



PROVINCIA DI PISTOIA  
ASSESSORATO LAVORO, UNIVERSITA', SCUOLA,  
ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE

**VALUTAZIONE  
DEI PROCESSI E DEI PROGRAMMI  
ATTUATI DALLA PROVINCIA DI PISTOIA  
NELL'AMBITO DEL POR OB. 3  
FSE 2000-2006**

**RAPPORTO FINALE**

*NOVEMBRE 2008*



**Metodi, analisi  
e valutazioni economiche**

*"La valutazione è una fanciulla, coi tacchi alti della mamma,  
che si guarda allo specchio per vedersi cresciuta"*

*Claudio Bezzi  
"Valutazione 2000. Esperienze e riflessioni"*

Il rapporto è stato realizzato da IZI -Metodi, Analisi e Valutazioni economiche- con il coordinamento dell'Ufficio Programmazione Integrata e Progetti Innovativi per il Servizio Istruzione, Formazione Professionale e Cultura e per il Servizio Lavoro della Provincia di Pistoia.



## Presentazione

Il presente rapporto nasce dalla considerazione dell'importanza della valutazione quale strumento di supporto alle decisioni di livello politico, con l'obiettivo di mettere in evidenza alcuni elementi che altrimenti rimarrebbero nascosti e consentire nel contempo una buona riprogrammazione delle strategie di policy. Questo lavoro si pone pertanto l'obiettivo ambizioso di valutare il percorso intrapreso dal 2000, che ha portato ad alcune svolte importanti nel nostro territorio quali l'introduzione di un modello di integrazione delle politiche formative, del lavoro e dell'istruzione basato, non tanto sulla concertazione come strumento e modalità di dialogo, bensì su un modello di governance locale.

Il punto di partenza è rappresentato dalla strategia di Lisbona che privilegia l'integrazione tra le politiche attive del lavoro e le iniziative locali per lo sviluppo, al fine di massimizzare gli impatti occupazionali sul territorio. L'approccio integrato è stato perseguito, come emerge anche dal rapporto, sia facendo leva sui modelli diversificati di partenariato e di concertazione affermatasi a livello locale, sia valorizzando le specificità del contesto economico.

L'Unione Europea indica di prendere le decisioni al livello più vicino possibile ai cittadini, conformemente al principio di sussidiarietà, cittadini intesi non soltanto come destinatari finali o utenti, ma anche come sistema imprese, agenzie formative, scuole, università, in sintesi suggerisce di aprire un confronto con tutta una serie di soggetti, con cui è fondamentale stabilire rapporti di "vicinanza". Questa indicazione ha trovato nella Legge Regionale n. 32 del 2002 uno strumento legislativo importante, su cui la nostra Provincia ha potuto contare, al fine di dare impulso all'operatività delle politiche integrate.

Un elemento di forza su cui si è potuto contare nel nostro territorio, è la tradizione della concertazione, il dialogo continuo con le parti sociali, che ha rappresentato non tanto un obiettivo, bensì un punto di partenza fondamentale ed uno strumento strategico, tanto da poter oggi parlare di governance cooperativa. Questo è stato uno snodo cruciale per le nostre politiche, che ha coinvolto e modificato di fatto – come emerge anche nel presente rapporto di valutazione – i comportamenti di tutti i soggetti, sia dell'Amministrazione Provinciale sia delle parti economiche e sociali.

E' stato molto interessante vedere come i servizi all'interno dell'Ente - Istruzione, Formazione e Lavoro - siano riusciti prima a mettersi in discussione, poi ad innovarsi, a lavorare insieme. Così come è stato altrettanto interessante osservare la capacità del nostro ente, con la collaborazione delle parti sociali e di tutti i soggetti coinvolti, di attivare politiche fortemente innovative e sperimentare strumenti flessibili come i PIC, la carta ILA o il sistema EDA, che hanno anche avuto una ricaduta occupazionale forte e di grande interesse per le aziende e per i cittadini.

Ogni percorso di innovazione e di cambiamento, di piccole o di grandi dimensioni, necessita del coinvolgimento e della partecipazione di tutti gli attori sociali ed economici, per poter essere efficace nel lungo termine. Gli attori del territorio, vivendo nel contesto locale, sono infatti esperti e portatori di interessi, sia rispetto ai problemi che alle possibili soluzioni; in particolare condividere obiettivi e priorità significa non solo disegnare insieme la traiettoria dello sviluppo, ma anche assumerne la responsabilità rispetto ai risultati.

Il percorso fatto ha permesso quindi di sperimentare nuovi strumenti e metodologie di programmazione ed ha consentito il passaggio dalla concertazione alla governance in grado di sviluppare l'integrazione e la cooperazione tra i soggetti, permettendo l'integrazione delle politiche di Istruzione, Formazione e Lavoro. Questo rappresenta il valore ed il patrimonio che la nostra Amministrazione ha capitalizzato, un valore che contribuisce anche a sfatare l'idea di una pubblica amministrazione rigida ed immobile rispetto ai cambiamenti in atto. La nostra realtà dimostra al contrario che la pubblica amministrazione è in grado di innovarsi e di organizzarsi per affrontare con tutti gli attori sociali ed economici, le sfide e la complessità che la realtà attuale ci impone, con l'obiettivo di sostenere la competitività delle nostre imprese e un'occupazione piena e di qualità.

*Giovanna Roccella*  
*Assessore Provinciale al Lavoro, Università,*  
*Scuola, Istruzione e Formazione Professionale*

## Indice

<b>Sommario esecutivo</b> .....	<b>7</b>
<b>Premessa</b> .....	<b>16</b>
<b>1 Disegno e metodo della valutazione</b> .....	<b>17</b>
1.1 Approccio valutativo e metodologie utilizzate.....	17
1.2 La domanda valutativa .....	19
1.3 Strumenti, fonti e tecniche di valutazione .....	19
<b>2 Il processo di programmazione: analisi e valutazione</b> .....	<b>23</b>
2.1 Il contesto istituzionale di riferimento .....	23
2.2 L'articolazione del processo di programmazione .....	24
2.3 Analisi valutativa del "processo" .....	27
2.3.1 <i>Gli attori del sistema formazione - istruzione - lavoro</i> . . . . .	27
2.3.2 <i>Il processo di programmazione: una valutazione del metodo</i> . . . . .	28
2.4 L'evoluzione del processo di programmazione per il 2007-2013 .....	29
2.5 Conclusioni .....	31
<b>3 La strategia e gli interventi</b> .....	<b>34</b>
3.1 Premessa .....	34
3.2 Le politiche del lavoro.....	35
3.3 Le politiche per la formazione .....	40
3.4 Le politiche per l'istruzione.....	43
3.5 Le politiche trasversali .....	45
3.6 Attività di assistenza tecnica al sistema.....	46
3.7 I risultati in termini di integrazione tra politiche .....	47
<b>4 Un'analisi delle risorse finanziarie</b> .....	<b>50</b>
4.1 Premessa .....	50
4.2 Il piano finanziario e l'allocazione delle risorse .....	50
<b>5 I Progetti Integrati di Comparto</b> .....	<b>60</b>
5.1 Valore aggiunto dello strumento "PIC" e sostenibilità futura (2007-2013) .....	60
5.2 I PIC: specificità e interventi avviati.....	61
5.2.1 <i>Il PIC commercio e turismo</i> . . . . .	62
5.2.2 <i>Il PIC manifatturiero</i> . . . . .	63
5.2.3 <i>Il PIC florovivaismo e agricoltura</i> . . . . .	65
<b>6 Valutazione di impatto strategico delle pari opportunità</b> .....	<b>67</b>
6.1 Le scelte programmatiche della Provincia in ottica di genere.....	67
6.2 Azioni avviate in ottica di genere.....	68
<b>7 Conclusioni</b> .....	<b>71</b>

## Sommario esecutivo

Il presente documento costituisce il Rapporto di Valutazione Finale dei *processi e dei programmi attuati dalla Provincia di Pistoia nell'ambito del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 2000-2006*, predisposto conformemente all'incarico affidato dalla Provincia di Pistoia alla IZI Metodi, analisi e valutazioni economiche Spa.

### Disegno della valutazione

Il servizio di valutazione nasce dalla convinzione, maturata a livello istituzionale, che il processo valutativo possa (e debba) costituire uno strumento di rafforzamento della programmazione di strategie ed interventi a livello provinciale.

Il Rapporto è strutturato sulla base del documento "Report Intermedio", presentato all'Amministrazione Provinciale nell'ottobre 2007, nell'ambito del quale è stato impostato e pianificato il servizio di valutazione sulla base delle esigenze del Committente, così come espresse nel capitolato d'onori, delle proposte tecniche e metodologiche presentate dal valutatore in sede di gara (offerta tecnica) e della domanda valutativa espressa dal Committente e rilevata dal valutatore nelle fasi iniziali del servizio.

Il rilievo della domanda valutativa ha fornito utili indicazioni in merito alle reali esigenze dell'Amministrazione Provinciale rispetto al processo di valutazione che ha assunto una dimensione particolare focalizzandosi sui contenuti e sui metodi utilizzati per la programmazione degli interventi al fine di verificare:

- come si sono modificati i rapporti tra gli attori del sistema: istituzioni, parti economiche e sociali, aziende e cittadini;
- quali interventi sono stati attuati e come questi interventi hanno integrato al loro interno le politiche del lavoro, con quelle per la formazione e l'istruzione. Trasversalmente a tali temi sono stati analizzati e valutati gli interventi con forti elementi di innovatività e sostenibilità nel tempo, e l'approccio di genere seguito sia in sede di programmazione che di attuazione delle azioni del Programma Provinciale.

Tale approccio alla valutazione deriva dalla volontà espressa dalla Provincia di Pistoia di integrare, in maniera organica e sistemica, le politiche del lavoro con quelle della formazione e dell'istruzione, volontà promossa dall'Assessore al Lavoro, Formazione e Istruzione e tradotta nell'istituzione di un unico Dipartimento, il Dipartimento Istruzione, Formazione Professionale, Lavoro, Cultura e Politiche Sociali, nell'ambito del quale sono confluiti due servizi:

quello relativo alle politiche del lavoro e quello relativo alle politiche per l'istruzione e la formazione.

Un'ulteriore scelta, che ha rafforzato operativamente la decisione politica, è stata quella di individuare nell'ambito del Dipartimento l'Ufficio Programmazione Integrata e Progetti Innovativi con il compito di individuare in maniera unitaria gli strumenti ed i metodi per definire gli interventi nel campo della formazione, dell'istruzione e del lavoro.

Sulla base di tale premesse l'approccio alla valutazione adottato è stato orientato, principalmente, a verificare sul "campo" le domande valutative alla base dell'intero processo, principalmente attraverso indagini dirette: interviste, focus group, questionari.

### **Il processo di programmazione: una valutazione del metodo**

Le modalità seguite dalla Provincia a partire dal 2005 per la programmazione dei fondi residui del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 hanno prodotto effetti positivi, sia in termini di nuove relazioni e interazioni tra le parti in causa, sia in termini di integrazione fra le politiche del lavoro e dell'istruzione e della formazione.

Il *metodo* seguito, che si configura come una precisa scelta di indirizzo politico rispetto alla programmazione di interventi nel campo del lavoro, formazione e istruzione, delinea una nuova strategia di programmazione a livello provinciale caratterizzandosi per un forte coinvolgimento del partenariato nel suo complesso.

I metodi adottati nell'ottica di una programmazione partecipata, attraverso workshop e focus, hanno fatto sì che i soggetti fossero più attivi, determinando un mutamento del sistema nel suo complesso dove i diversi attori hanno costituito, in molti casi, una rete che si muove rispetto ad interessi condivisi.

Gli interventi sono stati individuati secondo la metodologia del *Project Cycle Management* e l'approccio basato sui problemi GOPP (*goal oriented project planning*). Tale metodologia ha permesso, a partire dalle criticità individuate a livello di sistema (l'albero dei problemi), di individuare le strategie e gli interventi che meglio rispondessero a tali nodi (secondo lo schema del quadro logico che rappresenta le scelte programmatiche per rispondere alle problematiche riscontrate).

L'*integrazione* fra le politiche, fortemente voluta a livello politico, è stata anche favorita dalla strategia di programmazione degli interventi che ha permesso, da un punto di vista prettamente tecnico, il superamento dell'ottica finanziaria della programmazione da parte dei servizi (ovvero riferita solo al budget disponibile per il proprio settore) e li ha portati ad invertire le priorità ed individuare gli interventi secondo una strategia integrata ed unitaria.

Il processo di programmazione, così come attuato, può essere considerato un metodo, ovvero uno *strumento* che ha modificato profondamente la progettualità in termini di politiche del lavoro, la formazione e l'istruzione e ha portato ad una programmazione integrata degli interventi finalizzati al mercato del lavoro con quelli formativi e per l'istruzione.

Dal punto di vista degli *elementi di criticità* del processo due sono gli aspetti principali emersi dalle analisi valutative:

- il non coinvolgimento di tutti gli operatori dei Centri per l'Impiego (in particolare dei consulenti) nella fase di programmazione. Si tratta, infatti, di soggetti che per i compiti che svolgono riescono a rilevare le effettive esigenze in termini di fabbisogni formativi (qualifiche richieste, percorsi formativi, ecc.) e percepiscono le variazioni che intervengono nel mercato del lavoro a livello locale (soprattutto dal lato della domanda di lavoro);
- una perplessità da parte del territorio in merito ai tempi di restituzione da parte delle istituzioni relativamente alle risultanze della concertazione.

## L'evoluzione del processo per il 2007-2013

Il metodo di programmazione sperimentato nel 2005, inteso come strategia, è stato trasformato nella programmazione 2008-2010, in un *elemento sistemico per la programmazione* degli interventi finalizzati alle politiche del lavoro, formazione e istruzione, implementato e modificato in base all'esperienza pregressa.

Una prima novità introdotta fa riferimento all'approvazione del "processo" (come metodo, strumento) da parte anche di un organo politico, il Consiglio Provinciale, oltre che dalla CPT, e dalla condivisione con il Direttore generale, la Giunta provinciale e la Commissione Consiliare. Nel 2005 l'approvazione della proposta di processo era avvenuta soltanto in sede di Commissione Provinciale Tripartita ed era stata condivisa con il Direttore della Programmazione generale dell'ente.

In secondo luogo, l'intero percorso è stato realizzato in maniera più sistematica, sia dal punto di vista dei documenti preparatori ai diversi momenti di concertazione (focus group) che dal punto di vista dei soggetti coinvolti. In questa fase, ad esempio, l'Amministrazione Provinciale, per ovviare anche ad una criticità emersa nella precedente programmazione e sopra evidenziata, ha coinvolto, attraverso un focus specifico, tutti gli operatori dei Servizi per l'Impiego a livello provinciale. Sono inoltre stati realizzati alcuni focus group sui temi delle pari opportunità, fasce deboli e mercato del lavoro, cooperazione, fondi interprofessionali, offerta formativa, sistema provinciale per l'impiego.

Inoltre, ai fini di una maggiore integrazione intersettoriale, sono stati presentati e discussi nell'ambito dei Tavoli Settoriali (Tavolo Manifatturiero, Tavolo Commercio e Turismo e Tavolo Verde) i risultati dei tre PIC attuati, al fine di individuare per i singoli Progetti Integrati strategie e interventi per il nuovo periodo di programmazione.

Un altro aspetto interessante è la scelta di valorizzare i prodotti degli Osservatori esistenti a livello provinciale (Osservatorio per la programmazione strategica, Osservatorio per il mercato del lavoro, Osservatorio per le politiche sociali, Osservatorio per la sicurezza, Osservatorio scolastico provinciale), nonché analizzare le diverse variabili di contesto anche in ottica di genere dimostrando, in questo modo, la capacità della Provincia di considerare i diversi aspetti delle politiche anche dal punto di vista delle Pari Opportunità, indipendentemente dal settore e/o dall'intervento previsto.

Dal punto di vista dei contenuti del nuovo programma è interessante evidenziare come vengano sostanzialmente riproposti, con integrazioni e migliorie, interventi già attuati con successo nel periodo 2000-2006, come ad esempio la Carta ILA o i PIC che rappresentano, più di ogni altro, esempi di

buone prassi e di integrazione tra politiche del lavoro, formazione e istruzione.

## La strategia e gli interventi

Le azioni avviate nell'ambito del Programma Provinciale a partire dal 2006 e gli strumenti implementati si caratterizzano per la loro innovatività e, in alcuni casi, trasferibilità in altri settori provinciali, oltre che per la capacità di fornire risposte adeguate rispetto alle maggiori criticità del sistema formativo e del lavoro a livello provinciale. Tali risultati sono riconducibili all'ottica integrata con cui gli interventi stessi sono stati programmati.

Le principali criticità del sistema possono essere sintetizzate nei seguenti aspetti:

- offerta formativa non adeguata alle richieste del mercato del lavoro in quanto legata a percorsi formativi classici e poco flessibile (sia in termini di contenuti che in termini di tempistica);
- complessità del dialogo tra i Centri per l'Impiego e le aziende, che rende difficile rilevare la domanda di lavoro espressa da queste ultime e, quindi, individuare percorsi di qualificazione professionale adeguati alle esigenze del mercato del lavoro;
- complessità nella comunicazione tra le aziende e le associazioni di categoria che hanno difficoltà a rilevare il fabbisogno formativo e di professionalità espresso dalle prime;
- da perfezionare l'utilizzo della banca dati IDOL a causa di disfunzionalità della banca dati stessa, a gestione regionale, che rende "operativamente" difficile l'incrocio domanda-offerta di lavoro per i Centri per l'Impiego.

Gli interventi avviati nell'ambito del Programma Provinciale 2006 - 2008 sono intervenuti, a diversi livelli, rispetto a tali criticità:

- gli interventi finalizzati al rafforzamento operativo dei Centri per l'Impiego, quale luogo di incontro tra domanda e offerta di lavoro e di indirizzo verso idonei percorsi di qualificazione professionale;
- il potenziamento del monitoraggio dei servizi offerti, uno degli strumenti per la definizione di futuri interventi, in sinergia con le rilevazioni statistiche e gli altri Osservatori esistenti;
- la promozione di un'offerta formativa personalizzata anche attraverso la carta ILA, un progetto coordinato dalla Regione Toscana e pilota a livello nazionale;
- l'integrazione della formazione continua con azioni per l'occupazione attraverso lo strumento dei PIC;
- l'avvio di una riflessione tra gli attori locali per l'integrazione tra i fondi e tra le risorse di diversa provenienza;
- la costruzione del Sistema EDA, quale rete tra soggetti che operano nel campo dell'educazione degli adulti (Comuni, Agenzie formative, scuole, ecc.) e che hanno dato origine ad un catalogo dell'offerta formativa, una long list, l'attivazione di punti informativi e di un sito internet;

- l'avvio di un percorso di costruzione del sistema della formazione continua di livello locale (offerta di progetti integrati, opportunità just in time e on demand)

Il nuovo Programma Provinciale FSE per il periodo 2008 - 2010 si colloca in un contesto di sostanziale continuità con la programmazione 2006 - 2008, sia in termini di obiettivi che si inseriscono trasversalmente negli Assi indicati dal POR FSE 2007 - 2013 della Regione Toscana (adattabilità, occupabilità, inclusione sociale e capitale umano), sia riproponendo molti degli strumenti sperimentati con successo, e che rispondono alle criticità di sistema presenti a livello provinciale e relative all'offerta formativa, alla funzionalità dei Centri per l'Impiego, ai rapporti tra aziende e Servizi per l'Impiego, ecc. Tra questi si evidenziano: i PIC, la formazione continua just in time e on demand, l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza, oltre che della qualità, dei servizi offerti dai Centri per l'Impiego (anche e soprattutto attraverso il rafforzamento delle strutture), la carta ILA, e, in ottica di genere, interventi specifici al fine di ridurre il gap tra uomini e donne nelle possibilità di accesso al mercato del lavoro.

### **I Progetti Integrati di Comparto: valore aggiunto e sostenibilità**

I PIC, Progetti Integrati di Comparto, nascono come uno strumento innovativo a livello provinciale con l'obiettivo di sviluppare e rafforzare la competitività di settori specifici e rispondere in maniera adeguata ai loro fabbisogni, puntando sulla qualità delle risorse umane e delle condizioni del lavoro.

Quale prodotto della programmazione concertata a livello locale delle politiche del lavoro, dell'istruzione e formazione, il PIC, presenta elementi di valore aggiunto rispetto alla tradizionale modalità di rilevazione e di risposta ai bisogni espressi dalle imprese dei comparti.

Tali elementi derivano da una specifica scelta programmatica della Provincia di fornire al territorio uno strumento che gli permettesse di individuare interventi e azioni realmente legati alle esigenze espresse a livello locale.

Un primo elemento di valore aggiunto può essere rinvenuto nella *partecipazione* diretta delle imprese al progetto che favorisce la rilevazione dei loro fabbisogni e permette la pianificazione e progettazione di risposte più coerenti rispetto alle esigenze e la realizzazione di attività in tempo reale.

