

Comitato di Sorveglianza  
PR FESR - FSE+ 2021-2027  
POR FESR - FSE 2014-2020

Regione Umbria | Palazzo Broletto | Sala Crispolti e Peccati | Perugia | 10 luglio 2024



Punto 12 all'Odg

Informativa sulle attività di valutazione e sul seguito  
dato alle loro risultanze

*Dati aggiornati al 30/07/2024*

Parte FESR/FSE

*Direzione regionale Risorse, programmazione, cultura, turismo*



## Attività di Valutazione

### a. POR FESR 2014-2020

Le attività di valutazione del Programma Operativo Regionale FESR della Regione Umbria sono da considerarsi concluse. La Relazione ex art. 114, presentata e illustrata nel corso del Comitato di Sorveglianza unitario POR FESR e POR FSE 2014-2020 e 2021-2027 Regione Umbria del 16 dicembre 2022, oltre a sintetizzare le conclusioni delle valutazioni effettuate durante il periodo di Programmazione 2014-2020 ed i principali risultati ottenuti dal Programma Operativo, ha raccolto le **raccomandazioni e gli spunti di riflessione** formulati dal Valutatore indipendente e dai soggetti interni alla Regione che hanno realizzato approfondimenti valutativi durante il periodo di programmazione 2014-2020. I suggerimenti e le indicazioni pervenuti all’Autorità di Gestione nel periodo 2014-2020 sono stati **presi in considerazione per la scrittura e predisposizione del Programma Regionale 2021-2027** così come le lezioni apprese dalla precedente esperienza attuativa. Nel processo di rilettura degli esiti valutativi richiesto dall’art.114, alcune raccomandazioni sono state aggiornate e riviste, anche nell’ottica di analizzarne la **coerenza con i nuovi obiettivi della Programmazione** e di **renderle utili per la fase attuativa in corso**, in particolare per la scrittura dei bandi.

Grazie alle valutazioni effettuate rimangono centrali alcune tematiche:

- **competitività delle imprese** - emerge un elevato grado di soddisfacimento espresso dai beneficiari nell’ambito delle indagini condotte, si è perciò **incrementata la dotazione delle Azioni destinate agli aiuti alle PMI**, nel rispetto della **trasformazione tecnologica, verde e digitale** dei processi produttivi innovativi di beni e servizi.
- **tecnologie digitali** – si evince la necessità di un **supporto attraverso interventi formativi sulle competenze informatiche**.
- **prevenzione sismica in abbinamento all’efficientamento energetico degli edifici pubblici** – sono necessarie azioni volte alla decarbonizzazione progressiva del sistema energetico produttivo ed il supporto alla transizione ecologica, integrando queste azioni con quelle tese a ridurre la vulnerabilità sismica degli edifici sui quali si interviene.
- **linee strategiche territoriali** (Agenda Urbana, ITI, SNAI) – le valutazioni in questo senso suggeriscono la **riduzione del carico amministrativo sulle amministrazioni comunali**, facilitando quindi le azioni del Programma 2021-2027.

In tal senso, le raccomandazioni confermano la **replicabilità di tutte le Azioni 2014-2020 nel nuovo ciclo** di Programmazione, avendo però cura di individuare modalità attuative che scongiurino la possibilità di un “effetto spiazzamento” da parte degli interventi previsti nel PNRR, data la sovrapposibilità riscontrata con azioni del Programma Operativo.

La Programmazione 2014-2020, ha visto presentate le seguenti Valutazioni, tutte pubblicate e consultabili nell'apposita sezione del sito istituzionale dedicato alla Valutazione:

- Valutazione in itinere del POR FESR 2014-2020
- Valutazione delle attività di internazionalizzazione a favore delle imprese
- Valutazione della strategia regionale di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente (RIS 3)
- Valutazione degli interventi riconducibili alla linea di programmazione 2014-2020 Aree Interne
- Valutazione degli interventi riconducibili alla linea di programmazione 2014-2020 Agenda Urbana
- Valutazione del Piano di Comunicazione del POR FESR 2014-2020
- Valutazione degli interventi riconducibili alla linea di programmazione 2014-2020 “Investimenti Territoriali Integrati”
- Analisi valutativa dei progetti di ricerca POR FESR 2014-2020 con focus sui progetti complessi
- Studio sui progetti di efficientamento energetico degli edifici pubblici finanziati con il POR FESR 2014-2020
- Dossier Musei
- Valutazione dei progetti “SMART- Percorsi formativi a supporto della specializzazione intelligente e dell’innovazione del sistema produttivo regionale”
- Valutazione del posizionamento del sistema produttivo regionale
- Valutazione degli interventi finanziati con il Fondo per lo sviluppo e la coesione (FSC) nelle Aree infrastrutture, ambiente e cultura
- Relazione di Sintesi delle Valutazioni POR FESR 2014-2020

## *b. POR FSE 2014-2020*

### **CRESCO**

#### *1. Introduzione al Programma CRESCO*

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

Al fine di comprendere appieno l’articolazione del Programma appare utile aggiungere qualche dettaglio sulle attività consentite a seguito dell’approvazione di una candidatura. Il soggetto proponente doveva richiedere al Centro per l’Impiego (CPI) territorialmente competente l’attivazione di un servizio di preselezione ed

incontro domanda/offerta, per l'individuazione dei destinatari dei successivi strumenti. Una volta individuati i destinatari dal CPI, potevano essere attivati uno o più degli strumenti previsti.

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

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

Per quanto riguarda gli incentivi alla creazione di rapporti di lavoro per disoccupati, da assumere con contratti a tempo indeterminato, il progetto doveva contenere la richiesta di attivazione dell'incentivo con l'indicazione del numero di incentivi richiesti e l'individuazione del profilo e delle caratteristiche personali delle figure professionali da inserire nell'organico aziendale, indicando, inoltre, l'unità operativa, posta nel territorio regionale, presso cui l'assunzione sarebbe stata effettuata. L'assunzione doveva perfezionarsi entro 30 giorni dalla conclusione del corso o del tirocinio. Le aziende potevano usufruire di incentivi di un ammontare massimo pari a € 5.000,00 per ogni assunzione con contratto di apprendistato o con contratto a tempo indeterminato di giovani di età inferiore a 30 anni; € 7.000,00 per ogni assunzione con contratto a tempo indeterminato di persone over 30 anni; € 9.000,00 per l'assunzione con contratto a tempo indeterminato di donne o persone over 45 anni. Ulteriori vantaggi a favore delle imprese erano previsti per soggetti gravemente svantaggiati e disabili.

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

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

banco di prova importante sul quale sperimentare una serie di relazioni, complementarità e sinergie nient'affatto scontate ed al contrario potenzialmente responsabili dell'inefficacia di altre pratiche.

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

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

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

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

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

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

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

## 2. L'analisi dell'ANPAL su CRESCO

Nel 2018 l'ANPAL ha prodotto un proprio studio sul Programma, contenente anche rilevanti elementi valutativi di grande interesse, che in questo paragrafo vengono sinteticamente riepilogati. Riepilogando le

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

A seguito della pubblicazione della prima edizione dell'avviso nell'Aprile 2016 – sottolinea l'ANPAL - sono pervenute 235 proposte progettuali, con una richiesta di oltre 10 milioni di risorse pubbliche e 557 assunzioni a tempo indeterminato. I progetti valutati e finanziati sono stati 186, con 449 impegni all'assunzione da parte di 239 imprese, 845 disoccupati da inserire in 203 percorsi formativi e in 694 tirocini e dell'attuazione di 166 percorsi di formazione continua per 894 lavoratori. I progetti hanno fatto registrare un elevato indice di realizzazione, con il 97% dei progetti avviati, una media dell'84% degli strumenti realizzati e con l'attuazione di 392 assunzioni sulle 449 programmate.

