



REGIONE TOSCANA - CENTRI PER L'IMPIEGO

POLITICHE
ATTIVE E SERVIZI
PER IL LAVORO:
IL MODELLO
TOSCANO

**Sala Pegaso,
Palazzo Strozzi Sacrati,
Firenze
9 maggio 2017**

REGIONE TOSCANA - CENTRI PER L'IMPIEGO

POLITICHE ATTIVE E SERVIZI PER IL LAVORO: IL MODELLO TOSCANO

Coordinamento e supporto redazionale:

Regione Toscana: Teresa Savino

Centro Studi Pluriversum: Francesco Caremani, Fabiana Mapelli, Maurizio Serafin

Progetto grafico e impaginazione

Centro Studi Pluriversum: Alessandro Bellucci

Realizzato nell'ambito della gara, finanziata con fondi POR FSE 2014 - 2020, relativa ai "Servizi al lavoro da erogare presso la rete dei Centri per l'Impiego (CPI) della Regione Toscana"

[Consorzio Servizi Lavoro - Pluriversum, IMOFOR Toscana, Mestieri Toscana, CINPA, Koiné, IAL Toscana, CONFORM, ASEV]

Politiche attive e servizi per il lavoro in Toscana

<i>Premessa - Gli obiettivi del convegno</i>	7
<i>Elementi di rilievo per una governance efficace e condivisa dei servizi per l'impiego e delle politiche del lavoro</i> Cristina Grieco , assessore Istruzione, Formazione e Lavoro, Regione Toscana	11
<i>Il sistema toscano e la legge di riordino istituzionale</i> Vittorio Bugli , assessore Finanze, Bilancio, Personale, Rapporti istituzionali, Regione Toscana	17
<i>Il modello organizzativo della rete dei CPI in Toscana</i> Antonio Davide Barretta , direttore generale, Regione Toscana	21
<i>Una nuova infrastruttura per un nuovo sistema delle politiche attive del lavoro</i> Giuliano Poletti , Ministro del Lavoro e Politiche sociali	27
<i>La strada giusta</i> Enrico Rossi , presidente della Regione Toscana	31

Il sistema toscano dei servizi al lavoro e delle politiche attive

<i>Il sistema toscano dei servizi al lavoro e delle politiche attive</i> Francesca Giovani , direttore Lavoro Regione Toscana	37
<i>Dalle Pari opportunità ai servizi per tutte/i</i> Marina Babboni , dirigente responsabile "Servizi per il Lavoro di Massa Carrara, Lucca, e Pistoia" Regione Toscana	43
<i>I servizi per la mobilità professionale: EURES</i> Simonetta Cannoni , dirigente responsabile "Servizi per il Lavoro di Pisa e Siena" Regione Toscana	49
<i>I servizi per il collocamento mirato (L. 68/99)</i> Paolo Grasso , dirigente responsabile "Servizi per il Lavoro di Arezzo, Firenze e Prato" Regione Toscana	53
<i>I servizi nelle aree di crisi</i> Laura Pippi , dirigente responsabile "Servizi per il Lavoro di Grosseto e Livorno" Regione Toscana	57

<i>Territorio e capitale sociale: i servizi per il lavoro come risorsa</i> Pier Giovanni Bresciani , psicologo, esperto di politiche e servizi per il lavoro, Università di Urbino	63
---	----

Il modello toscano di integrazione pubblico-privato

<i>Le tendenze del mercato del lavoro regionale e il ruolo dei CPI</i> Stefano Casini Benvenuti , direttore Istituto regionale per la programmazione economica della Toscana	69
<i>Il rapporto pubblico-privato nei servizi al lavoro</i> Maurizio Serafin , Consorzio Servizi Lavoro	73
<i>La rete sindacale e il ruolo delle parti sociali</i> Ciro Recce , segretario Generale aggiunto Cisl Toscana	79
<i>La rete sindacale dell'orientamento</i> Monica Stelloni , coordinatrice del dipartimento Politiche del lavoro, Cgil Toscana	83
<i>La rete sindacale e il ruolo dei CPI</i> Rodolfo Zanieri , Uil	87
<i>Il ruolo dei consulenti del lavoro</i> Gloria Cappagli , presidente Ordine dei Consulenti del lavoro Toscana	89
<i>Il ruolo delle Agenzie per il lavoro</i> Mauro Boati , responsabile Area politiche attive Assolavoro	93
<i>Disabili e mondo del lavoro</i> Antonio Quatraro , Federazione delle Associazioni Nazionali Disabili	97

Premessa

Gli obiettivi del convegno

Il convegno è stato l'occasione per fare il punto sull'attuazione in Toscana della riforma del mercato del lavoro (D.Lgs. 150/2015).

Gli interventi che leggerete presentano le scelte adottate dalla Regione in materia di riordino istituzionale rispetto alla funzione del mercato del lavoro, e descrivono il modello organizzativo e di gestione regionale delle politiche attive incentrato sulla governance pubblica dei Centri per l'Impiego, rafforzata dalla sinergia tra i servizi pubblici e i soggetti privati accreditati, anche al fine di attuare in maniera integrata nuovi interventi, come l'assegno di ricollocazione previsto dal Jobs Act, inducendo comportamenti proattivi del cittadino e garantendogli un sostegno specialistico e intensivo nella ricerca di un nuovo lavoro.

La giornata si è aperta con il confronto in merito alle questioni della governance complessiva del sistema nazionale dei servizi per il lavoro, e della discussione in atto all'interno della conferenza delle Regioni. A tale proposito, al Ministro Poletti è stata sottolineata l'esigenza condivisa all'interno della Commissione della Conferenza delle Regioni, di sviluppare una strategia complessiva delle Regioni e delle Province autonome per arrivare all'organizzazione di un nuovo sistema delle politiche per il lavoro, all'interno del perimetro delineato dalla Costituzione (confermato dall'esito del referendum dello scorso dicembre) e dal quadro normativo vigente. Proprio l'esito referendario rende fondamentale il rilancio di una funzione propulsiva delle Regioni sul tema del lavoro, che si sono viste confermare le proprie competenze in materia di lavoro e formazione.

Pertanto è stata condivisa la necessità di superare la fase transitoria e dare stabilità al sistema dei servizi e delle politiche per il lavoro, procedendo rapidamente al completamento del trasferimento delle competenze e del personale dei Centri per l'Impiego.

Nella prima sessione dei lavori si è entrati nel merito della presentazione del sistema toscano dei servizi al lavoro e delle politiche attive, dei risultati raggiunti e delle tendenze in atto. La Regione ha, infatti, ereditato dalle Province una profonda varietà organizzativa e gestionale per quanto riguarda le risorse umane dedicate, le modalità di erogazione dei servizi, le procedure e gli strumenti operativi: con il lavoro avviato dalla Direzione Lavoro e dai quattro Uffici comuni si sta puntando a un modello organizzativo e gestionale omogeneo sul territorio in grado di realizzare risultati e strumenti universali, facendo tesoro del contributo, delle professionalità e delle esperienze maturate nei territori. La Toscana è stata la prima regione a dotarsi di una Carta dei Servizi, può avvalersi di un avanzato Sistema informativo (IDOL) per la gestione e il monitoraggio degli interventi, e, con l'obiettivo di potenziamento della capacità di risposta e di ulteriore qualificazione dei

servizi verso cittadini e imprese, ha aggiudicato una gara unica per l'affidamento dei servizi al lavoro su un unico lotto regionale che ha garantito prestazioni aggiuntive sempre in un'ottica di uniformità e omogeneità delle prestazioni.

Nella seconda sessione dei lavori con rappresentanti delle parti sociali, delle agenzie private per il lavoro e dei consulenti del lavoro è stato affrontato il tema del rapporto pubblico-privato, illustrando le specificità del modello toscano di integrazione complementare oltre che le esperienze esistenti di collaborazione (ad esempio: Garanzia Giovani e Prometeo 4.0) e delle possibili prospettive future.

Elementi di rilievo per una governance efficace e condivisa dei servizi per l'impiego e delle politiche del lavoro

Premessa

Da tempo la Regione Toscana, nell'ambito della IX Commissione della Conferenza delle Regioni, sostiene con forte convinzione l'esigenza di sviluppare una *vision* congiunta delle Regioni e delle Province autonome per la governance e per l'organizzazione di un nuovo sistema delle politiche attive e dei servizi per il lavoro, nel perimetro delineato dalla Costituzione e dal quadro normativo vigente.

Tale convinzione ha, di fatto, ispirato e influenzato tutto il percorso di confronto tra le Regioni e il Governo sul testo della legge delega e sui provvedimenti attuativi del Jobs Act, con richieste puntuali da parte delle Regioni di

emendamento al testo normativo, che andassero nella direzione di un sistema a vocazione nazionale, fortemente radicato sui territori e su una rete di strutture/agenzie regionali. Sul piano amministrativo, la cornice introdotta dalla Legge delega n. 183/2014 e declinata dal D.Lgs. 150/2015 – nel suo intrecciarsi con i processi di riforma in atto sul versante dell'attuazione della Legge

56/2014 (cd. Legge Delrio) – assegna, infatti, alla titolarità delle Regioni la gestione dei CPI e delle misure di politica attiva da erogare attraverso gli stessi, ovvero attraverso la rete dei soggetti accreditati.

In questa logica, la Regione Toscana, già prima dell'approvazione della legge n. 183/2014 di riforma del mercato del lavoro, ha adottato una normativa regionale (legge regionale n. 59/2014, che modifica la legge regionale n. 32/2002) tesa a predisporre gli elementi salienti del modello toscano di erogazione dei servizi per il lavoro, a partire dall'istituzione di un'Agenzia regionale del lavoro, come ente regionale di riferimento per l'organizzazione e la gestione dei servizi per l'impiego sul territorio regionale e del relativo personale, una volta che fosse conclusa la fase transitoria. L'avvio del funzionamento dell'Agenzia è stato necessariamente rinviato e condizionato alla definizione, congiunta con il livello centrale, delle condizioni giuridiche, strutturali, finanziarie per la sua concreta operatività. Nelle more che si definisse il panorama istituzionale di riferimento, è comunque proseguito a livello regionale un percorso graduale di riallocazione dei CPI e del personale di derivazione provinciale, in concomitanza con lo svilupparsi della

Cristina Grieco

Assessore Istruzione, Formazione
e Lavoro, Regione Toscana

riflessione sul futuro del sistema nel confronto continuo con le altre amministrazioni regionali e con il livello centrale. Dal primo gennaio 2016, la Regione Toscana ha pertanto assunto le funzioni e i compiti relativi ai servizi e alle politiche del lavoro svolti fino a tale data dai Centri per l'Impiego delle Province.

Parimenti, alla luce delle disposizioni introdotte dal D.Lgs. 150/2015, la Regione Toscana con L.R. n. 82/2015, come modificata dalla L.R. 9/2016, ha provveduto a recepire e sviluppare nel proprio modello le novità introdotte dalla normativa nazionale.

Oggi che, alla luce dell'esito della consultazione referendaria sull'assetto costituzionale, lo scenario di riferimento si è chiarito e cristallizzato, si ritiene ancor più fondamentale rilanciare una funzione propulsiva delle amministrazioni regionali sul tema del lavoro, avviando un ragionamento condiviso sull'impostazione del mercato del lavoro che prenda le mosse dalla conferma, in capo alle Regioni, delle competenze legislative in materia di politiche attive del lavoro e della formazione.

Alla base, si pone l'esigenza di procedere secondo la logica della leale cooperazione interistituzionale come criterio guida per affrontare gli interventi nelle materie a potestà concorrente. In tale ambito, occorre uscire dalla prospettiva transitoria e proporre una riflessione sistemica, che guardi al futuro dei nostri servizi per il lavoro per renderli in grado di rispondere efficacemente alle esigenze dei cittadini, oltre che di assicurare le molteplici attività previste dalla legge nazionale come LEP (Livelli essenziali di prestazione).

1) Sviluppo di un ragionamento congiunto per un nuovo modello di governance

Si pone, a monte, la necessità di definire un modello di governance condiviso tra i soggetti istituzionali, che delinei in modo chiaro ruoli, funzioni e responsabilità di ciascuno e individui obiettivi certi e ambiziosi per migliorare concretamente lo stato di erogazione dei servizi per l'impiego. Ciò, peraltro, risponde alla *ratio* della stessa normativa in vigore: il D.Lgs. 150/2015, in principio all'articolo 2, prevede la pianificazione congiunta – tramite DM da adottare previa intesa tra lo Stato e le Regioni – delle linee di indirizzo triennali e degli obiettivi annuali delle politiche del lavoro e la specificazione dei LEP e degli standard di servizio in materia. Pertanto, un ragionamento sull'impostazione del modello appare quanto mai funzionale e propedeutico alla stesura del citato DM, in quanto ne costituisce il naturale fondamento su cui potranno essere costruite, in modo solido, le politiche territoriali del lavoro.

Si ritiene che un modello di governance efficace del mercato del lavoro debba prevedere un quadro di riferimento nazionale comune, declinato a livello territoriale, nel rispetto dei LEP che devono valere, senza discriminazioni, su tutto il territorio nazionale. Alla luce dell'assetto costituzionale delle competenze e tenendo conto dell'impostazione organizzativa dei servizi definita dal D.Lgs. 150/2015, si rilancia pertanto l'idea di un sistema lavoro, caratterizzato da un'Agenzia nazionale a carattere snello e con funzioni di indirizzo generale e da organismi regionali responsabili della programmazione e gestione dei servizi, che regolano e organizzano gli interventi sul territorio, in un positivo rapporto pubblico-privato, ferma restando per le

Regioni la facoltà di adottare proprie soluzioni, purché sia garantita l'interoperabilità di tutti i livelli coinvolti. Nel perimetro della governance definita dai soggetti titolari delle competenze in materia di politiche del lavoro (Ministero del Lavoro e Regioni e PA) va, infatti, collocato e interpretato il ruolo dell'ANPAL, come agenzia strumentale del Ministero del Lavoro, per una migliore valorizzazione e un'ottimizzazione degli interventi, tenendo conto delle funzioni strumentali e di raccordo che l'Agenzia nazionale è oggi chiamata a svolgere, ai sensi della normativa nazionale (art. 9 del D.Lgs. 150/2015), in una chiave di complementarità e di coerenza con il quadro programmatico e gestionale dei servizi e delle politiche attive che resta in capo alle Regioni e PA. In questo ragionamento, le competenze e i compiti integrati dello Stato e delle Regioni prevedono l'attribuzione al livello centrale dei compiti relativi alla garanzia, verifica e controllo a livello centrale dei LEP e degli standard dei servizi, che siano comprensivi del personale preposto e delle risorse finanziarie necessarie alla sostenibilità del sistema, tenendo conto dei processi riorganizzativi in atto. Le Regioni, tramite

le Agenzie regionali (o attraverso modelli di governance basati su una rete dei soggetti accreditati), sono invece titolari dell'articolazione territoriale dei servizi e dell'attuazione delle politiche del lavoro nei rispettivi sistemi, assicurando il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni, definiti e sostenuti a livello nazionale.

Tale modello, per funzionare, necessita, tuttavia, di "gambe per camminare"; in particolare, richiede un impegno deciso da parte di tutte le amministrazioni coinvolte e da parte del Governo centrale, per uscire dalla logica transitoria che ha guidato l'attuazione nell'ultimo biennio dell'Accordo Quadro in materia di politiche attive del 30 luglio 2015 e il suo rinnovo per il 2017. Occorre ora fare un salto di qualità per dare continuità e stabilità organizzativa e professionale ai CPI, dopo gli step intermedi che le Regioni, tra cui *in primis* la Regione Toscana, hanno compiuto, con atto di responsabilità, nel medio periodo per salvaguardare il sistema, attraverso la riconduzione del personale provinciale nell'ambito di soluzioni organizzative tese a tutelare il lavoro degli operatori. Così in Regione Toscana si è optato per un processo di graduale riconduzione del personale dei CPI presso l'amministrazione regionale, attraverso il ri-

corso agli istituti del comando e dell'avvalimento, in attesa di una chiarezza su un duplice versante: assetto costituzionale e risorse stabili per il sistema. La costituzione di un sistema nazionale del lavoro potrebbe oggi essere l'occasione per affrontare le criticità attualmente presenti in termini di risorse umane e finanziarie dei CPI, più volte sottolineate nelle sedi istituzionali.

2) Operatività a regime del sistema dei servizi per il lavoro

Con l'Accordo Quadro in materia di politiche attive del 30 luglio 2015 e con il suo rinnovo per il 2017 le Regioni e lo Stato hanno affrontato con spirito di collaborazione interistituzionale e in una dimensione transitoria la questione relativa al personale dei CPI e agli oneri di funzionamento, per garantire



Tale modello, per funzionare, necessita, tuttavia, di "gambe per camminare"; in particolare, richiede un impegno deciso da parte di tutte le amministrazioni coinvolte e da parte del Governo centrale.

una continuità al sistema, in attesa che si chiarisse lo scenario costituzionale. Proprio in questi giorni, infatti, si sta lavorando per pervenire alla sottoscrizione della nuova convenzione attuativa dell'Accordo per l'anno in corso, nella consapevolezza, tuttavia, che si tratta di soluzioni temporanee e che bisogna, da subito, definire le condizioni strutturali per il prosieguo dei servizi dal 2018. Stato e Regioni sono dunque chiamati a lavorare al nodo delle risorse umane e finanziarie necessarie per l'effettivo rilancio a regime dei servizi, individuando modalità omogenee e canali di bilancio adeguati per il sostegno economico e per il completamento dei percorsi di allocazione del personale, superando la situazione di profonda incertezza in cui da tempo vivono i lavoratori, garantendo la continuità e l'efficienza del sistema e la sua capacità di svolgere, in ciascun territorio, le funzioni assegnate dal D.Lgs. 150/2015.

In questa prospettiva, prioritaria appare la questione del personale a tempo indeterminato dei CPI, che dovrebbe legittimamente poter seguire l'allocazione al livello regionale delle relative funzioni, come ribadito dalla stessa giurisprudenza costituzionale. Tuttavia, trattandosi di materia a competenza concorrente, per completare il trasferimento del personale in capo alle Regioni occorre che lo Stato si assuma la dovuta responsabilità finanziaria di tale processo, garantendo la piena copertura dei costi del personale, così come ha svolto un ruolo generale di regolazione del sistema attraverso il Jobs Act. Parimenti, occorre ragionare per una stabilizzazione del personale precario dei CPI, che per anni ha prestato il proprio servizio presso il sistema regionale dei servizi per l'impiego, seppur con diverse modalità organizzative; si tratta di un bagaglio di competenze professionali qualificate che non deve essere disperso.

In questa prospettiva, inoltre, si condivide la necessità di pervenire alla definizione congiunta di un Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva, con l'immissione di 1.600 operatori aggiuntivi a valere sulla programmazione operativa nazionale, per dotare il sistema di nuove e qualificate risorse umane, affinché possa svolgere le numerose attività che la norma nazionale ora gli affida e che rappresentano LEP. In questo ambito, si concorda sull'obiettivo di definire un quadro di riferimento per orientare l'utilizzo delle risorse afferenti alla programmazione operativa nazionale e regionale verso obiettivi concordati per il miglioramento e la qualificazione dei servizi per l'impiego. Resta ferma, tuttavia, la necessità di prevedere il giusto grado di autonomia e flessibilità nelle modalità d'ingaggio di tale personale addizionale, nel rispetto delle regole che presidono l'utilizzo dei fondi europei.

