

REGIONE UMBRIA

GIUNTA REGIONALE

Valutazione Tematica dell'Avviso pubblico "Erogazione di servizi alle imprese con piano di sviluppo occupazionale anno 2016-2017 Cre.s.c.o. (Crescita, sviluppo, competitività, occupazione)"

Dicembre 2022

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
2. METODOLOGIA DI RICERCA	11
3. IL PUNTO DI VISTA DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE E DEI TIROCINI.....	13
3.1 LA VALUTAZIONE DA PARTE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE.....	13
<i>Domanda A1: Valore aggiunto del corso di formazione rispetto alle conoscenze ed alle competenze che già si possedevano</i>	<i>13</i>
<i>Domanda A2: Utilità del corso rispetto alle mansioni svolte dopo l'assunzione</i>	<i>14</i>
<i>Domanda A3: Metodologie formative del corso</i>	<i>15</i>
<i>Domanda A4: Competenze e disponibilità docenti.....</i>	<i>16</i>
<i>Domanda A5: Durata del corso di formazione</i>	<i>17</i>
<i>Domanda A6: Eventuali problemi relativi alla fase di formazione</i>	<i>18</i>
<i>Domanda A7: Eventuali soluzioni ai problemi riscontrati in fase di formazione</i>	<i>19</i>
3.2 LA VALUTAZIONE DA PARTE DEI DESTINATARI DEI TIROCINI.....	20
<i>Domanda B1: Valore aggiunto del tirocinio rispetto alle competenze già possedute</i>	<i>20</i>
<i>Domanda B2: Valore aggiunto del tirocinio come strumento di pre conoscenza dell'ambiente di lavoro</i>	<i>21</i>
<i>Domanda B3: Affiancamento da parte di tutor o altro personale d'azienda</i>	<i>23</i>
<i>Domanda B4: Qualità dell'affiancamento</i>	<i>23</i>
<i>Domanda B5: Qualità dell'affiancamento</i>	<i>24</i>
<i>Domanda B6: Tipologia di contratto rispetto al lavoro trovato</i>	<i>24</i>
<i>Domanda B7: Coerenza del lavoro trovato con il contenuto della formazione/tirocinio</i>	<i>26</i>
<i>Domanda C1: Canali informativi dai quali i destinatari hanno appreso dell'opportunità del progetto CRESCO.....</i>	<i>27</i>
<i>Domanda C2: Disponibilità a partecipare a futuri corsi aziendali di aggiornamento professionale</i>	<i>29</i>
<i>Domanda C3: Valutazione d'insieme della partecipazione a CRESCO.....</i>	<i>31</i>
4. IL PUNTO DI VISTA DELLE AGENZIE FORMATIVE.....	34
4.1 LE AGENZIE FORMATIVE CHE HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO: GLI INTERVISTATI ED I LORO RUOLI	34
4.2 LA VALUTAZIONE DELL'INNOVATIVITÀ DELLO STRUMENTO	36
<i>Domanda a) Grado di innovatività del progetto CRESCO rispetto alle politiche regionali</i>	<i>36</i>
<i>Domanda b) Grado di innovatività del progetto CRESCO rispetto alle attività dell'Agenzia formativa</i>	<i>36</i>
<i>Domanda c) Rilevanza dei fattori che caratterizzano l'innovatività di CRESCO.....</i>	<i>37</i>
<i>Domanda c) Rilevanza dei fattori che caratterizzano l'innovatività di CRESCO.....</i>	<i>38</i>
4.3 LE RELAZIONI DELLE AGENZIE FORMATIVE CON LE IMPRESE E CON GLI ALTRI SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO	39
<i>Domanda d) Grado di inclusività del progetto CRESCO rispetto alle imprese</i>	<i>39</i>
<i>Domanda e1) Classi dimensionali delle imprese con cui l'Agenzia ha collaborato.....</i>	<i>39</i>
<i>Domanda e2) Eventuali problematiche rispetto a piccole e piccolissime imprese</i>	<i>40</i>
<i>Domanda f) Eventuali miglioramenti nei rapporti tra Agenzie formative e gli altri soggetti coinvolti</i>	<i>41</i>
<i>Domanda g) Le modalità di miglioramento delle relazioni tra Agenzie formative e gli altri soggetti.....</i>	<i>42</i>
<i>Domanda h) Eventuali rapporti preesistenti con le imprese</i>	<i>43</i>
<i>Domanda i) Le imprese e la predisposizione delle domande</i>	<i>43</i>
<i>Domanda l) Eventuali difficoltà delle imprese nella predisposizione delle domande.....</i>	<i>44</i>
<i>Domanda m) Gli strumenti che hanno incontrato maggiore interesse da parte delle imprese</i>	<i>45</i>
<i>Domanda n) L'interesse delle aziende nell'integrazione di più strumenti</i>	<i>46</i>
<i>Domanda o) Gli strumenti più spesso integrati.....</i>	<i>46</i>
<i>Domanda p) La richiesta di sostegno da parte delle imprese dei servizi dell'Agenzia formativa</i>	<i>47</i>

4.4	GLI APPRENDIMENTI MATURATI	47
	<i>Domanda q) Le modalità di realizzazione dell'analisi dei fabbisogni formativi.....</i>	47
	<i>Domanda r) Determinazione di contenuti e metodi formativi dei corsi per i disoccupati</i>	48
	<i>Domanda s) Le modifiche del contesto che hanno determinato la necessità dell'azienda di riqualificazione</i>	49
	<i>Domanda t) Determinazione di contenuti e metodi formativi dei corsi per gli occupati.....</i>	49
	<i>Domanda u) La valutazione degli apprendimenti</i>	50
	<i>Domanda v) Le criticità negli apprendimenti e le eventuali soluzioni alle stesse</i>	51
	<i>Domanda z) I servizi richiesti all'Agenzia formativa successivi all'eventuale inserimento lavorativo del discente... ..</i>	51
4.5	LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'ESPERIENZA CRESCO	52
	<i>Domanda a1) Punti di forza dell'esperienza CRESCO</i>	52
	<i>Domanda a2) Punti di debolezza dell'esperienza CRESCO</i>	53
	<i>Domanda a3) Eventuali proposte di integrazione del modello CRESCO.....</i>	54
	<i>Domanda a4) Interferenze dell'emergenza pandemica con l'esperienza CRESCO.....</i>	55
	<i>Domanda a5) Un giudizio circa le azioni della Regione per la resilienza del sistema a fronte delle suddette interferenze</i>	56
	<i>Domanda a6) Interesse delle Agenzie formative a replicare l'esperienza CRESCO</i>	56
	<i>Domanda a7) Eventuale prosecuzione dei rapporti con le imprese coinvolte</i>	58
	<i>Domanda a8) Disponibilità delle imprese a replicare il modello.....</i>	59
	<i>Domanda a9) Eventuali ulteriori osservazioni, critiche e suggerimenti</i>	60
5.	IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE	61
5.1	LE IMPRESE CHE HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO: DIMENSIONE, SETTORE E CANALI ATTRAVERSO CUI HANNO SAPUTO DI CRESCO 61	
	<i>Domanda 1) Canali attraverso i quali l'impresa ha conosciuto CRESCO</i>	63
5.2	LA COOPERAZIONE DELL'IMPRESA CON LE AGENZIE FORMATIVE ED I CPI	63
	<i>Domanda 2) Eventuali relazioni preesistenti con l'Agenzia formativa</i>	63
	<i>Domanda 3) Valutazione della cooperazione con l'Agenzia formativa</i>	64
	<i>Domanda 4) Disponibilità a nuove collaborazioni con l'Agenzia formativa</i>	65
	<i>Domanda 5) Eventuali interlocuzioni con i CPI nell'ambito del progetto.....</i>	65
	<i>Domanda 6) Valutazione dell'eventuale cooperazione con i CPI.....</i>	66
	<i>Domanda 7) Eventuale ruolo dell'Agenzia formativa nell'analisi dei fabbisogni di capitale umanoi dell'impresa... ..</i>	67
	<i>Domanda 8) Valutazione circa l'eventuale realizzazione dell'analisi dei fabbisogni di capitale umano</i>	68
5.3	EVENTUALI ATTIVITÀ PER LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO IN ASSENZA DI CRESCO	69
	<i>Domanda 9) Eventuali assunzioni, tirocini, formazione ed aggiornamento professionale realizzati dall'impresa in assenza di CRESCO</i>	69
	<i>Domanda 10) Eventuali Piani di sviluppo del capitale umano precedenti a CRESCO</i>	70
5.4	VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELL'ESPERIENZA CRESCO	71
	<i>Domanda 11a) innovatività/efficacia del progetto CRESCO rispetto alle politiche regionali del lavoro.....</i>	71
	<i>Domanda 11b) Innovatività/efficacia inserite da CRESCO nelle attività ordinarie dell'impresa.....</i>	72
	<i>Domanda 11c) la rilevanza dei fattori che caratterizzano l'innovatività di CRESCO.....</i>	72
	<i>Domanda 12) Gli strumenti più utili messi in campo da CRESCO</i>	73
	<i>Domanda 13) Difficoltà, da parte dell'impresa, nella gestione del progetto</i>	74
	<i>Domanda 14) Eventuali proposte di integrazione del modello in caso di replica dell'esperienza</i>	75
6.	CONCLUSIONI	76

1. Introduzione

Il Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013, recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, costituisce il quadro di riferimento delle pratiche di valutazione delle politiche di coesione. In particolare, al capo II del Regolamento (Valutazione), art. 54 si legge: “Disposizioni generali.1. Le valutazioni sono effettuate per migliorare la qualità della progettazione e dell'esecuzione dei programmi e per valutarne l'efficacia, l'efficienza e l'impatto. L'impatto dei programmi viene valutato, alla luce della missione dei rispettivi fondi SIE, in relazione agli obiettivi della strategia dell'Unione per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva (...) 2. Gli Stati membri forniscono le risorse necessarie allo svolgimento delle valutazioni e garantiscono l'esistenza di procedure per la produzione e la raccolta dei dati necessari, compresi i dati relativi agli indicatori comuni e, ove appropriato, agli indicatori specifici per programma. 3. Le valutazioni sono effettuate da esperti interni o esterni funzionalmente indipendenti dalle autorità responsabili dell'attuazione del programma. La Commissione fornisce orientamenti su come effettuare le valutazioni, immediatamente dopo l'entrata in vigore del presente regolamento.” All'art. 57 (Valutazione ex post) si legge: “1. Le valutazioni ex post sono effettuate dalla Commissione o dagli Stati membri in stretta cooperazione con la Commissione. Le valutazioni ex post prendono in esame l'efficacia e l'efficienza dei fondi SIE e il loro contributo alla strategia dell'Unione per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, tenendo conto degli obiettivi definiti in tale strategia dell'Unione e conformemente ai requisiti specifici stabiliti nelle norme specifiche di ciascun fondo. 2. Le valutazioni ex post sono completate entro il 31 dicembre 2024”.

In tale contesto regolamentare ECOTER, E-value e ESA hanno prodotto la valutazione finale del Programma Cre.s.c.o. (Crescita, sviluppo, competitività, occupazione)”, nell'ambito del POR Umbria FSE 2014-2020 - Asse I Occupazione, Priorità di investimento 8.1 R.A. 8.5 - 8.2 R.A. 8.1 e Asse III Istruzione e Formazione, Priorità di investimento 10.3 R.A. 10.4. Le pagine che seguono rendono conto degli esiti della valutazione, fornendo elementi sull'esecuzione del Programma e sulla misura del conseguimento dei suoi obiettivi, sia con riferimento al POR Umbria 2014/20, sia al quadro legislativo regionale che regola il mercato del lavoro e lo sviluppo dell'occupazione, sia infine alle prospettive di attuazione del POR FSE 21/27.

Presentazione dell'organizzazione del rapporto di valutazione

Il presente rapporto è organizzato partendo da una serie di sintetici riferimenti alla natura ed agli obiettivi specifici del Programma, destinati a renderlo fruibile ed utile non solo da parte della Commissione Europea e del Committente regionale, ma anche da parte di altre Direzioni Regionali coinvolte nelle politiche di sviluppo territoriale in senso lato, del Comitato di Sorveglianza del Programma, dei suoi stakeholder e di ogni altro interlocutore sociale, economico ed istituzionale interessato ad esaminare gli esiti di uno dei più ambiziosi interventi di politica attiva del lavoro realizzati in Umbria nell'ultimo decennio.

All'esegesi degli obiettivi e delle modalità di esecuzione del Programma, fa seguito il resoconto di una valutazione in itinere svolta dall'ANPAL, ricomprensente un aggiornamento al 31 marzo 2018, dell'analisi dei dati di attuazione di Cre.s.c.o., che fanno riferimento alle risorse impiegate, ai beneficiari ed ai destinatari delle diverse linee di azione, agli sbocchi occupazionali raggiunti e ad ogni altro aspetto utile a valutare la realizzazione delle attività rispetto ai target ed agli indicatori predefiniti. Nella terza parte del rapporto compaiono gli esiti dell'indagine sul campo, realizzata su di un campione di beneficiari e destinatari finali di CRESCO, dei quali sono state raccolte percezioni e valutazioni sui risultati e sull'impatto generato rispetto agli obiettivi di policy predefiniti. Nelle conclusioni del rapporto si esplicitano le riflessioni utili per ponderare se

riprodurre o meno l'intervento anche nel POR FSE Umbria 21/27 ed ogni elemento utile – se del caso - alla eventuale replica del modello di intervento, tenendo conto dei suoi punti di forza e di debolezza nella programmazione 14/20.

Gli obiettivi del Programma e l'articolazione del suo profilo legislativo ed amministrativo

Col Programma Cre.s.c.o., avviato nel 2016 nel quadro della programmazione 2014-20 del FSE, la Regione Umbria ha inteso porre in campo un intervento articolato di politica del lavoro caratterizzato da elementi di forte innovazione rispetto alle policy ed agli interventi precedenti. Con la D.G.R. n. 320 del 29.03.2016, avente ad oggetto "POR Umbria FSE 2014-2020 Ob. Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione - Asse I Occupazione Priorità di investimento 8.1 R.A. 8.5 - 8.2 R.A. 8.1, Asse III Istruzione e Formazione Priorità di investimento 10.3 R.A. 10.4, la Regione ha prodotto l'atto di indirizzo per l'adozione di un avviso pubblico per l'erogazione di servizi alle imprese con piano di sviluppo occupazionale anno 2016-2017". La successiva DD n. 3391 del 29/04/2016 ha ad oggetto l'approvazione dell'Avviso pubblico "Erogazione di servizi alle imprese con piano di sviluppo occupazionale anno 2016-2017 Cre.s.c.o. (Crescita, sviluppo, competitività, occupazione)" – POR Umbria FSE 2014-2020 Asse I Occupazione, Priorità di investimento 8.1 R.A. 8.5 - 8.2 R.A. 8.1 e Asse III Istruzione e Formazione, Priorità di investimento 10.3 R.A. 10.4.

Le finalità e gli obiettivi dell'avviso pubblico sono quelli di favorire la ripresa del sistema produttivo regionale sostenendo le imprese che investono nella realizzazione dei loro piani di sviluppo; incrementare e migliorare l'occupazione nel territorio regionale; migliorare l'efficacia e la qualità dei servizi per il lavoro attraverso interventi diretti dei Centri per l'Impiego e azioni congiunte con gli Enti di Formazione accreditati. Con l'Avviso la Regione intendeva perseguire gli obiettivi generali di: rispondere ai fabbisogni di personale e di competenze professionali delle imprese del territorio per supportare processi di sviluppo o di riconversione tecnologica e organizzativa; favorire l'incontro tra domanda e offerta di professionalità; offrire ai disoccupati strumenti di politiche attive del lavoro per accrescere le loro competenze, in linea con le esigenze del sistema produttivo locale, e favorire l'ingresso stabile nel mondo del lavoro.

Gli obiettivi specifici erano invece:

- offrire alle imprese del territorio regionale, che manifestino la concreta sussistenza di un piano di sviluppo o di riconversione tecnologica e organizzativa e la necessità di incrementare l'organico aziendale, strumenti formativi e incentivi finalizzati ad agevolare l'attuazione del piano stesso – attraverso l'attivazione di procedure a sportello;
- finanziare a tal fine, con modalità *just in time*, progetti presentati da Enti di Formazione accreditati, su delega specifica di una o più imprese di un medesimo settore o filiera produttiva, elaborati a seguito di un'attenta rilevazione dei fabbisogni di risorse umane e di competenze professionali;
- offrire alle persone in stato di disoccupazione, iscritte ai Centri per l'Impiego della regione, strumenti di sostegno all'inserimento lavorativo, attraverso la promozione di esperienze formative tese ad accrescerne le competenze richieste dal mercato del lavoro e l'erogazione alle imprese di incentivi per l'assunzione.

Potevano presentare proposte organismi di formazione pubblici o privati accreditati ai sensi della normativa regionale per la macro-tipologia formazione continua e permanente, per conto di una o più imprese del medesimo settore o filiera produttiva, anche costituiti in associazioni temporanee di imprese (ATI) o di scopo (ATS). Le imprese potevano essere una o più del medesimo settore o filiera produttiva del territorio regionale o con unità operative ubicate in Regione, interessate da un piano aziendale di sviluppo o di riconversione tecnologica e organizzativa, nel quale fosse programmato un incremento occupazionale relativo alle unità operative ubicate nel territorio regionale. Pertanto, una delle condizioni per presentare le candidature era

che il progetto presentato prevedesse, oltre all'analisi dei fabbisogni professionali e all'attività di supporto all'individuazione delle risorse umane, almeno un'assunzione a tempo indeterminato di persone disoccupate nei dodici mesi successivi alla richiesta.

Come anticipato, il tratto distintivo innovativo di Cre.s.c.o. era costituito dalla messa a disposizione dei richiedenti di un insieme di strumenti di politica attiva del lavoro ordinariamente fruiti in modo separato, non integrato. Tali strumenti erano: incentivi alle assunzioni, processi formativi (formazione per disoccupati), tirocini formativi extracurricolari per disoccupati e formazione aziendale/interaziendale per occupati) a favore delle imprese del territorio che investono nella realizzazione di piani di sviluppo o di riconversione tecnologica e organizzativa, oltre alla possibilità di integrare nell'azione anche una fase di analisi dei fabbisogni professionali delle imprese interessate. Quest'ultima, di evidente interesse e rilevanza, poteva essere svolta dal soggetto proponente (ente di formazione accreditato) insieme alla/e azienda/e coinvolta/e ed essere finalizzata alla rilevazione dei fabbisogni di risorse umane connessi al piano di sviluppo aziendale, all'individuazione e formalizzazione delle relative competenze necessarie ed all'individuazione e definizione degli interventi da realizzare nell'ambito dell'Avviso.

Al fine di comprendere appieno l'articolazione del Programma appare utile aggiungere qualche dettaglio sulle attività consentite a seguito dell'approvazione di una candidatura. Il soggetto proponente doveva richiedere al Centro per l'Impiego (CPI) territorialmente competente l'attivazione di un servizio di preselezione ed incontro domanda/offerta, per l'individuazione dei destinatari dei successivi strumenti. Una volta individuati i destinatari dal CPI, potevano essere attivati uno o più degli strumenti previsti.

La formazione per disoccupati prevedeva l'attivazione di percorsi formativi, rivolti a persone in stato di disoccupazione iscritte ai CPI, per l'acquisizione o il perfezionamento delle competenze richieste dall'impresa ai fini dell'inserimento nel proprio organico. Ciascun intervento formativo poteva avere una durata massima di 100 ore e doveva prevedere un numero minimo di 3 allievi. Le attività formative dovevano rivolgersi ad un numero di disoccupati maggiore rispetto alle assunzioni necessarie e le assunzioni previste effettuarsi all'interno della rosa dei partecipanti.

Per quanto concerne i tirocini formativi extracurricolari per disoccupati, la loro durata era stabilita in quattro mesi, finalizzati a favorire, attraverso un'esperienza on the job, l'inserimento nell'organico aziendale dell'impresa di persone in stato di disoccupazione iscritte ai CPI. Le eventuali assunzioni dovevano effettuarsi all'interno della rosa dei partecipanti all'attività di tirocinio e l'impresa aveva la possibilità di richiedere l'assegnazione di uno o più tirocinanti. All'interno di ogni progetto, ad ogni tirocinante era riconosciuta una somma, a titolo di indennità di partecipazione, pari a € 500,00 lordi mensili (elevabili ad € 800,00 nel caso in cui la sede del tirocinio distasse più di 50 km dal domicilio del tirocinante). All'ente proponente (ente formativo accreditato), per ogni tirocinio, era riconosciuta un'indennità per la definizione del progetto formativo, l'attivazione, l'attività di tutoraggio, la gestione amministrativa e il monitoraggio fisico e finanziario secondo massimali fissati nell'Avviso

Per quanto riguarda gli incentivi alla creazione di rapporti di lavoro per disoccupati, da assumere con contratti a tempo indeterminato, il progetto doveva contenere la richiesta di attivazione dell'incentivo con l'indicazione del numero di incentivi richiesti e l'individuazione del profilo e delle caratteristiche personali delle figure professionali da inserire nell'organico aziendale, indicando, inoltre, l'unità operativa, posta nel territorio regionale, presso cui l'assunzione sarebbe stata effettuata. L'assunzione doveva perfezionarsi entro 30 giorni dalla conclusione del corso o del tirocinio. Le aziende potevano usufruire di incentivi di un ammontare massimo pari a € 5.000,00 per ogni assunzione con contratto di apprendistato o con contratto a tempo indeterminato di giovani di età inferiore a 30 anni; € 7.000,00 per ogni assunzione con contratto a tempo

indeterminato di persone over 30 anni; € 9.000,00 per l'assunzione con contratto a tempo indeterminato di donne o persone over 45 anni. Ulteriori vantaggi a favore delle imprese erano previsti per soggetti gravemente svantaggiati e disabili.

Per quanto concerne infine lo strumento della formazione continua, aziendale o interaziendale, esso era articolato in percorsi formativi rivolti ai lavoratori dell'impresa (lavoratori dipendenti, imprenditori, dirigenti, lavoratori con contratto di somministrazione o a tempo intermittente, collaboratori, lavoratori autonomi con rapporto di collaborazione in regime di esclusività che avessero sede prevalente della loro attività lavorativa presso unità operative ubicate in Umbria. La formazione continua poteva essere attivata soltanto dopo il perfezionamento del numero di assunzioni previste dal progetto. Il finanziamento pubblico concesso per tale attività non poteva essere superiore al 60% (calcolato sull'importo più elevato) del finanziamento.

Nel rapporto ANPAL "CRE.S.CO - Crescita, sviluppo, competitività e occupazione. Una politica di rete e di filiera per la crescita e l'occupazione", che verrà ripreso anche in seguito, si sottolinea come *"fra gli elementi di novità introdotti dall'avviso Cre.s.c.o vada certamente sottolineata la presenza congiunta di più attori del mercato del lavoro (servizi pubblici, agenzie formative, imprese), chiamati ad operare insieme e a mettere in campo le specifiche competenze per il raggiungimento di uno stesso obiettivo, vale a dire il soddisfacimento del bisogno dell'azienda e l'individuazione degli skills necessari, favorendo una spinta verso la creazione di quella rete dei servizi pubblici e privati, che costituirà la spina dorsale del nostro mercato del lavoro"*. Il commento dell'ANPAL sottolinea al tempo stesso, oltre alla rilevanza del tentativo di usare sinergicamente strumenti diversi di politica del lavoro, la complessità del sistema di governance che ha sostenuto Cre.s.c.o., banco di prova importante sul quale sperimentare una serie di relazioni, complementarità e sinergie nient'affatto scontate ed al contrario potenzialmente responsabili dell'inefficacia di altre pratiche.

Il medesimo rapporto ANPAL coglie anche l'elemento relativo di innovazione riscontrabile non nei cinque, singoli dispositivi usati separatamente, bensì nel loro impiego – per così dire – "modulare": "L'abbinamento scelto dall'azienda tra i due strumenti di politica attiva, percorso di formazione e tirocinio, affiancando all'apprendimento delle conoscenze in aula l'apprendimento delle abilità operative on the job attraverso l'esperienza diretta in azienda, pur non rappresentando un elemento innovativo in assoluto, è sicuramente un punto di forza dell'avviso, in quanto viene adattato alle peculiarità aziendali, con possibilità di definire una diversa intensità e componibilità degli interventi a seconda della figura professionale da formare. L'articolarsi del percorso formativo secondo le diverse esigenze, unito alla possibilità di scegliere fra un ampio ventaglio di candidature, costituiscono opportunità molto significative per le aziende, soprattutto in un periodo caratterizzato da rapidi cambiamenti e trasformazioni tecnologiche e organizzative".

Le candidature presentate dagli enti formativi dovevano essere corredate dall'illustrazione del piano di sviluppo o di riconversione dell'impresa o delle imprese interessate, dagli obiettivi del processo da intraprendere, dai fabbisogni di risorse umane e professionali individuati e dall'indicazione degli strumenti previsti che si intendeva utilizzare, con relativi costi, modalità e tempi di attuazione.

Le candidature venivano prese in carico in ordine cronologico di presentazione e sottoposte a valutazione di merito a cura di un apposito Nucleo Tecnico di Valutazione, che ne ha determinato fattibilità, coerenza e sostenibilità. La valutazione, di norma, è avvenuta entro 30 giorni dalla data di ricezione della domanda, fino alla concorrenza delle risorse stanziare per l'Avviso.

Una volta avuta contezza dell'approvazione della richiesta, i proponenti dovevano richiedere al CPI territorialmente competente l'attivazione del servizio di preselezione e incontro domanda/offerta per l'individuazione dei disoccupati beneficiari degli specifici strumenti assegnati all'impresa. Il progetto si doveva concludere entro dodici mesi dall'avvio dell'attività.

Alcuni vincoli erano stati riservati al presidio delle normative vigenti in termini previdenziali ed assicurativi e del principio dell'effettivo incremento del personale promesso dalle imprese al momento della presentazione della domanda. Ad esempio, dimostrare che il posto o i posti occupati non si fossero resi vacanti a seguito di licenziamento per riduzione del personale durante i 12 mesi precedenti alla data di presentazione della domanda. Inoltre, le imprese aggiudicatrici non avrebbero dovuto effettuare, dalla data di presentazione della domanda di incentivo e fino a sei mesi successivi alla data di sottoscrizione dell'atto unilaterale di impegno, licenziamenti per riduzione del personale, né interrompere il rapporto di lavoro a tempo indeterminato per il quale avessero ricevuto l'incentivo per almeno 12 mesi successivi all'assunzione.

In seguito, la D.G.R. n. 971 del 29.08.2016 ha integrato la dotazione finanziaria prevista per l'Avviso Cre.s.c.o., portando l'ammontare complessivo previsto nel Programma per tale Avviso ad € 8.300.000,00; mentre la DGR n. 964 del 29.08.2017 ha ripartito tale somma nelle modalità seguenti: Asse I "Occupazione" – Priorità d'investimento 8.1 : € 5.320.000,00; Asse I "Occupazione" – Priorità d'investimento 8.2 : € 1.980.000,00; Asse III "Istruzione e Formazione" – Priorità d'investimento 10.4 : € 1.000.000,00.

La D.D. N. 9798 DEL 27/09/2017 ha infine avuto ad oggetto l'approvazione della versione aggiornata ai fini della riapertura dell'Avviso pubblico per l'erogazione di servizi alle imprese con piano di sviluppo occupazionale anno 2016-2017 Cre.s.c.o.

La valutazione in itinere dell'ANPAL

Nel 2018 l'ANPAL ha prodotto un proprio studio sul Programma, contenente anche rilevanti elementi valutativi di grande interesse, che in questo paragrafo vengono sinteticamente riepilogati. Riepilogando le caratteristiche identitarie di ciascuno dei cinque possibili strumenti di Cre.s.c.o., l'ANPAL sottolinea come l'*"Analisi dei fabbisogni professionali e supporto all'individuazione delle risorse umane"* abbia rappresentato il punto di partenza della costruzione del progetto e della scelta delle altre misure, dal quale sono partiti gli studi delle realtà aziendali in termini di descrizione puntuale del piano di sviluppo, dei risultati da raggiungere e del fabbisogno di competenze per arrivare a tali obiettivi. In tale fase – sottolinea l'ANPAL - il ruolo dei CPI è risultato fondamentale, quale supporto sia nell'esplicitazione dei fabbisogni legati a specifiche situazioni aziendali, sia nell'attivazione del servizio di preselezione e incontro domanda/offerta di lavoro, al termine del quale si è arrivati all'individuazione dei disoccupati beneficiari. La formazione per i disoccupati, congiuntamente o meno all'opportunità del tirocinio, è stata come anticipato articolata in corsi della durata di cento ore, riguardando sia competenze di carattere tecnico-professionale, sia di tipo trasversale/relazionale individuate come necessarie per l'inserimento nell'organico aziendale. I tirocini sono stati anch'essi riservati ai disoccupati individuati a seguito dell'attività di preselezione e selezione, con l'obiettivo di offrire una esperienza formativa on the job e favorire l'inserimento nell'organico aziendale dell'impresa che ha presentato il progetto di sviluppo aziendale. Essi sono stati attivati o presso l'impresa interessata all'assunzione o presso altre aziende operanti nell'ambito dello stesso settore o filiera produttiva. L'offerta di questa misura è stata comunque garantita a tutti coloro che al termine della partecipazione ai percorsi formativi non sono stati assunti dalle imprese aderenti. Gli *"Incentivi alla creazione di rapporti di lavoro"* per assunzioni con contratti a tempo indeterminato hanno sostenuto le imprese aderenti nel processo di ampliamento dell'organico aziendale e l'avviso ne ha previsto la concessione alle imprese entro trenta giorni dal termine dell'ultima misura di politica attiva erogata. La *"Formazione per occupati"* ha infine rappresentato il naturale completamento dell'azione di sostegno dei piani di sviluppo delle imprese, attraverso l'attivazione di più percorsi formativi attivabili solo a seguito delle assunzioni previste dal progetto.

A seguito della pubblicazione della prima edizione dell'avviso nell'Aprile 2016 – sottolinea l'ANPAL - sono pervenute 235 proposte progettuali, con una richiesta di oltre 10 milioni di risorse pubbliche e 557 assunzioni

a tempo indeterminato. I progetti valutati e finanziati sono stati 186, con 449 impegni all'assunzione da parte di 239 imprese, 845 disoccupati da inserire in 203 percorsi formativi e in 694 tirocini e dell'attuazione di 166 percorsi di formazione continua per 894 lavoratori. I progetti hanno fatto registrare un elevato indice di realizzazione, con il 97% dei progetti avviati, una media dell'84% degli strumenti realizzati e con l'attuazione di 392 assunzioni sulle 449 programmate.

Esaminando i dati degli incentivi per le assunzioni a tempo indeterminato assegnati dalle imprese, l'ANPAL osserva come, dal punto di vista dei beneficiari, si evidenzia una sostanziale parità tra la componente femminile (49,23%) e maschile (51%), mentre con riferimento all'età emerge una leggera prevalenza delle assunzioni a favore degli under 30 (53%).

Dall'analisi dei profili professionali degli assunti risulta che oltre la metà attengono al macrogruppo III-Professioni Tecniche (27,5%), nel quale si concentra anche la maggioranza degli uomini assunti (23%) e al macrogruppo V-Professione qualificate nei commerci e nei servizi (27,1%), nel quale rientra invece oltre un terzo delle donne assunte (34,4%). La lettura in termini di genere evidenzia un differenziale a favore della componente maschile nelle assunzioni del macrogruppo VII, inerente professioni connesse agli impianti e macchinari industriali e una maggiore concentrazione per le donne nelle professioni legate ai lavori d'ufficio.

Nel dettaglio, con riferimento al macrogruppo III, le imprese hanno richiesto profili spendibili nelle attività ricettive e della ristorazione (36,5% del totale degli assunti), nel macrogruppo V (profili spendibili nel campo dell'organizzazione, amministrazione) e nelle attività finanziarie e commerciali (23% del totale).

Dal confronto tra i dati Cre.s.co e quelli dei CPI della Regione Umbria emerge che il 77% delle assunzioni di Cre.s.co si concentra nei primi 5 macrogruppi, contro il 56% delle assunzioni a tempo indeterminato registrate nel Sistema Informativo Lavoro dell'Umbria nel corso del 2017: sembra quindi corretto affermare che il percorso di accompagnamento al lavoro di Cre.s.co attraverso strumenti di politica attiva mirati e condivisi con le imprese richiedenti abbia consentito in generale di trovare un'occupazione non solo stabile ma anche più qualificata e tecnica.

Per quanto riguarda i settori di attività delle imprese beneficiarie degli incentivi all'assunzione – prosegue l'ANPAL - la concentrazione maggiore si registra nelle Attività Manifatturiere (19,4%) e, coerentemente con la tipologia di professionalità inserite, nel Commercio all'ingrosso e al dettaglio (14%) e nelle Attività dei servizi di alloggio e ristorazione (14%). Dall'analisi di genere si segnalano differenziali apprezzabili per le imprese del Macrosettore C (Attività Manifatturiere), in cui si concentrano le assunzioni del 24,6% tra gli uomini contro il 13% tra le donne e per le imprese del Macrosettore Q (Sanità e Assistenza Sociale), che hanno assunto il 15,5% della componente femminile contro il 6,4% della componente maschile. Il confronto con i dati del Sistema Informativo Umbria per il 2017 evidenzia un andamento sostanzialmente analogo in termini di settori trainanti per l'inserimento lavorativo a tempo indeterminato, che risultano essere il Manifatturiero e le Attività dei servizi di alloggio e ristorazione; da notare che, se il dato delle assunzioni in Umbria nel corso del 2017 vede il settore delle Costruzioni al secondo posto (12,5%) in termini di distribuzione percentuale, in Cre.s.co. solo il 2,3% dei disoccupati è stato inserito in imprese di costruzione. La consapevolezza della rilevanza strategica di tale settore, anche nel contesto di emergenza edilizia creatosi in Umbria a seguito degli eventi sismici del 2017, si sono tradotti, in fase di riapertura dell'avviso e di prosecuzione dell'esperienza del progetto Cre.s.co., nel riservare specifiche risorse per incentivare gli inserimenti lavorativi nell'edilizia e costruzioni.