Tutto questo rafforza l'efficacia degli interventi, adeguandoli alle necessità ed ai tempi delle imprese e permettendo di superare le criticità evidenti dell'offerta formativa a livello provinciale (in termini di contenuti e di tempistica).

Ancora più importante è il *processo virtuoso* innescatosi all'interno delle aziende che hanno acquisito una maggiore consapevolezza dell'importanza

della formazione nel rappresentare un valore aggiunto strategico e decisivo per la competitività dell'impresa stessa, oltre ad aver acquisito una nuova prospettiva di sviluppo aziendale di medio periodo.

Il PIC ha inoltre favorito processi di *riorganizzazione interna alle aziende* finalizzati a rafforzarne l'efficienza e a massimizzare i risultati dei percorsi formativi (in particolare nel migliorarne la competitività e la collocazione sul mercato), oltre a favorire una maggiore apertura degli imprenditori sui temi dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

E' evidente come i PIC abbiano prodotto, sotto diversi aspetti, un valore aggiunto rispetto al passato, ma ai fini di una migliore applicazione dello strumento in futuro è necessario che:

- in alcuni contesti ci sia un maggior coinvolgimento delle imprese;
- si inizi a pensare ad una programmazione più ampia che coinvolga anche altri fondi (ad esempio i fondi interprofessionali o la L. 236/93), anche e soprattutto per allargare l'orizzonte ad altri temi emersi nel corso delle sperimentazioni come, ad esempio, il tema dell'internazionalizzazione.

L'esperienza positiva dei PIC ha fatto sì che la Provincia riproponesse lo strumento nella nuova programmazione (2008-2010), rafforzando e consolidando i risultati raggiunti. In tale ottica è opportuno massimizzare i risultati positivi della fase precedente:

- occorre conservare la flessibilità dell'impostazione nello sviluppo dei PIC, mantenendo l'attuale articolazione partecipata;
- occorre estendere la personalizzazione del percorso formativo per ampliare la platea delle imprese e renderlo più aderente ai loro bisogni nei contenuti, nelle modalità e nei tempi di erogazione;
- è necessario realizzare ulteriori opportunità e strumenti per rafforzare le possibilità di fare rete fra le imprese;
- infine, è importante continuare con il processo di rafforzamento della cultura della formazione continua anche è soprattutto con una formazione diretta ai soggetti responsabili della formazione all'interno delle aziende al fine di creare le competenze all'interno delle aziende stesse.

### **Valutazione di impatto strategico delle pari opportunità**

L'analisi della programmazione e dell'attuazione degli interventi ha evidenziato una sensibilità da parte dell'Amministrazione Provinciale alle problematiche di genere ed un *disegno programmatico che tende a ridurre il differenziale di genere presente a livello provinciale*.

L'elemento interessante, dal punto di vista delle pari opportunità, infatti, sono gli input a livello programmatico che l'Amministrazione Provinciale fornisce al territorio e alle parti economiche e sociali al fine di individuare progetti specifici e azioni finalizzate alla riduzione del differenziale di genere.

Sotto questo aspetto il risultato più evidente, oltre agli interventi specificamente rivolti alle donne sia nel campo delle politiche del lavoro, che in quello dell'istruzione e della formazione, sono in primo luogo un approccio alla nuova programmazione (2007-2013) orientato a traguardare il programma nel suo complesso in ottica di genere attraverso:

- un'attenta analisi delle singole variabili di contesto anche in ottica di genere;
- la trasversalità dell'obiettivo relativo alle parità di genere a tutte le azioni previste dal Programma Integrato delle Politiche del Lavoro, dell'Istruzione e della Formazione Professionale per il triennio 2008-2010.

Con riferimento all'ottica di genere, in continuità con la prima fase della programmazione (2000-2005), la Provincia ha individuato per il periodo 2006-2008 interventi finalizzati alla *promozione delle donne nei sistemi formativi e del lavoro* in ottica di mainstreaming e che prevedano azioni dedicate.

Tale logica si basa sulla necessità di affiancare e integrare azioni specifiche a favore delle donne nel campo della formazione e del lavoro con un approccio trasversale che *associ a ciascun obiettivo del programma l'attenzione alle problematiche di genere non solo al fine di contrastare sperequazioni e discriminazioni, ma anche al fine di valorizzare le risorse intellettuali e professionali ad oggi non valorizzate, come condizione per lo sviluppo del sistema socio economico.*

Nell'attuazione del Programma il rispetto delle pari opportunità di genere è stato assicurato in tutte le fasi della programmazione: attuazione, sorveglianza e valutazione.

E' possibile, inoltre, evidenziare alcune buone prassi realizzate in ottica di genere, come ad esempio la *carta ILA*, che ha previsto di destinare specifiche risorse (circa 160 mila euro) alle donne, o l'erogazione di borse di lavoro destinate alle donne per la frequenza di tirocini, o, infine, l'individuazione delle figure professionali specifiche, la referente di genere e l'animatrice di parità.

## Conclusioni

Il processo di programmazione impostato nel 2005 ha rappresentato una strategia, più che uno strumento, che ha permesso l'individuazione di interventi e progetti che integrano al loro interno le politiche del lavoro con quelle della formazione e dell'istruzione (come ad esempio i PIC).

Il metodo seguito ha visto il passaggio da una concertazione come semplice partecipazione alle scelte, ad una concertazione che si caratterizza per una *governance* in grado di sviluppare l'integrazione e la cooperazione tra i diversi soggetti del contesto locale permettendo, in questo modo, l'integrazione tra politiche.

I risultati prodotti possono essere considerati positivi, non tanto in termini di risultati economici quantificabili in termini di sviluppo, aumento dell'occupazione, ecc., fattori peraltro oggi non ancora valutabili in quanto

troppo poco tempo è passato dall'avvio degli interventi, quanto in termini di nuove modalità operative e nuovi rapporti tra gli attori del sistema.

E' possibile comunque individuare in alcuni degli interventi avviati un primo passo verso un'effettiva integrazione tra le politiche (carta ILA, PIC, supporto specifico ai Centri per l'Impiego, ecc.) e una risposta a criticità del sistema nel suo complesso.

## Premessa

Il presente documento costituisce il Rapporto di Valutazione Finale dei *processi e dei programmi attuati dalla Provincia di Pistoia nell'ambito del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3*, predisposto conformemente all'incarico affidato dalla Provincia di Pistoia alla IZI Metodi, analisi e valutazioni economiche Spa.

Il Rapporto è strutturato sulla base del documento "Report Intermedio", presentato all'Amministrazione Provinciale nell'ottobre 2007 nell'ambito del quale è stato impostato e pianificato il servizio di valutazione sulla base delle esigenze del Committente, così come espresse nel capitolato d'oneri, delle proposte tecniche e metodologiche presentate dal valutatore in sede di gara (offerta tecnica) e della domanda valutativa espressa dal Committente e rilevata dal valutatore nella fase iniziale del servizio.

### Struttura del Rapporto

Il Rapporto è strutturato in 7 capitoli.

- Il primo capitolo riporta gli elementi salienti di Disegno della Valutazione.
- Nel secondo capitolo è analizzato il processo di programmazione: il metodo seguito, le fasi, i riflessi in termini di nuovi rapporti tra gli attori del sistema e l'evoluzione del processo per il 2007-2013.
- Nel terzo capitolo si riporta l'analisi dei risultati prodotti in termini di strategie individuate ed interventi avviati, analisi effettuata sotto l'ottica trasversale di integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche per l'istruzione e la formazione.
- Il quarto capitolo riporta una sintetica valutazione dei dati finanziari del Programma.
- I capitoli cinque e sei fanno riferimento a due temi specifici di approfondimento dell'attività valutativa: i Progetti Integrati di Comparto, quale intervento innovativo, e le pari opportunità.
- L'ultimo capitolo è dedicato alle conclusioni valutative.

# 1. Disegno e metodo della valutazione

Nel presente capitolo si riportano gli elementi salienti su aspetti relativi a: approccio valutativo seguito, domanda valutativa e fonti di informazione utilizzate.

*Obiettivo della valutazione* è quello di valutare come il metodo di programmazione seguito nel 2005 abbia modificato i rapporti tra gli attori del sistema della formazione, istruzione e politiche del lavoro (istituzioni, parti economiche e sociali e aziende e cittadini) e, soprattutto, quali riflessi ci siano stati in termini di integrazione tra politiche del lavoro e politiche per la formazione e l'istruzione, sia in relazione alla programmazione delle azioni che agli interventi realizzati.

## 1.1. Approccio valutativo e metodologie utilizzate

Il servizio di valutazione nasce dalla convinzione, maturata a livello istituzionale, che il processo valutativo possa (e debba) costituire uno strumento di rafforzamento della programmazione di strategie ed interventi a livello provinciale.

L'approccio valutativo individuato per l'espletamento del servizio è conseguenza diretta delle esigenze conoscitive del Committente (esplicitate di seguito nel paragrafo relativo alla domanda valutativa, § 1.2), influenzate, peraltro, dall'evoluzione del contesto istituzionale e decisionale di riferimento, che ha portato ad una ridefinizione degli aspetti essenziali delle politiche di sviluppo finanziate nell'ambito (e con) del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3.

L'approccio alla valutazione deriva dalla volontà espressa dalla Provincia di Pistoia di integrare, in maniera organica e sistemica, le politiche del lavoro con quelle della formazione e dell'istruzione, volontà promossa dall'Assessore al Lavoro, Formazione e Istruzione e tradotta nell'istituzione di un unico Dipartimento, il Dipartimento Istruzione, Formazione Professionale, Lavoro, Cultura e Politiche Sociali, nell'ambito del quale sono confluiti due servizi: quello relativo alle politiche del lavoro e quello relativo alle politiche per l'istruzione e la formazione.

Un'ulteriore scelta, che ha rafforzato operativamente la decisione politica, è stata quella di individuare nell'ambito del Dipartimento l'Ufficio Programmazione Integrata e Progetti Innovativi, con il compito di individuare in maniera unitaria gli strumenti ed i metodi per definire gli interventi nel campo della formazione, dell'istruzione e del lavoro.

Date tali premesse, la valutazione dei *processi e dei programmi attuati dalla Provincia di Pistoia nell'ambito del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3*, ha assunto una dimensione particolare e si è basata su un approccio *bottom up* (che peraltro caratterizza in genere le valutazioni di Programmi Comunitari), coerentemente sia

con la filosofia che guida la *programmazione comunitaria*, che con le reali esigenze conoscitive espresse dall'Amministrazione Provinciale.

## 1.2. La domanda valutativa

Il rilievo della domanda valutativa ha fornito utili indicazioni in merito alle reali esigenze dell'Amministrazione Provinciale rispetto al processo di valutazione che ha assunto una dimensione particolare focalizzandosi sui contenuti e sui metodi utilizzati per la programmazione degli interventi al fine di verificare:

- come si sono modificati i rapporti tra gli attori del sistema: istituzioni, parti economiche e sociali e aziende e cittadini;
- quali interventi sono stati attuati e come questi interventi hanno integrato al loro interno le politiche del lavoro, con quelle per la formazione e l'istruzione.

Trasversalmente a tali temi sono stati analizzati e valutati gli interventi con forti elementi di innovatività e sostenibilità nel tempo, e l'approccio di genere seguito sia in sede di programmazione che di attuazione delle azioni del Programma Provinciale.

*Obiettivo della valutazione*, pertanto, è stato quello di determinare se e in che misura:

- si sia realizzata una vera integrazione tra le politiche per la formazione, l'istruzione ed il lavoro;
- le nuove modalità di programmazione abbiano permesso un'attuazione efficace ed efficiente delle azioni del Programma Provinciale (obiettivo 3 FSE, risorse 2006-2008), consentendo il raggiungimento degli obiettivi prefissati, e siano state più efficaci rispetto alle classiche politiche e strategie di intervento utilizzate in materia di formazione, istruzione e lavoro;
- le azioni ed i servizi avviati nel campo della formazione, istruzione e lavoro attraverso il Programma Provinciale (obiettivo 3 FSE, risorse 2006-2008) abbiano risposto alle reali esigenze del territorio, sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda.

## 1.3. Strumenti, fonti e tecniche di valutazione

La domanda valutativa e il tema della valutazione stessa hanno determinato un approccio alla valutazione particolare e orientato, principalmente, a verificare sul "campo" le domande valutative alla base dell'intero processo, principalmente attraverso indagini dirette.

Le tecniche valutative maggiormente utilizzate nell'espletamento del servizio possono pertanto essere raggruppate in due macrocategorie: analisi "on desk" e "on field" (indagini di campo).

### *Analisi "on desk"*

L'analisi "on desk" ha costituito l'elemento base delle attività valutative e, molto spesso, è stata propedeutica alle successive indagini di campo. Nel presente caso si è fatto ricorso essenzialmente ad un'analisi di tipo documentale, finalizzata a valutare due aspetti principali del Programma Provinciale obiettivo 3 FSE (risorse 2006-2008):

- il *processo di programmazione*, attraverso una lettura critica dei documenti prodotti dall'Amministrazione, o dagli altri soggetti coinvolti, nel corso degli anni di attuazione del Programma;
- l'*attuazione del Programma*, attraverso l'analisi dei documenti relativi alla programmazione e attuazione delle singole azioni del Programma Provinciale (obiettivo 3 FSE, risorse 2006-2008).

### *Indagini di campo (Analisi "On field")*

Nel corso della valutazione si è fatto ricorso principalmente ad interviste dirette e a focus group, in quanto meglio rispondenti alle esigenze valutative ed in grado di fornire risposte alla domanda valutativa.

L'obiettivo delle indagini è stato quello di approfondire, insieme agli attori del sistema, i due temi principali della valutazione: il processo di programmazione e l'integrazione delle politiche. Naturalmente, a seconda della tipologia di soggetti partecipanti ai focus, i temi sono stati affrontati da prospettive diverse. Nell'ambito delle indagini, in genere, una focalizzazione è stata rivolta alla raccolta di indicazioni e suggerimenti per il miglioramento di alcune azioni da attuare nella nuova programmazione (quali ad esempio i PIC).

Nello schema seguente si riportano le indagini realizzate nel corso del processo valutativo con l'indicazione dei soggetti coinvolti e dei temi trattati.

Data	Tecnica indagine	Soggetti coinvolti	Tematiche trattate
21 novembre 2007	Intervista diretta	Dirigente del Servizio Lavoro Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Cultura	In relazione al <i>processo di programmazione</i> l'attenzione è stata concentrata sui meccanismi di concertazione e sul ruolo del partenariato nel corso del processo (essendone noto il percorso, la tempistica e le modalità di realizzazione). Tre le questioni affrontate: <ul style="list-style-type: none"> <li>• quale ruolo hanno avuto i soggetti coinvolti nel processo (consultivo, attivo, propositivo, uditivo);</li> <li>• chi non è stato coinvolto, ma rappresenta una parte del sistema nel suo complesso;</li> <li>• è pensabile ipotizzare (per la nuova programmazione) una "concertazione continua", e se sì, in che modo e con quali tempi.</li> </ul>
	Focus group	Funzionari del Servizio Lavoro e del Servizio Istruzione, Formazione e Cultura	Per quello che riguarda il tema dell' <i>integrazione delle politiche</i> , l'obiettivo è stato quello di verificare se effettivamente si sia realizzata tale integrazione (prevista sulla carta) a livello operativo e gestionale attuativo.

Data	Tecnica indagine	Soggetti coinvolti	Tematiche trattate
24 gennaio 2008	Focus group	Operatori del Centro per l'Impiego di Pistoia Operatori del Centro per l'Impiego di Monsummano Terme	In questo caso, non essendo state coinvolte le strutture operative dei Centri per l'Impiego nel processo di programmazione per il periodo 2000-2006, l'ottica del focus è stata spostata verso i meccanismi di integrazione tra "domanda e offerta di lavoro" e "politiche formative". L'obiettivo dell'indagine è stato quello di evidenziare eventuali criticità nell'operatività dei Centri per l'Impiego in relazione alle politiche attive del lavoro o alle politiche formative impostate dalla Provincia, e possibili buone pratiche da riproporre (con integrazioni ed eventuali miglioramenti) nella nuova programmazione.
14 febbraio 2008	Focus group	Parti economiche e sociali che hanno partecipato alla concertazione per la programmazione di fondi FSE (obiettivo 3)	Obiettivo delle indagini, in coerenza con il filo conduttore del processo di valutazione, è stato quello di evidenziare i punti di forza e di debolezza del processo e le opportunità che esso offre per il periodo di programmazione 2007-2013 e, in secondo luogo, il valore aggiunto di tale processo rispetto alle classiche strategie di programmazione utilizzate fino al 2004. In relazione al processo di programmazione, il focus con le parti economiche e sociali ha evidenziato quali meccanismi hanno caratterizzato la fase di concertazione e quale ruolo ha avuto il partenariato nel corso del processo.
3 aprile 2008	Focus group	Parti economiche e sociali <sup>1</sup> e consulenti esterni dei Centri per l'Impiego di Monsummano Terme e Pistoia	I temi trattati nel corso dell'incontro discendevano dai risultati dei precedenti focus realizzati con le parti economiche e sociali e con i Centri per l'Impiego. Nell'ambito di tali focus, infatti, erano emersi degli aspetti che il valutatore, concordemente con l'Amministrazione Provinciale, ha ritenuto utile approfondire in un ulteriore incontro. Tra questi due i temi principalmente affrontati: <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'utilizzo e la funzionalità della banca dati IDOL (da parte di entrambe le categorie di soggetti);</li> <li>• l'incontro domanda offerta di lavoro, ovvero i nodi e le criticità esistenti in merito agli strumenti e al sistema implementato per facilitare tale incontro.</li> </ul>

<sup>1</sup> Che hanno partecipato alla concertazione per la programmazione di fondi FSE (obiettivo 3).

Data	Tecnica indagine	Soggetti coinvolti	Tematiche trattate
26 giugno 2008	Focus group	Campione d'impresе beneficiarie del PIC Manifatturiero PROM.PT.	<p>L'obiettivo dell'incontro è stato quello di evidenziare i risultati ed i primi impatti del PIC, di valutarne l'efficacia in relazione agli obiettivi ipotizzati nel progetto, di individuare eventuali criticità e di raccogliere indicazioni (con integrazioni ed eventuali miglioramenti) per la nuova programmazione. I temi trattati, pertanto, hanno riguardato aspetti di risultati ed impatto del PIC sulle attività e l'organizzazione delle aziende beneficiarie. In particolare è stato analizzato il contributo del PIC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle attività dell'impresa in termini di mantenimento e qualificazione nel settore;</li> <li>• al rafforzamento dell'efficienza dell'azienda;</li> <li>• alla realizzazione/rafforzamento della capacità di rete con altre imprese;</li> <li>• alla valorizzazione delle risorse umane;</li> <li>• alla sostenibilità nel tempo dei risultati formativi;</li> <li>• al rafforzamento della struttura organizzativa dell'azienda;</li> <li>• al rafforzamento della competitività, anche a livello internazionale.</li> </ul>

## 2. Il processo di programmazione: analisi e valutazione

### 2.1 Il contesto istituzionale di riferimento

La valutazione dei processi di programmazione che hanno caratterizzato l'individuazione delle strategie e degli interventi del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 nel 2005 non può non tener conto del cambiamento istituzionale realizzatosi a livello provinciale.

L'obiettivo di integrare, in maniera organica e sistemica, le politiche del lavoro con quelle della formazione e dell'istruzione, deriva da una precisa scelta di indirizzo a livello politico.

Come evidenziato in precedenza (cfr. §1.1), la presenza di un unico Assessore alle politiche del lavoro, formazione e istruzione, è stato il passo significativo che ha aperto la strada alla creazione di un unico Dipartimento, il *Dipartimento Istruzione, Formazione Professionale, Lavoro, Cultura e Politiche Sociali*, che si occupasse unitamente di queste politiche.

Un'ulteriore scelta, che ha rafforzato operativamente la decisione politica, è stata quella di individuare nell'ambito del Dipartimento un Ufficio, l'*Ufficio Programmazione Integrata e Progetti Innovativi*, che avesse il compito di individuare in maniera unitaria le strategie e la programmazione degli interventi nel campo della formazione, dell'istruzione e del lavoro.

Inoltre, sempre a livello istituzionale, è stato strategicamente deciso di affrontare la programmazione dei fondi non soltanto attraverso l'organo permanente di concertazione quale la Commissione Provinciale Tripartita (CPT), così come previsto dall'articolo 25 della L.R. 32/2002, ma anche attraverso un maggiore coinvolgimento del partenariato socio-economico locale al fine di individuare gli interventi e le azioni che meglio potessero rispondere alle effettive esigenze del territorio.

Uno dei primi risultati di questo nuovo assetto istituzionale e strategia di programmazione è stato il *Programma Provinciale per il sistema integrato della formazione professionale e del lavoro* (anno 2006) che ha racchiuso in se gli obiettivi, le strategie e gli interventi che la Provincia prevedeva di attuare in chiusura del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3, e indicazioni programmatiche e strategiche per la nuova programmazione 2007 - 2013 del FSE a livello provinciale.