3) Sostenibilità generale dei LEP in materia di politiche del lavoro

Come ricordato, il D.Lgs. 150/2015, all'articolo 2, prevede la pianificazione congiunta – tramite DM da adottare previa intesa tra lo Stato e le Regioni – delle linee di indirizzo triennali e degli obiettivi annuali delle politiche del lavoro e la specificazione dei LEP e degli standard di servizio in materia. Fermo restando, infatti, il carattere integrativo e non sostitutivo delle risorse derivanti dalla programmazione dei fondi europei, occorre garantire la piena esigibilità da parte dei cittadini delle prestazioni essenziali in materia di politiche attive individuate dal D.Lgs. 150 e classificate quali LEP (a norma dell'art. 28) nell'ambito di un sistema che contempri canali ordinari e

continuativi di finanziamento. In tal senso, in seno al Coordinamento delle Regioni è in corso una riflessione sui livelli essenziali per un confronto successivo con il Ministero del Lavoro, al fine di approfondire le modalità per uscire dalla temporaneità e rendere il sistema in grado di funzionare a regime attraverso risorse nazionali ordinarie, radicate sulla fiscalità generale. Un esempio utile, cui poter fare riferimento, è costituito dalla sanità, in cui i LEA sono finanziati attraverso fondi nazionali a carattere ordinario.

4) Qualificazione del sistema toscano

La Regione Toscana persegue la volontà di rafforzare il ruolo dei Centri per l'Impiego puntando all'offerta di servizi sempre più qualitativi.

A fine dicembre la Giunta ha approvato la Carta dei Servizi dei Centri per l'Impiego, con l'obiettivo di garantire l'informazione chiara e trasparente sui servizi erogati dagli stessi nel rispetto della legislazione vigente. Nell'erogazione dei servizi per il lavoro la Carta s'ispira ai principi di uguaglianza, imparzialità, accessibilità, partecipazione, efficienza ed efficacia, trasparenza, continuità e gratuità, oltre agli obiettivi strategici individuati in coerenza con le disposizioni previste dal D.Lgs. 150/2015. La loro attività è orientata alla personalizzazione del servizio, al fine di costruire un percorso di servizi centrato sulle specifiche esigenze e caratteristiche del singolo lavoratore, che consenta, da un lato, una maggiore efficacia delle misure di politica attiva poste in atto e, dall'altro lato, un uso più mirato delle risorse necessarie per la loro attuazione.

Proprio per garantire un servizio efficiente, personalizzato e trasparente e un aiuto concreto a reperire personale piuttosto che a inserirsi o reinserirsi nel mercato del lavoro, la Regione Toscana ha predisposto – già nel marzo 2016 – il finanziamento, con fondi europei, di una gara unica regionale per l'erogazione dei servizi dei CPI, in un'ottica di potenziamento della capacità di risposta dei Centri per l'Impiego.

Tutte le persone in cerca di un impiego potranno avvalersi delle politiche attive del lavoro finanziate dalla Regione Toscana ed erogate presso i propri Centri per l'Impiego: servizi di consulenza orientativa personalizzata per analizzare caratteristiche personali, interessi e competenze, finalizzati alla costruzione del progetto formativo e/o professionale, anche in relazione alle tendenze del mercato del lavoro e ai fabbisogni professionali espressi dalle imprese; informazioni sul mondo del lavoro, sui corsi di formazione e sulle modalità di ricerca di un'occupazione; servizi di accompagnamento al lavoro e attività di incrocio tra domanda e offerta di lavoro; supporto nella ricerca di opportunità di lavoro nei paesi della Comunità Europea (EU-RES); nel caso di utenti giovani informazioni e servizi relativi a programmi europei, nazionali e/o regionali dedicati specificatamente ai giovani (Giovanisì, Garanzia Giovani, ecc.). Un ulteriore obiettivo che si pone il sistema regionale dei Centri per l'Impiego è quello di rafforzare i servizi rivolti alle imprese (informazione e consulenza su normativa sul lavoro, su incentivi e agevolazioni, analisi dei fabbisogni di professionalità, ricerca e selezione di personale attinente ai profili richiesti, ecc.), con la consapevolezza che un maggior collegamento con il sistema produttivo è condizione imprescindibile per favorire la connessione tra i servizi di orientamento e quelli di intermediazione, al fine di potenziare la capacità di risposta nei confronti sia degli utenti che del sistema delle imprese.

Il sistema toscano e la legge di riordino istituzionale

La Toscana è stata la prima Regione italiana a dotarsi di una legge di riordino istituzionale per risolvere il nodo del riassorbimento delle funzioni e del personale delle Province.

Si è trattato del più pesante riordino istituzionale degli ultimi decenni che ha determinato grandi cambiamenti rispetto al ruolo della Regione, non più solo ente di legislazione e programmazione ma anche ente gestore di molte funzioni, dall'agricoltura alla caccia e pesca, dall'ambiente alla difesa del suolo, dalla formazione professionale alla realizzazione e manutenzione della viabilità regionale, con il conseguente passaggio dalle Province alla Regione di circa 1.000 dipendenti. Tale riassetto costituisce una grande opportunità per riavvicinare i cittadini alle istituzioni, semplificare la pubblica amministrazione, aumentarne la trasparenza e la produttività.

Per quanto concerne la funzione del mercato del lavoro, a fine 2015, in attesa degli esiti del dibattito sulla riforma costituzionale che si è conclusa l'anno successivo, comunque la scelta della Regione Toscana è stata quella di

assumere a partire dal 1 gennaio 2016 le funzioni delle Province di gestione delle politiche attive del lavoro e la responsabilità dei Centri per l'Impiego, con la firma (prima Regione in Italia) della Convenzione con il Ministero il 5 novembre 2015.

Successivamente, con la L.R. 28 dicembre 2015 n. 82 "Disposizioni di carattere finanziario. Collegato alla legge di stabilità per l'anno 2016", la Regione ha adottato

disposizioni di prima attuazione del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150, in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, necessarie per l'esercizio della funzione da parte della Regione Toscana, prevedendo a partire dal 2016 il ricorso all'avvalimento degli uffici e al comando di personale delle Province e della Città Metropolitana impiegato a tempo determinato e indeterminato nei servizi per l'impiego, garantendo, mediante la stipula di apposite convenzioni con le Province, la continuità dei servizi e il mantenimento del personale. La normativa nazionale non prevedeva in quella fase la possibilità, che la Regione Toscana avrebbe invece voluto, di un passaggio diretto dei dipendenti delle Province alla Regione ma solo forme di utilizzo del personale.

Il personale dipendente impegnato nei servizi per il lavoro è pari a 424 unità (di cui 99 a tempo determinato). Il personale in avvalimento è pari a 406 unità (di cui 93 a tempo determinato). Il personale comandato è pari a 18 unità (di cui 6 a tempi determinato).

Tra il 2012 e il 2017 il personale impegnato nel mercato del lavoro è calato

Vittorio Bugli

Assessore Finanze, Bilancio,
Personale, Rapporti istituzionali,
Regione Toscana

di oltre 143 unità (di cui 141 a tempo indeterminato) con una flessione superiore al 25%. Tra il 2016 e il 2017 il personale è calato di oltre 32 unità (di cui 29 a tempo indeterminato) con una flessione pari al 7%.

Nell'ultimo biennio quindi Regioni e Governo hanno cooperato per individuare, nel periodo transitorio, soluzioni sostenibili per affrontare la situazione dei CPI e del relativo personale: con la firma dell'Accordo quadro del 30 luglio 2015 e il successivo rinnovo del 22 dicembre scorso, Governo e Regioni si sono impegnati a garantire congiuntamente la continuità di funzionamento dei Centri per l'Impiego, e a reperire le risorse per i costi del personale e per gli oneri di funzionamento, nella misura di 2/3 a carico del Governo e di 1/3 a carico delle Regioni.

L'attenzione delle istituzioni si è rivolta anche al personale a tempo determinato dei CPI, che negli anni ha prestato la propria attività e che rappresenta un bagaglio di competenze e professionalità che non può essere disperso. Regioni e amministrazioni centrali hanno lavorato congiuntamente per l'inserimento nella legge di bilancio per il 2017 di un emendamento, che ha consentito la proroga dei contratti a tempo determinato dei lavoratori dei CPI, che in Toscana sono circa un centinaio.

Ora siamo giunti al punto in cui è necessario superare la fase transitoria e dare stabilità al sistema italiano dei servizi e delle politiche attive per il lavoro sin dal 2018.

Le funzioni relative al mercato del lavoro, che la riforma Delrio pone fra le "non fondamentali", ricadono nella sfera di responsabilità istituzionale e nelle competenze delle Regioni. Trattandosi, tuttavia, di competenza concorrente e non esclusiva, lo Stato è altrettanto responsabile sia per gli aspetti di regolazione generale (principi) che per gli aspetti finanziari, anche considerando che la stessa riforma del Jobs Act li qualifica come LEP, e come tali rientranti nella competenza statale ex art. 117 della Costituzione.

Pertanto, sarà necessario procedere al completamento della Legge 56 del 2014 con il trasferimento delle competenze e del personale dei CPI. La presa in carico di tale personale da parte delle Regioni sarà possibile solo al verificarsi di determinate condizioni di natura giuridica e finanziaria.

a) Presupposti giuridici

L'immissione del personale ex provinciale dei CPI in Regione/Agenzie Regionali non deve compromettere le possibilità assunzionali delle amministrazioni interessate; pertanto il trasferimento dovrà avvenire in totale deroga ai vincoli e ai limiti di spesa, nonché alle capacità assunzionali previste dalla normativa vigente.

Occorre prevedere, in analogia all'impegno assunto dal governo in Conferenza Stato-Regioni per le altre funzioni provinciali oggetto di riordino, la possibilità da parte delle Regioni "di incrementare le risorse dei fondi per la contrattazione decentrata per il riequilibrio, graduale e nell'arco di cinque anni, del trattamento economico accessorio del personale" che transiterà



Nell'ultimo biennio quindi Regioni e Governo hanno cooperato per individuare, nel periodo transitorio, soluzioni sostenibili per affrontare la situazione dei CPI e del relativo personale.

dalle Province/Città metropolitane alla Regione o negli enti strumentali. È necessario prevedere l'estensione del regime delle stabilizzazioni previsto dalla riforma Madia (almeno tre anni di servizio) anche al personale dei CPI a oggi formalmente dipendente dalle amministrazioni provinciali, individuando di conseguenza adeguate risorse finanziarie.

b) Presupposti finanziari

La premessa è che esiste un principio fondamentale dell'ordinamento giuridico italiano (affermato di recente anche dalla Corte costituzionale) secondo il quale le funzioni sono collegate in modo indissolubile con le proprie risorse (umane, strumentali e finanziarie).

Ciò pone in capo al Governo un vero e proprio "dovere giuridico" di completare la riforma Delrio riattribuendo le risorse già in capo alle Province agli enti subentranti nelle funzioni di queste ultime.

Le risorse finanziarie dovranno quindi essere a carico del Governo, rappresentando i CPI un livello essenziale delle prestazioni, e dovranno necessariamente essere strutturali.

Su questo tema si è avviato il confronto con il Governo e Regioni (I Commissione e IX Commissione) e i necessari approfondimenti relativi alle varie tipologie di personale impiegato e ai relativi costi, al fine di pervenire a quantificare le necessarie risorse statali per garantire il raggiungimento dei LEP sull'intero territorio nazionale.

Il modello organizzativo della rete dei CPI in Toscana*

La Regione Toscana ha sottoscritto (prima in Italia) la Convenzione con il Ministero il 5 novembre 2015 assumendosi a partire dal 2016, oltre alle funzioni di programmazione, le funzioni di gestione delle politiche attive del lavoro e la responsabilità dei Centri per l'Impiego, nodi territoriali fondamentali per l'attuazione delle politiche attive del lavoro. La convenzione è stata prorogata anche per il 2017 tramite il rinnovo dell'Accordo Quadro Stato-Regioni/Province Autonome in data 22 dicembre 2016.

Grazie alla velocità di risposta della nostra regione (lo schema di convenzione è stato approvato in sede di Conferenza delle Regioni in data 20 ottobre 2015) è stato possibile garantire i servizi senza soluzione di continuità. I centri in raccordo con la struttura regionale preposta si occupano, tra l'altro, dei servizi per il lavoro e del sistema informativo del lavoro, degli interventi regionali, statali e comunitari per il sostegno e lo sviluppo dell'occupazione, delle vertenze e crisi aziendali, degli ammortizzatori sociali e del collocamento mirato delle persone con disabilità.

In attuazione della Convenzione, la Regione ha assunto a partire dal 2016, oltre alle funzioni di programmazione, le funzioni di gestione delle politiche attive del lavoro e la responsabilità dei Centri per l'Impiego, nodi territoriali fondamentali per l'attuazione delle politiche attive del lavoro; tanto più in una fase delicata, come quella attuale, di progressiva messa a regime delle di-

sposizioni normative previste dal D.Lgs. 150/2015 in riferimento ai livelli essenziali delle prestazioni e ai meccanismi di condizionalità più stringenti tra erogazione di sussidi e sostegno al reddito e adesione a misure di politica attiva.

La Toscana, con la L.R. 28 dicembre 2015 n. 82 "Disposizioni di carattere finanziario. Collegato alla legge di stabilità per l'anno 2016" ha adottato disposizioni di prima attuazione del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150, in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, necessarie per l'esercizio della funzione da parte della Regione Toscana, prevedendo il ricorso all'avvalimento degli uffici e al comando di personale delle Province e della Città Metropolitana impiegato a tempo determinato e indeterminato nei servizi per l'impiego, garantendo, mediante la stipula di apposite convenzioni con le Province, la continuità dei servizi e il mantenimento del personale.

Antonio Davide Barretta
Direttore generale, Regione
Toscana

* Si pubblica la nota del Direttore generale Barretta che non ha potuto partecipare al convegno per concomitanti impegni istituzionali.

Al fine di garantire la continuità dei servizi per l'impiego (essenziali per i cittadini e le imprese) e al contempo il mantenimento del personale, delle professionalità e delle esperienze maturate negli anni a livello territoriale, la Regione Toscana ha stipulato alla fine del 2015 apposite convenzioni con le Province e la Città Metropolitana, prevedendo il ricorso all'avvalimento degli uffici e del personale impiegato a tempo determinato e indeterminato nei servizi per l'impiego e cofinanziando gli oneri di funzionamento dei CPI. Si precisa che le disposizioni della L.R. n. 82/2015 hanno "efficacia per l'anno 2016, nonché, per gli anni 2017 e 2018, fermo restando l'assetto delle competenze in materia di mercato del lavoro definito dal D.Lgs. 150/2015 e subordinatamente al rinnovo della convenzione".

La Regione Toscana, prima in Italia ha approvato nel 2014 una legge (L.R. 59/2014 che ha modificato la L.R. 32/2002) non impugnata dal Governo, che prevedeva l'istituzione dell'Agenzia regionale del lavoro nella quale far confluire competenze e personale dei servizi per il lavoro provinciali e che definiva gli assetti organizzativi dell'Agenzia, chiamata a dare attuazione alle politiche attive del lavoro e ad assicurare il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni.

In attesa della definizione della riforma del titolo V della Costituzione e dell'assetto delle competenze in materia di mercato del lavoro così come stabilito dal D.Lgs. 150/2015 e subordinatamente al rinnovo delle convenzioni Stato-Regione, il percorso istitutivo dell'Agenzia è stato sospeso dalla Legge 82/2015 a partire dal 1 gennaio 2016 e sino al 31 dicembre 2018. La Giunta regionale dovrà presentare al Consiglio regionale una proposta di legge di complessiva revisione delle disposizioni della L.R. 32/2002 in materia di mercato del lavoro entro il 30 settembre 2018.

A partire dal 2018, il nuovo assetto delle competenze istituzionali sul lavoro potrà prevedere che vengano attribuite alle Regioni forme e condizioni particolari di autonomia, opportunità di cui la Regione Toscana ha sempre inteso avvalersi.

Il modello organizzativo attualmente vigente dovrebbe rappresentare pertanto una fase propedeutica all'istituzione dell'Agenzia Regionale.

In questa fase di riorganizzazione dei servizi per l'impiego l'obiettivo perseguito è la costituzione di un modello organizzativo e gestionale omogeneo sul territorio al fine di produrre una universalità di strumenti e di risultati.

Attualmente esso prevede una Direzione Regionale al Lavoro, istituita con Delibera della Giunta Regionale n. 30 del 26/01/2016 recante all'interno della quale con DD n. 685/2016 sono transitati il Settore Lavoro e le quattro strutture dirigenziali Servizi per il lavoro territoriali, istituiti con DD 6443/2015.

Al Settore Lavoro sono attribuite le competenze relative a politiche attive e passive del lavoro, programmazione e gestione d'interventi relativi a progetti regionali, statali, comunitari, e delle misure dei fondi strutturali, interventi a fronte di vertenze o crisi aziendali, sistema informativo del lavoro.

Ai quattro Settori Servizi per il lavoro, sono attribuite le competenze relative alla gestione amministrativa in materia di politiche attive del lavoro, operatività e funzionalità dei Centri per l'Impiego, gestione delle misure di attivazione dei beneficiari di ammortizzatori sociali.

Inoltre, a ciascuno dei 4 dirigenti sono attribuite funzioni di coordinamento trasversale per i seguenti ambiti tematici:

- Servizi per il collocamento mirato delle persone con disabilità (L. 68/99);
- Servizi per la mobilità geografica, EURES;
- Pari opportunità e politiche di genere in materia di lavoro, misure di sostegno all'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati;
- Sistema regionale di accreditamento dei servizi al lavoro.

Come già specificato la Regione Toscana con L.R. n. 82/2015 ha previsto per la gestione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, necessarie per l'esercizio della funzione da parte della Regione Toscana in materia di mercato del lavoro, il ricorso all'avvalimento degli uffici e al comando di personale delle Province e della Città Metropolitana.

La rete regionale dei servizi per il lavoro è costituita da 45 sedi dei Centri per l'Impiego e 9 servizi territoriali.

La multiformità e la frammentazione delle soluzioni organizzative e gestionali adottate nel corso degli anni dalle Province (oltre 40 gare), in funzione sia del bacino di utenti sia delle caratteristiche socio-economiche dei territori, ci ha indotto necessariamente a ricondurre a uniformità e coerenza sia le procedure che la distribuzione territoriale dei servizi. A tal proposito è stata elaborata la Carta dei Servizi che dovrà rendere omogenei standard e procedure in tutti i territori.

