



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Ingegneria Gestionale
A.a. 2020/2021
Sessione di Laurea Luglio 2021

**E-government: i CPI della
Città Metropolitana di Torino**
Dagli uffici di collocamento ad APL

Relatori:

Marco Cantamessa

Candidati:

Agnese Franza

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I: E-GOVERNMENT

1.1 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE eI.C.T.....	1
1.2 CAMBIAMENTI DEL SETTORE I.C.T.....	1
1.2.1 CAMBIANO I MODELLI ORGANIZZATIVI.....	2
1.2.2 CAMBIA IL CONCETTO DI CATENA DEL VALORE.....	3
1.2.3 CAMBIA LA DEFINIZIONE DI VANTAGGIO COMPETITIVO.....	3
1.2.4 CAMBIA L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO.....	5
1.3 L'E-GOVERNMENT IN ITALIA.....	6
1.3.1 PIANI DI AZIONE DI <i>e-government</i>	7
1.3.2 QUADRO NORMATIVO.....	12
1.3.3 INVESTIMENTI.....	13
1.3.4 COORDINAMENTO E MONITORAGGIO.....	17

CAPITOLO II: L' E-GOVERNMENT nella PROVINCIA DI TORINO

2.1 CENNI STORICI.....	20
2.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA PROVINCIA DI TORINO.....	23
2.2.1 DEMOGRAFIA <i>della provincia di Torino</i>	25

2.3 L'E-GOVERNMENT IN PIEMONTE.....	26
2.3.1 ELENCO PROGETTI <i>Egov fase I, fase II: PIEMONTE</i>....	28
2.4 Infrastrutture Tecnologiche nella Provincia di Torino.....	34
2.4.1 E-PROCUREMENT (<i>Electronic Procurement</i>).....	41

CAPITOLO III: I CENTRI DELL'IMPIEGO DELLA PROVINCIA DI TORINO

3.1 DA UFFICI DI COLLOCAMENTO A CPI.....	43
3.1.1 ELENCO RIFORME DEI CPI.....	44
3.1.2 INVESTIMENTI IN I.C.T. : servizi telematici dei C.P.I.....	46
3.2 PROGETTO LABOR (2008-2009).....	53
3.2.1 PROGRAMMA ELISA.....	53

CAPITOLO IV: MERCATO DEL LAVORO

4.1 PREMESSA: metodologia.....	61
4.2 FLUSSI DI UTENZA DEI CPI della Provincia di Torino.....	64
4.2.1 INDAGINI DI CS NEI CPI della Provincia di Torino.....	69
4.2.2 ISCRIZIONE AL CPI della Provincia di Torino.....	70
4.2.3 SITO CPI della Provincia di Torino.....	71
4.2.4 Interviste ai Dirigenti (area lavoro e I.C.T.).....	73
4.3 Comparto industriale della Provincia di Torino.....	76
4.3.1 Analisi imprese ISCRITTE e CESSATE.....	79

CAPITOLO V: MONSTER E I CPI

5.1 MONSTER WORLDWIDE.....	83
5.2 MONSTER.it.....	84
5.2.1 Customer Satisfaction e MDL.....	86
5.3 CONCLUSIONE.....	90

CAPITOLO VI: CONCLUSIONE

6.1 ANALISI SERVIZI ON LINE DEI CPI.....	91
6.1.1 FATTORI DI OSTACOLO ALL'I.C.T. : SERVIZI TRASPORTI.....	94
6.1.2 DIGITAL DIVIDE tra le Province d'Italia.....	95

CAPITOLO VII: AGENZIA PIEMONTE LAVORO

7.1 DAL CPI AD APL	97
7.2 ORGANIZZAZIONE APL.....	99
7.2.1 SETTORE Staff di Direzione.....	104
7.2.2 SETTORE Servizi al Lavoro.....	108
7.3 PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: metodo.....	110

CAPITOLO VIII: MERCATO DEL LAVORO

8.1 PREMESSA:metodologia.....	113
8.1.1 Full Time Equivalent (FTE) e le tipologie contrattuali.....	114
8.2 FLUSSI DI UTENZA DEI CPI.....	117
8.3 SETTORI PRODUTTIVI.....	124
8.3.1 Impatto della crisi pandemica sui settori produttivi...	126
8.3.2 Recovery Plan: Next Generation Piemonte.....	127

CAPITOLO IX: CONCLUSIONE

9.1 La ricerca del Lavoro: azioni e strumenti.....	129
---	------------

BIBLIOGRAFIA.....	133
--------------------------	------------

ALLEGATO I

ORGANIGRAMMA PROVINCIA DI TORINO

INTRODUZIONE

Possiamo dividere il lavoro svolto in questa Tesi in due distinte parti: nella prima lo scopo è quello di illustrare come l'applicazione delle nuove tecnologie della comunicazione (I.C.T.) alla gestione del rapporto tra cittadini e pubblica amministrazione, ovvero l'e-government, porti ad un sensibile miglioramento in termini di costi e di tempo sia per il cittadino sia per le amministrazioni. In particolare si è scelto di studiare il caso dei CPI della provincia di Torino a seguito del passaggio da uffici di collocamento a CPI nel periodo di tempo che intercorre tra il 2008-2010.

