 1997, n. 196, DM 25 marzo 1998, n. 142, con allegato dettaglio circa la definizione delle attività e delle responsabilità dei soggetti in convenzione.
Modello progetto formativo di orientamento individuale	Trattasi del modello di progetto di tirocinio di formazione e orientamento ai sensi della legge 24 giugno 1997, n. 196, DM 25 marzo 1998, n. 142, con allegata descrizione del contesto lavorativo: Attività/fase lavorativa; area competenze; Conoscenze teoriche e pratiche connesse allo svolgimento del tirocinio; Macchine e attrezzature da utilizzare; Materiale da utilizzare.
Questionario di rilevazione delle aspettative dell'azienda	<p>La scheda intende indagare i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivazioni per cui l'azienda ha deciso di ospitare un tirocinante; • la valutazione circa le competenze che ci si aspetta siano già possedute dal tirocinante prima dell'ingresso in azienda; • la valutazione delle competenze che il tirocinante potrà acquisire in azienda; • la percezione circa la spendibilità delle suddette competenze nel mercato del lavoro; • l'esistenza di precedenti esperienze di tirocini ed eventuali sviluppi di rapporto di lavoro.
Questionario di rilevazione delle aspettative del tirocinante	<p>Come per la precedente, la scheda ha l'obiettivo di rilevare le aspettative del tirocinante indagando su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le motivazioni per cui ha deciso di partecipare al tirocinio; • la valutazione delle competenze da possedute prima dell'inizio del percorso in relazione alle attività professionali legate al settore; • la valutazione delle competenze che si aspetta di acquisire in azienda; • una valutazione circa la spendibilità delle suddette competenze nel mercato del lavoro; • precedenti esperienze di tirocinio ed eventuali sviluppi di rapporto di lavoro.
Agenda settimanale del tirocinante	<p>L'agenda costituisce un'integrazione al registro delle presenze, nella quale, a scadenza settimanale, il tirocinante deve raccontare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attività svolte; • area o funzione organizzativa di riferimento; • strumenti/attrezzature utilizzati; • conoscenze, capacità acquisite. <p>L'agenda è inviata periodicamente al tutor formativo e da questi viene utilizzata per monitorare l'andamento delle attività di tirocinio.</p>

Tipologia strumento	Descrizione
Report settimanale del tutor aziendale	<p>L'agenda del tirocinante vista dalla parte dell'azienda. In questo caso, è il tutor aziendale a dover compilare settimanalmente la scheda descrivendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attività svolte dal tirocinante; • area o funzione organizzativa di riferimento; • strumenti/attrezzature utilizzati; • conoscenze, capacità acquisite. <p>Il report inviato al tutor formativo permette un confronto incrociato delle informazioni e facilita il lavoro di monitoraggio da parte del tutor formativo.</p>
Scheda per la verifica in azienda	<p>Format utilizzato dal tutor formativo per le visite in azienda tese a verificare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la presenza/assenza del tirocinante e del tutor aziendale; • la corretta tenuta del registro; • le attività svolte dal tirocinante. In questo caso si tratta di rilevare se le attività sono corrispondenti a quelle previste dal progetto formativo e coerenti con il profilo professionale di riferimento.
Indicazioni per la definizione delle verifiche intermedie e finali per la valutazione dell'apprendimento	<p>Il documento fornisce indicazioni per verificare e valutare i risultati ottenuti dai soggetti in termini di acquisizione di specifiche competenze. Gli strumenti suggeriti sono differenziati in base alle caratteristiche più specifiche che distinguono la natura della competenza da valutare.</p>
Format per la realizzazione di un project work e relativa griglia di valutazione.	<p>Il format intende fornire una griglia da compilare ai fini dell'elaborazione di uno strumento di lavoro a elevato contenuto partecipativo – il project work – mettendo in evidenza i seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ambito di intervento; • descrizione della strategia di marketing; • prodotti/servizi offerti; • analisi di mercato; • politiche di mercato; • struttura organizzativa; • risorse economiche finanziarie. <p>Per ciascun elemento sono forniti in un apposito documento i criteri per la valutazione del lavoro svolto.</p>
Questionario finale per il tutor formativo	<p>La scheda chiede al tutor formativo di esprimersi in merito ai seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il livello di coerenza tra obiettivi formativi in termini di competenze attese e competenze raggiunte; • attività svolte rispetto a quelle progettate; • misura in cui il tirocinante ha corrisposto alle aspettative dell'azienda in termini di: disponibilità all'apprendimento; flessibilità; motivazione/interesse; preparazione tecnico specialistica in ingresso;

Tipologia strumento	Descrizione
(segue)	<ul style="list-style-type: none"> • elementi che hanno facilitato il processo di apprendimento con riferimento alla formazione svolta, alla chiarezza delle informazioni in azienda e all'accoglienza e assistenza continua in azienda; • soddisfazione del tirocinante in merito a: formazione ricevuta, assunzione di ruolo in azienda; autonomia, responsabilità in azienda; competenze tecniche acquisite; clima aziendale; • esistenza di momenti di verifica in azienda; • livello e ambiti di collaborazione con il referente/tutor aziendale.
Questionario finale per il tutor aziendale	<p>La scheda chiede al tutor aziendale di esprimersi nella fase finale dell'esperienza in merito ai seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comportamento e attitudini relazionali; • capacità organizzative e professionali; • soddisfazione circa il raggiungimento degli obiettivi formativi definiti in fase progettuale; • soddisfazione generale sull'esperienza; • eventuali sviluppi collaborativi in azienda.
Questionario finale di gradimento fase aula per l'allievo	<p>Nel caso di un tirocinio con modalità blended (che prevede cioè una fase d'aula) – come è il caso dei Tirocini formativi in organizzazioni di marketing turistico e territoriale – l'allievo è chiamato a esprimersi su alcuni punti caratterizzanti la fase d'aula:</p> <ul style="list-style-type: none"> • obiettivi; • contenuti; • coerenza obiettivi contenuti; • durata; • livello di chiarezza/efficacia comunicativa dei docenti; • clima d'aula; • qualità della documentazione didattica; • percezione sull'efficacia del corso in termini di obiettivi formativi raggiunti.
Questionario finale di gradimento fase azienda per il tirocinante	<p>Relativamente al percorso in azienda, il tirocinante è invitato a fornire le sue valutazioni in merito a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • soddisfazione dell'esperienza; • assistenza del tutor aziendale; • chiarezza dei compiti/obiettivi assegnati; • utilità delle conoscenze tecniche di base possedute; • percezione sull'acquisizione di nuove competenze; • livello di autonomia; • soddisfazione circa il ruolo agito; • acquisizione di una maggiore chiarezza sul mondo del lavoro; • percezione sulle eventuali aumentate opportunità nella ricerca di un'occupazione; • percezione sull'efficacia del tirocinio in termini di obiettivi formativi raggiunti.

5. Tra pratiche consolidate e innovazioni di sistema

a cura del Formez*

1. L'approccio cognitivo alle buone pratiche

Il confronto proposto, e illustrato in questo capitolo, tra le modalità operative della Provincia di Potenza con quelle di altre realtà provinciali che hanno consolidato alcune pratiche significative, adotta un approccio cognitivo allo scambio di buone pratiche per lo sviluppo delle competenze della Pubblica Amministrazione, attivando modalità attuative che favoriscano l'apprendimento reciproco e l'innovazione dei contesti di riferimento.

Queste modalità propongono l'osservazione e l'approfondimento di realtà diverse da quelle di provenienza al fine di sviluppare una lettura innovativa delle proprie problematiche piuttosto che un tentativo di trasferimento di soluzioni messe a punto da altre Amministrazioni.

L'approccio si basa su un approfondimento del proprio contesto al fine di individuare le pratiche in uso, i punti di forza e i punti di debolezza e le innovazioni ritenute utili per una qualificazione delle politiche messe in campo in coerenza con le strategie di sviluppo provinciali e regionali.

Da questa ricostruzione si pongono in evidenza le problematiche-chiave da approfondire e si individuano dei contesti dove queste problematiche sono state affrontate con successo. Di queste realtà si analizzano i processi attuativi in modo da mettere in evidenza:

- le condizioni da cui la PA è partita;
- i fattori chiave di cui è stato necessario tenere conto nella formulazione delle ipotesi di soluzione alle specifiche problematiche;
- le modalità con cui si è giunti a definire le ipotesi di soluzione nel-

* Il contributo è stato redatto dal gruppo di lavoro composto da Laura De Caro, Viola Delle Piane e Raffaele Sibilio nell'ambito del progetto "Supporto alla Provincia di Potenza per la realizzazione dell'Azione di tirocini formativi in organizzazione di marketing turistico e territoriale".

l'istruzione del problema, con particolare attenzione ai ruoli giocati dai diversi attori e agli strumenti adottati dalla Pubblica Amministrazione per raccogliere il contributo degli altri soggetti;

- i criteri e le modalità adottati per scegliere fra le diverse soluzioni possibili;
- gli esiti della scelta adottata;
- le condizioni organizzative e professionali della PA necessarie per condurre il processo attuativo identificato e per implementare a valle la scelta compiuta;
- le eventuali azioni di adeguamento organizzativo e professionale compiute.

In sintesi, attraverso l'esame partecipato di casi concreti, si intende mettere in evidenza le logiche di azione decisionale e organizzativa della PA, in modo da favorire il trasferimento di processi attuativi, di comportamenti della PA.

Gli aspetti cognitivi dell'approccio sono rivolti alla costruzione dello scambio come contesto finalizzato all'apprendimento individuale e anche organizzativo, quando i risultati dello scambio saranno riportati all'interno delle organizzazioni di appartenenza dei partecipanti, attraverso:

- la legittimazione dello scambio con il coinvolgimento dei livelli diretti-
vi e dei *policy maker*;
- la definizione degli obiettivi in rapporto al progetto di sviluppo dell'Amministrazione, individuando a monte dello scambio ciò che si vuole approfondire;
- un lavoro sulle percezioni che possono influenzare la lettura della pratica;
- la predisposizione di materiali funzionali alla comunicazione integrati dai partecipanti a monte e a valle dello scambio;
- l'aiuto ai partecipanti nell'individuazione delle modalità di integrazione dell'esperienza di scambio nell'agire "ordinario" della PA.

2. La rete dei CPI di Potenza: attualità e prospettive di integrazione

Al fine di agevolare l'analisi comparativa delle buone pratiche fra le Province di Potenza, Prato e Genova, il presente paragrafo intende richiamare i principali elementi caratterizzanti il sistema dei servizi per l'Impiego della Provincia di Potenza, evidenziando in modo particolare il livello di integrazione delle politiche e delle reti territoriali.

Integrazione delle politiche della formazione, lavoro, orientamento e istruzione nella Provincia di Potenza

La gestione dei Servizi per l'Impiego della Provincia di Potenza è demandata all'Ufficio lavoro, Formazione e politiche Sociali che racchiude una serie di macro attività quali:

- formazione professionale;
- iniziative per l'occupazione a sostegno dell'economia locale;
- politiche attive del lavoro, osservatorio del mercato del lavoro;
- centri per l'impiego;
- APOF-IL;
- progetto Match;
- fasce deboli;
- politiche sociali e per l'inclusione sociale, pace, immigrazione, volontariato;
- cooperazione internazionale, osservatorio provinciale permanente sulle politiche sociali e la qualità della vita, centro affidi.

L'integrazione delle politiche non comprende allo stato attuale l'area Istruzione affidata all'apposito Ufficio Cultura e istruzione.

Per quanto riguarda l'area dedicata alla Formazione professionale, l'attività viene erogata attraverso le sedi territoriali dell'Agenzia per l'Orientamento e la Formazione Professionale (APOF-IL¹), presso le quali gli utenti possono presentare le domande di iscrizione ai corsi di formazione.

Per quanto concerne l'area Lavoro e Orientamento, è presente l'Ufficio OML, Programmazione FSE, Politiche attive (Organismo Intermedio Lavoro/Formazione), al quale è attestato l'Osservatorio Mercato del Lavoro, la Programmazione FSE/Politiche attive del lavoro e in base all'accordo interistituzionale Regione-Province del 20 gennaio 2009, il ruolo di Organismo Intermedio.

L'Ufficio, in particolare, si occupa dell'attuazione dei servizi diretti a sostenere e agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

I Servizi in questione vedono in primo piano la gestione e il coordinamento dei Centri per l'Impiego, la segreteria della Commissione Provinciale Tripartita e la segreteria e il coordinamento della Commissione per l'emersione del lavoro non regolare

¹ L'Agenzia Provinciale APOF-IL è un'agenzia pubblica, prevista dalla LR 33/2003 è costituita per l'erogazione *in house* dei servizi di formazione professionale e orientamento al lavoro (in merito si veda il cap. 1 par. 3).

Il sistema dei servizi per l'impiego – rete territoriale – e i soggetti coinvolti

Un riferimento importante nella gestione delle politiche per il lavoro è la già richiamata LR 29/1998 “Norme in materia di politiche regionali per il lavoro e servizi integrati per l'impiego” (successivamente modificata con legge 15/1999) che attribuisce compiti e funzioni ai vari livelli territoriali.

La Regione esercita le funzioni di programmazione, di indirizzo, di coordinamento e di vigilanza in materia di collocamento e di politiche attive del lavoro, nell'ambito di un ruolo generale di indirizzo, promozione e coordinamento dello Stato. Le Province esercitano i propri compiti e le proprie funzioni attraverso i Centri per l'Impiego, presenti sul territorio con i 5 CpI (Potenza, Melfi, Lauria, Senise e Villa D'Agri), i 3 Sportelli (Baragiano, Genzano di Lucania, Laurenzana) e il Centro per l'Agricoltura (Lavello).

Funzioni e compiti dei CpI sono nel testo già diffusamente trattati nel capitolo 2 (par. 2.1); in questa sede appare, tuttavia, opportuno richiamare succintamente quelli principali, onde facilitare il successivo confronto con le altre realtà provinciali:

- segreteria amministrativa e analisi dati;
- gestione sistema informativo (verifiche comunicazioni obbligatorie; manutenzione anagrafe lavoratori; accertamenti coordinati con altre amministrazioni); accoglienza (servizi diretti ad accogliere e indirizzare l'utenza);
- accompagnamento al lavoro (servizi finalizzati alla costruzione e gestione dei percorsi d'inserimento lavorativo; servizi per la promozione e sostegno all'auto-imprenditorialità);
- mediazione domanda/offerta (raccolta domanda e offerta di lavoro; servizi di mediazione);
- gestione avviamenti a selezione nelle pubbliche amministrazioni;
- servizi alle imprese (ricerca di personale; attivazione di tirocini; attività di preselezione o mediazione domanda/offerta);
- servizi di inclusione sociale (tutoraggio ai minori per l'assolvimento del diritto-dovere all'istruzione e alla formazione; iscrizione, reinscrizione nelle liste dei disabili e categorie protette; assistenza ai cittadini stranieri; servizi in favore di soggetti a rischio di esclusione sociale).

Allo stato attuale i Centri per l'Impiego della Provincia si stanno accreditando come servizi che guardano allo sviluppo del territorio locale, riferimenti credibili per tutti. Lo testimonia l'aumento esponenziale delle pre-

stazioni rese alle aziende per informazioni sulle modifiche alla normativa dei contratti di lavoro e su incentivazioni e sgravi per nuove assunzioni. Inoltre, il contatto con il mondo delle aziende si sta sviluppando attraverso la promozione dei tirocini formativi e di orientamento professionale.

Al fine di migliorare i meccanismi di intervento delle politiche attive è stato istituito l'Osservatorio provinciale mercato del lavoro quale organismo deputato alla raccolta, analisi, interpretazione diffusione di dati e informazioni inerenti le tendenze del mercato del lavoro; in sostanza un fondamentale presidio di ascolto dei segnali di mutamento e dei fabbisogni e delle istanze emergenti dal territorio².

Il flusso informativo tra tutti i soggetti preposti a garantire i servizi per l'impiego è gestito attraverso il sistema informativo lavoro della Regione Basilicata (BASIL). Si tratta di un'applicazione web-based per la gestione integrata del mercato del lavoro. BASIL consente la trasmissione per via telematica del Prospetto Informativo con il quale i soggetti obbligati comunicano agli enti competenti la loro situazione occupazionale in riferimento all'anno precedente.

Il sistema telematico collega i CPI e li supporta operativamente in tutte le attività di competenza e fornisce on-line servizi e informazioni per favorire l'occupazione; attraverso i servizi on-line permette la realizzazione di una rete territoriale che collega tutti i soggetti interessati dal mercato del lavoro: CPI, cittadini, aziende, comuni, consulenti del lavoro ecc.

Il sistema, inoltre, è in grado di *interoperare* con la Borsa lavoro e scambiare le informazioni amministrative con i servizi innovativi quali i *web-service*.

La rete territoriale esterna coinvolge diversi soggetti (INPS, scuole, agenzie del lavoro, associazioni di categoria, sindacati, enti di formazione, università, imprese, ispettorato del lavoro, comuni, comunità montane, regione, ASL ecc.). Il coinvolgimento, tuttavia, è attivato di volta in volta in funzione delle specifiche esigenze. Non esiste allo stato attuale una formalizzazione della rete.