Per lo stesso fine è stata indetta (con decreto dirigenziale n. 1749 del 13/04/2016) la procedura aperta per l'affidamento dei "Servizi al lavoro da erogare presso la rete dei Centri per l'Impiego (CPI) della Regione Toscana", alla luce dei livelli essenziali delle prestazioni introdotte dal Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 "Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive". La Regione Toscana ha ritenuto necessario articolare la gara unica a livello regionale in un unico lotto, al fine di garantire uniformità e omogeneità delle prestazioni di politiche attive sull'intero territorio regionale. La gara è stata aggiudicata con Decreto n. 12613 del 18/11/2016.

I servizi oggetto della prestazione si articolano in:

1) Area 1 "Accoglienza e consulenza orientativa I livello"

1.1 Servizio di accoglienza e autoconsultazione

1.2 Servizio di consulenza orientativa di I livello

2) Area 2 "Accompagnamento e tutoraggio individuale e consulenza di II livello"

2.1 Servizio di informazione strutturata e formazione orientativa di gruppo

2.2 Servizio di orientamento fasce deboli

2.3 Servizio di mediazione linguistico-culturale

2.4 Servizio di consulenza orientativa di II livello

2.5 Servizio Promozione Tirocini

3) Area 3 "Incontro domanda e offerta di lavoro"

3.1 Servizio di marketing territoriale

3.2 Servizio di incontro domanda-offerta di lavoro

3.3 Servizio di supporto ai datori di lavoro in riferimento alla L.68/99

È previsto inoltre un Servizio di direzione, il coordinamento e monitoraggio

dei servizi oggetto dell'appalto, al fine di assicurare l'omogeneità delle prestazioni, la loro corretta operatività, il coordinamento/raccordo tra le varie sedi dei CPI e il raccordo con l'Amministrazione.

Una nuova infrastruttura per un nuovo sistema delle politiche attive del lavoro

Il mercato del lavoro in questi ultimi anni è cambiato, necessitando di un sistema condiviso da una parte e di strumenti nuovi dall'altra. Le politiche nel tempo possono cambiare, ma una volta scelte hanno bisogno di una grande infrastruttura per essere realizzate, compiute e aiutate. Le buone regole, le buone prassi da sole non bastano per cambiare la realtà, ci deve essere uno strumento che renda operative le politiche scelte.

Avere cambiato approccio richiede, quindi, di cambiare in maniera forte l'impianto della rete dei servizi a sostegno del lavoro.

Abbiamo attraversato una fase molto delicata, di transizione, dovuta alla vicenda delle Province, alla riforma istituzionale e al conseguente referendum.

In questa fase dobbiamo dare atto del grande lavoro fatto dalle Regioni italiane che, insieme al Ministero, hanno avviato un processo di riposizionamento delle funzioni, affrontando i nodi non sciolti. Un lavoro che ci dovrà portare nel 2018 a concludere questa fase preliminare e di transizione verso un assetto definitivo dei servizi al lavoro e dei Centri per l'Impiego in Italia.

I due ambiti istituzionali, Stato e Regioni, hanno preso coscienza di una fase difficile e non si sono sottratti, ognuno per le proprie competenze, alle responsabilità. Se entrambi si fossero fermati sull'uscio delle specifiche materie, senza interagire, la situazione sarebbe stata ancora più sofferta, mentre la nostra collaborazione ha permesso di sciogliere definitivamente i problemi e darsi il 2018 come obiettivo reale e vicino per una definizione dei servizi al lavoro.

Dal nostro punto di vista c'è stato un ulteriore livello di collaborazione tra ministeri, quello del Lavoro, quello dell'Economia e quello della Funzione pubblica, che ci ha permesso di affrontare temi quali il riassetto del personale, il contratto, e allineare le responsabilità tra assetto nazionale e assetto territoriale, in modo da trovare gli strumenti, secondo legge, che ci consentano adesso di fare bene quello che dobbiamo fare.

Ribadire per legge, per esempio, l'essenzialità dei Centri per l'Impiego, quale rete dei servizi attraverso i quali mettere in pratica le politiche attive del lavoro, è una scelta che si è rivelata fondamentale.

Questi, nel rapporto tra pubblico e privato e privato sociale devono garantire i livelli essenziali dei servizi al lavoro, secondo le esigenze dei cittadini che vi si rivolgono, come previsto dalla legge. Sull'esperienza della Delrio, poi,

Giuliano Poletti
Ministro del Lavoro e Politiche sociali

sono state prese in esame le condizioni del personale addetto ai servizi al lavoro – a tempo indeterminato, determinato, ecc. – che lavorava nelle Province, situazione creata dal nuovo assetto istituzionale e dal trasferimento delle competenze.

Le Regioni hanno fatto la loro parte prendendo in carico il personale, a noi il compito di rafforzare, in prospettiva, i Centri per l'Impiego attraverso un piano pluriennale per sostenere lo sforzo fatto dalle Regioni italiane, in particolare da quella Toscana.

Per farlo e per rendere i Centri per l'Impiego strumenti reali delle politiche attive del lavoro dobbiamo essere in grado di integrare le politiche dell'istruzione, della formazione e dell'orientamento con i primi. I Centri per l'Impiego devono poter (e saper) dialogare con il mondo della scuola e quello del lavoro e delle imprese, per sostenere il processo di alternanza scuola/lavoro.

Da qui passa anche la lotta alla povertà e al sostegno al reddito, che della prima è pilastro, insieme con la presa in carico della persona e della famiglia perché possa uscire da una condizione di indigenza, attraverso un progetto individualizzato.

In Italia 8 famiglie su 10 sono in condizione di povertà per mancanza di lavoro, la grande domanda alla quale dobbiamo dare risposte.

Dobbiamo immaginare i Centri per l'Impiego come centri di integrazione tra tutte le domande, quelle del cittadino, degli studenti, delle imprese. Sta alla governance organizzare i servizi per mettere insieme segretariato sociale, scuola, mondo del lavoro. In un Paese, l'Italia, dove da sempre questi processi sono governati attraverso politiche verticali: la scuola per la scuola, il sociale per il sociale, il lavoro per il lavoro, ognuno con i suoi ministeri competenti e le sue leggi.

Dobbiamo far saltare questa verticalità e iniziare a lavorare tutti insieme, perché solamente così riusciremo a migliorare le performance, altrimenti l'efficacia delle politiche attive del lavoro resterà limitata. È un sistema complesso quello di cui sto parlando, che deve essere capace d'intrecciare i vari livelli istituzionali, fermo restando le specificità territoriali, perché ogni territorio ha esigenze differenti.

Mi sento di dire che porteremo a compimento questo impegno, perché nella fase più delicata nessuno si è sentito espropriato di competenze o responsabilità ma, le Regioni in prima battuta, abbiamo cooperato insieme per superare la transizione e puntare al 2018 con un nuovo sistema dei servizi al lavoro. In questo va dato atto a tutti i dipendenti italiani dei Centri per l'Impiego di avere fatto la loro parte, in maniera eccellente, e dovremo essergli tutti quanti riconoscenti, anche se in l'Italia non brilla in questo. Cito Garanzia Giovani che ha raccolto 2,3 milioni di ragazze e ragazzi italiani, 900.000 dei quali sono stati profilati e il 50 per cento ha trovato lavoro grazie a un tirocinio formativo. Dati sottovalutati e per niente scontati. Potevamo fare meglio? Sì e lo abbiamo fatto, come quando le Regioni hanno



Insieme al sostegno al reddito, dobbiamo sostenere, supportare il rapporto tra cittadini e imprese, tra studenti e mondo del lavoro, attraverso un tutore, un'infrastruttura capace di farlo.

evidenziato che i tirocini formativi non andavano bene e li abbiamo cambiati, abbiamo sciolto i nodi in un'esperienza collaborativa che il Paese non aveva mai affrontato prima di allora.

Vorrei ricordare che quando si fanno le comparazioni con l'estero e l'efficacia dei servizi al lavoro di altri Paesi si dimentica di sottolineare alcuni numeri. I Centri per l'Impiego italiani intermediano il 4-5 per cento della forza lavoro con 10.000 addetti circa, contro i 50-70.000 delle altre nazioni dell'Unione europea. Facendo le dovute proporzioni forse dovremmo stimare diversamente i nostri dati e far cambiare giudizio a chi troppo spesso sottovaluta i nostri servizi al lavoro. Detto questo, bisogna rafforzare queste strutture per migliorare la relazione tra pubblico, privato e privato sociale, tutti quei soggetti che possono dare un contributo, dentro le regole, con normative chiare capaci di rendere il rapporto più trasparente.

Non risolleveremo il problema del lavoro esclusivamente con interventi monetari. Ragion per cui, insieme al sostegno al reddito, dobbiamo sostenere, supportare il rapporto tra cittadini e imprese, tra studenti e mondo del lavoro, attraverso un tutore, un'infrastruttura capace di farlo. Ci stiamo dedicando a questo intensamente, con l'obiettivo di avere nel 2018 un sistema di servizi al lavoro e di politiche attive che possano contrastare la disoccupazione e aiutare l'occupazione, due nodi cruciali per l'Italia.

La strada giusta

La Regione Toscana è sempre stata collaborativa col Governo, rivendicando il proprio ruolo anche quando il vento soffiava verso un'Agenzia nazionale unica per il lavoro.

Non abbiamo cambiato idea, ma oggi, alla luce dei risultati del Referendum istituzionale, è giusto che ci sia anche l'intervento centrale per garantire i diritti sia dei lavoratori dei servizi sia dei cittadini. Sui primi abbiamo fatto un lavoro importante inquadrando i lavoratori provenienti dalle Province, e nei prossimi mesi contiamo di chiudere la partita per dare a questi la sicurezza del lavoro e ai cittadini quella di un servizio efficiente.

Concordo sul rafforzamento dei Centri per l'Impiego – dei quali il Ministro Poletti ha sottolineato il gap col resto d'Europa. Per questo obiettivo noi saremo al fianco del Ministero per portare a termine gli impegni presi da qui al 31 dicembre e arrivare pronti per il 2018.

La Toscana è stata la prima Regione in Italia a fare la legge sui Centri per l'Impiego, con l'intento di dare un ruolo alle Regioni sulla materia, a fronte di quello che definirei "federalismo per abbandono". Trovo singolare che si possa pensare che da Roma si possa preordinare e decidere tutto, soprattutto su materie delicate come queste. Per noi le politiche del lavoro sono

Enrico Rossi
Presidente della Regione Toscana

sempre andate di pari passo con quelle della formazione e dell'istruzione, idea che ci ha spinto a rivendicare il ruolo decisivo della Regione e a impegnarci politicamente con leggi e norme.

I risultati di questa azione sono arrivati, ma non si può non evidenziare lo scollamento che esiste tra la percezione – positiva – dell'utenza dei Centri per l'Impiego, e il

racconto che ne fanno i media e soprattutto una politica incapace di ascoltare, più incline alle invettive che alla lettura della realtà.

I numeri raccontano una qualità e una sensibilità molto diverse dalla vulgata pessimista.

Il mio primo impegno, come presidente della Regione, insieme all'assessore Grieco, sarà quello di far emergere più che mai questa immagine dei Centri per l'Impiego e dei loro dipendenti, della funzione sociale che svolgono, della professionalità messa in campo e dell'essenzialità dei servizi erogati, in un periodo storico nel quale tutto ciò che è statale e/o pubblico viene demonizzato e minimizzato. Certo, dobbiamo prendere atto dei difetti che ci sono, ma non possiamo pensare di fare a meno di un presidio così importante come quello che i Centri esercitano quotidianamente.

Io vengo dalla sanità, altro settore in sofferenza, e non posso non apprezzare la sensibilità verso chi perde il lavoro e con esso l'identità, un profilo proprio, la capacità di relazione con gli altri. Nel nostro Paese c'è un problema serissimo di povertà ed esiste uno stato di bisogno dei beni essenziali. Siamo partiti dall'idea che riformare questi servizi significasse conoscere

i bisogni formativi del mondo del lavoro, non rispondere a questi in maniera pedissequa ma interpretarli senza una risposta immediata e superficiale. I fondi che abbiamo a disposizione saranno utilizzati per questo: per rispondere alle esigenze formative e professionali dei cittadini, e i Centri per l'Impiego in questo rappresentano lo snodo necessario tra domanda e offerta di lavoro, tra lavoratori e imprese. In questo l'Irpet ci darà una mano per svolgere ulteriori indagini sul mondo del lavoro anche nell'ottica di programmare i nostri bandi formativi, per dare risposte alle esigenze espresse dal mondo delle aziende.

Qualcuno ha pensato che con la flessibilità si potessero risolvere i problemi dell'occupazione, adesso scopriamo che la flessibilità da sola non basta e ci vuole altro.

I Centri per l'Impiego, con le loro funzioni di riduzione del mismatch tra domanda e offerta di lavoro e di supporto per il miglioramento dell'occupabilità dei cittadini, oltre che di sviluppo di capitale sociale, possono avere un effetto positivo sulla crescita e sullo sviluppo, ricollocando in modo adeguato la persona dentro il sistema produttivo e lavorativo, stimolando così le aziende alla crescita e alla creazione di altri posti di lavoro.

In questi anni la Regione ha conservato il livello occupazionale in senso assoluto, nonostante la crisi. Sintomo che c'è stata una reazione da parte delle imprese e delle istituzioni, mi piace pensare che sia i servizi al lavoro che le istituzioni siano state in prima fila in questa battaglia di contenimento.

Certo, se avessimo le strutture di altri Paesi europei forse il circuito sarebbe ancora più virtuoso e se riusciremo a fare passare sempre di più l'occupazione dai Centri per l'Impiego i nostri figli smetteranno di pensare che il lavoro si trova perché si è amici di o figli di... sarebbe una rivoluzione morale.

Esiste una carenza di finanziamenti sulle politiche attive del lavoro e siamo convinti che questa sia la strada giusta sulla quale andare avanti e che ci ha spinto a dare il meglio di noi, anche nelle scelte politiche, durante la difficile fase di transizione con la regionalizzazione dei servizi.

Per questo ci batteremo perché non manchino i finanziamenti necessari per garantire al meglio i servizi essenziali ai cittadini, cercando di portare l'Italia al livello d'impegno degli altri Paesi europei e riducendo il gap che ci separa.

Tutto questo, però, deve diventare senso comune e consapevolezza diffusa nei cittadini, altrimenti è troppo facile alzare il dito e dipingere tutto ciò che è pubblico come qualcosa che non funziona.

“

I Centri per l'Impiego, incrociando domanda e offerta di lavoro con la formazione, capitale sociale, possono avere un effetto positivo sulla crescita e sullo sviluppo, ricollocando in modo adeguato la persona dentro il sistema produttivo e lavorativo, stimolando così le aziende alla crescita e alla creazione di altri posti di lavoro.



IL SISTEMA TOSCANO
DEI SERVIZI AL LAVORO
E DELLE POLITICHE ATTIVE

Il sistema toscano dei servizi al lavoro e delle politiche attive

Questa è una giornata importante che ci porta verso la fine di un periodo di transizione. Una transizione lunga che ha messo alla prova tutta la nostra creatività e per questo credo sia importante ringraziare gli operatori dei Centri per l'Impiego che hanno condiviso la preoccupazione e la precarietà degli utenti. Permettetemi quindi di ringraziare la mia direzione, Maurizio Serafin, Patrizia Mariani e tutto il personale, a tempo indeterminato, determinato e a gara che ha rappresentato il nostro esercito capace di rispondere in un momento di responsabilità. Adesso ci attende un futuro che porterà nuovi cambiamenti e speriamo la capacità di dare sempre maggiori risposte ai nostri utenti. È l'ultima indagine Irpet a dirci che la nostra è una pagella d'eccellenza, con un ottimo livello di soddisfazione complessiva espresso da oltre il 90% degli utenti, relativamente alla professionalità e alle competenze degli operatori dei CPI.

Francesca Giovani
Direttore Lavoro Regione Toscana

In un'ottica di potenziamento della capacità di risposta dei CPI, nel 2016 è stata indetta una gara unica con la quale sono state garantite prestazioni aggiuntive relative ai servizi erogati dai CPI. L'articolazione della gara in un unico lotto ha consentito di passare da un assetto di gestione multiprovinciale a un unico gestore, dando vita a un modello fortemente incentrato sulla governance pubblica, rafforzata da una particolare integrazione tra pubblico e privato grazie alla funzione complementare svolta da operatori privati all'interno della rete dei servizi. Inoltre, con l'aggiudicazione della gara, si è ottenuto il valore aggiunto di offrire a tutti coloro che cercano lavoro e alle imprese che necessitano di personale nuove metodologie utili sia a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro sia a supportare l'erogazione dei servizi (ad esempio il software Sorprendo per orientare alle professioni, il call center per le imprese, i Web Learning Point per l'accesso al catalogo di formazione a distanza, ecc.), oltre a strumenti e dispositivi per la formazione continua degli operatori e servizi di supervisione e assistenza psicologica anti-burnout.

Grazie a questa collaborazione siamo passati da una gestione multiprovinciale a una regionale, e, primi in Italia, ci siamo dotati di una Carta dei Servizi, puntando a dare uniformità e omogeneità alle prestazioni dei CPI, oltre a garantire trasparenza e partecipazione attiva degli utenti.

La Carta, infatti, prevede che sia gli utenti che le imprese possano inviare suggerimenti, segnalazioni e critiche per una maggiore partecipazione e una migliore risposta da parte dei servizi, in un percorso di crescita reciproco.

È stata attuata un'ulteriore azione tesa al potenziamento della rete dei servizi, grazie a una rete di 55 sportelli, con funzioni di informazione, orientamento e rafforzamento delle competenze per rispondere ai bisogni dei lavoratori precari e dei beneficiari di prestazioni di indennità provenienti da aziende in crisi, prevenendo il rischio di disoccupazione e supportando il passaggio a forme di impiego stabile.

I numeri del 2016 dei CPI toscani ci dicono che hanno avuto risposta 292.804 utenti, con l'erogazione di 971.000 politiche attive, tutte le imprese toscane sono entrate in contatto con i nostri Centri per l'Impiego, con 1.600.000 comunicazioni e 21.390 servizi specialistici per 11.503 aziende. La Toscana ha messo in atto un esperimento incredibile sulla gestione degli ammortizzatori sociali, per rispondere alle emergenze di questi ultimi anni. Dal 2009 al 2016, 90.000 lavoratori hanno ricevuto 6.520.000 azioni di politiche attive e una prima indagine Irpet aveva già registrato la soddisfazione dell'utenza, che si dichiarava abbastanza o molto soddisfatta nelle seguenti percentuali: accoglienza e prima informazione (85%), consulenza orientativa (84%), tirocini (81%), percorsi formativi (81%), libretto formativo (83%), incontro domanda-offerta di lavoro (52%).

Nell'ambito di Garanzia Giovani i CPI toscani hanno preso in carico 61.000 giovani, mettendoli in contatto con il mondo del lavoro tramite i tirocini (41.000) e offrendo opportunità di lavoro (12.242 contratti di apprendistato, 5.621 a tempo indeterminato, 5.452 a tempo determinato). Circa il 67% di giovani presi in carico dai CPI ha ottenuto un'opportunità di lavoro.