L'ANPAL sottolinea come "l'interesse sia stato dimostrato non solo delle piccole e microimprese, ma anche dalle medie e grandi (...). Altro aspetto da evidenziare è che ha rappresentato in questo caso il punto di forza dell'attività del servizio incrocio domanda e offerta di lavoro dei CPI è stato il fatto che le aziende prese in

carico siano riuscite a ricoprire tutte le posizioni ricercate, confermando che la professionalità degli operatori, fatta di capacità di lettura del fabbisogno aziendale, di conoscenza del mercato del lavoro e capacità di selezione delle risorse umane, consente di far fronte alle variegata esigenze espresse dalle aziende, siano esse piccole realtà o aziende più strutturate ed è fondamentale per la riduzione del fenomeno del mismatch presente nel mercato del lavoro territoriale.

In definitiva l'avviso Cre.s.c.o. ha consentito al servizio domanda e offerta di lavoro dei Centri per l'impiego di avere un rapporto diretto con molte aziende del territorio, rappresentando una concreta opportunità per strutturare una relazione ancor più sistematica e diffusa fra il sistema pubblico e il sistema produttivo locale, necessaria per estendere all'esterno la conoscenza dei servizi alle imprese offerti, incrementare il livello di intermediazione e per dare alle imprese una nuova percezione dei servizi pubblici all'impiego, quali soggetti deputati non solo all'erogazione di servizi amministrativi, ma anche ad un supporto consulenziale e specialistico.

L'ANPAL sottolinea una percentuale di assunzioni a tempo indeterminato realizzate su quelle programmate che raggiunge quasi il 90% e poi "ferma" la propria narrazione al momento in cui la Regione decide di riaprire i termini di scadenza dell'avviso: "Alla scadenza del 31 marzo 2018 sono pervenute 392 proposte progettuali, che coinvolgono 452 aziende per un totale di circa 15 milioni di euro di risorse pubbliche richieste e di 802 assunzioni a tempo indeterminato. Ad oggi sono state valutate e approvate complessivamente 95 proposte progettuali per complessive 250 assunzioni a favore di 132 imprese."

2. Metodologia di ricerca

Tavola 1: Quadro logico della ricerca empirica

Macroaree della valutazione	Elementi costitutivi del modello ed innovatività	Attori e variabili del modello	Ipotesi di approfondimento
Il modello di intervento: Incidenza innovativa Impatto sulla ripresa economica attraverso empowerment del capitale umano	La complementarità e la cooperazione tra attori diversi	Le agenzie formative	Grado di innovazione o meno del ruolo e delle attività svolte, rapporti con la regione, i CPI, le imprese, altri soggetti, caratteristiche dei processi formativi, monitoraggio, valutazione dell'apprendimento, follow up
		Le imprese	Articolazione e qualità dei servizi impiegati, cooperazione tra attori diversi sostegno al reperimento di forza lavoro qualificata, entità delle incentivazioni economiche, efficacia dei processi formativi
		I destinatari finali dei corsisti e dei	Valutazione del corso o del tirocinio, loro utilità rispetto alle mansioni svolte dopo l'assunzione o per l'aggiornamento delle abilità già possedute, valutazione delle metodologie e di altre variabili significative dell'apprendimento, del tutoring, dell'occupazione trovata, ecc..
Il modello di intervento: Incidenza innovativa Impatto sulla ripresa economica attraverso l'empowerment del capitale umano	Il finanziamento dei progetti	Adeguatezza e proprietà motivanti dei servizi e degli incentivi attivati	Verifica dell'atteggiamento e dell'interesse delle imprese in mancanza di cresco
	Le procedure amministrative ed attuative	Accessibilità e diffusione degli avvisi, selezione delle proposte, riapertura dei termini di presentazione	Presentazione a sportello dei progetti e la loro valutazione
			Accessibilità ed amichevolezza del bando
			Prerequisiti dei proponenti
			Vincoli ed obblighi dei beneficiari
			Velocità, flessibilità
	Le tipologie di attività: Il piano aziendale di sviluppo	L'analisi dei fabbisogni	Modelli di analisi impiegati, modalità di rilevazione, rilevanza delle indicazioni degli imprenditori
		La selezione dei candidati	Modelli impiegati
		La formazione dei disoccupati	Contenuti, metodologie, durata, efficacia, feedback
		I tirocini	Contenuti, metodologie, tutoring
		La formazione continua	Fattori critici, soggetti coinvolti, metodologie, durata, efficacia, feedback
Gli incentivi alle assunzioni		Attrattività rispetto alle politiche di recruiting	

Tavola 2: Il quadro logico della ricerca empirica: possibili miglioramenti

	Macroaree della valutazione	Ipotesi di approfondimento
I possibili miglioramenti:	Cooperazione e complementarità tra attori diversi	Possibilità di introdurre modifiche nei ruoli degli attori e/o nella governance dell'intervento; possibilità di aprire la rete cooperativa ad altri soggetti
	Rafforzamento del rapporto con le imprese	Possibilità di stabilizzare e replicare i modelli di cooperazione per la definizione di piani di sviluppo aziendali
	Procedure di attuazione	Possibilità di introdurre dispositivi di semplificazione, velocizzazione e efficientamento del sistema di gestione (sistema informatico, controlli, rendicontazione)
	Altro da specificare	Propensione a replicare il modello o modelli simili

Strumenti di rilevazione

Seguendo le ipotesi e le proposte del quadro logico, gli strumenti di rilevazione sono stati 3 in tutto: un questionario a risposte predefinite ed aperte per il campione delle Agenzie formative; un questionario postale a risposte predefinite ed aperte per il campione di imprese ed un questionario a risposte predefinite per i destinatari finali (Allegato I).

Legenda

Dal momento che i dati di attuazione e le evidenze numeriche del Progetto erano già parte del patrimonio di conoscenze della Regione, questa valutazione ha adottato sostanzialmente un approccio qualitativo, di approfondimento delle ipotesi di ricerca realizzato attraverso una interlocuzione diretta con le agenzie formative e piccoli campioni di imprese e destinatari dell'intervento.

La quantificazione e rappresentazione degli esiti dello studio è stata realizzata attraverso l'applicazione "Google moduli", che produce automaticamente tabelle, istogrammi e grafici dedotti dalle evidenze riscontrate.

Al fine di conservare le proprietà di immediata evidenza di questi ultimi, essi sono stati conservati anche in presenza di entità numeriche estremamente ridotte, come ad esempio le cinque imprese che hanno risposto e di altre più "popolate", come quelle delle Agenzie Formative (dodici in tutto, un campione rappresentativo dell'universo) e dei destinatari finali (diciotto soggetti in tutto per l'intervento formativo, tra utenti dei corsi di formazione per inoccupati e dei corsi di aggiornamento per gli occupati e ventidue tirocinanti).

I questionari di rilevazione erano aperti da una prima sezione anagrafica, ricomprendente per i destinatari finali le fasce di età, il sesso, la scolarità e la provincia di residenza e per le imprese le localizzazioni, le dimensioni ed i settori produttivi. Le quattro variabili anagrafiche incrociano tutti gli item del questionario, ma evidenze sono state commentate solo quando significative, vale a dire correlate alle ipotesi di ricerca. Le evidenze emerse, in alcuni casi (come, ad esempio, quello delle differenti distribuzioni delle risposte tra le due Province), non sono state considerate rilevanti, ma possono funzionare da stimolo per costruire ulteriori, future ipotesi di approfondimento.

Occorre infine sottolineare come l'acronimo NA (non applicabile) che compare nelle tabelle corrisponde a mancate risposte da parte degli intervistati. Nel corso della lettura, sarà evidente come il peso di questa opzione, in numerosi casi, sia assai rilevante o addirittura preponderante. In mancanza di ulteriori riscontri, pertanto, ipotesi formulabili su tale problema, le analisi sono state riferite alle sole percentuali espresse dalle risposte degli intervistati.

3. Il punto di vista dei destinatari delle attività formative e dei tirocini

3.1 La valutazione da parte dei destinatari delle attività formative

Domanda A1: Valore aggiunto del corso di formazione rispetto alle conoscenze ed alle competenze che già si possedevano

Un rapido sguardo al campione esaminato rivela come i destinatari delle attività formative che hanno compilato il questionario siano stati 18, a parte uno, tutti residenti nella Provincia di Perugia. 11 di loro si collocano nella fascia di età fino a 35 anni, il resto in quella oltre i 35. Sempre 11 si collocano nelle scolarità ricomprese nel gruppo: licenzia media inferiore/ media superiore/ qualifica professionale regionale e 7 in quello laurea triennale/ specialistica/ post-laurea. Per quanto concerne il genere, sono stati interpellati 8 maschi e 10 femmine.

La prima domanda esplorava, in una dimensione complessiva, il valore aggiunto del corso di formazione rispetto alle conoscenze ed alle competenze che già si possedevano; le tabelle che seguono rendono conto delle valutazioni espresse:

Tabella A1.1: Risposte dei destinatari a seconda del "Provincia di residenza"

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	2	1,0%	0	1,0%	2	11,1%
Corso di formazione	Sufficiente	4	23,5%	1	100,0%	5	27,8%
Corso di formazione	Elevato	11	64,7%	0	0,0%	11	61,1%
Corso di formazione	NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tot		17	100,0%	1	100,0%	18	100,0%

Tabella A1.2: Risposte dei destinatari a seconda della "Età"

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	1	9,1%	1	14,3%	2	11,1%
Corso di formazione	Sufficiente	3	27,3%	2	28,6%	5	27,8%
Corso di formazione	Elevato	7	63,6%	4	57,1%	11	61,1%
Corso di formazione	NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
corso di formazione	Tot	11	100,0%	7	100,0%	18	100,0%

Tabella A1.3: Risposte dei destinatari a seconda della "Scolarità"

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	0	0%	2	22%	2	11,1%
Corso di formazione	Sufficiente	4	36%	1	11%	5	27,8%
Corso di formazione	Elevato	7	64%	4	44%	11	61,1%
Corso di formazione	NA	0	0%	0	0%	0	0,0%
corso di formazione	Tot	11	100%	9	100%	18	100%

Tabella A1.4: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	0	0,0%	2	20,0%	2	11,1%
Corso di formazione	Sufficiente	3	37,5%	2	20,0%	5	27,8%
Corso di formazione	Elevato	5	62,5%	6	60,0%	11	61,1%
Corso di formazione	NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Corso di formazione	Tot	8	100,0%	10	100,0%	18	100,0%

Il valore aggiunto del corso frequentato era da quantificare su una scala di intensità da 1 (scarso) a 5 (molto elevato). La prima evidenza che emerge è la polarizzazione sul grado “elevato” che attraversa in modo sostanzialmente omogeneo tutte le variabili anagrafiche del questionario. Questo valore, sommato al grado di intensità “sufficiente” (a debita distanza da “elevato”) caratterizza quasi il 90% delle risposte, limitando a soli due corsisti la presenza di un giudizio “insufficiente”. Il corso è stato valutato positivamente più dai corsisti delle fasce scolari medio basse (64%) che da quelle più elevate (il 44% di queste lo ha giudicato di qualità elevata e l’11% sufficiente). La variabile di genere non ha fatto registrare variazioni degne di commento. A livello generale, tenendo conto di tutte le dimensioni di una esperienza formativa per propria natura complessa ed articolata, i corsi di formazione del Progetto CRESCO hanno funzionato, hanno incrementato il livello delle competenze possedute dai corsisti prima dell’esperienza formativa ed appare abbastanza scontato il fatto che questo sia stato più vero per i discenti a scolarità medio bassa che per quelli ad elevata scolarità, che arrivano all’esperienza formativa con un bagaglio di competenze generalistiche molto più completo. Ad ogni modo, colpisce il fatto che – anche tra i discenti più scolarizzati, il 44% abbiano giudicato lo stesso “elevato” il valore aggiunto del corso. Non appare certamente frequente una situazione didattica di questo tipo, dove in media la metà circa dei corsisti di scolarità molto disomogenee apprezzino l’esperienza formativa quasi nella medesima misura. Si può ipotizzare che, al di là dei contenuti dei corsi, le competenze dei formatori e le metodologie didattiche abbiano svolto un ruolo positivo.

Domanda A2: Utilità del corso rispetto alle mansioni svolte dopo l’assunzione

La seconda domanda costituiva una cortina tornasole rilevante delle evidenze emerse dalla prima, dal momento che – in linea di principio – un corso di formazione può essere ben eseguito ed efficace in termini di competenze diffuse, ma queste ultime possono poi rivelarsi disallineate rispetto alle mansioni lavorative svolte poi in azienda

Tabella A2.1: Risposte dei destinatari a seconda dell’“Età”

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	2	18,18%	1	14,29%	3	16,67%
Corso di formazione	Sufficiente	2	18,18%	2	28,57%	4	22,22%
Corso di formazione	Elevato	7	63,64%	4	57,14%	11	61,11%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
corso di formazione	Tot	11	100,00%	7	100,00%	18	100,00%

Tabella A2.2: Risposte dei destinatari a seconda della “Scolarità”

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	1	9%	2	29%	3	17%
Corso di formazione	Sufficiente	3	27%	1	14%	4	22%
Corso di formazione	Elevato	7	64%	4	57%	11	61%
Corso di formazione	NA	0	0%	0	0%	0	0%
corso di formazione	Tot	11	100%	7	100%	18	100%

Tabella A2.3: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	2	25,00%	1	10,00%	3	16,67%
Corso di formazione	Sufficiente	1	12,50%	3	30,00%	4	22,22%
Corso di formazione	Elevato	5	62,50%	6	60,00%	11	61,11%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	Tot	8	100,00%	10	100,00%	18	100,00%

In un quadro generale di sostanziale apprezzamento della sintonia tra competenze apprese e richieste sul luogo di lavoro, tuttavia si rivela in questo caso, tra i corsisti più scolarizzati, quasi il 30% di intervistati che hanno giudicato il corso insufficiente. Rispetto alla disamina degli esiti del primo quesito, questa evidenza “sporca” leggermente il primitivo scenario molto positivo. Pur tenendo presente che, data la dimensione del nostro campione, il 29% degli intervistati corrisponde a due soli casi su sette, tuttavia, questa evidenza invia un segnale in controtendenza che non sarebbe utile sottovalutare. Nella misura del 90% le donne hanno giudicato sufficiente e ancor più elevato l’allineamento tra corso e competenze richieste, mentre tra gli uomini l’entusiasmo è risultato più tiepido. Le due classi di età non evidenziano invece una particolare significatività delle piccole differenze riscontrate.

Scendendo più nel dettaglio delle diverse componenti dell’esperienza formativa, sono state richieste ai corsisti valutazioni sulle metodologie formative impiegate, sulle competenze e sulla disponibilità dei formatori, sull’adeguatezza della durata del corso, sulle sue eventuali criticità e sulle relative soluzioni adottate.

Domanda A3: Metodologie formative del corso

Per quanto concerne le metodologie, quelle che seguono sono le evidenze emerse:

Tabella A3.1: Risposte dei destinatari a seconda della “Età”

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	1	9,09%	0	0,00%	1	5,56%
Corso di formazione	Sufficiente	2	18,18%	3	42,86%	5	27,78%
Corso di formazione	Elevato	8	72,73%	4	57,14%	12	66,67%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
corso di formazione	Tot	11	100,00%	7	100,00%	18	100,00%

Tabella A3.2: Risposte dei destinatari a seconda della “Scolarità”

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	0	0%	1	14%	1	6%
Corso di formazione	Sufficiente	4	36%	1	14%	5	28%
Corso di formazione	Elevato	7	64%	5	71%	12	67%
Corso di formazione	NA	0	0%	0	0%	0	0%
corso di formazione	Tot	11	100%	7	100%	18	100%

Tabella A3.3: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	0	0,00%	1	10,00%	1	5,56%
Corso di formazione	Sufficiente	2	25,00%	3	30,00%	5	27,78%
Corso di formazione	Elevato	6	75,00%	6	60,00%	12	66,67%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	Tot	8	100,00%	10	100,00%	18	100,00%

Le metodologie adottate vanno evidentemente considerate uno degli elementi di successo dei corsi: per le tre variabili anagrafiche considerate, le valutazioni si attestano molto più sul grado elevato che su quello semplicemente sufficiente e, soprattutto, una sola valutazione è risultata discordante. Una certa differenza di gradimento si riscontra nelle due classi di età delle quali l’una, quella dei più giovani, si è rivelata decisamente più soddisfatta di quella degli over 35. I più altamente scolarizzati maschi hanno apprezzato le metodologie didattiche più di quelle meno scolarizzate e delle donne.

Domanda A4: Competenze e disponibilità docenti

Riguardo le competenze e le disponibilità dei docenti, queste sono le evidenze emerse:

Tabella A4.1: Risposte dei destinatari a seconda della “Età”

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	Sufficiente	1	9,09%	1	14,29%	2	11,11%
Corso di formazione	Elevato	10	90,91%	6	85,71%	16	88,89%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
corso di formazione	Tot	11	100,00%	7	100,00%	18	100,00%

Tabella A4.2: Risposte dei destinatari a seconda della “Scolarità”

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Corso di formazione	Sufficiente	2	18%	0	0%	2	11%
Corso di formazione	Elevato	9	82%	7	100%	16	89%
Corso di formazione	NA	0	0%	0	0%	0	0%
corso di formazione	Tot	11	100%	7	100%	18	100%

Tabella A4.3: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Corso di formazione	Insufficiente	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	Sufficiente	1	12,50%	1	10,00%	2	11,11%
Corso di formazione	Elevato	7	87,50%	9	90,00%	16	88,89%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	Tot	8	100,00%	10	100,00%	18	100,00%

Al fianco delle metodologie formative adottate, ancora più marcato risulta l’apprezzamento del corpo docente, con differenze poco significative tra classi di età, scolarizzazione e sesso dei discenti.

Domanda A5: Durata del corso di formazione

Per quanto concerne la valutazione della congruità della durata del corso di formazione, i dati emersi sono quelli che seguono:

Tabella A5.1: Risposte dei destinatari a seconda della “Età”

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Corso di formazione	Troppo breve	1	10,00%	0	0,00%	1	5,88%
Corso di formazione	Troppo lungo	0	0,00%	1	14,29%	1	5,88%
Corso di formazione	Durata Idonea	9	90,00%	6	85,71%	15	88,24%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
corso di formazione	Tot	10	100,00%	7	100,00%	17	100,00%

Tabella A5.2: Risposte dei destinatari a seconda della “Scolarità”

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Corso di formazione	Troppo breve	0	0%	1	14%	1	6%
Corso di formazione	Troppo lungo	0	0%	2	29%	2	11%
Corso di formazione	Durata Idonea	11	100%	4	57%	15	83%
Corso di formazione	NA	0	0%	0	0%	0	0%
corso di formazione	Tot	11	100%	7	100%	18	100%

Tabella A5.3: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Corso di formazione	Troppo breve	0	0,00%	1	10,00%	1	5,56%
Corso di formazione	Troppo lungo	0	0,00%	2	20,00%	2	11,11%
Corso di formazione	Durata Idonea	8	100,00%	7	70,00%	15	83,33%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	Tot	8	100,00%	10	100,00%	18	100,00%

Rispetto alle due classi di età, la valutazione appare ampiamente positiva sia da parte dei più che dei meno giovani. Sono invece più articolati i giudizi a seconda delle classi di scolarità: unanime il giudizio positivo da parte dei meno scolarizzati, mentre i più altamente scolarizzati hanno trovato l’esperienza formativa troppo breve (14%) o troppo lunga (29%): in questo caso, la somma degli “scontenti” supera complessivamente quella dei discenti soddisfatti. All’interno degli scontenti, quelli che hanno trovato il corso eccessivamente lungo sono più del doppio di quelli che lo hanno trovato troppo breve, circostanza che richiederebbe ulteriori approfondimenti prima di produrre consigli ed orientamenti sensati per il futuro.

L’esplorazione delle eventuali criticità di qualunque natura (legate all’apprendimento o all’organizzazione dei corsi) prodottasi all’interno del corso ha fatto registrare le evidenze che seguono:

Domanda A6: Eventuali problemi relativi alla fase di formazione

Tabella A6.1: Risposte dei destinatari a seconda della “Età”

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Corso di formazione	Problemi di apprendim.	1	9,09%	0	0,00%	1	5,56%
Corso di formazione	Problemi organizzativi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	Nessun problema	10	90,91%	7	100,00%	17	94,44%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
corso di formazione	Tot	11	100,00%	7	100,00%	18	100,00%

Tabella A6.2: Risposte dei destinatari a seconda della “Scolarità”

Tipologia di intervento	Risposta	Licenza media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Corso di formazione	Problemi di apprendim.	0	0%	1	14%	1	6%
Corso di formazione	Problemi organizzativi	0	0%	0	0%	0	0%
Corso di formazione	Nessun problema	11	100%	6	86%	17	94%
Corso di formazione	NA	0	0%	0	0%	0	0%
corso di formazione	Tot	11	100%	7	100%	18	100%

Tabella A6.3: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Corso di formazione	Problemi di apprendim.	0	0,00%	1	10,00%	1	5,56%
Corso di formazione	Problemi organizzativi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	Nessun problema	8	100,00%	9	90,00%	17	94,44%
Corso di formazione	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	Tot	8	100,00%	10	100,00%	18	100,00%

Pertanto, sia dal punto di vista delle dinamiche dell’apprendimento che da quello dell’organizzazione in senso lato, l’esperienza non ha fatto riscontrare criticità di sorta; l’esplorazione di possibili diverse sensibilità legate all’età, al sesso ed alla scolarità dei discenti non ha rivelato differenze rilevanti.

Domanda A7: Eventuali soluzioni ai problemi riscontrati in fase di formazione

Tabella A7.1: Risposte dei destinatari a seconda della “Età”

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Corso di formazione	Non affrontati	1	9,09%	1	14,29%	2	11,11%
Corso di formazione	Non risolti	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	RISOLTI	6	54,55%	4	57,14%	10	55,56%
Corso di formazione	NA	4	36,36%	2	28,57%	6	33,33%
corso di formazione	Tot	11	100,00%	7	100,00%	18	100,00%

Tabella A7.2: Risposte dei destinatari a seconda della “Scolarità”

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Corso di formazione	Non affrontati	1	9%	1	14%	2	11%
Corso di formazione	Non risolti	0	0%	0	0%	0	0%
Corso di formazione	RISOLTI	5	45%	5	71%	10	56%
Corso di formazione	NA	5	45%	1	14%	6	33%
corso di formazione	Tot	11	100%	7	100%	18	100%

Tabella A7.3: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Corso di formazione	Non affrontati	1	12,50%	1	10,00%	2	11,11%
Corso di formazione	Non risolti	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Corso di formazione	RISOLTI	4	50,00%	6	60,00%	10	55,56%
Corso di formazione	NA	3	37,50%	3	30,00%	6	33,33%
Corso di formazione	Tot	8	100,00%	10	100,00%	18	100,00%

Considerata la sostanziale linearità e buona qualità dell’esperienza, coerentemente, la nostra indagine non ha rivelato particolari evidenze aggiuntive rispetto alle modalità con cui siano state affrontate e superate eventuali difficoltà.

3.2 La valutazione da parte dei destinatari dei tirocini

Assai rilevanti, come noto, sono le differenze tra le esperienze di formazione e quelle di tirocinio, sia dal punto di vista dello status giuridico del dispositivo, sia delle sue peculiari finalità e contesto di attuazione. In questo caso, il nostro campione di riferimento ammonta a 22 tirocinanti, dei quali 5 residenti nella Provincia di Terni. Per questo, abbiamo conservato nelle tabelle che seguono anche quella della disaggregazione dei dati sulle due provincie.

Domanda B1: Valore aggiunto del tirocinio rispetto alle competenze già possedute

Alla domanda su quale sia stato stavolta il valore aggiunto del tirocinio rispetto alle competenze già possedute, sono state riscontrate le evidenze che seguono:

Tabella B1.1: Risposte dei destinatari a seconda del “Provincia di residenza

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	7	41,18%	2	40,00%	9	40,91%
Tirocinio	Sufficiente	1	5,88%	1	20,00%	2	9,09%
Tirocinio	Elevato	7	41,18%	2	40,00%	9	40,91%
Tirocinio	NA	2	11,76%	0	0,00%	2	9,09%
Tot		17	100,00%	5	100,00%	22	100,00%

Tabella B1.2: Risposte dei destinatari a seconda della "Età"

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	2	33,33%	7	58,33%	9	50,00%
Tirocinio	Sufficiente	1	16,67%	1	8,33%	2	11,11%
Tirocinio	Elevato	2	33,33%	3	25,00%	5	27,78%
Tirocinio	NA	1	16,67%	1	8,33%	2	11,11%
tirocinio	Tot	6	100,00%	12	100,00%	18	100,00%

Tabella B1.3: Risposte dei destinatari a seconda della "Scolarità"

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	3	60%	6	35%	9	41%
Tirocinio	Sufficiente	0	0%	2	12%	2	9%
Tirocinio	Elevato	2	40%	7	41%	9	41%
Tirocinio	NA	0	0%	2	12%	2	9%
tirocinio	Tot	5	100%	17	100%	22	100%

Tabella B1.4: Risposte dei destinatari a seconda del "Sesso"

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	4	50,00%	5	38,46%	9	45,00%
Tirocinio	Sufficiente	1	12,50%	1	7,69%	2	10,00%
Tirocinio	Elevato	1	12,50%	0	0,00%	1	5,00%
Tirocinio	NA	2	25,00%	7	53,85%	8	40,00%
Tirocinio	Tot	8	100,00%	13	100,00%	20	100,00%

Con tutta evidenza, nel Progetto CRESCO i tirocini non hanno funzionato altrettanto bene dei corsi di formazione. Considerando la variabile dell'età dei partecipanti, nel caso dei più giovani supera il 30% la percentuale degli insoddisfatti, mentre per gli over 35 sfiora addirittura il 60%. Gli insoddisfatti si distribuiscono in percentuali simili a Perugia e a Terni. Anche rispetto alla variabile "scolarità" la percentuale degli scontenti, tra i meno scolarizzati, è del 60%. Tra i più scolarizzati invece le percentuali si presentano invertite: i giudizi "sufficiente" ed "elevato" superano quelli "insufficienti". I maschi hanno espresso un giudizio più severo delle femmine. Evidentemente, questa evidenza ha richiesto una esplorazione ulteriore su quali possano essere le cause delle differenze di valutazione. In tal senso sono stati esaminati i dati che seguono.

Domanda B2: Valore aggiunto del tirocinio come strumento di pre conoscenza dell'ambiente di lavoro

Il tirocinio, nelle ipotesi della ricerca, può essere valutato come uno strumento di pre conoscenza dell'ambiente di lavoro. Quello che segue racconta il grado di accordo/disaccordo su tale ipotesi:

Tabella B2.1: Risposte dei destinatari a seconda del “Provincia di residenza”

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	7	41,18%	2	40,00%	9	40,91%
Tirocinio	Sufficiente	2	11,76%	2	40,00%	4	18,18%
Tirocinio	Elevato	7	41,18%	1	20,00%	8	36,36%
Tirocinio	NA	1	5,88%	0	0,00%	1	4,55%
Tot		17	100,00%	5	100,00%	22	100,00%

Tabella B2.2: Risposte dei destinatari a seconda della “Età”

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	3	33,33%	6	46,15%	9	40,91%
Tirocinio	Sufficiente	1	11,11%	3	23,08%	4	18,18%
Tirocinio	Elevato	5	55,56%	3	23,08%	8	36,36%
Tirocinio	NA	0	0,00%	1	7,69%	1	4,55%
tirocinio	Tot	9	100,00%	13	100,00%	22	100,00%

Tabella B2.3: Risposte dei destinatari a seconda della “Scolarità”

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	3	60%	6	38%	9	43%
Tirocinio	Sufficiente	0	0%	2	13%	2	10%
Tirocinio	Elevato	2	40%	7	44%	9	43%
Tirocinio	NA	0	0%	1	6%	1	5%
tirocinio	Tot	5	100%	16	100%	21	100%

Tabella B2.4: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	3	37,50%	6	46,15%	9	42,86%
Tirocinio	Sufficiente	3	37,50%	1	7,69%	4	19,05%
Tirocinio	Elevato	2	25,00%	6	46,15%	8	38,10%
Tirocinio	NA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Tirocinio	Tot	8	100,00%	13	100,00%	21	100,00%

Le evidenze rilevate evidenziano un quadro frammentato, disomogeneo e ricco di spunti interessanti. Rispetto alla variabile “età dei partecipanti”

Rispetto alla variabile scolarità dei partecipanti, in più del 60% dei casi gli interpellati meno scolarizzati (si ricordi che si sta parlando in termini assoluti di soli 5 tirocinanti) non hanno apprezzato l’esperienza. Nel 57% dei casi, tra i più scolarizzati, il giudizio è stato tra “sufficiente” ed “elevato”, ma gli scontenti hanno sfiorato il 40%: si deve pertanto parlare di un orientamento controverso. I tirocinanti meno giovani sono più critici rispetto ai più giovani e nel 46% dei casi lo hanno chiaramente esplicitato. I più giovani sono stati di

orientamento più positivo, ma anche per questa fascia gli scontenti superano il 30%. Rispetto alla variabile di genere, spicca il dato del 46,15% di femmine molto critiche. In definitiva, che il tirocinio possa essere un efficace introduzione al lavoro e maturazione di pre conoscenza rimane un'ipotesi solo parzialmente convalidata.

Domanda B3: Affiancamento da parte di tutor o altro personale d'azienda

Tabella B3.1: Risposte dei destinatari a seconda del "Provincia di residenza"

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Tirocinio	NO	1	5,88%	1	20,00%	2	9,09%
Tirocinio	SI	15	88,24%	3	60,00%	18	81,82%
Tirocinio	NA	1	5,88%	1	20,00%	2	9,09%
Tot		17	100,00%	5	100,00%	22	100,00%

La possibilità che un tirocinio costituisca un efficace strumento di conoscenza degli ambienti di lavoro o nel migliore dei casi di preselezione della mano d'opera è, come noto, altamente legata alle modalità di realizzazione ed alla qualità del tirocinio, specialmente in termine di più o meno efficace affiancamento da parte di un tutor esperto ed effettivamente "dedicato" al tirocinante. Dalla nostra indagine, per quanto concerne la presenza o meno del tutor, la risposta è affermativa in 20 casi su 22, il che significa che – tra l'altro – nei due casi segnalati si potrebbe essere verificata una omissione nel rispetto delle normative vigenti.

Nella stragrande maggioranza dei casi i tirocini paiono essersi svolti nel quadro del rispetto delle regole, e questo è quanto invece emerge sulla qualità del servizio:

Domanda B4: Qualità dell'affiancamento

Tabella B4.1: Risposte dei destinatari a seconda della Provincia di residenza

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	3	17,65%	2	40,00%	5	22,73%
Tirocinio	Sufficiente	5	29,41%	1	20,00%	6	27,27%
Tirocinio	Elevato	7	41,18%	2	40,00%	9	40,91%
Tirocinio	NA	2	11,76%	0	0,00%	2	9,09%
Tot		17	100,00%	5	100,00%	22	100,00%

Tabella B4.2: Risposte dei destinatari a seconda della "Età"

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	1	11,11%	4	30,77%	5	22,73%
Tirocinio	Sufficiente	3	33,33%	3	23,08%	6	27,27%
Tirocinio	Elevato	5	55,56%	4	30,77%	9	40,91%
Tirocinio	NA	0	0,00%	2	15,38%	2	9,09%
tirocinio	Tot	9	100,00%	13	100,00%	22	100,00%

Tabella B4.3: Risposte dei destinatari a seconda della “Scolarità”

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	2	40%	3	18%	5	23%
Tirocinio	Sufficiente	2	40%	4	24%	6	27%
Tirocinio	Elevato	1	20%	8	47%	9	41%
Tirocinio	NA	0	0%	2	12%	2	9%
tirocinio	Tot	5	100%	17	100%	22	100%

Tabella B4.4: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Tirocinio	Insufficiente	1	12,50%	4	30,77%	5	23,81%
Tirocinio	Sufficiente	3	37,50%	3	23,08%	6	28,57%
Tirocinio	Elevato	4	50,00%	5	38,46%	9	42,86%
Tirocinio	NA	0	0,00%	1	7,69%	1	4,76%
Tirocinio	Tot	8	100,00%	13	100,00%	21	100,00%

Domanda B5: Qualità dell'affiancamento

Tabella B5.1: Risposte dei destinatari a seconda del “Provincia di residenza”

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Tirocinio	NO	6	35,29%	1	20,00%	7	31,82%
Tirocinio	Sì c/o azienda tirocinio	9	52,94%	2	40,00%	11	50,00%
Tirocinio	Sì c/o altra azienda	2	11,76%	1	20,00%	3	13,64%
Tirocinio	NA	0	0,00%	1	20,00%	1	4,55%
Tot		17	100,00%	5	100,00%	22	100,00%

La qualità dell'affiancamento dei tirocinanti rispecchia una situazione di luci ed ombre: la grande maggioranza dei più giovani giudica la qualità del tutoring da sufficiente ed elevata, poco più dell'11% la ritiene insufficiente. Ma nella classe di età degli over 35 gli scontenti salgono al 30% e tra quelli meno scolarizzati al 40%. Il 40% dei tirocinanti di Terni presentano un grado di insoddisfazione del 40%. In questo caso, la valutazione deve sottolineare la gravità della presenza di tirocinanti insoddisfatti, dal momento che – nel tirocinio – la presenza di un tutor che affianchi al meglio i progressi del tirocinante, sappia ben equilibrare apprendimento e lavoro e soprattutto invii feed back rilevanti sia all'impresa che al tirocinante costituisce un ingrediente fondamentale per la riuscita dell'inserimento.