3. Pratiche consolidate e Province a confronto: Genova, Prato, Potenza

Lo scambio tra la Provincia di Potenza e quelle di Genova e Prato è stato inserito nel più complessivo percorso che sta attuando la Provincia

² Sui compiti e le prerogative dell'OML si sofferma diffusamente il par. 4.

stessa per fare un bilancio delle politiche attive del lavoro attivate fino a oggi, al fine di capitalizzare le esperienze più significative, arricchirle con l'analisi dei processi di qualità attivati in altri contesti e individuare strategie innovative per le sfide che l'attuale periodo di programmazione sta ponendo alle Province che assumono nuove e rilevanti responsabilità anche in qualità di Organismo Intermedio delle politiche co-finanziate.

L'analisi del sistema provinciale ha messo in evidenza le tendenze in atto rispetto alla *governance*, alla messa in rete dei soggetti e dei servizi, alla raccolta e all'utilizzazione delle informazioni, al raccordo tra domanda e offerta, all'individualizzazione e alla flessibilità delle risposte in presenza di una domanda sempre più differenziata e consapevole e, rispetto a queste problematiche, si sono individuate le realtà di Genova e Prato come contesti nei quali si sono trovate soluzioni significative a queste problematiche.

Specificità dei contesti normativi e operativi di riferimento

Le tre realtà provinciali presentano contesti differenziati, sia dal punto di vista normativo che da quello socio-economico ma soprattutto rispetto all'esperienza della delega che nella Provincia di Potenza è relativamente recente, per tutte le politiche attive, mentre per Genova e Prato si tratta di un processo ormai consolidato.

Parzialmente differenti sono anche le risposte e gli strumenti proposti fino a oggi dalle Amministrazioni, ma l'attuale contesto di crisi congiunturale, richiede a tutti un ripensamento complessivo delle politiche messe in campo e una riflessione comune su quali strumenti, tra quelli già adottati, possono essere efficaci, ma anche un confronto che porti all'individuazione di approcci innovativi condivisi, dove tutte le realtà hanno soluzioni importanti da proporre, al di là dei livelli di esperienza maturati.

I tre sistemi provinciali non sono comparabili per dimensioni geografiche, per popolazione, per tassi di disoccupazione, ma anche per gli effetti prodotti dalla crisi che hanno solo in parte lambito il mercato del lavoro genovese, che mantiene la sua forza intorno al settore delle nuove tecnologie, e quello della Provincia di Prato, con la riconversione della forza lavoro dal settore tessile al terziario, che sembrano aver, invece, maggiormente penalizzato la realtà di Potenza.

Alla crisi hanno risposto con comportamenti differenziati anche i nuovi disoccupati che a Prato, per esempio, richiedono sempre nuovi servizi ai CPI, mentre a Potenza ricercano nuovi soggetti e modalità di intermedia-

zione. In tutte e tre le realtà si registra invece un forte aumento dei contratti di lavoro a tempo e delle varie forme di precariato.

Le realtà individuate per il confronto con la Provincia di Potenza, come si è già sottolineato, sono portatrici di modelli ed esperienze differenziate.

La realtà di Genova è caratterizzata da una forte integrazione delle politiche, dei soggetti, delle fonti di finanziamento e dei servizi attraverso:

- la realizzazione di un Piano Operativo provinciale annuale integrato di Istruzione, Formazione, Politiche del Lavoro e Servizi per l'Impiego che unisce la programmazione di istruzione e formazione professionale con quella dei servizi per il lavoro;
- l'unificazione in un'unica struttura organizzativa dei Servizi dedicati alle tre aree di intervento. Ciò ha comportato anche un'integrazione nelle procedure e nella certificazione ISO 9001:2008;
- l'individuazione di Poli formativi: economia del mare, ICT, Turistico-Alberghiero, Sociale, Energia e la sottoscrizione di Accordi territoriali e programmatici che coinvolgono Regione, Province, Comuni, Università, Istituti scolastici e formativi, Ass. di categoria e dei lavoratori, Forum del Terzo settore;
- l'integrazione delle risorse del Fondo Sociale Europeo (Assi I Adattabilità; II Occupabilità; III Inclusione sociale), Fondi statali (legge 236/1993; legge 53/2000; Programma PARI) Fondi regionali (LR 30/2008; LR 7/2007; LR 7/2007), Fondi provinciali;
- l'integrazione dei servizi, in particolare del Catalogo dell'offerta formativa accessibile tramite voucher (Formazione professionalizzante; Cultura d'Impresa; Sicurezza), dell'Anagrafe della popolazione scolastica e del Patto antidispersione e servizi per il diritto/dovere di istruzione e formazione dei minori, delle iniziative di orientamento (per esempio Salone Orientamenti, progetto ARIOS), di comunicazione (per esempio Numero verde della formazione e del lavoro), dei servizi per persone disabili o in situazione di svantaggio nel mdl (per esempio Chance, Area Penale, il raccordo Formazione-Inserimento Lavorativo), dei servizi per i lavoratori e dei servizi per le imprese all'interno dei CPI e dell'Ufficio inclusione sociale.

Il sistema della Provincia di Prato è, invece, caratterizzato in primo luogo da un modello di articolazione atipico che vede l'organizzazione dei servizi per l'impiego espressione di una rete collaborativa tra Provincia, Amministrazioni comunali e la società Formazione Innovazione Lavoro SpA che favorisce l'efficienza del sistema. Un unico centro per l'impiego coordina le politiche attive del lavoro della Provincia gestite, tramite un contratto di pubblico servizio, dalla FIL SpA. L'efficienza di questo sistema

si basa sulla stretta interazione tra i vari attori locali e la creazione di un'efficace rete di collaborazioni che consente di alleggerire il carico dei singoli attori. Questo modello, che si basa sulla concertazione tra i soggetti, ha permesso di acquisire la fiducia dei lavoratori e delle imprese, fornendo una gestione non burocratica ma concepita come un servizio al cliente.

Il modello "a rete" caratterizza anche l'erogazione dei servizi. Si individua infatti la presenza di una fitta rete di servizi che vengono offerti al cittadino da qualsiasi punto di contatto decentrato sul territorio al quale egli acceda, cercando di soddisfare più bisogni, a partire da quello specifico per il quale si rivolge agli sportelli. Nei servizi offerti vi è un'individualizzazione spinta che parte dalla messa in trasparenza delle competenze possedute dagli individui che si rivolgono agli sportelli, al fine di identificare al meglio il percorso di accompagnamento all'inserimento e al reinserimento lavorativo e all'aumento dell'occupabilità.

La rete ha un particolare significato in un contesto come Prato dove la realtà distrettuale promuove una forte fiducia nelle relazioni sociali, politiche ed economiche e dove le parti sociali sono fortemente coinvolte nella gestione del sistema lavoro della Provincia. I diversi servizi di intermediazione, di orientamento, di inserimento e di formazione, grazie al rapporto diretto e costante con il tessuto economico locale, sono più efficacemente mirati alle reali esigenze, e possono essere calati anche sul bisogno locale a medio termine.

In relazione ai diversi servizi offerti e ai differenti target la rete è ampia e consolidata e comprende, oltre alle parti sociali, anche i servizi sanitari e sociali e le ASL, le istituzioni scolastiche, il privato sociale.

Il confronto con queste realtà, ha messo in evidenza, per la Provincia di Potenza, la necessità di rileggere la propria organizzazione territoriale (allargando la collaborazione con i Comuni e con gli altri attori del territorio) e dei servizi, alla luce del mutato contesto socio-economico locale e del più elevato livello di consapevolezza e di bisogno degli utenti, ma anche la possibilità di capitalizzare le procedure più significative, definendo e diffondendo standard di efficacia ed efficienza.

È emersa dal confronto una specifica capacità dei Centri dell'impiego della Provincia di giocare un ruolo significativo nelle procedure di selezione, garantendo un servizio efficace sia agli individui che alle aziende e un'*expertise* codificata nella progettazione e gestione dei tirocini dal punto di vista metodologico che richiede però una rinnovata attenzione agli aspetti valutativi, anche in vista dell'erogazione di voucher per i quali è indispensabile la costruzione di un catalogo dell'offerta governato dalla Regione e dalle Province.

È risultata centrale anche la presenza dell'Osservatorio provinciale nell'impostazione e nella valutazione delle politiche, ma che sembra non utilizzare e diffondere pienamente le informazioni raccolte e prodotte, affinché tutti gli attori le possano leggere, attraverso la propria specifica ottica, e le possano condividere e confrontare con il supporto dell'Amministrazione provinciale.

Responsabilità, funzioni e soggetti a confronto

Lo scambio tra Potenza, Genova e Prato ha permesso di mettere a confronto le funzioni della Regione e delle Province nelle attività delegate, le strutture organizzative, le responsabilità, le funzioni dei CPI, il livello di coinvolgimento dei Comuni, le finalità degli Osservatori sul mercato del lavoro, i sistemi informativi, la gestione delle attività di formazione, il ruolo delle Commissioni per la concertazione, la rete territoriale. Per ciascuno di questi aspetti si riassumono brevemente di seguito le differenti impostazioni emerse dall'analisi dei tre sistemi provinciali.

Sistema delle deleghe

Le funzioni della Regione nelle attività delegate, vede il focus del ruolo della Regione nell'indirizzo e nel coordinamento delle politiche, nella definizione degli assetti organizzativi e del sistema informativo regionale, nella programmazione e gestione di servizi innovativi, nelle funzioni di monitoraggio e valutazione.

Nella Regione Basilicata vengono ancora accentrati alcuni strumenti e alcuni programmi come i LSU e la nuova imprenditorialità, mentre nella Regione Liguria il raccordo con i soggetti territoriali è mantenuto soprattutto a livello regionale.

La struttura organizzativa

Solo nel caso di Potenza la struttura organizzativa non comprende in un'unica area formazione, istruzione e lavoro, ma pur lasciando separata la delega all'istruzione, unifica formazione, lavoro e politiche sociali con un'efficace ricaduta sulle politiche per le fasce più deboli.

Le funzioni dei CPI

Nella Provincia di Prato, tali funzioni sono accentrate in un unico Centro mentre nelle altre realtà sono distribuite in un numero variabile da 5 a 7 CPI. I servizi di base sono sostanzialmente gli stessi e gli standard di servizio, nel caso di Genova, vengono definiti dalla Regione. Nella provincia di Genova è privilegiato l'accompagnamento personalizzato all'utente attraverso l'individuazione di un tutore, e sia a Genova che Prato sono previsti servizi per la ricostruzione del portfolio delle competenze e del loro riconoscimento formale. Servizi per immigrati e di mediazione interculturale sono anche previsti in queste due realtà dove è forte il flusso dell'immigrazione. A Genova alcuni CPI possono offrire servizi specifici come quello di Potenza a supporto dell'agricoltura. Prato ha recentemente istituito uno sportello emergenza. Sia a Prato che a Genova i CPI erogano voucher formativi.

Il coinvolgimento dei Comuni

È previsto solo nelle realtà di Prato e Genova, dove i Comuni singoli o associati possono erogare sul loro territorio alcuni servizi dei CPI attraverso convenzioni con la Provincia. Genova prevede una rete di Sportelli informavoro che offrono servizi di accoglienza, autoconsultazione, orientamento, accompagnamento per la creazione di impresa, erogazione di voucher, mentre a Prato è prevista la rete degli Sportelli di anagrafe del lavoro presso i servizi anagrafici comunali e convenzioni con Associazioni datoriali e sindacali per l'erogazione di servizi del lavoro provinciali presso i loro sportelli.

Gli Osservatori sul mercato del lavoro

In alcuni casi sono regionali e in altri provinciali in considerazione delle diverse valutazioni sulla dimensione territoriale più efficace per la raccolta e l'analisi delle informazioni e per l'osservazione dei fenomeni.

I sistemi informativi

Sono presenti in tutte le realtà, soprattutto per l'incrocio domanda offerta, con diverse utilità e modalità di raccordo con le banche dati e di accesso privilegiato alle diverse categorie di utenti. Particolarmente significativo sembra

essere il sistema adottato da Genova che attraverso la banca dati RUBENS rileva e riconnette i diversi accessi degli utenti ai servizi proposti.

La gestione delle attività di formazione

È prevista sia a Prato che a Potenza attraverso organismi provinciali (a Prato si tratta dello stesso CPI) che assorbono le richieste di specifici target di utenza, a integrazione a quanto affidato attraverso avvisi agli organismi accreditati dalla Regione. A Potenza l'APOFIL eroga, con modalità in house servizi formativi e di orientamento in collegamento con Università, Organizzazioni datoriali e scuole. I Centri della Provincia di Genova, invece, concorrono agli avvisi provinciali come gli altri organismi accreditati.

Le modalità per la concertazione

Sono previste nelle tre realtà provinciali attraverso Commissioni tripartite.

La rete territoriale

È formalizzata sia a Prato che a Genova attraverso protocolli e accordi operativi, come per esempio il Patto territoriale per il governo del mercato del lavoro della Provincia di Genova mentre a Potenza è informale e si attiva su richiesta dei CPI e su particolari evenienze. I principali soggetti della rete sono: Regione, Province, Comuni. Comunità Montane, Camera di Commercio, ASL, INPS, INAIL, Scuole, Università, Amministrazione Penitenziaria, Terzo settore.

4. Metodi e strumenti dei Servizi: una prima modellizzazione

Nel paragrafo che segue, si intende presentare un modello che partendo dalle conoscenze ed esperienze maturate nei diversi ambiti provinciali, valorizzi le azioni qui messe in campo al fine di definire un percorso metodologico e strumentale che possa migliorare il sistema delle politiche della formazione, lavoro, orientamento e istruzione.

Un modello atto a garantire una gestione efficace delle problemati-

che e degli interventi di politica attiva applicabile in situazioni e condizioni diverse.

Le informazioni illustrate nei paragrafi precedenti contengono di fatto l'essenza del modello contenente elementi di riflessioni a uso dei responsabili regionali, provinciali e degli operatori del settore, per individuare e implementare strategie operative in un'ottica di valorizzazione e miglioramento della qualità del sistema. Da esse è stato possibile estrapolare, soluzioni organizzative e strumenti che si suggerisce di implementare, potenziare, migliorare o ai quali, comunque, è necessario prestare una particolare cura nella generazione delle future programmazioni e gestioni delle politiche.

I risultati di questa estrapolazione sono riportati nella seguente trattazione che riporta per punti le principali strategie individuate:

Governance verticale

La governance verticale delle politiche attive del lavoro si caratterizza per la presenza di un ruolo di coordinamento e di indirizzo regionale e una forte delega delle funzioni a livello provinciale, in considerazione della possibilità di una più precisa analisi del potenziale territoriale e di una migliore identificazione degli strumenti da adottare condivisa con tutti gli attori che operano nel contesto provinciale.

Integrazione delle politiche del lavoro, della formazione e dell'istruzione

L'integrazione delle politiche del lavoro, della formazione e dell'istruzione permette di fornire una risposta complessiva alle diverse esigenze degli utenti che pongono bisogni non sempre facilmente leggibili separatamente.

Questo richiede un assetto organizzativo che racchiuda le differenti deleghe in un'unica area organizzativa nel sistema provinciale e documenti programmatori unificati per l'identificazione delle politiche e delle strategie e delle loro interconnessioni. Inoltre, si evidenzia come anche la presenza di agenzie formative interne alle strutture provinciali possa favorire il raccordo tra il sistema dell'offerta e il sistema della domanda attraverso analisi costanti dei fabbisogni formativi e verifiche condivise dell'efficacia delle azioni con i soggetti territoriali.

Individualizzazione e la personalizzazione dei percorsi

L'individualizzazione e la personalizzazione dei percorsi di accompagnamento al lavoro e alla formazione, nell'ambito di standard qualitativi predefiniti per i servizi offerti, che deve prevedere modalità e strumenti differenziati, a partire da una corretta espressione dei bisogni e da una messa in trasparenza delle competenze possedute, per arrivare alla definizione di un percorso di sviluppo professionale e personale con una precisa definizione degli strumenti da utilizzare. Tra gli strumenti è possibile segnalare:

- presa in carico dell'utente e accompagnamento personalizzato nel suo percorso di ricerca del lavoro attraverso l'individuazione di un tutore;
- azioni di mediazione interculturale;
- ricostruzione portfolio delle competenze e relativa certificazione;
- erogazione voucher per la formazione su catalogo predefinito;
- azioni di tirocini promossi a livello territoriale e settoriale;
- costituzione di sportelli anticrisi/emergenze.

Reti territoriali

La rete dei soggetti territoriali che concorrono alla definizione dei servizi per il lavoro e la formazione deve essere formalizzata e stabile nel tempo, ma flessibile in relazione alle diverse caratteristiche degli strumenti offerti e dei differenti target di utenti. La rete deve individuare precisamente le responsabilità, i ruoli, le funzioni e i contributi che ogni soggetto porta alla rete, per evitare sovrapposizioni e duplicazioni, e le modalità per raccogliere il contributo di ciascuno.