L'esperienza di GG ha anche consentito di sperimentare il rapporto con le Agenzie per il lavoro accreditate rispetto alle attività di accompagnamento al lavoro, che hanno consentito di inserire circa 1.700 giovani.

Nello stesso periodo sono state investite risorse, in larga parte POR FSE 2014-2020 (12,4 milioni per 2.322 lavoratori), per potenziare le opportunità di inserimento lavorativo per i soggetti con deboli capacità competitive sul mercato del lavoro (donne over 30; giovani laureati; lavoratori licenziati; soggetti prossimi alla pensione, soggetti svantaggiati), tramite lo strumento degli incentivi alle imprese, con una sempre più importante destinazione di risorse a favore delle aree di crisi regionali di Piombino, Massa Carrara e Livorno.

Inoltre, al fine di stimolare la mobilità territoriale e la libera circolazione dei lavoratori, la Toscana ha recentemente approvato l'Avviso EURES (4 milioni di euro del POR FSE 2014-2020) per finanziare borse di mobilità individuali dell'importo massimo di € 5.000,00 a copertura delle spese di mobilità in un paese UE o SEE diverso da quello di residenza per lo svolgimento di un'esperienza lavorativa (lavoro/apprendistato) o di tirocinio.

Siamo i primi, insieme alla Provincia Autonoma di Trento, a mettere in pratica l'assegno di ricollocazione, come previsto dal Jobs Act, con una differenza: a Trento solo nei CPI d'eccellenza, in Toscana in tutti i Centri per l'Impiego poiché i nostri sono tutti d'eccellenza.

La Regione, infatti, sta partecipando in modo convinto alla sperimentazione dell'assegno di ricollocazione nazionale, mettendo in campo tutti i suoi CPI, sia come soggetti deputati a ricevere le istanze dei beneficiari, sia come soggetti erogatori del servizio di assistenza alla ricollocazione, se scelti dal beneficiario. Si è deciso inoltre di investire su questo strumento con ulteriori risorse regionali (1,1 milioni di euro, oltre a 8 milioni residui degli ammor-

tizzatori in deroga), aprendolo ad altre categorie di beneficiari e, soprattutto, legandolo all'erogazione di un'indennità di partecipazione, condizionata allo svolgimento delle attività previste del programma di ricollocazione. Infatti, nell'ambito delle misure regionali di contrasto alla povertà, è stato recentemente approvato il Piano integrato per l'occupazione (29,5 milioni di euro) con specifici interventi, rivolti ai disoccupati privi di prestazioni a sostegno del reddito e destinati prevalentemente alle aree di crisi, attraverso la combinazione di più strumenti di politica attiva e passiva, ossia l'assegno di ricollocazione, l'indennità di partecipazione alle azioni di politica attiva (500 euro al mese per 6 mesi), incentivi all'occupazione in favore dei datori di lavoro che assumeranno i soggetti destinatari di tali interventi. Anche nella sperimentazione regionale, l'utente potrà scegliere di utilizzare i servizi coperti dall'assegno di ricollocazione presso il CPI o presso un soggetto privato accreditato individuato tramite l'apposita procedura a evidenza pubblica, in continuità con l'esperienza positiva di collaborazione costruita in Garanzia Giovani.

Il nostro obiettivo, grazie anche alla Carta dei Servizi, è quello di uniformare tutti i Servizi sul territorio regionale e migliorarne la qualità. Creare occupazione è compito delle politiche, soprattutto nazionali e internazionali, dipende da tanti fattori congiunturali. Quello che, invece devono fare i Centri per l'Impiego è aumentare l'occupabilità, offrendo agli utenti opportunità di orientamento nel mercato del lavoro e di accrescimento/adeguamento delle competenze professionali per avvicinarli alle offerte di lavoro disponibili e soprattutto supportando i soggetti meno occupabili e meno dotati in termini di capitale sociale. Nella prospettiva dell'occupabilità ridefinire i propri obiettivi formativi, professionali e occupazionali (mediante informazioni sul mercato del lavoro, sessioni di orientamento e di consulenza specialistica, percorsi di formazione) rappresenta un passaggio cruciale per migliorare il rapporto delle persone con il mercato del lavoro.

Nel Rapporto del 2014 sui Centri per l'Impiego, l'Irpet mostra che l'aver svolto un'attività di politica attiva presso il CPI aumenta la probabilità di trovare un'occupazione; tanto più si è in presenza di soggetti deboli, quanto più è apprezzabile l'effetto della partecipazione a una qualsiasi delle azioni proposte dal CPI, in particolare quelle relative alla preselezione e all'orientamento specialistico. Nello specifico, infatti, emerge che per i disoccupati la probabilità di transitare nello stato di occupato dopo azioni di collocamento è stimata essere maggiore del 85%. Inoltre, i risultati dell'indagine evidenziano che tanto più si ritarda la scelta di partecipare alle azioni proposte dai CPI, quanto più lungo sarà il periodo di disoccupazione residua da affrontare.

Una recente indagine Irpet (marzo 2017), in cui sono state intervistate oltre 2.000 persone iscritte allo stato di disoccupazione (D.Lgs. 150/2015) che, tra il 1° aprile 2015 e il 31 marzo 2016, si sono recate almeno una volta presso un CPI toscano per ricevere un servizio, ha mostrato livelli di soddisfazione complessivamente elevati: circa l'82% si è dichiarato molto o abbastanza soddisfatto, con risultati superiori rispetto alla precedente indagine ISFOL PLUS (2014) dove i livelli di soddisfazione medio-alta oscillavano in un range tra il 40% e il 60%. In particolare l'operato dei CPI soddisfa maggiormente le persone più fragili, confermando il loro ruolo chiave di supporto ai meno occupabili. I ragazzi molto giovani hanno una percezione più positiva rispet-

to ai disoccupati più maturi, le persone con basso titolo rispetto ai laureati, gli immigrati rispetto agli italiani.

Gli aspetti organizzativi su cui è stata richiesta una valutazione sono i seguenti:

- Orari di apertura (87% molto/abbastanza soddisfatto);
- Accessibilità della sede (88% molto/abbastanza soddisfatto);
- Tempi di attesa (72% molto/abbastanza soddisfatto);
- Chiarezza e completezza delle informazioni (92% molto/abbastanza soddisfatto);
- Cortesia e disponibilità degli operatori (96% molto/abbastanza soddisfatto);
- Competenza professionale (95% molto/abbastanza soddisfatto).

I principali motivi di soddisfazione riguardano per il 45% il fatto che i CPI offrono informazioni sul mercato del lavoro che altrimenti non sarebbero disponibili; quasi il 40% ritiene che i CPI sostengano i lavoratori nella ricerca di un nuovo impiego, il 36% degli intervistati ritiene che i CPI aiutano a orientarsi sulle scelte professionali e formative.

Anche rispetto ai servizi specifici erogati è stata registrata un'ampia soddisfazione:

- Accoglienza e prima informazione (91% molto/abbastanza soddisfatto);
- Attività di orientamento (83% molto/abbastanza soddisfatto);
- Informazioni e/o proposte su formazione professionale (73% molto/abbastanza soddisfatto);
- Servizi di incontro domanda-offerta di lavoro (64% molto/abbastanza soddisfatto).

Al campione di intervistati è stato inoltre richiesto quali sono stati gli esiti occupazionali a 6 mesi dall'ultima azione di politica attiva ricevuta. Il 48% degli intervistati ha dichiarato di avere un'occupazione. Le persone che avevano avuto precedenti esperienze di lavoro mostrano un tasso più elevato di successo (49%) rispetto a coloro che risultavano alla ricerca di prima occupazione (41%).

La sfida presente e futura è l'innovazione dei Servizi al lavoro, attraverso i Centri per l'Impiego e quel capitale sociale che hanno saputo rappresentare in un periodo di difficile transizione.

Dalle Pari opportunità ai servizi per tutte/i

Certamente lo sforzo maggiore che è stato richiesto a tutte/i noi, nel momento del passaggio della gestione dei CPI dalle Province alla Regione Toscana è stato quello di mettere a confronto sistemi gestionali e organizzativi molto diversi, strutturatisi nel tempo a partire da indirizzi politici di ogni Provincia e da stili direzionali molto differenti corrispondenti a realtà territoriali variegate.

Questa impresa di costruzione di senso e pratiche comuni andava e va fatta non a bocce ferme, ma operando senza soluzione di continuità, continuando a erogare ogni giorno i servizi che ogni utente che si rivolge ai nostri sportelli pretende e lavorando per valorizzare e rendere praticabili e praticati gli indirizzi della Regione, soprattutto l'input di divenire un servizio unico regionale, portando però con noi il meglio delle singole esperienze territoriali, facendo divenire patrimonio comune le buone pratiche che hanno connotato i nostri servizi "provinciali".

Tra queste buone pratiche ci sono sicuramente le Pari opportunità e le politiche di genere, visto che la Regione ha approvato già dal 2009 la Legge sulla cittadinanza di genere che, in coerenza con la Strategia di Lisbona, pone la trasversalità delle politiche di genere rispetto all'insieme delle politiche pubbliche regionali.

Del resto, i dati più aggiornati dell'ISTAT evidenziano le criticità della partecipazione femminile al mercato del lavoro, con particolare evidenza per la componente più giovanile. Il tasso di occupazione delle donne in Italia è tra i più bassi in Europa (48,1%) presentando un gap di genere di 18,4 punti percentuali. In Toscana il tasso di occupazione femminile è pari al 58,4% contro un dato maschile del 72,4 (gap di 14 punti). Nel corso della crisi si è assistito anche a un aumento delle NEET: se nel 2008 le NEET erano pari al 15,1%, nel 2016 salgono al 21,4% con un gap tra i generi che sale dal 4,5% del 2008 a circa 7 punti percentuali. Questi dati ci dicono da soli come le donne siano disoccupate con l'aggravante, l'aggravante appunto di essere donne. Eppure la quota di donne laureate, per esempio, è cresciuta in controtendenza alla quota uomini: se nel 1974 su 100 persone laureate le donne erano il 45%, oggi sono circa il 60% e le laureate in materie scientifiche pongono le donne toscane al 13,6%, significativamente al di sopra della percentuale di Francia e Germania.

E allora?

Le motivazioni che stanno alla base di questa percentuale così elevata di inoccupazione femminile, così come la fuoriuscita più accentuata delle don-

Marina Babboni

Dirigente responsabile "Servizi per il Lavoro di Massa Carrara, Lucca, e Pistoia" Regione Toscana

ne nelle situazioni di crisi aziendale, la maggiore precarietà e il ricorso massiccio al part time non sono certo risolvibili dai soli CPI.

Però proprio partendo dalla consapevolezza da una parte degli sforzi fatti dalla RT in questi anni (dai voucher di conciliazione alla creazione dell'albo delle assistenti familiari, al supporto alla creazione d'impresa) e dall'altra dalla ricchezza di esperienze di reti territoriali per le pari opportunità, che hanno spesso fatto perno sui CPI e le consigliere di parità, si è deciso di costituire un gruppo di lavoro composto dalle e dai referenti dei CPI, funzionari e funzionarie che portavano in dote competenze ed esperienze, ma anche la volontà di riaffermare un punto di vista di genere nei servizi per il lavoro.

Tale gruppo, costituito quindi per volontà dell'assessoreato e della direzione lavoro (è un caso che sia l'assessore che il direttore siano donne?) è da me coordinato avvalendomi di esperte di politiche di genere come Carla Gassani e Cristina Valsega, vere risorse, che ringrazio per il loro contributo.

Si è deciso tutti insieme di partire dalla formazione, una formazione a cascata che investa tutti/e gli/le operatori dei Centri e che intervenga anche nei servizi di maggiore specializzazione per creare una conoscenza condivisa, un linguaggio comune, arrivando a formulare un piano dell'attività formativa organizzata su moduli specialistici rivolti al personale dei singoli servizi proprio partendo dalle esperienze maturate in questi anni nei CPI.

Il secondo tema riguarda le attività e i progetti per l'inclusione sociale, a partire dall'attivazione, da settembre 2016, del SIA (sostegno all'inclusione attiva). Se da una parte questo nuovo strumento ha caricato sulle fragili spalle dei CPI un ulteriore obiettivo, ha anche imposto, con le linee guida, l'attivazione di équipe multidisciplinari per l'attuazione del progetto individualizzato con presenza obbligatoria degli operatori dei CPI.

Questa modalità organizzativa ha inizialmente fatto i conti con una struttura territoriale delle tre Asl regionali e la sottostante struttura di aree (ben 34) non coincidente con gli ambiti territoriali dei CPI e questa è stata oggettivamente una prima difficoltà.

Sicuramente l'obbligatorietà della presenza degli operatori dei CPI all'interno delle équipe può essere stata vissuta da tutte le parti in causa come un'ulteriore difficoltà perché non sempre è facile l'integrazione professionale tra operatori di diversa appartenenza istituzionale-organizzativa e con distinte competenze specifiche.

Il coordinamento a me affidato, con l'insostituibile collaborazione di Simone Cappelli della Direzione lavoro, si è esplicato in una sorta di sostegno e monitoraggio delle dinamiche territoriali: anche qui ci sono stati luoghi dove i CPI erano già in costante relazione con le società della salute, altri in cui la collaborazione è nata con facilità, altri in cui la messa a punto degli strumenti ha necessitato di una negoziazione più articolata nel tempo. Qui come altrove, esistevano rapporti consolidati e strutturati, semplici af-

“

Si è deciso tutti insieme di partire dalla formazione, una formazione a cascata che investa tutti/e gli/le operatori dei Centri e che intervenga anche nei servizi di maggiore specializzazione per creare una conoscenza condivisa

fiancamenti casuali, a volte reciproche indifferenze, tuttavia il lavoro di coordinamento tra le direzioni Lavoro e Sociale, il contributo indispensabile anche sul versante formativo dell'Anci, la qualità degli operatori impegnati nei progetti SIA, hanno fatto sì che reciproche diffidenze si siano superate, tanto che a oggi ogni ambito territoriale sta lavorando all'attuazione del SIA e a febbraio risultavano formalizzati 19 rapporti tra SSP e 7 in via di formalizzazione.

Il lavoro di reciproca conoscenza e predisposizione degli strumenti condivisi è andato avanti e al 28 febbraio le domande ricevute in Toscana erano 7.208 di cui ammesse 1.724, con percentuali che si assestano intorno al 24% dei richiedenti con non rilevanti differenze tra zona e zona.

Sicuramente il decreto che contiene la revisione del requisito relativo alla valutazione multidimensionale del bisogno con l'abbassamento della soglia di accesso porterà ad ampliare la platea degli aventi diritto e questo, unito all'implementazione del Reddito di inclusione (REI), permetterà di valorizzare un metodo di lavoro che è sicuramente molto impegnativo anche per gli operatori dei CPI, ma pone i CPI stessi nell'ambito di relazioni interistituzionali e di reti territoriali.

La logica del SIA, come del resto quella del recente istituto del REI, è quella di aiutare le famiglie e i singoli a superare le condizioni di povertà e riconquistare gradualmente l'autonomia attraverso la ricerca attiva di un lavoro e la partecipazione a progetti di inclusione lavorativa (borse lavoro, tirocini). Tutto ciò a partire dall'assunto che la persona, considerata nella sua globalità, può presentare esigenze e bisogni plurimi e necessita di prestazioni da considerare in maniera unitaria e integrata. L'integrazione tra servizi sanitari e sociali è una prassi collaudata, mentre con i servizi per il lavoro si sono sviluppate integrazioni per il target disabili, ex legge 68/99, attraverso il collocamento mirato, mentre per l'area svantaggiati in senso lato la sperimentazione del SIA si configura come un'esperienza nuova, che tuttavia appare ineludibile visto l'avanzare della crisi che estende l'area dello svantaggio.

Bisogna quindi individuare anche percorsi formativi e azioni propedeutiche alla collocazione al lavoro dove la scolarizzazione, la qualificazione posseduta (a prescindere dal titolo di studio), le abilità trasversali e le competenze tecnico professionali fanno parte del contributo che gli operatori dei CPI possono proporre.

Altro versante d'intervento riguarda l'inclusione sociale e lavorativa degli immigrati e dei richiedenti asilo. Dai dati ci si rende conto da subito dell'entità del fenomeno: circa 120.000 cittadini stranieri iscritti (23% sul totale) e circa 170.000 comunicazioni di avviamento che li riguardano (24% sul totale). Del resto basta vivere all'interno dei CPI per rendersi conto quanto la popolazione immigrata li frequenti. Opportunamente, allora, è stato inserito, all'interno della gara unica regionale, un servizio di mediazione culturale che a oggi risulta attivato e funzionante.

Anche per gestire adeguatamente, oltre le funzioni di base *erga omnes* dei CPI, un percorso di standardizzazione delle procedure adottate con successo in alcuni territori regionali e disseminare buone pratiche, stiamo attivamente collaborando con la direzione Diritti di cittadinanza e coesione Sociale, Settore innovazione sociale, per integrare gli interventi per la realizzazione del progetto MELT 2 che in questa fase si occupa di disseminazione dei risultati teorici e pratici ottenuti con il progetto europeo MELT 1.

I CPI sono stati interessati anche dal fenomeno dei richiedenti asilo e degli SPRAR. Le attività di empowerment che stanno alla base dei progetti SPRAR sono in larga parte coincidenti con quello che i CPI erogano: oltre agli adempimenti previsti dal D.Lgs. 150/2015 per queste persone è fondamentale un percorso di ricostruzione, identificazione e validazione delle competenze. Insomma un processo di accompagnamento mirato a valorizzare le risorse personali e professionali dei soggetti coinvolti. Questo processo di orientamento prima e poi personalizzazione dell'intervento è risultato oneroso, perché la ricostruzione di competenze spesso acquisite fuori da contesti formativi e lavorativi classici è non semplice, ma la comprensione di quanta fosse l'aspettativa da parte dei profughi ha spinto i CPI a cogliere con favore la collaborazione con i soggetti gestori degli SPRAR.

Sempre nell'ambito di quelle reti collaborative che i CPI toscani hanno saputo tessere negli anni, si collocano le attività con le case circondariali e le carceri. Anche qui ci sono state esperienze pilota che hanno portato gli sportelli dei CPI all'interno delle carceri, fornendo orientamento e a volte vera e propria iscrizione ai detenuti che si trovavano in regime di semilibertà. Inoltre sono attualmente attivi i poli di supporto alla formazione a distanza presso il Carcere di Massa e l'istituto per la detenzione delle minorenni di Pontremoli.

Non abbiamo che sfiorato l'altra parte delle attività dei CPI, cioè i rapporti col sistema delle imprese. Oltre a un'attività di marketing svolta nei confronti delle imprese, per i soggetti deboli è necessaria un'azione di scouting: si tratta di far capire all'azienda che il lavoratore/la lavoratrice che parte da una situazione di difficoltà può svolgere il suo compito con affidabilità e precisione. Si tratta di dare una possibilità.

Oggi il lavoro che siamo chiamati a fare è ancora più difficile vista la crisi, ma la mediazione degli operatori di MKT dei CPI, chiamati a operare come veri e propri Diversity manager, può fare la differenza, specie se si possono offrire incentivi che oggi purtroppo mancano.