Domanda B6: Tipologia di contratto rispetto al lavoro trovato

Molto rilevante, per evidenti ragioni, era il quesito sulla tipologia di contratto ottenuta rispetto all'impiego trovato e quello sulla coerenza tra impiego trovato e contenuto dell'esperienza di formazione o di tirocinio. Le tabelle che seguono danno evidenza alle evidenze emerse. Per quanto concerne l'inquadramento occupazionale ottenuto:

Tabella B6.1: Risposte dei destinatari a seconda del "Provincia di residenza"

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Tirocinio	Nessun contratto	0	0,00%	1	20,00%	1	4,55%
Tirocinio	Altri contratti	3	17,65%	2	40,00%	5	22,73%
Tirocinio	Tempo indeterminato	8	47,06%	0	0,00%	8	36,36%
Tirocinio	NA	6	35,29%	2	40,00%	8	36,36%
Tot		17	100,00%	5	100,00%	22	100,00%

Tabella B6.2: Risposte dei destinatari a seconda della "Età"

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Tirocinio	Nessun contratto	0	0,00%	1	7,69%	1	4,55%
Tirocinio	Altri contratti	3	33,33%	2	15,38%	5	22,73%
Tirocinio	Tempo indeterminato	5	55,56%	3	23,08%	8	36,36%
Tirocinio	NA	1	11,11%	7	53,85%	8	36,36%
tirocinio	Tot	9	100,00%	13	100,00%	22	100,00%

Tabella B6.3: Risposte dei destinatari a seconda della "Scolarità"

Tipologia di intervento	Risposta	Licenza media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Tirocinio	Nessun contratto	0	0%	1	6%	1	5%
Tirocinio	Altri contratti	0	0%	5	29%	5	23%
Tirocinio	Tempo indeterminato	0	0%	8	47%	8	36%
Tirocinio	NA	5	100%	3	18%	8	36%
tirocinio	Tot	5	100%	17	100%	22	100%

Tabella B6.4: Risposte dei destinatari a seconda del "Sesso"

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Tirocinio	Nessun contratto	2	25,00%	4	30,77%	6	28,57%
Tirocinio	Altri contratti	5	62,50%	6	46,15%	11	52,38%
Tirocinio	Tempo indeterminato	1	12,50%	2	15,38%	3	14,29%
Tirocinio	NA	0	0,00%	1	7,69%	1	4,76%
Tirocinio	Tot	8	100,00%	13	100,00%	21	100,00%

In primo luogo, pare da sottolineare il fatto che un solo intervistato segnali l'esito negativo dell'esperienza, non avendo ottenuto al suo termine contratti di alcun tipo. Di contro, i più giovani hanno ottenuto contratti a tempo indeterminato nel 55,56% dei casi ed altri tipi di contratti nel 33,33%. I più scolarizzati hanno ottenuto un contratto a tempo indeterminato nel 47% dei casi ed altri tipi di contratti nel 20%. Le donne non hanno ottenuto nessun tipo di contratto in più del 30% dei casi, contro il 25% degli uomini, mentre sono lievemente superiori agli uomini le donne che hanno ottenuto un contratto a tempo indeterminato. Gli uomini hanno ottenuto altri tipi di contratti i più del 62% dei casi, contro il 46% circa delle donne. Riguardo le differenze tra le due province, peraltro fortemente squilibrate rispetto al numero dei questionari recuperati, Perugia ha offerto più contratti a tempo indeterminato rispetto a Terni.

Domanda B7: Coerenza del lavoro trovato con il contenuto della formazione/tirocinio

Per quanto invece concerne la coerenza del lavoro trovato con il contenuto della formazione/tirocinio:

Tabella B7.1: Risposte dei destinatari a seconda del "Provincia di residenza"

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Tirocinio	NO	1	5,88%	2	40,00%	3	13,64%
Tirocinio	In parte	3	17,65%	1	20,00%	4	18,18%
Tirocinio	Del tutto	6	35,29%	1	20,00%	7	31,82%
Tirocinio	NA	7	41,18%	1	20,00%	8	36,36%
Tot		17	100,00%	5	100,00%	22	100,00%

Tabella B7.2: Risposte dei destinatari a seconda dell' "Età"

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Tirocinio	NO	2	22,22%	1	7,69%	3	13,64%
Tirocinio	In parte	2	22,22%	2	15,38%	4	18,18%
Tirocinio	Del tutto	4	44,44%	3	23,08%	7	31,82%
Tirocinio	NA	1	11,11%	7	53,85%	8	36,36%
tirocinio	Tot	9	100,00%	13	100,00%	22	100,00%

Tabella B7.3: Risposte dei destinatari a seconda della "Scolarità"

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Tirocinio	NO	0	0%	3	18%	3	14%
Tirocinio	In parte	0	0%	4	24%	4	18%
Tirocinio	Del tutto	1	20%	6	35%	7	32%
Tirocinio	NA	4	80%	4	24%	8	36%
tirocinio	Tot	5	100%	17	100%	22	100%

Tabella B7.4: Risposte dei destinatari a seconda del "Sesso"

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Tirocinio	NO	2	12,50%	1	4,35%	3	7,69%
Tirocinio	In parte	2	12,50%	2	8,70%	4	10,26%
Tirocinio	Del tutto	2	12,50%	5	21,74%	7	17,95%
Tirocinio	NA	2	12,50%	5	21,74%	7	17,95%
Tirocinio	Tot	8	100,00%	13	100,00%	21	100,00%

L'esame dei dati evidenzia in questo caso un quadro frastagliato: quelli che hanno segnalato una coerenza piena tra corso/tirocinio ed occupazione sono prevalentemente: residenti a Perugia più che non a Terni, appartenenti alla fascia di età fino ai 35 anni, maggiormente scolarizzati, in più casi donne che uomini. In mezzo a queste tendenze di massima, spiccano peraltro alcune particolarità: il gruppo dei giovani fino a 35 costituisce al tempo stesso anche uno di quelli che non ha trovato un impiego coerente; il 35% dei più scolarizzati ha trovato un impiego del tutto corrispondente a quello del tirocinio.

Domanda C1: Canali informativi dai quali i destinatari hanno appreso dell'opportunità del progetto CRESCO

Una delle questioni di maggior interesse del Programma, era costituito dalla qualità ed articolazione della strategia di informazione e comunicazione poste in essere per coinvolgere sia i destinatari finali che anche i diversi possibili beneficiari. Alla domanda sui canali informativi dai quali i destinatari abbiano appreso dell'opportunità del progetto CRESCO le risposte sono state:

Tabella C1.1: Risposte dei destinatari a seconda della partecipazione alle diverse “Tipologie di Intervento”

Tipologia di intervento	Risposta	N°	%
Corso di formazione	CPI	6	28,6%
Corso di formazione	Ente di formazione	2	9,5%
Corso di formazione	Impresa	5	23,8%
Corso di formazione	Regione/ARPAL	3	14,3%
Corso di formazione	Giorn., Radio, TV	0	0,0%
Corso di formazione	Parenti, amici	1	4,8%
Corso di formazione	Altre fonti inform.	4	19,0%
Tot		21	100,0%
Tirocinio	CPI	4	16,0%
Tirocinio	Ente di formazione	2	8,0%
Tirocinio	Impresa	6	24,0%
Tirocinio	Regione/ARPAL	4	16,0%
Tirocinio	Giorn., Radio, TV	0	0,0%
Tirocinio	Parenti, amici	3	12,0%
Tirocinio	Altre fonti inform.	6	24,0%
Tot		25	100,0%
Entrambe tip. Intervento	CPI	10	21,7%
Entrambe tip. Intervento	Ente di formazione	4	8,7%
Entrambe tip. Intervento	Impresa	11	23,9%
Entrambe tip. Intervento	Regione/ARPAL	7	15,2%
Entrambe tip. Intervento	Giorn., Radio, TV	0	0,0%
Entrambe tip. Intervento	Parenti, amici	4	8,7%
Entrambe tip. Intervento	Altre fonti inform.	10	21,7%
Tot		46	100,0%

Per quanto concerne l'opportunità costituita dai corsi di formazione i Centri per l'Impiego e le imprese sono stati i più influenti, seguiti dalla Regione e dell'ARPAL. Abbastanza sorprendente modesto pare essere stato il ruolo delle agenzie formative e addirittura nullo quello dei media, non è dato sapere se perché non siano stati impiegati oppure non abbiano funzionato. D'altronde, nonostante l'articolazione degli item che era stata predisposta per le domande chiuse, quasi il 20% degli interpellati ha conosciuto l'opportunità tramite fonti "altre", non meglio precisate, ma che andrebbero con ogni evidenza approfondite se si ha interesse lungo quali nuovi canali di comunicazione passino l'informazione e la sensibilizzazione dei destinatari. Situazione analoga per quanto concerne le principali "casce di risonanza" dei tirocini, stavolta però con le imprese in primo piano rispetto ai CPI ed alla Regione. Ancora più elevata, in questo caso, l'incidenza delle "altre fonti informative". Infine, per quanto concerne la conoscenza delle due opzioni disponibili, al primo posto come diffusori di informazioni si confermano le imprese, i centri per l'impiego e la Regione. Anche in quest'ultimo caso, parallelamente ai canali citati, ne sono stati impiegati altri non meglio specificati. La vivacità del ruolo di informazione e sensibilizzazione svolto direttamente dalle imprese costituisce un ulteriore elemento di forza di CRESCO, che evidentemente – più che in altre occasioni – ha mobilitato le energie produttive più fresche del territorio.

Al fine di approfondire le evidenze emerse, anche in questo caso le risposte degli intervistati sono state incrociate con le consuete variabili anagrafiche:

Tabella C1.2: Risposte dei destinatari a seconda della “Provincia di residenza”

Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
CPI	7	18,9%	3	33,3%	10	21,7%
Ente di formazione	4	10,8%	0	0,0%	4	8,7%
Impresa	10	27,0%	1	11,1%	11	23,9%
Regione/ARPAL	6	16,2%	1	11,1%	7	15,2%
Giorn., Radio, TV	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Parenti, amici	2	5,4%	2	22,2%	4	8,7%
Altre fonti inform.	8	21,6%	2	22,2%	10	21,7%
	37	100,0%	9	100,0%	46	100,0%

Tabella C1.3: Risposte dei destinatari a seconda della “Età”

Risposta	14-35	%	36-oltre	%	Totale	%
CPI	5	21,7%	5	22,7%	10	22,2%
Ente di formazione	2	8,7%	2	9,1%	4	8,9%
Impresa	5	21,7%	6	27,3%	11	24,4%
Regione/ARPAL	5	21,7%	2	9,1%	7	15,6%
Giorn., Radio, TV	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Parenti, amici	2	8,7%	1	4,5%	3	6,7%
Altre fonti inform.	4	17,4%	6	27,3%	10	22,2%
Tot	23	100,0%	22	100,0%	45	100,0%

Tabella C1.4: Risposte dei destinatari a seconda della “Scolarità”

Risposta	Licenza media/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
CPI	7	38,9%	3	10,7%	10	21,7%
Ente di formazione	3	16,7%	1	3,6%	4	8,7%
Impresa	2	11,1%	9	32,1%	11	23,9%
Regione/ARPAL	2	11,1%	5	17,9%	7	15,2%
Giorn., Radio, TV	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Parenti, amici	1	5,6%	3	10,7%	4	8,7%
Altre fonti inform.	3	16,7%	7	25,0%	10	21,7%
Tot.	18	100,0%	28	100,0%	46	100,0%

Tabella C1.5: Risposte dei destinatari a seconda del "Sesso"

Risposta	M	%	F	%	Tot	%
CPI	5	23,8%	5	20,8%	10	22,2%
Ente di formazione	2	9,5%	2	8,3%	4	8,9%
Impresa	6	28,6%	5	20,8%	11	24,4%
Regione/ARPAL	3	14,3%	4	16,7%	7	15,6%
Giorn., Radio, TV	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Parenti, amici	2	9,5%	2	8,3%	4	8,9%
Altre fonti inform.	3	14,3%	6	25,0%	9	20,0%
Tot	21	100,0%	24	100,0%	45	100,0%

A Perugia le imprese hanno svolto una funzione più protagonista rispetto ai CPI, mentre a Terni questi ultimi sembrano aver raggiunto un numero più elevato di potenziali interessati. Per quanto concerne gli interessati più giovani intercettati, imprese, CPI e Regioni sono stati altrettanto efficaci, mentre per gli over 35 sono state le imprese e le altre fonti informative (oltre il 27%). Per quanto concerne la scolarità degli utenti raggiunti i CPI e le agenzie formative si sono dimostrati nettamente più attivi con i giovani a scolarità medio bassa, per quelli ad elevata scolarità le imprese e le altre fonti informative hanno svolto la maggior parte del lavoro. Il ruolo dei dispensatori di informazione per uomini e donne è stato sostanzialmente omogeneo tra i due gruppi, salvo per quanto concerne le "altre forme di informazione" che hanno raggiunto più le seconde che i primi. La disaggregazione dei dati commentati una prima volta nel loro insieme conferma sostanzialmente le posizioni dei soggetti più attivi, ponendo all'attenzione di un soggetto istituzionalmente importante come i CPI la necessità di migliorare gli interventi a favore degli utenti più scolarizzati e confermando l'utilità di condurre ulteriori approfondimenti sulla natura, sulla forma e sugli approcci delle cosiddette "altre fonti di informazione" che si vanno evidentemente ponendo al centro di una nuova attenzione.

Domanda C2: Disponibilità a partecipare a futuri corsi aziendali di aggiornamento professionale

Una cartina tornasole importante del successo di CRESCO presso i destinatari degli interventi era costituita dalla domanda sulla disponibilità a partecipare a futuri corsi aziendali di aggiornamento professionale. Posto nel modo in cui è stato fatto, il quesito estende il proprio raggio di efficacia anche al di fuori delle specificità del Progetto CRESCO, interrogando i destinatari sulla loro disponibilità ad investire ancora in attività di formazione professionale e/tirocinio.

Tabella C2.1: Risposte dei destinatari a seconda del "Provincia di residenza"

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Corso di formazione	NO	2	11,76%	0	0,00%	2	11,11%
Corso di formazione	SI	12	70,59%	1	100,00%	13	72,22%
Corso di formazione	NA	3	17,65%	0	0,00%	3	16,67%
Tot		17	100,00%	1	100,00%	18	100,00%
Tirocinio	NO	1	5,88%	2	40,00%	3	13,64%
Tirocinio	SI	9	52,94%	2	40,00%	11	50,00%
Tirocinio	NA	7	41,18%	1	20,00%	8	36,36%
Tot		17	100,00%	5	100,00%	22	100,00%
Entrambe le tip. di int.	NO	3	8,82%	2	33,33%	5	12,50%
Entrambe le tip. di int.	SI	21	61,76%	3	50,00%	24	60,00%
Entrambe le tip. di int.	NA	10	29,41%	1	16,67%	11	27,50%
Tot		34	100,00%	6	100,00%	40	100,00%

Tabella C2.2: Risposte dei destinatari a seconda della "Età"

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Corso di formazione	NO	1	9,09%	1	14,29%	2	11,11%
Corso di formazione	SI	8	72,73%	5	71,43%	13	72,22%
Corso di formazione	NA	2	18,18%	1	14,29%	3	16,67%
corso di formazione	Tot	11	100,00%	7	100,00%	18	100,00%
Tirocinio	NO	1	11,11%	2	15,38%	3	13,64%
Tirocinio	SI	7	77,78%	4	30,77%	11	50,00%
Tirocinio	NA	1	11,11%	7	53,85%	8	36,36%
tirocinio	Tot	9	100,00%	13	100,00%	22	100,00%
Entrambe le tip. di int.	NO	2	10,00%	3	15,00%	5	12,50%
Entrambe le tip. di int.	SI	15	75,00%	9	45,00%	24	60,00%
Entrambe le tip. di int.	NA	3	15,00%	8	40,00%	11	27,50%
Entrambe le tip. di int.	Tot	20	100,00%	20	100,00%	40	100,00%

Tabella C2.3: Risposte dei destinatari a seconda della "Scolarità"

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Corso di formazione	NO	1	9%	1	14%	2	11%
Corso di formazione	SI	7	64%	6	86%	13	72%
Corso di formazione	NA	3	27%	0	0%	3	17%
corso di formazione	Tot	11	100%	7	100%	18	100%
Tirocinio	NO	0	0%	3	18%	3	14%
Tirocinio	SI	1	20%	10	59%	11	50%
Tirocinio	NA	4	80%	4	24%	8	36%
tirocinio	Tot	5	100%	17	100%	22	100%
Entrambe le tip. di int.	NO	1	6%	4	17%	5	13%
Entrambe le tip. di int.	SI	8	50%	16	67%	24	60%
Entrambe le tip. di int.	NA	7	44%	4	17%	11	28%
Entrambe le tip. di int.	Tot	16	100%	24	100%	40	100%

Tabella C2.4: Risposte dei destinatari a seconda del "Sesso"

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Corso di formazione	NO	1	12,50%	1	10,00%	2	11,11%
Corso di formazione	SI	6	75,00%	7	70,00%	13	72,22%
Corso di formazione	NA	1	12,50%	2	20,00%	3	16,67%
Corso di formazione	Tot	8	100,00%	10	100,00%	18	100,00%
Tirocinio	NO	2	25,00%	1	7,69%	3	14,29%
Tirocinio	SI	4	50,00%	7	53,85%	11	52,38%
Tirocinio	NA	2	25,00%	5	38,46%	7	33,33%
Tirocinio	Tot	8	100,00%	13	100,00%	21	100,00%
Entrambe le tip. di int.	NO	3	18,75%	2	8,70%	5	12,82%
Entrambe le tip. di int.	SI	10	62,50%	14	60,87%	24	61,54%
Entrambe le tip. di int.	NA	3	18,75%	7	30,43%	10	25,64%
Entrambe le tip. di int.	Tot	16	100,00%	23	100,00%	39	100,00%

In generale, le evidenze emerse segnalano una buona, diffusa propensione a cogliere, in futuro, successive eventuali opportunità formative. Un elemento di controllo ed una conferma della buona qualità generale dei corsi frequentati e, probabilmente, anche un indizio della interiorizzazione del principio della formazione permanente come tratto essenziale dell'identità professionale dei discenti. Qualche accentuazione diversa si rivela nel dato degli over 35 (sia uomini che donne) che, rispetto alla possibilità di ripetere l'esperienza dei tirocini, che vengono reputati dispositivi più idonei ai giovani, preferirebbero frequentare altri corsi di formazione. La preferenza per i corsi di formazione rispetto ai tirocini emerge anche dalle risposte all'item che esplorava la disponibilità degli intervistati rispetto ad ambedue i dispositivi. I dati relativi alla Provincia di Perugia esprimono una disponibilità più ampia rispetto ai dati di Terni, che indicano invece una maggiore propensione per il solo dispositivo della formazione.

Domanda C3: Valutazione d'insieme della partecipazione a CRESCO

Infine, a consuntivo delle domande rivolte e cercando di stimolare una visione d'insieme dell'esperienza nella sua interezza, è stato chiesto ai destinatari una valutazione d'insieme della partecipazione a CRESCO.

Tabella C3.1: Risposte dei destinatari a seconda del "Provincia di residenza"

Tipologia di intervento	Risposta	PG	%	TR	%	Tot	%
Corso di formazione	Negativa	1	10,00%	0	0,00%	1	6,67%
Corso di formazione	Media	5	50,00%	0	0,00%	5	33,33%
Corso di formazione	Positiva	4	40,00%	5	100,00%	9	60,00%
Tot		10	100,00%	5	100,00%	15	100,00%
Tirocinio	Negativa	7	41,18%	1	20,00%	8	36,36%
Tirocinio	Media	3	17,65%	3	60,00%	6	27,27%
Tirocinio	Positiva	7	41,18%	1	20,00%	8	36,36%
Tot		17	100,00%	5	100,00%	22	100,00%
Entrambe le tip. di int.	Negativa	8	29,63%	1	10,00%	9	24,32%
Entrambe le tip. di int.	Media	8	29,63%	3	30,00%	11	29,73%
Entrambe le tip. di int.	Positiva	11	40,74%	6	60,00%	17	45,95%
Tot		27	100,00%	10	100,00%	37	100,00%

Tabella C3.2: Risposte dei destinatari a seconda della "Età"

Tipologia di intervento	Risposta	Fino a 35	%	36 e oltre	%	Tot	%
Corso di formazione	Negativa	1	9,09%	0	0,00%	1	5,56%
Corso di formazione	Media	4	36,36%	1	14,29%	5	27,78%
Corso di formazione	Positiva	6	54,55%	6	85,71%	12	66,67%
corso di formazione	Tot	11	100,00%	7	100,00%	18	100,00%
Tirocinio	Negativa	0	0,00%	8	61,54%	8	36,36%
Tirocinio	Media	4	44,44%	2	15,38%	6	27,27%
Tirocinio	Positiva	5	55,56%	3	23,08%	8	36,36%
tirocinio	Tot	9	100,00%	13	100,00%	22	100,00%
Entrambe le tip. di int.	Negativa	1	5,00%	8	40,00%	9	22,50%
Entrambe le tip. di int.	Media	8	40,00%	3	15,00%	11	27,50%
Entrambe le tip. di int.	Positiva	11	55,00%	9	45,00%	20	50,00%
Entrambe le tip. di int.	Tot	20	100,00%	20	100,00%	40	100,00%

Tabella C3.3: Risposte dei destinatari a seconda della "Scolarità"

Tipologia di intervento	Risposta	Licenzia media inferiore/ media superiore/ Qualifica professionale regionale	%	Laurea triennale/ specialistica/ post-laurea	%	Tot	%
Corso di formazione	Negativa	0	0%	1	14%	1	6%
Corso di formazione	Media	3	27%	2	29%	5	28%
Corso di formazione	Positiva	8	73%	4	57%	12	67%
Corso di formazione	Tot	11	100%	7	100%	18	100%
Tirocinio	Negativa	3	60%	5	29%	8	36%
Tirocinio	Media	1	20%	5	29%	6	27%
Tirocinio	Positiva	1	20%	7	41%	8	36%
Tirocinio	Tot	5	100%	17	100%	22	100%
Entrambe le tip. di int.	Negativa	3	19%	6	25%	9	23%
Entrambe le tip. di int.	Media	4	25%	7	29%	11	28%
Entrambe le tip. di int.	Positiva	9	56%	11	46%	20	50%
Entrambe le tip. di int.	Tot	16	100%	24	100%	40	100%

Tabella C3.4: Risposte dei destinatari a seconda del “Sesso”

Tipologia di intervento	Risposta	M	%	F	%	Tot	%
Corso di formazione	Negativa	0	0,00%	1	10,00%	1	5,56%
Corso di formazione	Media	2	25,00%	3	30,00%	5	27,78%
Corso di formazione	Positiva	6	75,00%	6	60,00%	12	66,67%
Corso di formazione	Tot	8	100,00%	10	100,00%	18	100,00%
Tirocinio	Negativa	3	37,50%	4	30,77%	7	33,33%
Tirocinio	Media	3	37,50%	3	23,08%	6	28,57%
Tirocinio	Positiva	2	25,00%	6	46,15%	8	38,10%
Tirocinio	Tot	8	100,00%	13	100,00%	21	100,00%
Entrambe le tip. di int.	Negativa	3	18,75%	5	21,74%	8	20,51%
Entrambe le tip. di int.	Media	5	31,25%	6	26,09%	11	28,21%
Entrambe le tip. di int.	Positiva	8	50,00%	12	52,17%	20	51,28%
Entrambe le tip. di int.	Tot	16	100,00%	23	100,00%	39	100,00%

L'intensità dell'orientamento era stata organizzata lungo le opzioni "esperienza negativa", "esperienza media (luci ed ombre) ed "esperienza positiva". Per quanto concerne la distribuzione delle risposte per "fasce di età" prevalgono nettamente per ambedue le classi le opzioni "positiva" e "media"; per quanto concerne la variabile anagrafica "scolarità", in generale i più giovani valutano l'esperienza del corso di formazione meglio degli over 35, i quali sono invece più severi rispetto ai tirocini. Per quanto riguarda la variabile di "genere", gli uomini hanno apprezzato la formazione più dei tirocini, mentre le donne sono state al riguardo meno severe. A Terni entrambe le opzioni sembrano essere state apprezzate più che non a Perugia.

4. Il punto di vista delle Agenzie formative

4.1 Le Agenzie formative che hanno risposto al questionario: gli intervistati ed i loro ruoli

Come si ricorderà, all'interno di CRESCO alle agenzie formative era stato accordato un ruolo fondamentale: la presentazione delle candidature, corredate dall'illustrazione del piano di sviluppo o di riconversione dell'impresa o delle imprese interessate, degli obiettivi del processo da intraprendere, dei fabbisogni di risorse umane e professionali individuati e dell'indicazione degli strumenti previsti che si intendeva utilizzare, con relativi costi, modalità e tempi di attuazione. Le agenzie formative hanno in altri termini svolto una funzione di interfaccia diretta con le imprese e – anche per il tramite dei CPI – con i destinatari finali. Alle agenzie, in cooperazione con le imprese, spettava il compito di produrre il piano formativo, corredato dall'analisi dei fabbisogni formativa e di competenza.

Alla luce della rilevanza di tale ruolo, è da sottolineare la partecipazione attiva alla valutazione da parte di 12 agenzie : non l'universo, ma un campione assai rappresentativo di esse.

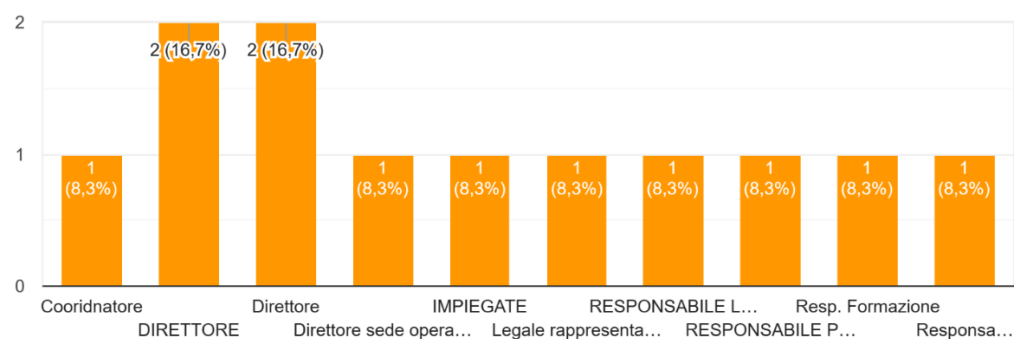
Di seguito, si fornisca l'elenco dettagliato, completo dei riferimenti, dei soggetti che hanno partecipato attivamente alla valutazione ed un grafico che illustra come, nella maggior parte dei casi, le persone interpellate ricoprano nell'ente un ruolo direttivo o di coordinamento.

Le Agenzie formative che hanno risposto al questionario

Ragione Sociale	Soggetto intervistato	e-mail	Ruolo nel progetto
European Grants International Academy	Fabiola Acciarri	fabiolaacciarri@egina.eu	Coordinatore
A.S.A.D. Soc. Coop. Soc.Le	Rita Bondi	rita.bondi@asad-sociale.it	Resp. Formazione - Erogazione
MG Technics Sas	Silvia Savoia	formazione@mgtechnics.it	Tutor
Asp Bufalini	Menichetti Marco	direzione@gobufalini.it	Coordinatore
Logistica Integrata E Servizi Srl	Pamela Bordino	pamela.bordino@hotmail.com	Progettazione, Gestione, Rendicontazione Progetti
New Consulting Corsi & Co Sas	Adriana Sciarrone	corsi@newconsultingcorsi.it	Coordinatore, Tutor
Confartigianeterni Formazione E Ricerca Scarl	Margherita Troiani	formazione@confartigianatoterni.it	Coordinatore
Apiform Srl	Patrizia Nini	patrizia@apiform.it	Progettazione E Monitoraggio
Centro Studi Edili	Ing. Giampaolo Ceci	info.cse@gmail.com	Promotore
Sustenia Srl	Annarita Bianchi	annarita@sustenia.com	Coordinatore
Ecipa Umbria Scarl	Fabio Matera	f.matera@ecipaubria.it	Agenzia Di Formazione
Innovazione Terziario Scarl-Impresa Sociale	Bigotti- Amadio	iter@innovazione terziario.it	Rendicontazione- Gestione

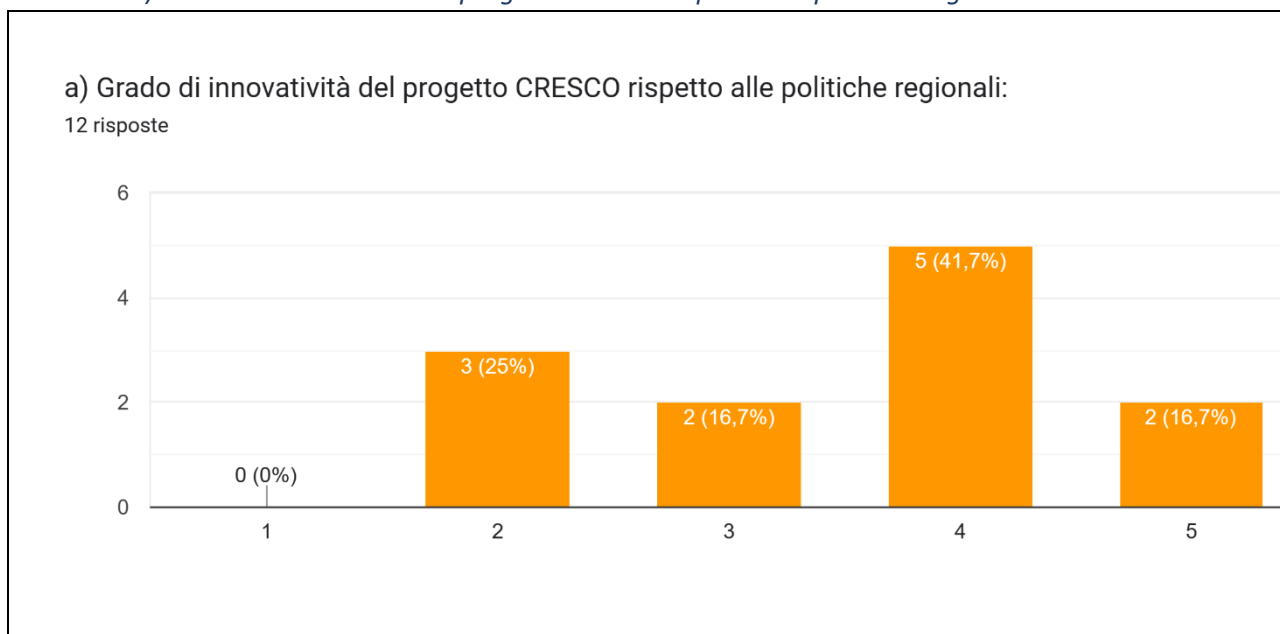
Ruolo ricoperto nell'agenzia formativa:

12 risposte



4.2 La valutazione dell'innovatività dello strumento

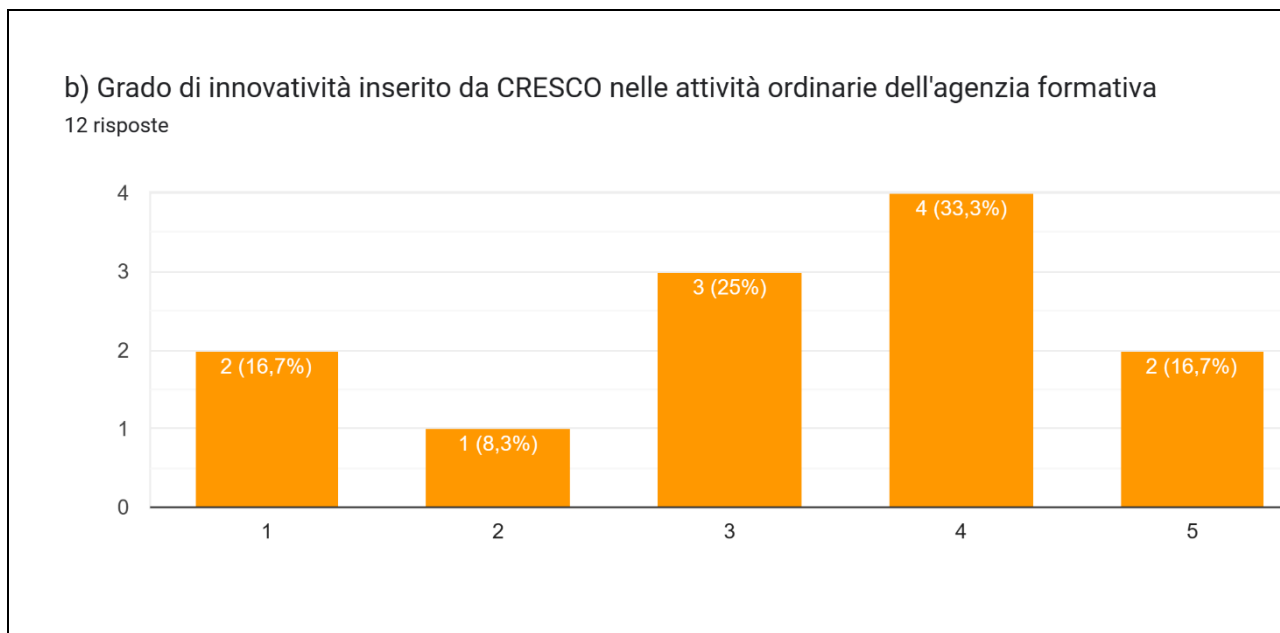
Domanda a) Grado di innovatività del progetto CRESCO rispetto alle politiche regionali



Considerando che le agenzie formative costituiscono in Regione un interlocutore storico dell'amministrazione ed esercitano le proprie competenze sia nelle politiche di formazione iniziale che continua, la prima domanda esplorava il grado di innovatività ed originalità di CRESCO rispetto agli strumenti tradizionali di politica del lavoro. L'opzione 1 significava innovatività nulla, l'opzione 5 un'elevata innovatività; in mezzo ai due estremi gli step di intensità della variabile innovazione. 7 agenzie su 12 ritengono che l'innovatività di CRESCO sia stata elevata o molto elevata; nessuno, come era prevedibile, ha connotato l'iniziativa come del tutto priva di innovatività.