L'aspetto interessante del Programma Provinciale non sono tanto i contenuti (che peraltro assumono un'importanza particolare nella fase di accresciuta complessità del sistema economico e sociale di riferimento), quanto il processo programmatico che ha dato luogo al Programma stesso.

E' evidente, infatti, la volontà della Provincia di coinvolgere il territorio (ovvero le parti sociali, le associazioni di categoria, le imprese stesse, nonché i tecnici provinciali) nella fase di predisposizione e individuazione degli interventi da attuare, attraverso un'intensa azione di concertazione a livello locale con tutte le parti.

In sintesi, due sono gli elementi di novità introdotti a livello provinciale a partire dal 2005:

- in primo luogo, un mutamento istituzionale rinvenibile nella volontà di "integrare" a tutti i livelli (politico e tecnico) le politiche per il lavoro con quelle per l'istruzione e la formazione;
- in secondo luogo, una nuova modalità di programmazione degli interventi nel campo del lavoro, della formazione e dell'istruzione secondo un approccio bottom-up.

La conseguenza diretta di ciò dovrebbe essere nel tempo una maggiore corrispondenza tra domanda e offerta di servizi, sia dal lato dell'istruzione e della formazione, che dal lato del lavoro, oltre ad un'effettiva integrazione tra le politiche e le strategie d'intervento.

## 2.2 L'articolazione del processo di programmazione

Nel marzo 2005 è stato avviato, da parte della Provincia di Pistoia, un nuovo processo di programmazione per le risorse 2006 e della riserva di efficacia ed efficienza 2004 - 2006 del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3. Il processo è stato caratterizzato da una forte *innovatività* rispetto alle precedenti esperienze provinciali principalmente perché ha visto il coinvolgimento degli attori del sistema, ovvero le parti economiche e sociali, oltre ai Servizi Provinciali del sistema istruzione, formazione e politiche del lavoro, e perché si è realizzato in un'ottica di *integrazione* tra le politiche per l'istruzione e la formazione e le politiche per il lavoro.

I punti cardine del processo di programmazione sono stati i seguenti:

- programmazione basata sulla concertazione e sulla programmazione negoziata;
- processo di condivisione delle analisi socio-economiche condotte per la costruzione delle politiche del lavoro e della formazione professionale;
- approccio alla programmazione secondo l'articolazione a cascata del *quadro logico*, dove l'attuazione delle diverse azioni permette il raggiungimento di obiettivi specifici di programma e, per aggregazione, degli obiettivi più generali.

In tale ottica il processo di programmazione è stato impostato secondo la metodologia del PCM Project Cycle Management basata sul ciclo programmazione - progettazione - valutazione dove il programma viene impostato come una serie di

interventi e azioni distinti tra loro definiti e programmati in risposta a problemi e/o bisogni rilevati sul territorio.

La risposta è definita in base alle finalità che i soggetti titolari delle politiche si sono prefissati e alle loro competenze e si traduce in vincoli o procedure da seguire.

Per soddisfare i bisogni e/o dare soluzione ai problemi rilevati vengono impiegate delle risorse, umane, logistiche, finanziarie, ecc., attraverso un processo di attuazione, distinto da quello decisionale.

Il *percorso di programmazione* è stato caratterizzato da diversi momenti che possono essere individuati nei seguenti:

- approvazione del "processo" in Commissione Tripartita Provinciale (marzo 2005);
- input della programmazione (documenti Comunitari, Regionali e Provinciali, indagini e ricerche a supporto delle analisi di contesto), ovvero documenti che hanno fornito le linee guida per la definizione degli obiettivi generali, degli strumenti e delle modalità di attuazione del programma;
- realizzazione dei focus group con gli attori del sistema;
- individuazione delle azioni e dei progetti.

La tempistica di realizzazione di tale percorso, che lo posiziona nelle fasi di avvio della nuova programmazione per il periodo 2007-2013, ha indotto la Provincia non solo a pianificare le risorse disponibili per il periodo residuale del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3, ma a individuare linee strategiche di indirizzo per la successiva programmazione.

Da un punto di vista cronologico, pertanto, la prima fase ha visto l'approvazione del processo di programmazione da parte della Commissione Provinciale Tripartita (marzo 2005), processo che è stato riassunto in un documento che ne riportava contenuti e modalità degli step di elaborazione, attuazione e valutazione delle attività contenute nel programma.

Di seguito si riporta una breve descrizione delle fasi che hanno portato all'individuazione delle linee di azione e degli interventi contenuti nel programma.

- ***Obiettivi generali***

La prima fase del processo ha visto l'individuazione e sistematizzazione degli indirizzi in materia d'istruzione, formazione e occupazione, contenuti nei documenti comunitari (FSE), regionali e provinciali. Da tale attività si è ottenuto un documento utile come supporto non solo per la programmazione FSE, ma anche per la progettazione di altre iniziative finanziate con altre risorse (comunitarie, nazionali, regionali o provinciali).

- ***Individuazione priorità***

L'individuazione delle priorità è avvenuta attraverso la realizzazione di focus group tematici (tre) e seminari informativi. Oltre a tali attività è stata effettuata un'opera di sistematizzazione e organizzazione dei dati e delle

ricerche socio-economiche esistenti (demografiche, economiche, produttive) in funzione del fabbisogno di servizi e di professionalità del territorio.

I principali attori territoriali sono stati coinvolti attraverso tre focus group tematici.

- *Focus analisi di contesto*, finalizzato a raccogliere elementi conoscitivi che permettano di individuare le peculiarità del territorio (integrazione con i tavoli settoriali istituiti dal Presidente della Provincia per il governo delle strategie di sviluppo del territorio).

- *Focus integrazione delle azioni*, finalizzato a raccogliere informazioni ed elementi in merito a progetti e/o iniziative in essere o in via di finanziamento. Alla base del focus sono stati i risultati delle analisi del conteso provinciale di riferimento e il quadro dei progetti e delle azioni in essere o in fase di avvio, informazioni che insieme hanno costituito il quadro all'interno del quale inserire le azioni per la programmazione 2006 - 2008.

- *Focus azioni innovative*, finalizzato a individuare possibili azioni innovative e/o di sistema (anche al fine di integrare azioni già in essere o in via di finanziamento).

L'organizzazione dei focus è stata effettuata in modo da ottenere i migliori risultati e coinvolgere attivamente i partecipanti. A tal fine sono state inviate ai diversi soggetti, prima del focus, note metodologiche sulle modalità di realizzazione del focus oltre ad utili fonti d'informazione relative al tema trattato. I risultati dei focus sono stati sintetizzati, e sistematizzati, in documenti.

Oltre ai focus sono stati organizzati dei *seminari* finalizzati a coinvolgere gli stakeholder nella definizione delle priorità di programma (comuni, associazioni del terzo settore e rappresentanze ordini professionali).

In questa fase sono stati definiti il contesto e le priorità di intervento risultanti dai problemi rilevati a livello locale.

- ***Articolazione priorità e obiettivi specifici***

Il passo successivo ha visto la costruzione del quadro logico del programma che ne fornisce una visione complessiva e individua il legame esistente tra i vari livelli d'intervento.

- ***Individuazione indicatori di valutazione***

Un ultimo focus group è stato dedicato all'individuazione degli indicatori di valutazione, ovvero la chiave di lettura del cambiamento che si vuole produrre e momento di verifica sulla bontà degli obiettivi individuati.

Al termine del processo, nel dicembre 2005, è stato approvato il *Programma delle Politiche del lavoro, dell'istruzione e della formazione professionale*, per l'allocazione delle risorse 2006 del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 e della riserva di efficacia ed efficienza 2004 - 2006.

## 2.3 Analisi valutativa del “processo”

Le analisi valutative svolte hanno permesso di fornire una risposta alla domanda valutativa espressa dalla Provincia in merito alla “bontà” del processo di programmazione realizzato nel corso del 2005 e ai risultati raggiunti, ai vari livelli, in termini di integrazione tra politiche del lavoro e politiche per la formazione e l’istruzione.

Per quello che riguarda il *processo di programmazione*, partendo dal presupposto che un processo bottom up è per definizione “migliore” di un processo calato dall’alto verso il basso, le indagini valutative si sono concentrate sui meccanismi di concertazione e sul ruolo del partenariato nel corso del processo (essendone noto il percorso, la tempistica e le modalità di realizzazione).

Le principali questioni affrontate nel corso del percorso valutativo possono essere così riassunte:

- quale ruolo hanno avuto i soggetti coinvolti nel processo (consultivo, attivo, propositivo, uditivo);
- chi non è stato coinvolto, ma rappresenta una parte del sistema nel suo complesso;
- è pensabile ipotizzare (per la nuova programmazione) una “concertazione continua”, e se sì, in che modo e con quali tempi;
- il percorso seguito ha permesso la realizzazione di un effettiva integrazione fra le politiche ai diversi livelli (politico, tecnico ed attuativo);
- quali ripercussioni ci sono state nel sistema nel suo complesso.

### 2.3.1 Gli attori del sistema formazione - istruzione - lavoro

Il sistema della formazione - istruzione - lavoro rappresenta un universo variegato del contesto socio-economico della Provincia di Pistoia. Al suo interno, infatti, possono essere rintracciati soggetti con ruoli, competenze e compiti differenti.

Dal lato *istituzionale* è possibile individuare la Provincia, ovvero il Dipartimento Istruzione, Formazione Professionale, Lavoro, Cultura e Politiche Sociali, nell’ambito del quale è possibile individuare due tipologie di soggetti:

- un soggetto politico (Assessore), che ha il compito di individuare le strategie e le linee di intervento generali e che ha espresso una forte volontà sia dal lato dell’integrazione delle politiche del lavoro con quelle della formazione-istruzione, sia dal lato del coinvolgimento degli attori del sistema nei processi di programmazione degli interventi;
- un soggetto “tecnico-operativo”, all’interno del Dipartimento Istruzione, Formazione Professionale, Lavoro, Cultura e Politiche Sociali, che ha il compito di attuare le strategie individuate a livello politico nel modo più efficace ed efficiente possibile (dirigenti, funzionari e tecnici provinciali). In tale gruppo possono essere inseriti anche i *Centri per l’Impiego* che

rappresentano, in ultima analisi, la base del sistema, la leva territoriale per le politiche del lavoro.

Un secondo gruppo di soggetti fa riferimento alle *parti economiche e sociali* (associazioni datoriali e organizzazioni sindacali) che hanno il compito di rappresentare nei diversi consessi politici e istituzionali i propri iscritti (imprese e lavoratori) e che, pertanto, costituiscono un elemento fondamentale sia in relazione alle politiche del lavoro che a quelle della formazione e dell'istruzione (in quanto portatrici di interessi). Questi soggetti fanno parte della CPT insieme all'Assessore alle politiche del lavoro, formazione e istruzione e alla Consigliera di Parità, con il compito di definire le politiche integrate. Da rilevare che le parti economiche e sociali hanno preso parte al processo di programmazione sia attraverso la partecipazione alla CPT, sia come singoli soggetti coinvolti nei focus tematici.

Da ultimo, ma in realtà reali destinatari degli interventi programmati, sono le *aziende, i lavoratori ed i cittadini in cerca di occupazione*, che, in ultima analisi, rappresentano i soggetti che esprimono da un lato la domanda e l'offerta di lavoro e, dall'altro, la domanda e l'offerta di formazione ed istruzione.

### **2.3.2 Il processo di programmazione: una valutazione del metodo**

Le modalità seguite dalla Provincia per la programmazione dei fondi residui del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 hanno prodotto effetti positivi, sia in termini di nuove relazioni e interazioni tra le parti in causa, sia in termini di integrazione fra le politiche del lavoro e dell'istruzione e della formazione.

Il *metodo* seguito, che si configura come una precisa scelta di indirizzo politico rispetto alla programmazione di interventi nel campo del lavoro, formazione e istruzione, delinea una nuova strategia di programmazione a livello provinciale caratterizzandosi per un forte coinvolgimento del partenariato nel suo complesso. Gli interventi sono stati individuati secondo la *metodologia* del *Project Cycle Management* e l'approccio basato sui problemi *GOPP* (*goal oriented project planning*). Tale metodologia ha permesso, a partire dalle criticità individuate a livello di sistema (l'albero dei problemi) di individuare le strategie e gli interventi che meglio rispondessero a tali nodi (secondo lo schema del quadro logico che rappresenta le scelte programmatiche per rispondere alle problematiche riscontrate).

Il *partenariato* è stato coinvolto ed ha partecipato in maniera attiva al processo. In alcuni casi, peraltro, si è potuto assistere ad un risultato immediato in seguito alla concertazione (alcuni enti hanno incrementato le loro attività dal lato delle politiche attive del lavoro in seguito alla partecipazione al processo di concertazione) ad evidenziare un maggiore attivismo nel sistema nel suo complesso (ad esempio per l'apprendistato c'è stata una maggiore attenzione alla *velocità di azione*).

Li dove non si è avuto un forte coinvolgimento è da attribuire più a personalismi, piuttosto che a scelte o prese di posizione delle singole associazioni.

L'*integrazione* fra politiche, fortemente voluta a livello politico, è stata anche favorita dalla strategia di programmazione degli interventi che ha permesso, da un punto di vista prettamente tecnico, il superamento dell'ottica finanziaria della programmazione da parte dei servizi (ovvero riferita solo al budget disponibile per il proprio settore) e li ha portati ad invertire le priorità ed individuare gli interventi secondo una strategia integrata ed unitaria.

Fino al 2004 i due mondi, domanda e offerta, formazione e lavoro, non comunicavano a sufficienza. La formazione impostava la propria offerta recependo la domanda proveniente dal territorio attraverso le parti sociali, nonché basandosi su indagini e ricerche fatte anche da altri enti.

Ad oggi si è realizzata sicuramente un' integrazione programmatica, ma non ancora in maniera piena un' integrazione operativa, in quanto non è ipotizzabile che un mutamento istituzionale di tale portata si traduca subito in un'operatività a 360 gradi di tutti i servizi provinciali.

Rimane comunque da migliorare l'aspetto dell'*integrazione intersettoriale* (al di fuori del lavoro e della formazione) e soprattutto con gli altri fondi strutturali presenti a livello provinciale. Criticità che potrebbe essere affrontata nell'ambito dei PIC.

Il processo di programmazione, così come attuato, può essere considerato un metodo, ovvero uno *strumento* che ha consentito l'attuazione delle politiche integrate Lavoro, Formazione e Istruzione attraverso una programmazione integrata degli interventi finalizzati al mercato del lavoro con quelli formativi e per l'istruzione.

Dal punto di vista degli *elementi di criticità* del processo due sono gli aspetti principali emersi dalle analisi valutative:

- il non coinvolgimento di tutti gli operatori dei Centri per l'Impiego (in particolare dei consulenti) nella fase di programmazione. Si tratta, infatti, di soggetti che per i compiti che svolgono riescono a rilevare le effettive esigenze in termini di fabbisogni formativi (qualifiche richieste, percorsi formativi, ecc.) e percepiscono le variazioni che intervengono nel mercato del lavoro a livello locale (soprattutto dal lato della domanda di lavoro);
- una perplessità da parte del territorio in merito ai tempi di restituzione da parte delle istituzioni relativamente alle risultanze della concertazione.

## 2.4 L'evoluzione del processo di programmazione per il 2007-2013

Il metodo di programmazione sperimentato nel 2005, inteso come strategia, è stato trasformato nella programmazione 2008 - 2010, in un *elemento sistemico per la*

*programmazione* degli interventi finalizzati alle politiche del lavoro, formazione e istruzione, implementato e modificato in base all'esperienza pregressa.

Una prima novità introdotta fa riferimento all'approvazione del "processo" (come metodo, strumento) da parte anche di un organo politico, il Consiglio Provinciale, oltre che dalla Commissione Provinciale Tripartita, e dalla condivisione con il Direttore Generale, la Giunta provinciale e la Commissione Consiliare. Nel 2005 l'approvazione della proposta di processo era avvenuta soltanto in sede di Commissione Provinciale Tripartita ed era stata condivisa con il Direttore della Programmazione generale dell'Ente.

In secondo luogo, l'intero percorso è stato realizzato in maniera più sistematica, sia dal punto di vista dei documenti preparatori ai diversi momenti di concertazione (focus group), che dal punto di vista dei soggetti coinvolti. In questa fase, ad esempio, l'Amministrazione Provinciale, per ovviare anche ad una criticità emersa nella precedente programmazione e sopra evidenziata, ha coinvolto, attraverso un focus specifico, tutti gli operatori dei Centri per l'Impiego a livello provinciale. Sono inoltre stati realizzati alcuni focus group sui temi delle pari opportunità, fasce deboli e mercato del lavoro, cooperazione, fondi interprofessionali, offerta formativa, sistema provinciale per l'impiego.

Inoltre, ai fini di una maggiore integrazione intersettoriale, sono stati presentati e discussi nell'ambito dei Tavoli Settoriali (Tavolo Manifatturiero, Tavolo Commercio e Turismo e Tavolo Verde) i risultati dei tre PIC attuati, al fine di individuare per i singoli Progetti Integrati strategie e interventi per il nuovo periodo di programmazione.

Un altro aspetto interessante è la scelta di valorizzare i prodotti degli Osservatori esistenti a livello provinciale (Osservatorio per la programmazione strategica, Osservatorio per il mercato del lavoro, Osservatorio per le politiche sociali, Osservatorio per la sicurezza, Osservatorio scolastico provinciale), nonché analizzare le diverse variabili di contesto anche in ottica di genere dimostrando, in questo modo, la capacità della Provincia di considerare i diversi aspetti delle politiche anche dal punto di vista delle Pari Opportunità, indipendentemente dal settore e/o dall'intervento previsto.

I momenti fondamentali del processo possono essere rinvenuti nei seguenti:

- valutazione esito sperimentazioni dei PIC al fine di individuare elementi di sostenibilità e buone prassi, nonché elementi da sviluppare nel futuro coinvolgendo i soggetti attuatori dei tre PIC, ma anche le imprese partecipanti;
- presentazione ai tavoli settoriali (manifatturiero, commercio e turismo, agricoltura e florovivaismo) dei risultati dei PIC (come buone prassi da replicare nel periodo 2007-2013);
- realizzazione di un'analisi di contesto dettagliata e comprensiva di analisi effettuate da diversi osservatori provinciali (Osservatorio per la programmazione strategica, Osservatorio Provinciale Mercato del lavoro,

- Osservatorio Scolastico Provinciale, Osservatorio Sociale Provinciale, Osservatorio Provinciale sulla Sicurezza e Salute nei luoghi di lavoro);
- realizzazione di sei focus finalizzati a raccogliere le istanze delle diverse parti in relazione alle tematiche principali: pari opportunità e politiche di genere, fasce deboli del mercato del lavoro e occupazione, l'offerta formativa, il sistema provinciale per l'impiego, cooperazione sociale e mercato del lavoro locale, la formazione continua ed i fondi interprofessionali (nel mese di maggio e giugno 2008);
  - realizzazione di un incontro con gli operatori dei Sistemi Provinciali Education e Lavoro (operatori del Servizio Lavoro e dell'Istruzione e Formazione professionale);
  - stesura del report del processo basato sull'individuazione delle criticità, degli obiettivi e degli strumenti che è confluito nella bozza del documento di programmazione, posto all'attenzione della Direzione Tecnica della programmazione, della Giunta Provinciale, della CPT, della Commissione Consiliare ed infine al Consiglio Provinciale;
  - approvazione del documento di programmazione per il triennio 2008 - 2010, da parte del Consiglio Provinciale, avvenuta nel luglio 2008;
  - integrazione con i tavoli settoriali per l'individuazione delle linee specifiche di intervento (nel mese di settembre 2008);
  - futura approvazione con Delibera di Giunta del dettaglio del programma.

Dal punto di vista dei contenuti del nuovo programma è interessante evidenziare come vengano sostanzialmente riproposti, con integrazioni e migliorie, interventi già attuati con successo nel periodo 2000-2006, come ad esempio la Carta ILA o i PIC che rappresentano, più di ogni altro, esempi di buone prassi e di integrazione tra politiche del lavoro, formazione e istruzione.

Un altro aspetto interessante è la scelta di analizzare le diverse variabili di contesto anche in ottica di genere dimostrando, in questo modo, la capacità della Provincia di considerare i diversi aspetti delle politiche anche dal punto di vista delle Pari Opportunità, indipendentemente dal settore e/o dall'intervento previsto.

## 2.5 Conclusioni

Il processo di programmazione impostato nel 2005 ha rappresentato una strategia politica e uno strumento operativo, che ha permesso l'individuazione di interventi e progetti che integrano al loro interno le politiche del lavoro con quelle della formazione e dell'istruzione.