In un momento come questo in cui il numero delle persone senza lavoro è elevato, l'obiettivo di facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro di persone con disagio mentale è una sfida che può apparire come una missione impossibile. Ma è una sfida necessaria.

I servizi per la mobilità professionale: EURES

Dal suo avvio nel 1994, Eures (European Employment Service) è la rete europea di cooperazione tra la Commissione e i Servizi per l'impiego a livello europeo intesa a fornire informazioni, consulenza e servizi di reclutamento o collocamento a favore dei lavoratori e dei datori di lavoro, nonché dei cittadini dell'Unione che intendano beneficiare del principio della libera circolazione dei lavoratori.

I servizi sono a disposizione di tutti i lavoratori e i datori di lavoro nell'intera Unione. Il Reg. UE 2016/589 "ricostituisce" la rete e modifica i regolamenti (UE): 492/2011 e 1296/2013.

I servizi offerti nell'ambito dell'attività della rete Eures rientrano tra i servizi e le misure di politica attiva del lavoro e devono essere con essi integrati, in coerenza con l'art. 18 del Jobs Act.

A seguito della sottoscrizione della convenzione con il Ministero nel novembre 2015, la Regione Toscana ha assunto dal 2016 le funzioni di gestione, oltre che di programmazione, delle politiche attive del lavoro e la responsabilità dei Centri per l'Impiego, avviando un complesso percorso di riorganizzazione dei Servizi per giungere alla costituzione di un modello organizzativo e gestionale omogeneo su tutto il territorio al fine di garantire livelli essenziali minimi delle prestazioni.

Anche per quanto riguarda Eures, come per tutte le altre tipologie di servizio, la Regione ha ereditato dalle Province una profonda varietà organizzativa e gestionale sia per quanto riguarda le risorse umane dedicate, sia riguardo agli strumenti operativi, promozionali e di registrazione/monitoraggio adottati con conseguente differenziazione nei risultati finali, laddove la comparazione è stata possibile (in alcuni territori non erano effettuate registrazioni o non erano effettuate in modo corretto).

La necessità di armonizzare il modello anche riguardo ai servizi per la mobilità dei lavoratori diviene tanto più necessaria quando nel settembre 2016 tutti i Servizi pubblici per l'impiego sono stati nominati membri della rete Eures (come previsto dall'art. 10 Reg. UE 2016/589) e viene ribadito che sono tenuti a erogare servizi di sostegno ai lavoratori e ai datori di lavoro, garantendo criteri minimi comuni. Il decreto ministeriale chiarisce che ciascun Centro per l'Impiego deve garantire almeno un servizio di informazione Eures di primo livello.

Simonetta Cannoni

Dirigente responsabile "Servizi per il Lavoro di Pisa e Siena" Regione Toscana

Le azioni per armonizzare il servizio

Risorse umane dedicate: nei diversi territori si è partiti da una copertura molto disomogenea; in alcune province manca la figura del consulente; in molti Centri per l'Impiego non era presente alcun referente Eures. Si è proceduto a "mappare" le risorse umane per avere una fotografia della situazione e cercare soluzioni che consentano di dare ai cittadini almeno un'informazione di primo livello in tutti i CPI come richiesto dalla normativa.

Nel marzo 2017 hanno partecipato alla formazione per assistenti Eures organizzata a Bologna dall'Anpal, 28 dipendenti dei centri impiego della Toscana.

Anche negli strumenti adottati per rendere effettivamente fruibile il servizio e per monitorarlo si è partiti da situazioni fortemente disomogenee: passando da CPI in cui il servizio Eures era promosso attraverso i più svariati strumenti (sia il tradizionale cartaceo, sia forme più innovative attraverso l'utilizzo di Internet, dei diversi social, di newsletter e di seminari informativi organizzati presso le scuole) a realtà dove l'informazione era quasi del tutto assente. Senza penalizzare le realtà più avanzate si è avviato un percorso che consenta anche nei centri meno attrezzati di dare visibilità alle offerte Eures.

Analogamente si è verificata e adottata la migliore forma di registrazione delle prese in carico e delle politiche attive attraverso il sistema informatico regionale Idol.

Le nuove opportunità per i cittadini

Parallelamente a un intenso lavoro di riorganizzazione del servizio si è mantenuta alta l'attenzione a offrire opportunità ai cittadini attraverso le seguenti progettualità:

- adesione della Regione Toscana, in qualità di soggetto partner, al progetto presentato alla Commissione europea da Eures nazionale, Ministero del Lavoro, quale soggetto capofila nell'ambito del Your first Eures Job 5.0; descrizione delle misure di sostegno finanziario a favore di giovani (18-35 anni) e dei datori di lavoro ponendo l'accento sugli aspetti complementari rispetto al nostro avviso per non rischiare di apparire "duplicati";
- emanazione nel maggio 2017 dell'avviso regionale per la concessione di borse di mobilità per un totale di 4 milioni di euro messi a bando; descrizione delle borse.

In sintesi anche Eures partecipa al profondo processo di armonizzazione e di definizione del modello toscano, attraverso azioni concrete: risorse umane; strumenti di gestione e di promozione; modalità di registrazione/monitoraggio. Per i cittadini, in relazione alla Rete Eures, è in arrivo l'adesione a Your first Eures Job 5.0 e sarà presto emanato un avviso regionale.



Senza penalizzare le realtà più avanzate si è avviato un percorso che consenta anche nei centri meno attrezzati di dare visibilità alle offerte Eures.

I servizi per il collocamento mirato (L.68/99)

Potremmo sintetizzare la situazione della legge 68 in Toscana in pochi numeri: 44.000 persone sono iscritte nelle liste speciali e questo numero è frutto di un costante aumento del 20% annuo. Di fronte a tale situazione, l'azione dei Centri per l'Impiego produce mediamente meno di 2.000 inserimenti lavorativi l'anno. Il problema evidentemente è strutturale, è in discussione non tanto l'efficacia dei Centri per l'Impiego quanto la capacità del tessuto sociale di assorbire questo tipo di richiesta. In ogni caso, l'azione dei CPI si situa all'interno di un unicum amministrativo: il collocamento mirato richiede una forte integrazione amministrativa con i servizi sanitari e con i servizi sociali, un continuo interscambio e interfaccia per creare una reale occupabilità e un reale avviamento al lavoro. È indispensabile lavorare sulle transizioni per incidere sulle condizioni di vita; i Centri per l'Impiego possono intervenire per aiutare e appoggiare le persone nelle proprie scelte, attraverso un percorso che inizia con l'uscita dal sistema scolastico e prosegue durante tutto l'arco della vita.

Paolo Grasso

Dirigente responsabile "Servizi per il Lavoro di Arezzo, Firenze e Prato" Regione Toscana

Il 15 settembre 2016 è stato un giorno importante per il collocamento mirato: in quel giorno c'è stata la Conferenza regionale e nazionale sulla disabilità che ha aperto un tavolo di coordinamento continuo per raffinare le politiche e armonizzare gli interventi. La Conferenza ci ha consegnato alcune lezioni: innanzitutto ha messo in evidenza lo stigma che il mondo intero, in particolare

quello del lavoro, ha verso i disabili; stigma peggiorato dalla crisi economica degli ultimi dieci anni. Questo stigma è superabile anche attraverso un'azione di accompagnamento al disoccupato e all'impresa. Un altro aspetto è rappresentato dalla difficoltà dell'incontro tra domanda e offerta del lavoro. Esiste una disomogeneità dei diritti e dell'accesso dei disabili ai servizi, è evidente la mancanza di strumenti formativi *ad hoc* per i disabili. Un ultimo aspetto delicato e difficoltoso è rappresentato dalla situazione delle cosiddette scoperture da parte degli enti pubblici.

La Regione Toscana si sta attrezzando per affrontare e superare queste criticità. I servizi alle imprese e il marketing territoriale sono azioni importanti per un rapporto sempre più stretto con le aziende del territorio, che permetterà ai CPI di essere maggiormente incisivi, collaborativi e convincenti. Il coordinamento del tavolo regionale deve mirare a comparare i livelli europei cercando di metterli in pratica sul territorio in modo da utilizzare buone prassi che portino alla fruizione completa di un pacchetto di diritti fondamentali da parte delle persone disabili, compreso il mondo del lavoro. Alcune norme prototipali sono già state prodotte da questo tavolo e la

strada da fare è ancora lunga.

Stiamo lavorando, con quello che si potrebbe definire un metodo aperto di coordinamento alla toscana, perché si arrivi a una uniformità e a una omogeneizzazione di alcune procedure cardine per l'affermazione completa dei diritti delle persone disabili su tutto il territorio regionale. Partendo dalle esperienze positive diffuse a macchia di leopardo su tutto il territorio regionale, si sta tentando di passare a una omogeneità d'intervento che non penalizzi le buone prassi ma ne permetta la diffusione. In questa fase di transizione non esistono strumenti amministrativi classici che possano supportare, così stiamo operando attraverso quella che gli anglosassoni definiscono *soft law* per arrivare a comportamenti che possano avere una ricaduta diretta in termini di diritti per i cittadini svantaggiati e più deboli dei nostri territori. Buon lavoro a tutti.



un metodo aperto
di coordinamento
alla toscana per
l'affermazione completa
dei diritti delle persone
disabili

I servizi nelle aree di crisi

Nel quadro dell'attuale modello organizzativo dei servizi per il lavoro, l'impegno richiesto ai CPI nelle aree di crisi, così come il contributo che gli stessi possono apportare nel perseguimento di più alti livelli di efficacia e di qualità, assumono sicuramente aspetti e intensità particolari.

Si tratta dei CPI che operano in contesti di crisi industriali complesse e non complesse, in territori segnati da prolungata e persistente recessione economica e perdita occupazionale, o in aree comunque interessate a fenomeni di crisi socioeconomica, che ricomprendono al loro interno situazioni importanti di crisi aziendali, con perdite occupazionali consistenti.

Per le aree di crisi industriale complesse, interessate a Piani di reindustrializzazione, come quelle di Piombino e Livorno, sono in programma investimenti rilevanti e sono in fase di attuazione le numerose misure d'intervento previste nei relativi accordi, misure in grado di disegnare una prospettiva favorevole di sviluppo, anche se i tempi di realizzazione non possono certamente essere immediati.

In ogni caso, la Regione ha disposto, per tutte le aree di crisi previste con la decisione GR n. 19 del 6 febbraio scorso, che in tutti gli interventi a fa-

Laura Pippi

Dirigente responsabile "Servizi per il Lavoro di Grosseto e Livorno"
Regione Toscana

vore del tessuto produttivo attivati nel quadro della programmazione regionale, siano previste riserve di risorse o specifiche premialità per le imprese localizzate o destinate a localizzarsi nei territori delle aree di crisi e per i lavoratori dipendenti da tali imprese o residenti o domiciliati in tali aree, inclusi coloro il cui posto di lavoro è a rischio o che siano alla ricerca di una nuova occupazione. Questo riguarda ovviamente anche le Misure di sostegno all'occupazione - di particolare importanza per questi territori - gestite dal Settore Lavoro.

In relazione alle diverse modalità attuative, tali misure possono a volte comportare, per i CPI che operano nelle aree di crisi, un impegno particolarmente intenso nel caso in cui l'attivazione della specifica misura preveda, ad esempio, la presentazione dell'istanza direttamente agli sportelli o la sottoscrizione del Patto di Servizio personalizzato per i beneficiari.

È il caso della concessione di ammortizzatori sociali in deroga che sono stati approvati da ultimo con la Delibera GR 1101/2016, prevedendo 3 mesi di mobilità aggiuntiva per le aree di crisi di Livorno, Piombino, Massa Carrara e Amiata.

Oppure, degli interventi finalizzati all'impiego temporaneo e straordinario in lavori di pubblica utilità per sostenere soggetti disoccupati e privi di ammortizzatori sociali, interventi già finanziati per 1.000.000 di euro sulla competenza 2015 e per 3.000.000 di euro nel 2016, di cui ben 2.500.000 riservati alle aree di crisi. Sono proprio in fase di avvio le progettualità finanziate

con le risorse 2016, e i Centri per l'Impiego interessati provvederanno alla predisposizione degli Avvisi Pubblici per la selezione del personale, ricevendo le domande di partecipazione e compilando le relative graduatorie. Per tale misura da ultimo attivata, si è registrato – solo per parlare del territorio livornese – l'arrivo di oltre 4.100 domande per i 76 posti di lavoro a tempo determinato messi a bando, che i CPI di Livorno e Piombino hanno gestito lo scorso febbraio per conto dei Comuni e degli enti pubblici interessati.

Anche la gestione delle vertenze e crisi aziendali, coordinata dall'Unità di crisi regionale, assume in questi territori una valenza e un'intensità particolari.

Facendo poi riferimento al D.Lgs. 148/2015 che ha riordinato la normativa in materia di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro, per come integrato con il D.Lgs. 185 del 24 settembre 2016, riveste particolare interesse, proprio per l'attività dei CPI, il comma 11-bis dell'art. 44, che ha introdotto per l'anno 2016 (poi prorogato anche per il 2017) un intervento straordinario di integrazione salariale, della durata massima di 12 mesi, a favore delle imprese operanti in un'area di crisi industriale complessa (entro definiti limiti di spesa). È previsto, in tale circostanza, che il trattamento straordinario d'integrazione salariale possa essere autorizzato, previo accordo stipulato in sede governativa, qualora l'impresa presenti un piano di recupero occupazionale contenente appositi percorsi di politiche attive del lavoro concordati con la Regione e finalizzati alla rioccupazione dei lavoratori.

Sono interessate a questa misura le aree di crisi di Livorno e Piombino ed è attualmente in fase di attuazione il programma di ricollocazione che coinvolge proprio i lavoratori di un'impresa dell'area di Piombino. Il programma, condiviso dall'azienda, è stato elaborato con il supporto attivo dei nostri servizi e il CPI ne sta curando al momento anche l'attuazione.

Considerato l'impatto che le novità introdotte dal D.Lgs. 150 hanno avuto sui CPI e il perdurare di una situazione di sostanziale debolezza del mercato del lavoro, sia pure con qualche segnale di miglioramento, il lavoro fin qui svolto e già ricordato (la progressiva omogeneizzazione di prassi e procedure amministrative, l'approvazione della Carta dei Servizi che definisce attività e strumenti a disposizione dei nostri utenti e, non ultimo, il Piano di potenziamento, con l'affidamento della gara unica regionale) rappresenta un passo significativo: non soltanto per perseguire maggiori livelli di qualità, distribuiti in maniera progressivamente uniforme sul territorio regionale, e per recuperare margini di flessibilità, laddove si determinano picchi di attività o temporanee situazioni critiche (penso a quanto successo l'anno scorso in molti CPI della costa per il grande flusso di stagionali percettori NASpl), ma anche per ampliare la gamma dei servizi previsti e per porre le condizioni per rispondere meglio alle esigenze specifiche delle diverse realtà territoriali.

Soprattutto questi aspetti possono essere di particolare interesse per i CPI che operano nelle aree di crisi, dove spesso taluni fenomeni acquistano una valenza particolare o si presentano con particolare intensità e urgenza. Faccio riferimento, a titolo di esempio, al territorio della provincia di Livorno interessato a ben due aree di crisi industriale complessa e con uno stock di iscritti allo stato di disoccupazione concentrati in massima parte – ben oltre

il 55% – nella fascia di età sopra i 40 anni.

Si tratta di lavoratori in una condizione di particolare fragilità professionale e sociale, espulsi prematuramente dal mercato del lavoro perché colpiti dalle crisi aziendali legate a settori produttivi non più competitivi e coinvolti in processi di razionalizzazione e ristrutturazione delle imprese.

Questi utenti – in gran parte disoccupati di lunga durata – si rivolgono ai nostri CPI a volte rassegnati, a volte arrabbiati, ma spesso, anche in maniera organizzata e propositiva, sollecitando attenzione e soprattutto delle risposte adeguate da parte dei nostri Servizi. Risposte che occorre essere in grado di approntare nella maniera più flessibile e personalizzata possibile, come abbiamo cercato di fare nella circostanza, interpretando e raccogliendo il bisogno espresso e predisponendo – già a partire da luglio dello scorso anno – appositi percorsi di orientamento e di ricerca attiva del lavoro a essi dedicati, così da recuperare motivazione e fiducia, e fornire un supporto per rimettersi in gioco in contesti o in forme lavorative nuove.

In considerazione della forte criticità che questa situazione rappresenta, si è intervenuti a supporto anche con la delibera GRT n. 60 del 31/01/2017 che ha stanziato un apposito finanziamento di 200.000 € per la realizzazione di specifica attività di educazione degli adulti nelle aree di crisi industriale complessa.

Il potenziamento dei servizi cui si sta lavorando dovrà pertanto contribuire a migliorare la capacità di lettura delle specifiche caratteristiche socioeconomiche dei vari contesti territoriali, proprio per comprendere meglio i bisogni dell'utenza di riferimento e indirizzare più efficacemente le nostre azioni di politica attiva.

Altrettanto importante sarà lavorare per consolidare, nei diversi territori, le relazioni con i principali soggetti che operano a vario titolo nel mercato del lavoro, rafforzando modalità e canali strutturati di collegamento, innanzitutto, con le scuole e le imprese, collegamenti che allo stato attuale non sono sempre presenti o difusi in maniera omogenea nei vari territori. Questo per meglio comprendere le dinamiche e le direzioni di un possibile sviluppo, intercettare e veicolare il fabbisogno

di particolari figure professionali, cogliere i bisogni di formazione e riqualificazione professionale di persone e imprese che i territori esprimono, per una migliore programmazione degli interventi.

Tutto questo, anche nell'ottica di un rafforzamento complessivo dei servizi intensivi di ricerca attiva di lavoro (e di assistenza all'autoimpiego) che il D.Lgs. 150, soprattutto con l'introduzione dell'assegno di ricollocazione, prefigura in capo ai CPI, in aggiunta alla tradizionale e consolidata mission volta a favorire l'occupabilità delle persone.

Pensiamo che questa possa essere la direzione più adeguata, soprattutto con riferimento alle aree di crisi, dove rimangono alti anche nel corso del 2016 i numeri dei lavoratori espulsi dai processi produttivi. Nel 2016, il solo CPI di Livorno ha registrato ben 1.860 licenziamenti per cessazione attività, licenziamento collettivo e per giustificato motivo oggettivo.

È di tutta evidenza che si tratta di un indicatore sintomatico del perdurare



Anche la gestione delle vertenze e crisi aziendali, coordinata dall'Unità di crisi regionale assume in questi territori una valenza e un'intensità particolari.

di uno stato di difficoltà del sistema economico e del mercato del lavoro (anche se in lieve miglioramento rispetto agli anni precedenti) e che, nei confronti di questo target di utenti, diventa indispensabile e urgente il passaggio ad azioni di placement e di ricollocazione che, oltre alle tradizionali azioni consulenziali svolte, prevedano anche l'attivazione di veri e propri strumenti di scouting, con l'imprescindibile potenziamento dei servizi di incrocio domanda-offerta.