Nel primo capitolo si sintetizzano i cambiamenti generali che gli investimenti in I.C.T. hanno apportato, non solo nei modelli organizzativi ma anche nell'organizzazione del lavoro; in seguito si descrive la struttura organizzativa della Provincia di Torino e gli investimenti fatti in termini di e-government a seguito del decentramento amministrativo.

I successivi capitoli si focalizzano sui CPI della provincia di Torino, non solo definendo gli investimenti fatti in I.C.T. ma anche studiando le finalità delle scelte intraprese. E' stato, quindi necessario intervistare i responsabili dei servizi che si occupano di I.C.T. e quelli del CPI, analizzare il MDL, attraverso i dati che l'Ufficio "Osservatorio Del Mercato del Lavoro" mi ha messo a disposizione ed in particolare valutare la percezione che l'utente ha dei nuovi applicativi; per poi testare personalmente le varie fasi necessarie all'utilizzo degli stessi.

Poiché i CPI sono delle agenzie del lavoro, è stato interessante confrontarli con Monster, una delle società di recruiting più nota ed in uso tra i giovani; analizzando le differenze esistenti fra le due realtà. Nell'ultimo capitolo si esamina brevemente il divario in termini di investimenti in I.C.T. tra servizi appartenenti alla stessa amministrazione, riscontrando le medesime motivazioni nel digital divide che esiste tra le province del nord e quelle del sud. Nella seconda parte si analizzano i sostanziali cambiamenti apportati dalle riforme delle politiche del lavoro ministeriali e nazionali a partire dal 2015.

In particolare il passaggio dei CPI dalla gestione delle ex province (ora area metropolitana di Torino) ad APL: Agenzia Piemonte Lavoro. Si è scelto di analizzare il MDL della regione Piemonte e come le riforme siano intervenute in maniera efficace ed efficiente nell'incontro tra domanda e offerta. Il progetto di una nuova Governance, le azioni intraprese per superare le criticità espresse nei capitoli 5 e 6 e la piena consapevolezza che investire in ICT e in risorse specializzate rappresenta la leva non solo efficiente ma anche efficace per poter migliorare i servizi al cittadino e alle imprese, fanno sì che il passaggio ad APL rappresenti una svolta in materia di lavoro. La nuova struttura è tale da poter interagire dinamicamente sia attraverso i social sia entrando in network nazionali che permettono un confronto ed una crescita costante.

CAPITOLO I

E-GOVERNMENT

1.1 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE e I.C.T.

Il tema del miglioramento della Pubblica Amministrazione è attualmente un dominio di investimenti, interesse e ricerca riconosciuto, così come una consolidata area di espressione delle policy pubbliche in tutto il mondo. E' quindi sempre più evidente che sia in termini di efficienza per ridurre i suoi costi che di efficacia per ridurre il suo carico sulla società è un tema prioritario, che richiede investimenti sull' I.C.T. come risorsa essenziale per perseguirlo. L'applicazione delle nuove tecnologie della comunicazione (I.C.T.) alla gestione del rapporto tra cittadini e pubblica amministrazione, ovvero l'e-government, è necessaria per passare da un'amministrazione dirigitica, verticale e segmentata ad un'amministrazione orizzontale, orientata al servizio e caratterizzata da fitti scambi informativi tra le sue parti e verso l'ambiente esterno. Una tale modifica corrisponde alle trasformazioni organizzative che le nuove tecnologie causano e consentono, ne diamo qui un breve elenco, certi che possano aiutare a comprendere l'I.C.T. come risorsa abilitante.

1.2 CAMBIAMENTI DEL SETTORE I.C.T.

All'inizio si pensava ad un' apertura di una nuova fase della storia economica e sociale del capitalismo: centrando tutto sulle risorse immateriali, creative e relazionali e sull'indissolubilità del binomio tra

finanza e economia di rete. Tutto questo nella scia del sistema americano, poi intorno al 2001/2002 nelle imprese I.C.T. si vive una crisi di mercato e una correlata incertezza sulle prospettive di crescita del settore. Si individuano i seguenti elementi di frenata:

- Crisi di liquidità che investe l'economia mondiale.
- Crisi da "sovraproduzione".
- Un'inadeguatezza funzionale di parte dell'offerta di tecnologie agli effettivi business delle imprese.
- Minore disponibilità dei comparti tradizionali.
- Generale rallentamento della domanda interna e dei consumi.