Domanda b) Grado di innovatività del progetto CRESCO rispetto alle attività dell'Agenzia formativa

Successivamente, si passava ad esplorare il grado di innovatività di CRESCO rispetto alle attività ordinarie delle agenzie formative, considerando che esso sono parte integrante del sistema regionale di accreditamento e che molte hanno un profilo storico di continuità operativa.



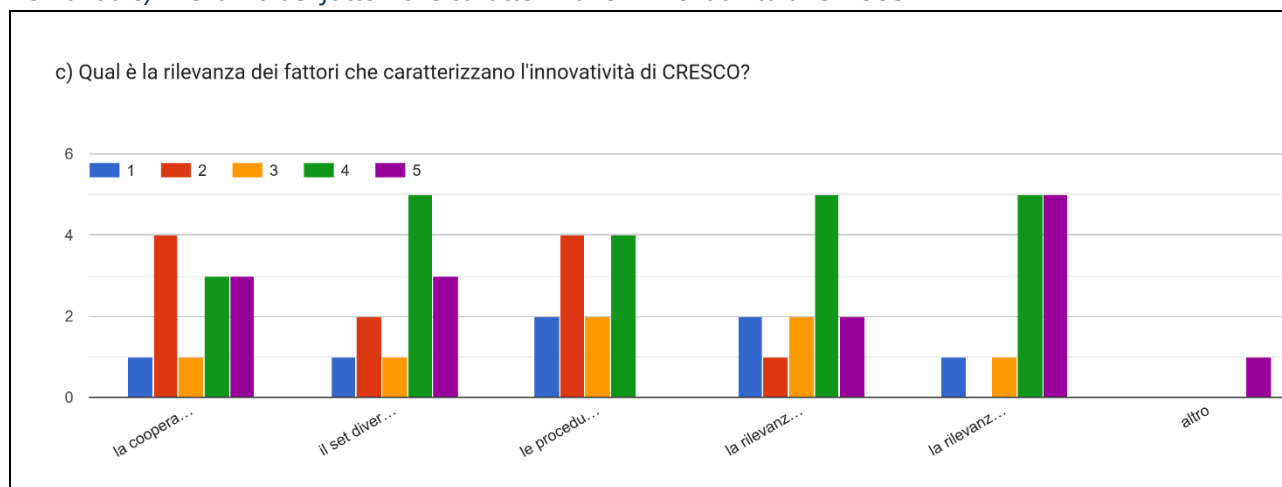
Come si evince dall'istogramma, in buona misura l'innovatività di CRESCO ha livello regionale è stata condivisa anche all'interno delle pratiche delle agenzie, che evidentemente possedevano una ampia esperienza nelle singole aree della formazione iniziale e continua, ma meno dal punto di vista dell'integrazione sinergica di strumenti diversi che, come noto, è stata la principale caratteristica di CRESCO. Si può pertanto concludere che i tratti innovativi di CRESCO siano stati sperimentati insieme sia dalle autorità regionali che dalle agenzie formative, costituendo un banco di prova anche per altri soggetti, come i CPI.

Domanda c) Rilevanza dei fattori che caratterizzano l'innovatività di CRESCO

La domanda successiva si proponeva pertanto di approfondire l'innovatività di CRESCO attraverso l'articolazione dei seguenti elementi:

1. la cooperazione tra attori diversi (Regione, CPI, agenzie formative, imprese, ecc.);
2. le procedure amministrative e gestionali adottate dalla Regione (avvisi, presentazione a sportello, ecc.);
3. la rilevanza attribuita ai processi formativi (corsi, tirocini);
4. la rilevanza attribuita agli incentivi alle imprese;
5. altro.

Domanda c) Rilevanza dei fattori che caratterizzano l'innovatività di CRESCO



Come si può evincere dall'istogramma, tutte le ipotesi formulate sugli elementi costitutivi dell'innovatività di CRESCO sono stati "popolati" dagli intervistati, a testimonianza del fatto che tutti, in misura diversa, hanno costituito una novità. Emergono tuttavia come predominanti:

- il set diversificato ed integrabile degli strumenti disponibili (analisi dei fabbisogni, formazione dei disoccupati, tirocini, formazione continua, incentivi alle assunzioni)
- la rilevanza attribuita ai processi formativi e la rilevanza attribuita agli incentivi alle imprese, che insieme sommano la maggior parte di valutazioni ad elevata rilevanza, rivelandosi probabilmente gli aspetti più innovativi del Programma.

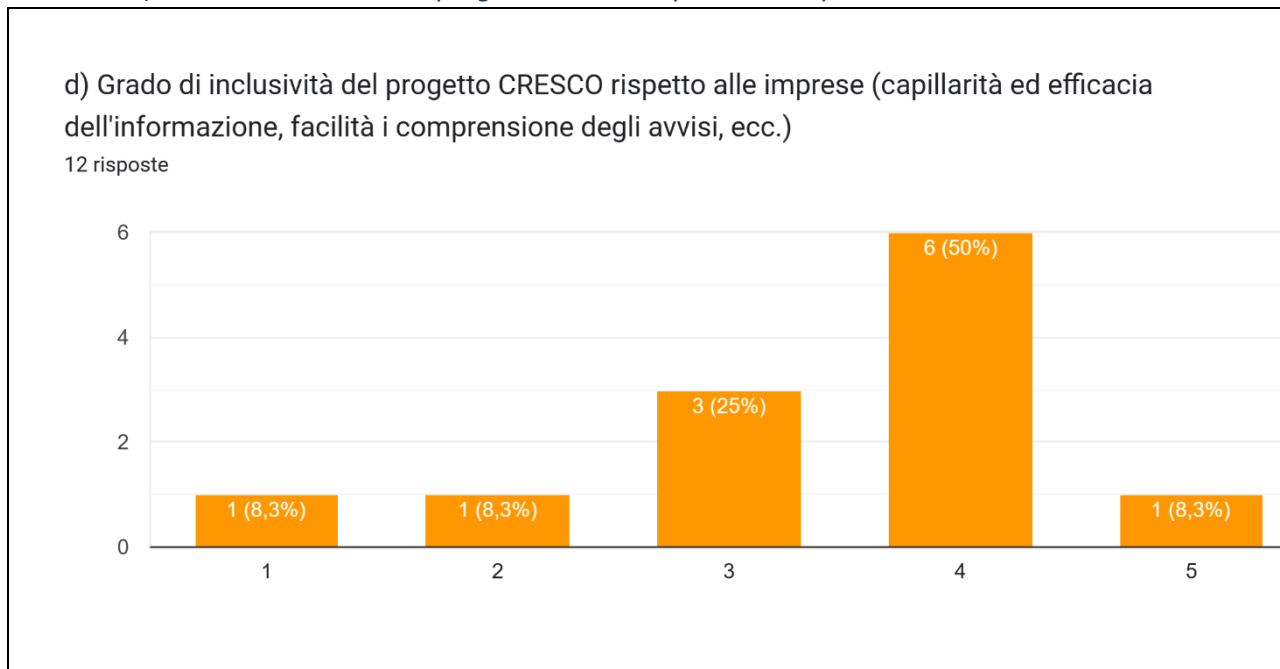
Pertanto, sembrano sostenere le agenzie formative, l'associazione "vincente" parrebbe essere l'investimento nella formazione degli inoccupati sommata all'interesse delle imprese, da produrre attraverso un incentivo economico.

Secondo uno degli interpellati: *"L'aspetto innovativo dello strumento che ha consentito di creare occupazione, in alcuni progetti anche del 100% degli allievi, è stato quella di partire dalle esigenze occupazionali delle aziende. Insieme alla possibilità di poter selezionare gli allievi con una procedura rapida e flessibile che ha visto coinvolte le imprese, le agenzie formative e i centri per l'impiego. Inoltre, è stata apprezzata la possibilità di affiancare alle attività formative di aula il successivo tirocinio, che consente di passare dalla teoria alla pratica e facilitare l'ingresso degli allievi in azienda e alla successiva occupazione"*.

Al fine di esplorare meglio le relazioni delle agenzie formative con le imprese e con gli altri soggetti coinvolti nel progetto, è stato chiesto alle agenzie quale sia stato il grado di inclusività del progetto cresco rispetto alle imprese.

4.3 Le relazioni delle Agenzie formative con le imprese e con gli altri soggetti coinvolti nel progetto

Domanda d) Grado di inclusività del progetto CRESCO rispetto alle imprese



All'opzione 1 era associata un'inclusività bassa e alla 5 una molto elevata. L'istogramma dimostra chiaramente la polarizzazione delle risposte sulle opzioni 3 e 4, a testimoniare un altro elemento molto positivo di CRESCO.

Alla richiesta di esplicitare un diverso orientamento valutativo, alcuni intervistati hanno fatto notare *"...come alle imprese servano strumenti più semplici e veloci che rispondano in tempo reale alla loro necessità di risorse umane"*.

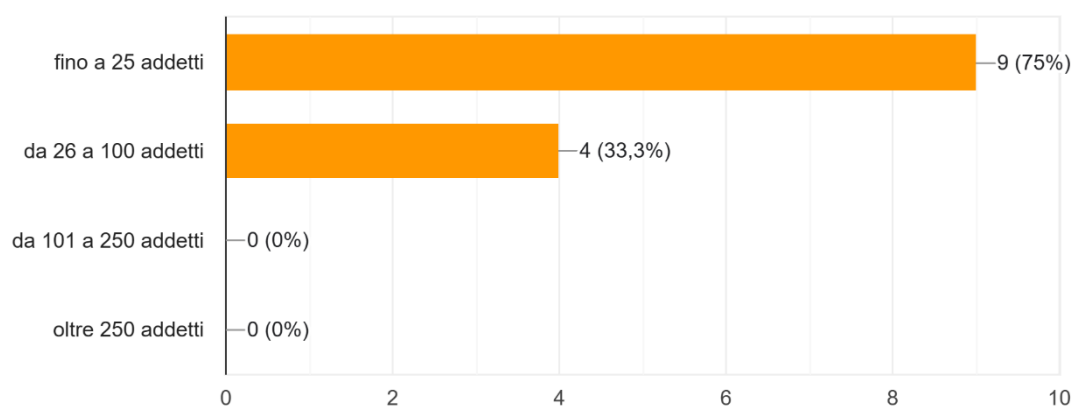
In linea generale, secondo alcuni nemmeno CRESCO sarebbe riuscito del tutto a scalfire la massa critica di alcune storiche criticità del rapporto tra amministrazione ed imprese, come ad esempio *la perdurante presenza di processi troppo macchinosi e poco snelli nella gestione dei dati, nella mole della documentazione richiesta e nell'eccessiva lunghezza dei tempi di approvazione/degli interventi*.

Domanda e1) Classi dimensionali delle imprese con cui l'Agenzia ha collaborato

Le classi dimensionali delle imprese con cui le Agenzie si sono massimamente rapportate sono rappresentate nell'istogramma che segue:

e.1) Quali sono, orientativamente, le classi dimensionali delle imprese con cui l'Agenzia ha collaborato?

12 risposte



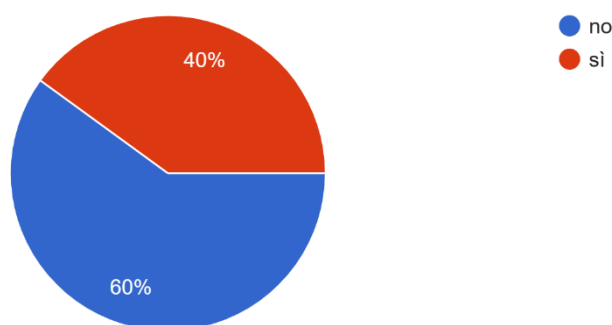
Netta prevalenza pertanto, in piena sintonia con l'identità del sistema produttivo umbro, delle PMI, con una significativa presenza, all'interno del nostro campione, di 4 imprese tra 26 e 100 addetti. In tal senso, CRESCO ha potuto approfondire uno dei temi cruciali della sfida economica centrale nel Paese, vale a dire superare lo storico ritardo e le difficoltà delle PMI nell'accedere alle risorse pubbliche per l'innovazione e per lo sviluppo del capitale umano.

Domanda e2) Eventuali problematiche rispetto a piccole e piccolissime imprese

Il focus della domanda successiva era pertanto quello di capire se ed in che misura CRESCO fosse riuscito a superare tali storici gap.

e.2) per quanto concerne la prima classe dimensionale, piccolissime e piccole imprese, si sono manifestate problematiche particolari nell'accedere e nell'utilizzare CRESCO?

10 risposte



Da tale punto di vista, CRESCO non pare essere riuscito a superare tutti gli ostacoli, se il nostro campione di Agenzie formative si è diviso tra un 60% che sottolinea il successo di CRESCO ed il restante, corposo 40% a

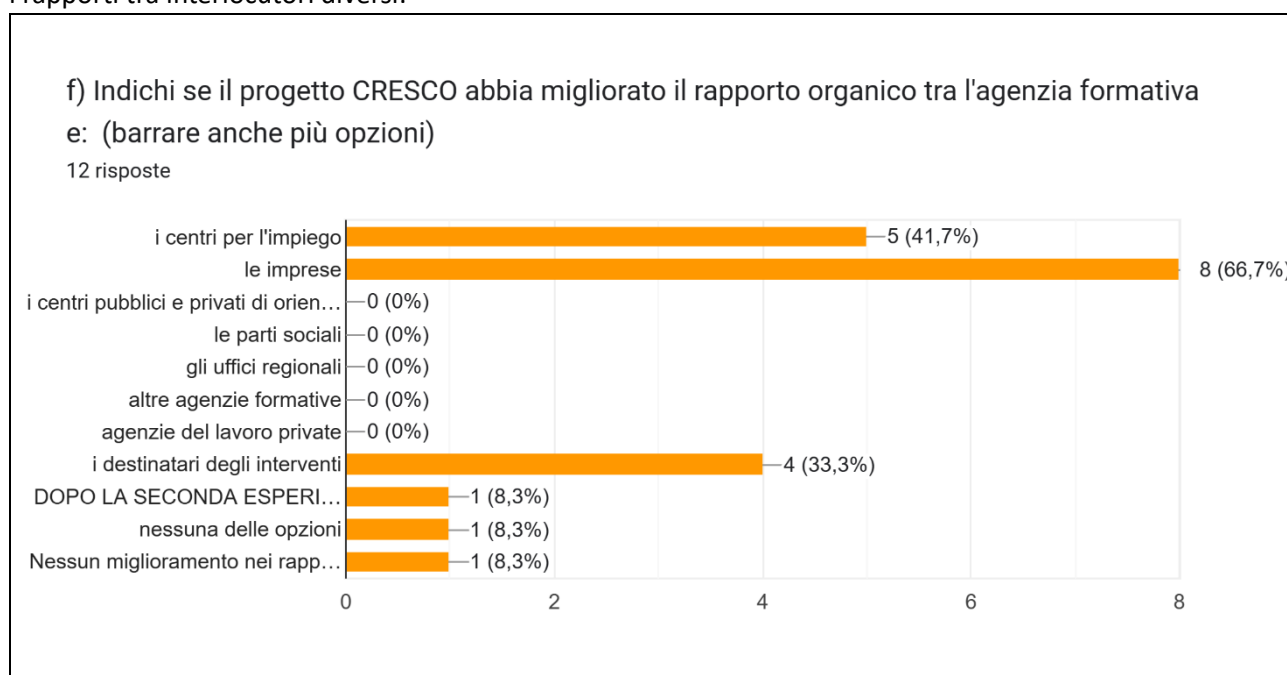
sottolineare la perdurante presenza di difficoltà. Il successivo quesito, a risposta aperta, tentava di approfondirne la natura ed ha registrato le seguenti opinioni:

- *l'approvazione della proposta è arrivata in tempi troppo lunghi;*
- *spesso le aziende hanno rinunciato a realizzare lo strumento dell'incentivo alle imprese;*
- *le procedure di attivazione e controllo delle linee di azione sono state troppo complesse;*
- *Le aziende faticano a rispettare le tempistiche e la burocrazia richieste dalla formazione finanziata.*

Ancorché questi segnali risultino minoritari rispetto a quelli inviati da altre Agenzie, sarebbe un errore trascurarli, anche perché le risposte riportate compongono un paradigma consolidato delle dinamiche del rapporto tra imprese e pubblica amministrazione e mostrano quanto ancora ci sia da fare in termini di semplificazione e velocizzazione delle procedure.

Domanda f) Eventuali miglioramenti nei rapporti tra Agenzie formative e gli altri soggetti coinvolti

Come noto, l'efficacia della messa in rete di soggetti istituzionali, economici e sociali diversi ha rappresentato una delle sfide di CRESCO, che ha chiamato alla collaborazione una pluralità di entità i centri per l'impiego, le imprese, i centri pubblici e privati di orientamento, le parti sociali, gli uffici regionali, altre agenzie formative, agenzie del lavoro private, destinatari degli interventi, ecc. Dal momento che, come noto, le dinamiche delle reti di cooperazione e dei partenariati costituiscono fenomeni complessi e non di rado appalesano criticità di governance, il quesito successivo intendeva proprio esplorare se ed in che misura CRESCO avesse migliorato i rapporti tra interlocutori diversi:



Gli esiti del quesito confermano come, nonostante la presenza in Umbria di tutti gli operatori e gli stakeholder citati, il nucleo operativo in grado di dinamizzare il mercato del lavoro si conferma quello costituito, oltretutto dalle agenzie formative, dalle imprese stesse e dai Centri per l'impiego, una realtà sulla quale l'Umbria ha investito moltissimo, con risultati sotto gli occhi di tutti, negli ultimi venti anni.

Domanda g) Le modalità di miglioramento delle relazioni tra Agenzie formative e gli altri soggetti

In che modo CRESCO ha migliorato le dinamiche di rete e di cooperazione tra questi soggetti? La domanda prevedeva risposte aperte, alcune delle quali sono state:

Più in particolare, in che modo CRESCO ha migliorato o stabilizzato tali rapporti?

- *“Cresco ha migliorato i rapporti con le imprese perché, attraverso il Bando, si è riusciti ad offrirgli un prodotto utile e ben integrato, migliorando il rapporto di fiducia già costruito in precedenza”;*
- *“Le aziende hanno apprezzato l'opportunità offerta dalla Regione e l'affiancamento da parte dell'agenzia che le ha sempre supportate in tutto;*
- *“CRESCO è uno strumento flessibile che è riuscito a venire incontro alle esigenze delle aziende che operano in settori diversi, grazie anche alla disponibilità del personale degli uffici regionali/ARPAL. Il rapporto di collaborazione tra la Regione e l'agenzia formativa, ha consentito di realizzare percorsi formativi costruiti su misura delle esigenze delle aziende, permettendo di apportare anche degli aggiustamenti in itinere alle attività previste dal progetto per rispondere al meglio alle esigenze formative di imprese e allievi”;*
- *“Il progetto ha favorito lo stringersi di legami tra le imprese e l'agenzia formativa quale punto di riferimento per la ricerca del personale da inserire in azienda”.*

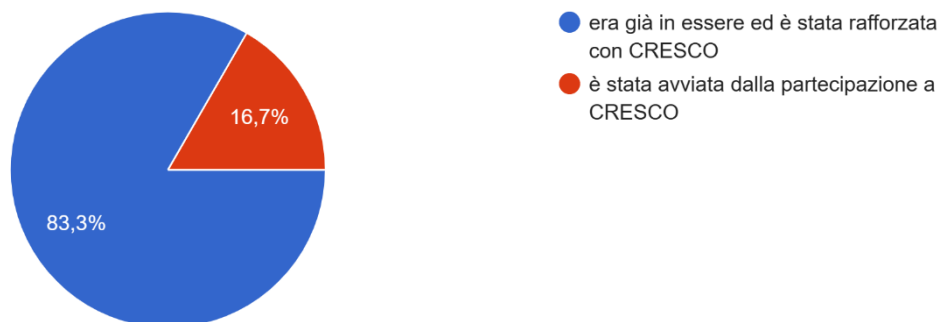
Una possibile chiave di sintesi delle evidenze emerse fa emergere le seguenti indicazioni:

1. (come confermato anche dalle risposte al quesito successivo) in più dell'83% dei casi il rapporto tra agenzie formative ed imprese era già in essere al momento dell'avvio del progetto; il fatto che l'esperienza lo abbia rafforzato e migliorato non consente di stimare se, in generale, lo strumento abbia al suo interno intrinseche capacità di attivare nuovi rapporti;
2. l'esperienza CRESCO dimostra il bisogno del quale le imprese sono portatrici di fruire di servizi specialistici nell'area delle risorse umane; specialmente nelle PMI, che raramente dispongono di un'organizzazione funzionale che preveda la formazione e l'aggiornamento professionale, possono caratterizzare una domanda importante che può essere soddisfatta, oltreché dai CPI, anche dalle Agenzie, che spesso possiedono le necessarie abilità di analisi dei fabbisogni e la duttilità organizzativa necessaria per soddisfare fabbisogni mutevoli;
3. una delle ragioni del successo di CRESCO è da ricercarsi anche nella polimorfia e flessibilità dei suoi strumenti, potenzialmente in grado di coprire, in termini di servizi alle imprese, l'intero spettro del ciclo formativo: dall'analisi dei fabbisogni fino alla valutazione dell'intervento;
4. Un'ultima considerazione va rivolta alla capacità di CRESCO di produrre, a vantaggio delle imprese, soluzioni non standardizzate, profilate per esigenze particolari e soprattutto sensibili ai feedback restituiti dall'azione formativa allo scopo di aggiustare in itinere, se del caso, gli obiettivi ed i contenuti della formazione stessa.

Domanda h) Eventuali rapporti preesistenti con le imprese

h) L'interlocuzione che l'agenzia aveva con le imprese coinvolte in CRESCO era preesistente agli avvisi o si è anche creata in esito agli avvisi?:

12 risposte



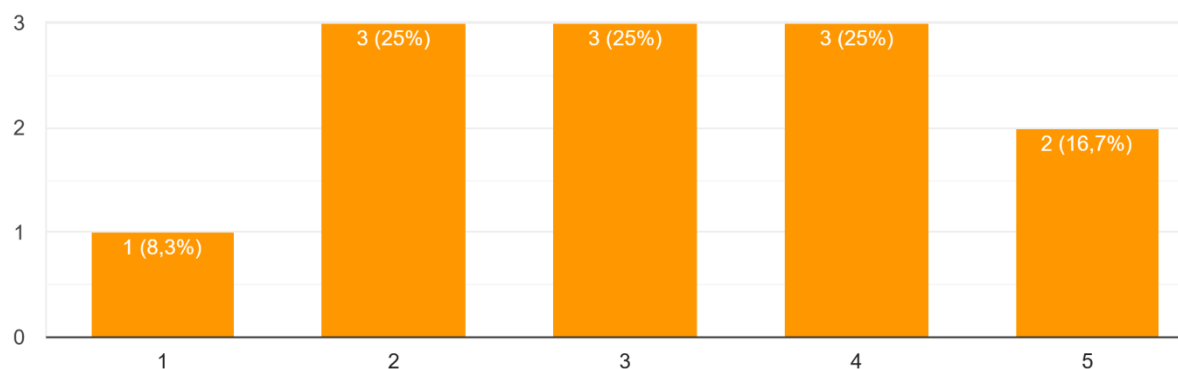
Le risposte alla domanda h, mostrano come l'avvio di relazioni lavorative tra imprese ed enti formativi sia un processo complesso che necessita di tempi e sperimentazioni comuni. Allo stesso tempo, tuttavia, una volta conquistata la fiducia reciproca, tali collaborazioni diventano stabili (nell'83,3% dei casi l'interlocuzione tra i due soggetti era preesistente). Occorre notare, però, che il Programma CRESCO ha favorito anche l'incontro tra imprese ed enti formativi (16,7% dei casi).

Domanda i) Le imprese e la predisposizione delle domande

Alla domanda sulla facilità o difficoltà di coinvolgere le imprese nella predisposizione delle candidature si poteva rispondere con un grado di intensità da 1 (molto facile) a 5 (molto difficile). Gli esiti dell'approfondimento sono rappresentati di seguito

i) Coinvolgere le imprese nella predisposizione delle domande è stato:

12 risposte



Evidentemente, nonostante abbiamo rilevato come in più dell'80% dei casi le imprese e le agenzie formative fossero già in collaborazione prima dell'esperienza CRESCO, tuttavia le sue proprietà innovative hanno in buona misura richiesto uno sforzo notevole per superare alcune difficoltà. Come sono stati superati i problemi? Il quesito successivo ammetteva risposte aperte e quella che segue ne costituisce una sintesi:

Domanda 1) Eventuali difficoltà delle imprese nella predisposizione delle domande

- *Le aziende, quando manifestano esigenze immediate, si impegnano difficilmente in percorsi che richiedono tempi lunghi di realizzazione;*
- *Le imprese sono state molto supportate dall'agenzia formativa in tutte le pratiche burocratico/amministrativo;*
- *Alcuni referenti aziendali hanno faticato a comprendere la struttura del progetto e in particolare il rapporto tra persone coinvolte e assunti;*
- *Le aziende che hanno aderito avevano già deciso di assumere e lo avrebbero fatto anche senza CRESCO. Quelle indecise hanno rinunciato.*
- *La difficoltà è stata nel dover formalizzare il piano di sviluppo di impresa, in particolare da parte delle PMI nel reperimento di alcuni dati aziendali. Tale difficoltà è stata superata mettendo a disposizione delle imprese il personale dell'agenzia formativa specializzato in analisi dei fabbisogni formativi aziendali e fornendo una consulenza mirata.*

Le risposte esaminate paiono di estremo interesse in ragione, specialmente per alcune di esse, della loro capacità di andare al cuore di alcune problematiche che sono da anni al centro della riflessione sul nesso tra imprese e sviluppo del capitale umano.

In primo luogo, la risposta per cui *“Le aziende che hanno aderito avevano già deciso di assumere e lo avrebbero fatto anche senza CRESCO. Quelle indecise hanno rinunciato”* renderebbe molto interessante, in futuro, realizzare un'indagine controfattuale che, prendendo sul serio l'affermazione di un'agenzia formativa, potrebbe andare a rilevare l'effettivo valore aggiunto di CRESCO nello stimolare e facilitare il reclutamento di nuova forza lavoro.

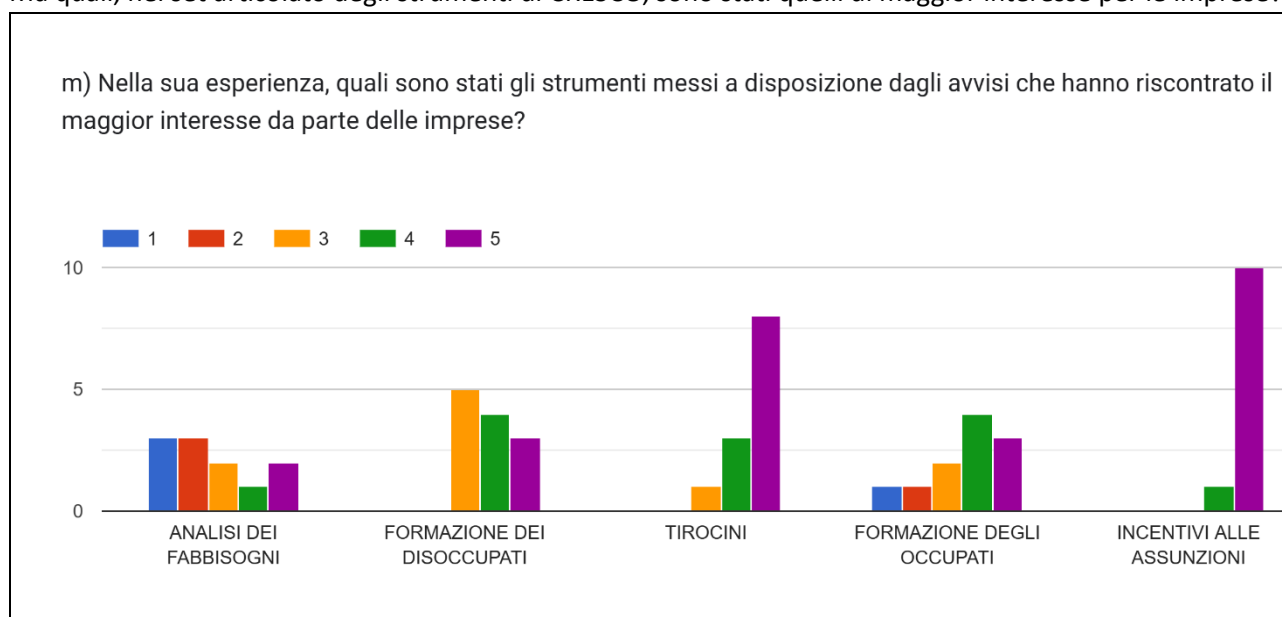
“Le aziende, quando manifestano esigenze immediate, si impegnano difficilmente in percorsi che richiedono tempi lunghi di realizzazione” è un orientamento che ha un consolidato storico nelle ricerche sociologiche sul rapporto tra politica ed amministrazione. Si parla del disallineamento tra l'emergere dei fabbisogni e la capacità dell'amministrazione di soddisfarle con procedure amichevoli ed *“on time”* rispetto all'evoluzione turbolenta dei fabbisogni delle imprese. Il gap è attenzionato da decenni, anche da parte della CE, che ha dedicato un ampio sforzo alla semplificazione e velocizzazione dell'azione amministrativa, senza tuttavia ancora cogliere successi significativi, se le imprese ancora, in qualche caso, rinunciano ad imbarcarsi in imprese che, semmai, potranno produrre gli esiti sperati fuori tempo massimo rispetto a quello necessario.

Per sua natura, CRESCO è stato un progetto dall'architettura complessa, che prevedeva la possibilità di un impiego modulare dei suoi strumenti e che, con buona probabilità, non avrebbe avuto successo senza il ruolo di intermediazione fondamentale svolto dalle agenzie formative. Queste ultime sono e si sono confermate una volta di più – insieme ai CPI - attori fondamentali del sistema, ma evidentemente non possono svolgere per sempre una funzione vicariante rispetto alla reciproca comprensione tra Regione e sistema delle imprese. Il piano di sviluppo delle imprese, come era facile prevedere, ha costituito il banco di prova più impegnativo per le imprese che, specie se piccole, raramente possiedono al proprio interno personale preparato e preposto alle operazioni di pianificazione. Un piano formativo costituisce infatti un

piano di sviluppo a tutti gli effetti: richiede proprietà di autoanalisi dei fabbisogni, espliciti ed anche impliciti, di cogliere le differenze tra fabbisogni di competenze e fabbisogni formativi ed infine di correlare lo sviluppo del capitale umano ad altri investimenti concorrenti ad innalzare la competitività delle imprese. Un obiettivo forse troppo ambizioso rispetto alla profondità di campo di CRESCO ma che, se opportunamente valorizzato, potrà essere portato avanti anche impiegando le risorse della prossima programmazione 21/27.