L'attività di marketing prevista dalla gara regionale, nonché il rafforzamento delle relazioni con il mondo delle imprese, rivestono da questo punto di vista una particolare importanza. Su questo fronte intendiamo migliorare sicuramente i nostri servizi e, in Regione Toscana, ne sono state poste le condizioni.

Territorio e capitale sociale: i servizi per il lavoro come risorsa

Recentemente ho pubblicato un volume sull'innovazione dei servizi per il lavoro che ho curato insieme alla collega Sartori, e che contiene una comparazione delle migliori pratiche internazionali.

Il volume s'intitola significativamente «Tra il dire e il fare...», per sottolineare, ironicamente, invertendo il noto proverbio, l'importanza del processo di implementazione delle politiche, processo al quale nella nostra cultura siamo soliti attribuire un'attenzione decisamente insufficiente.

Vi emerge con chiarezza come in questo ambito sarebbe improprio cercare di individuare una *one best way*: troppi e di diverso genere sono infatti gli elementi (culturali, socio-economici, storici, amministrativi, ecc.) che rendono non 'replicabile' una pratica pur eccellente; e ciò non solo a livello di contenuto tecnico-professionale, ma anche a livello di architettura del sistema (governance, assetto, rapporto pubblico-privato, ecc.).

Ciò a ben pensare non è necessariamente negativo, poiché ci restituisce per intero il diritto-dovere (e quindi la responsabilità) di identificare una

soluzione 'su misura' per il contesto italiano: certo, tenendo conto nei limiti del possibile degli insegnamenti di *best performer* e delle *lessons learned*, ma senza farcene vincolare, consapevoli che noi dobbiamo cercare una *italian way*.

E soprattutto consapevoli del fatto che l'assetto che ho altrove definito di 'decentralizzazione scoordinata' che ha caratterizzato il contesto italiano degli SPI negli ultimi

20 anni, se da un lato ha avuto molteplici conseguenze negative, dall'altro lato ha ottenuto almeno un effetto certamente positivo: quello dell'aprendimento sul campo che la presa in carico 'locale' della responsabilità politico-istituzionale e manageriale sulla erogazione dei servizi ha sempre sollecitato, spesso favorito, a volte obbligato negli amministratori locali, nei dirigenti, negli operatori.

Come affermava Kurt Lewin: «Se vuoi sapere come funziona davvero una cosa, prova a cambiarla».

Per questo motivo, si sono nel tempo venute sviluppando nel contesto italiano a livello locale 'buone pratiche' che nulla hanno da invidiare alle migliori pratiche internazionali (come testimoniato da un mio ulteriore volume, curato con il collega Varesi, in cui sono contenute anche due monografie su esperienze di particolare interesse e qualità realizzate proprio in Toscana). Semmai, da invidiare è 'il contesto-sistema' in cui esse sono collocate e che conferisce loro senso, continuità, orizzonte; e che fa di esse dei servizi permanenti anziché dei progetti temporanei.

Per questo motivo, contro il qualunquismo acido di chi non conosce la re-

Pier Giovanni Bresciani

Esperto di politiche e servizi
per il lavoro, Università di Urbino

altà dei servizi e nonostante questo ne parla (anzi, proprio per questo) la mia lunga conoscenza e la lunga esperienza d'intervento di questo contesto mi consentono di affermare che non è vero che nel nostro Paese 'si parte da zero', né che 'non c'è nulla di buono', anzi.

C'è invece (certo, non ovunque, e non sempre nella stessa misura) un patrimonio di intelligenza, competenza e passione che costituisce una risorsa preziosa per il futuro, e che con i suoi faticosi risultati (non di rado 'remando contro') ha costruito, se pure a macchia di leopardo, un prezioso capitale sociale che oggi rappresenta un 'bene comune' particolarmente importante. D'altra parte, basterebbe trovare il tempo per fermarsi ad ascoltarsi reciprocamente (come suggerisce con saggezza un antico proverbio arabo «Fermiamoci un attimo, arriveremo prima»): come in fondo per qualche ora è stato fatto qui questa mattina, in questo seminario che rappresenta anche un modo per fare quel bilancio di competenze collettivo del quale ho più volte evocato l'esigenza.

Il bilancio di competenze richiede che si rilegga il proprio passato, ricostruendo e valorizzando la propria esperienza, per capire 'che cosa siamo diventati' tramite essa, e quale progetto di futuro possiamo edificare a partire da essa.

È stato fatto qui, questa mattina, un esercizio di tipo meta-cognitivo molto importante, che è addirittura 'vitale' nelle organizzazioni: quel tipo di riflessione che porta le persone a 'definire e costruire insieme l'oggetto di lavoro', il che costituisce un elemento essenziale del tessuto organizzativo.

Si tratta di un tipo di attività, che di norma per funzionare al meglio richiede la strutturazione di un dispositivo: ci vuole continuità, ritmo, periodicità; e occorre che la ricostruzione che ha luogo nel confronto e nella 'conversazione organizzativa' sia effettuata con il supporto di un soggetto che funga da 'terzo' nella relazione tra operatori e dirigenti; tra dirigenti e rappresentanti politico-istituzionali; e tra stakeholder diversi.

Perché 'per come funzionano le persone e le organizzazioni', ascoltarsi funziona, ma funziona ancora di più se questo ascolto è mediato da un soggetto 'terzo' nella relazione: che stimola, struttura, ascolta, restituisce feedback. Ma una menzione particolare in questo contesto la meritano gli operatori dei servizi.

Ho definito, senza alcuna enfasi, come 'eroico' il loro comportamento negli anni della crisi, quando con senso di responsabilità, 'senza padri né maestri', senza riconoscimento sociale, senza statuto professionale, senza riconoscimento contrattuale, senza risorse e in condizioni sempre più critiche di tempo, di luogo, normative e procedurali, si sono resi protagonisti di questo passaggio e di una mediazione non facile, mostrando una professionalità e una competenza che andrebbero contrattualmente validate e certificate, oltre che 'moralmente' riconosciute.

Quello che è emerso dalle considerazioni che sono state svolte in questo incontro è che la transizione o la si porta a compimento insieme o non avrà successo.

Serve per questo una conversazione stabile, un dispositivo permanente (oltre l'episodicità di un seminario come questo, per quanto utile e prezioso esso sia stato); serve un 'gioco di squadra' tra la struttura tecnica e quella politica, e qui in Toscana questo tipo di disponibilità è emersa in modo chiaro e interessante.

Serve poi anche, per passare a un altro piano del discorso, 'raccontare i servizi', e renderli 'pensabili' dai tanti e diversi utenti potenziali di quelle *lifelong transitional agencies* che sono diventati i CPI.

Anche perché (come affermava già secoli fa un pensatore 'eterodosso' come Karl Marx) 'le merci non vanno da sole al mercato' (e quindi neanche i servizi per il lavoro).

Un'ultima considerazione su un tema-chiave che anche oggi è stato, comprensibilmente, evocato in molti interventi: quello dei costi dei servizi, e della valutazione del loro impatto sul mercato del lavoro, sull'economia, sulla società, e direi soprattutto sulla qualità della vita delle persone.

Come argomentato nel volume che ho curato con Varesi, vi sono almeno tre considerazioni decisive a favore di un impegno già 'qui e ora' per la destinazione ai servizi per il lavoro di una dotazione di risorse finanziarie che sia all'altezza delle migliori pratiche internazionali.

La *prima considerazione* è che la più credibile argomentazione a favore del 'ritorno' delle risorse economiche impegnate nei servizi per il lavoro sembra quella 'controfattuale', e cioè quella che consiste nello stimare quali e quanti altri tipi di costi il sistema-Paese sarebbe costretto a sostenere per le persone che oggi si rivolgono ai servizi per il lavoro qualora questi ultimi non fossero disponibili: ad esempio costi a carico dei servizi sociali e assistenziali, oppure del sistema carcerario, o del servizio sanitario, ecc.

La *seconda considerazione* riguarda invece il consolidamento e lo sviluppo di 'capitale sociale' che servizi per il lavoro adeguati possono contribuire a generare in una comunità locale, in un territorio, in un Paese: prossimità, cura, tutela, attivazione, supporto ed empowerment, dialogo e relazione, fiducia, corresponsabilità, appartenenza costituiscono le parole-chiave di 'ciò che succede' quando la società (mediante il contributo di strutture competenti, sia pubbliche che private) mostra di 'farsi carico' del destino professionale e occupazionale delle persone, dei problemi e dei fabbisogni delle imprese, e del loro complesso equilibrio.

La *terza considerazione*, infine, è che la decisione su 'se e quanto' investire nel sistema dei servizi per il lavoro non può essere (solo/tanto) una decisione basata su un calcolo dimostrabile: anche se ciò costituisce, comprensibilmente, il desiderio di ogni responsabile politico, poiché in fondo lo esenterebbe dalla responsabilità della decisione. Essa richiede invece una scommessa basata sulla 'ragionevole fiducia' che deriva da una visione strategica e dall'esempio di altri importanti Paesi.

Ma soprattutto, nei servizi per il lavoro 'bisogna crederci': e conseguentemente assumersi la responsabilità, e quindi il rischio, di investire su di essi; perché decidere, nella 'società dell'incertezza', significa essenzialmente accettare di affrontare questo tipo di sfide.

Come abbiamo affermato nel testo: 'è tempo per l'imprenditorialità, la leadership, il management; non è più il tempo (solo) per l'ordinaria amministrazione'.

Tornando a 'qui e ora', la buona notizia è che la Regione Toscana, se consideriamo quanto emerso nel seminario, sembra impegnata in questa direzione.



IL MODELLO TOSCANO
DI INTEGRAZIONE
PUBBLICO-PRIVATO

Le tendenze del mercato del lavoro regionale e il ruolo dei CPI

La fase di transizione, sottolineata da tutti, ci porta verso il futuro, quella che qualcuno ha definito la via italiana, perché le politiche e le buone pratiche possono essere prese ad esempio da chi le fa meglio di noi, ma poi devono essere applicate qui.

Il contesto italiano è un contesto particolare e quello toscano è rappresentativo del primo, dove c'è un mondo produttivo fatto di piccole imprese, lo sappiamo, ma è bene anche ricordarlo.

Questo è il tessuto che ha dato sviluppo alla nostra regione e le politiche del lavoro sono state calate, devono essere calate, in questo mondo, perché qui sono nati i distretti, fatti di tante piccole imprese. Un sistema dove istituzioni, imprese e lavoratori hanno svolto ognuno un ruolo fondamentale.

Un modello nato negli anni Sessanta, prima della nascita dei distretti, ma tutte le parti erano già presenti. Perché per fare incontrare domanda e offerta di lavoro c'è bisogno di reperire tutti gli elementi sopra descritti nel mercato del lavoro. Ed ecco l'importanza fondamentale dei CPI che, rispetto all'estero, da noi risultano decisivi, soprattutto dove ci sono tante piccole imprese. Questo è un modello imprenditoriale e sociale forte, che va difeso, cosa

che non sempre viene fatta.

Quattro sono i problemi, le criticità, dell'attuale mondo del lavoro e da questi derivano le aspettative delle politiche attive.

La disoccupazione giovanile è la prima. Viene da lontano, era stata arginata dalla seconda metà degli anni Novanta e poi è ripartita con la crisi economica. In Germania i tassi di disoccupazione sono più o meno simili a seconda delle fasce d'età ed è certamente un modello di riferimento.

Già nel 1975 uno studio dell'Irpet metteva in evidenza come il sistema scolastico fosse dissociato dal mercato del lavoro, dove i figli non rimpiazzavano i genitori nell'industria leggera, ma attraverso studi liceali venivano indirizzati verso lavori dove l'offerta era esigua. Tema che resta attuale, con una scolarizzazione non orientata al mondo del lavoro, nel quale le imprese non hanno saputo e non sanno agire correttamente per invertire il trend.

Tra domanda e offerta c'è un livello nazionale, uno regionale e, infine, uno territoriale. È qui che devono agire le politiche per integrare la formazione scolastica col mondo del lavoro, perché se al termine del percorso formativo gli studenti non hanno avuto alcun rapporto con le imprese sono disarmati e impreparati.

Stefano Casini Benvenuti

Direttore Istituto regionale per la programmazione economica della Toscana

Il lavoro svolto dai CPI ha portato al successo le politiche regionali dei tirocini, criticati per la loro quantità, ma alla fine capaci di mettere in contatto i giovani col mercato del lavoro, per capire se quel lavoro piace e chi mette piede in azienda trova poi più facilmente occupazione in un periodo successivo. In Germania questo tipo di approccio non funzionerebbe e non piace, ma in Italia è essenziale.

Ora i CPI non possono risolvere il problema da soli, perché non è la flessibilità che crea occupazione, bensì l'aumento della domanda, soprattutto per la disoccupazione di lunga durata (problema di grande dimensione), dove il rischio è quello di non rientrare più nel mondo del lavoro. L'Italia è diversa dagli altri Paesi Ue e l'Europa stessa ha messo in evidenza il problema e invitato i membri a fronteggiarla, profilando i lavoratori, capendo di cosa hanno bisogno, orientamento e formazione, collocandoli nelle imprese. Ma è un processo complesso che richiede risorse e competenze, dato che quei Paesi che ne hanno più bisogno sono proprio quelli che hanno più difficoltà economiche e quindi di reperimento di risorse. Si tratta, quindi, di un impegno politico prima che territoriale e la Toscana ha fatto una proposta a livello europeo per condividere i costi dell'operazione, attraverso un'importante intermediazione.

Le prospettive di crescita dell'Italia ci dicono che difficilmente supereremo l'1%, di conseguenza l'occupazione si assesterà sul 0,3-0,4%, incidendo quindi sulla produttività interna e di conseguenza sulla competitività, scaricando sui lavoratori i costi della crescita, indebolendo il mercato del lavoro.

Si va dalla riduzione involontaria dell'orario di lavoro, quando una volta il part-time era considerato uno strumento di emancipazione, a varie forme di lavoro precario, aumento delle partite IVA, liberi professionisti senza dipendenti, una volta alta borghesia, oggi invece appartenenti alle fasce di reddito più basse, con il risultato dell'aumento della povertà, come già qualcuno prima di me ha sottolineato.

Se vogliamo fronteggiare questi problemi bisogna che politiche attive e formazione vadano di pari passo, tema sul quale la regione Toscana è impegnata da tempo, ma questa intermediazione tra domanda e offerta di



Le prospettive di crescita dell'Italia ci dicono che difficilmente supereremo l'1%, di conseguenza l'occupazione si assesterà sul 0,3-0,4%, incidendo quindi sulla produttività interna e di conseguenza sulla competitività, scaricando sui lavoratori i costi della crescita, indebolendo il mercato del lavoro.

lavoro non può essere affrontata con le attuali forze di risorse e personale. Se prendiamo come punto di riferimento il PIL, ci accorgiamo che la nostra spesa pubblica è più bassa di altri Paesi e così il numero dei dipendenti statali. Più bassi rispetto a quelli che ci meriteremmo.

Per rafforzare il sistema dei distretti, l'intermediazione e modificare le regole per indicare obiettivi più ambiziosi, ci vogliono personale e coperture economiche adeguate.

Le politiche economiche all'estero puntano tutto sulla flessibilità come panacea per la domanda mondiale e tornare così a crescere. Ma quanto tempo ci vorrà? E nel frattempo rischiamo il fallimento, con problemi sociali sempre più importanti e col rischio di non riprendersi. Conosciamo il punto d'arrivo ma non la via. Questa via oggi richiede politiche attive sul lato della domanda e un rafforzamento dell'alternanza scuola-lavoro adatta al mondo del lavoro fatto di piccole e medie imprese.

Il rapporto pubblico-privato nei servizi al lavoro

La Regione Toscana con la gara unica dei Centri per l'Impiego (CPI) ha portato a sintesi un approccio al rapporto pubblico-privato nei Servizi per l'Impiego (SPI), caratterizzato da una presenza *consistente* del privato all'interno del perimetro pubblico, fisico e di missione. Il presente contributo ricostruisce gli esiti di questo approccio ed effettua delle valutazioni sui primi risultati parziali della gara unica, che ne costituiscono lo strumento principale di attuazione.

Una misura significativa della presenza del privato nei servizi pubblici per l'impiego è data dai numeri relativi al personale, con 430 operatori alle dipendenze della Regione e 450 che fanno capo ai soggetti privati accreditati. Non è una novità ma il frutto di decisioni prese oltre quindici anni fa, confermate dalla scelta della gara unica a supporto del processo di transizione verso la nuova governance regionale dei servizi per l'impiego della Toscana, di cui è stato dato conto in modo molto puntuale e articolato in altri interventi.

Maurizio Serafin
Consorzio Servizi Lavoro

Anche i sistemi provinciali da cui veniamo erano caratterizzati da una forte presenza dei privati, elemento comune a fronte di una certa variabilità di modelli organizzativi territoriali, rispondenti a caratteristiche economiche e a indicatori demografici e occupazionali

molto differenziati: da aree di crisi complessa ad aree di piena occupazione, con CPI che servono territori molto vasti con relativamente pochi utenti, e CPI che operano in aree metropolitane ad altissima densità di cittadini e imprese. La presenza consistente dei privati nel sistema dei CPI origina anche dall'utilizzo che le Province hanno fatto dei fondi comunitari all'epoca del trasferimento delle competenze dal Ministero del Lavoro, supportando gli investimenti per lo sviluppo dei servizi per l'impiego di questa regione. Ciò è avvenuto attraverso uno dei primi sistemi di accreditamento in Italia, di tipo "confermativo", che ha permesso di valorizzare i territori e le professionalità degli operatori che si erano lì formate.

Nell'ultimo biennio, il trasferimento delle competenze dalle Province alla Regione ha imposto la necessità di traghettare i servizi per l'impiego da un modello di fatto multi-provinciale a uno regionale, armonizzando sistemi territoriali anche molto diversi dal punto di vista organizzativo.

Così, all'inizio del 2016, in attesa dell'esito referendario, la Regione Toscana a fronte della necessità di mettere "in sicurezza" i servizi per il biennio 2017-18, che avrebbero rischiato la paralisi in assenza degli operatori fa-

centi capo agli "accreditati", con la contemporanea emorragia dei dipendenti pubblici a tempo indeterminato e determinato, ha indetto una gara regionale, facendo delle scelte forti, ovvero scegliendo la strada della gara unica e ad unico lotto, invece di più gare o della gara multi-lotto provinciale. La gara unica conteneva dei dispositivi che avrebbero permesso la flessibilità operativa necessaria al processo di armonizzazione dei sistemi provinciali - quelli che stiamo sperimentando in questi mesi - e determinava un processo di semplificazione, a fronte delle circa 40 gare per la gestione dei servizi del biennio 2015/16, con un numero di soggetti gestori atteso (aggregati in un gestore unico regionale) inferiore a quelli che operavano a livello provinciale.