Possiamo, quindi, sostenere che le imprese che operano sul mercato dei beni e dei servizi I.C.T. sono impegnate nella difficile transizione tra la old economy e la new economy. Cosa cambia?

1.2.1 CAMBIANO I MODELLI ORGANIZZATIVI.

Inizialmente lo slogan imperante era: "Non più rapporti di lavoro gerarchici, piramidali, statici, ma bisogna andare verso una centralizzazione dell'impresa" (quali servizi vendere, come si vendono, qual è la value proposition che si dà al cliente ecc..., tutto deve essere gestito a livello centrale). Tutto ciò era ovviamente orientato verso una netta approvazione delle "no sleeping company" americane con i loro open space e dove il luogo di lavoro offre opportunità di svago e di socializzazione. Oggi si assiste ad una riqualificazione dei vecchi modelli organizzativi e di approccio al mercato. Si cerca di creare un modello d'impresa nato dall'unione del rigore ed affidabilità tipiche del modello tradizionale con l'informalità e l'innovazione della new company. Un esempio di sintesi fra la old e la new potrebbe essere l'organizzazione di tipo top-down: vi sono elementi di gerarchia e di orizzontalità dove con sistemi a ventaglio la direzione ed il controllo vengono stabiliti dall'alto.

1.2.2 CAMBIA IL CONCETTO DI CATENA DEL VALORE.

Per esaminare i processi di produzione e di supporto di un'azienda relativamente al loro contributo per un vantaggio competitivo.

Infatti, restano su posizioni diverse riguardo alle ATTIVITA' PRIMARIE E QUELLE DI SUPPORTO.

	ATT. PRIMARIE	ATT. DI SUPPORTO
OLD COMPANY	Molto rilevanti (sono quelle attività rivolte direttamente alla creazione del valore nel processo di trasformazione delle materie prime in prodotti o in servizi per il cliente).	Meno rilevanti (tutte quelle che permettono alle primarie di essere svolte nel migliore dei modi).
NEW COMPANY	Meno rilevanti (logistica in entrata e in uscita, marketing e vendite, servizi).	Molto rilevanti (att. infrastrutturali, gestione risorse umane, sviluppo delle tecnologie, approvvigionamenti).

1.2.3 CAMBIA LA DEFINIZIONE DI VANTAGGIO COMPETITIVO.

Si individuano come fattori di crescita del vantaggio competitivo i seguenti elementi.

- **Il rapporto con il cliente:** adesso le imprese vogliono conquistare a tutti i costi l'attenzione del cliente, abbassando le barriere all'entrata nei diversi settori e permettendo al cliente di "servirsi da solo" scegliendo e decidendo se usufruire dei prodotti che l'azienda offre.
- **Il rapporto con le persone:** occorrono aziende con caratteristiche di "comunità con valori condivisi". Appare chiaro la centralità delle persone: " quella persona ha un valore aggiunto o non avrà più un ruolo". Si assiste, quindi ad un alleggerimento del proprio organico e

di conseguenza ad un'innalzarsi dell'offerta sulla domanda e ad una diminuzione del potere contrattuale dei singoli lavoratori. Si può stimolare il lavoratore dandogli più autonomia, più gestione delle proprie mansioni, più competenza. Fattore essenziale di quest'ultima è la conoscenza derivante dall'informazione condivisa. Da qui il terzo elemento.

- **Knowledge:** nelle old company la conoscenza è mascherata perché sinonimo di potere, nelle new company l'informazione e la conoscenza diventano accessibili a tutti i soggetti che lavorano nell'impresa. Si incentiva la comunicazione universale favorita attraverso la nascita di team e di community of practice, cioè comunità formate da persone appartenenti a diversi dipartimenti, sedi, livelli o società, che comunichino fra loro. Un altro elemento utile all'accrescimento delle competenze è:
- **E-learning:** è evidente che bisogna motivare il personale al cambiamento renderlo cioè pro-attivo, questo è possibile attraverso la formazione e l'aggiornamento professionale. Proprio perché considerati importantissimi nell'accrescere il proprio vantaggio competitivo, nelle industrie di oggi diventano veri e propri settori della gestione aziendale in cui vengono investiti risorse economiche. Possiamo quindi concludere che e-learning è “la capacità di fornire correttamente informazioni e competenze alle persone giuste al momento giusto”.

Appare chiaro che la **trasmissione delle informazioni** tra i vari blocchi della catena del valore è radicalmente cambiata, infatti con l'utilizzo delle tecnologie i confini tra i vari blocchi sfumano, contribuendo a consolidare il rapporto tra cliente e fornitore e diffondendo il modello di partnership e di “lavorare comunicando”. Accade che:

“ ... il modo di lavorare diventa sempre più collaborativo e quindi comincia ad esserci effettivamente una collaborazione fattiva tra i fornitori e i clienti, ma anche tra competitors che possono distribuire ed avere accesso ad informazioni comuni, pur nel loro ambito sostanzialmente di attività”

M. RAUCCI.

Tale osservazione riassume molto bene quella che è sempre più pubblicizzata come “**globalizzazione**”, sinonimo di caduta di barriere geografiche.