Sistemi informativi e Osservatori

I sistemi informativi e l'osservatorio sul mercato del lavoro devono, da un lato, rendere disponibili informazioni utili per i destinatari e per tutti i soggetti della rete e, dall'altro, evidenziare le tracce dei passaggi dei soggetti per i diversi servizi offerti al fine di verificare la validità degli strumenti, della tempistica, della sequenzialità con le quali vengono offerti e la loro coerenza con i bisogni dei destinatari. Sistemi informativi condivisi permettono la razionalizzazione delle informazioni, il loro mirato utilizzo e la comparazione dei dati per la valutazione dell'efficacia delle politiche e si rivelano come un importante supporto ai processi decisionali.

Decentramento

La rete territoriale dei servizi deve prevedere un forte decentramento sul territorio degli sportelli, collocati in modo da essere più facilmente fruibili dall'utente, sia per vicinanza geografica, sia perché coniugabili con bisogni di base (riscossione della pensione, dei contributi, riconoscimento di diritti contrattuali ecc.). Tra le modalità attuative è possibile individuare l'affidamento di particolari servizi tramite convenzione a soggetti pubblici e privati.

I punti, pur sinteticamente, sopra trattati evidenziano come in una logica di costante miglioramento qualitativo degli standard e dell'efficacia delle *policy* un "ragionamento" organizzativo basato su una approccio di *benchmarking* possa rappresentare un valido ausilio, sulla scorta della convinzione che l'intelligenza di una organizzazione si potenzia e si diffonde soprattutto attraverso la lungimiranza e la sua capacità di guardare dentro se stessa e altrove.

Parte terza

*Strumenti per la valutazione
degli interventi formativi*

6. *Un nodo cruciale: la valutazione degli interventi formativi*

di *Umberto Pagano*

1. Il problema “classico” della valutazione e la necessità di un approccio integrato

Un fermento e un'attenzione notevoli si registrano rispetto alla questione valutativa, negli ultimi anni, nel campo delle politiche formative che, del resto, erano già state al centro, negli anni Sessanta, delle esperienze pionieristiche, in particolare statunitensi, in materia di valutazione degli effetti delle politiche pubbliche.

Il rinnovato interesse per il problema della valutazione trova diverse e valide motivazioni. A un primo, generale, livello esso è senz'altro da attribuire al rilievo strategico che ha assunto la necessità di una piena valorizzazione del capitale umano nelle società post-industriali.

La rilevazione dell'efficacia e dell'efficienza delle prestazioni degli interventi formativi svolge un ruolo che va oltre le ragioni pedagogiche in senso stretto, perché coinvolge la destinazione di ingenti risorse pubbliche, in una fase storica caratterizzata da significative contrazioni della spesa sociale e dall'esigenza di razionalizzare e ridurre la spesa pubblica. Tale circostanza ha contribuito a far gradualmente spostare il baricentro valutativo dalle questioni inerenti la verifica dei processi di apprendimento, a quelle relative all'impatto sociale complessivo degli interventi formativi.

La scarsa qualità della formazione può, difatti, comportare seri ostacoli alla competitività di un sistema economico, al punto che può essere ipotizzato un rapporto di proporzionalità diretta tra produttività formativa e produttività economica. Così, rispetto alla valutazione *interna* ai processi educativi condotta dagli stessi formatori/insegnanti, con il supporto di tecniche più o meno standardizzate, si è dato sempre più rilievo alla valutazione *esterna* al sistema erogante, sulla base di indicatori di contesto, di costo, di risorse, di processo, di risultato in grado di rappresentare i ri-

svolti quali/quantitativi degli interventi, la loro *performance*, anche in un'ottica comparata.

Dalla generica – e per la verità assai discutibile – considerazione che un aumento quantitativo della formazione sia comunque auspicabile e positivo, il dibattito sulla valutazione si è progressivamente spostato sugli obiettivi sociali della formazione e sui suoi esiti empirici.

Anche il mondo della formazione interna aziendale, dopo un'esplosione incontrollata degli anni Ottanta, ha avvertito una forte esigenza di razionalizzazione, con il conseguente bisogno di definire metodologie di valutazione dei ritorni negli investimenti in formazione, al fine di supportare i sistemi di decisione in merito all'ottimalizzazione delle risorse formative disponibili sul mercato interno ed esterno all'azienda. In questa linea è stata superata, o quanto meno integrata, l'impostazione tradizionale focalizzata sull'accertamento del gradimento dei partecipanti, per implementare sistemi di valutazione del ROI della spesa formativa, considerato come investimento immateriale in grado di produrre un'utilità economica concretizzantesi in un miglioramento della capacità reddituale.

In generale, comunque, nella considerazione delle cause che hanno prodotto la spinta verso la valutazione, non si può non sottolineare il ruolo che in ciò hanno giocato la riforma dei fondi strutturali UE e i regolamenti del FSE, che hanno in un certo senso “costretto” anche i Paesi tradizionalmente più refrattari alla cultura valutativa (come l'Italia), a dotarsi di strumenti di valutazione degli investimenti e delle politiche finanziate. In verità, l'Unione non ha stabilito centralisticamente criteri o procedure specifiche di valutazione e ha invece demandato agli Stati membri le decisioni di carattere metodologico-operativo. Ciò ha contribuito a produrre, anche nel nostro Paese, una serie di sforzi teorici e di esperienze “sul campo” (per esempio quelle compiute attraverso alcuni Osservatori del mercato del lavoro, in particolare quello della Regione Emilia Romagna) di una certa rilevanza. Non va però taciuto il fatto che in Italia si continui, in generale, a vivere la valutazione non come esperienza conoscitiva di reale utilità per il miglioramento dell'efficienza e della progettualità del sistema ma, piuttosto, come mero adempimento burocratico: questa è una delle cause non secondarie della cronica incapacità italiana di spendere interamente e proficuamente i fondi destinabile dall'Unione¹.

È altresì innegabile che l'impostazione metodologica degli studi

¹ N. Stame, *La valutazione in Italia: esperienze e prospettive*, relazione al congresso costitutivo dell'Associazione Italiana di Valutazione, Roma, 27-28 febbraio 1997, p. 4; citato in G. Moro, *La formazione nelle società post-industriali*, Carocci, Roma, 1998, p. 151.

valutativi vada divenendo via via più raffinata e congrua e, ormai, superi le classiche distinzioni tra valutazione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*; in questo processo il panorama dei soggetti coinvolti si fa sempre più articolato e vanno costantemente ampliandosi gli spazi di azione delle scienze sociali. Si pensi, solo per fare qualche esempio, all'analisi del contesto socioeconomico e dei fabbisogni formativi di un territorio, allo studio di impatto sociale degli esiti formativi, all'analisi delle ricadute occupazionali degli interventi mediante indagini longitudinali sui partecipanti ecc.

La proliferazione di approcci metodologici e tecniche è tale da far sorgere l'esigenza di una sistematizzazione teorica che ne consenta una razionale classificazione: i tentativi, più o meno riusciti, non mancano.

È in questo senso che Domenico Lipari² opera una tassonomia tricotomica tra grandi "famiglie" di modelli valutativi.

La prima è costituita dai modelli "classici" e comprende: l'approccio comparativo, quello obiettivi-risultati e quello cibernetico gerarchico.

L'approccio comparativo è, sostanzialmente, la rielaborazione, con finalità valutative, della logica sperimentale-comparativa di laboratorio, largamente usata dalle scienze naturali. Individuati un gruppo sperimentale e uno di controllo, solo al primo viene impartita la formazione per poi rilevare le differenze con il secondo. Se tutte le altre *variabili intervenienti* sono mantenute sotto controllo, in teoria, il ricercatore è in grado di misurare con certezza gli effetti dell'intervento.

L'eccessiva fede deterministica del metodo traspare con nettezza: non è semplice, anzi probabilmente non è possibile, ricondurre l'esperienza formativa a un esperimento di laboratorio, perché, al di là delle motivazioni ideologiche ed epistemologiche di fondo, è operativamente velleitario cercare di controllare tutte le variabili in gioco.

Quantomeno più concreto risulta essere, invece, il modello obiettivi-risultati, in cui viene eliminato il gruppo di controllo e vengono definiti in modo estremamente puntuale gli obiettivi dell'azione, con particolare riferimento a quelli relativi al livello di apprendimento; rispetto a essi è valutata l'efficacia dell'intervento. Così facendo, tuttavia, la valutazione si riduce a una mera questione di *misurazione* e verifica del raggiungimento degli standard prefissati, anch'essa basata su una convinzione anacronisticamente deterministica e rigidamente comportamentista dei processi di apprendimento, per la quale una buona progettazione degli

² D. Lipari, *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma, 1995.

obiettivi e dei metodi dell'intervento formativo conduce alla possibilità di anticipazione dei comportamenti e delle reazioni degli allievi, comportamenti e reazioni di cui va semplicemente valutato l'eventuale scostamento rispetto agli standard fissati. In tal modo la ragione valutativa si appiattisce sulla sua dimensione di controllo e docimologica, laddove dovrebbe produrre lo sforzo di ricostruire nella sua pienezza il quadro conoscitivo necessario a comprendere i mutamenti avvenuti/non avvenuti e la loro *causazione adeguata*, ovvero il processo nella complessità del suo divenire³.

Il terzo approccio "classico" è quello fondato sul presupposto che l'azione formativa si possa interpretare, e conseguentemente "regolare", alla stregua di un *sistema cibernetico semplice*, una sorta di "scatola nera" funzionante a *input-output* che è possibile orientare meccanicisticamente. Ciò presuppone una visione dell'attività valutativa come costante controllo *in itinere*, grazie al quale misurare gli scostamenti e ricondurre il comportamento del sistema entro i binari previsti. Il limite di fondo, in questo caso, consiste nel considerare i processi formativi come sistema semplice (tipico delle macchine e degli organismi elementari), negandone la natura estremamente complessa.

Proprio sull'esigenza di usare una complessità cibernetica più pertinente alla realtà dei sistemi formativi, a prescindere dalla loro dimensione, si fondano gli approcci della seconda "famiglia" classificata da Lipari. In essi il fenomeno formativo non è postulato come macchina *input-output* ma come entità capace di autoregolazione, autofinalizzazione, coerenza interna. In questo caso la valutazione diviene:

pratica dialogica, un'indagine aperta che si costruisce *dentro* il corso dell'azione assunto nelle sue configurazioni complesse: accetta di negoziare i propri criteri e le proprie strategie con i protagonisti dell'azione; non rimuove il conflitto, ma lo considera come parte integrante delle relazioni interne al sistema⁴.

Ciò, di fatto, stabilisce una cibernetica di secondo ordine che inserisce l'osservatore in ciò che è osservato, questo orientamento scandisce il procedere da un modo di pensare unidirezionale a un modo di pensare sistemico e mutualistico.

Viene così ad avere un maggior peso la consapevolezza heisenber-

³ A. Vergani, "La valutazione nelle organizzazioni e nei processi formativi: approcci e modelli", in *Atti del Seminario La valutazione della qualità del sistema scolastico*, Boario 8-9 aprile 2002, p. 2.

⁴ *Ibidem*, p. 166.

ghiana⁵ dell'inevitabilità della perturbazione del valutatore sul processo valutato: essi sono irrimediabilmente legati in una dinamica in cui già la sola descrizione rende di fatto il sistema differente. "A ogni stadio", precisa acutamente Francisco Varela, "l'osservatore è in rapporto con il sistema attraverso una comprensione, che modifica la sua relazione con quest'ultimo. Questo è, propriamente parlando, il circolo ermeneutico d'interpretazione e azione, sul quale sono basate tutte le faccende umane"⁶.

Alla tipologia di modelli in oggetto sono riconducibili le metodologie *audit* che interpretano la valutazione come esercizio della pratica dell'ascolto,

mostrando un'attenzione sistematica a tutto quanto avviene nell'azione formativa e cercando di integrare i punti di vista, le osservazioni e le interpretazioni dei diversi attori che intervengono nel processo. La valutazione è così caratterizzata dal pluralismo disciplinare; dall'apertura verso schemi descrittivi non unici; dall'interattività, per cui il processo valutativo non è mai finito, ma si assiste a un continuo andirivieni fra azione formativa e politica valutativa⁷.

Il terzo gruppo di modelli valutativi è costituito dai metodi qualitativi, espressione di teorie e orientamenti euristici tipici di quelle correnti delle scienze sociali solitamente rappresentate come "alternative" all'impostazione positivista: fenomenologia, etnometodologia, interazionismo simbolico.

In questa famiglia Lipari riconduce due ambiti applicativi distinti che condividono un orientamento sostanzialmente induttivo e idiografico, co-

⁵ Il principio di indeterminazione di Heisenberg, sviluppato nell'ambito della fisica quantistica, deriva dalla pratica sperimentale di rilevare la posizione di una particella di energia 'bombardandola' con raggi di luce che però, inevitabilmente, nel misurarla finiscono per modificarla, cambiandone velocità e traiettoria. Nel campo delle scienze sociali questo concetto presenta una valenza ben superiore a quella semplicemente metaforica. Esiste sempre una certa cifra di interferenza intrinseca all'azione del ricercatore, una perturbazione fisiologica dell'attività di ricerca, sia sociale che scientifica *tout court*. Ogni attività di osservazione e di conoscenza basata sull'empirismo modifica, in qualche misura e inevitabilmente, l'oggetto del proprio sforzo conoscitivo. Si pensi, per esempio, al cosiddetto *Hawthorne Effect* (che prende il nome dalla sede della Western Electric Company dove Elton Mayo, dal 1927, compì i suoi famosi esperimenti per determinare le influenze ambientali sulla produttività) che consiste, in buona sostanza, in un fenomeno reattivo per cui il comportamento di un soggetto è alterato dalla consapevolezza di essere osservato.

⁶ F. Varela, "Complessità del cervello e autonomia del vivente", in G. L. Bocchi e M. Cerruti (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1985, pp. 141-157.

⁷ G. Moro, *La formazione nelle società post-industriali*, Carocci, Roma, 1998, p. 154.

struttivistico e relativistico, non-dualistico ed ermeneutico, e si caratterizzano per una costruzione metodologica che non è rigidamente fissata e “disegnata” a priori, bensì si va strutturando *in progress*, rimodulandosi continuamente nel corso dell’indagine. In un caso la valutazione è un’indagine *ex post* atta a ricostruire tutto il corso storico dell’attività formativa nei minimi dettagli, al fine di comprendere ciò che è realmente avvenuto senza compararne gli esiti con degli standard predeterminati; nell’altro essa è intesa quale indagine *in itinere* con una impostazione quasi cronicistica tesa a registrare, descrivere e chiarire tutto il processo nel suo dipanarsi, considerando le percezioni e le interpretazioni di tutti gli attori intervenenti in esso.

Tipico esempio di valutazione qualitativa successiva è la *Goal-Free Evaluation* di Scriven⁸, che propone di impostare un programma di ricerca senza alcun pregiudizio né scopo determinato e non considerando le “dichiarazioni d’intenti” degli attori. I dati sugli impatti effettivi dell’intervento sono raccolti prevalentemente attraverso interviste destrutturate in profondità ai partecipanti e tramite indagini documentali.

La *Responsive Evaluation*⁹ di Stake¹⁰, invece, ben rappresenta le metodologie “itineranti”. Essa consiste in un’azione di ricerca rivolta alla costruzione di un quadro multi-prospettico, in cui non si trascuri la natura conflittuale del processo, tenendo conto dei diversi punti di vista e valori di chi in essi è coinvolto. Essa considera gli interventi formativi nella loro unicità e si struttura su una epistemologia di stampo fenomenologico.

Alcune caratteristiche riconducibili all’approccio *responsive* presentano un interesse non trascurabile, in particolare:

- l’attenzione al processo nel suo complesso e non soltanto ai suoi risultati finali;
- l’intento “terapeutico”, al servizio del miglioramento immediato del lavoro dei soggetti direttamente coinvolti nella realizzazione dei progetti valutati.

Nei modelli classici di valutazione si cerca di arrivare a risultati generalizzabili, validi anche per progetti e contesti diversi. Si cerca, cioè, di

⁸ M. Scriven, “Pros and Cons about Goal-Free Evaluation”, *Evaluation Comment. The Journal of Educational Evaluation*, 3, 4, 1972, pp. 1-7.

⁹ Il termine “responsive” è stato tradotto in vari modi: “rispondente”, “partecipativa”, “sensibile”, “reattiva”. Usandolo, Stake ha voluto sottolineare la *sensibilità* della valutazione alle richieste/esigenze espresse dai diversi soggetti coinvolti in essa e ai loro punti di vista e la sua capacità di “rispondere” alla specificità delle situazioni prese in esame.

¹⁰ R. E. Stake, *Evaluating the Arts in Education: A Responsive Approach*, Merrill, Columbus, 1975.

fornire “spiegazioni” nomotetiche, di stabilire nessi causali tra variabili che abbiano una validità che vada oltre il singolo progetto preso in esame. In questo modo il caso valutato diventa in qualche modo emblematico di tutti i progetti che presentino caratteristiche analoghe e rispetto ai quali sia possibile individuare le stesse variabili in gioco. È, in parte, su considerazioni di questo tipo che si basa, per esempio, la trasferibilità delle esperienze e delle “buone prassi”.