Il merito del Consorzio Servizi Lavoro, evoluzione di una rete di imprese costituitasi nel 2015, è l'aver realizzato tale semplificazione in modo inclusivo recuperando tutti gli operatori, che costituiscono per qualificazione ed esperienza la forza del sistema toscano, incorporando anche la grandissima parte delle esperienze territoriali quantitativamente più rilevanti. Il numero dei soggetti accreditati che sono confluiti nel Consorzio Servizi Lavoro, pur sensibilmente ridotto rispetto ai soggetti in campo nel recente passato, ha altresì permesso di recuperare esperienze molto diverse - dal privato profit al privato sociale, dall'ente privato partecipato dal pubblico all'organizzazione di emanazione sindacale - mettendo insieme culture organizzative differenti, per questo preziose nella fase di costruzione di nuove governance e modelli operativi.

Come nel passato, gli operatori in forza ai privati svolgono una funzione complementare rispetto ai dipendenti dell'Amministrazione, condividendo sedi, processi e valori dei servizi pubblici per l'impiego, e processi di rinvio con altri privati accreditati che operano in attività "a risultato" esterne ai CPI. Per dare un'idea della mole e della complessità della transizione che si è compiuta a fine 2016 siamo passati da 40 gare gestite da oltre 25 soggetti accreditati a una gara unica con 8 attuatori. Questi, nell'arco di poche settimane, sono riusciti ad acquisire tutte le professionalità, pur a fronte dei problemi di passaggio tra un datore di lavoro e un altro. E hanno avviato la ricerca di una diversa governance attraverso l'adattamento ai dispositivi di gara previsto dal capitolato tecnico - diversi da quelli precedenti - con la finalità di erogare, secondo standard di qualità elevata in tutti i territori, le attività previste dalla Carta dei Servizi dei Centri per della Regione Toscana, approvata nel dicembre 2016.

Carta dei Servizi e dispositivi del capitolato, interpretati in modo flessibile nel piano operativo, hanno permesso di operare, a partire dagli assetti preesistenti, al cambiamento del sistema dei Servizi per l'Impiego per manutenzione successiva, attraverso una significativa azione di misurazione e monitoraggio delle performance, sia dei servizi della gara, sia di tutte le attività erogate e rilevate attraverso il SIL regionale.

Gli 8 soggetti accreditati che costituiscono il Consorzio Servizi Lavoro hanno adottato modalità operative comuni tali da valorizzare le competenze degli operatori, che restano il punto di forza del sistema toscano, e costituiscono delle comunità professionali fra le migliori e più coese d'Italia.

I numeri che contraddistinguono l'erogazione del I trimestre rappresentano efficacemente lo sforzo che stiamo realizzando: 54 sedi di erogazione dei servizi cui si aggiungono 34 sedi destinate ai servizi di supporto alla forma-

zione a distanza, oltre 50.000 utenti e 6.000 imprese destinatarie dei servizi ad elevata intensità, escludendo quindi dal conteggio i servizi di accoglienza e prima informazione.

L'analisi territoriale dei dati di erogazione, diversi da provincia a provincia, conferma la complementarità tra pubblico e privato, dimostrando come la gara regionale dia equilibrio a tutto il sistema, garantendo l'erogazione dei servizi anche in quei territori, specie quelli periferici, dove il privato non c'è e non sarebbe in grado di operare.

Ma quali sono gli elementi che sostanziano il contributo dei privati accreditati del Consorzio Servizi Lavoro allo sviluppo dei servizi per l'impiego della Regione Toscana? Ne elenchiamo alcuni:

- il sostegno all'affermazione della centralità delle politiche attive, che tanti ostacoli trova dal punto di vista dei meccanismi culturali, soprattutto rispetto all'esercizio della condizionalità;
- la migliore capacità di risposta alla variabilità della domanda, caratterizzata da bisogni nuovi, più articolati, profondi e complessi;
- la capacità di rispondere alla necessità di una regionalizzazione flessibile, visti i tanti modelli organizzativi presenti nei sistemi provinciali per l'Impiego e l'eterogeneità dei settori economici regionali, alcuni caratterizzati da una forte componente di stagionalità e altri con caratteristiche e distribuzione territoriale estremamente variabili;
- la necessità di adattamento a quella che possiamo indicare con il termine iper-complessità, determinata da una parte dalla produzione normativa ininterrotta sui temi del lavoro e dall'altra dall'overload informativo, dovuto anche all'impatto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Sullo sfondo, le sfide costituite dagli inattivi disponibili, espressione delle nuove povertà che crescono, e dai lavoratori irregolari che impediscono l'implementazione efficace delle politiche attive.

In sintesi, il valore aggiunto che il privato 'vocazionale' toscano - gli accreditati che operano dentro i CPI - ha dato e continua a dare ai servizi pubblici per l'impiego è rappresentato da: un'elevata efficienza organizzativa nella standardizzazione flessibile e nella regolazione dei servizi, a fronte di CPI di classi dimensionali centrali, medie e periferiche per numero di utenti e imprese servite; un tempestivo lavoro di monitoraggio e analisi dei flussi, per distribuire meglio sul territorio le risorse, anche attraverso la cooperazione solidale fra territori provinciali; una maggiore flessibilità operativa, effetto dell'utilizzo di varie tipologie contrattuali e soluzioni organizzative nella gestione del personale.

A questi elementi si aggiunge la migliore capacità di lettura dei bisogni delle imprese, anche attraverso un numero verde loro destinato, il miglioramento dei tempi di risposta nella gestione dei flussi variabili della domanda, attraverso politiche di gestione delle code, la capacità di essere presenti su tutto il territorio per non privare i cittadini di servizi fondamentali, in presenza di "fallimenti di quasi-mercati del lavoro" locali.

Infine, un ruolo chiave rivestono l'indispensabile supporto al monitoraggio ma soprattutto la promozione delle politiche attive, che rappresentano un cambiamento di paradigma che non sempre i cittadini sono in grado di apprezzare; le azioni mirate di supporto agli operatori, attraverso un call cen-

ter dedicato e l'accesso a canali e strumenti tecnologici per la formazione continua, che permettono di ridurre le difficoltà derivanti dagli spostamenti all'interno del territorio regionale.

In riferimento all'indagine IRPET sul gradimento dei CPI, che è elevatissimo quando si parla di informazione e orientamento e scende quando si parla di proposte formative e occupazionali, è in corso uno sforzo per migliorare la capacità di reperire e comunicare opportunità, ben consapevoli che gli operatori dei CPI non possono creare lavoro e formazione, offrono quello che c'è.

Proprio in queste settimane il Settore Lavoro della Regione ha operato una revisione delle attività di marketing territoriale dei servizi alle imprese, che permetterà di aumentare il numero di offerte di lavoro a disposizione degli utenti dei CPI, mentre sono stati potenziati i servizi di supporto alla formazione a distanza che nei 36 Web Learning Point regionali permettono di fruire degli oltre 1900 corsi del catalogo regionale TRIO, oltre che di altri servizi di supporto all'apprendimento e all'orientamento a distanza.

Va altresì detto che un elemento che spiega il gradimento dei servizi è la centralità nel sistema toscano dei Servizi per l'Impiego del processo di presa in carico della persona, che determina l'investimento nei servizi di orientamento, grazie al quale i cittadini toscani non vengono mai lasciati soli di fronte alle sfide che il mercato del lavoro impone.

“

la centralità nel sistema toscano dei Servizi per l'Impiego del processo di presa in carico della persona e dell'investimento nei servizi di orientamento

La rete sindacale e il ruolo delle parti sociali

La Tripartita, in questi anni, prima con Simoncini poi con l'assessore Grieco, ha permesso di condividere le politiche sul lavoro della regione Toscana. Le questioni poste all'attenzione del tavolo sono state risolte positivamente anche grazie a una critica costruttiva e alla pluralità di visioni; ciò ha permesso di procedere superando le differenze e creando il valore aggiunto di questo tipo di concertazione e di sintesi.

Stamattina il Ministro Poletti ha detto cose condivisibili, ma ritengo che sia necessario riuscire a essere poi conseguenti e capaci di tradurre le parole in fatti concreti.

In Toscana a oggi abbiamo un quadro chiaro e definito, una testimonianza è il progetto Prometeo 4.0 che ha sancito il successo dello schema di lavoro d'integrazione tra pubblico e privato, schema che sembrava assai difficile da realizzare, ma che ha permesso di mettere insieme esperienze che hanno portato alle attuali scelte politiche e organizzative.

Un sistema così complesso tuttavia ha bisogno di risorse economiche, come ha correttamente sottolineato Bugli.

Risorse necessarie anche per la stabilizzazione del personale dei CPI.

Con l'assessore è stata trovata la soluzione fino alla fine dell'anno, ora è necessario e urgente affrontare la questione 2018, è questo il momento di fare quei passi in avanti che consentano di dare stabilità ai lavoratori, perché possano continuare a lavorare con tranquillità

garantendo le professionalità necessarie.

Come è evidente che servono più risorse e che sia necessario attivare le migliori professionalità sul territorio se vogliamo dare continuità alla gara regionale dei servizi per l'impiego e più in generale al problema delle politiche attive del lavoro in Toscana.

Politiche attive che restano ancora l'anello debole della riforma del mercato del lavoro, la Cisl anche con iniziative nazionali ritiene che, soprattutto per chi perde un posto di lavoro, serva impegno di tutti affinché nessuno sia lasciato solo e che la ricollocazione nel nostro Paese debba diventare un diritto prioritario per tutti.

Dobbiamo costruire un sistema efficace che sia in grado di accompagnare quanti cercano un lavoro e quanti lo hanno perso.

Questa partita dei servizi alla cittadinanza, ai lavoratori e alle imprese ha bisogno di giocatori e per confermare quelli presenti e averne di maggiori sul campo, dobbiamo avere più risorse, il rischio altrimenti è di compromettere l'intero sistema.

Ciro Recce

Segretario Generale aggiunto Cisl
Toscana

L'esperienza fatta con Fondartigianato, di integrazione di fondi pubblici con le risorse del fondo interprofessionale è stata particolarmente positiva e può essere riproposta, mettendo insieme risorse pubbliche e private; ritengo, quindi, che l'utilizzo dei fondi interprofessionali è sicuramente una strada da perseguire per sostenere i lavoratori e le imprese nella formazione e per favorire la ricollocazione.

Inoltre, considerato che la bilateralità in Toscana ha ben funzionato, sarebbe interessante provare a coinvolgere tutte le parti sociali, per creare una sinergia tra pubblico e privato relativamente al tema delle politiche attive del lavoro.

A fronte di un progetto concordato, la bilateralità dell'artigianato potrebbe essere disponibile a erogare risorse proprie per realizzare gli obiettivi condivisi e per venire incontro ai lavoratori e alle imprese dei propri associati.

La rete sindacale dell'orientamento

L'esperienza di Prometeo prende forma e si rinnova, contestualmente alla riorganizzazione di sistema messa in atto dalla Regione Toscana.

Con la gara per l'affidamento dei *servizi di orientamento e formazione destinati a lavoratori con rapporti di lavoro provvisori e saltuari e lavoratori coinvolti in situazioni di crisi*, si sostanzia il passaggio da sportelli, per così dire complementari e a ridotto raggio di azione, agiti in forza di accordi tra le Parti Sociali e la Regione Toscana, all'apertura di una rete, costituita da 55 sportelli che, sul territorio, si integra con quella dei Centri per l'Impiego.

Alla base della nuova impostazione ci sono i numerosi interventi normativi, ma soprattutto, l'esigenza di ripensare ruolo e funzioni della politica orientativa: da azione di sostegno al singolo individuo a strumento di politica attiva del lavoro per favorire l'occupabilità.

La rete degli sportelli Prometeo 4.0 è una rete diffusa che copre l'intero territorio regionale. Una rete che mette a valore: esperienze e competenze maturate, adattabilità al contesto normativo in continua evoluzione, radi-

camento territoriale, relazioni con il sistema produttivo locale, costante riallineamento alle mutate condizioni del mercato del lavoro e degli strumenti di politiche del lavoro, dalla "gestione" delle crisi con gli ammortizzatori in deroga, fino agli interventi nelle aree di crisi. Facendo i conti con l'incertezza che ha permeato, in quest'ultimo decennio, l'intero mercato del lavoro, con una prospettiva di "occupazione" sempre più flessibile e precaria.

Per rispondere alle esigenze dettate dalle condizioni che si sono venute a creare nel mercato del lavoro, attraverso questa rete, dobbiamo promuovere l'accesso ai servizi, interni ed esterni al progetto, a partire da quelli offerti dal Centri per l'Impiego.

È necessario superare il concetto di "contatto/incontro" con il concetto di "relazione", utilizzando la rete di sportelli come canale di accesso alla complessità dei servizi e delle opportunità offerti dal territorio, in termini di informazione, orientamento e formazione.

Facendo sì che l'utente sviluppi la capacità di auto-attivazione e orientamento, nel proprio contesto di vita, in rapporto con un processo di sviluppo che metta a valore tutte le esperienze e competenze, attraverso la valorizzazione dei percorsi d'istruzione e formazione, dei percorsi lavorativi e professionali, anche attraverso il riconoscimento e la certificazione delle competenze.

In questi anni abbiamo costruito una rete di relazioni importanti, non solo con i lavoratori e le aziende, ma anche con gli altri soggetti che svolgono l'orientamento e la formazione. Oggi l'opportunità da cogliere è quella di

Monica Stelloni

Coordinatrice del dipartimento
Politiche del lavoro, Cgil Toscana

mettere in sinergia gli strumenti e le scarse risorse disponibili, valorizzando il sistema delle relazioni, favorendo l'intreccio tra fondi (regionali, europei, interprofessionali) e limitando il sovrapporsi d'interventi. Rendendo, nel frattempo, accessibile ed esigibile un catalogo regionale dell'offerta formativa, frutto di una condivisa analisi dei fabbisogni e propedeutico alla messa a regime del sistema integrato dell'apprendimento permanente.

Questo sistema non può fare a meno di un monitoraggio costante e continuo che consenta di riallineare il servizio alle reali necessità dell'utenza. Da parte nostra vi è la disponibilità all'implementazione dell'offerta, compatibilmente con i vincoli del bando di gara.

In ultimo, ma non per ultimo, consentitemi una breve chiosa sullo stato dei servizi per il lavoro nel nostro Paese. Nonostante l'impegno, in primis da parte dei lavoratori e della stessa Regione Toscana, restano aperti tutti i problemi derivanti da un vuoto normativo e da un sotto-finanziamento strutturale dei servizi da parte dello Stato che, unito a una riduzione di personale costante e continua, ha portato le lavoratrici e i lavoratori dei Centri per l'Impiego a operare in assenza di certezze sul proprio futuro e su quello del servizio.

Una situazione che negli anni ha portato, in assenza di risorse adeguate e di una dotazione organica rispondente alle mutate esigenze, a gestire flussi di utenza sempre più numerosi e diversificati, senza che vi fosse la necessaria attenzione nei confronti di coloro che erogano direttamente i servizi.

Servono certezze e risorse per il personale, serve un'adeguata dotazione dei fondi, per interventi formativi ricorrenti e per l'adeguamento tecnologico. In assenza di ciò il sistema dei servizi per l'impiego non potrà tenere a lungo, come segnalano da tempo le organizzazioni sindacali, confederali e di categoria che hanno messo in campo una serie di iniziative e dato avvio alla mobilitazione, per non disperdere il bagaglio di professionalità delle operatrici e degli operatori e per garantire la qualità dei servizi ai cittadini.



Questo sistema non può fare a meno di un monitoraggio costante e continuo che consenta di riallineare il servizio alle reali necessità dell'utenza.

La rete sindacale e il ruolo del CPI

Utilizzare la Tripartita, quale strumento di mediazione, ha portato sempre dei risultati. Adesso la discussione è cambiata perché siamo passati dagli ammortizzatori sociali all'alternanza scuola-lavoro. È un cambiamento culturale passare dalle politiche passive che servivano a tamponare situazioni gravissime a politiche attive: il mondo si muove velocemente, così anche quello del lavoro.

In questo i lavoratori dei CPI meritano un plauso, sappiamo le battaglie che hanno combattuto, fatte insieme con le nostre sigle sindacali, perché alla fine quando incontriamo l'utenza il punto di riferimento resta il Centro per l'Impiego. Criticato, ma alla fine si fidano dei suoi operatori.

Restano poche risorse e poco personale di fronte a un'importante massa di disoccupati, con quella giovanile al centro dell'agenda. Perché oggi sento parlare d'industria 4.0 e allora c'è il rischio che come cambia il mondo del lavoro, cambiano anche le esigenze della domanda, con competenze che

i diplomati di soli 5-6 anni fa non sono più in grado di soddisfare, divenute obsolete.

Ci vuole un sistema di formazione continua obbligatoria, che coinvolga i lavoratori, i CPI, i sindacati ma anche le aziende, perché solo in un rapporto continuo pubblico-privato possiamo risolvere queste criticità. Così si creano le condizioni perché l'azienda possa trovare nei siti dei CPI quelle 5-6 figure che sta cercando, a prescindere dal territorio di appartenenza.

Perché saranno gli operatori a informare i lavoratori delle richieste del mercato del lavoro, anche fuori provincia, e quindi innescare una capacità di reazione e di scelta che soddisfi i tempi degli imprenditori.

Non che questo possa risolvere il problema della disoccupazione alla radice, ma a mio parere manca un piano industriale, una visione generale degli obiettivi da sviluppare, mancano i diritti negli altri Paesi, che in Italia difendiamo ancora a fatica. Credo quindi che la Tripartita sia decisiva per affrontare questi nuovi argomenti e spingerli quanto necessitano.

Rodolfo Zanieri
Uil

Il ruolo dei consulenti del lavoro

Parlando di politiche attive, possiamo dire che i consulenti del lavoro sono in un certo senso da sempre Centri per l'Impiego, essendo un punto di riferimento per le imprese e per il personale nell'incontro domanda e offerta di lavoro. Eppure la nostra sensibilità non è stata del tutto apprezzata nel corso del tempo, con particolare riferimento alla capacità ed esperienza professionale di percepire in anticipo le necessità del mercato del lavoro ed essere conseguentemente proattivi nell'indirizzare la professione al cambiamento di prospettiva. Siamo solo recentemente passati, nel nostro Paese, da un eccesso d'interventi in politiche passive del lavoro, di sostegno al reddito in perduranza di rapporti improduttivi, alle politiche attive del lavoro e stiamo facendo ora i primi passi. La filosofia delle politiche attive era già presente nel Libro bianco agli albori degli anni 2000; Libro bianco del mercato del lavoro ove si parlava di mercato inclusivo, formazione permanente e riqualificazione necessaria nel corso della vita lavorativa, che ha portato alla legge Biagi, mai completamente applicato nelle sue sfaccettature programmatiche più efficaci e positive.