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

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

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

Dal confronto tra i dati Cre.s.c.o e quelli dei CPI della Regione Umbria emerge che il 77% delle assunzioni di Cre.s.c.o si concentra nei primi 5 macrogruppi, contro il 56% delle assunzioni a tempo indeterminato registrate nel Sistema Informativo Lavoro dell'Umbria nel corso del 2017: sembra quindi corretto affermare

che il percorso di accompagnamento al lavoro di Cre.s.c.o attraverso strumenti di politica attiva mirati e condivisi con le imprese richiedenti abbia consentito in generale di trovare un'occupazione non solo stabile ma anche più qualificata e tecnica.

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

L'ANPAL sottolinea come "l'interesse sia stato dimostrato non solo delle piccole e microimprese, ma anche dalle medie e grandi (...). Altro aspetto da evidenziare è che ha rappresentato in questo caso il punto di forza dell'attività del servizio incrocio domanda e offerta di lavoro dei CPI è stato il fatto che le aziende prese in carico siano riuscite a ricoprire tutte le posizioni ricercate, confermando che la professionalità degli operatori, fatta di capacità di lettura del fabbisogno aziendale, di conoscenza del mercato del lavoro e capacità di selezione delle risorse umane, consente di far fronte alle varieguate esigenze espresse dalle aziende, siano esse piccole realtà o aziende più strutturate ed è fondamentale per la riduzione del fenomeno del mismatch presente nel mercato del lavoro territoriale.

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

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

### 3. La Valutazione tematica CRESCO

La valutazione di CRESCO è emersa dall'esplorazione delle percezioni e degli orientamenti di un campione di destinatari finali delle azioni di politica attiva del lavoro, di una campione delle agenzie formative che hanno svolto un ruolo importante nell'attuazione e di un piccolo, non rappresentativo campione di imprese che hanno accordato la propria cooperazione ai valutatori. Idealmente, in caso di proroga dei tempi di esecuzione

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

#### *4. Il punto di vista dei destinatari finali: inoccupati e adulti in formazione continua*

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

##### *I corsi di formazione*

Il valore aggiunto del corso frequentato era da quantificare su una scala di intensità da 1 (scarso) a 5 (molto elevato). La prima evidenza che emerge è la polarizzazione sul grado "elevato" che attraversa in modo sostanzialmente omogeneo tutte le variabili anagrafiche del questionario. Questo valore, sommato al grado di intensità "sufficiente" (a debita distanza da "elevato") caratterizza quasi il 90% delle risposte, limitando a soli due corsisti la presenza di un giudizio "insufficiente". Il corso è stato valutato positivamente più dai corsisti delle fasce scolari medio basse (64%) che da quelle più elevate (il 44% di queste lo ha giudicato di qualità elevata e l'11% sufficiente). La variabile di genere non ha fatto registrare variazioni degne di commento. A livello generale, tenendo conto di tutte le dimensioni di una esperienza formativa per propria

natura complessa ed articolata, i corsi di formazione del Progetto CRESCO hanno funzionato, hanno incrementato il livello delle competenze possedute dai corsisti prima dell'esperienza formativa ed appare abbastanza scontato il fatto che questo sia stato più vero per i discenti a scolarità medio bassa che per quelli ad elevata scolarità, che arrivano all'esperienza formativa con un bagaglio di competenze generalistiche molto più completo.

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

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

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

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

#### *I tirocini*

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

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

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

Per quanto concerne l'opportunità costituita dai corsi di formazione e dai tirocini i Centri per l'Impiego e le imprese sono stati i più influenti, seguiti dalla Regione e dell'ARPAL. Abbastanza sorprendente modesto pare essere stato il ruolo delle agenzie formative e addirittura nullo quello dei media, non è dato sapere se perché non siano stati impiegati oppure non abbiano funzionato. D'altronde, nonostante l'articolazione degli item che era stata predisposta per le domande chiuse, quasi il 20% degli interpellati ha conosciuto l'opportunità

tramite fonti “altre”, non meglio precisate, ma che andrebbero con ogni evidenza approfondite se si ha interesse lungo quali nuovi canali di comunicazione passino l’informazione e la sensibilizzazione dei destinatari. Situazione analoga per quanto concerne le principali “casse di risonanza” dei tirocini, stavolta però con le imprese in primo piano rispetto ai CPI ed alla Regione. Ancora più elevata, in questo caso, l’incidenza delle “altre fonti informative”. Infine, per quanto concerne la conoscenza delle due opzioni disponibili, al primo posto come diffusori di informazioni si confermano le imprese, i centri per l’impiego e la Regione. Anche in quest’ultimo caso, parallelamente ai canali citati, ne sono stati impiegati altri non meglio specificati. La vivacità del ruolo di informazione e sensibilizzazione svolto direttamente dalle imprese costituisce un ulteriore elemento di forza di CRESCO, che evidentemente – più che in altre occasioni – ha mobilitato le energie produttive più fresche del territorio.

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

## 5. Il punto di vista delle agenzie formative

Considerando che le agenzie formative costituiscono in Regione un interlocutore storico dell’amministrazione ed esercitano le proprie competenze sia nelle politiche di formazione iniziale che continua, la prima domanda esplorava il grado di innovatività ed originalità di CRESCO rispetto agli strumenti tradizionali di politica del lavoro. L’opzione 1 significava innovatività nulla, l’opzione 5 un’elevata innovatività; in mezzo ai due estremi gli step di intensità della variabile innovazione. 7 agenzie su 12 ritengono che l’innovatività di CRESCO sia stata elevata o molto elevata; nessuno, come era prevedibile, ha connotato l’iniziativa come del tutto priva di innovatività. In buona misura l’innovatività di CRESCO a livello regionale è stata condivisa anche all’interno delle pratiche delle agenzie, che evidentemente possedevano una ampia esperienza nelle singole aree della formazione iniziale e continua, ma meno dal punto di vista dell’integrazione sinergica di strumenti diversi che, come noto, è stata la principale caratteristica di CRESCO. Si può pertanto concludere che i tratti innovativi di CRESCO siano stati sperimentati insieme sia dalle autorità regionali che dalle agenzie formative, costituendo un banco di prova anche per altri soggetti, come i CPI.

Tutte le ipotesi formulate sugli elementi costitutivi dell’innovatività di CRESCO sono stati “popolati” dagli intervistati, a testimonianza del fatto che tutti, in misura diversa, hanno costituito una novità. Emergono tuttavia come predominanti:

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

Un altro elemento molto positivo di CRESCO è stato il grado di inclusività del progetto rispetto alle imprese, anche se, secondo alcuni, nemmeno CRESCO sarebbe riuscito del tutto a scalfire la massa critica di alcune storiche criticità del rapporto tra amministrazione ed imprese, come ad esempio la perdurante presenza di

processi troppo macchinosi e poco snelli nella gestione dei dati, nella mole della documentazione richiesta e nell'eccessiva lunghezza dei tempi di approvazione/degli interventi.

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

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

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

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

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

CRESCO è stato un progetto dall'architettura complessa, che prevedeva la possibilità di un impiego modulare dei suoi strumenti e che, con buona probabilità, non avrebbe avuto successo senza il ruolo di intermediazione fondamentale svolto dalle agenzie formative. Queste ultime sono e si sono confermate una volta di più – insieme ai CPI - attori fondamentali del sistema. Il piano di sviluppo delle imprese, previsto nei documenti a corredo delle richieste di finanziamento, ha costituito un banco di prova impegnativo per le imprese che, specie se piccole, raramente possiedono al proprio interno personale preparato e preposto alle operazioni di pianificazione.