Il metodo seguito ha visto il passaggio da una concertazione come semplice partecipazione alle scelte, ad una concertazione che si caratterizza per una *governance* in grado di sviluppare l'integrazione e la cooperazione tra i diversi

soggetti del contesto locale permettendo, in questo modo, l'integrazione tra politiche.

Obiettivo del nuovo metodo di programmazione è stato quello di riuscire a definire un programma d'intervento capace di coniugare, attraverso la valorizzazione delle risorse umane, la qualità dell'occupazione e del lavoro con il sostegno allo sviluppo economico e alla coesione sociale.

I risultati prodotti possono essere considerati positivi, non tanto in termini di risultati economici quantificabili in termini di sviluppo, aumento dell'occupazione, ecc., fattori peraltro oggi non ancora valutabili in quanto troppo poco tempo è passato dall'avvio degli interventi, quanto in termini di nuove modalità operative e nuovi rapporti tra gli attori del sistema.

E' possibile comunque individuare in alcuni degli interventi avviati un primo passo verso un effettiva integrazione tra le politiche (carta ILA, PIC, sistema EDA, supporto specifico ai Centri per l'Impiego, ecc.).

Le analisi valutative sul *processo di programmazione integrata delle politiche provinciali del lavoro, dell'istruzione e della formazione professionale* realizzato nel 2005 ai fini dell'allocazione delle risorse 2006 del Programma Provinciale FSE Obiettivo, 3 ha permesso di verificare e valutare (in merito strettamente al "processo") i seguenti punti:

- come si sono modificate le dinamiche, i rapporti, tra gli organismi istituzionali (servizi provinciali principalmente) coinvolti nel processo di programmazione e che riflessi ci sono stati in relazione all'integrazione tra politiche;
- come sono mutati i rapporti tra la Provincia e gli altri soggetti coinvolti nel processo di programmazione (parti sociali ed economiche);
- come sono mutati i rapporti tra gli altri soggetti che, anche indirettamente, hanno partecipato al processo di programmazione (ad esempio le aziende) ed i soggetti istituzionali o le parti economiche e sociali;
- quali evoluzioni ci sono state nel processo nella nuova fase di programmazione delle risorse FSE.

In relazione al primo punto, ovvero *l'evoluzione delle dinamiche tra gli organismi istituzionali* coinvolti nel processo di programmazione, il primo importante cambiamento è da ricondurre alla scelta (politica) della Provincia di integrare a livello politico e operativo le politiche del lavoro e quelle della formazione e dell'istruzione (un unico assessore, un unico Dipartimento e un Ufficio di programmazione integrata della due politiche).

Tale evoluzione ha permesso, da un punto di vista prettamente tecnico, il superamento dell'ottica finanziaria della programmazione da parte dei servizi (ovvero riferita solo al budget disponibile per il proprio settore) e li ha portati ad invertire le priorità ed individuare gli interventi secondo una strategia integrata ed unitaria.

Un'evoluzione positiva si può rilevare anche nei *rapporti tra la Provincia e le parti economiche e sociali* che sono state ampiamente coinvolte nelle diverse fasi di

programmazione, non soltanto attraverso la CPT ma attraverso un allargamento dei luoghi e dei soggetti coinvolti.

Uno degli effetti indiretti della programmazione può essere rinvenuto nel nuovo rapporto instauratosi tra *Associazioni di Categoria e aziende*, ed in una nuova capacità da parte delle aziende di programmare i propri fabbisogni formativi non più in relazione ad esigenze immediate, ma sulla base di una visione generale di medio periodo di sviluppo aziendale.

Per quello che riguarda i "rapporti" interni alle Associazioni di Categoria sarebbe importante che nell'ambito delle singole Organizzazioni vi sia integrazione tra i settori e i soggetti che si occupano di tematiche e settori diversi.

I *Progetti Integrati di Comparto*, intesi come strumenti di attuazione di politiche formative e del lavoro, hanno rappresentato un punto di forza del processo, soprattutto perché caratterizzati da un'ampia flessibilità in termini di risposta ai fabbisogni formativi delle aziende (caratterizzate da un'evoluzione continua).

L'evoluzione del processo per la programmazione delle risorse FSE, annualità 2008 - 2010, ha trasformato in elemento sistemico il processo di programmazione realizzatosi 2005 e ne ha ripercorso le fasi con integrazioni e migliorie evidenti.

Un primo ed evidente passo avanti è stata la scelta di approvare il "processo", come strategia di programmazione, in sede politica (approvazione del Consiglio Provinciale)

In secondo luogo la concertazione e la partecipazione è stata estesa sia nei luoghi che nei soggetti, ad esempio anche agli operatori dei Centri per l'Impiego includendo, in questo modo, anche i consulenti esterni che più di altri possono contribuire all'individuazione di interventi che rispondano ai fabbisogni del mercato del lavoro e della formazione.

Inoltre, con la presentazione e discussione nei tavoli settoriali dei risultati dei PIC, si è cercato di effettuare anche un'integrazione con altri settori provinciali.

## 3 La strategia e gli interventi

### 3.1 Premessa

Gli obiettivi generali per l'ultimo periodo di attuazione del *Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 2000-2006* possono essere individuati in tre:

- piena occupazione;
- qualità e produttività del lavoro;
- coesione e mercati del lavoro inclusivi.

Da tali obiettivi discendono le priorità rispetto alle quali sono stati programmati e attuati gli interventi specifici:

- misure atte e preventive per le persone disoccupate o inattive;
- creazione di posti di lavoro e imprenditorialità;
- promozione dello sviluppo del capitale umano e apprendimento lungo tutto l'arco della vita;
- attuazione della parità fra uomo e donna;
- promozione dell'integrazione delle persone svantaggiate;
- rafforzamento delle competenze interne delle aziende.

Parallelamente il documento programmatico ha confermato le *priorità trasversali* individuate dal Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 nelle fasi iniziali della programmazione:

- sviluppo locale, inteso come stretta relazione tra programmazione territoriale negoziata, reti di attori locali e priorità attribuite alle attività formative ad esse esplicitamente riconducibili;
- pari opportunità, ovvero promozione di opportunità formative diverse e maggiori per le donne, a fronte di un tasso di disoccupazione femminile maggiore per concorrere al superamento di tale gap;
- società dell'informazione, ovvero valorizzazione in sede di programma delle impostazioni volte a diffondere la cultura della cultura tecnologica-informativa, sia nella metodologia operativa che, soprattutto, nelle finalità formative.

Nei paragrafi successivi si riporta una sintesi degli indirizzi individuati dalla Provincia per le politiche del lavoro, formative e dell'istruzione, e una prima valutazione in merito ai risultati raggiunti, soprattutto in termini d'integrazione delle politiche.

## 3.2 Le politiche del lavoro

Al centro delle politiche del lavoro si posizionano i Centri per l'Impiego e la rete territoriale di cui fanno parte, il cui ruolo è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi individuati nell'ambito del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3.

Gli elementi del contesto provinciale che hanno portato all'individuazione della strategia e degli interventi specifici per le politiche del lavoro possono essere riassunti nei seguenti:

- completamento della riforma del collocamento (avviata con il D.Lgs. 469/1997) dando enfasi alla "disoccupazione" come immediata disponibilità al lavoro (questione in capo ai Servizi per l'Impiego);
- aumento potenziale dei soggetti abilitati a svolgere attività di intermediazione e selezione del personale a seguito dei cambiamenti normativi;
- modifica della normativa relativa ai contratti di lavoro;
- preferenza da parte delle imprese nella scelta di contratti di lavoro non a tempo indeterminato (soprattutto per le donne).

Tali elementi hanno determinato l'individuazione di *politiche finalizzate alla progettazione e realizzazione di percorsi professionali* idonei a dare risposta, da un lato, alla richiesta delle aziende in termini di professionalità e qualificazione dei lavoratori (in un contesto economico in continua evoluzione e sempre più concorrenziale) e, dall'altro, ai lavoratori per definire percorsi di crescita professionale con un grado accettabile di stabilità (in presenza di una disoccupazione sempre maggiore, soprattutto per quello che riguarda le donne).

Da lato delle politiche del lavoro, pertanto, gli interventi avviati sono stati finalizzati a consolidare i servizi ai cittadini e alle imprese attraverso la valorizzazione dei Centri per l'Impiego e della rete territoriale che ne rappresenta l'articolazione diffusa sul territorio provinciale, integrando gli interventi specifici per le imprese (politiche del lavoro) con azioni finalizzate a migliorare i percorsi formativi dei singoli utenti (politiche formative).

A tal fine sono stati realizzati interventi finalizzati a potenziare le funzioni peculiari dei servizi offerti dai Centri per l'Impiego, ovvero:

- la gestione dei servizi per l'impiego attraverso il *sistema informativo IDOL* (strumento trasversale a supporto di tutte le iniziative e i servizi erogati dai Centri per l'Impiego nonché dal sistema territoriale in cui la rete è articolata);

### Sistema informativo IDOL

Garantisce una raccolta aggiornata di dati utente/azienda per le specifiche finalità indicate dalla Regione Toscana

*Benefici per il cittadino*

- Snellimento dei tempi e delle procedure di erogazione dei servizi
- Facilitazione nell'accesso/reperimento di informazioni correlate
- Aumento delle opportunità di incontro domanda/offerta lavoro
- Aumento della fiducia di cittadini e imprese nelle pubbliche istituzioni

- Miglioramento delle comunicazioni/informazioni e dei rapporti con i soggetti del mondo del lavoro
- Benefici per la Pubblica Amministrazione*
- Miglioramento della programmazione degli interventi
  - Svolgimento più rapido ed efficiente delle attività gestionali, di programmazione e monitoraggio delle azioni
  - Interoperabilità di tutti gli attori pubblici regionali e non, nell'ambito di una piattaforma tecnologica condivisa, basata sulla Rete Telematica Regionale Toscana e sulle altre reti regionali integrate nel sistema Rete Nazionale delle Pubbliche Amministrazioni
  - Diffusione all'interno della P.A. di tecnologie avanzate con conseguente innalzamento di professionalità dei tecnici addetti
  - Miglioramento delle comunicazione e delle circolazione delle informazioni fra i soggetti coinvolti
  - Cooperazione paritetica con i sistemi informativi di differenti Amministrazioni
  - Aumento della fiducia di cittadini e imprese nelle pubbliche Amministrazioni
  - Miglioramento delle comunicazioni e dei rapporti con i soggetti del mondo del lavoro

- *il supporto alla domanda e all'offerta di lavoro*, amministrativo, informativo e orientativo, finalizzato a far pervenire ad una consapevolezza matura dei propri bisogni i cittadini, in relazione alle carriere professionali, e le imprese, in relazione alle ricerche di professionalità, attraverso il potenziamento ed il sostegno dei seguenti strumenti: orientamento, incontro domanda/offerta di lavoro, tirocini ed esperienze formative;
- *il supporto alla ricerca di occasioni formative e di lavoro* (amministrativo, accompagnamento personalizzato) ai cittadini che hanno difficoltà ad orientarsi nel mercato del lavoro. In tale ambito sono stati attivati i seguenti strumenti: orientamento, counselling, bilancio di competenze, incontro domanda e offerta di lavoro, tirocini, formazione, consulenza personale over 45, percorsi per lavoratori in mobilità, ma più che altro è stata sviluppata la carta ILA che meglio di altri strumenti permette al cittadino di affrontare un percorso di qualificazione professionale personalizzato;
- nell'ambito del supporto alla ricerca di occasioni formative e di lavoro rientrano anche i servizi integrati (orientamento - formazione - accompagnamento al lavoro) specifici per disabili e fasce deboli rispetto ai quali la Provincia ha individuato azioni specifiche di intervento (come riportato nello schema seguente).

<b>Aree di intervento</b> (Funzioni Cpl)	<b>Azioni/Interventi programmati dal Programma Provinciale FSE Obiettivo 3</b> (Strumenti supportati dal Programma Provinciale FSE Obiettivo 3)
Sistema informativo IDOL	Implementazione banca dati IDOL
Supporto alla domanda e all'offerta di lavoro	Orientamento Incontro domanda/offerta di lavoro Tirocini Esperienze formative
Supporto alla ricerca di occasioni formative e di lavoro	Orientamento Counselling Bilancio di competenze Incontro domanda e offerta di lavoro Tirocini Formazione Servizi integrati (orientamento - formazione - accompagnamento al lavoro)

	<p>Specifici per disabili e fasce deboli Consulenza personale over 45 Percorsi per lavoratori in mobilità</p>
<p>Servizi integrati specifici per disabili e fasce deboli</p>	<p>Didattica orientativa (scuole superiori all'interno dell'ex obbligo formativo) Sportello di orientamento presso i Centri per l'Impiego Orientamento personalizzato e di gruppo (per le persone con forti difficoltà) Formazione professionale professionalizzata Tirocini con accompagnamento al lavoro e supporto per l'incontro domanda e offerta di lavoro</p>

Nell'ambito del processo valutativo è emerso il ruolo centrale dei Centri per l'Impiego come attori del sistema formazione - istruzione - lavoro. Essi, infatti, costituiscono la base del sistema, la leva territoriale per le politiche del lavoro, il fulcro per il mercato del lavoro: orientamento (colloqui), tirocini, incrocio fra la domanda e l'offerta di lavoro, ecc.

Appare pertanto fondamentale rendere sempre più efficiente la loro operatività e cercare soluzioni ai problemi che ad oggi rendono non ottimale il loro compito che, in ultima analisi, è quello di permettere l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro, anche e soprattutto indirizzando i singoli utenti verso percorsi formativi idonei rispetto alle richieste del mercato del lavoro.

Rappresentano, pertanto, il primo "luogo" di integrazione tra "mondo del lavoro" e "formazione-istruzione".

Il Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 ha contribuito alla funzionalità dei Centri per l'Impiego, soprattutto in relazione alla strutturazione degli stessi. L'aver costruito staff duraturi nel tempo è stato importante e sicuramente ha un effetto positivo sulla qualità dei servizi offerti dal Centro per l'impiego.

In generale è possibile affermare che le risorse economiche messe a disposizione dal Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 e finalizzate all'operatività dei Centri per l'Impiego sono state utilizzate in maniera efficace ed efficiente.

Le problematiche e le criticità emerse fanno riferimento più che altro ad un mutamento del contesto socio-economico di riferimento che ha determinato una evoluzione e una modifica delle caratteristiche degli utenti del Centro per l'Impiego, rispetto alle quali sarà opportuno individuare interventi specifici:

- immigrati provenienti da paesi che hanno aderito alla UE e che oggi, dopo cinque dieci anni di permanenza in Italia, desiderano acquisire specifiche qualifiche professionali nella speranza di ottenere posti di lavoro migliori;
- soggetti fuoriusciti dal mondo del lavoro in età avanzata;
- soggetti che non hanno chiaro il percorso professionale da intraprendere e che nello stesso tempo dimostrano una scarsa flessibilità (ad esempio scarsa propensione a spostamenti, seppur brevi, anche solo sul territorio provinciale);
- laureati con difficoltà ad inserirsi nel mercato del lavoro; ecc.

Dal punto di vista operativo in alcuni casi sono emersi fattori che potrebbero in qualche modo inficiare le azioni della rete territoriale dei Servizi per l'Impiego:

- una scarsa visibilità dei servizi stessi presso gli utenti finali (aziende e cittadini);
- una scarsa comunicazione tra i soggetti che appartengono alla rete stessa.

Potrebbe essere pertanto opportuno avviare azioni specifiche al fine di ottimizzare i servizi ad oggi offerti (che presentano comunque buoni livelli di efficacia ed efficienza in termini di risultati raggiunti):

- in primo luogo effettuare una capillare ed efficace campagna di comunicazione sul territorio finalizzata a far sì che la Rete sia percepita dagli utenti (cittadini ed aziende) come soggetto unitario deputato ad offrire servizi specifici (in merito alla ricerca o alla richiesta di lavoro), ma più che altro come soggetto che offre servizi qualificati e di alta professionalità (soprattutto al fine di eliminare, soprattutto in alcune aziende, l'associazione diretta tra i Centri per l'Impiego ed i vecchi uffici di collocamento);
- in secondo luogo creare le condizioni (istituzionali, formali e operative) affinché la Rete tra i diversi soggetti che ne fanno parte sia "effettiva" (maggiori momenti di incontro tra le parti, istituzione di procedure di scambio di informazioni e dati soprattutto in relazione alle prospettive di sviluppo dei singoli comparti economici sulla base delle quali indirizzare i singoli cittadini verso percorsi qualificazione professionale specifici).

#### I Centri per l'Impiego: alcune problematiche e criticità

Di seguito si riportano sinteticamente alcuni nodi strutturali che in alcuni casi interessano i Centri per l'Impiego.

In alcuni casi si rileva una difficoltà da parte degli operatori ad indirizzare gli utenti verso percorsi di qualificazione professionale specifici. Tale difficoltà è riconducibile, in primo luogo, all'*inconsapevolezza che a volte il singolo utente ha del proprio futuro* e delle proprie esigenze in termini di percorsi formativi da seguire. Inoltre, in alcuni casi, gli operatori del Centro per l'Impiego hanno una scarsa percezione dell'evoluzione del contesto economico provinciale e/o regionale, necessaria per indirizzare gli utenti verso un percorso di qualificazione professionale piuttosto che un altro, percezione che potrebbe essere acquisita attraverso un maggiore scambio di informazione tra gli operatori stessi e tra i Centri per l'Impiego che operano su territorio confinanti (quantomeno a livello provinciale).

Per quello che riguarda le aziende si è rilevato come, in alcuni casi, non vi sia un pieno utilizzo dei servizi offerti dai Centri per l'Impiego, a causa della *percezione delle aziende che assimilano il Centro per l'Impiego ai vecchi uffici di collocamento*.

Sarebbe necessaria, quindi, una maggiore diffusione verso le aziende del nuovo ruolo che il Centro per l'Impiego riveste come soggetto deputato a fornire servizi, sia al cittadino singolo che alle aziende, finalizzati all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, servizi che si presentano qualificati e diversificati in relazione alle diverse esigenze. In tale ambito un ruolo maggiore potrebbero averlo le associazioni di categoria.

L'esistenza ed i servizi offerti dalle *agenzie interinali* costituisce un ulteriore ostacolo al contatto tra aziende e Centri per l'Impiego in quanto le aziende preferiscono in alcuni casi rivolgersi alle agenzie interinali in caso di necessità in termini di nuovo personale molto probabilmente perché considerano tale tipologia di reclutamento di professionalità meno vincolante per l'azienda stessa.

Non tutti i servizi offerti hanno avuto una scarsa risposta da parte delle aziende. Ad esempio il servizio relativo ai tirocini ha fatto registrare una buona adesione, soprattutto perché permette alle

aziende di usufruire di manodopera a buon mercato. E' anche vero che la percentuale di trasformazione dei tirocini in contratti di lavoro è alta.

Dal punto di vista tecnico si rileva una difficoltà di utilizzo della banca dati IDOL (di gestione regionale) che dovrebbe permettere agli operatori dei Centri per l'Impiego di effettuare automaticamente l'incrocio tra la domanda e l'offerta di lavoro, ma che, così come impostata oggi, non permette un agevole interrogazione (cfr. box seguente).

#### Banca dati IDOL

Fra gli interventi avviati, un'analisi particolare è stata effettuata sulla banca dati IDOL (finanziata dalla Regione Toscana nell'ambito del POR obiettivo 3) che rappresenta sicuramente un utile strumento in dotazione ai Centri per l'Impiego e alla Rete Territoriale nel suo complesso per la gestione dei servizi offerti in merito alle politiche attive del lavoro.

Lo strumento, però, presenta delle criticità riconducibili principalmente all'impostazione che gli è stata data.

Primo fra tutti appare evidente il nodo della definizione e standardizzazione delle "qualifiche professionali" secondo cui è possibile classificare i singoli "soggetti" che vengono inseriti nella banca dati e che dovrebbero, tra l'altro, permettere di interrogare la banca dati in seguito ad una specifica domanda di lavoro da parte delle aziende.

Si tratta, infatti, di un elenco di qualifiche professionali non aggiornato (e non aggiornabile autonomamente dalla Regione Toscana) e che, pertanto, non comprende al suo interno un elevato numero di nuove professionalità che si sono andate a delineare negli ultimi anni (come ad esempio quella di *designer*).

Pertanto, se IDOL funziona per le basse qualifiche, è poco (o nulla) utilizzabile per la selezione e l'individuazione di curricula con formazione elevata.

Ad aggravare la situazione e la scarsa possibilità da parte della Provincia di Pistoia (o della Regione Toscana) di risolvere il problema autonomamente (le qualifiche professionali sono definite a livello nazionale e, ora, comunitario).

Inoltre appare necessario far sì che la classificazione delle qualifiche professionali sia la stessa per la formazione e per il mondo aziendale (sempre al fine di ottimizzare l'utilizzo dello strumento).