Nella valutazione responsive, invece, ci si focalizza su di un programma particolare e si vuole che la ricerca abbia significato per gli operatori, per coloro che fanno funzionare il programma e per quanti altri sono coinvolti in quel programma. Molte delle informazioni sono basate sull’epistemologia fenomenologica, in quanto il valutatore deve cercare di capire come gli altri interpretano le attività; la fenomenologia consiste appunto nel trovare i significati che le persone danno alle cose¹¹.

Si tratta, quindi, di un approccio di tipo “olistico” che mira alla comprensione in profondità del singolo caso preso in esame, attraverso *judgement data* (dati di giudizio) che consentano di ricostruire le interpretazioni degli attori, in particolare quelli operativamente coinvolti nell’azione formativa (docenti e discenti), ben prima di quelli coinvolti finanziariamente o nella fase di sviluppo progettuale, con lo scopo dichiarato di migliorarla.

La particolare attenzione agli operatori, quali destinatari principali della valutazione e l’istanza ermeneutica che la caratterizza, avvicinano la *responsive evaluation* a quella che Barry MacDonald¹² definì “democratic evaluation”.

La valutazione democratica è un servizio informativo diretto alla comunità nel suo complesso circa le caratteristiche di un programma educativo. Il fatto che uno studio di valutazione abbia una committenza non conferisce di per sé al committente un particolare diritto sullo studio stesso. Il valutatore democratico riconosce una pluralità di valori e cerca di rappresentare più interessi nella formulazione dei nodi problematici.

I due approcci condividono la saggia consapevolezza della responsabilità e della non neutralità del valutatore. Considerata in questa ottica, la valutazione si caratterizza come una (ri)costruzione/interpretazione pro-

¹¹ R. E. Stake, “La valutazione ‘responsive’”, in M. L. Giovannini (a cura di), *La valutazione delle innovazioni nella scuola*, Cappelli, Bologna, 1988, pp. 49-59.

¹² B. MacDonald, “Evaluation and the Control of Education”, in B. MacDonald e R. Walker, *Innovation, Evaluation, Research and the Problem of Control*, Centre for Applied Research in Education, Norwich, 1974.

blematizzata del progetto, dinamicamente connessa al suo divenire e fortemente legata alla persona del valutatore, a cui spetta anche la responsabilità di scegliere le procedure e le tecniche per la raccolta delle informazioni.

Il processo attraverso cui egli arriva a individuare i nodi problematici e le informazioni rilevanti da raccogliere è quello della negoziazione con i soggetti direttamente coinvolti, il che caratterizza l'approccio *responsive* come processo fortemente interattivo e ricorsivo¹³. I limiti temporali e le scelte di delimitazione della valutazione sono più il frutto dei vincoli derivanti dalle risorse disponibili, che non il risultato di una decisione a-priori o del *completamento* del processo valutativo.

In tal modo il valutatore viene anche ad assumere un ruolo di chiarificazione e di facilitazione dei processi di comunicazione tra i diversi soggetti e i diversi punti di vista.

L'*esternità* del ricercatore, ben si comprende, non coincide con la sua *estraneità*, poiché egli è profondamente inserito e internalizzato nel processo che valuta. D'altronde è evidente la volontà della *responsive evaluation*, per altro condivisa da tutta la ricerca qualitativa, di collocarsi in un solco epistemologico in cui la soggettività, la pluralità di punti di vista, i valori del ricercatore, piuttosto che neutralizzati o controllati vengono, non solo accettati, ma valorizzati.

L'elaborata tassonomia lipariana può essere in qualche modo dicotomizzata e ricondotta a una dimensione di fondo che vede da un lato logica valutativa del tipo obiettivi-risultati, dall'altro quella che reinterpreta il processo di valutazione come autentico intervento di ricerca sociale. Nel primo caso "la connessione tra obiettivi, azioni e risultati costituisce il *filo rosso* della valutazione che interviene su dei processi di formazione letti in chiave fondamentalmente comportamentista"¹⁴; tale connessione è retta da meccanismi di deduzione lineare di confronto rispetto a degli standard di riferimento. I limiti di un orientamento di tal tipo sono evidenti, tanto più in una fase storica caratterizzata da estrema volatilità e dalla rapidità del mutamento, soprattutto in relazione:

- all'incapacità di rimettere in discussione criticamente gli obiettivi definiti in fase progettuale alla luce della dimensione esperienziale dell'intervento;

¹³ Infatti, a una prima fase di raccolta iniziale di informazioni sul progetto da valutare (condotta attraverso l'esame della documentazione disponibile unitamente a colloqui/interviste e osservazioni dirette), fa seguito un primo processo di concettualizzazione che guida la successiva raccolta di informazioni. Una volta analizzate e organizzate, queste vengono riportate ai soggetti interessati, in una logica di potenziale ricorsività.

¹⁴ G. Moro, *op. cit.*, p. 155.

- all'eccessiva fiducia nella validità degli strumenti e alle procedure di rilevazione e misurazione predisposti;
- all'inadeguatezza a spiegare le motivazioni profonde degli eventuali scostamenti individuati.

Questi i limiti che le metodologie orientate alla ricerca qualitativa cercano di superare; esse sono il risultato della graduale affermazione del “pensiero debole” e dell'apoteosi dell'incertezza. In tal caso la valutazione si pone idiograficamente nei confronti del proprio oggetto in modo aperto, destrutturato e problematico, attraverso un processo di riprogettazione (o riformulazione) del problema.

Inoltre, laddove nei modelli obiettivi-risultati lo sforzo è quello di oggettivizzare la ricerca distanziando il soggetto dall'oggetto di indagine, per minimizzare gli effetti perturbanti, molti metodi qualitativi cercano invece di sfruttare proprio la possibilità di contatto del ricercatore/valutatore con l'oggetto della sua azione.

A una simile opzione dicotomica di fondo sembra ispirarsi anche Tessaro¹⁵, quando colloca i diversi approcci metodologici su un continuum bipolare in cui gli estremi sono costituiti dalla valutazione “utilitarista” e da quella “intuizionista pluralista”. In questo caso il criterio di distinzione è sì epistemologico ma si allarga anche a valutazioni di tipo economico (nel senso più ampio del termine).

Il polo utilitarista, metodologicamente orientato all'oggettivismo, tende a misurare il valore in senso benthamiano (cioè di benessere collettivo) degli interventi formativi; laddove il polo intuizionista, a orientamento soggettivista, cerca di tener conto delle dimensioni individuali degli impatti formativi.

Lungo il *continuum* definito da Tessaro, è possibile collocare le posizioni già analizzate. Partendo dal polo utilitarista avremo: gli approcci obiettivi-risultati, le valutazioni ispirate a un controllo di tipo sistemico, poi gli approcci *goal-free* che privilegiano i giudizi e l'utilità dei “consumatori di formazione”, poi le esperienze valutative *in itinere* di tipo transazionale che rifuggono giudizi globali e definitivi (tra queste la *responsive evaluation* stakeiana), infine, al centro del polo intuizionista, potremmo collocare approcci di tipo Ricerca-Azione, orientati all'auto-sviluppo organizzativo attraverso meccanismi di autoanalisi da parte degli attori del processo, con il coinvolgimento minimo di valutatori esterni, al fine di rimodulare e migliorare, senza soluzione di continuità, il processo stesso.

¹⁵ Egli riprende le posizioni di E. R. House (*Evaluating with Validity*, Sage, Beverly Hills, 1980): F. Tessaro, *La valutazione dei processi formativi*, Armando, Roma, 1997.

Le differenze sul piano teleologico e operativo tra i vari approcci sono molto evidenti e ampie, tuttavia, come nella precedente classificazione proposta, si può cercare di comporre, anche in questo caso, un quadro dicotomico impostato sulla distinzione fondamentale tra modelli di tipo deterministico-sistemico, ispirati dalla fiducia di poter analizzare e giudicare la dimensione sociale globale degli interventi formativi, e quelli personalistici, tesi a valorizzare le ricadute individuali delle esperienze formative. Come si accennava, l'interesse della classificazione sta nell'introduzione di un criterio che supera la tradizionale, e spesso inadeguata, dicotomia metodologica "quantitativo *versus* qualitativo" e si apre ai valori-guida della valutazione: ecco allora che anche metodi di ispirazione sistemica non necessariamente quantitativistici sono molto vicini all'estremo utilitarista del *continuum*.

È proprio in questa attenzione ai *valori*, la misura della specificità della valutazione che si distingue dalla ricerca pura e applicata, soprattutto perché il suo obiettivo prioritario è la formulazione di un giudizio su una situazione o un evento, laddove in genere la ricerca classica aspira all'*avalutatività*¹⁶. La valutazione evidenzia dunque, uno speciale e diretto legame con le politiche sociali, e i suoi criteri di giudizio possono essere più o meno rigidi, più o meno predeterminati, più o meno deterministici, ma anche negli approcci rivolti alla massima valorizzazione delle esperienze personali, anche in quelli più "destrutturati", essa dovrà in ogni caso arrivare a esprimere un giudizio sul suo oggetto.

Risulta, dunque, cruciale, il punto di vista dal quale sono osservati i processi (*chi valuta?*), i valori di cui si fa portatore il valutatore e la sua collocazione sociale, professionale, politica.

La valutazione non si svolge in un *vuoto sociale*, ma in un contesto fatto di relazioni, risorse, rapporti di forza, ruoli, poteri in cui gli attori sono molti e con peso diverso.

Come è evidente, la valutazione, almeno in forma spontanea e implicita, è un fenomeno diffuso a ogni livello di attività umana; ma quando si consideri che cosa, quanto e quando è lecito esplicitare di una specifica struttura di relazioni, la tematica del potere sorge inevitabilmente¹⁷.

Questi aspetti contribuiscono a complicare ulteriormente la questione, definendo un campo più ristretto rispetto alla *valutazione possibile*, cioè il campo della *valutazione tollerabile*, che ne è solo un sottoinsieme limitato: non tutte le azioni valutative, le misurazioni e i giudizi *possibili* sono *tollerati* in un contesto sociale.

¹⁶ G. Moro, *op. cit.*, p. 157.

¹⁷ C. Bisio (a cura di), *Valutare in formazione. Azioni, significati, valori*, FrancoAngeli, Milano, 2002.

D'altro canto occorre notare che spesso il cambiamento culturale, passa proprio attraverso una ridefinizione innovativa, “deviante” di ciò che è considerato legittimo, e ciò, a volte, è supportato da valutazioni *agite* sebbene *non tollerate*; inoltre, la natura dinamica del potere porta a ridefinire sovente l'area della valutazione tollerata.

Comunque, la considerazione pragmatica che si può avanzare in questa sede è che se il potere è accentrato nelle mani di pochi gestori o finanziatori, criteri e metodologie valutative sono (o, quantomeno rischiano seriamente di essere) orientati a supportare le loro decisioni. Esempi di valutazioni che esprimono un potere accentrato sono quelle finalizzate esclusivamente a considerazioni sul ritorno di investimento. Se, invece, il potere è decentrato a molti attori, per esempio agli stessi partecipanti all'azione formativa, è più probabile che si implementino tipologie valutative a supporto del loro *empowerment*. Il meccanismo, evidentemente, è semplice e comprensibile, ma pone serie problematiche deontologiche relative alla posizione e al ruolo del ricercatore/valutatore.

Molti Autori hanno trattato l'argomento del potere nella valutazione della formazione in modo più o meno esplicito.

Barbier, già negli anni Settanta, suggeriva che i rapporti di valutazione funzionano in modo abbastanza conclamato come rapporti di potere e che spesso i soggetti valutanti sono in qualche modo espressione indiretta dei detentori di potere, di modo che la domanda fondamentale, dunque, non è tanto “chi valuta?” quanto, piuttosto, “in nome di chi si valuta?”¹⁸.

Come si può notare, la riflessione sulle metodologie valutative e le loro implicazioni è discretamente ricca di spunti analitici interessanti, ma questi ultimi non hanno prodotto, per ora, un panorama di esperienze concrete altrettanto valide.

Se gran parte della valutazione aziendale si esaurisce nell'analisi dei ritorni di investimento in termini di maggior profitto, rimanendo assolutamente e piattamente fedele all'impostazione beckeriana del “capitale umano”, la situazione nel campo delle iniziative formative pubbliche non è più incoraggiante e si risolve spesso nella verifica, resa necessaria dagli adempimenti per accedere ai finanziamenti dell'Unione, dell'efficienza finanziaria, per esempio attraverso il parametro discutibile del rapporto risorse/partecipanti. Mancano, per esempio (al di là di alcune eccezioni), attività sistematiche di monitoraggio dell'inserimento lavorativo dei partecipanti ai corsi di formazione professionale e dei loro percorsi professionali.

¹⁸ J. M. Barbier, *L'évaluation en formation*, Presses Univarsitaires de France, Paris, 1977; trad. it.: *La valutazione del processo formativo*, Loescher, Torino, 1989, p. 95.

Questa circostanza è decisamente grave nella misura in cui blocca il meccanismo di retroazione sulla progettazione formativa. Il sistema, cioè, non ricevendo input informativi sulle performance degli interventi attuati, non può ricalibrare obiettivi e metodologie, lavora, per così dire, al buio, arranca.

In verità, il momento valutativo è spesso percepito da parte di molti degli attori del processo formativo (compreso, a volte, gli stessi valutatori) come adempimento burocratico, piuttosto che come reale ausilio al miglioramento. Non si è ancora diffusa, nel nostro Paese, una cultura della valutazione che ponga l'attenzione sui temi della competizione, della qualità dell'offerta, della centralità delle idee progettuali ancor prima che delle regole, della trasparenza gestionale, dell'effettiva capacità di coinvolgere tutti i soggetti della formazione in una dinamica pluralista, aperta, dialogica di interpretazione e di crescita reciproca. Purtroppo, invece, è ancora forte l'endemica mentalità del "controllo", reale o solo presunto, formale, di legittimità ma non di merito, finanziario ma non del ritorno in termini di utilità sociale. Questo appiattimento su una dimensione burocratica di verifica (probabilmente derivante dalla prevalenza di una mentalità giuridico-formalistica nella cultura politica e amministrativa italiana) è, probabilmente, una delle principali cause del ritardo di competitività del nostro Paese.

È allora auspicabile che la riflessione teorica generi anche azione valutativa empirica, reale, e che quest'ultima sia portatrice di una visione "alternativa" a quella attualmente prevalente, basata sul riferimento troppo rigido alla teoria del capitale umano.

Come appare ormai del tutto inadeguata la modellistica classica del "mercato perfetto", così pure è irrealistico pensare a un semplice legame unidirezionale tra investimento in formazione e accrescimento della produttività, delle retribuzioni e dei risultati economici. La realtà è, invece, ben più complessa e *irrazionale*, ben più diversificate e sottili sono le motivazioni che spingono gli attori sociali, individuali e collettivi, a investire in formazione.

La valutazione deve essere un atto di intelligenza politica, in grado di problematizzare valori e obiettivi dei programmi formativi e di stimolare l'attenzione critica alla gestione del mutamento su binari etici di perequazione, di sostenibilità, di reale estensione delle possibilità di accesso alla conoscenza. Tutto ciò, nella convinzione di chi scrive, è subordinato al superamento del miope approccio burocratico-formalistico e all'attivazione di una effettiva multidimensionalità flessibile del processo valutativo, che rifugga ogni appesantimento dogmatico, pur mantenendo una sua

coerenza che lo allontani da “incrementalismi sconnessi”, che ridurrebbero l’esperienza valutativa alla semplice registrazione doxologica del grado di consenso prodotto dalle scelte di politica pubblica¹⁹.

Il fenomeno della burocratizzazione è evitabile se si abbandona la logica della scelta metodologica unica e si opta per una integrazione ragionata delle migliori prerogative dei diversi approcci, così da smontare il desueto costruito di un disegno di ricerca rigido, standardizzato, predeterminato e razionalistico, per vivere, invece, la dimensione più stimolante e creativa del “fare valutazione” sulla base delle specifiche e irripetibili peculiarità delle fattispecie concrete con cui ci si confronta, nella consapevolezza che la qualità della formazione è un concetto tremendamente condizionato dalle aspettative individuali e dalle variabili storico-contestuali che sottendono alla trasmissione del sapere. Un programma metodologico di questo tipo, risulta più adeguato e pertinente rispetto all’incertezza e alla fluidità iscritte nel codice genetico della *net-society*.

C’è necessità di porre con vigore l’attenzione sul tema cruciale della capacità dei sistemi formativi di trasmettere modelli conoscitivi epistemologicamente e gnoseologicamente fondati e pertinenti con la volatilità dell’esperienza umana reticolare e modulare dell’era neo-economica, realmente in grado, cioè, di orientare il comportamento organizzativo, professionale e relazionale dei formati.

Questo non è ipotizzabile se non si scavalca il paradigma nomotetico e oggettivistico che ancora alberga in molte pieghe del sistema e spesso concorre a determinare l’incapacità di individuare *variabili latenti* dei processi formativi, quali:

- la corrispondenza tra fabbisogni formativi e interventi erogati;
- la consistenza epistemologica delle teorie dell’apprendimento e del mutamento sociale alla base della programmazione formativa;
- la congruenza e la coordinazione tra le diverse fasi di complesse politiche di formazione;
- la pertinenza assiologica delle priorità valoriali dei sistemi formativi.