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

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

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

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

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

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

## **6. *Il punto di vista delle imprese***

Come abbiamo visto, le agenzie formative sono state importanti nella campagna di diffusione capillare delle opportunità di CRESCO a favore delle imprese. A loro volta, le imprese hanno contattato ed informato altre imprese e le due modalità di contatto, nel nostro piccolo campione (cinque sole unità hanno cooperato alla valutazione) hanno svolto un ruolo più rilevante rispetto a quello dei CPI. Ccomunque l'opportunità del Programma, tra i suoi effetti, può annoverare anche quello di aver favorito la reciproca conoscenza e posto le basi di collaborazioni che potrebbero poi maturare anche in ambito diversi da quello di CRESCO. Le imprese interpellate hanno decisamente apprezzato la collaborazione e ciascun di esse sarebbe disponibile a collaborare di nuovo in futuro. Quattro imprese su cinque hanno interloquito anche con i CPI e il dato interessante è che il giudizio sulla cooperazione imprese – CPI è ancora più lusinghiero di quello sulla cooperazione imprese – agenzie formative.

## **7. *Le proposte del valutatore indipendente***

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

D'altro canto, non ci sono elementi valutativi sufficienti per capire se i diversi dispositivi possibili, impiegati separatamente anziché in modalità modulare, avrebbero potuto o potrebbero produrre in futuro risultati analoghi o migliori di CRESCO.

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

1. ulteriori, significativi sforzi dovrebbero essere posti in essere per accorciare le tempistiche di attuazione degli interventi e la semplificazione delle procedure (tra i quali i controlli e le rendicontazioni) compreso un deciso intervento di taglio delle procedure iterate più volte. Da questo punto di vista, le opportunità che si potranno creare attraverso l'attuazione dei PRiGA che accompagnano i Programmi Operativi del 21/27 potranno costituire un'opportunità aggiuntiva, data la facoltà che danno – tra le altre cose – di migliorare l'amichevolezza e l'interoperabilità delle banche dati e la partecipazione dei beneficiari alle pratiche essenziali del monitoraggio;
2. Più nel dettaglio, si potrebbe dare ascolto e seguito a proposte quali: *"...prendere spunto dalle modalità di gestione e dalle piattaforme informatiche di alcuni fondi interprofessionali. Ancora oggi, nonostante i continui aggiornamenti del Siru, la piattaforma non è intuitiva, se l'operatore sbaglia non ha la possibilità di correggere l'errore senza doversi rivolgere all'ente che deve sbloccare la piattaforma e cancella non solo l'errore ma tutto il pregresso che non è invece necessario eliminare."*;
3. andrebbero studiate modalità per semplificare la presentazione delle candidature, anche attraverso l'adozione di formulari di candidatura più snelli e la semplificazione di aspetti gestionali come il caricamento dati, le comunicazioni con l'ente regionale, la rilevante quantità del materiale richiesto da fornire, le difficoltà di effettuare variazioni del progetto in fase di gestione, ecc.;
4. alcuni miglioramenti vengono richiesti dai partecipanti al progetto sulla qualità dei servizi pubblici ai quali i beneficiari ed i destinatari possano rivolgersi per ottenere risposte e superare difficoltà e che potrebbero sensibilmente migliorare se basati su un incremento quanti/qualitativo delle risorse umane;
5. determinati aspetti della governance del dispositivo e dell'ampliamento della gamma dei servizi alle imprese andrebbero potenziati ed istituzionalizzati: ad esempio, le agenzie formative ed i CPI hanno dimostrato di poter svolgere un ruolo importante nell'area dei servizi personalizzati alle imprese e di poter far crescere meta- competenze aziendali rilevanti non solo per profilare piani di sviluppo delle risorse umane, ma più in generale interventi di pianificazione strategica delle policy aziendali. Le reti cooperative che hanno ben funzionato in CRESCO potrebbero forse ricomprendere un ruolo utile anche da parte di altri stakeholder;
6. alcuni hanno avanzato la proposta di inserire nel meccanismo di CRESCO e nei suoi ingranaggi le proprietà di flessibilità dei voucher formativi individuali: uno strumento che ha ormai conseguito una propria maturità che non dovrebbe essere difficile esaminare nelle pratiche di altre amministrazioni;
7. la Regione, i CPI ed anche gli stakeholder potrebbero e dovrebbero contribuire ad erodere la convinzione estremamente radicata nelle imprese che gli incentivi alle assunzioni costituiscano, se non il principale incentivo all'ampliamento delle forze lavoro. Al di là della consolidata esistenza di altri incentivi storici alle assunzioni, tra i quali soprattutto l'apprendistato, occorre sottolineare che il semplice incentivo, dissociato da pratiche più strategiche e lungimiranti per lo sviluppo strategico nel tempo delle impresa (come l'analisi previsiva dei fabbisogni, la formazione iniziale e continua e gli stessi tirocini), potrebbe rivelarsi di corto respiro ed eccessivamente angusto rispetto alle sfide da raccogliere di fronte all'espansione ed internazionalizzazione dei mercati. L'ampliamento della vision dell'imprenditoria umbra si potrebbe ottenere attraverso la

- destinazione di specifiche, mirate risorse alle imprese, specie PMI, da impegnare in processi di empowerment delle abilità manageriali;
8. i CPI e le agenzie formative paiono maturi per un ulteriore arricchimento ed articolazione delle proprie funzioni di servizio alle imprese consolidate e potrebbero così intersecare più esigenze consenziali e di servizio rispetto alle esigenze in evoluzione delle imprese (alternanza formazione-lavoro, formazione continua, orientamento nel mondo degli incentivi alla modernizzazione ed internazionalizzazione, ecc.);
  9. non tutte le esigenze manifestate dalle imprese potrebbero rivelarsi coerenti ed equilibrate rispetto alla sostenibilità complessiva del sistema regionale ed agli equilibri che la devono improntare, tra sostegno allo sviluppo economico e welfare: proposte come : *“La possibilità, a favore delle imprese, di selezionare direttamente la risorse e di conseguire un incentivo all'assunzione”, o la “la scomparsa di eccessivi vincoli nella selezione dei disoccupati partecipanti come: anzianità di disoccupazione, età, sesso ecc.”; “la definizione di un compenso alle imprese per il tempo “perso” per la formazione del candidato in azienda”, la disponibilità di un incentivo all’assunzione più significativo”* andrebbero pertanto ponderate con estrema prudenza, non essendo affatto chiaro come potrebbero contribuire alla sostenibilità ed equità del sistema nel suo insieme;
  10. rispetto ad altre proposte, come ad esempio : *“La possibilità che i tirocinanti ricevano un sussidio superiore le 500 euro mese” ; “la possibilità di dare al candidato una formazione più ampia di quella che acquisirebbero in azienda , da travasare ai propri dipendenti”;* *“la possibilità di interventi formativi che rispondano alle esigenze delle in termini di contenuti, purché le aziende abbiano la possibilità di individuare le risorse da inserire e purché continui ad esserci una pluralità di strumenti (formazione, tirocinio e incentivi all'assunzione) a loro disposizione”* , si potrebbero invece aprire canali di ascolto e confronto dai quali attendersi una legittimazione più ampia delle opzioni regionali da parte degli attori economici, sociali ed istituzionali.

Le proposte ed i suggerimenti sulla direzione prioritaria da intraprendere, non limitatamente al progetto CRESCO, ma anche ad altri analoghi che dovessero essere varati in futuro, non paiono pertanto mancare, così come appare altrettanto probabile che - se la semplificazione e la velocizzazione dei processi amministrativi non compissero passi avanti, i loro effetti negativi si riproporrebbero non solo per CRESCO, ma per qualunque altro modello di politica attiva del lavoro complesso ed articolato modularmente.