Gloria Cappagli
Presidente Ordine dei Consulenti del lavoro Toscana

Si condanna la flessibilità come fosse automatico sinonimo di precarietà, ma non mi sento affatto di condannare la flessibilità che rappresenta una necessaria e articolata lettura delle reali circostanze del mercato del lavoro; ed è sana e positiva se utilizzata in modo sano e completata da una serie di politiche che ne favoriscano la positività. Fra queste, le politiche attive di nuova generazione sono una delle migliori risposte. Perché professionalizzare e attrezzare per promuovere l'incontro fra datore di lavoro e lavoratore significa valorizzare la conoscenza delle realtà operative delle imprese, dei loro fabbisogni, tenuto conto del territorio sul quale ci muoviamo. Se non conosciamo le imprese non possiamo aiutare il lavoratore. Dobbiamo, quindi, costruire insieme la cultura dell'adattamento alla realtà del nostro mercato e alla situazione che stiamo vivendo. Il mercato del lavoro ha subito grandi trasformazioni, anche sul piano tecnologico, ma non solo; trasformazioni che solo qualche anno fa non ci saremmo immaginati: per non perdere il passo bisogna essere altrettanto veloci a intercettare le nuove esigenze.

La nostra Fondazione Studi ha creato l'Osservatorio del Mercato del Lavoro che ci permette di conoscere meglio il campo da gioco, lavoratori, imprese, gap uomini-donne, difficoltà dei giovani, Neet, ultra cinquantenni, aree depresse e aree in crescita. Le nostre ricerche ci dicono che la Toscana ha

quasi recuperato, in termini di occupazione, quello che aveva perso con la crisi economica, grazie al lavoro svolto attraverso le politiche attive non ultime — tirocini, sostegno all'autoimprenditorialità giovanile, compreso il coworking e il crowdfunding, mirati alle startup — rimanendo tuttavia zone d'ombra ancora in gravi difficoltà.

Le nostre elaborazioni dell'Osservatorio ci dicono inoltre in quale provincia è più facile trovare lavoro e che tipo di lavoro, indirizzando così l'utenza verso il lavoro che c'è e non quello che piace, ma non c'è. L'alternanza scuola-lavoro deve quindi servire a cambiare la mentalità dei giovani, ridando valore al "lavoro", quale valore di vita imprescindibile, per aiutarli a orientarsi nelle scelte lavorative; quando affronteranno l'esperienza lavorativa post-scolastica, questa non sarà più come la conoscevano i loro nonni e i loro padri.

Ho recentemente letto il libro *Allenarsi per il futuro*, che spinge i giovani a essere curiosi, creativi, duttili e disponibili a riqualificarsi, riattestando la propria capacità operativa secondo necessità alternative nel corso della vita operosa, consapevoli che oggi non si entra in un luogo di lavoro per rimanerci tutta la vita e prendere la pensione, ma se ne potranno cambiare diversi e si dovrà cambiare anche contenuto e modo di fare lo stesso lavoro nel tempo. Al tempo stesso l'allenamento al futuro raccomanda anche tre cose essenziali: conoscere, saper fare, saper essere; in altre parole costruire il proprio valore professionale giorno dopo giorno a garanzia della spendibilità del proprio ruolo di "lavoratore" sulle diverse opportunità che di tempo in tempo si creeranno. I giovani dovranno inoltre atteggiarsi alla consapevolezza del loro futuro al termine della vita lavorativa, anche orientandosi a forme di previdenza complementare.

Occorre pazientemente creare un cambiamento di cultura che investa tutti gli attori: la scuola, le imprese, le istituzioni e il mercato del lavoro più in generale.

Quali Consulenti del Lavoro abbiamo prodotto un testo per l'alternanza scuola-lavoro che vorremmo diffondere nelle scuole e nelle imprese, perché le aziende non sono abituate a ricevere i ragazzi; abbiamo fatto una convenzione con le università della Toscana per offrire un praticantato di sei mesi a precedere la laurea, che tuttavia non riusciamo a far partire. Un semestre in cui misurarsi con le tematiche del mondo del lavoro e capire se la nostra professione può essere apprezzata quale scelta di vita lavorativa o semplicemente quale speciale esperienza in ogni caso conoscitiva delle regole e dinamiche del lavoro, dei diritti e dei doveri. A Livorno abbiamo elaborato un premio per le classi quarte e quinte delle scuole superiori ma nessun istituto ha valorizzato quel premio. Si trattava di realizzare, attraverso i ragazzi, un qualsiasi prodotto sul tema del lavoro, reso in qualunque forma espressiva possibile, ma alcuna risposta è stata data dagli istituti scolastici della provincia.

Nei ragazzi c'è l'idea sbagliata che al lavoro "ci si pensa dopo", invece ci si dovrebbe informare prima, per sapere com'è e, soprattutto, com'è il merca-



Occorre pazientemente creare un cambiamento di cultura che investa tutti gli attori: la scuola, le imprese, le istituzioni e il mercato del lavoro più in generale.

to del lavoro e talora si trovano resistenza e indifferenza anche nei docenti. Ci vuole una nuova educazione civica perché gli studenti siano formati cittadini, per dare valore sociale al lavoro e avere una sensibilità sociale estesa, per sé e per gli altri.

Con ANPAL abbiamo stipulato una convenzione per formare i formatori in politiche attive e organizzazione del lavoro in benessere e proficuità gestionale. Grazie alla nostra Fondazione per il lavoro, agenzia per il lavoro accreditata sino dal 2003 e riaccreditata dall'ANPAL, che opera attraverso consulenti del lavoro delegati, abbiamo potuto attivamente contribuire a collocare molti giovani in tirocini e rapporti di lavoro, valorizzando il nostro rapporto professionale con le imprese, fatto di dialogo e di accreditamento fiduciario.

Adesso ci stiamo professionalizzando, perché per lavorare attraverso l'Agenzia per il lavoro in tema di collocazione e ricollocazione occorre specifica preparazione: chi intende esercitare questa funzione fra i consulenti del lavoro deve fare un corso specifico altrimenti non può operare in quel settore.

La ricollocazione ANPAL la conosciamo tutti, quella toscana è ancora più ampia e costruttiva, specialmente per certe tipologie di soggetti. In aggiunta, attraverso il nostro Osservatorio del Mercato del Lavoro abbiamo voluto analizzare qual è il soggetto destinatario della ricollocazione ANPAL e le sue caratteristiche, quale ulteriore ausilio conoscitivo per l'operatività nel settore. Generalmente sono coloro che hanno superato i quattro mesi di NASpl, quando lo Stato ti dice che adesso ti devi attivare con la profilazione presso i Centri per l'Impiego e attraverso agenzie private. Il consulente del lavoro ha un vantaggio: è psicologo, conosce le difficoltà familiari, i fabbisogni, i pudori del lavoratore nei confronti dei disagi che si vivono quando il lavoro manca o scarseggia l'apporto economico.

Siamo consulenti del lavoro, non del datore di lavoro ma "del lavoro", con pari attenzione e dignità per i lavoratori che a noi si rivolgono, anche in forza dei rapporti con le loro imprese; ci adoperiamo con ogni mezzo, abbiamo la cultura per cercare una soluzione mediata tra soggetti diversi. Tornando alle risultanze del nostro Osservatorio, emerge che tra i percettori di NASpl una fetta superiore al 10 per cento non arriva a percepirla perché in 8 giorni si ricolloca, altri si ricollocano entro 4 mesi, più lungo invece è il percorso per coloro che non possiedono professionalità, minori scolarità e idoneità rispetto a quelle richieste dal mercato. Tutte indicazioni utili per coloro che operano nel mercato del lavoro.

Credo quindi che dobbiamo comunicare tra noi, dobbiamo essere in rete, perché solo così possiamo mettere in pratica politiche vincenti, scambiandoci ciò che già sappiamo, ma anche cose che potrebbero servirci l'un l'altro per migliorare le rispettive performance per il raggiungimento di obiettivi comuni, a forte valenza sociale.

Potremmo anche sedere ai tavoli dove si parla di lavoro e di politiche attive del lavoro per dare un contributo di esperienza: noi abbiamo la volontà di esserci e l'entusiasmo che non manca mai.

Il ruolo delle Agenzie per il lavoro

L'immagine che mi viene in mente dopo gli interventi di questa mattina è quella di una torta che lievita e alla fine arriva la ciliegina finale.

Ho sempre sentito dire che il sistema toscano per le politiche attive è il migliore, c'è quasi un eccessivo senso di soddisfazione. A questo punto la domanda è: com'è possibile che migliori ancora, per mantenere il primato che nel tempo si è guadagnato?

Nonostante le critiche portate da molte parti dobbiamo davvero riconoscere che, se ci spogliamo di qualsiasi prevenzione ideologica, il sistema toscano alla prova dei fatti funziona bene, e questa è la caratteristica determinante.

Ha attraversato un periodo di difficile transizione, ha destato dubbi con l'organizzazione delle gare che si sono poi rivelate funzionali. Allora qual è il prossimo passo per poter dire tra vent'anni che il sistema toscano è ancora il migliore?

Guardando i numeri sulla presenza delle Agenzie in Toscana si nota che

la percentuale di contratti stipulati da queste ha un'incidenza molto forte, al pari di Milano e Torino, con un 20% sul totale. La collaborazione delle Agenzie è stata importante con Garanzia Giovani e ci si aspetta di poter fare altrettanto con l'assegno di ricollocazione. L'attività svolta sul territorio, con una consistente presenza nelle varie province, e sul mercato del lavoro, è abbastanza capillare. Con queste capacità operative e questa distri-

buzione territoriale che contributo possono dare le Agenzie nelle politiche attive?

Le Agenzie spendono globalmente in Italia circa 200 milioni di euro l'anno in formazione, per rendere le persone adatte a svolgere esattamente la mansione che l'impresa richiede, corsi di 2-5 ore, due giornate, formazione che porta lavoro e cui può seguire altra formazione se è richiesta un'ulteriore specializzazione: 200 milioni sono tanti. Spesi dal fondo bilaterale Formatemp, soprattutto nelle aree di crisi, anche per migliorare la collaborazione col sistema.

Le politiche attive non creano direttamente occupazione ma creano una percezione diversa nelle imprese che devono assumere. Un'azienda che riacquista fiducia grazie ai servizi al lavoro può essere portata non solo a sostituire lavoratori in uscita con nuovi dipendenti ma a investire per aumentare la propria forza lavoro e allargare i propri orizzonti. Un'esperienza che ci viene dalla flessibilità con 400.000 contratti l'anno, 42.000 dei quali a tempo indeterminato.

Mauro Boati

Responsabile Area politiche attive
Assolavoro

Perché bisogna distinguere tra occupabilità e occupazione. Le Agenzie per il lavoro sono focalizzate sull'occupazione. Questo è il risultato che raggiungono. L'occupabilità viene vissuta dalle Agenzie come una meta mancata, forse solo temporaneamente ma comunque mancata. Per questo le Agenzie ritengono più corretto che la politica pubblica riconosca i servizi al lavoro a risultato e non a processo. Le due modalità di riconoscimento dei servizi indirizzano l'azione in modo assolutamente differente, anche se bisogna riconoscere che per determinate fasce di lavoratori, soprattutto i più giovani, l'incremento dell'occupabilità non è certamente negativo, purché in percorsi temporanei da fare rientrare poi nell'alveo delle politiche che mirano all'inserimento lavorativo.

L'esperienza dimostra che, con queste premesse, la collaborazione pubblico-privato dà buoni risultati. Molti interventi oggi sono stati centrati sul concetto e la modalità organizzativa della "rete dei servizi".

Ecco in questa rete le Agenzie per il lavoro vogliono esserci, perché pensano di avere dimostrato di farne parte. Lo dice anche la Comunità Europea con le direttive sulla creazione del partenariato. Sono 10.000 gli operatori in Italia che le Agenzie mettono a disposizione dei lavoratori della rete pubblica dei CPI. C'è bisogno di sviluppare la partnership sul territorio, con la Regione che fissa le regole di garanzia e dentro queste spingersi più avanti nelle modalità di collaborazione. Tra l'altro le Agenzie portano un contributo non solo professionale ma anche economico nella complementarità con la rete pubblica. Quando si avviano delle nuove misure di politica attiva (per esempio l'assegno di ricollocazione), sono a carico dell'Agenzia i costi per la formazione dei propri operatori come anche i costi d'investimento, per esempio nelle sedi e nelle attrezzature e nella pubblicizzazione delle misure presso le imprese e i lavoratori. Non è poco per la Regione poter avere un partner che rappresenta un costo variabile e non fisso.

Per tornare all'immagine iniziale, la ciliegina sulla torta è rappresentata dall'incremento della collaborazione stretta della Regione con gli interlocutori privati, che sono sempre più disponibili alla collaborazione e al confronto.



L'esperienza dimostra che, con queste premesse, la collaborazione pubblico-privato dà buoni risultati.

Disabili e mondo del lavoro

Ringrazio la Regione Toscana per avermi offerto l'opportunità di esporre il punto di vista della FAND, che in Toscana ha circa 50mila associati.

Come hanno sottolineato tutti gli interventi precedenti, occorre un cambio di prospettiva e occorre modificare la maniera di guardare alla persona con disabilità, che deve coinvolgere gli Amministratori, come i datori di lavoro, come il mondo della ricerca, e talvolta anche le stesse persone con disabilità. Per ridurre la barriera culturale, che è la madre di tutte le barriere, occorre maggiore formazione, occorre mettere sotto gli occhi di tutti le buone prassi, che ci sono, ma non hanno spazio nella comunicazione.

Antonio Quatraro

Presidente FAND Toscana
(Federazione fra le Associazioni Nazionali delle persone con Disabilità)

Un'importante ditta tedesca entro il 2020 assumerà 650 soggetti con sindrome autistica, e non lo fa per filantropismo, ma lo fa perché ha capito che ci sono delle risorse nascoste, che meritano di essere scoperte e valorizzate anche per migliorare la produzione.

Se gli operatori dei CPI fossero più consapevoli di quello che un non vedente, un non udente, una persona insomma con una qualche disabilità può fare con l'aiuto giusto, magari utilizzando le tecnologie appropriate, avremmo dei notevoli vantaggi sia in termini culturali, ma anche in termini di spesa pubblica. Basti pensare che ogni persona, che da oggetto di assistenza diventa soggetto attivo, è un passo in avanti verso il benessere collettivo. Noi spendiamo molto in assistenza, ma i risultati sono insoddisfacenti, prima di tutto per i diretti interessati; noi sapremmo scrivere intere biblioteche sulle tematiche dell'inclusione, del *design for all*, della Convenzione ONU sulle persone con disabilità, ma non troviamo il tempo necessario per mettere in pratica quello che diciamo. Pensate che la mappatura dei posti di lavoro disponibili esiste, ma è più simile a un insidioso labirinto, dal quale neppure il filo di Arianna può tirarci fuori. Le norme che obbligano il datore di lavoro a fare il proprio dovere sono talmente farraginose che, di fatto, è più facile evadere che osservare la Legge. E per fortuna che l'Italia è la patria del diritto. La Toscana ha sempre brillato per inventiva e io credo che con le giuste tecnologie si possano dare grandi opportunità alle persone disabili. Ci sono ancora i tempi e le risorse per creare un circolo virtuoso attraverso un lavoro in rete, come oggi abbiamo potuto ascoltare. La Regione, in quanto ente di programmazione, ha un ruolo importante in questo settore, e la FAND si aspetta che la Regione sia all'altezza dei suoi compiti istituzionali. Ci sono uomini e donne con disabilità, ma non meno persone degli altri, che desiderano lavorare per far crescere la comunità di cui fanno parte. Ogni posto di lavoro è una persona in meno da assistere, l'assistenza è una risorsa che si aggiunge alla collettività. Ogni posto di lavoro nuovo è una famiglia che riconquista un equilibrio, è un carcerato innocente che torna "a riveder le stelle". Voi sapreste dire dove sta la differenza fra dis-abilità e divers-abilità? Ebbene, la differenza sta nell'aiuto giusto.

Se gli operatori dei CPI fossero più consapevoli di quello che un non vedente, un non udente, una persona insomma con una qualche disabilità può fare con l'aiuto giusto, magari utilizzando le tecnologie appropriate, avremmo dei notevoli vantaggi sia in termini culturali, ma anche in termini di spesa pubblica. Basti pensare che ogni persona, che da oggetto di assistenza diventa soggetto attivo, è un passo in avanti verso il benessere collettivo. Noi spendiamo molto in assistenza, ma i risultati sono insoddisfacenti, prima di tutto per i diretti interessati; noi sapremmo scrivere intere biblioteche sulle tematiche dell'inclusione, del *design for all*, della Convenzione ONU sulle persone con disabilità, ma non troviamo il tempo necessario per mettere in pratica quello che diciamo. Pensate che la mappatura dei posti di lavoro disponibili esiste, ma è più simile a un insidioso labirinto, dal quale neppure il filo di Arianna può tirarci fuori. Le norme che obbligano il datore di lavoro a fare il proprio dovere sono talmente farraginose che, di fatto, è più facile evadere che osservare la Legge. E per fortuna che l'Italia è la patria del diritto. La Toscana ha sempre brillato per inventiva e io credo che con le giuste tecnologie si possano dare grandi opportunità alle persone disabili. Ci sono ancora i tempi e le risorse per creare un circolo virtuoso attraverso un lavoro in rete, come oggi abbiamo potuto ascoltare. La Regione, in quanto ente di programmazione, ha un ruolo importante in questo settore, e la FAND si aspetta che la Regione sia all'altezza dei suoi compiti istituzionali.

Ci sono uomini e donne con disabilità, ma non meno persone degli altri, che desiderano lavorare per far crescere la comunità di cui fanno parte. Ogni posto di lavoro è una persona in meno da assistere, l'assistenza è una risorsa che si aggiunge alla collettività. Ogni posto di lavoro nuovo è una famiglia che riconquista un equilibrio, è un carcerato innocente che torna "a riveder le stelle".

Voi sapreste dire dove sta la differenza fra dis-abilità e divers-abilità? Ebbene, la differenza sta nell'aiuto giusto.

Il modello toscano

Quello toscano è un modello di governance pubblica, rafforzato da un originale modello di cooperazione tra pubblico e privato. Grazie a questa collaborazione, regolata da una gara unica regionale, e con la dotazione, prima fra le Regioni italiane, di una Carta dei Servizi, è stato avviato il passaggio da una gestione multi-provinciale a una regionale.

L'armonizzazione progressiva di modelli organizzativi e modalità operative sta dando uniformità e migliore qualità alle prestazioni dei servizi al lavoro. In particolare la consulenza orientativa, di tipo specialistico, ha rafforzato l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, anche attraverso il potenziamento del marketing territoriale rivolto alle imprese.

La centralità della presa in carico di utenti e imprese, il ricorso alle nuove tecnologie che permettono di migliorare l'accesso ai servizi, l'attenzione alla formazione continua del personale, il ricorso a indagini sistematiche di soddisfazione rivolte a utenti e aziende, sono gli assi strategici di sviluppo del Sistema toscano dei Servizi per l'Impiego.

Ed è l'ultima indagine IRPET sul gradimento dei servizi presso i cittadini toscani a confermare la bontà del percorso intrapreso: una pagella d'eccellenza con oltre il 90% di valutazioni complessive ottime, soprattutto quelle che riguardano la professionalità e le competenze degli operatori dei CPI.

La sfida è l'innovazione dei Servizi al lavoro, attraverso i Centri per l'Impiego, che hanno dimostrato di costituire un punto di riferimento nel periodo della crisi e hanno permesso di non depauperare il capitale sociale dei territori toscani.