La valutazione non può limitarsi a raggranellare dati e informazioni in modo discontinuo e improvvisato, essa, invece, deve nutrire costantemente il processo decisionale con *input* in grado di ottimizzare le scelte, anche in condizioni di razionalità limitata.

L’accennata integrazione dei modelli può essere, nell’ambito di questo percorso di affermazione della cultura della *ragione valutativa*, un’opzione epistemologica ardita ma cruciale. Schematizzando i risultati del lavoro di

¹⁹ G. Bertin (a cura di), *Valutazione e sapere sociologico*, FrancoAngeli, Milano, 1995.

Green-Caracelli-Graham²⁰, Nicoletta Stame elenca cinque possibili combinazioni metodologiche; configurazioni, esattamente come il *net-mondo*, spurie, contaminate, *plastiche*, non solo nel senso della loro malleabilità ma anche e soprattutto della loro attitudine alla detonazione di una *empowerizante* deflagrazione dei rigidi schemi unicistici:

- *triangolazione*: cerca la convergenza dei risultati operando con differenti metodi autonomamente, la validità di un risultato aumenta se ottenuto da metodi contrapposti che lo confermano;
- *complementarietà*: i risultati di uno studio sono illustrati, analizzati, spiegati attraverso quelli di un altro di natura metodologica diversa;
- *sviluppo*: usa in sequenza i risultati di un metodo per sviluppare o informare altro/i metodo;
- *nuovo avvio (initiation)*: ricerca la scoperta del paradosso o della contraddizione tra i risultati ottenuti con diversi metodi, per riformulare domande o risultati provenienti da un metodo con domande o risultati di altri metodi;
- *espansione (integrazione pura)*: mira a un'ambiziosa dilatazione dell'orizzonte della ricerca, generando *disegni* basati su configurazioni complesse di metodi diversi, ciascuno adatto a diverse componenti o fasi dell'indagine²¹.

Anche Michel Crozier ha assunto una posizione severamente critica nei confronti di impostazioni basate sull'esclusività quantitativa; egli ha scritto, riferendosi al sistema scolastico francese, che l'assenza di una sistematica valutazione qualitativa (indispensabile per comprendere i problemi attuali e preparare il futuro) è una delle cause principali di fenomeni come la burocratizzazione, l'attenzione asfissiante per la gestione e l'incapacità d'innovazione²².

Nella pratica di ricerca è indispensabile sostituire il concetto di *verità* con quello di *Verstehen*, l'osservazione distaccata con la capacità di ascolto. Ciò non implica affatto un'apertura incondizionata a un costruttivismo soggettivistico intransigente, fino a divenire negazione della possibilità di una dimensione macro della scienza sociale, ma rinvia alla possibilità – in qualche modo stimolata dal clima intellettuale postmoderno – di una fertile contaminazione metodologica.

²⁰ J. C. Green, V. J. Caracelli, W. F. Graham, "Toward a Conceptual Framework for Mixed. Method Evaluation Design", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11, 3, 1989, pp. 255-274.

²¹ N. Stame, *L'esperienza della valutazione*, Seam, Roma, 1998, p. 111.

²² M. Crozier, "Formazione, intellettualizzazione, creatività del lavoro", in D. De Masi, *Verso la formazione post-industriale*, FrancoAngeli, Milano, 1993, p. 44.

Certo, l'integrazione tra procedure ispirate a paradigmi epistemologici e presupposti filosofici spesso antitetici, è assai ardua, eppure è proprio questo lo sforzo che la complessità ci impone più che mai. È inutile illudersi, Piergiorgio Corbetta²³ lo sottolinea con grande lucidità, che tra approcci qualitativi e quantitativi vi siano solo "differenze stilistiche, prive di importanza metodologica e sostantiva"²⁴: semplicemente non è così. Tuttavia, ciò non deve distoglierci dalla responsabilità di tentare integrazioni valide rispetto agli oggetti e agli obiettivi delle indagini specifiche, nel solco di una costante tensione non verso la Verità (da tempo dichiarata morta anche dai neopositivisti), ma verso la massimizzazione della capacità di ascolto e di interpretazione che, questa sì, è "l'unità nella diversità dei due approcci"²⁵, il *punto nullo* verso il quale essi possono convergere, l'interzona sincretistica nella quale si possa realizzare fattivamente un'esperienza conoscitivo-comprendente specificamente postmoderna.

D'altronde, fa notare ancora Crozier, che l'incapacità di produrre una valutazione basata sul reale ascolto di se stesso, è tanto più grave nel caso di un sistema formativo, poiché quest'ultimo sarà fatalmente destinato a fallire la sua missione di insegnare ad ascoltare; e apprendere l'arte dell'ascolto è lapalissianamente basilare nella civiltà della comunicazione "solo chi sa ascoltare può infatti fare della sua parola un atto di comunicazione"²⁶.

A una conclusione assai simile giunge David Schon con la sua analisi dei modi valutativi impiegati dalle istituzioni formative, modi ispirati – secondo lui – alternativamente alla razionalità tecnica positivistica o alla riflessione nel corso dell'azione.

Nel primo caso tutto il processo valutativo si ramifica intorno all'idea di controllo²⁷, si rapprende intorno alla fiducia positivistica nella possibilità di predeterminare standard, misurare esiti di apprendimento (dei discenti) e di efficacia pedagogica (dei docenti), calcolare scostamenti, stabilire conseguenti sistemi premianti/punitivi. Il valore dominante è qui, senza meno, l'Oggettività, che solo può essere garantita (?) da indicatori e procedure di

²³ P. Corbetta, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 1999, pp. 73-76.

²⁴ G. King, R. O. Keohane, S. Verba, *Designing Social Inquiry*, Princeton University Press, Princeton, 1994; citato in Corbetta, *op. cit.*, p. 75.

²⁵ C. C. Ragin, *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, 1994; citato in Corbetta, *op. cit.*, p. 75.

²⁶ M. Crozier, *op. cit.*, p. 42.

²⁷ D. A. Schon, *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York, 1983; trad. it., *Il professionista riflessivo*, Dedalo, Bari, 1993, p. 332.

misurazione quantitative; il rischio è quello di una “fuga” dei discenti e di un conformismo/ritualismo da parte dei docenti²⁸. Laddove valutazioni basate su costruzioni metodologiche più “deboli”, grazie alla loro maggiore duttilità operativa, consentirebbero una migliore aderenza alle specifiche istanze degli allievi, del contesto e del suo proprio mutamento²⁹.

La riflessione nel corso dell’azione è essenziale per il processo mediante il quale gli individui fungono da agenti di significativo apprendimento organizzativo ed è, allo stesso tempo, una minaccia per la stabilità dell’organizzazione. Un’organizzazione capace di esaminare e ristrutturare i suoi fondamentali principi e valori, esige un sistema di apprendimento capace di sostenere questa tensione e di trasformarla in un’indagine pubblica produttiva. Un’organizzazione tendente alla pratica riflessiva pone la medesima rivoluzionaria esigenza³⁰.

La ricerca valutativa, così, trova una sua dimensione significativa, attraverso un’etica del cambiamento, nella *comprensione* critica e a-dogmatica della coscienza storica, nella corroborante consapevolezza che il massimo problema della ricerca, ancor prima che metodologico, è morale.

È significativo – e piacevolmente sorprendente – che possano essere delle dense parole scritte più di 50 anni a far luce ancora oggi (forse ancor più di allora) sulla questione. Sono le parole che Friedrich G. Friedmann rivolgeva, in un’accorata lettera datata 18 novembre 1951, a Ludovico Quaglino, con cui stava condividendo un’appassionante esperienza di studio della comunità di abitanti dei *sassi* di Matera:

La comunità che stiamo studiando è comunità umana, è più che ambiente (fisico e umano), è attività di soffrire e di creare. Essa interpreta quel che subisce e cerca di trasformare interpretando. È cultura (cioè il modo di sentire e di risolvere i problemi) in crisi. È una società con un tipo di coscienza che cambia (che entra nella *coscienza storica*, si vuol dire). Cambiamenti avvengono in quel che si crede di poter cambiare. In certe aree di vita si crea un vuoto – vecchie forme di vita cadono e le nuove non sono ancora pronte –, e nascono, quindi, le pseudo-soluzioni, gli astrattismi. [...] Credevo, e credo ancora oggi, che per capire la realtà umana non ci vuole una descrizione minuta (direi: dal di fuori), ma penetrazione intima, dettata non da sentimentalismi, ma da un senso profondo di *responsabilità sociale*³¹.

²⁸ *Ibidem*, p. 336.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ *Ibidem*, p. 340.

³¹ F. G. Friedmann, *Lettera a Ludovico Quaglino*, inedito, 1951; citato in G. A. Marselli, “Sociologia del vecchio e nuovo Mezzogiorno”, in *Storia del Mezzogiorno*, vol. XIII, Edizioni del Sole, Napoli, 1990, pp. 173-233.

2. Indicatori: senso e limiti

I primi studi sugli indicatori sociali si collocano negli USA verso la metà degli anni Settanta e rapidamente si diffondono anche nelle altre nazioni. L'impatto fu notevole, al punto che indusse molti a parlare di *Social indicators movement*. Nuovi indicatori furono creati per ricerche nel campo della scuola, della sanità, del tempo libero, della qualità della vita, dell'occupazione.

Ma già verso la fine degli anni Settanta l'interesse era calato, i responsabili politici ne avevano fatto uno scarso uso e alcuni amministratori li avevano accantonati come inutili e dannosi. Le cause principali di tale declino furono tre: aspettative sociali troppo alte, sia in relazione al tempo necessario alla loro elaborazione sia per l'inadeguatezza della teoria sociale; informazioni *ad hoc* di scarsa qualità; e infine, pochi tentativi di rapportare gli indicatori a obiettivi politici concreti.

Oggi, invece, la tematica degli indicatori riprende vigore, soprattutto nell'applicazione in specifici ambiti di ricerca, legati, in particolare, alle problematiche tipiche del *welfare*.

Indipendentemente dal campo di applicazione, il mondo degli indicatori ha assunto una connotazione tipicamente moderna, raccogliendo in sé un ampio numero di significati e valenze.

Gli indicatori consentono di misurare fenomeni che non possono essere analizzati mediante grandezze o concetti direttamente osservabili ma attraverso elementi, più o meno facilmente reperibili o costruibili, che con essi intrattengono un legame in grado di descriverli *probabilisticamente*³².

Gli indicatori sono *concetti* più semplici, più specifici, legati ai fenomeni e ai concetti generali da un *rapporto di indicazione*, altrimenti detto di *rappresentanza semantica*³³. È evidente, quindi, quanto siano utili nel tradurre in termini osservativi concetti ampi e astratti, altrimenti non rilevabili empiricamente. La loro può essere definita, anche, come una funzione di "scomposizione" e "riduzione" della complessità³⁴.

Essi favoriscono la trasformazione dei concetti in variabili (la cosiddetta *operativizzazione dei concetti*), dove per *concetto* s'intende il contenuto semantico dei segni linguistici e delle immagini mentali, il mezzo tramite il quale l'uomo può conoscere e pensare, mentre le *variabili* sono i

³² Cfr. C. Bezzi, *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 111.

³³ P. Corbetta, *op. cit.*, p. 115.

³⁴ C. Guala, *Metodi della ricerca sociale. La storia, le tecniche, gli indicatori*, Carocci, Roma, 2000, p. 447.

concetti operativizzati, cioè tradotti in proprietà degli specifici oggetti studiati. Quella dell'operativizzazione è un'operazione complessa, ma cruciale nei processi di ricerca, è quella che rende concretamente possibile la controllabilità empirica della teoria³⁵. In dettaglio, tale fase prevede tre passaggi fondamentali: nel primo, il concetto è trasformato in una proprietà dell'oggetto di studio, anche detto unità d'analisi; nel secondo, occorre stabilire le regole per tradurre il concetto-proprietà in operazioni empiriche, in altri termini significa fornirne la definizione operativa; nel terzo passaggio, tali regole vengono applicate ai concreti casi studiati, è questa la fase dell'operativizzazione in senso stretto³⁶.

Gli indicatori, quindi, s'inseriscono nel passaggio dai concetti alle variabili, qualora i concetti siano particolarmente complessi e difficili da osservare empiricamente.

Ma occorre molta cautela sia nell'elaborazione che nell'applicazione, in conseguenza di alcune loro caratteristiche fondamentali.

Innanzitutto la parzialità del rapporto tra concetto e indicatore, cioè un concetto generale difficilmente può essere espresso tramite un solo indicatore. La specificità di quest'ultimo consente, infatti, di cogliere solo un aspetto della complessità del primo, ciò implica che ogni concetto che non suggerisce direttamente una definizione operativa necessita, per essere rilevato, di più indicatori. Lazarsfeld, al riguardo parla, appunto di "universo degli indicatori", sottolineando che ogni indicatore possiede un carattere specifico e che non deve mai essere considerato completamente rappresentativo di un altro concetto³⁷.

La parzialità della copertura semantica conduce a un'altra conseguenza, e cioè, che uno stesso indicatore può essere connesso con più concetti, anche profondamente diversi tra loro. Ciò implica che se un concetto suggerì-

³⁵ "Una teoria è un insieme di proposizioni organicamente connesse, che si pongono a un elevato livello di astrazione e generalizzazione rispetto alla realtà empirica, le quali sono derivate da regolarità empiriche e dalle quali possono essere derivate delle previsioni empiriche". In altre parole, è un sistema coerente di affermazioni ampiamente astratte e generali, che nascono dall'osservazione di ricorrenze nella realtà, valide anche in altri e differenti contesti. Una proposizione teorica deve poter essere articolata in ipotesi. "Un'ipotesi è una proposizione che implica una relazione fra due o più concetti, che si colloca su un livello inferiore di astrazione e di generalità rispetto alla teoria e che permette una traduzione della teoria in termini empiricamente controllabili". Ovvero, un'affermazione più concreta e specifica rispetto alla teoria, da sottoporre al controllo empirico; P. Corbetta, *op. cit.*, 85-86.

³⁶ *Ibidem*, p. 92-93.

³⁷ P. Lazarsfeld, "Dai concetti agli indici empirici", in R. Boudon e P. Lazarsfeld, *L'analisi empirica nelle scienze sociali*, il Mulino, Bologna, 1969, v. 1, p. 49.

sce direttamente una definizione operativa può essere scelto come indicatore di una pluralità di altri concetti. La scelta dovrebbe avvenire tenendo presente la distinzione fatta da Marradi, tra “parte indicante” e “parte estranea”³⁸, in cui la prima è la parte di contenuto semantico che ha in comune con il concetto e la seconda è la parte che gli è estranea, privilegiando, quindi, indicatori per i quali, la parte indicante sia massima e quella estranea minima.

Un altro aspetto è l’arbitrarietà nella scelta di un indicatore, in conseguenza di quanto detto finora, il ricercatore selezionerà a sua discrezione con l’unico obbligo di argomentare la sua scelta nei confronti della comunità scientifica, e nel caso delle politiche pubbliche, anche, e soprattutto nei confronti delle Istituzioni e dei cittadini.

Detto ciò, il rapporto di indicazione può essere definito di “natura stipulativa”³⁹, in quanto frutto di tre elementi:

1. l’unità di analisi, a seconda del livello dell’unità di analisi un indicatore può riferirsi a concetti con contenuti semantici differenti;
2. i contesti sociali, che influenzano il legame;
3. il ricercatore, la cui esperienza può essere determinante nella scelta del set di indicatori.

L’arbitrarietà non elimina di certo, la possibilità e la necessità di utilizzare criteri oggettivi nei processi di elaborazione e selezione degli indicatori, quali per esempio i seguenti, di natura sia metodologica, sia concettuale:

- validità;
- attendibilità;
- pertinenza;
- rilevanza;
- specificità;
- sensibilità.

Un indicatore è valido se misura effettivamente gli aspetti che si vogliono studiare; è attendibile quando garantisce precisione e ripetitività della misurazione; è pertinente se misura una caratteristica essenziale del fenomeno oggetto di studio; è rilevante se coglie una caratteristica importante del fenomeno; è specifico se costituisce una caratteristica esclusiva del fenomeno esaminato; è sensibile quando evidenzia differenze nel livello d’intensità del fenomeno.

Una volta individuato il complesso di indicatori, occorre selezionare quelli effettivamente utilizzabili, facendo soprattutto una scelta di fattibilità

³⁸ A. Marradi, *Concetti e metodi per la ricerca sociale*, La Giuntina, Firenze, 1980, p. 36.

³⁹ *Ibidem*, p. 34.

e cioè, considerando i costi e gli sforzi necessari a rilevarli. Altrettanto importante è la valutazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere, la valutazione della quantità e della qualità dei dati disponibili, le esperienze precedenti e il livello di conoscenza già acquisito del fenomeno.

A volte i concetti sono traducibili attraverso un'unica variabile, altre, più frequenti, sono talmente complessi da richiedere una molteplicità di indicatori, a questo punto e sia per ragioni descrittive, sia per ragioni interpretative, può essere necessario creare un unico *indice* che sintetizzi la pluralità delle variabili.