Domanda m) Gli strumenti che hanno incontrato maggiore interesse da parte delle imprese

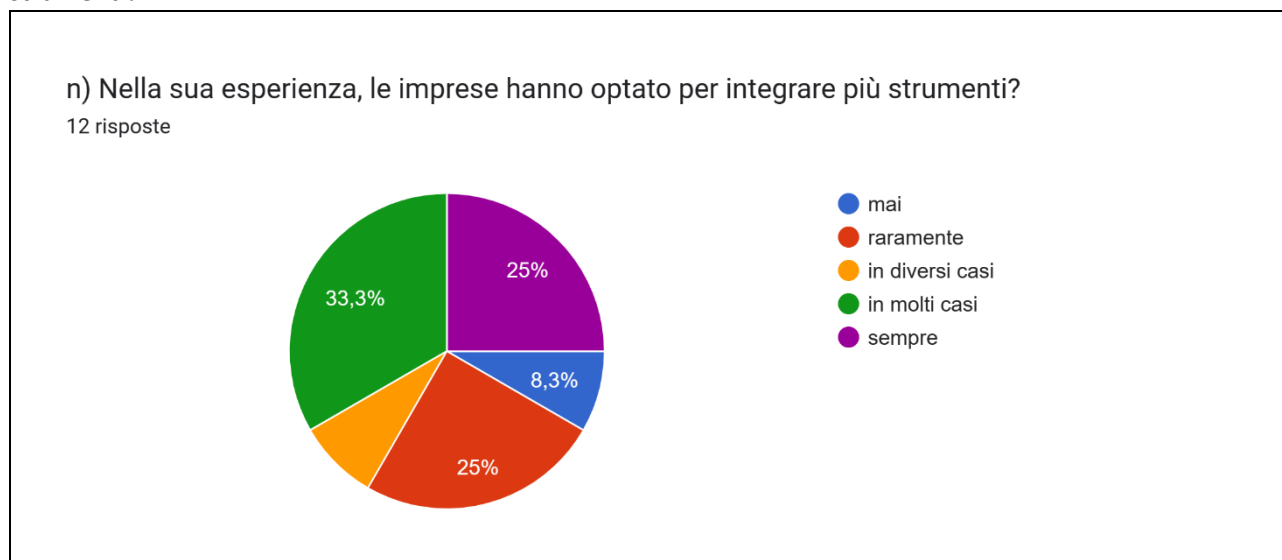
Ma quali, nel set articolato degli strumenti di CRESCO, sono stati quelli di maggior interesse per le imprese?



L'istogramma mostra chiaramente come, dei cinque strumenti disponibili, quelli ritenuti più interessanti per le imprese, nella percezione delle agenzie formative, siano gli incentivi alle imprese ed i tirocini. Il fanalino di coda dell'interesse delle imprese sarebbe rappresentato dalla possibilità di attivare azioni preventive di analisi dei fabbisogni formativi. Questo dato, si connette in modo convincente alla segnalata difficoltà, da parte delle imprese, di disegnare piani di sviluppo. L'evidenza emersa conferma che le imprese, in gran numero, ritengono spesso di aver già le idee chiare sui propri fabbisogni di competenza e di formazione, nonostante numerosi ed anche recenti studi abbiano dimostrato quanto questa convinzione possa essere fallace ed anche mettere a rischio, in alcuni casi, un efficace allineamento tra gli obiettivi delle imprese e quelli resi percorribili dai finanziamenti pubblici. Da questo punto di vista, sfortunatamente, CRESCO non sembra aver inciso efficacemente sul cambio di mentalità delle imprese. L'"atto di coraggio" della Regione, che ha preventivato e previsto la possibilità di dotare questo strumento di una propria identità e rilevanza riconosciute, è stato premiato solo in parte ma, come vedremo in seguito, con esiti comunque interessanti.

Domanda n) L'interesse delle aziende nell'integrazione di più strumenti

Ma quante volte è stata colta, da parte delle imprese, la possibilità di valorizzare l'uso integrato di più strumenti?



Domanda o) Gli strumenti più spesso integrati

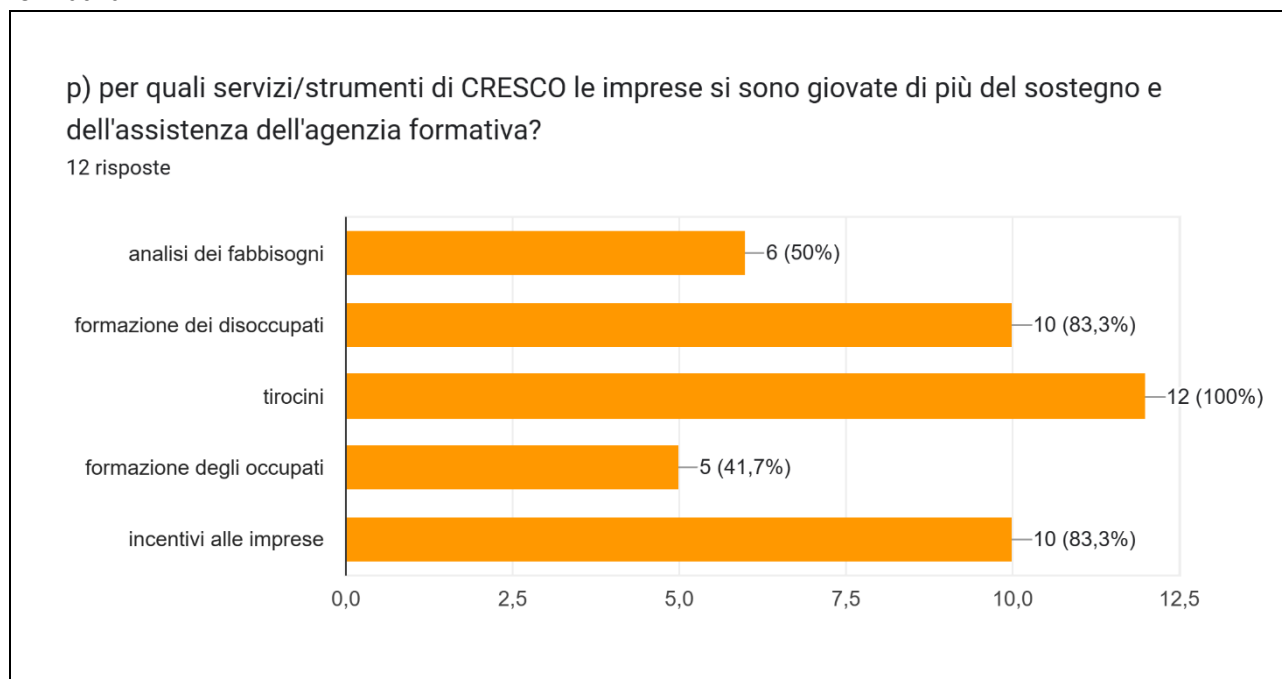
- o) Se del caso, quali sono stati gli strumenti integrati più spesso?
- formazione, tirocinio, assunzione
 - formazione, tirocini, incentivi all'assunzione
 - Formazione disoccupati e tirocini
 - formazione disoccupati, tirocini, incentivi all'assunzione
 - Formazione disoccupati/Tirocini/Incentivo assunzioni

Nonostante la possibilità di integrare due o più strumenti previsti da CRESCO, le imprese hanno intrapreso questa opzione mai o raramente in più del 33 dei casi. D'altro canto, in più del 33% dei casi la possibilità è stata colta spesso e nel 25% dei casi è stata colta sempre.

L'integrazione preferita è stata quella tra tirocini, formazione di disoccupati ed incentivi alle imprese per l'assunzione. Questi ultimi, come abbiamo già constatato, sono stati di gran lunga lo strumento di CRESCO più apprezzato. I meno impiegati tra gli strumenti disponibili sono stati, come già rilevato, l'analisi dei fabbisogni e la formazione continua degli addetti occupati, dato quest'ultimo meno scontato e degno di interesse per eventuali, futuri approfondimenti.

Domanda p) La richiesta di sostegno da parte delle imprese dei servizi dell'Agenzia formativa

La domanda successiva si riferiva alla richiesta di sostegno da parte delle imprese dei servizi dell'Agenzia formativa.



Il grafico evidenzia e conferma le tendenze sulle preferenze delle imprese già commentate. I tirocini, i corsi per gli inoccupati e gli incentivi per le assunzioni sono stati, al tempo stesso, i più interessanti ed anche quelli per i quali sono stati maggiormente apprezzati i servizi messi a disposizione dalle agenzie. Peraltro, alcune esperienze di analisi dei fabbisogni formativi ed altre di formazione continua sono state effettivamente realizzate e su di esse, se del caso, considerando il loro modesto dimensionamento potranno essere sviluppati in seguito studi di caso.

4.4 Gli apprendimenti maturati

Domanda q) Le modalità di realizzazione dell'analisi dei fabbisogni formativi

Questa sezione del questionario entrava in un dettaglio maggiore sulle fasi della ricerca e della programmazione formativa precedenti all'attuazione dei corsi

q) Se del caso, come si è svolta l'analisi dei fabbisogni formativi (approcci, metodi)?

Le risposte a carattere aperto raccolto possono essere raggruppate in due tipologie:

- L'analisi dei fabbisogni è stata precedentemente svolta dall'impresa, che ne ha successivamente esplicitato gli esiti all'agenzia formativa, oppure in ogni caso l'impresa si è rapportata all'agenzia con le idee già chiare sui propri fabbisogni e sui corsi necessari;
- L'analisi è stata svolta in occasione della predisposizione della candidatura e è stata svolta attraverso interviste semi-strutturate rivolte alle aziende, visite in azienda, focus group, somministrazione di questionari e riscontro finale dei risultati dell'analisi con le aziende stesse

Il dato emerso conferma quanto poc'anzi sottolineato sulla faticosa emersione dell'analisi dei fabbisogni come pratica a sé stante, richiedente un complesso patrimonio di competenze ed un armamentario euristico altrettanto sofisticato. A parte di casi in cui, come abbiamo visto, le aziende si sono rapportate alle agenzie con indicazioni giù mature sul da farsi, negli altri casi sono stati impiegati diversi strumenti che sarebbe assai interessante approfondire, oltre a verificare se ed in che misura le imprese, successivamente, abbiamo dimostrato di aver pienamente compreso la rilevanza di questa pratica ed espresso l'intento di trasformarla in un tratto stabile del proprio modello organizzativo.

Domanda r) Determinazione di contenuti e metodi formativi dei corsi per i disoccupati

Collegata alla precedente, era la domanda sulle modalità di determinazione dei contenuti e dei metodi formativi dei corsi per i disoccupati. Anche in questo caso, l'opzione di risposta era stata lasciata aperta. L'analisi del contenuto delle risposte tematiche può essere organizzata in tre gruppi, come rappresentato nel box che segue.

Box 1: I possibili modelli per la determinazione dei contenuti e delle modalità della formazione

- la programmazione didattica come esito di un preliminare processo di ricerca (analisi dei fabbisogni di competenza e di formazione):
 - *"Sulla base dei fabbisogni espressi, con l'aiuto di Atlante Lavoro, sono state tradotte le esigenze manifestate dalle aziende rispetto agli sviluppi futuri, in interventi formativi costruiti ad hoc"*
 - *"in uscita dall'analisi dei fabbisogni si sono evidenziati i gap formativi e sono stati soddisfatti"*
 - *"i contenuti sono stati individuati in base agli esiti dell'analisi dei fabbisogni delle aziende partecipanti al progetto ed in base alle ricerche e studi del settore di riferimento. Il metodo utilizzato è stato sempre quello delle lezioni frontali con il docente, con un taglio decisamente pratico degli argomenti affrontati (esercitazioni individuali e di gruppo, simulazioni, role playing)".*
 - *"In base ai risultati dell'analisi del fabbisogno sono stati definiti gli specifici contenuti formativi"*
- la programmazione didattica come risposta a fabbisogni formativi già esplicitati da parte delle aziende
 - *"strutturando gli interventi sulla base delle effettive esigenze formative relative alla figura professionale richiesta dall'azienda";*
 - *"in base alle professionalità richieste dall'azienda interessata"*
 - *"I corsi sono stati realizzati in collaborazione con le aziende titolari del progetto in funzione delle figure professionali che intendevano inserire nell'organico"*
- la programmazione didattica come esito di una verifica dei gap di competenza svolta in aula al principio delle attività formative
 - *"In base alle esigenze manifestate dall'azienda stessa e alle esigenze formative dei disoccupati selezionati"*
 - *"Insieme all'azienda in base alla mansione che il tirocinante andava poi a ricoprire e le caratteristiche dell'azienda"*

In base alle risposte ottenute e con riserva di dover attuare ulteriori, specifici approfondimenti, parrebbe esserci un certo disallineamento tra la frequenza con la quale le imprese e le agenzie formative abbiano sistematicamente fatto precedere i corsi e i tirocini da percorsi strutturati di analisi dei fabbisogni e quella con la quale abbiano dichiarato di aver svolto questo tipo di indagini. Dal momento che l'analisi dei fabbisogni era uno dei possibili moduli compiuti di CRESCO, con specifici costi addebitabili al progetto, si può ipotizzare che

tale uso formale e rendicontato sia stato percorso meno rispetto ad un uso più implicito, meno strutturato e forse nemmeno rendicontato. Si può ipotizzare che, in effetti, un percorso di approfondimento con le imprese dei tirocinanti e dei corsisti sui contenuti della formazione o dell'esperienza di tirocinio ci sia sempre stato, ma con differenti livelli di strutturazione, profondità e completezza. Un esame più rapido e sommario delle diverse condizioni di partenza dei discenti rispetto al programma didattico dei corsi può aver inaugurato alcuni corsi ed aver fornito, più che non vere e proprie evidenze scientifiche, orientamenti di massima sull'investimento didattico da effettuare sui singoli discenti, predisponendo brevi rafforzamenti del "know how" di partenza ad hoc. In altri casi, le imprese sembrerebbero essere arrivate al dialogo con le agenzie formative con una maggiore maturità sui fabbisogni espliciti dei nuovi discenti, mettendo in opera di fatto più un'azione coordinata con le agenzie di programmazione didattica che di vero approfondimento preliminare dei fabbisogni di competenza.

Domanda s) Le modifiche del contesto che hanno determinato la necessità dell'azienda di riqualificazione

Come noto, tra gli strumenti di CRESCO era presente anche la possibilità di realizzare corsi di aggiornamento professionale per adulti occupati. Alcune domande del questionario esplorano queste esperienze. Alle agenzie formative abbiamo chiesto quali modifiche del contesto di mercato delle imprese abbiano determinato la necessità di riqualificazione del personale. Anche in questo caso erano possibili risposte aperte e questo è l'elenco delle evidenze emerse:

- *"processi di internazionalizzazione e crescita aziendale o di ampliamento dei servizi/prodotti offerti dalle aziende";*
- *"introduzione in azienda di innovazioni tecnologiche o organizzative";*
- *"emersione di un gap formativo troppo elevato rispetto alle necessità aziendali";*
- *"i percorsi formativi rivolti agli occupati non sono stati di riqualificazione, quanto invece di aggiornamento/consolidamento delle competenze già possedute".*

Domanda t) Determinazione di contenuti e metodi formativi dei corsi per gli occupati

A fronte delle motivazioni emerse, come sono stati determinati i contenuti e i metodi formativi dei corsi per gli occupati?

t) Come si sono determinati i contenuti ed i metodi dei corsi per gli occupati?

Anche in questo caso, come precedentemente in quello della formazione per gli inoccupati, le risposte si sono distribuite sostanzialmente in due gruppi:

- Le modalità sono state definite in base ad un'analisi ad hoc dei fabbisogni di aggiornamento del personale:

"in base alla realizzazione di un'analisi dei fabbisogni"; "sulla base dei fabbisogni specifici degli allievi"; "i contenuti sono stati individuati in base agli esiti dell'analisi dei fabbisogni delle aziende partecipanti al progetto"; "previa ulteriore analisi dei fabbisogni aziendali in tema di formazione"; "in base al fabbisogno di aggiornamento/adequamento delle competenze professionali dei dipendenti dell'azienda conseguenti anche dai processi di rinnovamento in corso presso le aziende interessate."

- Le modalità sono state sostanzialmente comunicate all'agenzia formativa dalle imprese che avevano già idee chiare ed esplicite in proposito

“per riqualificare le professionalità dei dipendenti sulla base degli sviluppi pensati dalle aziende”;
“l'azienda ha manifestato la necessità di un aggiornamento/riqualificazione del personale dovuti a innovazione tecnologiche o metodologiche che hanno reso anche necessaria l'introduzione di nuove figure professionali”; *“l'impresa ha elencato contenuti. L'agenzia ha individuato il docente più adatto.”*

Per chi si occupa di formazione professionale e continua, non costituisce una novità il fatto che, spesso, la valutazione dell'apprendimento costituisca l'elemento debole di un'esperienza formativa: per mancanza di interesse, perché non si valorizzano i feed back dell'esperienza stessa, più spesso perché il gradimento del corso da parte degli allievi, un elemento certamente rilevante del tutto, assurge alla rilevanza del più importante riscontro dell'efficacia di un corso. La realtà, come noto, è che la valutazione dell'apprendimento è il prodotto di una complessa serie di fattori e mediazioni socioculturali, che solo raramente – purtroppo - in azienda si hanno i tempi utili ed i metodi per esplorare. Ad ogni buon conto, questi sono i riscontri emersi?

Domanda u) La valutazione degli apprendimenti

- *“Attraverso Test finali di verifica delle conoscenze acquisite”;* *“attraverso test di fine corso a risposta multipla”*
- *“attraverso test di verifica del grado di soddisfazione delle aziende”*
- *“sono stati effettuati test intermedi e finali e i disoccupati sono stati seguiti in tutte le fasi del tirocinio per verificare se l'apprendimento conseguito fosse efficace o meno”*
- *“I feedback sono stati molto utili per la definizione di altri interventi formativi”*
- *“Tramite questionari a risposta multipla e successiva discussione delle risposte col docente e l'imprenditore”*
- *“Al termine di ogni percorso formativo è stata svolta una prova di verifica finale tramite un test a risposta multipla oppure prova pratica prestazionale oppure tramite simulazione di un caso pratico. Ad ogni prova è stato attribuito un punteggio e gli esiti sono stati condivisi con il gruppo aula.”*
- *“La valutazione degli apprendimenti si è svolta in itinere ed alla fine delle attività corsuali in aula, il feedback è stato misurato dal tirocinio”.*

Le risposte delle agenzie formative, come si può rilevare, hanno coperto varie dimensioni della pratica docimologica. Le rilevazioni dell'apprendimento non sono state limitate a test di uscita destinati semplicemente a rilevare ex post la qualità o meno dell'apprendimento, ma in alcuni casi ha accompagnato l'esecuzione dei corsi consentendo la valorizzazione dei feed back anche per rettificare, se del caso, il programma didattico, oppure per predisporre interventi personalizzati di rinforzo dell'apprendimento. Il tirocinio è stato in qualche caso impiegato al termine del corso anche come occasione di verifica pratica delle competenze acquisite dai discenti. In altri casi, il semplice esito dei test finali è stato problematizzato e dinamizzato in successive sessioni di discussione in classe ed alla presenza dell'impresa stessa. Anche la natura degli strumenti di rilevazione sembra essere stata variegata, non limitata ai test a risposta predefinita ma in alcuni casi anche a prove pratiche ed a simulazioni.

Domanda v) Le criticità negli apprendimenti e le eventuali soluzioni alle stesse

La domanda successiva esplorava le eventuali criticità negli apprendimenti e le eventuali soluzioni alle stesse:

Le risposte tematiche aperte, ove abbiamo segnalato criticità, hanno riferito di:

- *“azioni di monitoraggio tutto il percorso formativo, con un dialogo franco tra allievi/docente/tutor e coordinatore relativamente alle difficoltà degli allievi al momento del loro emergere”;*
- *“difficoltà prodotte dall'eterogeneità dei background formativi e professionali degli inoccupati”;*
- *“difficoltà prodotte dal fatto che il gruppo aula spesso non era omogeneo per competenze in ingresso possedute, superate dal lavoro del docente per portare tutti i partecipanti allo stesso livello prima di procedere con il programma”*

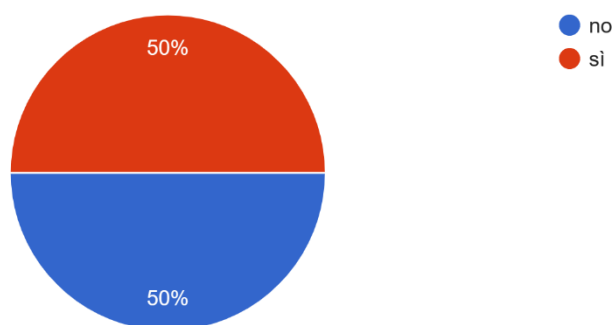
L'eterogeneità dei gruppi classe, come spesso accade, ha costituito il principale ostacolo all'apprendimento, tuttavia, gli interpellati hanno riferito del suo superamento a seguito di iniziative prese in carico dai formatori. Ulteriori approfondimenti potrebbero rivelarsi interessanti per comprendere meglio gli approcci ed i metodi posti in essere dai formatori nell'arco di tempo orario relativamente breve delle attività formative.

Domanda z) I servizi richiesti all'Agenzia formativa successivi all'eventuale inserimento lavorativo del discente

Uno degli aspetti di interesse del Progetto CRESCO, era costituito dalla stabilità nel tempo delle reti di cooperazione create e, tra queste, in particolare di quella tra agenzie formative ed imprese. Le agenzie, come abbiamo visto, possono offrire alle imprese una serie di servizi importanti per garantire alle imprese il superamento degli ostacoli che spesso di frappongono all'accesso alle opportunità. In questo caso, è stato chiesto alle Agenzie se, nei casi di assunzione finale dei corsisti o dei tirocinanti, il rapporto impresa-agenzia sia rimasto in essere.

z) Nei casi di assunzione finale dei disoccupati o dei tirocinanti, l'impresa ha continuato a coinvolgere l'agenzia formativa in ulteriori attività (... sul lavoro, tutoring, pratiche per l'assunzione, ecc.)

12 risposte



Z1) Nella metà dei casi tale rapporto si è in effetti consolidato e le modalità sono state:

- *“durante lo svolgimento del tirocinio, l’avalimento dell’agenzia formativa da parte dell’impresa;”*
- *“in successivi corsi di formazione, attraverso pratiche aziendali di rilevazione del fabbisogno e di tirocini extracurricolari”*
- *“nella presa in carico di pratiche per l’assunzione dei tirocinanti o dei corsisti”;*
- *“nella presa in carico da parte dell’agenzia delle fasi procedurali previste per la richiesta e l’erogazione degli incentivi all’assunzione”*

Dal momento che il cosiddetto “effetto rete” e stabilizzazione delle reti costituiva uno dei meta-obiettivi del Progetto CRESCO, il fatto che la metà delle agenzie formative interpellate abbia proseguito la cooperazione con le imprese pare rilevante ed incoraggiante. Se si considera che, per definizione, i CPI umbri costituiscono il principale snodo di tali reti, si può concludere che CRESCO abbia contribuito a tessere la tela delle collaborazioni e dei partenariati possibili anche oltre il Progetto e la sua dead line. L’assistenza alle imprese nella predisposizione delle richieste di incentivi e la cooperazione tra agenzie e CPI per il perfezionamento delle assunzioni costituiscono in tal senso esempi virtuosi di come e quanto si possa fare per andare incontro alla complessa fenomenologia delle esigenze di affiancamento e sostegno che provengono dalle imprese.

4.5 La valutazione complessiva dell’esperienza CRESCO

Domanda a1) Punti di forza dell’esperienza CRESCO

Data la complessa architettura del Progetto CRESCO, dopo averne esaminato le singole componenti, abbiamo chiesto alle agenzie formative una loro valutazione d’insieme sui suoi punti di forza e di debolezza: le risposte, a contenuto non precodificato, possono essere così riepilogate:

a.1 Quali sono stati i punti di forza dell’esperienza CRESCO?

L’INTEGRAZIONE DI STRUMENTI DIVERSI (l’opzione più frequente):

- *fornire alle aziende strumenti integrati di politiche del lavoro*
- *l’integrazione tra diversi strumenti finalizzati all’inserimento lavorativo*
- *l’integrazione delle misure effettivamente utili ai fini dell’occupazione: formazione, tirocini e incentivi all’assunzione*
- *Il fatto di combinare diversi strumenti di politica attiva*
- *i progetti Cresco hanno funzionato bene perché erano ben strutturati e semplici da erogare*

SOPRATTUTTO LA PRESENZA DI UNA RISORSA COME

- *Gli Incentivi all’assunzione*

SOPRATTUTTO LA COOPERAZIONE TRA IMPRESE E CPI:

- *coniugare esigenze dell’azienda e cercare le professionalità richieste tramite i CPI*
- *la velocità della procedura per il reclutamento dei disoccupati*

SOPRATTUTTO L’AVVIO DEL PERCORSO PARTENDO DAI BISOGNI DELLE IMPRESE

- *la possibilità, per le aziende, di selezionare direttamente la risorsa da formare e inserire*
- *il punto di forza dell’esperienza “Cresco” è da rintracciare nel fatto che i progetti sono partiti direttamente dall’individuazione delle esigenze occupazionali/formative e di aggiornamento delle aziende. Questo ha consentito poi l’effettiva assunzione delle persone formate. Inoltre, lo strumento si è rivelato estremamente flessibile rispetto alle esigenze delle aziende che posso mutare nel tempo.*

Domanda a2) Punti di debolezza dell'esperienza CRESCO

a.2 Quali sono stati i punti di debolezza dell'esperienza CRESCO?

8 risposte

TEMPISTICHE DI ATTUAZIONE:

- *tempistiche di attuazione completamente scollegate con le reali esigenze del mondo del lavoro*
- *lunghezza dei tempi di attuazione - procedure burocratiche troppo complicate*
- *Le tempistiche eccessivamente lunghe tra presentazione della domanda e approvazione dei progetti*
- *Alcuni candidati hanno abbandonato perché avevano nel frattempo trovato un'altra opportunità lavorativa*

COMPLESSITA' PROCEDURALI:

- *Nel tempo diverse risorse dell'ente formativo hanno prodotto la stessa documentazione più volte, sia in scansione, in formato cartaceo e, successivamente, con l'avvento del Siru, le stesse risorse hanno dovuto ripetere il lavoro già fatto, di nuovo.*
- *La gestione della piattaforma informatica poco snella, i codici non immediati, la mancanza di collegamenti interni ed automatici all'interno della piattaforma*
- *Un punto di debolezza si può rintracciare nell'eccessiva mole di adempimenti amministrativi per ciascuno strumento.*
- *Per l'azienda la burocrazia è troppa (esempio la regione chiedeva il sare e dopo le 12 buste paga, quando poteva verificare con i Centri dell'Impiego)*
- *Mancata remunerazione del lavoro svolto in relazione all'impegno richiesto alla agenzia.*
- *Incertezza nella assunzione.*

CARENZA QUANTI O QUALITATIVA DI RISORSE UMANE

- *carenza di operatori formati cui rivolgersi e la difficoltà di ricevere risposta. Tutto questo ha reso la conclusione dei percorsi lunga, molto fastidiosa per le aziende e poco funzionale per l'ente formativo.*
- *Difficoltà di individuare la persona più adatta a ricoprire il ruolo richiesto dalla azienda.*

Le risposte tematiche aperte degli intervistati sono state riportate, assemblate in sottoinsiemi che consentono di rilevarne le polarizzazioni, per non perdere nulla della freschezza ed anche della complessità, talvolta anche della contraddittorietà delle risposte, rivelatrice d'altro canto delle forti interconnessioni tra le diverse fasi e tipologie di attività di CRESCO.

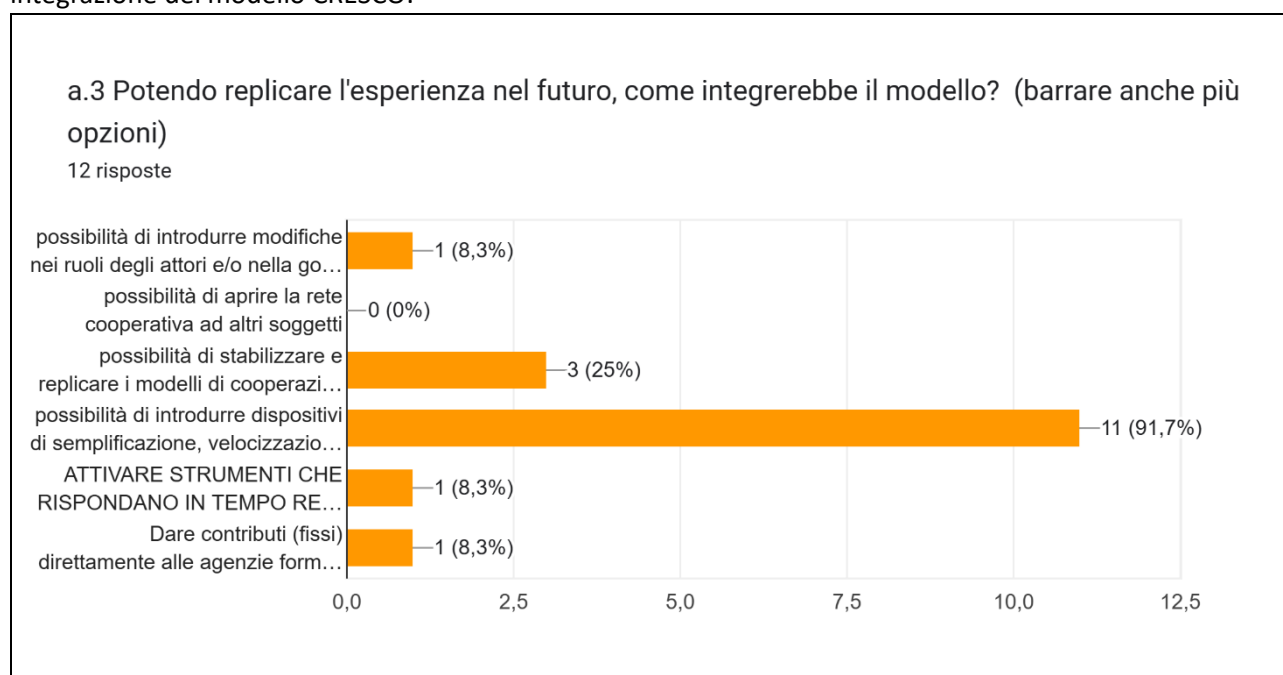
Non pare esservi dubbio sul fatto che il punto di forza dell'esperienza sia stato quello dell'integrazione di strumenti di politica attiva del lavoro diversi (l'opzione più frequente) : quello che d'altronde costituiva esattamente il punto forte e di maggiore innovatività di CRESCO. Alcuni hanno persino trovato semplice il funzionamento delle complementarità previste (*i progetti Cresco hanno funzionato bene perché erano ben strutturati e semplici da erogare*). Un secondo punto di forza, come era già emerso, è stata la disponibilità dello strumento degli incentivi alle imprese, secondo alcuni il più attrattivo per le imprese. Significativi, anche se non particolarmente frequenti, i riferimenti alla fluidità delle procedure ed alla possibilità di mettere a disposizione delle imprese un servizio che ricomprende lo step iniziale e fondamentale del processo formativo, come l'analisi preliminare dei fabbisogni di competenza e di formazione.

Tra i punti di debolezza segnalati, gli "eterni" *leit motive* delle valutazioni che emergono sulle policy pubbliche e sulle politiche di coesione ogni qual volta si esplorino le percezioni e gli orientamenti dei beneficiari: complessità delle procedure, eccessiva lentezza del processo di acquisizione, spesa e controllo delle risorse, ridondanze dei processi di costruzione delle basi di dati, mancata interoperabilità delle basi di dati. "Nessuna

novità” parrebbe il commento sintetico più efficace al riguardo ma anche, al tempo stesso, quello che conferma l’obiettivo da perseguire: non tanto l’ideazione di nuovi modelli o dispositivi, quanto trovare la quadra per evitare che le complessità, le ridondanze e le lungaggini burocratiche li omologhino tutti a strumenti disallineati rispetto ai bisogni reali dei destinatari.

Domanda a3) Eventuali proposte di integrazione del modello CRESCO

Questa conclusione viene sostanzialmente confermata dagli esiti della domanda sulle eventuali proposte di integrazione del modello CRESCO:



- possibilità di introdurre modifiche nei ruoli degli attori e/o nella governance dell'intervento;
- possibilità di aprire la rete cooperativa ad altri soggetti;
- possibilità di stabilizzare e replicare i modelli di cooperazione per la definizione di piani di sviluppo aziendali;
- attivare strumenti che rispondano in tempo reale alle esigenze delle imprese.

Erano le possibili opzioni e ,come emerge chiaramente dall'istogramma, una vera semplificazione amministrativa (declinata nelle sue molteplici, possibili facce) si conferma al primo posto tra i suggerimenti raccolti.