C'è da dire, comunque, che i Centri per l'Impiego, visto il limite evidente dello strumento sono riusciti, in qualche modo, ad utilizzarlo e ad implementare delle procedure di selezione delle offerte di lavoro in modo da rendere sempre più efficiente l'incrocio domanda-offerta, semplicemente attraverso percorsi diversi dal solo utilizzo della banca dati che sostanzialmente, nella maggior parte dei casi, vedono la pubblicazione delle richieste di lavoro ogni volta che un'azienda si rivolge al Centro per l'Impiego per la ricerca di personale specifico.

Un progetto altamente innovativo è stato quello relativo alla carta ILA (*Individual Learning Account*) che, seppur rivolto alla formazione del cittadino, costituisce sicuramente una positiva azione di politica attiva del lavoro<sup>2</sup>.

L'intervento prevede l'attribuzione di una carta di credito prepagata per percorsi formativi erogata dai Centri per l'Impiego<sup>3</sup>, ha una validità di due anni ed è finalizzata alla spesa in formazione o alla rimozione degli ostacoli alla formazione. Può essere utilizzata sia in ambito provinciale, ma anche al di fuori.

<sup>2</sup> Il progetto ILA rappresenta una sperimentazione per la Provincia di Pistoia e fa parte di un progetto più ampio coordinato dalla Regione Toscana.

<sup>3</sup> I destinatari della carta sono stati individuati dalla Provincia in sede di Commissione Provinciale Tripartita, e sono così suddivisi: 10% lavoratori atipici, 30% diplomati e laureati, 20% immigrati, 40% giovani e adulti disoccupati.

Lo strumento è stato utilizzato con una duplice finalità:

- rendere il cittadino attivo nella valutazione delle proprie necessità formative e nella conseguente individuazione dei percorsi e dei luoghi della formazione;
- stimolare l'offerta formativa in chiave di maggiore aderenza ai bisogni locali delle imprese e degli individui (ovvero all'effettiva richiesta di professionalità da parte del mercato del lavoro).

Ad oggi sembra aver prodotto buoni risultati in quanto permette al cittadino di superare le criticità che presenta il sistema dell'offerta formativa a livello provinciale (non adeguatezza dell'offerta formativa rispetto alle richieste del mercato del lavoro) e si presenta come uno strumento più evoluto rispetto al *voucher formativo* che si esaurisce nell'ambito di un unico corso di formazione, in quanto permette al soggetto che la acquisisce di compiere un percorso di qualificazione professionale completo e di usufruire di servizi finalizzati a facilitare la fruizione della formazione stessa (come ad esempio servizi di *baby sitteraggio* o le spese di trasporto).

I risultati raggiunti con la carta sono stati positivi, basti pensare che in poco più di due anni sono state rilasciate 914 carte dalla Provincia di Pistoia e che su 100 persone che hanno concluso al giugno 2008 il percorso formativo, 66 risultano occupate in attività o settori coerenti con la formazione effettuata attraverso la carta ILA e 14 sono state inserite in tirocini coerenti e con esito occupazionale.

La validità dello strumento, quale mezzo per superare le criticità presenti a livello provinciale in merito all'offerta formativa, ha fatto sì che venisse riproposta nella nuova programmazione (con alcune modifiche ed integrazioni).

### 3.3 Le politiche per la formazione

L'evoluzione del contesto di riferimento (forte crisi economica diffusa in quasi tutti i comparti produttivi, perdita di competitività, scarsa reattività, crisi del mercato) e del quadro normativo, insieme alla convinzione che la successiva fase di programmazione (2007-2013) avrebbe visto una contrazione dei fondi destinati alle politiche formative, ha orientato l'individuazione della strategia di fondo e degli interventi formativi per l'ultimo periodo di programmazione del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3.

Le priorità individuate a livello programmatico possono essere sintetizzate nelle seguenti:

- individuazione di percorsi riconducibili alle qualifiche o ad unità di competenze delle stesse così come riconosciute con istruttorie negoziate dalla Regione con le parti sociali;
- dialogo costruttivo per l'integrazione a livello programmatico delle strategie di intervento nella formazione continua con gli enti bilaterali che gestiscono i

fondi interprofessionali al fine di evitare sovrapposizioni e perdita di efficienza nella spesa formativa;

- individuazione delle priorità di spesa per misura;
- marginalizzazione delle sperimentazioni e delle ricerche e implementazione di quelle svolte negli anni precedenti con particolare riferimento a quelle che hanno prodotto risultati positivi;
- valorizzazione nelle singole attività formative dei crediti maturati e riconoscibili.

Nello schema seguente si riportano le aree di intervento in cui il Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 è intervenuto.

Aree di intervento	Azioni/Interventi programmati dal Programma Provinciale FSE Obiettivo 3
Formazione finalizzata alla ricerca di occupazione	Corsi di qualifica per giovani e adulti in cerca di occupazione Voucher Attività formative rivolte a giovani disoccupati all'interno di progetti integrati di comparto Formazione profili professionali elevati, all'interno di progetti integrati di comparto IFTS Voucher formativi post diploma e post laurea
Formazione continua	Percorsi formativi "classici" Formazione continua imprenditori e lavoratori, all'interno dei progetti integrati di comparto Specifici momenti di formazione interaziendale, svolti anche mediante forme di personalizzazione dei percorsi e/o mediante metodologie di formazione a distanza, relativi ad ambiti settoriali e caratterizzati da una prima fase di sperimentazione e accordi fra parti sociali rappresentative del settore preso a riferimento e di concertazione/cooperazione
Creazione d'impresa e ricambio generazionale	Iniziative imprenditoriali, con priorità per quelle che saranno orientate alla creazione di posti di lavoro per persone con disabilità e fasce deboli del mercato del lavoro. Inoltre si ritiene di dover valorizzare la creazione d'impresa da parte di donne, in particolare nei nuovi bacini d'impiego. Per quanto riguarda il ricambio generazionale dovrà essere predisposto un modello efficace per la sopravvivenza di realtà imprenditoriali, tradizionali e non, a rischio di chiusura.
Progetti integrati di comparto	Iniziative che prevedono interventi di qualificazione delle risorse umane in ingresso (disoccupati), riconversione e/o qualificazione di lavoratori dipendenti e di formazione degli imprenditori di aziende/gruppi di aziende dello stesso comparto. L'ottica di un'offerta integrata aumenta l'efficacia della formazione, la promozione di nuova occupazione ed il miglioramento del potenziale umano in funzione di una maggiore solidità delle imprese. L'individuazione dei settori/comparti cui destinare questi interventi deve essere effettuata su input precisi degli organismi provinciali sedi di concertazione: Osservatorio per la Programmazione Strategica; tavoli settoriali; parti sociali (attraverso un'analisi del fabbisogno che sarà sottoposta agli organismi precedentemente menzionati)

Il sistema formativo provinciale, così come strutturato oggi, non riesce a rispondere in maniera adeguata alla domanda di formazione che emerge sia dal lato dell'offerta di lavoro che dal lato della domanda (ovvero delle aziende).

Manca un passaggio nell'integrazione tra formazione e lavoro inteso come capacità da parte degli operatori della formazione di osservare il mercato del lavoro come una *panoramica* e coglierne pertanto le continue evoluzioni e le effettive esigenze.

Attualmente esistono delle aree e dei settori professionali non coperti dalla formazione, per cui gli utenti devono andare a cercare fuori dalla Provincia, o dalla Regione, eventuali possibilità formative. Generalmente, infatti, le strutture

formative professionali del territorio offrono dei corsi finalizzati ad acquisire qualifiche minime per il mercato del lavoro, ma che non rispondono assolutamente alle richieste delle aziende.

Ancora oggi la formazione ed il mondo del lavoro viaggiano su due binari separati, sia in termini di programmazione che di operatività.

Una maggiore agilità da parte dei Centri per l'Impiego nel colloquio con il mondo della formazione potrebbe in parte risolvere il problema.

In alcuni casi, peraltro, le agenzie formative hanno indotto la domanda senza verificare, sul mercato, l'effettiva utilità dei corsi.

Il passaggio alla *formazione a domanda* (come ad esempio voucher che sono diretti a target che non riescono ad accedere alla carta ILA) ha risolto in parte il problema di scollamento temporale tra domanda di formazione ed offerta formativa, permangono però grossi problemi dal punto di vista della qualità e delle diversificazione dell'offerta formativa.

Sostanzialmente, fino a quando le agenzie formative stanno sul mercato perché riescono ad acquisire utenti necessari per i loro corsi (ad esempio attraverso l'apprendistato), il problema rimarrà invariato. E' necessario creare delle condizioni per cui l'offerta formativa si diversifichi e risponda alle reali esigenze del mercato del lavoro.

Un primo passo fatto dalla Provincia è stato quello di sviluppare l'analisi del fabbisogno formativo del territorio cercando di orientare maggiormente l'offerta formativa anche attraverso il finanziamento della *la domanda di formazione* (ad esempio attraverso la carta ILA). Tale passo non sembra comunque sufficiente a creare le condizioni effettive per cui le agenzie formative guardino con interesse (e con necessità) alle reali esigenze del mercato del lavoro.

In tale contesto anche il nuovo approccio provinciale alla *formazione continua* ha permesso di rendere maggiormente flessibile l'offerta formativa, sia dal lato dei contenuti, ma soprattutto dal lato della tempistica.

Tale approccio si è tradotto attraverso l'offerta di una formazione "just in time" attraverso l'integrazione tra i diversi strumenti disponibili a livello provinciale: bandi della Misura D1 alternati a quelli della L236/93 e della L53/00 (regionali)<sup>4</sup>.

A tal fine è stato esportato anche nel campo della formazione continua il modello di programmazione basato sulla metodologia del *Project Cycle Management*. Tale modello si è sostanziato:

- nella preventiva individuazione dei problemi in relazione a: sistema imprese a livello provinciale, sistema della formazione continua offerto;
- nell'individuazione dei livelli di intervento rispetto ai quali individuare le azioni;
- nell'individuazione di interventi che rispondano (e risolvano) i problemi rilevati: PIC, *formazione just in time*, che finanzia interventi ordinari, e *formazione on demand*, per la prevenzione ed il recupero di crisi aziendali.

<sup>4</sup> In questo modo si è riuscito ad ottenere bandi che coprono l'intero anno con almeno 4 scadenze (2 per L.236/93 e L.53/00 e 2 per la misura D1/FSE).

Nell'ambito delle politiche formative appare interessante lo strumento dei *PIC*, utilizzato ai fini di integrare, a livello settoriale, in modo pieno le politiche del lavoro con quelle della formazione e istruzione.

I PIC (ne sono stati realizzati tre, uno per il settore manifatturiero, uno per il commercio e turismo e uno per l'agricoltura ed il florovivaismo) rappresentano uno degli aspetti maggiormente innovativi del Programma e riassumono, forse meglio di ogni altro intervento, la volontà "politica" di integrare le politiche del lavoro con quelle per la formazione e l'istruzione, in un'unica strategia, non solo a livello programmatico, ma anche e soprattutto a livello attuativo.

Una valutazione più approfondita dei PIC viene effettuata nel § 5, in questo conteso preme evidenziare come tali progetti siano stati caratterizzati da un'elevata flessibilità che gli ha permesso di plasmarsi in maniera ottimale sulle esigenze specifiche dei singoli comparti di riferimento.

Dal punto di vista dei risultati raggiunti i PIC hanno comunque prodotto diversi effetti, tra cui è interessante evidenziare:

- il coinvolgimento diretto delle aziende nella rilevazione dei fabbisogni formativi che ha favorito l'assunzione di responsabilità da parte dell'azienda stessa nell'esprimere un'esigenza formativa come conseguenza diretta di una nuova capacità di progettare un percorso di sviluppo aziendale di medio periodo;
- un nuovo modo di dialogare tra le aziende e le associazioni di categoria;
- oltre naturalmente alla individuazione di percorsi formativi effettivamente rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro specifico del comparto di riferimento.

Naturalmente, trattandosi di uno strumento innovativo, i PIC non sono stati esenti da problematiche e aspetti critici tra i quali, più importante, è stato in alcuni casi quello del complesso coinvolgimento delle aziende nelle attività del PIC.

Tale problematica, riscontrata anche nell'operatività dei Centri per l'Impiego che a volte hanno difficoltà a dialogare con il mondo aziendale (cfr. § 4.3), potrebbe essere risolta con un'attenta politica di comunicazione e promozione portata avanti anche dalle associazioni di categoria in relazione agli strumenti che la Provincia offre (Centri per l'Impiego, formazione continua, PIC, ecc.)

### **3.4 Le politiche per l'istruzione**

Le politiche per l'istruzione nell'ambito del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 hanno riguardato tre obiettivi prioritari:

- incremento e sostegno ai servizi per l'infanzia e ai giovani;
- successo formativo dei giovani fino a 18 anni;

- assicurare continuità d'accesso alla formazione per tutto l'arco dell'esistenza (*lifelong learning*) prendendo in considerazione la domanda di formazione espressa da ogni strato di pubblico, in relazione ai problemi e agli interessi che contraddistinguono le diverse fasi della vita di una persona.

Tali priorità discendono da un lato dagli obiettivi prioritari individuati nel vertice di Lisbona e da raggiungere entro il 2010<sup>5</sup> e, dall'altro, da un'attività di analisi, studio, ricerca e idee progetto riguardo al sistema educativo - formativo a livello provinciale che la Provincia stessa ha svolto, oltre che dall'attività di concertazione realizzatasi nell'ambito del processo di programmazione delle risorse del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3

Le attività programmate con il Programma fanno riferimento ai seguenti interventi.

Aree di intervento	Azioni/Interventi programmati dal Programma Provinciale FSE Obiettivo 3
Inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro	Orientamento consulenza e formazione. Interventi realizzati mediante attività di sportello e/o servizi personalizzati. Work experiences anche in ambito UE per giovani studenti (tirocini ed altre forme) Supporto alla mobilità geografica in ambito nazionale e comunitario
Inserimento lavorativo e reinserimento di gruppi svantaggiati	Attività di formazione professionale iniziale Attività di formazione, anche personalizzate
Prevenzione della dispersione scolastica e formativa	Orientamento scolastico, formativo e professionale, attività di counselling Obbligo formativo Borse di studio per lo studio della lingua inglese all'estero Indagini e ricerche d'interesse della misura
Formazione permanente	Educazione permanente di tipo non formale finalizzati a fornire alla popolazione occasioni formative complementari ed integrative dei momenti formali di istruzione e formazione. Formazione permanente di tipo formale e a carattere professionalizzante, destinati alla popolazione, con particolare riferimento a soggetti con necessità di sviluppo della formazione di base a livello generale e, in particolare, a soggetti fuori dai percorsi formativi da oltre dieci anni, con particolare attenzione ai residenti in contesti rurali e nelle periferie urbane.
Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro	Servizi, anche individualizzati, che favoriscano l'accesso delle donne in settori trainanti dell'economia locale.

In relazione alle politiche per l'istruzione i risultati in termini di integrazione tra politiche possono essere rinvenuti in una nuova modalità di programmazione delle azioni finalizzata a qualificare i soggetti non più in relazione a percorsi formativi specifici, ma in relazione alle reali esigenze del mercato del lavoro. Questo è

<sup>5</sup> Creazione di servizi per almeno il 33% dei bambini sotto i 3 anni - Creazione di servizi per almeno il 90% dei bambini da 3 a 6 anni - Abbassamento della dispersione scolastica a non più del 10% - Aumento del numero di laureati in facoltà scientifiche ad almeno il 15% e nello stesso tempo diminuzione del differenziale di genere - Raggiungimento dell'85% di diplomati nella popolazione di ventiduenenni - Diminuzione di almeno il 20% della quota di quindicenni con basso livello di capacità di lettura - Coinvolgimento di almeno il 12,5% della popolazione tra i 25 e i 64 anni in iniziative di *lifelong learning*.

avvenuto anche attraverso il Tavolo Integrato Provinciale composto dalla Provincia e dai Comuni, che ha tra i propri compiti anche la concertazione delle politiche educative non formali per la costruzione del sistema *EDA*.

*EDA* rappresenta uno strumento per il coordinamento dell'educazione degli adulti costruito con i Comuni, le agenzie educative, il mondo della scuola, le parti sociali, per unire la rete degli operatori. Questo sistema ha prodotto alcuni strumenti quali: una long list di soggetti che erogano le attività educative, il catalogo dell'offerta formativa, l'attivazione di punti informativi distribuiti in modo capillare sul territorio, visionabili sul sito [www.edapistoia.it](http://www.edapistoia.it).

Nell'ambito di tale intervento rientrano tutte quelle attività educative (corsi, laboratori didattici, cicli di seminari, conferenze e visite guidate, circoli di studio, ecc.) che non rientrano nell'ambito dell'istruzione formale (universitaria o superiore) o della formazione professionale, e finalizzate a favorire l'apprendimento e la partecipazione, la costante interazione tra i partecipanti e il docente o esperto.

### 3.5 Le politiche trasversali

Nell'ambito delle politiche trasversali, come evidenziato in precedenza, il processo di programmazione ha confermato le priorità individuate per la programmazione complessiva 2000-2006 (priorità che peraltro si presentano coerenti con le indicazioni comunitarie).

In particolare, in continuità con la prima fase della programmazione, la Provincia ha individuato per il periodo 2006-2008 interventi finalizzati alla ***promozione delle donne nei sistemi formativi e del lavoro*** in ottica di mainstreaming e che preveda azione dedicate.

Tale logica si basa sulla necessità di affiancare e integrare azioni specifiche a favore delle donne nel campo della formazione e del lavoro con un approccio trasversale che *associ a ciascun obiettivo del programma l'attenzione alle problematiche di genere non solo al fine di contrastare sperequazioni e discriminazioni, ma anche al fine di valorizzare le risorse intellettuali e professionali ad oggi non valorizzate, come condizione per lo sviluppo del sistema socio economico.*

Aree di intervento	Azioni/Interventi programmati dal Programma Provinciale FSE Obiettivo 3
Pari opportunità	Realizzazione di tirocini sostenuti da borse lavoro, in Italia e all'estero, con particolare riferimento ai settori delle nuove tecnologie, alle nuove professioni ed a quelle a maggiore segregazione orizzontale finalizzati a favorire l'inserimento lavorativo. Percorsi formativi finalizzati all'inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro. Animatrice di parità ILA, formazione, misure di accompagnamento e voucher per servizi alla persona

Nell'ambito delle azioni avviate in ottica di genere, oltre agli interventi specificamente rivolti alle donne è da segnalare la scelta della Provincia di dotarsi di

una figura professionale specifica, *animatrice di parità*, deputata a supportare l'Amministrazione Provinciale nella gestione e programmazione degli interventi in un'ottica di genere.

Un primo risultato evidente di tale scelta è stato l'approccio seguito nella programmazione delle risorse FSE per il periodo 2007-2013 che ha visto l'analisi delle singole variabili di contesto anche in un'ottica di genere permettendo una finalizzazione maggiore degli interventi destinati alle donne.

Un ulteriore aspetto da evidenziare è la scelta, in ottemperanza alle nuove direttive della Commissione Europea che prevedono una separazione tra la programmazione e la gestione e rendicontazione di un programma, di individuare due figure distinte in relazione al tema delle Pari Opportunità: l'*animatrice di parità*, che si occupa degli aspetti di genere in relazione alla programmazione degli interventi, e la *referente di genere*, che si occupa degli aspetti di genere in relazione alla gestione e rendicontazione del programma, portando avanti un'attività di supporto, progettazione monitoraggio al sistema provinciale per l'impiego, oltre ad essere una figura ponte con la consigliera provinciale di parità con cui collabora.

### 3.6 Attività di assistenza tecnica al sistema

Al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse e rendere efficace ed efficiente l'attuazione degli interventi previsti sono state programmate azioni di supporto al sistema, ovvero di assistenza tecnica, sintetizzabili nelle seguenti:

- monitoraggio dei Servizi per l'Impiego e rapporti di efficacia ed efficienza del sistema formativo provinciale;
- sollecitazione e messa in rete dell'offerta formativa pubblica e privata attraverso un raccordo con le agenzie del territorio per la costruzione di un'offerta formativa rispondente ai fabbisogni del territorio (aziende e cittadini);
- completamento del processo di ridefinizione delle procedure di gestione del sistema della formazione professionale attraverso iniziative di raccordo tra il sistema Provinciale ed i soggetti attuatori.

Nell'ambito delle attività di assistenza tecnica assume un rilievo particolare il *monitoraggio qualitativo dei Servizi per l'Impiego* entrato a regime nel 2006.

Ad oggi tale monitoraggio costituisce uno strumento utile al fine di uniformare le procedure nell'ambito dei servizi offerti dai Centri per l'Impiego, curare la formazione del personale e garantire un costante flusso di informazione tra i diversi operatori (una delle criticità rilevate a livello di Centri per l'Impiego).

In futuro costituirà uno strumento utile alla programmazione di interventi specifici finalizzati sia al mercato del lavoro che all'individuazione di risposte adeguate dal punto di vista dell'offerta formativa.