Il processo di formazione degli indici passa attraverso quattro fasi: l'articolazione del concetto in dimensioni, la scelta degli indicatori, la loro operativizzazione e la costruzione degli indici. La prima è una fase puramente teorica, di riflessione sui diversi aspetti e significati del concetto. L'obiettivo è quello di "scomporre" il concetto nelle sue principali componenti di significato, altrimenti dette "dimensioni". Nella seconda, invece, s'individuano gli indicatori afferenti a ogni dimensione. La terza fase prevede l'operativizzazione degli indicatori e, quindi, la loro trasformazione in variabili. L'ultima è quella della costruzione dell'indice, tramite operazioni logico-matematiche.

Questa breve esposizione degli elementi e delle problematiche che tipicamente coinvolgono il processo di costruzione di un sistema di indicatori, ha l'obiettivo di evidenziarne gli aspetti positivi, e quindi, i vantaggi ottenibili da un loro utilizzo e gli aspetti negativi, tra i quali l'elevato rischio di banalizzazione, qualora gli strumenti individuati non riescano realmente a misurare il fenomeno oggetto di studio.

Tale rischio può essere evitato solo ove risulti ben chiaro che ogni dato è un'interpretazione e non semplicemente il risultato di un'equazione. I dati ottenuti vanno messi in relazione tra loro e, ove possibile, comparati nel tempo, considerando congiuntamente le altre dimensioni dei fenomeni, eventuali fattori che li hanno influenzati, contesti sociali di riferimento.

La progettazione dei rapporti di indicazione è una fase strategica e fondamentale di ogni intervento di misurazione, dalla quale non si può prescindere. Una eccessiva semplificazione metodologica o il cedere alla tentazione di applicare indicatori pensati per altri contesti e/o situazioni, senza un opportuno adeguamento, può far degradare il processo valutativo a un mero adempimento formale. Onde evitare ciò, oltre a quanto già delineato, può essere altrettanto valida la costituzione di un gruppo di lavoro che si assuma la responsabilità della valutazione e che condivida linguaggi, obiettivi e significati.

3. Proposta metodologica: il *control panel* degli indicatori

Gli argomenti affrontati nei due paragrafi precedenti rappresentano una serie di spunti di riflessione sulla questione valutativa dei processi formativi ma non hanno alcuna pretesa esaustiva o risolutiva dell'argomento, e la medesima logica "riflessiva" ispira la trattazione successiva, che si pone però l'obiettivo di proporre un supporto metodologico concreto per la valutazione formativa, consistente in un archivio di indicatori possibili, ispirato a criteri quali-quantitativi e caratterizzato da elevata flessibilità di utilizzo e adattabilità.

La descrizione dettagliata degli indicatori, che sarà trattata in seguito, necessita di una serie di premesse e cautele che pongano gli utilizzatori in grado di adoperare al meglio il corredo strumentale fornito.

Un sistema d'indicatori per la valutazione della formazione pone un primo fondamentale quesito, quello relativo ai risultati da misurare. In altre parole, esso ripropone, al suo interno, con tutta la portata della sua multidimensionalità, l'irrisolto dibattito sulla teleologia dell'azione formativa, cioè su quali debbano essere, di volta in volta, i risultati desiderabili e gli obiettivi auspicabili dello sforzo formativo.

Benché tale problematica possa sembrare estranea allo specifico ambito metodologico della valutazione, e relativa a una fase strategica di impostazione dell'intervento formativo, non bisogna trascurare la circolarità dei processi di progettazione-realizzazione-valutazione; circolarità che vede un nesso non solo logico, ma squisitamente tecnico-metodologico tra la fase di valutazione e quella di impostazione progettuale di nuovi obiettivi. Si tratta, dunque, di una serialità di processi ciclici assolutamente legati, in cui l'*output* percepito, valutato e controllato di un ciclo (pur con tutto il portato di "costruzione sociale" intrinseco nell'attività valutativa), costituisce l'*input* del mutamento che si imprimerà a quello successivo. L'esito del "controllo" a vari livelli dell'azione è uno dei motori dell'impianto ciclico del processo; e da un punto di vista prettamente tecnico, la controllabilità e l'effettiva misurabilità delle dimensioni coinvolte e degli obiettivi può e deve avere effetti di primissimo piano nella decisione strategica sulle mete da perseguire (si pone per esempio il problema progettuale di porsi obiettivi misurabili attraverso un corredo di indicatori efficaci).

La problematica relativa al *cosa* misurare (e *come* farlo) si pone poi in diretta relazione al *chi* valuta. Diversi possono essere i soggetti interessati a monitorare l'andamento e i risultati dei processi formativi: i *soggetti istituzionali* che finanziano o co-finanziano i corsi, interessati prevalentemente all'utilità/desiderabilità sociale dei risultati, all'efficacia e all'efficienza dei

processi, gli *apparati amministrativi e contabili*, interessati alla regolarità formale, alla trasparenza, alla correttezza tecnico-giuridica dei processi di gestione, ma anche i *soggetti erogatori di formazione* (le agenzie formative, per esempio), per i quali il monitoraggio degli effetti può essere un fondamentale momento di autoanalisi organizzativa e funzionale (relativamente ai propri interventi formativi) o un prezioso accesso alla conoscenza delle dinamiche “di mercato” e a riflessioni in un’ottica di *benchmarking*⁴⁰ (relativamente agli interventi formativi sviluppati da altri soggetti).

Il corredo di indicatori di seguito proposto, proveniente in parte dalla letteratura e in parte creato *ex novo*, si caratterizza per una grande flessibilità applicativa e una notevole elasticità. A seconda degli obiettivi e delle esigenze, gli indicatori possono essere usati *in itinere*, *ex post* o, in alcuni casi, *ex ante*. Si tratta ovviamente di una sorta di *tool-box* che, come ogni apparato tecnico strumentale, presuppone non solo la capacità operativa del soggetto, ma anche (per dispiegare a pieno la sua potenzialità) la di lui capacità concettuale di scegliere, pianificare e interpretare. L’idea è quella di disporre di un pannello di controllo (*control panel*) di indicatori in grado di monitorare la gran parte delle dimensioni di un processo formativo. Associata a questa idea è la presenza di un soggetto che sappia usare al meglio la strumentazione, scegliendo quali strumenti utilizzare di volta in volta, quali processi di monitoraggio attivare e quando farlo, quali indicatori “combinare” per realizzare nelle varie fattispecie concrete il punto di *optimum* osservativo, il punto di *optimum* descrittivo, il punto di *optimum* valutativo, o almeno l’esito valutativo più vicino a questi punti utopici, in relazione alle risorse disponibili e a i vincoli associati a ogni situazione specifica.

Al pari di un artigiano che porta sempre con sé tutti gli attrezzi ma ne userà di volta in volta solo alcuni e con il suo “saper fare” combinerà nel modo migliore i diversi strumenti disponibili, la *tool-box* proposta è una indispensabile base operativa dell’azione valutativa. Con l’auspicio che il monitoraggio valutativo si allontani sempre più dalla logica sterile dell’adempimento burocratico, che pure talvolta lo connota, e diventi, invece, il momento fecondo che deve necessariamente essere.

Ben si tenga a mente, dunque, come il corredo di indicatori proposto non debba essere inteso come un insieme rigido ma interpretato con grande flessibilità mentale e operativa. Raramente sarà possibile attivare nel medesimo intervento valutativo tutti gli indicatori proposti, ancora più raramente

⁴⁰ “Il *benchmarking* è un processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e prassi aziendali, mediante il confronto con i concorrenti più forti”, R. Camp, *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*, Itaca, Ravenna, 1991.

ciò sarà utile. A monte di ogni buon esito della funzionalità di un apparato tecnico deve esserci la capacità di scelta e di impiego del soggetto che lo adopera. E ogni esperienza – ancor di più quelle formative in cui una molteplicità di persone apporta un universo di competenze, aspirazioni, percezioni, interessi e sogni, dubbi e speranze, impegno e sacrificio – nella sua unicità non può essere ridotta a fenomeno seriale. Ogni prassi valutativa priva di un portato critico di scelta, di attenzione, di ponderazione non è solo umanamente mortificante ma anche metodologicamente sbagliata e socialmente inefficace.

A seconda degli obiettivi che ci si è preposti di ottenere dal processo di valutazione, dello specifico contesto sociale, delle peculiarità dell'intervento attuato, dai gradi di accuratezza e di dettaglio che si intende raggiungere, dai dati che si è in grado di raccogliere compatibilmente con le risorse economiche e umane e con i tempi disponibili, si determinerà di volta in volta il “paniere ottimo” di indicatori. Non dimenticando mai che nell'economia di una qualsiasi ricerca – e la ricerca valutativa non costituisce un'eccezione – il “di più” quasi mai coincide con “il meglio”.

Un aiuto nel processo di selezione è fornito dall'elenco dei seguenti criteri, secondo cui gli indicatori devono essere:

- semplici e comprensibili;
- non troppi né troppo pochi;
- rappresentativi degli aspetti che si vogliono misurare;
- utili a identificare l'impatto dell'intervento formativo;
- utili a prevedere l'andamento della prestazione;
- concentrati sugli aspetti più significativi;
- contenenti informazioni importanti per tutti i soggetti interessati;
- in grado di promuovere il *benchmarking*;
- applicabili efficacemente nel tempo;
- applicabili uniformemente a progetti simili;
- coerenti con le politiche e gli obiettivi predefiniti.

Una buona valutazione deve partire necessariamente da una estrema chiarezza su ciò che si è veramente interessati a valutare. Tale chiarezza deve essere raggiunta precedentemente alla scelta degli indicatori e delle procedure operative di rilevazione. Non si pensi che, nell'iniziale incertezza sugli scopi, sia cosa encomiabile o utile procedere a una rilevazione di dati ampia, nella convinzione che sia meglio disporre di più dati per poi poter scegliere quali usare. Raccogliere dati è una attività costosa sotto molti punti di vista, una scarsa chiarezza iniziale rende l'intero processo valutativo inefficiente, sprecando tempi e risorse, nonché rendendo avvezzi i soggetti che vi partecipano alla vaghezza e all'approssimazione.

Se non si hanno le idee chiare su cosa si vuole ottenere dalla valutazione, il miglior corredo di indicatori possibile non basterà a rendere soddisfacente il processo.

Inoltre, il *control panel* dei descrittori costituisce un riferimento importante ma necessariamente *in progress*, nel senso che può – deve – essere, come ogni apparato strumentale, mantenuto: modificato, ampliato, verificato, (ri)tarato costantemente nel tempo, grazie agli elementi acquisiti con l'esperienza derivante dal suo uso.

Le diverse esperienze valutative nel tempo divengono esse stesse momento di crescita e arricchimento sia a livello personale, sia a livello organizzativo. Tutto ciò diventa possibile se si assumono gli atteggiamenti giusti, se si riconosce l'importanza nevralgica del processo valutativo, se i risultati ottenuti sono correttamente interpretati e messi in relazione, se i giudizi complessivi consentono reali e necessari cambiamenti rivolti a una formazione sempre più efficace. E, soprattutto, se si ha il coraggio di utilizzare realmente i risultati della valutazione per alimentare un processo di reale miglioramento continuo, che talvolta può essere politicamente (ma nel senso meno nobile di questo termine) scomodo, spesso impegnativo ma sempre tecnicamente e socialmente nevralgico, perché in grado di avvicinare e legare bisogni, percezioni, risultati, strategie.

Tutte le tematiche trattate rendono piuttosto evidente che la valutazione degli interventi formativi non è operazione semplice e la stessa proposta metodologica, qui offerta, non è esente da limiti e problematiche. In particolare, il quadro che emerge dall'applicazione del complesso di indicatori può risultare più chiaro e ampio se accompagnato da un'adeguata attività di registrazione "collaterale", vale a dire, di una raccolta di informazioni descrittive durante l'azione di rilevazione (informazioni relative ai luoghi, ai momenti in cui vengono reperiti i dati; appunti circa apparenti incoerenze nelle informazioni raccolte ecc.). Tali informazioni, per quanto destrutturate e talvolta improvvisate, possono non di rado costituire un patrimonio importante nella fase interpretativa. Tale fase è assai difficilmente modellizzabile perché massicciamente basata sulle situazioni contestuali, culturali, congiunturali, sulle sensibilità personali e politiche, nonché – in modo notevolissimo – sull'esistenza di "intervalli" di valutazione precostituiti al momento della fissazione degli obiettivi in fase progettuale. Perché un pannello di controllo sia efficace vanno stabiliti dei valori critici, vanno fissati dei traguardi, vanno (ove sia possibile) prestabiliti i margini di successo e insuccesso (per poi, ove sia il caso, intervenire *in itinere* per ri-tararli in relazione all'andamento dell'intervento formativo o di significative modificazioni del contesto). Anche questa dimensione non è intrinseca al "corredo

di indicazione” e dipende dalla sapienza, dall’esperienza, dalla sensibilità del valutatore, nonché, ovviamente, delle peculiarità delle diverse fattispecie concrete. Eppure, la completezza dell’apparato strumentale non è irrilevante rispetto alla possibilità di preparare, anticipatamente in termini progettuali, il successo della fase interpretativa. La possibilità di fissare soglie, punti critici, livelli di allerta e di scegliere rispetto a quali ambiti farlo, poggia, infatti, sul conforto di avere degli indicatori in grado di misurare quelle dimensioni. Di converso, il progettista deve ben prestare attenzione a porsi obiettivi che siano effettivamente misurabili non solo in relazione alla fattibilità tecnico-teorica della valutazione ma alla verosimile disponibilità delle risorse, se non vuole rischiare una esuberanza delle aspettative di descrizione/valutazione rispetto alle concrete possibilità operative, esuberanza che finirebbe per frustrare la “corrispondenza” tra i vari momenti del processo ciclico della formazione. Dunque, fattibilità e “corrispondenza” devono sempre guidare le scelte di chi pianifica un intervento formativo e i suoi sviluppi valutativi.

4. Categorie di indicatori e la loro operazionalità

Il *control panel* di descrittori proposto conta 45 indicatori suddivisi nelle seguenti categorie:

- indicatori di spesa e di efficienza;
- indicatori di innovatività;
- indicatori di rete;
- indicatori di implementazione;
- indicatori di valutazione e monitoraggio;
- indicatori di risultato;
- altri indicatori.

Indicatori di spesa e di efficienza

1. Indice di utilizzo del finanziamento (IUF)

$$(SR / SF)^2$$

dove SR è la “spesa rendicontata” e SF la “somma deliberata come finanziamento”.

Il calcolo dell’indicatore prevede di elevare al quadrato il rapporto fondamentale al fine di marcare le differenze tra interventi, in caso di eventuali

valutazioni comparative. Il rapporto indica quanto è stato utilizzato del finanziamento approvato.

2. **Indice di copertura effettiva della spesa (ICES)**

$$(SR / SS)^2$$

dove SR è la “spesa rendicontata” e SS le “spese sostenute”.

Anche in questo caso l’elevazione al quadrato mira a marcare le differenze tra interventi in caso di valutazioni comparative. L’indice ha l’obiettivo di verificare la copertura delle spese effettivamente sostenute.

3. **Natura della copertura finanziaria (NCF)**

$$FCP / SP$$

dove FCP è la “fonte di copertura privata” e SP lo “stanziamento pubblico”.

Tale indicatore ha senso e va applicato quando il progetto prevede un cofinanziamento e quindi, una partecipazione di capitali sia pubblici sia privati. In questi casi è interessante sapere quale sia il rapporto tra i capitali e se e quanto una fonte prevale sull’altra.

4. **Costo effettivo per allievo (CEA)**

$$SR / AT$$

dove SR è la “spesa rendicontata” e AT “allievi che hanno terminato il corso”.

Il risultato è il costo effettivo sostenuto per ogni singolo allievo che abbia partecipato al progetto. Al denominatore si preferisce utilizzare il numero di allievi che hanno terminato il corso piuttosto che il numero di partecipanti, dato che quest’ultimo può cambiare nel corso delle attività. Alternativamente alla spesa rendicontabile è possibile utilizzare al numeratore la spesa sostenuta (SS).

5. **Efficacia del costo per allievo (ECA)**

$$1 - \{[(SP / PD) - (SR / AT)] / (SP / PD)\}$$

dove SR è la “spesa rendicontata”, PD il numero di “posti disponibili”, SP la “spesa progettata” e AT il numero di “allievi che hanno terminato il corso”.

Il rapporto tra SP (spesa progettata) e PD (posti disponibili) è altrimenti definibile sinteticamente come “costo allievo da progetto” (CAP), mentre il rapporto tra SR (spesa rendicontata) e AT (allievi che hanno terminato il corso) è il “costo effettivo per allievo” (indicatore 4). Quando l’indicatore assume valore 1, la spesa per allievo progettata è identica a quella realmente sostenuta; al di sotto di 1 cresce l’efficacia della spesa rispetto all’obiettivo di far terminare il corso agli allievi; al di sopra di 1 cresce invece l’inefficacia. Il valore 1,5 si dovrebbe già considerare un livello di guardia molto significativo. Dunque, l’efficacia decresce all’aumentare del valore dell’indicatore.