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

## L’analisi di Placement per le annualità 2020 e 2021

### 1. *Significato, obiettivi e tecniche per l’analisi del placement*

Secondo ISFOL (oggi INAPP) il termine *placement* indica il “posizionamento”, rispetto al mercato del lavoro, di coloro che hanno beneficiato di interventi di politiche dedicate allo sviluppo delle risorse umane e all’occupabilità. In questo senso le **analisi di placement** mirano a verificare, a una certa distanza dalla conclusione (6 mesi ma risulta interessante anche l’analisi a 12 mesi) dell’intervento formativo o non formativo, qual è stato l’esito occupazionale. Vengono rilevati, in altre parole, la condizione occupazionale e i tempi di inserimento, le eventuali caratteristiche dell’inserimento lavorativo, come il tipo di contratto, la posizione professionale e la retribuzione nonché le motivazioni, le abilità, il background familiare, comportamenti dei beneficiari, etc.”.

Le indagini di *placement* contribuiscono dunque a scoprire se, quanto e come funzionano gli **interventi di politica attiva del lavoro**. In particolare, quante possibilità in più di inserirsi nel mondo del lavoro ha un soggetto che partecipa a un corso regionale sovvenzionato dal Fondo sociale europeo (FSE) - principale canale di finanziamento di interventi a favore dell'occupazione - rispetto a chi non vi accede.

Per rispondere a tali quesiti è necessario:

- acquisire **informazioni sul percorso formativo-professionale dei soggetti raggiunti dagli interventi di politica attiva** in un determinato periodo di tempo. Tali informazioni vengono riprese generalmente dai sistemi di Monitoraggio propri dei Programmi di FSE e, quindi, dalle banche dati tenute dalle AdG; le suddette informazioni vengono raccolte a livello dell'universo dei partecipanti agli interventi di politica attiva del lavoro o per un campione statisticamente significativo degli stessi;
- acquisire le **informazioni sugli eventuali inserimenti professionali di un campione di partecipanti agli interventi di politica attiva del lavoro e di un campione di controllo**, ad esempio soggetti che pur avendo presentato domanda di partecipazione e avendo tutti i requisiti necessari, non hanno partecipato all'intervento. Tali informazioni vengono rilevate con due tecniche alternative: a) attraverso indagini di campo ovvero somministrazione di questionari, generalmente, attraverso metodologie CATI; b) attraverso l'utilizzo di banche dati che raccolgono le "Comunicazioni Obbligatorie" sugli inserimenti e le cessazioni lavorative;
- elaborare ed **esaminare i risultati ottenuti anche in termini di confronto tra il campione principale ed il campione di controllo**. Tali analisi si basano su metodi qualitativi capaci di spiegare le logiche per cui dall'erogazione dell'intervento si sono realizzati i risultati osservati, evidenziando gli aspetti determinanti e le principali criticità legate alla misura di politica attiva del lavoro. Opportunità, vincoli, risorse, fattori comportamentali e di contesto sono variabili che determinano modificazioni degli effetti e/o riduzioni dell'intensità degli effetti analizzati. Questo tipo di analisi basata sulla teoria del cambiamento esplicita la catena causale che dagli input, rappresentati dagli interventi concessi, conduce agli effetti sulle imprese e sui territori, in termini di ricadute positive e negative.

Come altre azioni di ricerca, inserite nelle attività di *valutazione, obiettivo delle analisi di Placement* è quello di analizzare se un'azione intrapresa per un interesse collettivo abbia ottenuto o meno gli effetti desiderati, ovvero altri scopi e se tali effetti si siano verificati proprio a causa dell'azione intrapresa<sup>1</sup>.

Proprio per quest'ultimo motivo le attività di rilevazione e di analisi descrittiva degli esiti di Placement devono essere corredate da analisi quantitative, basate su tecniche controfattuali, che siano in grado di estrapolare gli effetti netti dagli effetti lordi o, in altre parole, di eliminare dagli effetti lordi gli effetti di inerzia e di sostituzione.

Tali scopi ulteriori comportano:

- l'identificazione di modelli statistici utili per l'enucleazione di effetti endogeni ed esogeni quali: 1) Matching difference in differences; 2) Regression Discontinuity; 3) Shift – Share Analysis;
- sulla base dei campioni di cittadini trattati e non trattati, stima dei modelli controfattuali selezionati per la valutazione degli impatti degli interventi in termini di differenze delle performance occupazionali tra i soggetti trattati e soggetti "non trattati" aventi caratteristiche omogenee.

## **2. Le decisioni circa le modalità di implementazione dell'esercizio di placement per le annualità 2020 e 2021**

Il primo Rapporto di Valutazione Intermedia del Programma ha incluso un'analisi di placement per le prime cinque annualità del POR dal 2014 al 2018 compresi. Il capitolato d'onori richiedeva inoltre, con

---

<sup>1</sup> In base all'articolazione dell'analisi, il valutatore sarà in grado di proporre possibili modifiche al programma di intervento. In questo senso, la valutazione rende le scelte dei decisori politici più consapevoli, fornendo informazioni non solo sull'opportunità di un'azione in un programma di politiche, ma anche sull'efficacia del programma stesso.

l'Aggiornamento del Rapporto di valutazione intermedia, un ulteriore esercizio di placement che ha riguardato, nello specifico gli interventi ed i destinatari dell'annualità 2019. Infine, il RTI Ecoter-ESA-Evalue, ha proposto nell'offerta tecnica quale servizio aggiuntivo un terzo esercizio di placement che viene trasmesso all'Amministrazione in un Rapporto distinto dall'Aggiornamento della valutazione intermedia – si tratta proprio del presente Rapporto - e riguarda appunto le annualità 2020 e 2021.

Anche per questo terzo esercizio, si è stabilito di ricorrere ad un'analisi di placement di tipo amministrativo che utilizzasse i dati delle "Comunicazioni obbligatorie" e quelli degli "Stati Occupazionali" anziché le consuete rilevazioni CATI, solitamente portate avanti dalle società che compongono il RTI. Tale metodologia consente di evitare eventuali "bias" dovuti all'imprecisione delle risposte delle persone che compongono il campione.

Ai fini della realizzazione degli esercizi di placement "2019" e "2020-2021" è stata necessaria una seconda interrogazione del Sistema Informativo della Regione Umbria – SIRU – (la prima era stata effettuata nel 2020) per poter disporre degli interventi formativi e dei partecipanti agli stessi, anche per le ultime annualità del Programma. Sulla base di questa seconda interrogazione del SIRU sono stati definiti i campioni per gli esercizi di placement "2019" e "2020-2021". Ciò con riferimento ai campioni "principale" (coloro che hanno beneficiato degli interventi) e "di controllo" (quelli che non hanno beneficiato degli interventi)<sup>2</sup>.

Il seguito di questo capitolo è così organizzato:

- Nel paragrafo 3, vengono descritte le elaborazioni effettuate sul SIRU per pervenire alla definizione di un universo di riferimento per l'analisi;
- Nel paragrafo 4, la quantificazione della numerosità del campione principale e del campione di controllo per le due categorie di intervento;
- Nel paragrafo 5, l'analisi descrittiva degli esiti dell'indagine di placement a 6 mesi.

### ***3. Le elaborazioni sul SIRU per la definizione di un universo di riferimento e dei campioni "principale" e "di controllo"***

Anche con la seconda estrazione da SIRU, la banca dati trasmessa al valutatore indipendente risultava suddivisa in otto diverse tavole: 1) progetti; 2) classificazione progetti; 3) Piani finanziari; 4) Impegni; 5) Liquidazioni; 6) DDR; 7) Attività; 8) Partecipanti.