### 3.7 I risultati in termini di integrazione tra politiche

Gli interventi avviati nell'ambito del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 sono frutto di un percorso di politiche integrate avviato nel 2002 e della successiva nuova impostazione impressa dalla Provincia, a partire dal 2005, nella programmazione degli stessi. E' evidente, infatti, il tentativo di fornire una risposta efficace ed efficiente alle esigenze emerse, sia dal lato del mercato del lavoro, che da quello dei fabbisogni formativi, attraverso strumenti e strategie integrate e molto spesso innovative.

Le azioni avviate nell'ambito del Programma Provinciale a partire dal 2006 e gli strumenti implementati si caratterizzano per la loro innovatività e, in alcuni casi, trasferibilità in altri settori provinciali, oltre che per la capacità di fornire risposte adeguate rispetto alle maggiori criticità del sistema formativo e del lavoro a livello provinciale. Tali risultati sono riconducibili all'ottica integrata con cui gli interventi stessi sono stati programmati.

Le principali criticità del sistema possono essere sintetizzate nei seguenti aspetti:

- offerta formativa non adeguata alle richieste del mercato del lavoro in quanto legata a percorsi formativi classici e poco flessibile (sia in termini di contenuti che in termini di tempistica);
- complessità del dialogo tra i Centri per l'Impiego e le aziende, che rende difficile rilevare la domanda di lavoro espressa da queste ultime e, quindi, individuare percorsi di qualificazione professionale adeguati alle esigenze del mercato del lavoro;
- complessità nella comunicazione tra le aziende e le associazioni di categoria che hanno difficoltà a rilevare il fabbisogno formativo e di professionalità espresso dalle prime;
- da perfezionare l'utilizzo della banca dati IDOL a causa di disfunzionalità della banca dati stessa, a gestione regionale, che rende "operativamente" difficile l'incrocio domanda-offerta di lavoro per i Centri per l'Impiego.

Gli interventi avviati nell'ambito del Programma Provinciale 2006 - 2008 sono riusciti in parte ad intervenire rispetto a tali criticità:

- gli interventi finalizzati al rafforzamento operativo dei *Centri per l'Impiego*, quale luogo di incontro tra domanda e offerta di lavoro e di indirizzo verso idonei percorsi di qualificazione professionale;
- il potenziamento del monitoraggio dei servizi offerti, uno degli strumenti per la definizione di futuri interventi, in sinergia con le rilevazioni statistiche e gli altri Osservatori esistenti;
- la promozione di un offerta formativa personalizzata anche attraverso la *carta ILA*, un progetto coordinato dalla Regione Toscana e pilota a livello nazionale;
- l'integrazione della *formazione continua* con azioni per l'occupazione attraverso lo strumento del *PIC*;

- l'avvio di una riflessione tra gli attori locali per l'integrazione tra i fondi e tra le risorse di diversa provenienza;
- la costruzione del *Sistema EDA*, quale rete tra soggetti che operano nel campo dell'educazione degli adulti (Comuni, Agenzie formative, scuole, ecc.) e che hanno dato origine ad un catalogo dell'offerta formativa, una long list, l'attivazione di punti informativi e di un sito internet;
- l'avvio di un percorso di costruzione del sistema della formazione continua di livello locale (offerta di progetti integrati, opportunità just in time e on demand).

Nello schema seguente si riportano alcuni degli strumenti e degli interventi implementati nell'ambito del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3, con l'individuazione delle politiche rispetto alle quali intervengono, delle criticità a cui forniscono una risposta e dei punti di forza.

	Politiche integrate	Azioni	Criticità affrontate	Punti di forza
Carta ILA	Politiche del lavoro	Supporto alla domanda e all'offerta di lavoro Supporto alla ricerca di occasioni formative e di lavoro <sup>6</sup>	Offerta formativa non adeguata alle richieste del mercato del lavoro	Innovatività Flessibilità Sostenibilità
	Politiche per la formazione	Formazione finalizzata alla ricerca di occupazione		
PIC	Politiche del lavoro	Supporto alla domanda e all'offerta di lavoro	Difficoltà nell'individuare un'offerta formativa adeguata alle esigenze delle aziende (in termini di contenuti e di tempistica)	Innovatività Flessibilità Sostenibilità Trasferibilità
	Politiche per la formazione	Formazione finalizzata alla ricerca di occupazione Formazione continua Creazione d'impresa e ricambio generazionale		
Formazione continua	Politiche del lavoro	Supporto alla ricerca di occasioni formative e di lavoro	Difficoltà nell'individuare un'offerta formativa adeguata alle esigenze delle aziende (in termini di contenuti e di tempistica)	Flessibilità Trasferibilità
	Politiche per la formazione	Formazione finalizzata alla ricerca di occupazione Creazione d'impresa e ricambio generazionale		

Il nuovo Programma Provinciale FSE per il triennio 2008 - 2010 si colloca in un contesto di sostanziale continuità con la programmazione 2006-2008, sia in termini di obiettivi che si inseriscono trasversalmente negli Assi indicati dal POR 2007 - 2013 della Regione Toscana (adattabilità, occupabilità, inclusione sociale e capitale umano):

- Innalzamento delle competenze dei lavoratori e adattamento delle imprese a nuovi contesti;
- Occupabilità e partecipazione al mercato del lavoro;

<sup>6</sup> Tra cui rientrano le misure di accompagnamento finalizzate a facilitare la fruizione della formazione in particolare per le donne.

- Contrasto all'esclusione sociale e alle discriminazioni delle categorie svantaggiate;
- Partecipazione alle opportunità formative lungo tutto l'arco della vita;
- Pari opportunità di genere;
- Innovazione e qualificazione del sistema integrato dell'orientamento;
- Trasferimento tecnologico e legame università, ricerca e sistema delle imprese.

Sia riproponendo molti degli strumenti sperimentati con successo, e che rispondono alle criticità di sistema presenti a livello provinciale e relative all'offerta formativa, alla funzionalità dei Centri per l'Impiego, ai rapporti tra aziende e Servizi per l'Impiego, ecc. Tra questi si evidenziano: i PIC, la formazione continua just in time e on demand, la promozione del Sistema EDA, l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza, oltre che della qualità, dei servizi offerti dai Centri per l'Impiego (anche e soprattutto attraverso il rafforzamento delle strutture), la carta ILA, e, in ottica di genere, interventi specifici al fine di ridurre il gap tra uomini e donne nelle possibilità di accesso al mercato del lavoro.

## 4 Un'analisi delle risorse finanziarie

### 4.1 Premessa

Gli obiettivi della valutazione e la domanda valutativa espressa dal Committente nelle fasi iniziali del servizio hanno indirizzato il percorso valutativo verso analisi e processi  $\checkmark$  che si discostano in parte dai canonici percorsi di valutazione di Programmi Comunitari.

L'obiettivo della valutazione, come più volte evidenziato, non è infatti tanto quello di valutare l'attuazione del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3, quanto piuttosto di verificare e analizzare il "processo" di programmazione realizzato ed i risultati prodotti in termini di azioni e interventi avviati.

Per tale motivo ai fini della valutazione in ottica "finanziaria" del Programma non sono stati presi in considerazione i classici indicatori utilizzati in ambito valutativo, ovvero capacità di spesa e di impegno, o velocità di spesa, ma si è cercato di analizzare come le scelte programmatiche effettuate dalla Provincia nel 2005 si siano riflesse nell'allocazione delle risorse fra le varie misure / interventi e, forse più interessante, quale evoluzione nell'allocazione delle risorse vi sia stata nella nuova fase di programmazione (ovvero nel Programma Provinciale per il 2008 - 2010).

### 4.2 Il piano finanziario e l'allocazione delle risorse

Il Programma Provinciale FSE prevedeva, per il periodo 2006 - 2008, una spesa complessiva di 8,3 Meuro, suddivisa tra le Misure ed i settori di riferimento (lavoro e politiche sociali, formazione e istruzione) come riportato nelle tabelle seguenti.

Tab. 4.2.I - Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 - risorse 2006-2008

Lavoro e Politiche Sociali			
Misure		Azioni	Risorse
A2	Inserimento e reinserimento nel mercato el lavoro	Individual Learning Account - Carta di credito prepagata - Formazione	233.819
		Orientamento presso i Centri per l'Impiego	1.302.000
		Tirocini	
		Orientamento specialistico, bilancio di competenze, ecc. presso i Centri per l'Impiego	
		Consulenza specializzata per over 45	
		Servizi integrati rivolti a persone con disabilità finalizzati all'occupabilità e all'occupazione	
		Servizi integrati rivolti alle fasce deboli del mercato del lavoro	

<b>Lavoro e Politiche Sociali</b>			
<b>Misure</b>		<b>Azioni</b>	<b>Risorse</b>
B1	Inserimento lavorativo e reinserimento di gruppi svantaggiati	Individual Learning Account - Carta di credito prepagata - Formazione	200.000
		Consulenza specializzata per over 45	178.000
		Servizi integrati rivolti alle fasce deboli del mercato del lavoro	
C3	Formazione superiore	Individual Learning Account - Carta di credito prepagata - Formazione	300.000
D1	Sviluppo della formazione continua, della flessibilità del mercato del lavoro e della competitività pubbliche e private, con priorità per le PMI	Individual Learning Account - Carta di credito prepagata - Formazione	100.000
		Orientamento presso i Centri per l'Impiego	118.000
		RAIL	
D3	Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini di impiego	Cofinanziamento percorsi per forestali	10.000
		Percorsi per la creazione d'impresa con priorità nei nuovi bacini di impiego	136.523
		Piccoli incentivi per le imprese sociali	25.000
E1	Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro	Statistiche e monitoraggi relativi all'attuazione dei servizi per l'impiego	161.491
		Individual Learning Account - Carta di credito prepagata - Formazione	166.181
		Orientamento presso i Centri per l'Impiego	321.600
		Tirocini	
		Orientamento specialistico, bilancio di competenze, ecc. presso i Centri per l'Impiego	
		Consulenza specializzata per over 45	
		Servizi integrati rivolti a persone con disabilità finalizzati all'occupabilità e all'occupazione	
Servizi integrati rivolti alle fasce deboli del mercato del lavoro	64.000		
Animatrice di parità			
F1	Assistenza tecnica alla gestione, attuazione e controllo delle attività	Assistenza tecnica	127.070
		Statistiche e monitoraggi relativi all'attuazione dei servizi per l'impiego	
F2	Altre attività di assistenza tecnica	Assistenza tecnica	33.936
<b>Totale Lavoro e Politiche Sociali</b>			<b>3.477.620</b>

<b>Formazione</b>			
<b>Misura</b>		<b>Azioni previste</b>	<b>Risorse</b>
A2	Inserimento e reinserimento nel mercato el lavoro	Formazione professionale (profili di base) per giovani in cerca di occupazione, anche attraverso voucher	607.644
		Voucher, eventualmente finanziabili con risorse residue e/o aggiuntive	
		Attività formative rivolte a giovani disoccupati all'interno di progetti integrati di comparto	
B1	Inserimento lavorativo e reinserimento di gruppi svantaggiati	Formazione operatore sociale nell'area dell'auto mutuo aiuto "facilitatore sociale". Sostenuto e richiesto come intervento con forte rilevanza nella gestione di percorsi di integrazione sociale delle persone con disabilità di tipo psichico in chiave di auto aiuto	237.510
		Interventi formativi rivolti a detenuti, attraverso moduli personalizzati concordati con la Casa Circondariale di Pistoia che ha effettuato l'analisi del fabbisogno	

Formazione		
Misura	Azioni previste	Risorse
	Misure di accompagnamento e interventi finalizzati all'occupazione del target della Misura	
C3	Formazione profili professionali elevati, all'interno dei progetti integrati di comparto	464.000
	IFTS	140.000
	Voucher formativi post diploma e post laurea	127.649
C4	Formazione permanente	
	Euroformazione per la difesa	36.480
D1	Sviluppo della formazione continua, della flessibilità del mercato del lavoro e della competitività pubbliche e private, con priorità per le PMI	
	Formazione continua imprenditori e lavoratori, all'interno dei progetti integrati di comparto	818.000
	Specifici momenti di formazione interaziendale, svolti anche mediante forme di personalizzazione dei percorsi e/o mediante metodologie di formazione a distanza, relativi ad ambiti settoriali e caratterizzati da una prima fase di sperimentazione e accordi tra le parti sociali rappresentative del settore preso a riferimento e di concertazione / cooperazione	212.547
	Formazione continua di tipo classico	
D2	Adeguamento delle competenze della pubblica amministrazione	
	Formazione continua nelle pubbliche amministrazioni	116.987
D3	Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini di impiego	
	Creazione di impresa attraverso percorsi integrati di formazione/consulenza rivolti a donne interessate allo sviluppo di attività imprenditoriali nell'ambito della promozione del territorio in chiave di ricezione turistica e valorizzazione dei prodotti locali	25.000
	Interventi di sistema finalizzati a favorire il ricambio generazionale all'interno dell'impresa	200.000
E1	Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro	
	Formazione per la creazione d'impresa attraverso percorsi integrati di consulenza rivolti a donne interessate allo sviluppo di attività imprenditoriali nell'ambito della promozione del territorio in chiave di ricezione turistica e valorizzazione dei prodotti locali	210.792
	Realizzazione di tirocini sostenuti da borse di lavoro, in Italia e all'estero con particolare riferimento ai settori delle nuove tecnologie, alle nuove professioni ed a quelle a maggiore segregazione orizzontale finalizzati a favorire l'inserimento lavorativo	
	Percorsi formativi finalizzati all'inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro	76.253
F1	Assistenza tecnica alla gestione, attuazione e controllo delle attività	
	Assistenza tecnica alla programmazione del PO a favore dell'amministrazione provinciale e dei soggetti attuatori, anche in funzione della qualità dell'offerta formativa	85.000
	Assistenza tecnica per la gestione ed il monitoraggio delle attività del programma ed al controllo	
F2	Altre attività di assistenza tecnica	
	Trasferimento di buone prassi - Organizzazione e partecipazione a seminari e convegni	100.000
	Informazione, comunicazione, pubblicizzazione del programma operativo, dei suoi risultati e delle buone prassi secondo quanto previsto dal regolamento CE 1159/2000	
<b>Totale Formazione</b>		<b>3.457.862</b>

Istruzione		
Misura	Azioni previste	Risorse
A2	Inserimento e reinserimento nel	
	Orientamento consulenza e formazione. Interventi realizzati mediante attività di sportello e/o servizi personalizzati.	384.136

<b>Istruzione</b>			
<b>Misura</b>		<b>Azioni previste</b>	<b>Risorse</b>
	mercato el lavoro	Work experiences anche in ambito UE per giovani studenti ( tirocini ed altre forme)	
		Supporto alla mobilità geografica in ambito nazionale e comunitario	
B1	Inserimento lavorativo e reinserimento di gruppi svantaggiati	Attività di formazione professionale iniziale	915
		Attività di formazione, anche personalizzate	
C2	Prevenzione della dispersione scolastica e formativa	Orientamento scolastico, formativo e professionale, attività di counselling	521.770
		Percorsi formativi realizzati nel sistema dell'istruzione e rivolti a studenti che devono assolvere il diritto-dovere alla formazione (obbligo formativo)	
		Percorsi formativi realizzati nel sistema della formazione e rivolti a giovani che devono assolvere il diritto-dovere alla formazione (obbligo formativo)	
		Borse di studio per lo studio della lingua inglese all'estero	
		Indagini e ricerche di interesse della misura	
C4	Formazione permanente	Educazione permanente di tipo non formale finalizzati a fornire alla popolazione occasioni formative complementari ed integrative dei momenti formali di istruzione e formazione.	219.214
		Formazione permanente di tipo formale e a carattere professionalizzante, destinati alla popolazione, con particolare riferimento a soggetti con necessità di sviluppo della formazione di base a livello generale e, in particolare, a soggetti fuori dai percorsi formativi da oltre dieci anni, con particolare attenzione ai residenti in contesti rurali e nelle periferie urbane.	230.000
E1	Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro	Servizi, anche individualizzati, che favoriscano l'accesso delle donne in settori trainanti dell'economia locale.	60.768
<b>Totale Istruzione</b>			<b>1.416.805</b>
<b>Totale Programma Provinciale</b>			<b>8.352.287</b>

Come emerge chiaramente l'impostazione del piano finanziario è stata effettuata sulla base dei singoli settori rispetto ai quali si doveva intervenire, ovvero lavoro, formazione e istruzione. Tale impostazione che non ha inficiato l'integrazione effettiva tra le politiche (come evidenziato nei capitoli precedenti), ha reso difficile avere un quadro complessivo dell'attuazione degli interventi secondo gli obiettivi del Programma Provinciale (osservando il piano finanziario, infatti, è difficile riuscire a ricondurre le singole azioni a macrocategorie di interventi come ad esempio quelli destinati alla formazione continua, PIC o formazione on demand, o quelli finalizzati ai Centri per l'Impiego).

Una prima importante evoluzione del nuovo Programma Provinciale FSE per il triennio 2008 - 2010 è rinvenibile nella nuova modalità di "programmazione" degli interventi che non vengono più individuati in funzione dei singoli settori di riferimento (lavoro, formazione e istruzione), ma in funzione degli obiettivi generali e specifici individuati a livello Provinciale per le politiche del lavoro, della

formazione e dell'istruzione, integrando, in questo modo, sin dalle fasi di allocazione delle risorse, le tre politiche.

Tale aspetto risulta pienamente evidente dal confronto diretto tra i due piani finanziari (cfr. Tab. 4.2.II e 4.2.III).

**Tab. 4.2.II - Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 - risorse 2008-2010**

<b>Asse I - Adattabilità</b>		
<b>Descrizione</b>	<b>Servizio</b>	<b>Risorse euro</b>
<i>Obiettivo: Innalzamento delle competenze dei lavoratori e adattamento delle imprese ai nuovi contesti</i>		
<i>Obiettivo: Trasferimento tecnologico e legame tra università e ricerca</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Formazione continua imprenditori e addetti nel Progetto Integrato di Comparto settore Manifatturiero	Istruzione, Formazione e Cultura	2.450.000
Formazione continua imprenditori e addetti nel Progetto Integrato di Comparto settore Commercio e Turismo		
Formazione continua imprenditori e addetti nel Progetto integrato di Comparto settore Agricoltura e Vivaismo		
<i>Obiettivo: Innalzamento delle competenze dei lavoratori e adattamento delle imprese ai nuovi contesti</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Attività formativa autorizzata realizzata direttamente dalle imprese	Istruzione, Formazione e Cultura	450.000
Strumenti individuali per l'accesso alla formazione nell'ambito del lavoro autonomo		300.000
Formazione continua per cooperative sociali		243.433
Formazione esterna per gli apprendisti	Lavoro	600.000
Formazione e aggiornamento operatori della rete dei Servizi per l'Impiego		130.000
<b>Totale Asse I - Adattabilità</b>		<b>4.173.433</b>
<b>Asse II - Occupabilità</b>		
<b>Descrizione</b>	<b>Servizio</b>	<b>Risorse euro</b>
<i>Obiettivo: Occupabilità e partecipazione al mercato del lavoro</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Acquisizione personale per Servizi per l'occupabilità	Istruzione, Formazione e Cultura	704.417
Acquisizione personale per Servizi per l'occupabilità	Lavoro	4.117.512
Formazione a richiesta con carta di credito prepagata: Individua Learning Account		3.000.000
Mantenimento sistema qualità per i Centri per l'Impiego		100.000
Oneri assicurativi per la frequenza di tirocini a carico del soggetto proponente		1.800.000
Offerta formativa per le persone con disabilità		150.000
Incentivi per la rete dei servizi per l'impiego		200.000
Voucher a richiesta individuale per diplomati		Istruzione, Formazione e Cultura
Informazione, diffusione e promozione	Istruzione, Formazione e Cultura	100.000
<i>Obiettivo: Innovazione e qualificazione del sistema dell'orientamento</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Attività di orientamento per il sistema Education	Istruzione	200.000

<b>Asse II - Occupabilità</b>		
Descrizione	Servizio	Risorse euro
	ne, Formazione e Cultura	
Attività di orientamento per il sistema lavoro	Lavoro	200.000
<i>Obiettivo: Innalzamento delle competenze dei lavoratori e adattamento delle imprese ai nuovi contesti</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Azioni formative per la sicurezza	Lavoro	50.000
<i>Obiettivo: Occupabilità e partecipazione al mercato del lavoro</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Voucher per servizi di conciliazioni: target donne	Lavoro	500.000
Borse lavoro per la frequenza di tirocini: target donne		
Offerta formativa destinata a giovani	Istruzione, Formazione e Cultura	300.000
Formazione all'interno del Progetto Integrato di Comparto Manifatturiero		2.160.000
Formazione all'interno del Progetto Integrato di Comparto Turismo e Commercio		
Formazione all'interno del Progetto Integrato di Comparto Agricoltura e Vivaismo		
Sostegno a processi di fusione, aggregazione, avvio di imprese sociali aggregate, formazione assistenti familiari		
Attività formativa autorizzata realizzata direttamente dalle imprese a favore di persone in cerca di occupazione da collocare all'interno dell'impresa		450.000
<b>Totale Asse II - Occupabilità</b>		<b>14.785.910</b>

<b>Asse III - Inclusione sociale</b>		
Descrizione	Servizio	Risorse euro
<i>Obiettivo: Contrasto all'esclusione e alla discriminazione delle categorie svantaggiate</i>		
<i>Obiettivo: Occupabilità e partecipazione al mercato del lavoro</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Servizi integrati per le fasce deboli del mercato del lavoro	Lavoro	1.150.000
Qualificazione assistenti familiari e amministratore di sostegno	Istruzione, Formazione e Cultura	179.198
Work experience, tirocini, borse di studio in alternanza scuola lavoro, finalizzate all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati		
<b>Totale Asse III - Inclusione sociale</b>		<b>1.329.198</b>

<b>Asse IV - Capitale Umano</b>		
Descrizione	Servizio	Risorse euro
<i>Obiettivo: Partecipazione alle opportunità formative lungo tutto l'arco della vita</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Percorsi di educazione interculturale nella scuola	Istruzione, Formazione e Cultura	678.180
Attivazione Circoli di Studio		
Corso IFTS		
<i>Obiettivo: Innalzamento delle competenze dei lavoratori e adattamento delle imprese ai nuovi contesti</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Percorsi di scambio con realtà europee all'interno del Progetto Integrato di Comparto Manifatturiero	Istruzione, Formazione e Cultura	700.000
Percorsi di scambio con realtà europee all'interno del Progetto Integrato di Comparto Commercio e Turismo		

<b>Asse IV - Capitale Umano</b>		
Descrizione	Servizio	Risorse euro
Percorsi di scambio con realtà europee all'interno del Progetto Integrato di Comparto Agricoltura e Vivaismo		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Esperienze di stage all'estero: target donne	Istruzione, Formazione e Cultura	400.000
<b>Totale Asse IV - Capitale Umano</b>		<b>1.778.180</b>

<b>Asse VI - Assistenza Tecnica</b>		
Descrizione	Servizio	Risorse euro
<i>Obiettivo: Assistenza tecnica POR ob 2 2007-2013</i>		
<i>Obiettivo: Le pari opportunità di genere</i>		
Informazione, diffusione e promozione	Istruzione, Formazione e Cultura	180
Acquisizione personale per assistenza tecnica al POR FSE	Istruzione, Formazione e Cultura	410.362
<b>Totale Asse VI - Assistenza Tecnica</b>		<b>410.542</b>

<b>Totale Piano Finanziario</b>		<b>22.477.263</b>
---------------------------------	--	-------------------

Come evidenziato nei capitoli precedenti la strategia provinciale nel campo della formazione, dell'istruzione e delle politiche attive del lavoro a partire dal 2005 si è orientata verso la realizzazione di interventi con un forte carattere di innovatività e sostenibilità nel tempo che, più dei classici interventi, hanno dimostrato una piena capacità di risposta alle esigenze espresse dal territorio.