Tra le proposte sotto la voce “altri suggerimenti (da specificare), compaiono:

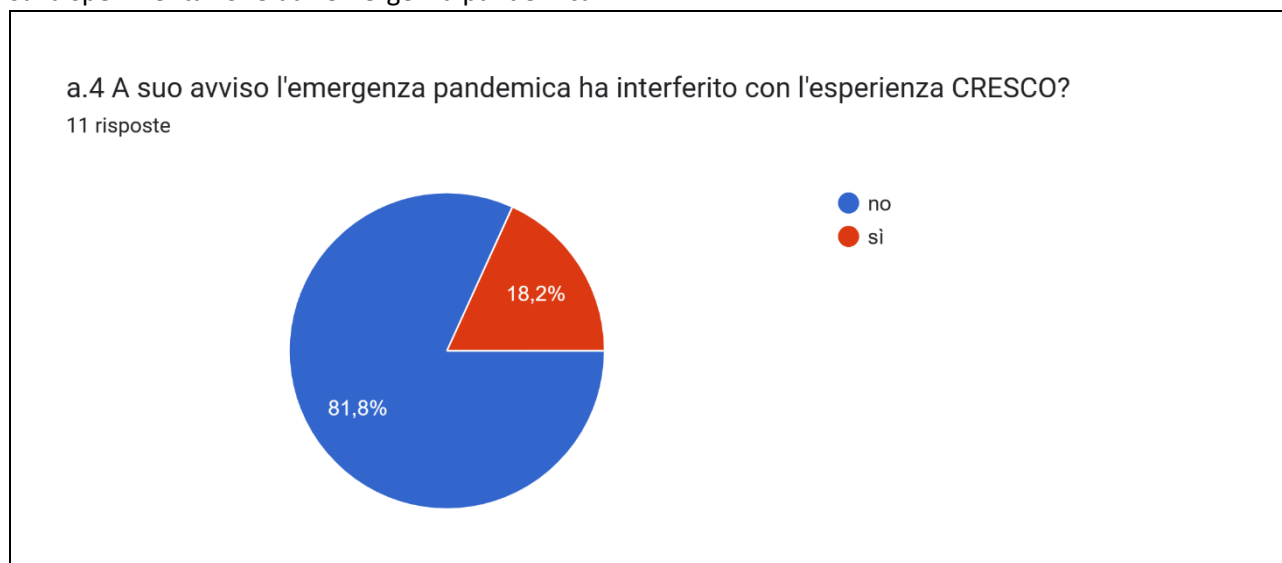
- *“attribuire contributi (fissi) direttamente alle agenzie formative per ogni tirocinio extracurricolare attivato (vedi norme e limiti sui tirocini) e alle imprese ospitanti quali rimborso per la loro attività di formazione del candidato all'interno della impresa e altra quota ai tirocinanti da aggiungere al rimborso del tirocinio (a carico della ospitante)”;*
- *“attribuire bonus o sgravi all'azienda ospitante in caso di assunzione”.*

Mentre il primo suggerimento parrebbe suggerire l'applicazione di una sorta di voucher individuale “irrobustito”, il secondo parrebbe provenire da un'agenzia che non abbia potuto sperimentare la possibilità di dare seguiti alla formazione attraverso lo strumento degli incentivi all'assunzione. In altri termini, si ha talvolta la sensazione che gli incentivi non bastino mai, che debbano essere tenuti in vita costantemente,

mentre costituiscono a tutti gli effetti un elemento del “patto” che, con CRESCO, la Regione propone alle imprese : formazione, tirocinio e risorse per assumere una persona, ed ottenere in cambio la stabilizzazione di una forza lavoro formata che, al termine del processo, è già divenuta molto più una risorsa che un costo.

Domanda a4) Interferenze dell'emergenza pandemica con l'esperienza CRESCO

La valutazione di CRESCO costituisce anche l'occasione per una verifica di sfondo dell'incidenza esercitata sulla sperimentazione dall'emergenza pandemica.

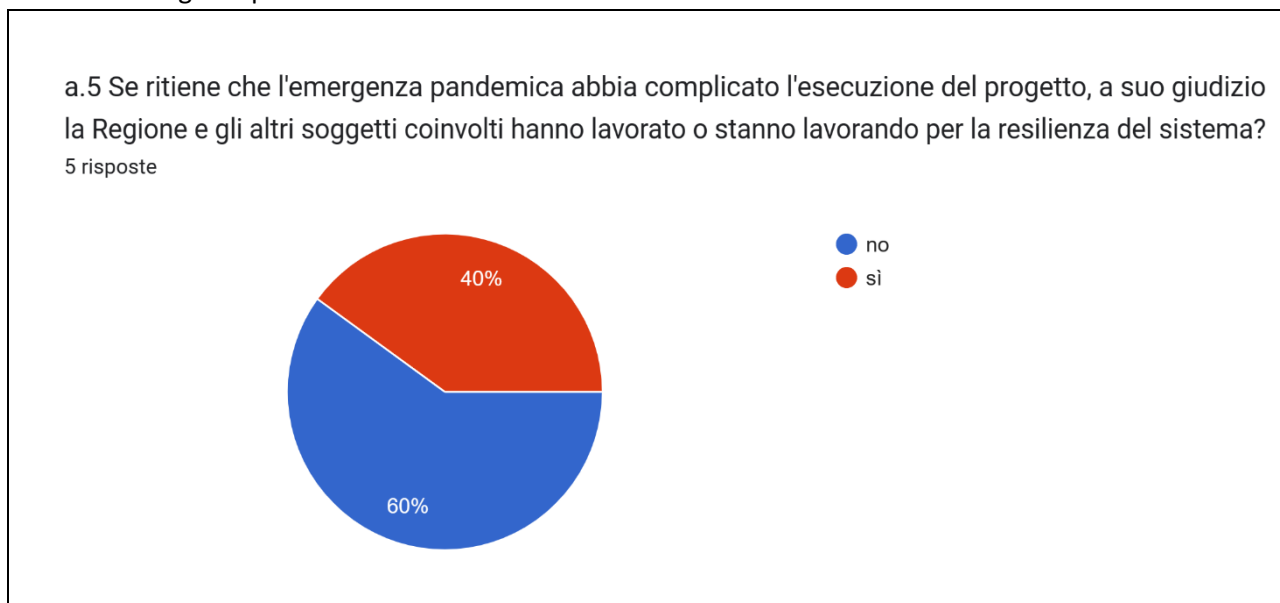


Come si può immediatamente notare, l'interferenza della pandemia pare essere stata scarsa. I pochi che l'hanno ritenuta incisiva hanno specificato:

- *“l'emergenza ha inizialmente creato un timore, giustificabile, nelle aziende ad effettuare nuove assunzioni o ad ampliare/innovare l'attività”;*
- *“una conseguenza è stata quella della riduzione delle attività a seguito delle chiusure aziendali per la pandemia”.*

Domanda a5) Un giudizio circa le azioni della Regione per la resilienza del sistema a fronte delle suddette interferenze

Più interessanti paiono gli esiti del quesito successivo, un giudizio da parte delle agenzie formative, circa le azioni della Regione per la resilienza del sistema a fronte delle suddette interferenze



In questo caso, la maggior parte delle Agenzie ritiene che, dopo il covid, non si stia lavorando per costruire la resilienza del sistema a fronte di nuovi, possibili gravi, analoghi eventi avversi. Tra i suggerimenti raccolti si segnalano:

- rivedere il sistema della formazione regionale in toto. Valutare la presenza delle agenzie formative secondo criteri di stabilità sui territori e sul possesso di organizzazioni fisiche e gestionali stabili;
- non ci sono segnali di semplificazione delle procedure e riduzione della asfissiante e minacciosa burocrazia che disincentiva aziende e imprese;
- già sarebbe molto se la Regione riducesse la farraginosità delle procedure e dei controlli.

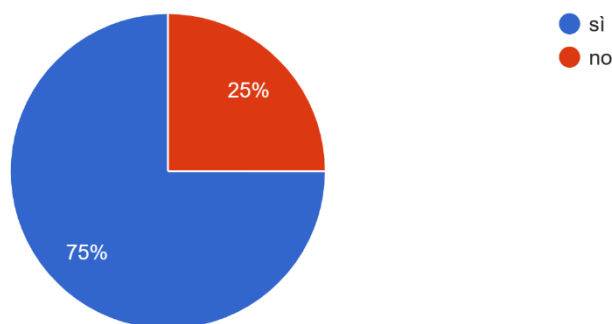
I suggerimenti, peraltro, non paiono caratterizzarsi per alcun nesso esplicito con la fenomenologia dell'emergenza pandemica: per acquisire indicazioni pertinenti ed utili occorrerebbero ulteriori approfondimenti.

Domanda a6) Interesse delle Agenzie formative a replicare l'esperienza CRESCO

Infine, a bilancio conclusivo dell'intervista è stato chiesto alle Agenzie formative se abbiano interesse a replicare l'esperienza CRESCO.

a.6 Alla luce della qualità complessiva dell'esperienza interessata, l'Agenzia formativa sarebbe disponibile in futuro a replicare il modello CRESCO o altri affini?

12 risposte



Come il grafico a torta evidenzia, le Agenzie potrebbero continuare ad essere uno degli snodi principali del sistema CRESCO

Tre delle agenzie intervistate hanno condizionato la propria eventuale, futura disponibilità a:

- la possibilità che CRESCO arrivi a costituire un reale supporto all'impresa;
- la possibilità che si semplifichino veramente pratiche come: "...progettazione (formulari infiniti), la gestione (caricamento dati, comunicazioni con l'ente, materiale richiesto da fornire, difficoltà di effettuare variazioni del progetto in fase di gestione, che necessariamente con il passare del tempo si manifestano nelle esigenze quotidiane delle realtà aziendali), la rendicontazione;
- il sistema non rimanga troppo complicato e poco remunerativo.

Nonostante tre sole delle dodici Agenzie si sia dichiarato indisponibile a replicare l'esperienza, le obiezioni esplicitare meriterebbero un approfondimento. Le ulteriori domande valutative potrebbero essere:

- perché CRESCO non ha garantito un reale supporto per le imprese? Che cosa è mancato? Che cosa si aspettano, le imprese, i più?
- dato il quadro vigente delle norme regionali in materia e dell'accreditamento in particolare, in che cosa dovrebbe/ potrebbe consistere, per le Agenzie formative, la redditività dell'esperienza?

Domanda a7) Eventuale prosecuzione dei rapporti con le imprese coinvolte

La stragrande maggioranza delle Agenzie, in linea con l'opinione sostanzialmente favorevole rispetto alla possibilità di replicare l'esperienza, ritiene che CRESCO abbia posto o quanto meno rafforzato le condizioni di una collaborazione stabile con le imprese:



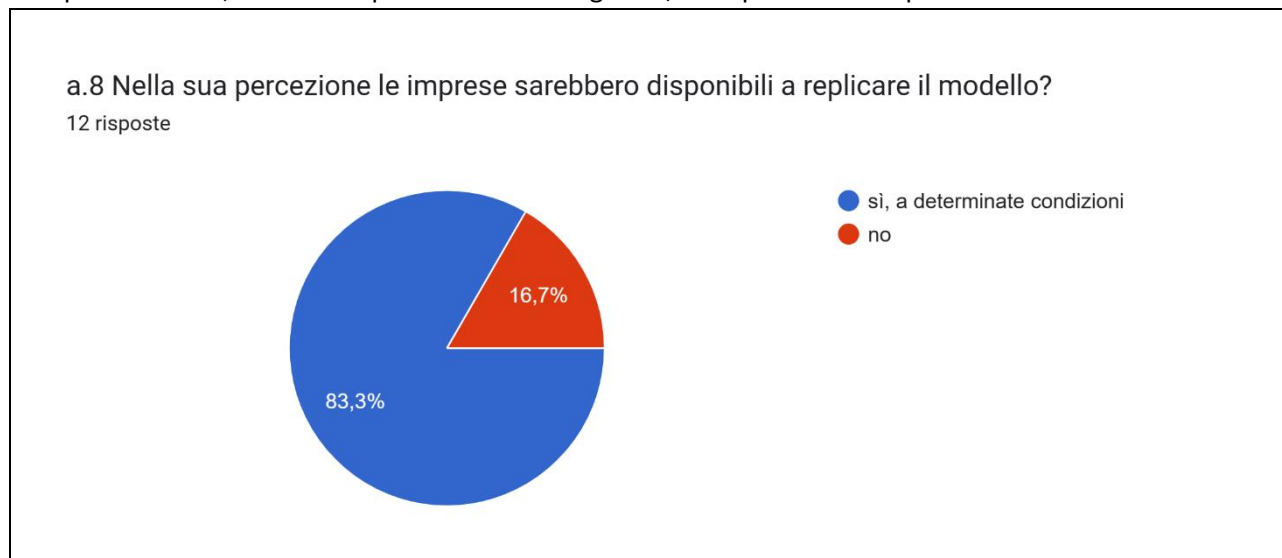
Alla risposta predefinita era possibile associare anche una serie di specifiche su come mantenere saldo il rapporto creato:

- *“proponendo altre opportunità formative al di fuori di Cresco”;*
- *“incentivando l’instaurarsi di rapporti contrattuali di formazione aziendale”;*
- *“le aziende coinvolte si rivolgono a noi per le loro esigenze formative e per l’attivazione di altre misure, anche non finanziate, come i tirocini extracurricolari”;*
- *“il rapporto proseguirà sia relativamente all’erogazione di misure di politiche attive del lavoro che di formazione continua”;*
- *“realizzazione di altri percorsi formativi e supporto per la richiesta di incentivi alle imprese”;*
- *“le imprese sono oramai in una rete stabile di relazioni attraverso la quale sono in grado di soddisfare i loro fabbisogni occupazionali e formativi”;*
- *“molte aziende con cui abbiamo collaborato per Cresco, sono aziende con cui lavoriamo abitualmente anche su fondi interprofessionali e attività legate al mondo Confcommercio”.*

La linea di continuità tra risposte e proposte relative al ruolo delle Agenzie sembra essere costituita dall’arricchimento e dall’articolazione delle proprie funzioni consolidate, che dovrebbero intersecare più esigenze consulenziali e di servizio rispetto alle esigenze in evoluzione delle imprese (alternanza formazione-lavoro, formazione continua, orientamento nel mondo degli incentivi alla modernizzazione ed internazionalizzazione, ecc.).

Domanda a8) Disponibilità delle imprese a replicare il modello

Ma quale sarebbe, secondo la percezione delle Agenzie, la disponibilità a replicare il modello CRESCO?



La risposta alla domanda, come si può immediatamente notare, non è un “sì” incondizionato, ma al contrario una disponibilità di massima subordinata all’instaurarsi di una serie di altre condizioni:

- *“La possibilità, a favore delle imprese, di selezionare direttamente la risorse e di conseguire un incentivo all'assunzione”;*
- *“la scomparsa di eccessivi vincoli nella selezione dei disoccupati partecipanti come: anzianità di disoccupazione, età, sesso ecc.”;*
- *“l’instaurarsi” di tempistiche più brevi e modalità procedurali semplificate”;*
- *“la definizione di un compenso alle imprese per il tempo “perso” per la formazione del candidato in azienda”;*
- *“La possibilità che i tirocinanti ricevano un sussidio superiore le 500 euro mese da dare al candidato/i perché non si sentano “sfruttati”;*
- *“la possibilità di dare al candidato una formazione più ampia di quella che acquisirebbero in azienda, da travasare ai propri dipendenti”;*
- *“la disponibilità di un incentivo all’ assunzione più significativo”;*
- *“la possibilità di interventi formativi che rispondano alle loro esigenze in termini di contenuti, purché le aziende abbiano la possibilità di individuare le risorse da inserire e purché continui ad esserci una pluralità di strumenti (formazione, tirocinio e incentivi all'assunzione) a loro disposizione;*
- *“la certezza dell'incentivo per l'assunzione”;*
- *“la semplificazione delle procedure”.*

Domanda a9) Eventuali ulteriori osservazioni, critiche e suggerimenti

A chiusura del questionario, le Agenzie avevano a disposizione un ulteriore spazio aperto per eventuali osservazioni, critiche e suggerimenti:

- *“Consigliamo di prendere spunto dalle modalità di gestione e dalle piattaforme informatiche di alcuni fondi interprofessionali. Ancora oggi, nonostante i continui aggiornamenti del Siru, la piattaforma non è intuitiva, se l'operatore sbaglia non ha la possibilità di correggere l'errore senza doversi rivolgere all'ente che deve sbloccare la piattaforma e cancella non solo l'errore ma tutto il pregresso che non è invece necessario eliminare”;*
- *“La regione Umbria dovrebbe snellire e semplificare la gestione dei progetti sotto il profilo amministrativo e tecnico. Le attività progettuali troppo complesse ed avranno un risultato sull'utente molto diverso da quello che ha avuto il progetto CRESCO. È necessario snellire per non creare gestioni troppo complesse, reiteranti e farraginose che perdono di vista l'unico obiettivo che un'amministrazione pubblica dovrebbe sostenere: l'attenzione all'utente finale”;*
- *“Non c'è motivo di abbandonare uno strumento che ha funzionato bene, soddisfacendo le esigenze delle imprese e creando dei veri posti di lavoro. Solo l'integrazione di queste tre misure, formazione, tirocini ed incentivi, ha dimostrato di funzionare, come si è visto anche con il progetto Rework. Quindi penso che sarebbe opportuno replicare progetti che funzionano piuttosto che altri che non portano a risultati occupazionali. La valutazione dei risultati occupazionali dovrebbe essere la prima misura per considerare la bontà di un'azione”;*
- *“Possiamo dire, in base alla nostra esperienza, che CRESCO è stato uno strumento che ha funzionato in termini di incremento dell'occupazione e di aggiornamento/accrescimento delle competenze dei disoccupati e degli occupati. A nostro parere è uno strumento che può essere assolutamente replicato”;*
- *“Cercando di semplificare anche per noi la gestione dell'attività dall'analisi dei fabbisogni al tirocinio, alla formazione”.*

I suggerimenti avanzati paiono riprendere e sottolineare alcune delle criticità già precedentemente segnalate dalle Agenzie formative e potrebbero, in conclusione, identificare nella semplificazione amministrativa, specie nelle modalità di alimentazione delle banche dati per il monitoraggio dei progetti, la direzione prioritaria da intraprendere, non limitatamente al progetto CRESCO o ad altri analoghi che dovessero essere varati in futuro. Certamente, se la semplificazione e la velocizzazione dei processi amministrativi non compiono passi avanti, i loro effetti negativi si riproporrebbero non solo per CRESCO, ma per qualunque altro modello di politica attiva del lavoro complesso ed articolato modularmente.

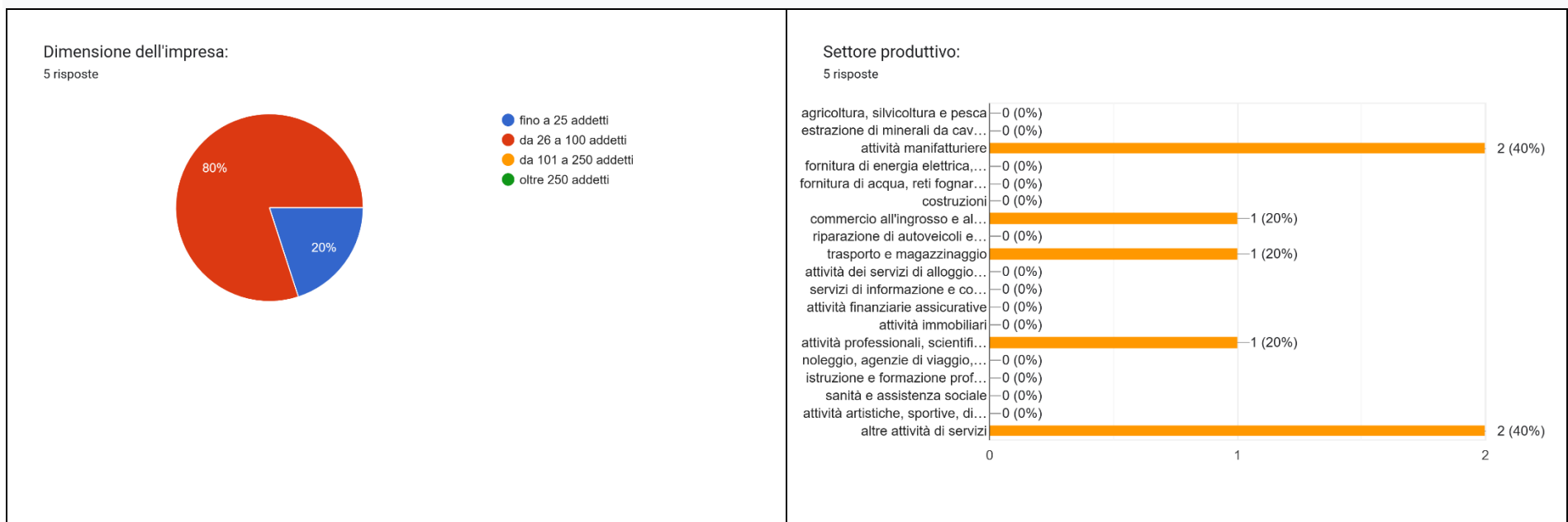
5. Il punto di vista delle Imprese

5.1 Le imprese che hanno risposto al questionario: dimensione, settore e canali attraverso cui hanno saputo di CRESCO

Le imprese che hanno collaborato alla valutazione di CRESCO sono state cinque in tutto, entità che connota questa terza e conclusiva parte della valutazione più come uno scenario orientativo delle percezioni e degli orientamenti degli imprenditori che come un approfondimento su un campione rappresentativo. Date le entità numeriche richiamate, sono state per lo più omesse le stime e le visualizzazioni percentuali quantitative, in ragione di un'analisi del contenuto delle risposte tematiche aperte e delle relative, eventuali polarizzazioni.

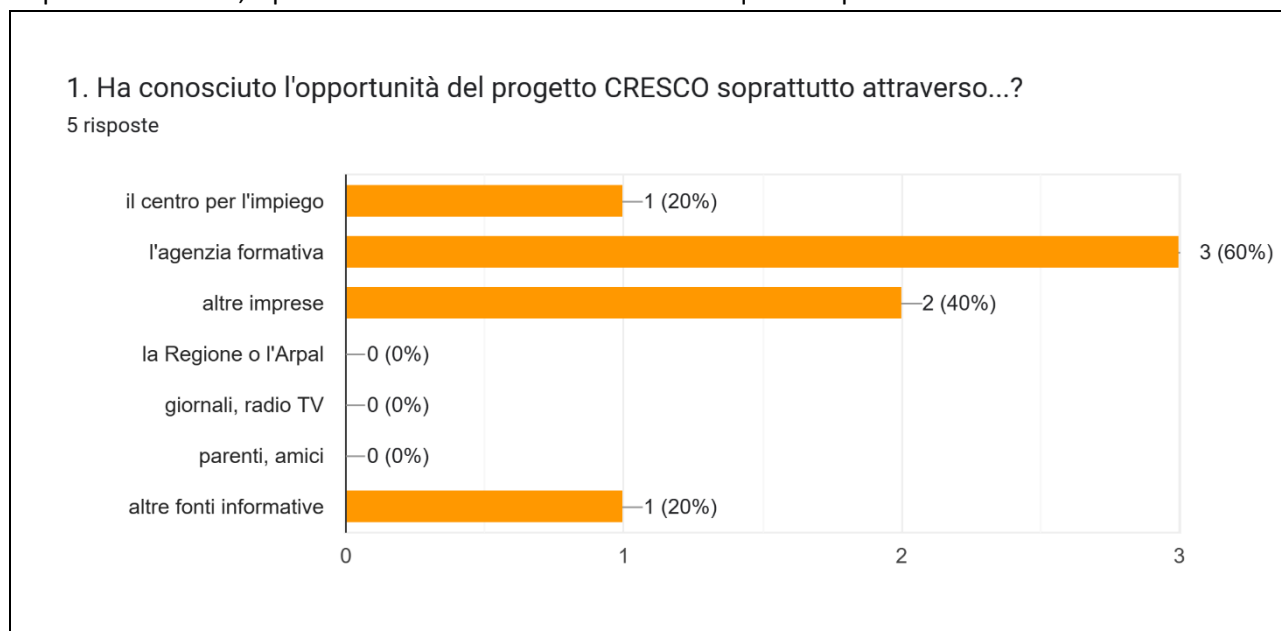
Le imprese che hanno risposto al questionario

Ragione Sociale	e-mail	Sede	Ruolo interno rispondente	Ruolo nel progetto
Star Shop Distribuzione S.r.l.	segreteria@starshop.it	Perugia (PG)	Commerciale	Tirocinante
C.A.S.T. ASSISI ONLUS	info@castonlus.it	Assisi Perugia	Segretaria Amministrativa	Psicologo
NOVELLA CONFEZIONI SRL	amministrazione@novellaconfezioni.it	Bastia Umbra (PG)	Resp. Amministrativo	
Studio Trib. Ass. Dominici Fausti Gaggia	studiotributariodfg@gmail.com	Terni	Socio	Tutor
CARTOEDIT S.r.l.	chiara@cartoedit.com	Città Di Castello (PG)	Risorse Umane	Coordinatore Interno Prog.



Domanda 1) Canali attraverso i quali l'impresa ha conosciuto CRESCO

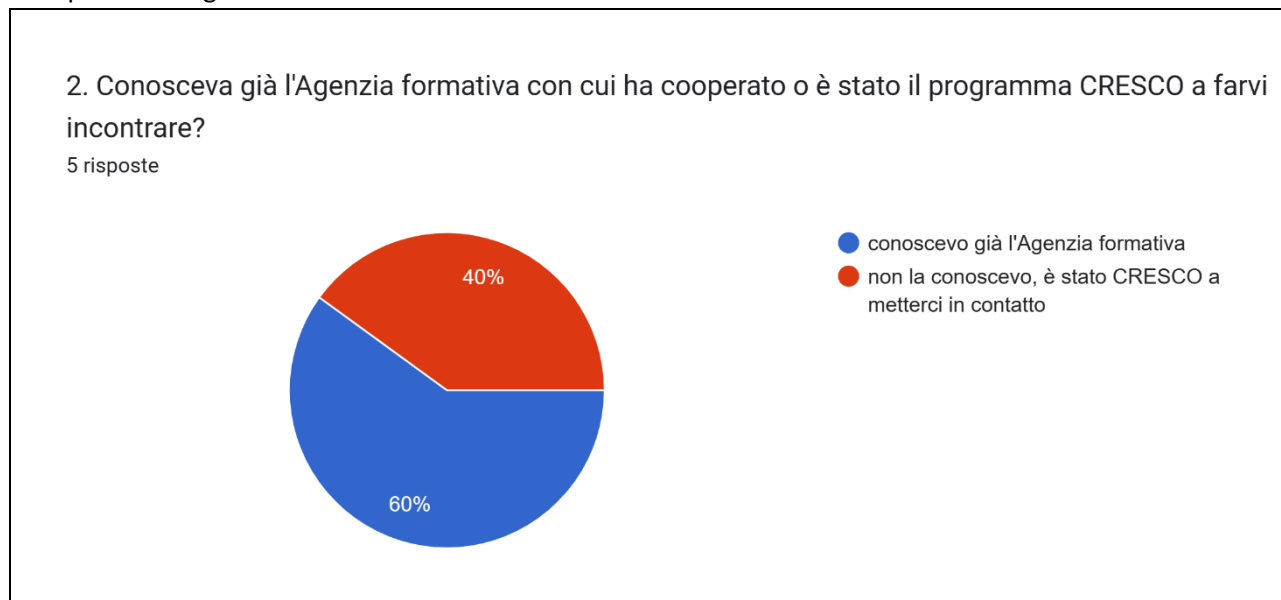
La prima domanda ,esplorava i canali informativi attraverso i quali l'impresa aveva conosciuto CRESCO.



5.2 La cooperazione dell'impresa con le Agenzie formative ed i CPI

Domanda 2) Eventuali relazioni preesistenti con l'Agenzia formativa

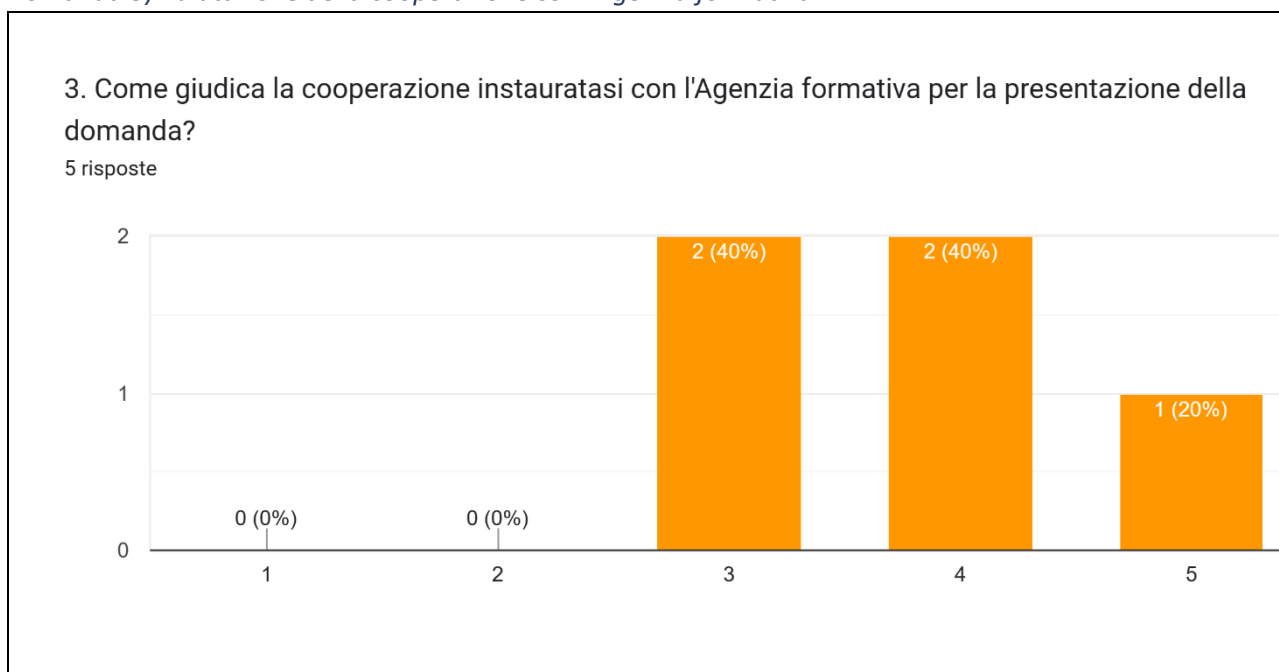
La seconda domanda era mirata a rilevare l'eventuale ruolo di CRESCO nell'istituzione del primo contatto tra le imprese e le agenzie formative



Le agenzie formative sono evidentemente state potenti "motori" della campagna di diffusione capillare delle opportunità di CRESCO a favore delle imprese. A loro volta, le imprese hanno contattato ed informato altre imprese e le due modalità di contatto, nel nostro piccolo campione, hanno svolto un ruolo più rilevante rispetto a quello dei CPI.

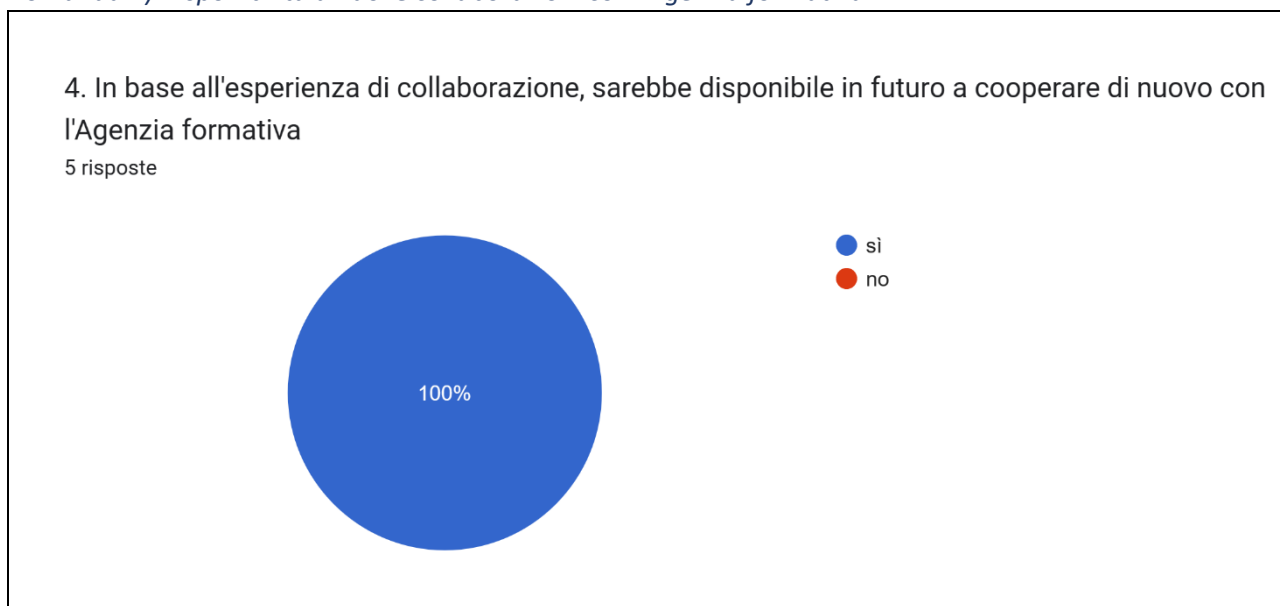
Vero è anche che, nella maggior parte dei casi, le imprese conoscevano già le agenzie formative e CRESCO, di per sé, non è stato lo strumento di prima conoscenza. Ma è altrettanto vero che 2 imprese, sulle cinque interpellate, hanno invece conosciuto le agenzie proprio grazie a CRESCO. Questa evidenza, che dovrebbe evidentemente essere confortata da ulteriori rilevazioni estese ad un più ampio campione di imprese, costituisce tuttavia una indicazione di una certa importanza, in quanto comunque l'opportunità del Programma, tra i suoi effetti, può annoverare anche quello di favorire la reciproca conoscenza ed avviare rapporto che possono poi maturare anche in ambito diversi da quello di CRESCO.