Al fine di identificare l'universo dei partecipanti ai corsi e alle attività sviluppati nei periodi 2019 e 2020-2021, dal momento che la tavola "08 partecipanti" non conteneva tutte le informazioni necessarie, è stato necessario associare la tavola citata con la tavola "07 attività".

Anche in questo caso l'Ingegnere La Camera, opportunamente inserito nel Gruppo di Lavoro, ha effettuato l'associazione delle due tavole mettendo in "join" i codici progetto ed i codici corso.

Una volta ottenuto questo file comprensivo di tutti i progetti, tutte le attività e tutti i beneficiari degli interventi finanziati nell'ambito del POR FSE Umbria 2014-2020, si è proceduto alla **eliminazione di tutti i record non funzionali con l'esercizio di placement programmato**. In particolare, sono state eliminate tutte le attività (ed i relativi partecipanti):

1. Avviate dopo prima del 2019;
2. Che non riportavano date di avvio;
3. Concluse dopo il mese di settembre 2021 (altrimenti non poteva essere calcolato il tasso di inserimento ad un anno dal termine dell'attività);

---

<sup>2</sup> Relativamente alla definizione del campione di controllo sono possibili alcune strategie alternative, che verranno brevemente richiamate nei paragrafi che seguono.

4. Che non riportavano la data di conclusione;
5. Che non prevedevano partecipanti;
6. Che prevedevano, contemporaneamente, zero ore di formazione, zero ore di work experience, zero ore di laboratorio, zero ore di FAD;
7. Sono state mantenute, invece, nella banca dati le attività revocate o oggetto di rinuncia: ciò in quanto i soggetti inizialmente iscritti ma che a seguito della revoca/rinuncia non hanno potuto partecipare alle azioni formative, sono stati utilizzati per allargare il campione di controllo. A tale proposito si veda quanto indicato nel seguito.

L'operazione appena descritta al punto precedente ha permesso di identificare **780 partecipanti** ad attività di orientamento, formazione e tirocinio (oltre a quelle non definite) nelle annualità **2020 - 2021**.

Mentre nei due esercizi precedenti si era effettuata una distinzione preliminare tra attività formative e tirocini, in questo caso l'universo delle attività e dei relativi partecipanti che è stato possibile identificare nella banca dati SIRU per le annualità 2020 e 2021, consiste di soli partecipanti ad attività formative.

#### **4. Metodologie per il corretto dimensionamento del campione**

Al fine di massimizzare i risultati per la committenza, occorre identificare una dimensione campionaria capace di conciliare la precisione dell'indagine con l'efficienza della stessa; un costo minore delle attività di rilevazione di ciascuna singola indagine permette, infatti, di incrementare il numero delle stesse, migliorando, conseguentemente, il valore della attività di valutazione.

Le due esigenze (precisione ed efficienza) possono essere contemporaneamente soddisfatte scegliendo un piano di campionamento che a parità di costo e di numerosità campionaria fornisca degli stimatori più efficienti; ciò si verifica, ad esempio, quando è possibile scegliere tra un campionamento stratificato ed un campionamento semplice.

Per garantire una maggiore rappresentatività del campione e una maggiore efficienza delle stime, è stato progettato un disegno di campionamento casuale stratificato, di cui si parlerà in maniera più approfondita nel prossimo paragrafo, in cui l'allocazione negli strati è proporzionale. Per selezionare un campione stratificato proporzionale si trae una eguale frazione di unità da ogni strato; quell'unica frazione di campionamento è allora pari alla probabilità che il campione comprenda una qualsiasi unità della popolazione.

**Box Tecnico 1: Formula per la determinazione della numerosità del campione nel generico strato  $N_h$**

Ossia, posto  $h$  il generico strato,  $N$  la numerosità della popolazione,  $n$  la numerosità del campione,  $N_h$  la numerosità della popolazione nel generico strato  $h$  e  $n_h$  la numerosità del campione nel generico strato  $h$ , vale la seguente relazione:

$$f_h = \frac{n_h}{N_h} = f = \frac{n}{N}$$

da cui si ricava che la numerosità del campione estratto dallo strato  $h$  è data da:

$$n_h = \frac{nN_h}{N} = nW_h$$

dove  $W_h$ , frazione di unità che appartengono allo strato  $h$  rispetto al totale della popolazione, è il “peso” dello strato: il campione selezionato in questo modo è auto-ponderante.

**Box Tecnico 2: Formula per la determinazione della numerosità del campione  $n$**

Una volta progettata l’allocazione del campione negli strati, non ci resta che calcolare la numerosità del campione  $n$ . Di seguito si presenta la dimostrazione volta alla determinazione della numerosità campionaria per un prefissato livello di errore ammesso. Si consideri un’urna in cui siano  $N$  palline,  $k$  delle quali contrassegnate con 1 e le altre  $N-k$  con 0. Posto:  $p=k/N$ , la probabilità di estrarre una sola pallina numerata 1 è  $p$ , mentre è  $q$  ossia  $(1-k/N)$ , la probabilità di estrarre una pallina contrassegnata 0. Valore medio e varianza del risultato sono rispettivamente:

$$E(x) = 1p + 0q = p$$

$$\sigma_x^2 = (1-p)^2 p + (0-p)^2 q = pq$$

Se la pallina non viene reinserita nell’urna (estrazione senza ripetizione), si dimostra che il valore medio degli  $n$  risultati è ancora  $p$ , mentre la varianza è data da:

$$\sigma_x^2 = \frac{N-n}{N-1} \frac{pq}{n}$$

Se  $n$  è superiore a 30 unità (e nel nostro caso lo è) e per  $p$  non molto vicino a 0 oppure a 1 (ipotizziamo il caso in cui sia equidistante da 0 e 1 e quindi ci sia la massima variabilità, ossia sia pari a 0,5), si può affermare che nel 95,5% dei casi la determinazione campionaria  $P_c$  non sarà esterna all’intervallo:

$$p \pm 2 \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

In sostanza, a questo punto, si può osservare che non solo nell’universo dei campioni possibili di numerosità pari ad  $n$ , estratti senza ripetizione dal collettivo di riferimento, il valore medio delle determinazioni  $P_c$  corrisponde al valore  $p$  del predetto collettivo, ma anche che è possibile individuare un intervallo intorno a  $p$  nell’interno del quale cadrà una determinazione  $P_c$ , ad un livello prefissato  $P$  di probabilità.

Quindi, posto  $P=0,955$ ,  $p=0,5$  e quindi  $q=0,5$ , si può affermare che il massimo valore che la numerosità campionaria può assumere è pari alla seguente espressione:

$$\max n = \frac{N}{(N-1)g^2 + 1}$$

dove  $g$ , l’errore massimo che si è disposti ad accettare in termini di scarto tra la frequenza relativa che si ricaverà tramite il campionamento e quella effettiva incognita, con una probabilità  $P$ , che si ricava dalle tavole dell’integrale della curva normale, si esprime nel modo seguente:

$$g = k \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

## 5. *Determinazione della dimensione campionaria per le indagini relative alla popolazione*

Per quanto riguarda i partecipanti agli interventi finanziati dal POR FSE 2014-2020, ai fini della rappresentatività dell'analisi, il campione deve essere sufficientemente grande per minimizzare l'errore campionario e devono entrare a far parte del campione partecipanti di iniziative formative diversi e con diverse caratteristiche anagrafiche.