Tra i diversi interventi i più interessanti sono quelli relativi alla formazione continua, tra i quali si evidenziano i PIC e la formazione on demand, alla Carta ILA e all'EDA, oltre alle azioni volte direttamente alla funzionalità dei Centri per l'Impiego quali entità fondamentali ai fini dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Da un punto di vista finanziario, peraltro, si tratta degli interventi che hanno assorbito più del 40% delle risorse complessive stanziato per il triennio 2006-2008.

Nella tabella seguente si riporta un confronto diretto delle risorse stanziato tra i diversi interventi nel Programma Provinciale per le annualità 2006 - 2008, e in quello successivo per le annualità 2008 - 2010.

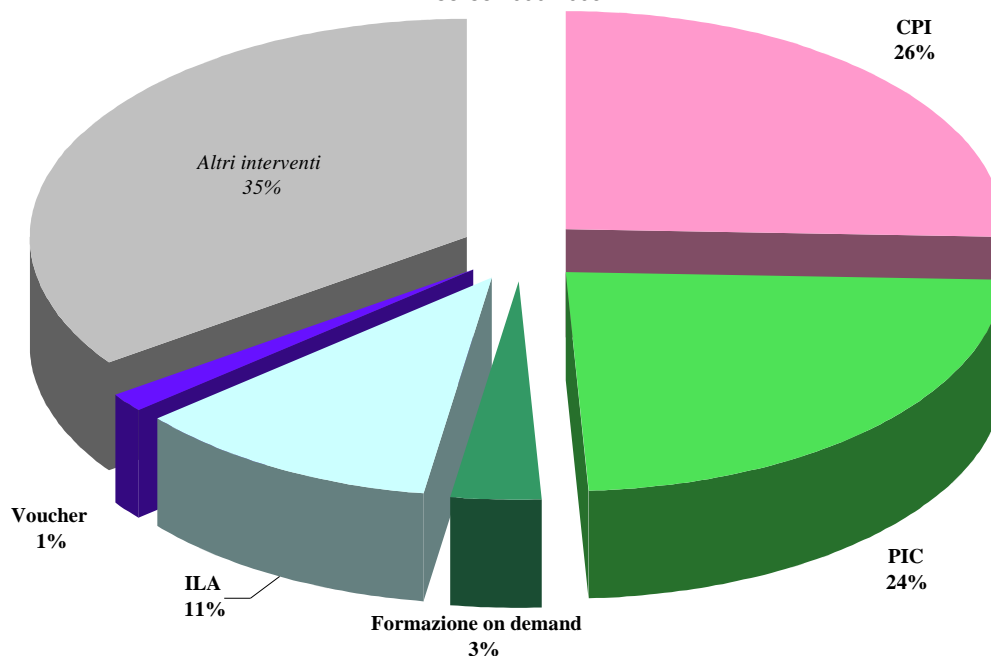
**Tab. 4.2.IV - Risorse stanziato su alcuni interventi / progetti: confronto 2006-2008 / 2008-2010**

	2006-2008		2008-2010	
<b>Totale risorse</b>	<b>8.352.287</b>	<b>100%</b>	<b>22.477.263</b>	<b>100%</b>
CPI	2.242.097	27%	9.051.929	40%
PIC	2.065.414	25%	5.310.000	24%
Formazione on demand	288.800	3%	900.000	4%
ILA	1.000.000	12%	3.000.000	13%
Voucher	127.649	2%	900.000	4%
Altri interventi	2.628.327	31%	3.315.334	15%

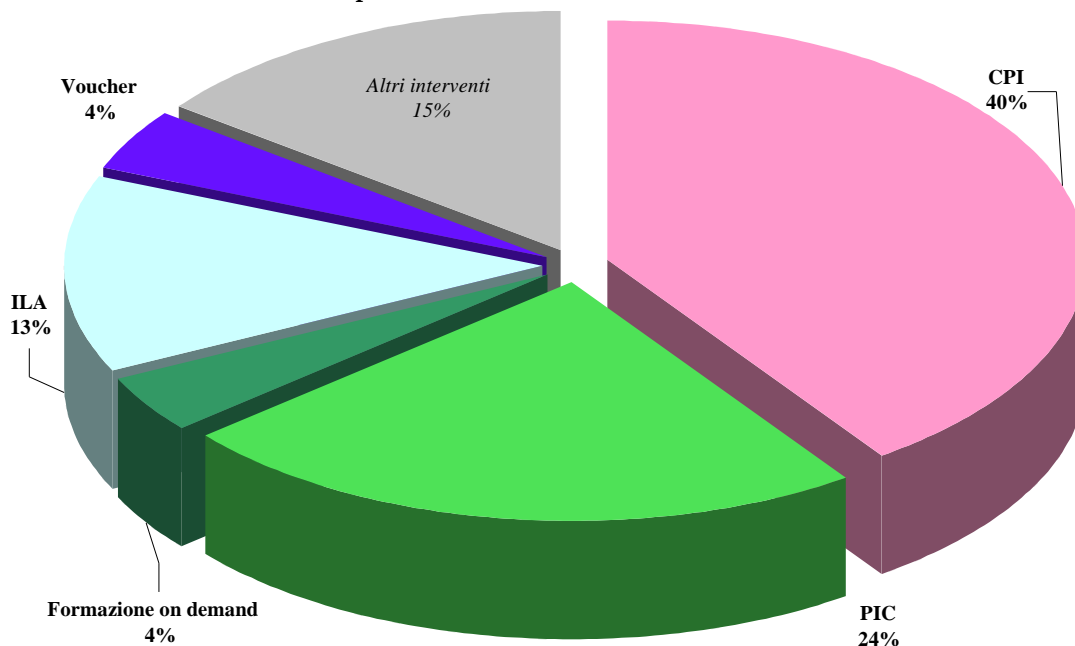
Un primo elemento da rilevare è la conferma nella nuova programmazione (2008-2010) di quegli interventi che più di altri hanno prodotto risultati positivi nella programmazione 2006-2008, non solo in termini di tipologie progettuali, ma anche e soprattutto attraverso dotazioni finanziarie maggiori (sia in valore assoluto che in termini di peso percentuale rispetto al totale delle risorse stanziato per il triennio 2008-2010).

E' inoltre importante rilevare come nel nuovo piano finanziario vi sia ancor più una concentrazione delle risorse su alcuni interventi che, integrati fra loro, permettono di rispondere in maniera efficace ed efficiente alle criticità esistenti sia dal lato della domanda di formazione (formazione continua attraverso i PIC e la formazione on demand, o carta ILA), che dal lato delle politiche attive del lavoro (Centri per l'Impiego).

**Graf. 4.2.I - Programma delle politiche del lavoro, dell'istruzione e della formazione professionale: risorse 2006-2008**



**Graf. 4.2.II - Programma integrato delle politiche del lavoro, dell'istruzione e della formazione professionale: risorse 2008 - 2010**



L'analisi dei grafici sopra riportati rende ancora più evidente l'approccio provinciale rispetto alle politiche formative. L'utilizzo integrato di diversi strumenti, infatti, ha permesso alla Provincia di far fronte alle diverse esigenze presenti sul territorio. Così, in tema di formazione continua, nella nuova programmazione viene confermato l'approccio integrato tra gli strumenti offerti dai fondi FSE (PIC e formazione on demand) e quelli resi disponibili a livello provinciale e/o regionale (come ad esempio la L236/93 e della L53/00).

Un ulteriore ambito di analisi fa riferimento agli interventi diretti a ridurre il differenziale di genere a livello provinciale. Nel Programma Provinciale 2006 - 2008 gli interventi direttamente inerenti le pari opportunità facevano riferimento ad un'unica Misura, la E1 *Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro*, rispetto alla quale erano stati stanziati circa 730 mila euro per interventi o servizi diretti specificatamente alle donne (borse lavoro, tirocini, servizi specifici per le donne, ecc.).

Va rilevato, comunque, che altre misure hanno integrato l'ottica di genere nell'attuazione degli interventi attraverso progetti destinati direttamente alle donne (come ad esempio la Misura D1 finalizzata alla formazione continua on demand dove parte delle risorse sono state destinate a donne).

Rispetto a tale tema la nuova programmazione modifica completamente l'ottica definendo l'obiettivo delle *pari opportunità di genere* come trasversale a tutto il programma.

Inoltre appare importante sottolineare la coerenza tra il Programma ed il Patto per l'occupazione femminile della Regione Toscana, nell'ambito del quale si inseriscono le azioni del Programma Provinciale direttamente finalizzate al raggiungimento

degli obiettivi di genere, azioni che in alcuni casi integrano il Patto per l'occupazione femminile (come ad esempio gli interventi destinati agli stage all'estero delle donne).

## 5 I Progetti Integrati di Comparto

### 5.1 Valore aggiunto dello strumento "PIC" e sostenibilità futura (2007-2013)

I PIC, Progetti Integrati di Comparto, nascono come uno *strumento innovativo a livello provinciale* con l'obiettivo di sviluppare e rafforzare la competitività di settori specifici e *rispondere in maniera adeguata ai loro fabbisogni, puntando sulla qualità delle risorse umane e delle condizioni del lavoro.*

Quale prodotto della programmazione concertata a livello locale delle politiche del lavoro, dell'istruzione e formazione, il PIC, presenta elementi di valore aggiunto rispetto alla tradizionale modalità di rilevazione e di risposta ai bisogni espressi dalle imprese dei comparti.

Tali elementi derivano da una *specificata scelta programmatica della Provincia* di fornire al territorio uno strumento che gli permettesse di individuare interventi e azioni realmente legati alle esigenze espresse a livello locale.

Un primo elemento di valore aggiunto può essere rinvenuto nella *partecipazione* diretta delle imprese al progetto che favorisce la rilevazione dei loro fabbisogni e permette la pianificazione e progettazione di risposte più coerenti rispetto alle esigenze e la realizzazione di attività in tempo reale.

Tutto questo rafforza l'efficacia degli interventi, adeguandoli alle necessità ed ai tempi delle imprese e permettendo di superare le criticità evidenti dell'offerta formativa a livello provinciale (in termini di contenuti e di tempistica).

Ancora più importante è il *processo virtuoso* innescatosi all'interno delle aziende che hanno acquisito una maggiore consapevolezza dell'importanza della formazione nel rappresentare un valore aggiunto strategico e decisivo per la competitività dell'impresa stessa, oltre ad aver acquisito una nuova prospettiva di sviluppo aziendale di medio periodo.

Il PIC ha inoltre favorito processi di *riorganizzazione interna alle aziende* finalizzati a rafforzarne l'efficienza e a massimizzare i risultati dei percorsi formativi (in particolare nel migliorarne la competitività e la collocazione sul mercato), oltre a favorire una maggiore apertura degli imprenditori sui temi dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

E' evidente come i PIC abbiano prodotto, sotto diversi aspetti, un valore aggiunto rispetto al passato, ma ai fini di una migliore applicazione dello strumento in futuro è necessario che:

- in alcuni contesti ci sia un maggior coinvolgimento delle imprese;

- si inizi a pensare ad una programmazione più ampia che coinvolga anche altri fondi (ad esempio i fondi interprofessionali o la L.236/93), anche e soprattutto per allargare l'orizzonte ad altri temi emersi nel corso delle sperimentazioni come, ad esempio, il tema dell'internazionalizzazione.

L'esperienza positiva dei PIC ha fatto sì che la Provincia riproponesse lo strumento nella nuova programmazione, rafforzando e consolidando i risultati raggiunti. In tale ottica è opportuno massimizzare i risultati positivi della fase precedente:

- occorre conservare la flessibilità dell'impostazione nello sviluppo dei PIC, mantenendo l'attuale articolazione partecipata;
- occorre estendere la personalizzazione del percorso formativo per ampliare la platea delle imprese e renderlo più aderente ai loro bisogni nei contenuti, nelle modalità e nei tempi di erogazione;
- è necessario realizzare ulteriori opportunità e strumenti per rafforzare le possibilità di fare rete fra le imprese;
- infine, è importante continuare con il processo di rafforzamento della cultura della formazione continua anche è soprattutto con una formazione diretta ai soggetti responsabili della formazione all'interno delle aziende al fine di creare le competenze all'interno delle aziende stesse.

Al di là degli evidenti risultati positivi realizzati in seguito all'attuazione dei tre PIC (come evidenziato nei paragrafi successivi) è importante evidenziare l'importante *scelta programmatica effettuata dalla Provincia* di dotare il territorio di uno strumento innovativo e altamente flessibile finalizzato a superare le maggiori criticità del sistema nel settore della formazione.

## 5.2 I PIC: specificità e interventi avviati

Il finanziamento dei progetti è avvenuto tramite appositi bandi Provinciali che hanno coinvolto i tre settori trainanti dell'economia pistoiese: il manifatturiero, il vivaismo ed il commercio e turismo.

Così come per la programmazione degli interventi Programma Provinciale, il metodo seguito per l'individuazione degli interventi è stato quello concertativo che ha visto la partecipazione delle istituzioni, delle parti sociali, delle imprese e degli operatori.

L'aver coinvolto direttamente le aziende nella progettazione di percorsi formativi specifici, se da un lato permette di superare le evidenti criticità del sistema formativo provinciale, dall'altra risponde pienamente al principio dell'integrazione tra politiche del lavoro e politiche per la formazione.

Anche i risultati numerici non sono indifferenti, considerando che i PIC hanno coinvolto oltre 400 aziende locali e più di mille lavoratori e lavoratrici per un investimento del FSE di circa due milioni di euro.

## 5.2.1 Il PIC commercio e turismo

L'obiettivo generale del PIC può essere rinvenuto nel tentativo di preparare in maniera adeguata imprenditori, addetti e giovani in modo da renderli propensi al cambiamento e ad accogliere nuove sfide lavorative, al fine di inserirli in un contesto caratterizzato da una maggiore collaborazione tra aziende e tra aziende ed enti pubblici del territorio e della formazione.

### Il PIC Commercio e Turismo: Com.Passo

#### Azioni previste

- Azione 1 progettazione, monitoraggio e valutazione
- Azione 2 formazione
- Azione 3 comunicazione
- Azione 4 ricerca e consulenza
- Azione 5 integrazione

#### Azioni previste - *Attività del Tavolo di Ricerca*

- Azione 1 progettazione partecipata  
(anche del progetto di qualifica per tecnico qualificato nella gestione dei punti di grande distribuzione)
- Azione 3 elaborazione di un nuovo modello di promozione dell'offerta turistica
- Azione 4 indagine sul ricambio generazionale
- Azione 5 definizione del modello per l'offerta formativa integrata del comparto e ideazione del Catalogo dell'Offerta Formativa

#### Azioni previste - *Imprenditori*

- Azione 2 formazione sul management
- Azione 4 coaching per il ricambio generazionale

#### Azioni previste - *Addetti*

- Azione 2 formazione su informatica, comunicazione e vendita, processi aziendali

#### Azioni previste - *Giovani*

- Azione 2 formazione su ECDL, moduli professionalizzanti per il commercio e il turismo, seminari di cucina

Un primo elemento da rilevare in merito al PIC è l'implementazione di un sistema di monitoraggio in itinere del progetto, che vede il coinvolgimento diretto delle imprese, ed è finalizzato a seguire l'attuazione degli interventi per riorientarli secondo le esigenze specifiche delle aziende.

Un ulteriore elemento positivo può essere rinvenuto nella *visione di genere* che ha caratterizzato alcuni degli interventi avviati.

Il progetto non è stato esente da elementi di criticità tra i quali si evidenzia, in alcuni casi, una non piena partecipazione delle aziende al PIC che sono rimaste ai margini del progetto. Tale fattore può essere imputabile ad una struttura aziendale del comparto caratterizzata da aziende di piccolissima dimensione, con un media di circa 2-3 addetti per azienda. Un efficace campagna di comunicazione da parte delle

associazioni di categoria potrebbe indurre un maggior coinvolgimento delle aziende.

Dall'analisi delle azioni avviate è interessante evidenziare come il progetto abbia realizzato dei prodotti innovativi per il comparto e che presentano una sostenibilità nel tempo:

- un *Tavolo di Ricerca*, formato da partner e sostenitori, con il compito di indirizzare e controllare le attività del progetto. Oltre a costituire un forte momento di integrazione tra i diversi soggetti del PIC (imprenditori e associazioni di categoria in primo luogo), si è caratterizzato per essere il motore stesso del Progetto, anche e soprattutto per le sue caratteristiche funzionali: la formazione iniziale, la conduzione facilitante, la modalità partecipata delle decisioni, la documentazione condivisa e completa dei suoi lavori, l'autovalutazione costante, ecc.;
- il *catalogo dell'offerta formativa* per le aziende del commercio e del turismo, validato attraverso il Tavolo di Ricerca che si caratterizza per la sua flessibilità e modularità (elementi che peraltro dovrebbero essere garantiti nella prossima programmazione);
- il *portale internet* del progetto contenente, tra l'altro, dati sull'offerta formativa;
- un nuovo *modello di promozione turistica* del territorio;
- un *modello integrato per la formazione* nel comparto del commercio e turismo.

In relazione a questo ultimo punto è interessante evidenziare come il modello disegni un percorso *impresa/formazione/impresa* dove l'impresa diventa soggetto attivo e non più solo beneficiario degli interventi formativi.

Ciò sposta il focus dal bisogno al problema: invece di presentare un elenco di corsi da cui l'imprenditore sceglie, l'approccio indicato nel modello offre al sistema-impresa la possibilità di un check up che evidenzia le problematiche esistenti e presenti possibilità di intervento, permettendo in questo modo di superare il deficit dell'offerta formativa esistente a livello provinciale.

Peraltro è interessante notare come il modello, in realtà, si traduca in un metodo che presuppone percorsi che vadano anche al di là della formazione: si fa l'analisi in azienda, si rilevano i bisogni, si interviene magari con la formazione, forse con l'accompagnamento, con il coaching, con la consulenza, ecc.

## 5.2.2 Il PIC manifatturiero

Il PIC manifatturiero nasce con l'obiettivo di contribuire alla *crescita delle capacità delle imprese di adeguare il proprio comportamento imprenditoriale e rafforzare il capitale umano per il recupero della competitività*.