6. Costo medio ristretto per allievo occupato (COMRAO)

(SR / Coerenti)

dove SR è la “spesa rendicontata” e “coerenti” indica il numero di neoccupati coerenti con la formazione ricevuta.

Mentre il numeratore è un valore inequivocabile, il denominatore si lega alla valutazione della coerenza ottenibile con diverse modalità. Si consiglia, quindi, una valutazione comparativa tra profilo in uscita dalla formazione e profilo lavorativo, più che un criterio di tipo settoriale.

È possibile anche ottenere un costo medio per allievo occupato (CMAO) non ristretto, semplicemente sostituendo al denominatore il valore dei “coerenti” con quello necessariamente maggiore/uguale dei neoccupati, a prescindere dalla coerenza.

Entrambi gli indicatori possono/dovrebbero essere calcolati a 3, 6, 12, 18, 24 mesi dalla conclusione del corso; tali rilevazioni possono essere particolarmente interessanti per monitorare l’evoluzione dell’indicatore nel tempo. È evidente quanta importanza abbia questo valore, soprattutto qualora l’intervento formativo abbia l’esplicito obiettivo di favorire l’inserimento lavorativo dei destinatari.

7. Rapporto di efficacia della spesa allievo (RESA)

(CEA / COMRAO)

dove CEA è il “costo effettivo per allievo” (indicatore 4) e COMRAO è il “costo medio ristretto per allievo occupato” (indicatore 6).

Il costo effettivo per allievo, come già visto, è il rapporto tra SR (spesa rendicontata) e AT (allievi che hanno terminato il corso), mentre il costo medio ristretto per allievo occupato è il rapporto tra SR (spesa rendi-

contata) e il numero di neooccupati coerenti con la formazione ricevuta. L'efficacia della spesa sostenuta per ogni singolo allievo è rilevata, quindi, considerando l'obiettivo occupazionale raggiunto in seguito al progetto. Dal momento che il numero dei "neo-occupati coerenti" non può essere superiore a quello degli allievi che hanno terminato il corso, il rapporto non può superare l'unità. Più si avvicina all'unità, migliore è la performance. In sostanza il RESA è facilmente calcolabile usando il semplice rapporto *Coerenti/AT*.

Indicatori di innovatività

In quanto concetto complesso, l'innovatività è innanzitutto scomposta in una serie di dimensioni, per ognuna delle quali è possibile misurare il livello. La valutazione complessiva avviene sintetizzando i diversi aspetti coinvolti nella costruzione di un indice, detto appunto indice sintetico di innovatività⁴¹ (si veda il successivo indicatore 12).

Inoltre, è necessario sia per la misurazione dei singoli livelli che per l'indice complessivo combinare elementi quali/quantitativi, sicché ogni indicatore di innovatività può essere definito come una sintesi quantitativa di una valutazione qualitativa delle diverse dimensioni dell'oggetto da valutare. A tal fine occorre creare per ognuno di essi una griglia che riporti i possibili giudizi espressi per ogni singola dimensione individuata e il loro valore corrispondente. Se ne offre un esempio per il seguente indicatore (LIO).

8. Livello di innovatività degli obiettivi (LIO)

Questo indicatore consente una valutazione degli obiettivi relativamente alla loro innovatività, rispetto ad alcune dimensioni considerate "chiave". Il metodo proposto è estremamente flessibile e rende possibile (anzi auspicabile), in base a specifiche esigenze, modificare gli elementi presi in considerazione e/o introdurne di ulteriori ovvero eliminarne uno o più.

Il valore complessivo sarà generato dalla media aritmetica dei giudizi espressi e valutato sulla scorta dei parametri di seguito riportati. La presenza di uno o più punteggi pari a "0" nella griglia di origine comporta la retrocessione al livello immediatamente inferiore rispetto a quello corrispondente alla media delle dimensioni considerate (per esempio valutazioni di

⁴¹ Il processo è esposto nel par. 2.

origine: 0,50; 0,75; 1,00; 0,25; 0,00; 0,50. Media 0,45. Il livello corrispondente è: MEDIO-BASSO, ma la presenza di una valutazione pari a “0” fa sì che il LIO si attesti al livello: BASSO).

Tabella 1 – Griglia di origine dell’indicatore LIO

	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
Originalità degli obiettivi	Inesistente	Bassa	Media	Alta	Altissima
Coerenza degli obiettivi con le necessità del contesto di riferimento	Inesistente	Minima	Media	Alta	Molto alta
Qualità della progettazione nel dettagliare e dar risalto all’innovatività degli obiettivi	Scarsa (gli obiettivi sono appena accennati)	Inadeguata/Farraginoso	Diligente ma non particolarmente incisiva	Buona Completa Attenta	Ottima Dettagliata
Impatto stimato degli obiettivi	Molto basso	Basso	Medio	Alto	Altissimo
Attitudine alla replicabilità	Inesistente	Bassa	Media	Alta	Altissima
Adeguatezza del corredo metodologico e strumentale disponibile rispetto all’innovatività degli obiettivi	Scarsa	Bassa	Accettabile	Adeguate	Ottima
Totale					
<i>Media</i>					

Il valore assunto dall’indicatore va letto in base ai seguenti parametri:

0,00	→	Nulla
$0,00 \leq \text{LIO} \leq 0,25$	→	Basso
$0,25 < \text{LIO} \leq 0,50$	→	Medio-basso
$0,50 < \text{LIO} \leq 0,75$	→	Medio-alto
$0,75 < \text{LIO} \leq 1,00$	→	Alto

Per gli indicatori successivi che prevedono l’utilizzo di tale metodologia si elencheranno solo le dimensioni coinvolte, con il rimando all’esempio qui esposto. Fin da ora si precisa che, fornito il metodo, è evidente che di volta in volta le dimensioni coinvolte (e la connotazione della scala valutativa) possano (debbano) essere eventualmente riconsiderate, rimodulate e affinate in relazione alle specifiche caratteristiche del processo da valutare.

Va da sé che tra le dimensioni “chiave” ne esistono alcune particolarmente determinanti, che possono impattare “causalmente” in modo cruciale sulle altre. Nell’esempio sopra riportato è molto probabile, secondo buon senso, che un valore pari a “0” della dimensione “originalità” trascini in basso o addirittura azzeri anche la valutazione delle altre dimensioni. Non è vero, invece, il contrario; cioè: valori alti della dimensione “originalità” non comportano automaticamente l’innalzamento dei valori delle altre dimensioni.

9. Livello di innovatività delle procedure di implementazione/gestione (LIPIG)

Applicando la metodologia su esposta si valutano in questo caso l’innovatività delle procedure di implementazione e gestione dell’intervento formativo. In dettaglio le dimensioni da valutare sono le seguenti: l’originalità, l’eventuale uso di nuovi strumenti o di nuovi metodi, l’attitudine alla codificabilità, l’efficienza e/o il risparmio di costo, l’opinione sui risultati espressa dai rappresentanti dell’ente gestore e i risultati rilevati.

10. Livello di innovatività delle metodologie didattiche (LIMED)

Occorre valutare: l’originalità, la coerenza con gli obiettivi, l’attitudine alla codificabilità, la qualità della progettazione rispetto alle innovazioni didattiche, l’opinione sui risultati espressa dai rappresentanti dell’ente gestore.

11. Livello di innovatività delle metodologie di progettazione (LIMP)

Il riferimento è all’attività di progettazione in generale, sia in relazione al progetto generale, sia in relazione alla progettazione esecutiva, successiva alla sua approvazione.

Le dimensioni da considerare sono: l’originalità, l’attenzione al contesto, l’adeguatezza delle procedure di rilevazione (per dati di contesto, analisi di fabbisogno ecc.), la costruzione e l’uso di strumenti nuovi, l’opinione sulla qualità del progetto da parte dei rispondenti dell’ente gestore, l’attitudine alla codificabilità.

12. Indice sintetico di innovatività (ISI)

Esso esprime la valutazione complessiva dell’innovatività del progetto e si ottiene applicando la medesima metodologia utilizzata per gli indicatori

di innovatività finora trattati, con la differenza che proprio tutti gli altri indicatori specifici di innovatività costituiscono le dimensioni “chiave” della tabella di origine. Dunque, la griglia di riferimento in questo caso è la seguente (ovviamente si dovranno inserire esclusivamente gli indicatori specifici effettivamente utilizzati nella valutazione):

Tabella 2 – Griglia di origine dell’indicatore ISI

	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
LIO	Nulla	Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto
LIPIG	Nulla	Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto
LIMED	Nulla	Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto
LIMP	Nulla	Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto

Indicatori di rete

Essi rilevano l’eventuale presenza e le peculiarità di accordi e relazioni che l’ente gestore ha attivato con altri soggetti o progetti. Buona parte di tali indicatori prevede una valutazione qualitativa e anche in questo caso la misurazione quantitativa è possibile attraverso la metodologia esposta in precedenza (si veda esempio indicatore 8).

13. Attivazione di Network Locali (ANL)

Indicatore dicotomico (Presenza/Assenza) il cui obiettivo è verificare se sono state attivate delle reti locali e quali sono le loro caratteristiche, soprattutto in relazione ai vantaggi che potrebbero o che hanno apportato al progetto in esame.

14. Partnership pro-placement

Una volta verificata la presenza di partenariati o accordi si valutino: il numero di soggetti coinvolti nella rete di *placement*, la coerenza media dei soggetti coinvolti con l’intervento formativo, la progettualità (se e come i rapporti con i partner e le modalità di svolgimento di questi siano già stati previsti in fase di progettazione), l’implementazione, il rapporto tra il numero di occupati grazie alla rete creata e il numero di soggetti formati, l’efficacia – qualora il progetto fissasse un preciso obiettivo di *placement* in termini numerici. Anche in questo caso la metodologia applicata può essere quella di tabella 1.

15. Quali-quantità dei rapporti con il territorio (QQR)

L'obiettivo è quello di valutare le modalità con cui sono stati progettati, attuati e gestiti i rapporti con gli attori del territorio coinvolto.

La griglia per il calcolo deve considerare: il grado di attenzione alle relazioni con l'esterno (per esempio *stakeholders* del territorio), l'effettiva rilevanza dei soggetti coinvolti, la progettazione, l'adeguatezza delle metodologie di relazione, i risultati (gli elementi da considerare possono essere, in dettaglio: la partecipazione dei soggetti a eventi organizzati nel corso del progetto, tipo seminari, *workshop*, convegni, la continuazione del rapporto anche dopo il termine dell'intervento, l'apporto specifico all'intervento in termini tecnici, informativi, di supporto logistico ecc.).

16. Livello di integrazione con altri progetti o interventi (IAI)

Sintetizza il grado di attenzione alle azioni di interventi collegati, l'opinione sull'utilità espressa dal responsabile dell'intervento, l'adeguatezza delle metodologie di relazione, i risultati raggiunti valutabili considerando con quali strumenti il rapporto si è strutturato (tipo: forum, comitati di coordinamento, comitati di pilotaggio, rete telematica ecc.).

17. Livello di integrazione/coinvolgimento nel tessuto produttivo (CTP)

Le dimensioni da valutare sono:

- il grado di attenzione progettuale alle esigenze del tessuto produttivo; il supporto operativo, tecnico, logistico delle imprese allo svolgimento del corso (per esempio, la disponibilità ad accogliere visite o stage);
- l'esistenza e l'adeguatezza metodologica dell'analisi del fabbisogno;
- l'esistenza nel corpo docente di esponenti del tessuto imprenditoriale (imprenditori, manager, tecnici ecc.).

18. Livello di Multiattorialità del partenariato (L-Multi)

Si tratta di una valutazione prevalentemente qualitativa, applicabile nel caso in cui l'intervento sia attuato da un partenariato che coinvolga soggetti di natura diversa, quali imprese, istituzioni, enti, scuole ecc.

Gli elementi da valutare sono la completezza della rete, la partecipazione effettiva dei soggetti coinvolti nelle azioni del progetto, l'adeguatezza del numero di soggetti coinvolti e la loro effettiva capacità di rappresentanza degli attori chiave del processo.

Indicatori di implementazione

19. Indice di realizzazione didattica (IRD)

(OE / OP)

dove OE è il “numero di ore erogate” e OP il “numero di ore programmate”.

Si verifica la rispondenza tra le ore effettivamente erogate e quelle programmate.

20. Livello di Riempimento (LRI)

(AS / PD)

dove AS è il numero di “allievi selezionati” e PD il numero di “posti disponibili”.

Generalmente i due valori corrispondono ma eventuali difformità possono comunque verificarsi e, di solito, rinviano a circostanze delicate che vanno approfondite.

21. Application Index

(PS / PD)

dove PS è il numero di “partecipanti alle selezioni” e PD il numero di “posti disponibili”.

Trattasi, evidentemente, di un buon indicatore per valutare il successo dell’iniziativa in termini di interesse da parte della platea dei destinatari, nonché (indirettamente) della capacità organizzativa di pubblicizzare e promuovere l’intervento.

22. Indice di sostituzione (IS)

(AIS / AC)

dove AIS è il numero di “allievi entrati a corso già iniziato” e AC il numero di “allievi che hanno abbandonato il corso”.

Il rapporto può dare un risultato oscillante tra 0 e 1. Un valore vicino all’unità indica una buona capacità di sostituzione e di riconfigurazione dell’aula, ma qualora il denominatore AC risulti particolarmente elevato, si ritiene opportuno verificarne le cause.

23. **Indicatore di completamento (IC1)**

$$(AT / AS)$$

dove AT è il numero di “allievi che hanno terminato il corso” e AS il numero di “allievi selezionati”.

Si tratta di una misura quantitativa del livello di soddisfazione dell’utenza, nonché di possibili disfunzioni e criticità del corso. Valori inferiori a 0.7 devono essere considerati generalmente una spia d’allarme che conduca all’attivazione di procedure di indagine specifiche di approfondimento.

24. **Indicatore di completamento (IC2)**

$$(AT / PD)$$

dove AT è il numero di “allievi che hanno terminato il corso” e PD il numero di “posti disponibili”.

Questo secondo indicatore di completamento fornisce una indicazione globale sintetica circa il peso che varie interferenze, lungo tutto il processo, possono aver avuto in termini di numerosità dei formati (dal livello di interesse che la tematica ha sollevato nell’utenza, alla capacità di promuovere il corso, fino a tutti i malfunzionamenti in fase di erogazione). Il valore critico dovrebbe generalmente essere fissato intorno a 0,65.

25. **Indice ristretto di Abbandono (IRA)**

$$[(AS - AT) / AS]$$

dove AS è il numero di “allievi selezionati” e AT il numero di “allievi che hanno terminato il corso”.

26. **Indice esteso di Abbandono (IEA):**

$$[(PD - AT) / PD]$$

dove PD è il numero dei “posti disponibili” e AT il numero di “allievi che hanno terminato il corso”.

Entrambi gli indici di abbandono rappresentano i reciproci degli indicatori di completamento e hanno sostanzialmente le stesse prerogative. In questo caso, ovviamente, la performance è tanto più positiva quanto più i valori sono vicini allo 0.

27. **Indice globale di presenza (IGP)**

(OTA / OCE)

dove OTA è il numero di “ore totali di assenza”, OCE il numero di “ore complessive erogate” calcolato moltiplicando il numero di “allievi che hanno terminato il corso” (AT) per il numero di “ore di corso” (OC).

Il numero di allievi che hanno terminato il corso si ritiene, in questo calcolo, preferibile al numero dei frequentanti, in quanto quest’ultimo potrebbe essere variato diverse volte durante il corso e rendere molto complicato il calcolo, nonché fornire un risultato alterato.

Indicatori di valutazione e monitoraggio

I primi due indicatori (dicotomici) hanno semplicemente l’obiettivo di accertare la presenza/assenza di processi di monitoraggio e valutazione *in itinere*.

28. **Esistenza di un monitoraggio *in itinere***

29. **Esistenza di una valutazione *in itinere***

I successivi tre – di tipo qualitativo – prevedono, invece, l’utilizzo della griglia presentata in precedenza in tabella 1.

30. **Esistenza e congruità di una valutazione *ex post***

Verificata l’esistenza di una valutazione *ex post*, gli elementi da valutare possono essere: l’adeguatezza metodologica, in termini di strumenti utilizzati, di tempi, di indicatori ecc.; l’esplicitazione della procedura di valutazione nel progetto o nella programmazione esecutiva, prendendo in esame il grado di dettaglio; l’eventuale coinvolgimento di soggetti esterni; la realizzazione di una attività di *benchmarking* e, se realizzata, la sua qualità e utilità.

31. **Esistenza e congruità di un monitoraggio degli effetti dell’intervento**

Le stesse dimensioni appena sopra delineate sono valide anche per rilevare la congruità di un monitoraggio degli effetti dell’intervento, e vale a dire: l’adeguatezza metodologica, l’esistenza della procedura in progettazione, l’attività di *benchmarking*, e il monitoraggio interno/esterno.

32. Esistenza di azioni di benchmarking *in itinere* o *ex post*

La stessa attività di *benchmarking*, realizzabile *in itinere* o *ex post*, può essere valutata in termini di continuità, sistematicità (valutata in termini di pianificazione adottata e di strumenti e metodi utilizzati), miglioramento (tende effettivamente a ricadere sulle procedure per migliorarle?), pianificazione (come è stato pianificato?), strumenti e metodi impiegati.