Veniamo allora alla determinazione della nostra numerosità campionaria: considerato un **errore massimo ammesso pari al 5% (=0,05)** ed una numerosità dell'universo dei partecipanti alle azioni formative 2020-2021 pari a 780 elementi, il campione verrà determinato come nella formula presentata qui di seguito.

$$\max n = \frac{780}{(780-1)0,05^2+1} = 265$$

Qualora, invece, considerassimo un **errore massimo ammesso pari al 10%**, la numerosità campionaria si ridurrebbe di conseguenza, come indicato nella formula che segue.

$$\max n = \frac{780}{(780-1)0,10^2+1} = 89$$

La numerosità del campione dovrà essere quindi compresa tra 98 e 370 elementi.

Tali unità saranno allocate negli strati rispettando il principio di proporzionalità degli stessi e quindi il peso che hanno rispetto alla numerosità dell'intero collettivo.

## 6. *Modalità di campionamento: Il disegno casuale stratificato*

La stratificazione è il procedimento più diretto che permette di aumentare l'efficienza di un piano di campionamento in quanto consente di diminuire l'ordine di grandezza dell'errore di campionamento senza aumentare la numerosità campionaria.

La stratificazione si rende possibile con l'ausilio di informazioni supplementari circa uno o più caratteri della popolazione, cioè circa la struttura della stessa.

La determinazione degli strati deve essere tale per cui data la numerosità complessiva del campione i diversi strati devono risultare popolati. In altre parole, dati campioni composti da circa 400 unità se si identificasse un numero eccessivo di strati alcuni di questi risulterebbero vuoti (si veda anche il Box tecnico n. 3 alla pagina successiva).

### **Box Tecnico 3: Tecniche di stratificazione**

La stratificazione permette, mediante scelta ragionata, di suddividere la popolazione in un certo numero di strati il più possibile omogenei nel senso che ciascuno strato presenta una variabilità più bassa del carattere considerato. La popolazione  $P$  costituita da  $N$  unità viene suddivisa in un insieme di  $L$  sottopopolazioni o strati ciascuno meno eterogeneo della popolazione complessiva: in altre parole, le unità statistiche che compongono gli strati devono risultare il più possibile omogenee all'interno dello strato e il più possibile disomogenee tra gli strati.

Da ogni strato si estrae un campione casuale semplice; si hanno perciò tanti campioni semplici quanti sono gli strati. Tali campioni sono indipendenti fra loro e possono avere dimensioni campionarie differenti.

La stratificazione, per il modo in cui viene effettuata, permette di ottenere un miglioramento delle stime a parità di numerosità campionaria oppure di contenere la numerosità del campione a parità di efficienza. Un ulteriore vantaggio che si riscontra nel campionamento casuale stratificato consiste nella possibilità di analizzare, con differenze

precisione, i diversi strati e, attraverso l'operazione di *oversampling*, aumentare la numerosità campionaria di quegli strati per cui si vogliono approfondire le conoscenze e le specificità o di *undersampling* per l'operazione contraria.

Una volta conosciuta e studiata la lista di partenza si procederà nel modo seguente. Se le deviazioni standard degli  $L$  strati non si differenziano molto tra di loro, affinché la stratificazione possa migliorare l'efficienza del piano di campionamento, occorrerà procedere al campionamento a frazione di sondaggio costante (o ad allocazione proporzionale), ad un campionamento, cioè in cui i campioni estratti in ogni strato risultino proporzionali alle rispettive popolazioni: in tal caso si avrà un piano auto-ponderante. Nel caso, invece, in cui ci siano differenze notevoli tra le deviazioni standard degli  $L$  strati, affinché la stratificazione migliori l'efficienza del piano, occorrerà procedere al campionamento a frazione di sondaggio variabile (o ad allocazione ottima) che permette di ridurre la numerosità dei campioni degli strati più omogenei e di aumentare quella degli strati meno omogenei.

In conclusione, per massimizzare l'efficienza delle stime, si dovrebbe disporre di strati tali che le medie di strato presentino la massima variabilità e le varianze di ciascuno strato presentino la minima variabilità.

## 7. L'estrazione del campione

Per le annualità 2020 e 2021, l'universo di riferimento dei partecipanti è stato organizzato in una banca dati disposta per strati omogenei in funzione di determinate caratteristiche dei partecipanti stessi. L'universo dei partecipanti su descritto è stato organizzato secondo 4 variabili: la tipologia di intervento (formazione o tirocinio), il sesso dei partecipanti (ottenendo in tal modo una stratificazione dell'universo in 4 strati (due modalità di intervento x 2 generi). Ciascuno di questi 4 strati è stato organizzato, poi, attraverso le variabili classe di età (6 modalità) e titolo di studio (5 modalità). L'universo risulta quindi organizzato in 120 strati. All'interno di questi 120 strati i dati sono stati organizzati per codice fiscale.

A questo punto, risulta particolarmente efficiente utilizzare un campionamento sistematico che consiste nello scegliere casualmente un'unità dell'universo e, quindi, nell'individuare tutte le altre unità del campione tramite una selezione che segue un modulo fisso. L'universo dei soggetti trattati è costituito, come ampiamente riportato, di 780 elementi; al fine di estrarre un campione superiore a 265 elementi (che determinerebbe un errore massimo ammesso 5%) si può pensare di comporre il campione complessivo dato da circa 190 elementi del campione principale e altrettanti elementi per il campione di controllo. Per quanto riguarda il campione principale occorre calcolare il modulo fisso (o cadenza di estrazione) pari a  $N/n$  (la numerosità dell'universo diviso la numerosità campionaria); un modulo fisso pari a 4 ha restituito un campione principale pari a 195 elementi<sup>3</sup>. Per il campione di controllo l'universo è stato definito aggiungendo ai destinatari che si sono ritirati dagli interventi e a quelli che non hanno superato la soglia minima di ore di partecipazione anche tutti i destinatari degli interventi mai partiti per revoca o rinuncia. Tale operazione ha reso possibile di arrivare facilmente ad un campione di controllo delle stesse dimensioni di quello principale (più precisamente 194 elementi). Il campione complessivo consta, quindi, di 389 elementi.

A seguito del match, per gli elementi campionari, delle variabili relative agli interventi formativi contenute nel SIRU e degli esiti formativi contenuti dalle banche dati "Comunicazioni Obbligatorie" e "Stati occupazionali", gli elementi campionari si sono ridotti a 368 (179 elementi del campione principale e 189 del campione di controllo).

**La tavola 4.A** che segue che riporta tutte le 53 variabili (contenute nella banca dati regionale SIRU) rilevanti ai fini dell'analisi di placement.

---

<sup>3</sup> Dal momento che la scelta della prima unità (o termine iniziale  $r$ ) condiziona l'intero campione, il termine iniziale è stato estratto con metodo casuale nell'intervallo 1-6 (dove 6, come già visto, è il modulo fisso che abbiamo scelto).