Domanda 3) Valutazione della cooperazione con l'Agenzia formativa



Le risposte fornite dalle imprese a questa domanda mostrano un giudizio particolarmente positivo dato dalle imprese alla cooperazione con le Agenzie formative: il 40% delle risposte si colloca su un giudizio medio, un altro 40% su un giudizio positivo e, addirittura, il 20% delle risposte fa emergere, in proposito, un giudizio molto positivo.

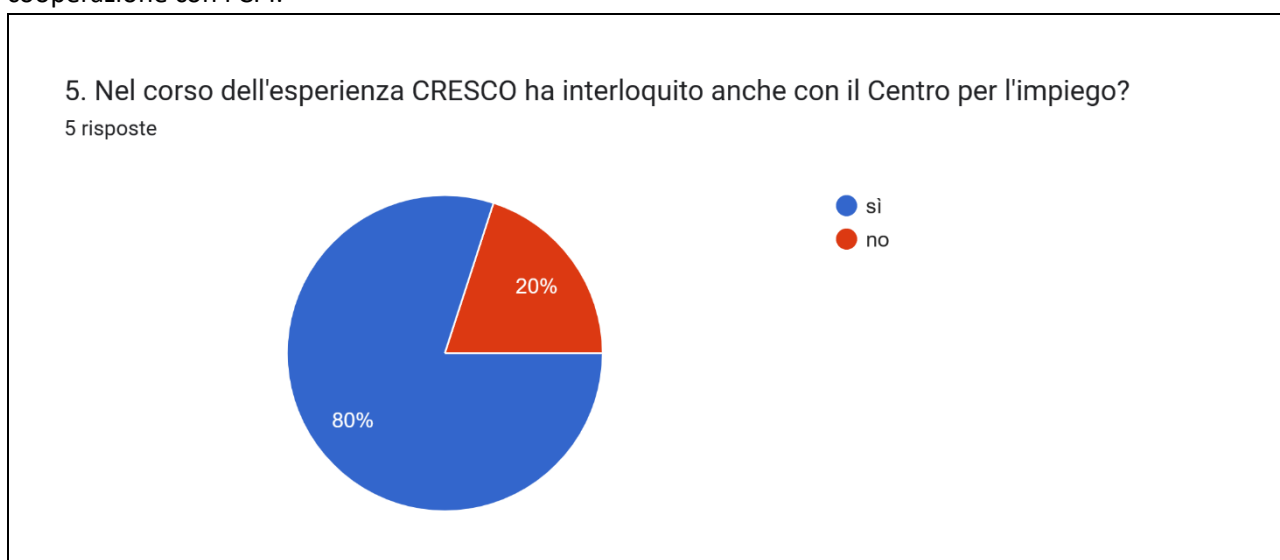
Domanda 4) Disponibilità a nuove collaborazioni con l'Agenzia formativa



Gli esiti delle sue domande successive, relative alla qualità dell'interazione con le agenzie formative ed alla disponibilità a replicare la collaborazione in ulteriori, eventuali, occasioni, non hanno necessità di ulteriori commenti rispetto alle evidenze dei grafici su riportati : le imprese interpellate hanno decisamente apprezzato la collaborazione e ciascuna di esse sarebbe disponibile a collaborare di nuovo in futuro.

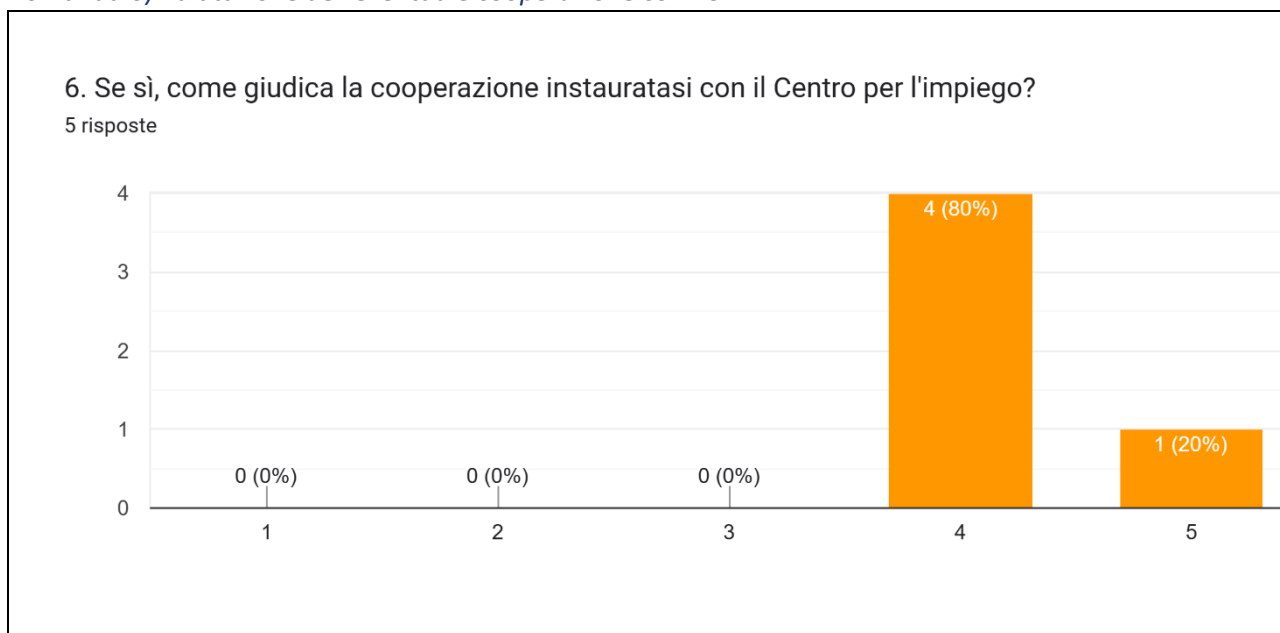
Domanda 5) Eventuali interlocuzioni con i CPI nell'ambito del progetto

L'ulteriore riscontro da misurare, oltre alle agenzie formative, era naturalmente quello relativo alla cooperazione con i CPI:



Le imprese che hanno partecipato al sondaggio dichiarano, nell'80% dei casi, di aver interloquuto o collaborato anche con i Centri per l'Impiego.

Domanda 6) Valutazione dell'eventuale cooperazione con i CPI



Quattro imprese su cinque hanno interloquuto anche con i CPI e il dato interessante è che il giudizio sulla cooperazione imprese – CPI è ancora più lusinghiero di quello sulla cooperazione imprese – agenzie formative. Non costituisce certamente una novità il grado di maturazione ed efficienza maturato dai CPI umbri, ma questa conferma incoraggia ulteriormente il percorso intrapreso nei due ultimi decenni e la compiuta evoluzione dei CPI al rango di protagonisti degli interventi di politica attiva del lavoro.

Domanda 7) Eventuale ruolo dell'Agenzia formativa nell'analisi dei fabbisogni di capitale umanoi dell'impresa.

Questa domanda costituiva anche un elemento di riscontro con le evidenze prodotte dalle Agenzie formative sul differente grado, da parte delle imprese, di utilizzo e valorizzazione di tutti gli strumenti di CRESCO.

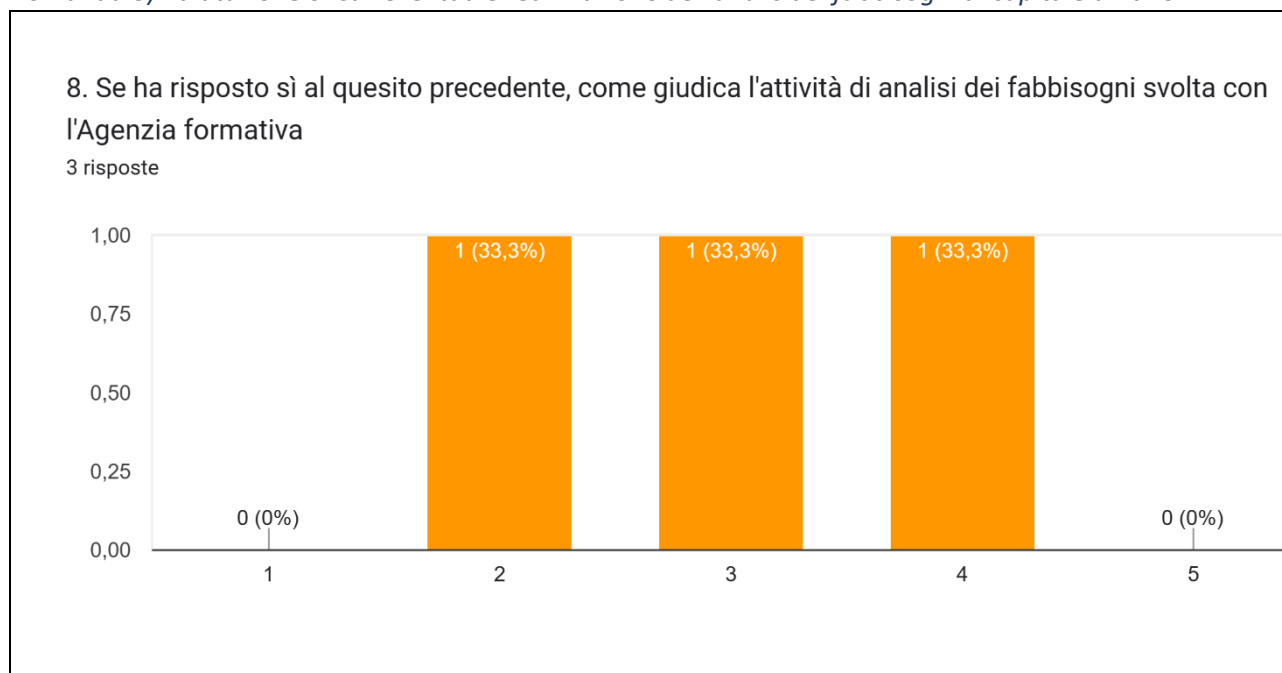
7. A seguito dell'approvazione della domanda di finanziamento, l'Agenzia formativa ha sviluppato attività di analisi dei bisogni dell'impresa in termini di capitale umano?

5 risposte



Il dato che emerge conferma che, nella maggior parte dei casi, sullo scenario dell'analisi dei fabbisogni si è sviluppato uno dei più interessanti terreni di dialogo e cooperazione tra agenzie ed imprese, impegnate in un percorso comune di scavo ed emersione non solo delle necessità di profili di competenza, ma anche delle migliori caratteristiche dei percorsi formativi da programmare. In numerosi casi, però, le imprese si sono presentate all'incontro ed alla cooperazione con le agenzie con esigenze già mature e chiare. Se, nel caso delle imprese intervistate, non va mai dimenticato che si parla di un campione di sole cinque imprese, nel caso delle agenzie formative – esaminate nel paragrafo precedente, il campione è molto più ampio e gli esiti delle due misurazioni, in buona sostanza, coincidono.

Domanda 8) Valutazione circa l'eventuale realizzazione dell'analisi dei fabbisogni di capitale umano



Mediamente buona è stata giudicata la cooperazione tra imprese ed agenzie sul piano dell'analisi dei fabbisogni. Con buona probabilità, le imprese che hanno preferito giudicare appena sufficiente la cooperazione potrebbero corrispondere con quelle che – come risulta dal quesito precedente – si sono giovate solo parzialmente dell'assistenza delle agenzie in quanto già in possesso delle informazioni chiave sui profili di competenza da coprire e sulle correlate esigenze formative da soddisfare.

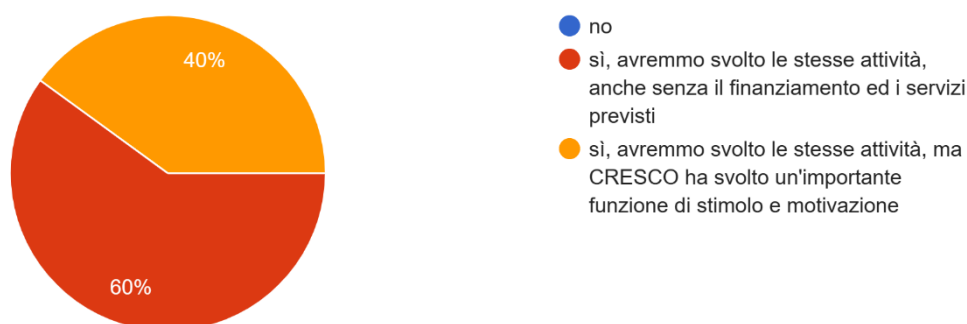
5.3 Eventuali attività per lo sviluppo del capitale umano in assenza di CRESCO

Domanda 9) Eventuali assunzioni, tirocini, formazione ed aggiornamento professionale realizzati dall'impresa in assenza di CRESCO

La domanda nove aveva l'obiettivo di misurare l'effetto netto di CRESCO sulle decisioni maturate dalle imprese in termini di nuove assunzioni in presenza o in assenza delle opportunità di CRESCO.

9. In assenza delle opportunità di CRESCO, avrebbe comunque assunto nuovo personale, accolto tirocinanti o sviluppato attività di formazione ed aggiornamento professionali?

5 risposte



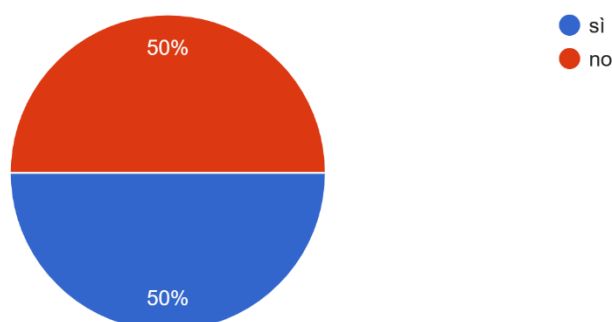
Le risposte raccolte paiono concordi nel reputare CRESCO un sostegno non decisivo rispetto alle decisioni delle imprese in termini di nuove assunzioni o tirocini. CRESCO non è stato il fattore decisivo, dirimente, però nel 40% dei casi ha incentivato e migliorato un processo che comunque sarebbe stato attivato. D'altro canto, come noto, in assenza di solide condizioni strutturali che stimolimo le imprese ad investire, espandersi, migliorare la propria competitività, le politiche del lavoro non hanno mai potuto svolgere una funzione vicariante. Nemmeno la singola misura degli incentivi alle imprese, che abbiamo visto (nella percezione delle agenzie) essere la preferita dalle imprese tra tutte quelle possibili, può svolgere una funzione decisiva in assenza di condizioni di sviluppo economico territoriale ed internazionale favorevoli.

Domanda 10) Eventuali Piani di sviluppo del capitale umano precedenti a CRESCO

L'obiettivo della domanda era quello di cogliere la singola valutazione da parte delle imprese del Piano di Sviluppo, che doveva essere un elemento indispensabile e rilevante nella predisposizione delle candidature.

10. Prima dell'esperienza CRESCO, aveva mai sviluppato come impresa un piano di sviluppo articolato ed integrato di interventi per il capitale umano?

4 risposte

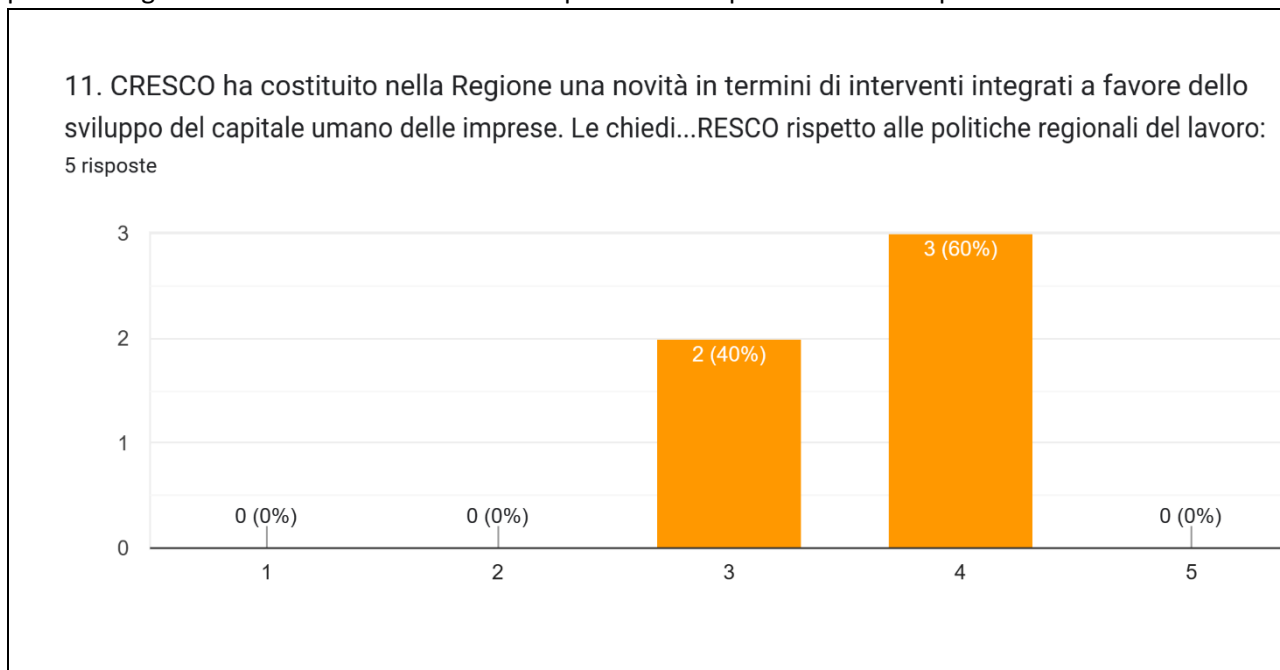


Questo vincolo costituiva evidentemente uno degli elementi più sfidanti di CRESCO: l'adozione di un piano di sviluppo, specie nel mondo delle PMI, costituisce un impegno complesso che richiede un salto in avanti nelle abilità di programmazione e pianificazione aziendali. L'esperienza di profilare un piano di sviluppo certifica, al di là degli specifici contenuti e tempi del Piano CRESCO, un più ampio e trasferibile know-how in termini di capacità di un'azienda di "leggere" le prospettive evolutive del mercato e ragionare di sviluppo del capitale umano in termini che riguardano quelli della sopravvivenza economica e di mero adattamento alle condizioni di mercato in essere. Il fatto che due imprese su quattro abbiano appreso che cosa sia e come si costruisca un piano di sviluppo grazie a CRESCO, oltreché un dato da verificare su di un campione molto più significativo di imprese, costituirebbe uno degli obiettivi raggiunti più ambiziosi della sperimentazione.

5.4 Valutazione complessiva dell'esperienza CRESCO

Domanda 11a) innovatività/efficacia del progetto CRESCO rispetto alle politiche regionali del lavoro

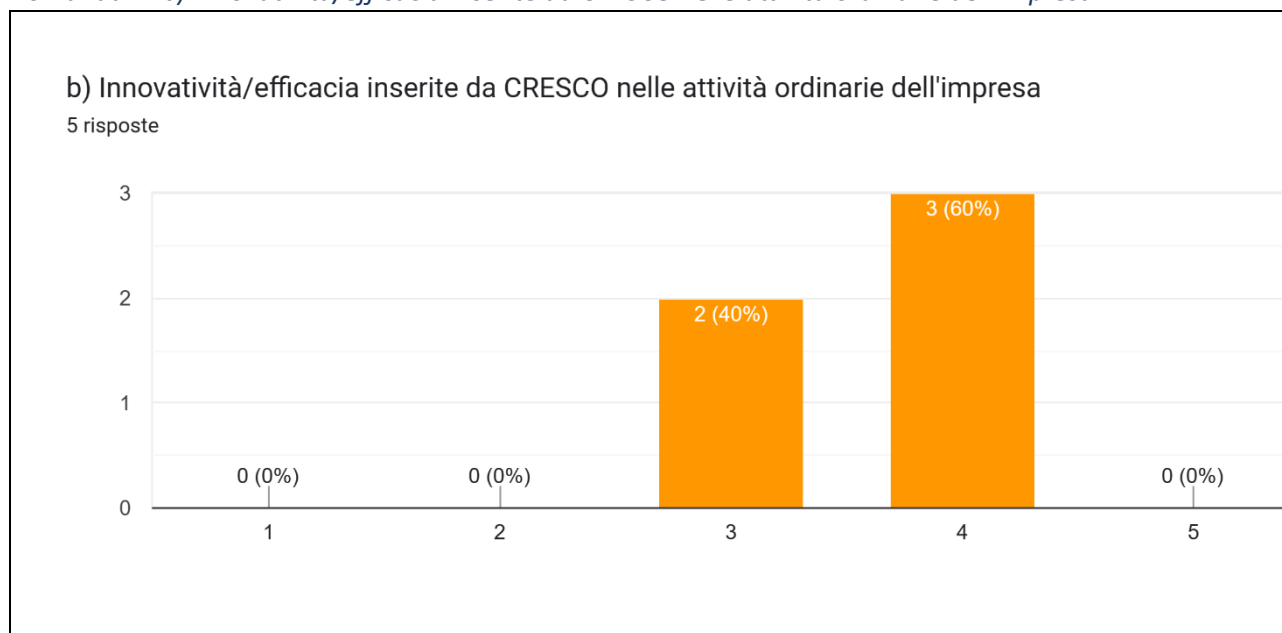
Le domande 11a) ed 11)b miravano a rilevare l' innovatività/efficacia del progetto CRESCO sia rispetto alle politiche regionali del lavoro che alle ordinarie politiche di espansione delle imprese.



Con la domanda 11a) si è richiesto alle imprese di esprimere, per ciascuna fase del progetto, una valutazione su quali siano stati i servizi più efficaci ed innovativi rispetto alle politiche regionali del lavoro.

Le evidenze raccolte confermano che l'intento della Regione Umbria di sperimentare un dispositivo innovativo, in cui la somma degli strumenti disponibili producesse un esito superiore a quello delle singole parti messe insieme, è stato raggiunto. Come noto, di per sé, con la parziale eccezione del dispositivo dell'analisi dei fabbisogni, nessuno degli strumenti di CRESCO è stato creato nell'ambito del programma; tutti avevano una propria esistenza e ragion d'essere anche prima di esso. La ragione per cui l'innovatività della modularità degli interventi è stata colta dalle imprese sta nella valutazione positiva che esse hanno colto proprio dello strumento nel suo insieme, nella sua architettura "componibile", flessibile ed adattabile a diverse esigenze.

Domanda 11b) Innovatività/efficacia inserite da CRESCO nelle attività ordinarie dell'impresa

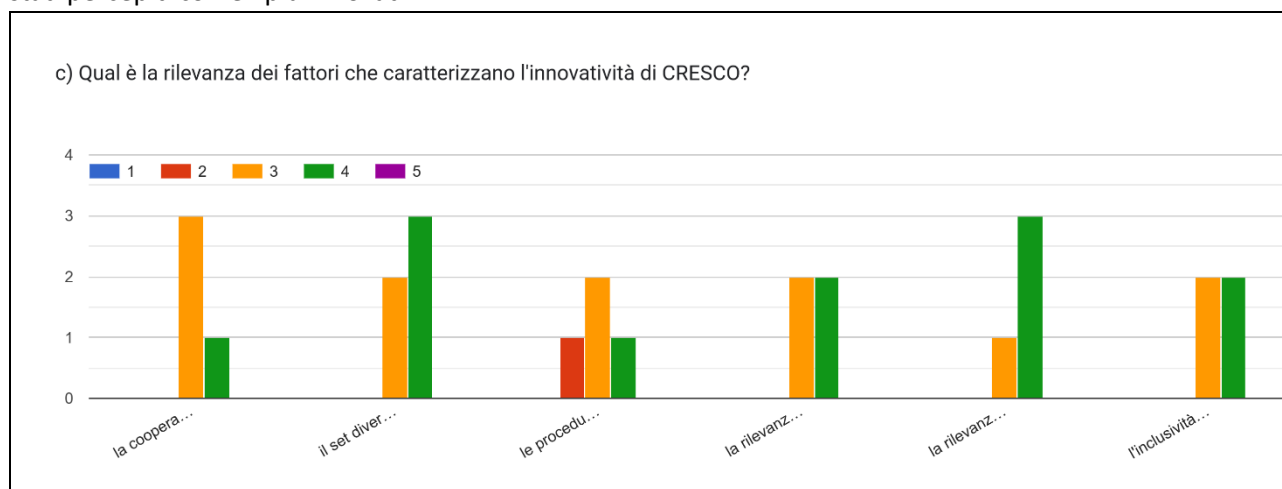


Con la domanda 11b) si è richiesto alle imprese di esprimere, per ciascuna fase del progetto, una valutazione su quali siano stati i servizi più efficaci ed innovativi inseriti nelle attività ordinarie dell'impresa.

E' particolarmente interessante che le valutazioni delle imprese dell'innovatività di CRESCO coincidano, sia il termine di relazione siano le politiche del lavoro ordinarie della Regione, sia che il termini siano invece le pratiche ordinarie delle imprese rispetto alle risorse umane. Da ambedue le angolazioni visuali, l'innovatività di CRESCO viene valutata medio-elevata.

Domanda 11c) la rilevanza dei fattori che caratterizzano l'innovatività di CRESCO

Stabilita e confermata l'innovatività di CRESCO, era comunque interessante, intrecciando insieme elementi sia strategici che procedurali ed amministrativi, comprendere quali tra i tratti identitari del Programma fossero stati percepiti come i più innovativi:



Con la domanda 11c) si voleva indagare, in particolare, quale sia stata la rilevanza dei fattori che caratterizzano l'innovatività di CRESCO. Le risposte delle imprese sono state le seguenti:

1. la cooperazione tra attori diversi (Regione, CPI, Agenzie formative, imprese, ecc.);

2. il set diversificato ed integrabile degli strumenti disponibili (analisi dei fabbisogni, formazione dei disoccupati, tirocini, formazione continua, incentivi alle assunzioni);
3. le procedure amministrative e gestionali adottate dalla Regione (avvisi, presentazione a sportello, ecc.);
4. la rilevanza attribuita ai processi formativi (corsi, tirocini);
5. la rilevanza attribuita agli incentivi alle imprese;
6. l'inclusività del progetto CRESCO rispetto alle imprese (capillarità ed efficacia dell'informazione, facilità di comprensione degli avvisi, ecc.).

Gli esiti emersi dal quesito, ancorchè bisognosi di riscontri e conferme da parte di una campione più ampio di imprese, producono comunque indicazioni importanti perché ci consentono di disaggregare il modello nei suoi vari dispositivi e ricavare indicazioni di un certo interesse sull'intenzione o meno – da parte della Regione – di replicare il modello CRESCO o altri analoghi. Le indicazioni delle imprese confermano oltretutto sostanzialmente le percezioni espresse dalle agenzie formative su quali fossero gli strumenti di CRESCO su cui si era focalizzato il maggior interesse delle imprese.

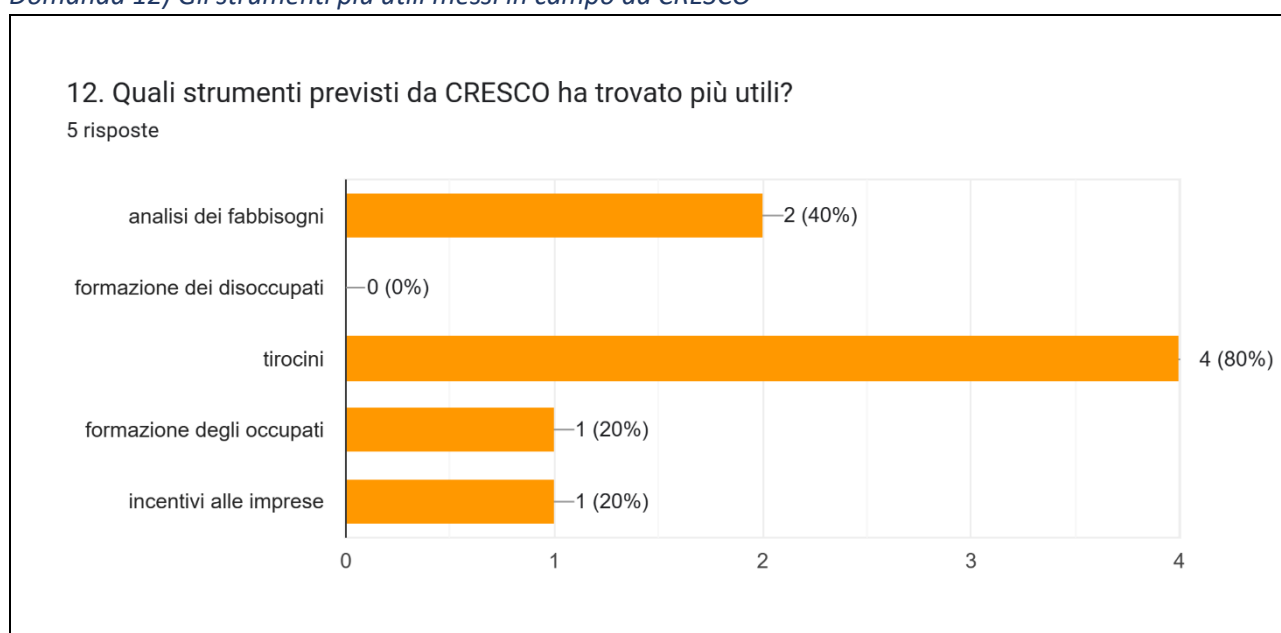
Le valutazioni di gradimento più elevato sono state espresse per le innovazioni seguenti.

- il set diversificato ed integrabile degli strumenti disponibili (analisi dei fabbisogni, formazione dei disoccupati, tirocini, formazione continua, incentivi alle assunzioni) e per
- la rilevanza attribuita agli incentivi alle imprese.

L'elemento meno apprezzato come innovativo è stato quello relativo alle *“procedure amministrative e gestionali adottate dalla Regione (avvisi, presentazione a sportello, ecc.)”*.

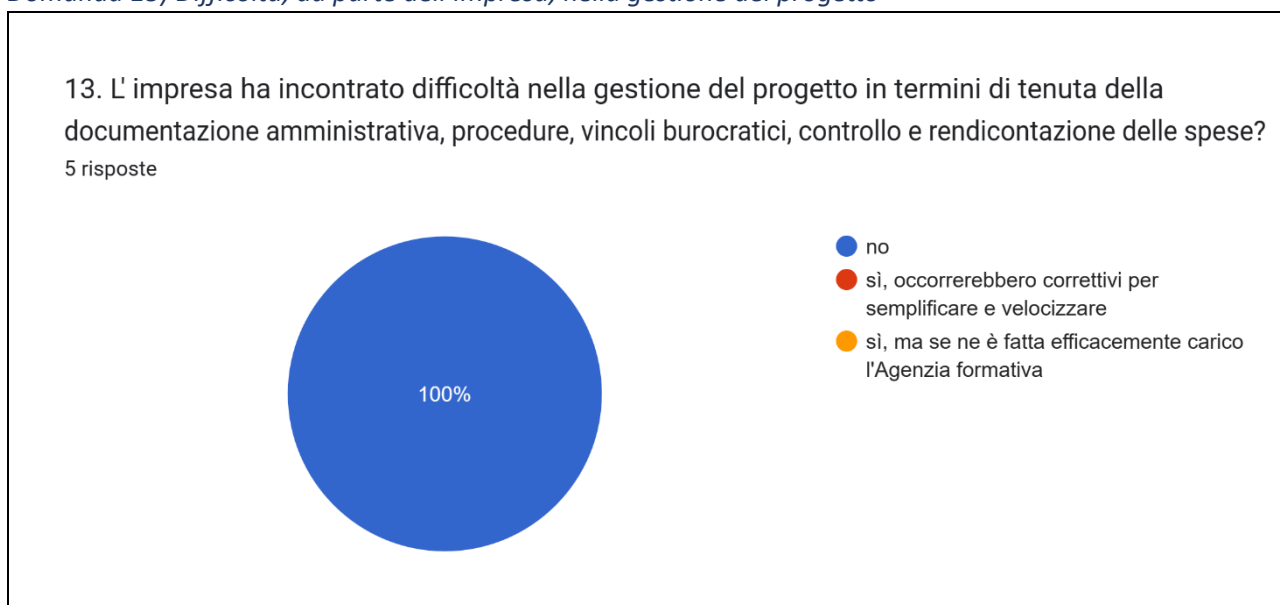
Prevalentemente medio è stato il giudizio di innovatività della cooperazione tra attori diversi (Regione, CPI, Agenzie formative, imprese, ecc.), ma questo potrebbe essere letto come un elemento positivo della valutazione, in quanto – come sappiamo – già da un paio di decenni l'Umbria ha investito sul modello delle reti istituzionali di cooperazione pubblico privato il fatto che questo non sua più considerato un elemento innovativo può essere considerato un indicatore della maturità e stabilità raggiunta dal modello in questione.