Indicatori di risultato

33. Misurazione della percezione dei responsabili, rispetto all'intervento erogato (MPR)

Le opinioni sono misurate con scale⁴² a 5 categorie di risposte (0 = scarso; 1 = ottimo). Il valore medio ottenuto dalla batteria di domande è ricondotto a un livello compreso tra 0 e 1.

Le domande sono volte a rilevare:

- opinioni generali;
- opinioni relativi agli aspetti logistici;
- opinioni sulla didattica;
- opinioni sui risultati ottenuti;
- opinioni sulla dimensione relazionale.

Tutto ciò in relazione ai responsabili dell'organizzazione e/o erogazione del corso.

34. Misurazione Gradimento dei Beneficiari (MGB)

La metodologia da utilizzare è quella appena esposta per l'indicatore 33, ma in questo caso si tratta di andare a quantificare il gradimento dei beneficiari. È il più gettonato e classico indicatore di valutazione, da sempre. In molti casi non si può prescindere dalla sua applicazione, anche se è buona norma che non sia l'unico indicatore utilizzato (come spesso accade nelle pratiche di valutazione), ma venga combinato con altri indicatori in grado di indagare motivazioni e criticità, consentendo di andare alla "sorgente" del gradimento.

⁴² Una scala è costituita da una batteria di domande, la quale a sua volta è un insieme di domande che, essendo formulate tutte nello stesso modo, vengono presentate all'intervistato in un unico blocco. C'è una stessa domanda introduttiva e stesse alternative di risposta, varia solo l'oggetto al quale i quesiti si riferiscono. Per approfondimenti, P. Corbetta, *op. cit.*, p. 237.

35. **Potenziamento di Empowerment indotto dall'intervento (PEI)**

Le opinioni sono misurate con scale a 5 categorie di risposte (0 = scarso; 1 = ottimo). Il valore medio ottenuto dalle domande è ricondotto a un livello compreso tra 0 e 1.

L'*empowerment* consiste, essenzialmente, nella crescita costante, progressiva e consapevole delle potenzialità individuali e/o di gruppo, accompagnata da una corrispondente crescita di autonomia e assunzione di responsabilità.

I programmi formativi centrati sull'*empowering* tendono ad aumentare il senso dell'autodeterminazione personale del soggetto, la sua autostima, ma anche la sua capacità di leggere la realtà che lo circonda, individuando condizionamenti e minacce, ma anche occasioni favorevoli e opportunità, modalità comportamentali della relazione individuo-comunità-società.

36. **Livello di Gradimento di eventuali Imprese Coinvolte (GIC)**

Nel caso di *stage* o di accordi di *placement* è possibile rilevare il gradimento delle imprese coinvolte tramite interviste ai loro rappresentanti. Le modalità tecniche della misurazione ricalcano quelle degli indicatori di gradimento già presentati.

Possono poi essere utilizzati, in relazione alle peculiarità e agli obiettivi dell'intervento, indicatori altamente specifici di cui si riportano alcuni esempi di seguito, relativi a interventi formativi rivolti ad alcune "fasce deboli", in dettaglio: di contrasto dell'evasione/elusione scolastica (indicatore 37) e di generazione di occupabilità/occupazione (indicatori 39 e 40). Trattasi, chiaramente, di indicatori riproducibili, con minimi adattamenti, per la valutazione di impatto di altri tipi di intervento specifici.

37. **Tasso di Successo Formativo Drop-Out (TSF)**

$$[(\text{Part.norm} + \text{Part.AO}) / \text{AT}]$$

dove "Part.norm" indica il numero di allievi che, terminato il corso, hanno ripreso regolarmente l'attività scolastica o continuano regolarmente un'attività formativa, "Part.AO" indica il numero di allievi che ha ormai adempiuto l'obbligo scolastico e AT indica il numero degli allievi che hanno terminato il corso.

L'indicatore ha senso se calcolato almeno 6 mesi dopo la fine dell'intervento.

39. Tasso di Occupazione dei Beneficiari (TOB)

(Neoccupati / AT)

dove AT è il numero di “allievi che hanno terminato il corso”.

Come nel caso dell’indicatore 34, trattasi di una misura considerata cruciale. È difficile segnalare valori critici “standard”, in quanto i risultati sono condizionati da troppe variabili contestuali. È, dunque, opportuno stabilire obiettivi di performance *ex ante*. È un indicatore decisamente importante, ma è sempre presente il rischio di una sua sopravvalutazione, con il rischio di schiacciare la valutazione su un’unica dimensione, spesso, per altro, dipendente solo in parte dalla qualità dell’intervento.

40. Livello Medio Occasioni Lavorative (LIMOL)

(NOCPOC / AT)

dove NOCPOC esprime il “numero totale di occasioni lavorative coerenti” (cioè: riconducibili in qualche modo alla formazione e/o alle competenze acquisite attraverso di essa) ricevute dal complesso degli allievi dopo il termine del corso (e andate o meno a buon fine) e AT è il numero di “allievi che hanno terminato il corso”.

L’indice, interessante e decisamente più “elastico” del precedente, va calcolato dopo almeno tre mesi dalla fine del corso.

41. Indicatore di Coerenza Occupazionale (ICO)

$(\text{Coerenti} / \text{Neoccupati}) \times [0,3 + 0,7 \times (\text{Neoccupati} / \text{AT})]$

dove “Coerenti” è “neoccupati coerenti con la formazione ricevuta” e AT è il numero di “allievi che hanno terminato il corso”.

L’indicatore è costruito in modo da premiare in modo non eccessivo gli interventi che occupano molto coerentemente ma solo un numero molto esiguo di soggetti.

Altri indicatori

41. Esistenza e congruità di azioni di *follow-up*

In riferimento al *follow-up*, i criteri di riferimento per la valutazione sono: l’effettivo sostegno all’inserimento lavorativo dell’utente attraverso

azioni mirate, sia individuali che di gruppo; la maggiore attivazione dell'utente nella ricerca del lavoro; l'assistenza all'utente nella predisposizione di un progetto professionale coerente e di un piano operativo realistico di inserimento lavorativo, fornendo un supporto sia in fase di avvio, sia nella concreta realizzazione dell'inserimento; l'attività di sensibilizzazione del contesto socio/produttivo e promozione del lavoro in rete, al fine di creare sinergie e collaborazioni per l'inserimento lavorativo degli utenti; la presenza di servizi di tirocinio formativo e di orientamento, attraverso i quali l'utente viene seguito nell'acquisizione e/o potenziamento delle competenze di base, professionali, di relazione, mediante permanenza in realtà economico produttive; l'accompagnamento nell'utilizzo di strumenti, acquisito nell'ambito del percorso formativo. Il metodo rimane quello di tabella 1.

42. Livello di coerenza con le linee strategiche della programmazione regionale

L'obiettivo è valutare la coerenza del progetto rispetto alle linee strategiche prese come riferimento. Lo strumento più adatto è la griglia che contenga le seguenti dimensioni: la coerenza con le priorità del POR, la coerenza con altri documenti programmatici e la coerenza con i piani integrati.

43. Indice Sintetico di Convergenza Percettiva (ISCOP)

$$(1 - CV)$$

dove $CV = (\sigma / \mu)$; σ è la deviazione standard della distribuzione di punteggi cumulati medi; μ è la media della distribuzione di punteggi.

Rispetto a un insieme di "campi di opinione" (per esempio quelle dell'indicatore 33), si calcolano il punteggio cumulato medio globale (considerando tutti i campi) di 2 o più categorie di soggetti che si intende confrontare, ottenendo così una distribuzione di punteggi di cui si calcolano la deviazione standard (σ) e la media (μ). Il CV (coefficiente di variazione) è il rapporto tra le due (che rende eventualmente più confrontabili anche diverse distribuzioni relative a convergenze/divergenze di opinione di diverse combinazioni di categorie di soggetti confrontate, in quanto le relativizza). CV è, quindi, una sorta di indice di "divergenza valutativa" tra le categorie di soggetti confrontate. Il valore del complemento a 1 (ISCOP) esprime, dunque, la convergenza valutativo-percettiva da parte dei soggetti presi in considerazione: è la misura di quanto diverse categorie "leggano", interpretino lo stesso fenomeno nel medesimo modo o meno. Il senso di una tal misurazione risiede nel tentativo di fornire un sur-

plus valutativo legato alla concordanza/discordanza delle “visioni” delle varie categorie di soggetti interessati; ciò può rappresentare un utile punto di partenza ai fini di approfondire le motivazioni (con un sicuro miglioramento nell’operato futuro) delle divergenze nei gradimenti e nelle “letture” dei processi, nonché un elemento di rafforzamento dell’*intensità informativa* delle indicazioni emergenti dalla pratica valutativa (nel caso di significative convergenze percettive).

44. **Efficacia delle azioni di diffusione (EAD)**

La griglia di riferimento deve riportare i seguenti elementi: la qualità della progettazione delle azioni di diffusione (qualità della progettazione rispetto alle attività di diffusione), l’implementazione (azioni svolte), il livello quali quantitativo dei risultati conseguiti, l’esistenza e l’efficacia valutazione/monitoraggio delle azioni in oggetto, la loro rilevanza rispetto alla globalità dell’intervento. Esiste poi una serie di possibili indicatori quantitativi rivolti a misurare in termini molto pragmatici gli esiti delle azioni di diffusione e comunicazione (indici di penetrazione delle informazioni, indicatori di vario tipo sulle performance delle comunicazioni telematiche ecc.), che possono essere un valido ausilio a questo specifico ambito di valutazione ma la cui trattazione esula dagli obiettivi del presente lavoro.

45. **Numero di Riedizioni dell’intervento (NR)**

È un indicatore interessante anche per l’utenza, qualora debba effettuare la sua scelta nell’ampio panorama dei progetti.

Al termine di questo lavoro è indispensabile ricordare come la strumentazione proposta (e presentata in questo saggio in modo necessariamente sintetico) rappresenti solo una parte del più ampio processo di valutazione, nonché solo una delle molteplici vie da poter percorrere. Si ricordi che la mera applicazione degli indicatori prescelti (non solo in questo caso specifico ma sempre) è solo un segmento di un disegno e ha un’influenza limitata nell’economia dell’intero processo valutativo e sull’efficacia di quest’ultimo.

A prescindere dall’adeguatezza del corredo strumentale e misurativo, infatti, il successo di un’attività di valutazione non può prescindere dalla competenza “umana”, dalla sensibilità e dalla “capacità di lettura” di chi lavora alla sua applicazione.

Nel suo complesso l’impegno valutativo, se svolto in modo corretto, non è teso a imporre sterili giudizi ma a contribuire in modo determinante,

in un'ottica ciclica, a orientare nella giusta direzione l'intero processo formativo, a partire dalle scelte fondamentali e dalle fasi progettuali. Si tratta di un lavoro teso a "vedere come funzionano veramente le cose"⁴³, del *fil rouge* che consente di fornire continuità e *intelligenza organizzativa* non solo al singolo intervento formativo ma all'economia complessiva del sistema formativo e delle relative politiche.

Riferimenti bibliografici

- Barbier J. M., *L'évaluation en formation*, Presses Univarsitaires de France, Paris, 1977; trad. it., *La valutazione del processo formativo*, Loescher, Torino, 1989.
- Bertin G. (a cura di), *Valutazione e sapere sociologico*, FrancoAngeli, Milano, 1995.
- Bezzi C., "Cosa valutiamo, esattamente", *Rassegna italiana di valutazione*, anno VII, 27, 2003.
- Bezzi C., *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Bisio C. (a cura di), *Valutare in formazione. Azioni, significati, valori*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Camp R., *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*, Itaca, Ravenna, 1991.
- Corbetta P., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 1999.
- Crozier M., "Formazione, intellettualizzazione, creatività del lavoro", in D. De Masi, *Verso la formazione post-industriale*, FrancoAngeli, Milano, 1993.
- Friedmann F. G., Lettera a Ludovico Quaglino, inedito, 1951; citato in G. A. Marselli, "Sociologia del vecchio e nuovo Mezzogiorno", in *Storia del Mezzogiorno*, vol. XIII, Edizioni del Sole, Napoli, 1990.
- Green J. C., Caracelli V. J., Graham W. F., "Toward a Conceptual Framework for Mixed. Method Evaluation Design", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol. 11, n. 3, 1989.
- Guala C., *Metodi della ricerca sociale. La storia, le tecniche, gli indicatori*, Carocci, Roma, 2000.
- House E. R., *Evaluating with Validity*, Sage, Beverly Hills, 1980.
- King G., Keohane R. O., Verba S., *Designing Social Inquiry*, Princeton University Press, Princeton, 1994; cit. in P. Corbetta, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 1999.
- Lazarsfeld P., "Dai concetti agli indici empirici", in R. Boudon e P. Lazarsfeld, *L'analisi empirica nelle scienze sociali*, il Mulino, Bologna, 1969.

⁴³ C. Bezzi, "Cosa valutiamo, esattamente", *Rassegna italiana di valutazione*, VII, 27, 2003, p. 62.

- Lipari D., *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma, 1995.
- MacDonald B., "Evaluation and the Control of Education", in B. MacDonald e R. Walker, *Innovation, Evaluation, Research and the Problem of Control*, Centre for Applied Research in Education, Norwich, 1974.
- Marradi A., *Concetti e metodi per la ricerca sociale*, La Giuntina, Firenze, 1980.
- Marselli G. A., "Sociologia del vecchio e nuovo Mezzogiorno", in *Storia del Mezzogiorno*, vol. XIII, Edizioni del Sole, Napoli, 1990.
- Moro G., *La formazione nelle società post-industriali*, Carocci, Roma, 1998.
- Ragin C. C., *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, 1994; citato in P. Corbetta, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 1999.
- Scriven M., "Pros and Cons about Goal-Free Evaluation", *Evaluation Comment. The Journal of Educational Evaluation*, 3, 4, 1972.
- Schon D. A., *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York, 1983; trad. it., *Il professionista riflessivo*, Dedalo, Bari, 1993.
- Stame N., "La valutazione in Italia: esperienze e prospettive", relazione al congresso costitutivo dell'Associazione Italiana di Valutazione, Roma, 27-28 febbraio 1997; cit. in G. Moro, *La formazione nelle società post-industriali*, Carocci, Roma, 1998.
- Stame N., *L'esperienza della valutazione*, Seam, Roma, 1998.
- Stake R. E., *Evaluating the Arts in Education: A Responsive Approach*, Merrill, Columbus, 1975.
- Stake R. E., "La valutazione 'responsive'", in M. L. Giovannini (a cura di), *La valutazione delle innovazioni nella scuola*, Cappelli, Bologna, 1988.
- Varela F., "Complessità del cervello e autonomia del vivente", in G. L. Bocchi e M. Cerruti (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1985.
- Vergani A., "La valutazione nelle organizzazioni e nei processi formativi: approcci e modelli", in *Atti del Seminario La valutazione della qualità del sistema scolastico*, Boario 8-9 aprile 2002.
- Tessaro F., *La valutazione dei processi formativi*, Armando, Roma, 1997.

Politiche attive e interventi formativi in Provincia di Potenza

a cura di Umberto Pagano e Maria Rosaria Sabia

In occasione dei 10 anni della Riforma dei Servizi per l'Impiego, la Provincia di Potenza propone questo testo che è il prodotto di un momento di riflessione volutamente sospeso tra l'analisi critica degli effetti finora prodotti e l'orizzonte che si va oggi delineando, in una fase storica nella quale i cambiamenti del paradigma economico-produttivo moltiplicano l'impatto sul sistema sociale delle relazioni e sugli stili di vita.

Il testo spazia dall'evoluzione del quadro normativo, con particolare riferimento al ruolo dei CPI, all'analisi di alcune "prassi" particolarmente significative sperimentate in questi ultimi anni, fino alle proposte di modelli gestionali e valutativi che sarà opportuno adottare quanto prima per potenziare l'efficacia delle policy pubbliche nel settore.

Umberto Pagano insegna Sociologia presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope" e presso l'Università degli Studi di Catanzaro "Magna Græcia". È autore di molti saggi e monografie e da molti anni si dedica allo studio del mutamento sociale nei suoi diversi aspetti, con particolare riferimento alle ricadute sul mercato del lavoro e sui processi formativi. Per i nostri tipi ha pubblicato *L'uomo senz'ombra. Elementi di sociologia dell'inautentico* (2007) e *La valorizzazione delle competenze manageriali nell'economia sociale* (2008). È consulente dell'Ufficio Lavoro, Formazione e Politiche Sociali della Provincia di Potenza.

Maria Rosaria Sabia è dirigente dell'Ufficio Lavoro, Formazione e Politiche Sociali della Provincia di Potenza.

Raffaele Sibilio insegna Sociologia presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II" ed è consulente Formez.

Laura De Caro e *Viola Delle Piane* sono esperte di progettazione, organizzazione e gestione di interventi formativi e di organizzazione della P.A. e consulenti Formez.

Maria Lospinuso, *Assunta Sabia*, *Antonio Schettini* e *Gianpiero Tetta* sono consulenti dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Provincia di Potenza.

ISBN 978-88-568-3463-5