**Tavola 4.A: Variabili per la stratificazione del campione**

| <b>N°</b> | <b>Variabile</b>               | <b>N. modalità</b> | <b>Note</b>  |
|-----------|--------------------------------|--------------------|--|
| 1         | Codice progetto                |                    |  |
| 2         | Codice corso                   |                    |  |
| 3         | Titolo                         |                    |  |
| 4         | Settore                        | <b>17</b>          | Ulteriormente aggregabili  |
| 5         | Stato progetto                 | <b>1</b>           |  |
| 6         | Indirizzo                      |                    |  |
| 7         | Sede attività – Comune         |                    |  |
| 8         | e-mail ente formativo          |                    |  |
| 9         | Telefono ente formativo        |                    |  |
| 10        | Cellulare ente formativo       |                    |  |
| 11        | Numero annualità               |                    |  |
| 12        | Indice annualità               |                    |  |
| 13        | Data avvio                     | <b>4</b>           |  |
| 14        | Data conclusione               |                    |  |
| 15        | Partecipanti (SI/NO)           |                    |  |
| 16        | N° partecipanti                | <b>6</b>           | Solo per la formazione   |
| 17        | Attività formative (SI/NO)     | <b>2</b>           |  |
| 18        | Codice modalità formativa      | <b>6</b>           |  |
| 19        | Descrizione modalità formativa | <b>6</b>           |  |
| 20        | Contenuto formativo (codice)   | <b>59</b>          | Molte modalità difficilmente aggregabili, molti null                     |
| 21        | Descr. contenuto formativo     | <b>59</b>          |  |
| 22        | Codice attestazione            | <b>7</b>           |  |
| 23        | Descrizione attestazione       | <b>7</b>           |  |
| 24        | Codice qualifica               | <b>46</b>          | Su formazione molte qualifiche difficile aggreg.; su tirocini tutti null |
| 25        | Descrizione qualifica          | <b>46</b>          |  |
| 26        | Durata aula                    |                    |  |
| 27        | Durata laboratorio             |                    |  |
| 28        | Durata work experience         | <b>9</b>           | Solo per i tirocini  |
| 29        | Durata FAD                     |                    |  |
| 29b       | Durata totale                  | <b>8</b>           | Solo per la formazione   |
| 30        | Cognome                        |                    |  |
| 31        | Nome                           |                    |  |
| 32        | Codice fiscale                 |                    |  |
| 33        | Sesso                          | <b>2</b>           |  |
| 34        | Data di nascita                | <b>10</b>          | Ulteriormente riaggregabili  |
| 35        | Comune di nascita              |                    |  |
| 36        | Provincia di nascita           |                    |  |
| 37        | e-mail partecipante            |                    |  |
| 38        | Cellulare partecipante         |                    |  |
| 39        | Telefono partecipante          |                    |  |
| 40        | Codice cittadinanza            | <b>3</b>           | Poco utile: tutti italiani   |
| 41        | Cittadinanza                   |                    |  |
| 42        | Codice titolo di studio        | <b>10</b>          |  |
| 43        | Titolo di studio               |                    |  |
| 44        | Codice condizione MdL          | <b>2</b>           | Disoccupato, in cerca di prima occupazione                               |
| 45        | Condizione MdL                 |                    |  |
| 46        | Codice durata ricerca          | <b>4</b>           |  |
| 47        | Durata ricerca                 |                    |  |
| 48        | Codice vulnerabilità           | <b>11</b>          |  |
| 49        | Vulnerabilità                  |                    |  |
| 50        | Data ingresso                  |                    |  |
| 51        | Data Uscita                    |                    |  |
| 52        | Stato partecipante             | <b>3</b>           |  |
| 53        | Ore frequenza                  |                    |  |

## 8. I risultati dell'indagine: gli effetti lordi

Tab. 5.1: Tassi di occupazione a 6 mesi per priorità

### Campione principale

|               | Occupati a 6 mesi | Non occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi | TOTALE |
|---------------|-------------------|-----------------------|---------------------|--------|
| Priorità 8.1  | 32                | 52                    | 38,10%              | 84     |
| Priorità 8.2  | 3                 | 2                     | 60,00%              | 5      |
| Priorità 9.4  | 0                 | 0                     | 0,00%               | 0      |
| Priorità 10.1 | 3                 | 7                     | 30,00%              | 10     |
| Priorità 10.2 | 9                 | 14                    | 39,13%              | 23     |
| Priorità 10.3 | 1                 | 0                     | 100,00%             | 1      |
| Totale        | 48                | 75                    | 39,02%              | 123    |

### Campione di controllo

|               | Occupati a 6 mesi | Non occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi | TOTALE |
|---------------|-------------------|-----------------------|---------------------|--------|
| Priorità 8.1  |                   |                       |                     |        |
| Priorità 8.2  |                   |                       |                     |        |
| Priorità 9.4  |                   |                       |                     |        |
| Priorità 10.1 |                   |                       |                     |        |
| Priorità 10.2 |                   |                       |                     |        |
| Priorità 10.3 |                   |                       |                     |        |
| Totale        | 77                | 79                    | 49,36%              | 156    |

Prima di commentare i risultati ottenuti attraverso questo esercizio di Placement, occorre osservare che la banca dati "Comunicazioni Obbligatorie, per 89 elementi campionari, non ha consentito di rilevare informazioni sufficienti per comprendere se gli elementi stessi fossero occupati a sei mesi dal termine degli interventi formativi a cui questi avevano partecipato (o avrebbero dovuto partecipare nel caso del campione di controllo). Tali mancanze informative hanno riguardato 56 elementi del campione principale e 33 elementi del campione di controllo: i risultati analizzati riguardano, quindi, 123 elementi del campione principale e 156 elementi del campione di controllo.

Qualora la Regione lo ritenga utile, è tuttavia, possibile provare a recuperare alcuni di questi dati mancanti attraverso la Banca Dati "Stati occupazionali".

Le differenze nei risultati del Placement 2020 – 2021 con i due esercizi precedenti sono notevolissime; occorre, tuttavia, considerare le performance così differenti alla luce del mutato contesto di riferimento: gli anni 2020 e 2021 sono, infatti, quelli maggiormente funestati dalla pandemia e del conseguente lockdown. In questo modo, il tasso di occupazione per coloro che hanno beneficiato delle politiche attive regionali passa dall'82% circa del 2019 al 39% dei due anni successivi. Tale riduzione si avverte anche per il campione di controllo anche se con differenze meno eclatanti: il tasso di occupazione passa dal 72,5% del 2019 al 49,4% degli anni 2020 e 2021.

Ciò che dovrebbe sorprendere maggiormente è il differenziale (ben 10 punti percentuali) a favore di coloro che non hanno frequentato le attività formative rispetto ai partecipanti alle iniziative di FSE. Tale contro-risultato può dipendere dal fatto che coloro che non hanno frequentato i corsi possono aver inseguito opportunità lavorative in settori o segmenti a rapido sviluppo come conseguenza di "nuovi mercati" creati dal lockdown.

Concentrandoci sui risultati del campione principale, appare difficile verificare performance diverse per gli interventi finanziati sui diversi obiettivi specifici. In effetti, gli obiettivi 8.1 e 10.2 che raggruppano la maggior parte degli elementi campionari mostrano tassi occupazionali vicini a quelli totali mentre gli obiettivi che mostrano performance più elevate riguardano numeri di casi piuttosto modesti che rischiano di non essere significativi.

Tab. 5.2: Tassi di occupazione a 6 mesi per genere

| <b>Campione principale</b> |                   |                       |                     |        |
|----------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|--------|
|                            | Occupati a 6 mesi | Non occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi | TOTALE |
| Femmine                    | 17                | 30                    | 36,17%              | 47     |
| Maschi                     | 31                | 45                    | 40,79%              | 76     |
| Totale                     | 48                | 75                    | 39,02%              | 123    |

| <b>Campione di controllo</b> |                   |                       |                     |        |
|------------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|--------|
|                              | Occupati a 6 mesi | Non occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi | TOTALE |
| Femmine                      | 32                | 42                    | 43,24%              | 74     |
| Maschi                       | 45                | 37                    | 54,88%              | 82     |
| Totale                       | 77                | 79                    | 49,36%              | 156    |

L'analisi della Tabella 5.2 evidenzia, in primis, tassi occupazionali più elevati per gli uomini piuttosto che per le donne; inoltre, le performance occupazionali di coloro che non hanno preso parte alle iniziative di FSE sono migliori, per entrambi i generi, rispetto ai partecipanti alle attività formative. Tuttavia, occorre notare come la frequenza agli interventi di politica attiva del lavoro varati dalla Regione riduce il differenziale occupazionale tra gli uomini e le donne (11 punti e mezzo per il campione di controllo e 4 punti e mezzo per il campione principale).