Domanda 12) Gli strumenti più utili messi in campo da CRESCO



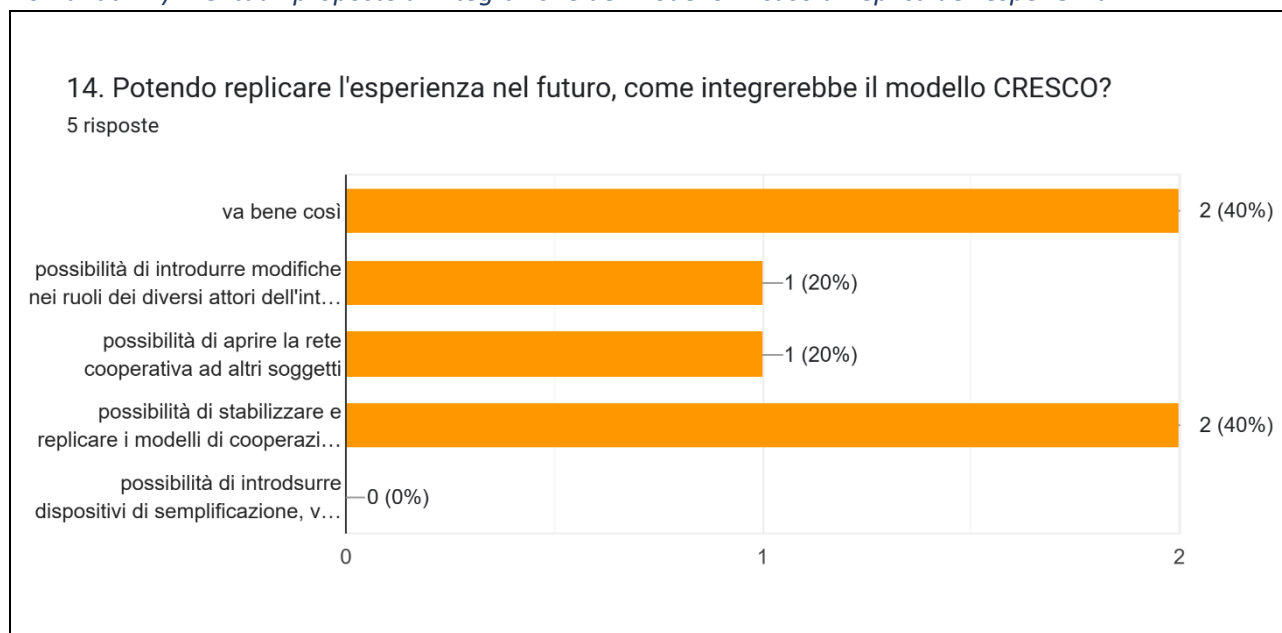
La domanda era impostata ad opzioni di risposta multiple e la parziale sorpresa degli esiti deriva dal posizionamento degli incentivi alle imprese, che in altri item erano risultati decisamente più apprezzati dalle imprese, mentre in questo caso sono stati molto più opzionati i tirocini formativi e l'analisi dei fabbisogni. Si tratta naturalmente di esiti da prendere con molta prudenza, dati i limiti numerici del campione, ma sarebbe d'altro canto un errore ignorarli, in quanto dimostrano non solo del perdurante, elevato interesse dei tirocini come modalità di preselezione de personale ma indicano un'apertura di credito nei confronti di pratiche, come l'analisi dei fabbisogni, che iniziano ad essere percepite come complementi indispensabili alla realizzazione delle attività formative.

Domanda 13) Difficoltà, da parte dell'impresa, nella gestione del progetto



A parziale riequilibrio delle critiche che le agenzie formative hanno rivolto agli aspetti amministrativi adempimentali di CRESCO, le imprese interpellate hanno risposto con un sonoro "NO" alla domanda sulle eventuali difficoltà procedurali implicate dalla gestione del progetto. Con buona probabilità, si può semplicemente trattare del fatto che tali oneri e relative difficoltà fossero stati posti essenzialmente a carico delle agenzie piuttosto che delle imprese, ma – dal momento che la collaborazione delle imprese deve sicuramente esserci stata, sarebbe interessante dedicare a questo "NO" delle imprese ulteriori approfondimenti.

Domanda 14) Eventuali proposte di integrazione del modello in caso di replica dell'esperienza



Di seguito vengono riportati in forma completa le risposte date a questa domanda dalle imprese, le cui frequenze sono presentate nel grafico su presentato:

- va bene così;
- possibilità di introdurre modifiche nei ruoli dei diversi attori dell'intervento;
- possibilità di aprire la rete cooperativa ad altri soggetti;
- possibilità di stabilizzare e replicare i modelli di cooperazione per la definizione di piani di sviluppo aziendali;
- possibilità di introdurre dispositivi di semplificazione, velocizzazione e efficientamento del sistema di gestione (sistema informatico, controlli, rendicontazione).

Le opzioni più selezionate tra quelle ipotizzate sono state quella che lascerebbe CRESCO identico, senza modifiche e quella che suggerirebbe la possibilità di stabilizzare e replicare i modelli di cooperazione per la definizione di piani di sviluppo aziendali. A conferma della rilevanza già poc'anzi commentata sulla rilevanza dei piani di sviluppo come modelli di ragionamento predittivo sul futuro dell'azienda, della sua competitività e dell'incidenza delle sue risorse umane, torna a segnalarsi l'interesse per un consolidamento della prassi sperimentata, della quale – evidentemente – le imprese hanno correttamente intuito le potenzialità generalistiche, non legate esclusivamente alle strategie sul capitale umano.

6. Conclusioni

La valutazione di CRESCO è emersa dall'esplorazione delle percezioni e degli orientamenti di un campione di destinatari finali delle azioni di politica attiva del lavoro, di un campione delle agenzie formative che hanno svolto un ruolo importante nell'attuazione e di un piccolo, non rappresentativo campione di imprese che hanno accordato la propria cooperazione ai valutatori. Idealmente, in caso di proroga dei tempi di esecuzione delle attività, sarebbe utile riaprire la somministrazione dei questionari ai destinatari finali e soprattutto raccogliere ulteriori testimonianze dalle imprese, anche coinvolgendole in ulteriori analisi qualitative condotte attraverso focus group. Nonostante questi limiti oggettivi di copertura dell'universo degli attori che hanno consentito la realizzazione dell'esperienza, la partecipazione espressa attraverso il numero dei quesiti compilati e le risposte tematiche aperte rilasciate, si ritiene quella di CRESCO una valutazione con sufficienti proprietà di valutabilità, ricco di indicazioni utili ed in molti casi di significative polarizzazioni delle risposte, sufficienti a profilare determinate tendenze. L'angolazione visuale dei destinatari finali degli interventi (imprese, occupati ed inoccupati) e di beneficiari come le agenzie formative consente di profilare un insieme equilibrato di considerazioni e far emergere punti di forza e di debolezza di CRESCO, in misura adeguata a porre la Regione Umbria di disporre di un rilevante elemento di conoscenza utile per decidere, in futuro, se replicare o meno la misura e, se sì, con quali accorgimenti di rettifica. In tal senso, sarebbe particolarmente utile poter disporre del tempo e delle modalità per completare le evidenze raccolte col punto di vista di attori rilevanti, come ad esempio: la competente DG regionale (responsabili/referenti dei servizi), l'Arpal, il Nucleo tecnico di valutazione, i CPI e stakeholder come CGIL CISL UIL, Confapi, Confindustria, CNA. A questi attori, nell'ambito di uno o più focus group si potrebbero sottoporre key issue quali: quale posizione originale/innovativa ha svolto CRESCO nel quadro più ampio delle politiche regionali di sviluppo e dell'impiego? In che misura, oltre ai soggetti coinvolti nell'attuazione della misura, sono state coinvolte le Parti Sociali? Quali suggerimenti sono stati avanzati ed in che misura sono stati presi in considerazione? CRESCO ha, come noto, prodotto determinate evidenze quantitative in termini di esiti occupazionali. A vostro giudizio, tali risultati sarebbero stati ottenuti anche indipendentemente da CRESCO oppure si sono ottenuti grazie A CRESCO? Quali sono stati, se del caso, i fattori caratterizzanti vincenti? Rispetto ai fattori critici del presente, a partire dall'impatto della pandemia, per proseguire con la guerra e la recessione, un modello come CRESCO potrebbe essere riproposto? Con quali adattamenti? A bilancio finale dell'esperienza, quali sono stati i suoi punti di forza e di debolezza? Quali proposte si potrebbero considerare per migliorarla rispetto a fattori quali: la cooperazione e complementarità tra attori diversi; l'inclusività rispetto alle imprese di vari territori e dimensioni; l'uso dell'analisi dei fabbisogni; l'uso dei processi formativi; l'entità degli incentivi per le imprese; le procedure di attuazione?

Il punto di vista dei destinatari finali: inoccupati e adulti in formazione continua

Il campione dei destinatari finali interpellati è stato investigato attraverso l'intersezione delle risposte alle variabili anagrafiche: fasce di età, genere, Provincia di residenza e classe di scolarizzazione. Le distribuzioni numeriche di tali fattori non sono sempre state equilibrate e, in linea di massima, si è evitato di sottolineare inferenze relative ad entità numeriche assolute troppo basse per rendere utili vere analisi quantitative. In particolare, si è rivelata di scarsa significativa e non sempre è stata esaminata la variabile della Provincia di residenza degli intervistati, in buona misura residenti a Perugia. Più equilibrate invece, anche se non ideali, le distribuzioni del campione per genere, fasce di età e fasce di scolarità.

I corsi di formazione

Il valore aggiunto del corso frequentato era da quantificare su una scala di intensità da 1 (scarso) a 5 (molto elevato). La prima evidenza che emerge è la polarizzazione sul grado "elevato" che attraversa in modo

sostanzialmente omogeneo tutte le variabili anagrafiche del questionario. Questo valore, sommato al grado di intensità “sufficiente” (a debita distanza da “elevato”) caratterizza quasi il 90% delle risposte, limitando a soli due corsisti la presenza di un giudizio “insufficiente”. Il corso è stato valutato positivamente più dai corsisti delle fasce scolari medio basse (64%) che da quelle più elevate (il 44% di queste lo ha giudicato di qualità elevata e l’11% sufficiente). La variabile di genere non ha fatto registrare variazioni degne di commento. A livello generale, tenendo conto di tutte le dimensioni di una esperienza formativa per propria natura complessa ed articolata, i corsi di formazione del Progetto CRESCO hanno funzionato, hanno incrementato il livello delle competenze possedute dai corsisti prima dell’esperienza formativa ed appare abbastanza scontato il fatto che questo sia stato più vero per i discenti a scolarità medio bassa che per quelli ad elevata scolarità, che arrivano all’esperienza formativa con un bagaglio di competenze generalistiche molto più completo.

In un quadro generale di sostanziale apprezzamento della sintonia tra competenze apprese e richieste sul luogo di lavoro, tuttavia si rivela in questo caso, tra i corsisti più scolarizzati, quasi il 30% di intervistati che hanno giudicato il corso insufficiente. Rispetto alla disamina degli esiti del primo quesito, questa evidenza “sporca” leggermente il primitivo scenario molto positivo

Le metodologie adottate vanno evidentemente considerate uno degli elementi di successo dei corsi: per le tre variabili anagrafiche considerate, le valutazioni si attestano molto più sul grado elevato che su quello semplicemente sufficiente.

Al fianco delle metodologie formative adottate, ancora più marcato risulta l’apprezzamento del corpo docente.

Sono invece più articolati i giudizi a seconda delle classi di scolarità: unanime il giudizio positivo da parte dei meno scolarizzati, mentre i più altamente scolarizzati hanno trovato l’esperienza formativa troppo breve (14%) o troppo lunga (29%): in questo caso, la somma degli “scontenti” supera complessivamente quella dei discenti soddisfatti

I tirocini

Nel Progetto CRESCO i tirocini non hanno funzionato altrettanto bene dei corsi di formazione. Considerando la variabile dell’età dei partecipanti, nel caso dei più giovani supera il 30% la percentuale degli insoddisfatti, mentre per gli over 35 sfiora addirittura il 60%. Rispetto alla variabile scolarità dei partecipanti, in più del 60% dei casi gli interpellati meno scolarizzati (si ricordi che si sta parlando in termini assoluti di soli 5 tirocinanti) non hanno apprezzato l’esperienza. Nel 57% dei casi, tra i più scolarizzati, il giudizio è stato tra “sufficiente” ed “elevato”, ma gli scontenti hanno sfiorato il 40%: si deve pertanto parlare di un orientamento controverso.

La qualità dell’affiancamento dei tirocinanti rispecchia una situazione di luci ed ombre: la grande maggioranza dei più giovani giudica la qualità del tutoring da sufficiente ed elevata, poco più dell’11% la ritiene insufficiente. Ma nella classe di età degli over 35 gli scontenti salgono al 30% e tra quelli meno scolarizzati al 40%. Il 40% dei tirocinanti di Terni presentano un grado di insoddisfazione del 40%. In questo caso, la valutazione deve sottolineare la gravità della presenza di tirocinanti insoddisfatti, dal momento che – nel tirocinio – la presenza di un tutor che affianchi al meglio i progressi del tirocinante, sappia ben equilibrare apprendimento e lavoro e soprattutto invii feed back rilevanti sia all’impresa che al tirocinante costituisce un ingrediente fondamentale per la riuscita dell’inserimento

L’esame dei dati evidenzia in questo caso un quadro frastagliato: quelli che hanno segnalato una coerenza piena tra corso/tirocinio ed occupazione sono prevalentemente: residenti a Perugia più che non a Terni, appartenenti alla fascia di età fino ai 35 anni, maggiormente scolarizzati, in più casi donne che uomini. In mezzo a queste tendenze di massima, spiccano peraltro alcune particolarità: il gruppo dei giovani fino a 35

costituisce al tempo stesso anche uno di quelli che non ha trovato un impiego coerente; il 35% dei più scolarizzati ha trovato un impiego del tutto corrispondente a quello del tirocinio.

L'esame dei dati evidenzia in questo caso un quadro frastagliato: quelli che hanno segnalato una coerenza piena tra corso/tirocinio ed occupazione sono prevalentemente: residenti a Perugia più che non a Terni, appartenenti alla fascia di età fino ai 35 anni, maggiormente scolarizzati, in più casi donne che uomini. In mezzo a queste tendenze di massima, spiccano peraltro alcune particolarità: il gruppo dei giovani fino a 35 costituisce al tempo stesso anche uno di quelli che non ha trovato un impiego coerente; il 35% dei più scolarizzati ha trovato un impiego del tutto corrispondente a quello del tirocinio.

Per quanto concerne l'opportunità costituita dai corsi di formazione e dai tirocini i Centri per l'Impiego e le imprese sono stati i più influenti, seguiti dalla Regione e dell'ARPAL. Abbastanza sorprendente modesto pare essere stato il ruolo delle agenzie formative e addirittura nullo quello dei media, non è dato sapere se perché non siano stati impiegati oppure non abbiano funzionato. D'altronde, nonostante l'articolazione degli item che era stata predisposta per le domande chiuse, quasi il 20% degli interpellati ha conosciuto l'opportunità tramite fonti "altre", non meglio precisate, ma che andrebbero con ogni evidenza approfondite se si ha interesse lungo quali nuovi canali di comunicazione passino l'informazione e la sensibilizzazione dei destinatari. Situazione analoga per quanto concerne le principali "casse di risonanza" dei tirocini, stavolta però con le imprese in primo piano rispetto ai CPI ed alla Regione. Ancora più elevata, in questo caso, l'incidenza delle "altre fonti informative". Infine, per quanto concerne la conoscenza delle due opzioni disponibili, al primo posto come diffusori di informazioni si confermano le imprese, i centri per l'impiego e la Regione. Anche in quest'ultimo caso, parallelamente ai canali citati, ne sono stati impiegati altri non meglio specificati. La vivacità del ruolo di informazione e sensibilizzazione svolto direttamente dalle imprese costituisce un ulteriore elemento di forza di CRESCO, che evidentemente – più che in altre occasioni – ha mobilitato le energie produttive più fresche del territorio.

In generale, le evidenze emerse segnalano una buona, diffusa propensione a cogliere, in futuro, successive eventuali opportunità formative. Un elemento di controllo ed una conferma della buona qualità generale dei corsi frequentati e, probabilmente, anche un indizio della interiorizzazione del principio della formazione permanente come tratto essenziale dell'identità professionale dei discenti. Qualche accentazione diversa si rivela nel dato degli over 35 (sia uomini che donne) che, rispetto alla possibilità di ripetere l'esperienza dei tirocini, che vengono reputati dispositivi più idonei ai giovani, preferirebbero frequentare altri corsi di formazione. La preferenza per i corsi di formazione rispetto ai tirocini emerge anche dalle risposte all'item che esplorava la disponibilità degli intervistati rispetto ad ambedue i dispositivi. I dati relativi alla Provincia di Perugia esprimono una disponibilità più ampia rispetto ai dati di Terni, che indicano invece una maggiore propensione per il solo dispositivo della formazione.

Il punto di vista delle agenzie formative

Considerando che le agenzie formative costituiscono in Regione un interlocutore storico dell'amministrazione ed esercitano le proprie competenze sia nelle politiche di formazione iniziale che continua, la prima domanda esplorava il grado di innovatività ed originalità di CRESCO rispetto agli strumenti tradizionali di politica del lavoro. L'opzione 1 significava innovatività nulla, l'opzione 5 un'elevata innovatività; in mezzo ai due estremi gli step di intensità della variabile innovazione. 7 agenzie su 12 ritengono che l'innovatività di CRESCO sia stata elevata o molto elevata; nessuno, come era prevedibile, ha connotato l'iniziativa come del tutto priva di innovatività. Come si evince dall'istogramma, in buona misura l'innovatività di CRESCO ha livello regionale è stata condivisa anche all'interno delle pratiche delle agenzie, che evidentemente possedevano una ampia esperienza nelle singole aree della formazione iniziale e continua, ma meno dal punto di vista

dell'integrazione sinergica di strumenti diversi che, come noto, è stata la principale caratteristica di CRESCO. Si può pertanto concludere che i tratti innovativi di CRESCO siano stati sperimentati insieme sia dalle autorità regionali che dalle agenzie formative, costituendo un banco di prova anche per altri soggetti, come i CPI.

Come si può evincere dall'istogramma, tutte le ipotesi formulate sugli elementi costitutivi dell'innovatività di CRESCO sono stati "popolati" dagli intervistati, a testimonianza del fatto che tutti, in misura diversa, hanno costituito una novità. Emergono tuttavia come predominanti:

- il set diversificato ed integrabile degli strumenti disponibili (analisi dei fabbisogni, formazione dei disoccupati, tirocini, formazione continua, incentivi alle assunzioni);
- la rilevanza attribuita ai processi formativi e la rilevanza attribuita agli incentivi alle imprese, che insieme sommano la maggior parte di valutazioni ad elevata rilevanza, rivelandosi probabilmente gli aspetti più innovativi del Programma.

Un altro elemento molto positivo di CRESCO +è stato il grado di inclusività del progetto cresco rispetto alle imprese, anche se, secondo alcuni, nemmeno CRESCO sarebbe riuscito del tutto a scalfire la massa critica di alcune storiche criticità del rapporto tra amministrazione ed imprese, come ad esempio la perdurante presenza di processi troppo macchinosi e poco snelli nella gestione dei dati, nella mole della documentazione richiesta e nell'eccessiva lunghezza dei tempi di approvazione/degli interventi.

L'approfondimento delle motivazioni delle lagnanze ha evidenziato opinioni quali: "l'approvazione della proposta è arrivata in tempi troppo lunghi"; "spesso le aziende hanno rinunciato a realizzare lo strumento dell'incentivo alle imprese"; le procedure di attivazione e controllo delle linee di azione sono state troppo complesse; le aziende faticano a rispettare le tempistiche e la burocrazia richieste dalla formazione finanziata".

Le risposte testualmente riportate compongono un paradigma consolidato delle dinamiche del rapporto tra imprese e pubblica amministrazione e mostrano quanto ancora ci sia da fare in termini di semplificazione e velocizzazione delle procedure.

Il nucleo operativo in grado di dinamizzare il mercato del lavoro si è conferma quello costituito, oltretutto dalle agenzie formative, dalle imprese stesse e dai Centri per l'impiego, una realtà sulla quale l'Umbria ha investito moltissimo, con risultati sotto gli occhi di tutti, negli ultimi venti anni.

L'esperienza CRESCO ha dimostrato il bisogno del quale le imprese sono portatrici di fruire di servizi specialistici nell'area delle risorse umane; specialmente nelle PMI, che raramente dispongono di un'organizzazione funzionale che preveda la formazione e l'aggiornamento professionale. Pertanto, una delle ragioni del successo di CRESCO è da ricercarsi anche nella polimorfia e flessibilità dei suoi strumenti, potenzialmente in grado di coprire, in termini di servizi alle imprese, l'intero spettro del ciclo formativo: dall'analisi dei fabbisogni fino alla valutazione dell'intervento.

Ma qual è stato l'effettivo valore aggiunto di CRESCO nello stimolare e facilitare il reclutamento di nuova forza lavoro? CRESCO non ha inviato segnali convintamente efficaci per superare il disallineamento tra l'emergere dei fabbisogni da parte delle imprese e la capacità dell'amministrazione di soddisfarle con procedure amichevoli ed "on time" rispetto alla loro evoluzione turbolenta. In troppi casi le aziende ancora rinunciano ad imbarcarsi in imprese che, semmai, potranno produrre gli esiti sperati fuori tempo massimo rispetto a quello necessario.

CRESCO è stato un progetto dall'architettura complessa, che prevedeva la possibilità di un impiego modulare dei suoi strumenti e che, con buona probabilità, non avrebbe avuto successo senza il ruolo di intermediazione

fondamentale svolto dalle agenzie formative. Queste ultime sono e si sono confermate una volta di più – insieme ai CPI - attori fondamentali del sistema. Il piano di sviluppo delle imprese, previsto nei documenti a corredo delle richieste di finanziamento, ha costituito un banco di prova impegnativo per le imprese che, specie se piccole, raramente possiedono al proprio interno personale preparato e preposto alle operazioni di pianificazione.

Dei cinque strumenti disponibili, nella percezione delle agenzie formative quelli ritenuti più interessanti per le imprese sono stati gli incentivi ed i tirocini. Il fanalino di coda dell'interesse delle imprese sarebbe rappresentato dalla possibilità di attivare azioni preventive di analisi dei fabbisogni formativi. Spesso le imprese, in gran numero, ritengono spesso di aver già le idee chiare sui propri fabbisogni di competenza e di formazione, nonostante numerosi ed anche recenti studi abbiano dimostrato quanto questa convinzione possa essere fallace ed anche mettere a rischio, in alcuni casi, un efficace allineamento tra gli obiettivi delle imprese e quelli resi percorribili dai finanziamenti pubblici.

Da questo punto di vista, sfortunatamente, CRESCO non sembra aver inciso efficacemente sul cambio di mentalità delle imprese. Le imprese hanno intrapreso questa opzione mai o raramente in più del 33% dei casi.

L'integrazione preferita è stata quella tra tirocini, formazione di disoccupati ed incentivi alle imprese per l'assunzione, lo strumento di CRESCO più apprezzato.

Per quanto concerne i contenuti dei corsi di formazione, le unità didattiche, la ricerca ha rivelato che la programmazione didattica può essere l'esito di un preliminare processo di ricerca (analisi dei fabbisogni di competenza e di formazione, oppure una risposta a fabbisogni formativi già esplicitati da parte delle aziende. È peraltro anche accaduto che la programmazione didattica sia emersa da una verifica dei gap di competenza svolta in aula al principio delle attività formative. La formazione continua degli occupati è stata per lo più una risposta a processi di internazionalizzazione e crescita aziendale, o di ampliamento dei servizi/prodotti offerti dalle aziende", dell'introduzione in azienda di innovazioni tecnologiche ed organizzative.

Le rilevazioni dell'apprendimento non sono state limitate a test di uscita destinati semplicemente a rilevare ex post la qualità o meno dell'apprendimento, ma in alcuni casi ha accompagnato l'esecuzione dei corsi, consentendo la valorizzazione dei feed back anche per rettificare, se del caso, il programma didattico, oppure per predisporre interventi personalizzati di rinforzo dell'apprendimento. Il tirocinio è stato in qualche caso impiegato al termine del corso anche come occasione di verifica pratica delle competenze acquisite dai discenti.

Un altro aspetto di interesse del Progetto CRESCO era costituito dalla stabilità nel tempo delle reti di cooperazione create e, tra queste, in particolare di quella tra agenzie formative ed imprese: nella metà dei casi trattati, tale rapporto si è in effetti consolidato. Il fatto che la metà delle agenzie formative interpellate abbia proseguito la cooperazione con le imprese pare pertanto rilevante ed incoraggiante. L'assistenza alle imprese nella predisposizione delle richieste di incentivi e la cooperazione tra agenzie e CPI per il perfezionamento delle assunzioni costituiscono esempi virtuosi di come e quanto si possa fare per andare incontro alla complessa fenomenologia delle esigenze di affiancamento e sostegno che provengono dalle imprese.

Il punto di vista delle imprese

Come abbiamo visto, le agenzie formative sono state importanti nella campagna di diffusione capillare delle opportunità di CRESCO a favore delle imprese. A loro volta, le imprese hanno contattato ed informato altre imprese e le due modalità di contatto, nel nostro piccolo campione (cinque sole unità hanno cooperato alla valutazione) hanno svolto un ruolo più rilevante rispetto a quello dei CPI. Ccomunque l'opportunità del

Programma, tra i suoi effetti, può annoverare anche quello di aver favorito la reciproca conoscenza e posto le basi di collaborazioni che potrebbero poi maturare anche in ambito diversi da quello di CRESCO. Le imprese interpellate hanno decisamente apprezzato la collaborazione e ciascun di esse sarebbe disponibile a collaborare di nuovo in futuro. Quattro imprese su cinque hanno interloquito anche con i CPI e il dato interessante è che il giudizio sulla cooperazione imprese – CPI è ancora più lusinghiero di quello sulla cooperazione imprese – agenzie formative.

Le proposte del valutatore indipendente

Come abbiamo constatato, CRESCO non è stato il fattore, l'opportunità decisiva che ha persuaso e mosso le imprese umbre ad investire nell'ampliamento e della qualificazione delle risorse umane. D'altronde, in nessun caso le politiche attive del lavoro, nemmeno i paradigmi più evoluti ed innovativi come CRESCO, possono avere efficacia al di fuori di un quadro più ampio di sviluppo economico territoriale e di incremento delle opportunità di mercato e concorrenza. Da questo punto di vista, anche se i quesiti specifici rivolti agli intervistati sull'incidenza della pandemia sulla messa a terra del dispositivo non hanno prodotto esiti rilevanti, certamente il Progetto non si è svolto nelle migliori condizioni di scenario possibili. Tutt'altro. Nonostante la pandemia e le difficoltà economiche, CRESCO si è ricavato un proprio spazio ed una ragion d'essere che, in generale, sono stati apprezzati dai partecipanti, destinatari e beneficiari. D'altro canto, non ci sono elementi valutativi sufficienti per capire sei diversi dispositivi possibili, impiegati separatamente anziché in modalità modulare, avrebbero potuto o potrebbero produrre in futuro risultati analoghi o migliori di CRESCO.

Nell'un caso come nell'altro, sia che CRESCO venga replicato così com'è stato, rivisto e corretto oppure infine non venga replicato, gli aspetti migliorabili dell'esperienza realizzati possono essere sintetizzati nell'elenco che segue:

1. ulteriori, significativi sforzi dovrebbero essere posti in essere per accorciare le tempistiche di attuazione degli interventi e la semplificazione delle procedure (tra i quali i controlli e le rendicontazioni) compreso un deciso intervento di taglio delle procedure iterate più volte. Da questo punto di vista, le opportunità che si potranno creare attraverso l'attuazione dei PRiGA che accompagnano i Programmi Operativi del 21/27 potranno costituire un'opportunità aggiuntiva, data la facoltà che danno – tra le altre cose – di migliorare l'amichevolezza e l'interoperabilità delle banche dati e la partecipazione dei beneficiari alle pratiche essenziali del monitoraggio;
2. Più nel dettaglio, si potrebbe dare ascolto e seguito a proposte quali: *"...prendere spunto dalle modalità di gestione e dalle piattaforme informatiche di alcuni fondi interprofessionali. Ancora oggi, nonostante i continui aggiornamenti del Siru, la piattaforma non è intuitiva, se l'operatore sbaglia non ha la possibilità di correggere l'errore senza doversi rivolgere all'ente che deve sbloccare la piattaforma e cancella non solo l'errore ma tutto il progresso che non è invece necessario eliminare."*;
3. andrebbero studiate modalità per semplificare la presentazione delle candidature, anche attraverso l'adozione di formulari di candidatura più snelli e la semplificazione di aspetti gestionali come il caricamento dati, le comunicazioni con l'ente regionale, la rilevante quantità del materiale richiesto da fornire, le difficoltà di effettuare variazioni del progetto in fase di gestione, ecc.;
4. alcuni miglioramenti vengono richiesti dai partecipanti al progetto sulla qualità dei servizi pubblici ai quali i beneficiari ed i destinatari possano rivolgersi per ottenere risposte e superare difficoltà e che potrebbero sensibilmente migliorare se basati su un incremento quanti/qualitativo delle risorse umane;

5. determinati aspetti della governance del dispositivo e dell'ampliamento della gamma dei servizi alle imprese andrebbero potenziati ed istituzionalizzati: ad esempio, le agenzie formative ed i CPI hanno dimostrato di poter svolgere un ruolo importante nell'area dei servizi personalizzati alle imprese e di poter far crescere meta-competenze aziendali rilevanti non solo per profilare piani di sviluppo delle risorse umane, ma più in generale interventi di pianificazione strategica delle policy aziendali. Le reti cooperative che hanno ben funzionato in CRESCO potrebbero forse ricomprendere un ruolo utile anche da parte di altri stakeholder;
6. alcuni hanno avanzato la proposta di inserire nel meccanismo di CRESCO e nei suoi ingranaggi le proprietà di flessibilità dei voucher formativi individuali: uno strumento che ha ormai conseguito una propria maturità che non dovrebbe essere difficile esaminare nelle pratiche di altre amministrazioni;
7. la Regione, i CPI ed anche gli stakeholder potrebbero e dovrebbero contribuire ad erodere la convinzione estremamente radicata nelle imprese che gli incentivi alle assunzioni costituiscano, se non il principale incentivo all'ampliamento delle forze lavoro. Al di là della consolidata esistenza di altri incentivi storici alle assunzioni, tra i quali soprattutto l'apprendistato, occorre sottolineare che il semplice incentivo, dissociato da pratiche più strategiche e lungimiranti per lo sviluppo strategico nel tempo delle impresa (come l'analisi previsiva dei fabbisogni, la formazione iniziale e continua e gli stessi tirocini), potrebbe rivelarsi di corto respiro ed eccessivamente angusto rispetto alle sfide da raccogliere di fronte all'espansione ed internazionalizzazione dei mercati. L'ampliamento della vision dell'imprenditoria umbra si potrebbe ottenere attraverso la destinazione di specifiche, mirate risorse alle imprese, specie PMI, da impegnare in processi di empowerment delle abilità manageriali;
8. i CPI e le agenzie formative paiono maturi per un ulteriore arricchimento ed articolazione delle proprie funzioni di servizio alle imprese consolidate e potrebbero così intersecare più esigenze consulenziali e di servizio rispetto alle esigenze in evoluzione delle imprese (alternanza formazione-lavoro, formazione continua, orientamento nel mondo degli incentivi alla modernizzazione ed internazionalizzazione, ecc.);
9. non tutte le esigenze manifestate dalle imprese potrebbero rivelarsi coerenti ed equilibrate rispetto alla sostenibilità complessiva del sistema regionale ed agli equilibri che la devono improntare, tra sostegno allo sviluppo economico e welfare: proposte come : *“La possibilità, a favore delle imprese, di selezionare direttamente la risorse e di conseguire un incentivo all'assunzione”, o la “la scomparsa di eccessivi vincoli nella selezione dei disoccupati partecipanti come: anzianità di disoccupazione, età, sesso ecc.”; “la definizione di un compenso alle imprese per il tempo “perso” per la formazione del candidato in azienda”, la disponibilità di un incentivo all'assunzione più significativo”* andrebbero pertanto ponderate con estrema prudenza, non essendo affatto chiaro come potrebbero contribuire alla sostenibilità ed equità del sistema nel suo insieme;
10. rispetto ad altre proposte, come ad esempio : *“La possibilità che i tirocinanti ricevano un sussidio superiore le 500 euro mese” ; “la possibilità di dare al candidato una formazione più ampia di quella che acquisirebbero in azienda , da travasare ai propri dipendenti”; “la possibilità di interventi formativi che rispondano alle esigenze delle in termini di contenuti, purché le aziende abbiano la possibilità di individuare le risorse da inserire e purché continui ad esserci una pluralità di strumenti (formazione, tirocinio e incentivi all'assunzione) a loro disposizione”* , si potrebbero invece aprire canali di ascolto e confronto dai quali attendersi una legittimazione più ampia delle opzioni regionali da parte degli attori economici, sociali ed istituzionali.

Le proposte ed i suggerimenti sulla direzione prioritaria da intraprendere, non limitatamente al progetto CRESCO, ma anche ad altri analoghi che dovessero essere varati in futuro, non paiono pertanto mancare, così

come appare altrettanto probabile che - se la semplificazione e la velocizzazione dei processi amministrativi non compissero passi avanti, i loro effetti negativi si riproporrebbero non solo per CRESCO, ma per qualunque altro modello di politica attiva del lavoro complesso ed articolato modularmente.

In generale, e certamente con riferimento non riservato all'Umbria, gli interventi posti in essere per lo snellimento burocratico e la semplificazione amministrativa, quando non riescano ad incidere ed a modificare le percezioni e gli atteggiamenti dei beneficiari, rischiano la zoppia operativa e di non incontrare mai la necessaria disponibilità al cambiamento e partecipazione all'innovazione da parte di tutti gli attori del sistema.