Obiettivi specifici del PIC sono:

- il mantenimento e la qualificazione del settore industriale e artigiano manifatturiero;

- l'aumento dell'efficienza dei processi produttivi favorendo le reti di relazione tra le imprese e la loro capacità di dialogo;
- la stabilità occupazionale attraverso la promozione e valorizzazione delle risorse umane;
- la promozione dell'evoluzione settoriale, produttiva, dimensionale, organizzativa per affrontare la competizione a livello internazionale.

Il progetto prevede l'attuazione di sette azioni integrate tra loro che puntano a personalizzare la formazione rispetto alle esigenze specifiche delle aziende (formazione continua per i lavoratori all'interno delle aziende), individuare possibili soluzioni al problema del ricambio generazionale (ricerca e accompagnamento), integrare attraverso modelli sperimentali la scuola con le imprese, creare le condizioni per una formazione che renda possibile l'accesso al mercato del lavoro attraverso percorsi di qualifica.

L'approccio seguito per la "costruzione" e realizzazione del progetto sposa pienamente la strategia indicata a livello provinciale in quanto si basa su:

- la concertazione;
- un approccio basato sui problemi;
- il coinvolgimento di tutti gli attori nei processi decisionali per lo sviluppo locale.

#### Il PIC Manifatturiero: PROM.PT

##### Azioni previste

- Azione 1 progettazione, monitoraggio e valutazione
- Azione 2 formazione
- Azione 3 comunicazione
- Azione 4 ricerca e consulenza
- Azione 5 integrazione

L'attuazione del PIC ha prodotto diversi risultati, alcuni strutturali e riconducibili alle singole aziende, altri di sistema e relativi alle relazioni interne al comparto. In relazione a questi ultimi è interessante notare come, attraverso l'esperienza PIC, si sia modificato il *rapporto tra associazioni di categoria e imprese* (e viceversa) e, indirettamente, vi sia stato un mutamento *culturale* sia delle strutture formative (capacità di visione e anticipatoria) e dall'altro degli obiettivi di fondo. Diventa infatti indispensabile la capacità di intercettare e anticipare i mutamenti del sistema al fine di predisporre gli strumenti operativi e formativi adeguati.

Per quello che riguarda le aziende i risultati sono stati diversi e sono rilevabili in diversi fattori:

- il PIC ha consentito in molti casi di superare un ostacolo culturale delle imprese verso la formazione, che in passato è stata percepita come un costo immediato (anche in termini di risorse umane sottratte al ciclo produttivo), i cui benefici sono a medio-lungo termine e di difficile percezione; in tale ambito, si sta sviluppando la consapevolezza di potere integrare opportunità e

- strumenti formativi diversi (come ad esempio con PIC e Fondi Interprofessionali);
- da un punto di vista operativo la partecipazione diretta delle imprese all'individuazione dei fabbisogni e dei percorsi formativi specifici, ha permesso la personalizzazione della formazione sulle singole aziende producendo effetti diretti visibili anche nel breve periodo (ad esempio miglioramento nelle strategie di marketing o di comunicazione aziendale), questo anche grazie all'organizzazione dei corsi che prevedevano una parte di formazione direttamente in azienda, favorendo così l'apprendimento grazie all'applicazione diretta del know-how teorico acquisito in aula, e l'applicazione immediata delle conoscenze acquisite;
  - rilevante è anche il miglioramento della consapevolezza degli addetti rispetto alla mission dell'impresa: la formazione ha rafforzato il senso di appartenenza dei singoli addetti alla struttura aziendale e di condivisione delle strategia di sviluppo;
  - un ulteriore risultato importante, e che presenta una sostenibilità nel tempo, è stato lo sforzo compiuto da parte delle associazioni di categoria per facilitare il ricambio generazionale attraverso corsi di formazione indirizzati ai consulenti che lavorano sul ricambio generazionale.

Tra i risultati di sistema è importante evidenziare la creazione del *Laboratorio per lo sviluppo della formazione continua delle piccole e medie imprese*. Tale laboratorio si pone la finalità di osservare, analizzare e monitorare le diverse azioni formative che si realizzano all'interno delle aziende presenti sul territorio provinciale, al fine di realizzare una banca dati sui bisogni di formazione e sui risultati formativi. Assume inoltre il ruolo di promozione del sistema integrato di formazione attraverso attività di ricerca e attività di progettazione dello sviluppo delle competenze della *learning network locale*.

L'attivazione del laboratorio, pertanto, permetterà di offrire percorsi formativi sempre più rispondenti agli effettivi i bisogni di sviluppo e innovazione delle aziende.

### 5.2.3 Il PIC florovivaismo e agricoltura

Il PIC F.I.S.I.Agri è stato sviluppato e realizzato con l'obiettivo di *sviluppare la competitività del comparto attraverso il rafforzamento del capitale umano ed il trasferimento di innovazione dai centri di ricerca ai sistemi produttivi aziendali*.

Obiettivi specifici dei PIC sono:

- sostenere la crescita e il dinamismo imprenditoriale del comparto agricolo e vivaistico pistoiese;
- rafforzare il coordinamento fra imprese e sistema istruzione-formazione per rispondere in maniera adeguata alla domanda di competenze professionali del comparto;

- promuovere il trasferimento di innovazione dai centri di ricerca al sistema produttivo locale.

In coerenza con la filosofia dei PIC il progetto è stato realizzato secondo tre linee direttrici:

- rafforzamento del capitale umano quale elemento base per la crescita della competitività del settore;
- condivisione e compartecipazione delle imprese alla definizione dei percorsi formativi e dei contenuti dei corsi;
- integrazione fra il sistema imprenditoriale locale e: il sistema della ricerca, il sistema istruzione ed il sistema della formazione.

Il progetto ha visto la realizzazione di tre azioni tra loro integrate:

- Azione 1: analisi dei fabbisogni formativi e di professionalità delle imprese del comparto
- Azione 2: formazione e aggiornamento
- Azione 3: sperimentazione di un modello di integrazione tra sistemi istruzione, formazione, imprese

Dal punto di vista dei risultati del PIC è interessante rilevare come vi sia stata una partecipazione attiva dei diversi attori di comparto, ma soprattutto che i risultati raggiunti vanno oltre i progetti realizzati (ad esempio il *Patto di Rete*) e si sono tradotti in un numero maggiore di informazioni scambiate, contatti stabiliti, nuove idee e accordi di collaborazioni bilaterali fra le aziende partecipanti al PIC.

Importante è poi l'elemento di *sostenibilità* del progetto in quanto i partecipanti hanno espresso la propria disponibilità a proseguire la collaborazione per testare la rete su aree tematiche specifiche.

Tali risultati assumono un'importanza ancora maggiore se si pensa che la tipologia delle imprese del settore (di piccole dimensioni) nelle fasi iniziali non ha facilitato la partecipazione al progetto. Con il tempo, però, si è creata una sensibilizzazione da parte delle imprese stesse che attraverso la partecipazione attiva al progetto hanno mutato la loro percezione rispetto ai fabbisogni formativi.

## 6 Valutazione di impatto strategico delle pari opportunità

### 6.1 Le scelte programmatiche della Provincia in ottica di genere

L'analisi della programmazione e dell'attuazione degli interventi ha evidenziato una sensibilità da parte dell'Amministrazione Provinciale alle problematiche di genere ed un *disegno programmatico che tende a ridurre il differenziale di genere presente a livello provinciale*.

L'elemento interessante, dal punto di vista delle pari opportunità, infatti, sono gli input a livello programmatico che l'Amministrazione Provinciale fornisce al territorio e alle parti economiche e sociali al fine di individuare progetti specifici e azioni finalizzate alla riduzione del differenziale di genere.

Sotto questo aspetto il risultato più evidente, oltre agli interventi specificamente rivolti alle donne sia nel campo delle politiche del lavoro, che in quello dell'istruzione e della formazione, è l'approccio nella nuova programmazione (2007-2013) orientato a traguardare il programma nel suo complesso in ottica di genere attraverso:

- un'attenta analisi delle singole variabili di contesto anche in ottica di genere;
- la trasversalità dell'obiettivo relativo alle parità di genere a tutte le azioni previste dal Programma Integrato delle Politiche del Lavoro, dell'Istruzione e della Formazione Professionale per il triennio 2008 - 2010.

La programmazione degli interventi del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 è stata effettuata anche in ottica di genere. Infatti, oltre ad una specifica misura direttamente orientata a superare il differenziale di genere (la misura E1), è possibile individuare azioni specifiche in termini di pari opportunità nell'ambito dei diversi interventi avviati con il Programma.

Nell'ambito delle *politiche del lavoro* sono state individuate politiche finalizzate alla progettazione e realizzazione di percorsi professionali idonei a dare risposta da un lato alla richiesta delle aziende in termini di professionalità e qualificazione dei lavoratori (in un contesto economico in continua evoluzione e sempre più concorrenziale) e, dall'altro, ai lavoratori per definire percorsi di crescita professionale con un grado accettabile di stabilità (in presenza di una disoccupazione sempre maggiore, soprattutto per quello che riguarda le donne). In tale contesto il Programma ha previsto *servizi integrati*, orientamento, formazione, accompagnamento al lavoro, specifici le donne.

Per quello che riguarda le *politiche per la formazione*, nell'ambito delle iniziative finalizzate alla creazione d'impresa e al ricambio generazionale, viene data priorità

alle iniziative imprenditoriali orientate alla creazione di posti di lavoro per le fasce deboli del mercato del lavoro e alla creazione di imprese da parte di donne.

Al fine di ridurre il differenziale di genere le *politiche per l'istruzione* hanno previsto, nell'ambito del Programma, interventi specifici per la promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro attraverso la realizzazione di servizi, anche individualizzati, che favoriscano l'accesso delle donne in settori trainanti dell'economia locale.

Infine, per quello che riguarda le *politiche trasversali*, il Programma Provinciale per il 2006-2008 ha confermato le priorità individuate per la programmazione complessiva 2000-2006. In particolare, in continuità con la prima fase della programmazione, la Provincia ha individuato per il periodo 2006-2008 interventi finalizzati alla *promozione delle donne nei sistemi formativi e del lavoro* in ottica di mainstreaming e che preveda azione dedicate.

Tale logica si basa sulla necessità di affiancare e integrare azioni specifiche a favore delle donne nel campo della formazione e del lavoro con un approccio trasversale che *associ a ciascun obiettivo del programma l'attenzione alle problematiche di genere non solo al fine di contrastare sperequazioni e discriminazioni, ma anche al fine di valorizzare le risorse intellettuali e professionali ad oggi non valorizzate, come condizione per lo sviluppo del sistema socio economico.*

## 6.2 Azioni avviate in ottica di genere

Di seguito si riportano a scopo puramente descrittivo alcune azioni positive, azioni di mainstreaming di genere e di sistema avviate nell'ambito del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 2006-2008.

### Azioni positive

*Erogazione di Borse di Lavoro per la frequenza di tirocini* - Si tratta di un intervento attivato dai Servizi Pubblici per l'Impiego della Provincia di Pistoia che ha visto l'attivazione di 89 borse per uno stanziamento complessivo di 185.792 euro (a valere sulla Misura E1). Peraltro alcune domande sono rimaste inevase a causa dell'esaurimento delle risorse.

*Formazione e incentivi per la creazione d'impresa nell'ambito dei nuovi bacini di impiego* - Si tratta di un intervento, rivolto a donne, avviato nell'area del Montalbano che ha permesso di finanziare il progetto "S.O.S.T.A. Servizi Operativi per il Settore Turistico e Ambientale" nell'ambito del quale è stata finanziata la cooperativa

QUATTRO PASSI SOC. COOP. A.R.L. (importo del finanziamento pari a 50.000 euro a valere sulle Misure E1 e D3).

*Attività autorizzata per la formazione continua on demand* - Parte delle risorse messe a bando sono destinate alla formazione professionale di donne occupate e/o in fase di inserimento in azienda negli enti/imprese di appartenenza (importo complessivo del finanziamento 196.253 euro a valere sulle Misure D1 ed E1).

*Progetto ILA* - Parte delle risorse destinate al progetto sono state destinate alle sole donne (166.181 euro a valere sulla Misura E1).

*Sperimentazione di prototipi e modelli di integrazione* - Nell'ambito di tali interventi, che tra l'altro prevedevano azioni di politiche attiva del lavoro per favorire l'occupazione delle donne, è stato sviluppato il progetto DALIA (risorse disponibili pari a euro 103.950) in corso di realizzazione, con le seguenti finalità:

- sostegno alla governance: sviluppo di reti, individuazione di buone prassi in particolare nell'imprenditoria femminile, integrazione degli sportelli informativi di genere;
- diffusione della cultura delle pari opportunità presso alcune imprese locali con particolare riferimento all'organizzazione aziendale, alla certificazione di genere (Bollino Rosa) al fine di individuare anche alcune criticità aziendali;
- sostegno a specifici progetti integrati per la creazione di impresa o sostenere le imprese femminili esistenti;
- coinvolgimento di alcuni Comuni ed impostazione linee guida su *gender budgeting* e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

## **Azioni di mainstreaming di genere**

*Formazione Permanente* - Nel corso del 2007 la Provincia ha finanziato una serie di iniziative formative rivolte alle donne immigrate per l'acquisizione di qualifica regionale di Assistente Familiare (a valere sulla Misura C4).

*Attività Sperimentale di Orientamento Universitario* - Si tratta di un'attività sperimentale in materia di orientamento universitario nelle discipline di Chimica, Fisica e Matematica per studenti delle classi quarte e quinte delle scuole medie superiori. In linea con gli obiettivi del Vertice di Lisbona, la finalità della presente azione è quella di sostenere l'incremento degli iscritti e dei laureati nelle facoltà scientifiche attraverso l'offerta di apposite esperienze orientative dirette anche ad agevolare l'approccio degli studenti con quei corsi di laurea che presentano maggiori ostacoli in fase di ingresso e dove si registra normalmente una minor presenza femminile (Misura A2).

*Voucher per Formazione Lavoratori Autonomi* - In un ottica di pari opportunità nell'ambito dell'intervento si è garantita un'adeguata partecipazione delle donne alle iniziative di formazione continua, sia nel settore pubblico che privato, con l'obiettivo di ridurre la segregazione formativa e favorire azioni di conciliazione (Misura D1).

## **Azioni di sistema di genere**

Tra le azioni di sistema volte all'affermazione del principio del mainstreaming di genere l'Amministrazione Provinciale ha recentemente attivato due figure professionali volte alla promozione ed affermazione delle pari opportunità sul mercato del lavoro, sia in relazione alla programmazione degli interventi, che alla gestione ed attuazione degli stessi.

L'attivazione di queste figure professionali si inserisce nei cambiamenti intervenuti con la nuova programmazione del FSE 2007 - 2013.

Le due figura professionali sono rispettivamente, l'animatrice di parità e la referente di genere.

L'*animatrice di parità* è una figura professionale prevista dalla Commissione Europea e concepita come supporto e consulenza alle Amministrazioni Locali per la programmazione degli interventi in ottica di genere. Nell'ambito della Provincia l'animatrice di parità ha un ruolo di supporto alla programmazione e valutazione delle iniziative finanziate con il Fondo Sociale Europeo.

La *referente di genere* è una figura professionale prevista dal PIGI della Regione Toscana nell'ambito delle azioni di rafforzamento della rete dei Servizi per il Lavoro. Nel territorio provinciale opera in raccordo con la Consigliera di Parità e con i Centri per l'Impiego.

I suoi compiti specifici sono relativi al supporto alle seguenti attività: informazione, sensibilizzazione e comunicazione sulle tematiche di genere; animazione territoriale per lo sviluppo di reti di supporto tecnico alla presentazione di progetti formativi anche a domanda individuale e all'accesso al sostegno previsto dalle leggi, promozione di interventi volti alla conciliazione; azioni tese a migliorare l'accesso delle donne al mercato del lavoro e alla formazione, nonché a promuovere la creazione di attività socio economiche; applicazione di metodologie e utilizzo di strumenti di monitoraggio in ottica di genere.

## 7 Conclusioni

Il processo di programmazione impostato nel 2005 ha rappresentato una strategia politica e uno strumento operativo, che ha permesso l'individuazione di interventi e progetti che integrano al loro interno le politiche del lavoro con quelle della formazione e dell'istruzione.

Il *metodo* seguito ha visto il passaggio da una concertazione come semplice partecipazione alle scelte, ad una concertazione che si caratterizza per una *governance* in grado di sviluppare l'integrazione e la cooperazione tra i diversi soggetti del contesto locale permettendo, in questo modo, l'integrazione tra politiche.

Obiettivo del nuovo metodo di programmazione è stato quello di riuscire a definire un programma di intervento capace di coniugare, attraverso la valorizzazione delle risorse umane, la qualità dell'occupazione e del lavoro con il sostegno allo sviluppo economico e alla coesione sociale.

I *risultati prodotti* possono essere considerati positivi, non tanto in termini di risultati economici quantificabili in termini di sviluppo, aumento dell'occupazione, ecc., fattori peraltro oggi non ancora valutabili in quanto troppo poco tempo è passato dall'avvio degli interventi, quanto in termini di nuove modalità operative e nuovi rapporti tra gli attori del sistema.

E' possibile comunque individuare in alcuni degli interventi avviati un significativo passo verso un effettiva integrazione tra le politiche (carta ILA, PIC, sistema EDA, supporto specifico ai Centri per l'Impiego, ecc.).

Rispetto alla *nuova programmazione* (2008-2010) è importante evidenziare come il metodo di programmazione sperimentato nel 2005, inteso come strategia, si sia trasformato in un *elemento sistemico per la programmazione* degli interventi finalizzati alle politiche del lavoro, per la formazione e l'istruzione.

I risultati di tale processo possono essere analizzati sotto diversi punti di vista:

- in relazione all'evoluzione dei rapporti fra i diversi attori del sistema: istituzioni, parti economiche e sociali e aziende e cittadini;
- in relazione alla reale integrazione, a livello programmatico ed attuativo, tra politiche del lavoro e politiche per la formazione e l'istruzione;
- in relazione agli interventi avviati come risposta alle criticità del sistema.

I *rapporti* tra i diversi attori del sistema si sono modificati in seguito alla strategia di programmazione scelta a livello provinciale, sia per quello che riguarda i rapporti tra gli organismi istituzionali (ovvero i servizi che hanno acquisito una visione integrata nella programmazione degli interventi), che tra la Provincia e le parti economiche e sociali che sono diventate parte attiva del processo di programmazione degli interventi.

Parallelamente sono mutati i rapporti tra associazioni di categoria e aziende determinando una nuova visione da parte di queste ultime dei fabbisogni di

professionalità e formativi, non più in relazione ad esigenze immediate, ma sulla base di una visione maggiormente strategica di sviluppo aziendale di medio periodo.

Rispetto a tali elementi rimangono dei *nodi da sciogliere* che possono essere ricondotti, in generale, alla presenza di una complessa comunicazione tra Centri per l'Impiego e le aziende e ad un'articolata relazione tra Associazioni di Categoria e imprese. Nel primo caso è necessario che i Centri per l'Impiego effettuino un'attenta campagna di "promozione" dei servizi offerti al fine di eliminare l'associazione diretta, che alcune aziende ancora oggi fanno, tra i nuovi Centri per l'Impiego ed i vecchi uffici di collocamento. Analogamente, le Associazioni di Categoria devono, come sottolineato da loro stesse, ampliare il dialogo con le aziende al fine di renderle più consapevoli delle possibilità offerte dal Programma Provinciale (e non solo) in termini di risposte ai loro fabbisogni formativi e di professionalità e, indirettamente, in termini di sviluppo economico.

L'*integrazione tra politiche* del lavoro e politiche per la formazione e l'istruzione, voluta a livello politico, è avvenuta a livello programmatico, ma presenta ancora delle difficoltà a livello operativo - attuativo in quanto non è ipotizzabile che un mutamento istituzionale di tale portata si traduca subito in un'operatività a 360° dei servizi provinciali. Si rilevano comunque già ad oggi importanti risultati nell'approccio programmatico che si traducono in una nuova modalità operativa che ha portato i servizi a programmare i singoli interventi non più in relazione alle disponibilità economiche del proprio servizio, ma ad una strategia integrata di intervento.

Gli *interventi avviati* nell'ambito del Programma Provinciale FSE Obiettivo 3 a partire dal 2006 possono essere considerati, in alcuni casi, innovativi rispetto a precedenti fasi della programmazione, ma più che altro riescono a fornire risposte sostenibili nel tempo rispetto a criticità del sistema che possono sintetizzarsi in: sistema della formazione inadeguato alle esigenze del mercato del lavoro, difficoltà di incrocio tra la domanda e l'offerta di lavoro, scarsa comunicazione tra alcuni dei soggetti attivi del sistema.

La *Carta ILA*, i *PIC*, il nuovo approccio della Provincia alla *formazione continua*, il sistema EDA, e altri interventi costituiscono una risposta efficace ed efficiente rispetto a tali nodi strutturali.