Tab. 5.4: Tassi di occupazione a 6 mesi per classe di età

| <b>Campione principale</b> |                   |                       |                     |        |
|----------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|--------|
| Classi di età              | Occupati a 6 mesi | Non occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi | TOTALE |
| A: - 19 e 364gg            | 4                 | 17                    | 19,05%              | 21     |
| B: 20 – 24 e 364gg         | 14                | 24                    | 36,84%              | 38     |
| C: 25 – 29 e 364gg         | 14                | 8                     | 63,64%              | 22     |
| D: 30 – 34 e 364gg         | 6                 | 6                     | 50,00%              | 12     |
| E: 35 – 44 e 364gg         | 4                 | 11                    | 26,67%              | 15     |
| F: 45 -                    | 6                 | 9                     | 40,00%              | 15     |
| Totale                     | 48                | 75                    | 39,02%              | 123    |

| <b>Campione di controllo</b> |                   |                       |                     |        |
|------------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|--------|
| Classi di età                | Occupati a 6 mesi | Non occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi | TOTALE |
| A: - 19 e 364gg              | 9                 | 11                    | 45,00%              | 20     |
| B: 20 – 24 e 364gg           | 16                | 19                    | 45,71%              | 35     |
| C: 25 – 29 e 364gg           | 12                | 15                    | 44,44%              | 27     |
| D: 30 – 34 e 364gg           | 5                 | 8                     | 38,46%              | 13     |
| E: 35 – 44 e 364gg           | 22                | 19                    | 53,66%              | 41     |
| F: 45 -                      | 13                | 7                     | 65,00%              | 20     |
| Totale                       | 77                | 79                    | 49,36%              | 156    |

La Tabella 5.4 fornisce elementi di analisi più interessanti rispetto alle tabelle precedenti. In questo caso, infatti, le differenze di performance tra i due campioni vengono ben rappresentate per le diverse classi di età.

In effetti, mentre i soggetti che non hanno partecipato alle iniziative formative mostrano tassi di occupazione medio alti (intorno al 45%) per le due classi di età più giovani e tassi elevati per le due classi di età più avanzate (rispettivamente 54 e 65%), per le stesse classi di età il campione di coloro che hanno frequentato la formazione mostrano i tassi di occupazione più bassi: in particolare la classe fino a 19 anni raggiunge un tasso di occupazione inferiore al 20% e la classe da 35 a 45 anni appena superiore al 25%.

Al contrario coloro che hanno partecipato agli interventi di politica attiva del lavoro raggiungono i tassi di occupazione più elevati nelle classi di età centrali (25 – 30 anni 64% circa e 30 – 35 anni 50%). Le motivazioni del successo occupazionale ottenuto dalle iniziative formative per le classi di età centrali meritano ulteriori approfondimenti da realizzare attraverso interviste ad hoc con i decisori ed i gestori delle attività formative presso la Regione.

Tab. 5.5: Tassi di occupazione a 6 mesi per livelli di titolo di studio

| Livelli di titolo di studio   | Campione principale |                       |                     |        | Campione di controllo |                       |                     |        |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|--------|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------|
|   | Occupati a 6 mesi   | Non occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi | TOTALE | Occupati a 6 mesi     | Non occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi | TOTALE |
| 1) Nessun titolo  | 0                   | 0                     | 0,00%               | 0      | 2                     | 2                     | 0,00%               | 4      |
| 2) Licenza elementare   | 0                   | 0                     | 0,00%               | 0      | 0                     | 0                     | 0,00%               | 0      |
| 3) Licenza Media e avviamento profess.                                    | 2                   | 6                     | 25,00%              | 8      | 12                    | 11                    | 52,17%              | 23     |
| 4) ITS, IFTS e Istr. Sec. di II grado senza accesso all'Università        | 2                   | 1                     | 66,67%              | 3      | 7                     | 3                     | 70,00%              | 10     |
| 5) Istruzione secondaria di II grado con accesso all'Università           | 34                  | 53                    | 39,08%              | 87     | 40                    | 49                    | 44,94%              | 89     |
| 6) Tutti i livelli di laurea, i dipl. accademici e i Dottorati di ricerca | 6                   | 15                    | 40,00%              | 25     | 16                    | 14                    | 53,33%              | 30     |
| Totale  | 48                  | 75                    | 39,02%              | 123    | 77                    | 79                    | 49,36%              | 156    |

L'analisi del tasso di occupazione per livelli di titolo di studio mostra come il campione di controllo veda sufficientemente rappresentate anche le classi di età 3 (licenza media) e 4 (IFTS e istruzione secondaria che non permette l'accesso all'Università). Questi due segmenti di potenziali lavoratori mostrano entrambi elevati tassi di occupazione.

La diversa composizione dei due campioni in termini di livelli di titolo di studio potrebbe, quindi, aver influito sulle differenze nei tassi totali di occupazione del campione principale e del campione di controllo.

Tab. 5.6: Gli occupati, nei campioni principali e di controllo, per tipologia contrattuale del nuovo lavoro

| Campione principale                |                   |                     | Campione di controllo              |                   |                     |
|------------------------------------|-------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------|---------------------|
|                                    | Occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi |                                    | Occupati a 6 mesi | % Occupati a 6 mesi |
| Lavoro a tempo indeterminato       | 7                 | 14,58%              | Lavoro a tempo indeterminato       | 18                | 23,68%              |
| Lavoro a tempo determinato         | 15                | 31,25%              | Lavoro a tempo determinato         | 30                | 39,47%              |
| Apprendistato professionalizzante  | 12                | 25,00%              | Apprendistato professionalizzante  | 11                | 14,47%              |
| Co.co.co                           | 1                 | 2,08%               | Co.co.co                           | 1                 | 1,32%               |
| Lavoro a domicilio e intermittente | 9                 | 18,75%              | Lavoro a domicilio e intermittente | 4                 | 5,26%               |
| Lavoro domestico                   | 0                 | 0,00%               | Lavoro domestico                   | 0                 | 0,00%               |
| Tirocinio                          | 4                 | 8,33%               | Tirocinio                          | 12                | 15,79%              |
| Totale                             | 48                | 100,00%             | Totale                             | 76                | 100,00%             |

Infine, negli esercizi di Placement precedenti, si era notato come coloro che avevano partecipato agli interventi di politica attiva del lavoro, avevano ottenuto contratti lavorativi più stabili rispetto ai soggetti appartenenti al campione di controllo.

In questo caso si verifica esattamente il contrario:

- Nel campione di controllo i primi due gruppi di lavoratori inseriti nel mercato del lavoro - quelli che hanno trovato un'occupazione più stabile attraverso contratti a tempo indeterminato e determinato – contano per il 63% circa del totale degli inserimenti ottenuti;

- Nel campione principale, gli inserimenti con occupazione più stabile (tempo indeterminato e tempo determinato) sommano insieme solo il 45% del totale dei lavoratori occupati a sei mesi dal termine delle attività formative.

A tale constatazione si può aggiungere che, se anche i contratti di apprendistato professionalizzante (che devono essere considerati giuridicamente quali contratti a tempo indeterminato) pesano assai di più per il campione principale che per il campione di controllo (25 contro 14%), questo elemento non consente di pareggiare i conti. I primi tre gruppi di inserimenti contano il 77% per il campione di controllo contro il 70% del campione principale.

Sebbene sia perturbante dal punto di vista scientifico il fatto che le attività formative finalizzate all'occupazione non riescano a produrre occupazione più stabile rispetto ad una modalità di ricerca del lavoro senza il supporto di attività di orientative e formative, non si può fare a meno di notare che la quota di nuovi lavori più formali, per i soggetti appartenenti ad entrambi i campi