Conseguenza diretta di quanto detto è la nascita di relazioni miste tra imprese, emblematico l’uso dei call-center da parte, prima, di aziende del settore tlc, poi da aziende operanti in ambiti diversi. Un altro cambiamento è l’**outsourcing**: consiste nello spostare la produzione verso quelle regioni o nazioni dove è possibile produrre con meno personale, ridimensionando così l’azienda d’origine.

Si è parlato tanto di condivisione, ma coniugare le professionalità di quelli che lo studioso Choo Chun Wei ha individuato come “esperti del dominio” (coloro che creano e utilizzano la conoscenza per portare avanti l’azienda in modo efficace), “esperti dell’informazione” (coloro che organizzano la conoscenza in sistemi e strutture che ne facilitano l’uso e ne aumentino l’accessibilità e il valore), ed “esperti della tecnologia” (coloro che modellano l’infrastruttura della conoscenza”) è tutto oggi una “sfida aperta”.

Sulla scia di quanto esposto è chiaro che vi sono dei cambiamenti nell’organizzazione del lavoro così come nelle forme contrattuali.

1.2.4 CAMBIA L’ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO.

Per rispondere alle nuove esigenze del mercato nascono **nuove figure professionali**, in particolare le I.C.T. favoriscono l’ingresso di manodopera giovane, portatrice di competenze nuove ma anche di soluzioni contrattuali non-standard, introdotte dalle riforme del mercato del lavoro susseguitesesi negli anni ’90; da qui il concetto di “flessibilità

del lavoro”. Le opinioni a riguardo sono molteplici, ad esempio in un comunicato stampa della cgil si legge: “le esigenze di flessibilità avanzate dalle imprese a partire dagli anni ’80 erano reali..... in seguito si è prodotta però una spinta irrazionale, verso un modello di flessibilità che diventa **precarietà** per il lavoratore e rende incerta la gestione della risorsa umana”. Il prof. Luciano Gallino, sostiene che **il fattore primario che spinge un’impresa a cercare lavoro atipico è la riduzione del costo del lavoro**. Oltre alla già citata esternalizzazione egli individua come “causa” del lavoro flessibile, anche *l’internalizzazione*; questa prevede “ non più di dare ad altre aziende parti non centrali del processo produttivo, ma distribuire ad aziende terze anche parti centrali di esso, in una catena di appalti e subappalti che può avere anche 4 o 5 livelli”. Tuttavia comincia ad emergere come la gestione dei lavoratori atipici sia sempre più complicata, infatti in molte aziende l’esternalizzazione e l’internalizzazione provocano problemi organizzativi: con il primo l’80% della produzione si colloca fuori dall’azienda con il secondo il restante 20% in molte altre aziende che, essendo sempre più piccole e sempre meno controllate, possono moltiplicare senza posa i lavoratori atipici”. L’ovvia conseguenza è il difficile controllo di un simile flusso produttivo, ma anche una rivalutazione di quello che il professore ama definire “il principio del lavoro”. Per quanto riguarda la mancanza delle tutele per i lavoratori atipici le soluzioni che il professore propone sono legate non tanto al problema in se ma quanto alla nascita di nuove forme di contrattazione, o di legislazione, che “ mettano dei limiti alla flessibilità”.

1.3 L’E-GOVERNMENT IN ITALIA.

I programmi di sviluppo italiani in materia di e-government rappresentano l’attuazione, a livello nazionale, delle strategie e degli indirizzi stabiliti in sede europea: l’attuale quadro infatti, è stato

delineato dal Consiglio europeo con la Strategia di Lisbona, marzo del 2000, che ha fissato l'obiettivo "*di fare dell'Unione Europea la più competitiva e dinamica economia della conoscenza del mondo*" entro il 2010 e da quanto successivamente introdotto nei piani eEuropa2002, eEuropa2005 nella strategia i2010, in Italia messi nero su bianco con i piani di Egovernment. Tali linee di indirizzo possono essere così sintetizzate:

- creazione di un unico spazio europeo dell'informazione;
- innovazione e investimento nella ricerca;
- sviluppo e diffusione di servizi di Amministrazione digitale per migliorare l'efficienza e l'efficacia della pubblica amministrazione;
- inclusione digitale, ovvero non lasciare indietro nessun cittadino rispetto alla fruizione di servizi di Amministrazione Digitale.

Per la loro attuazione, la Commissione ha invitato gli Stati membri ad elaborare **programmi nazionali** al fine di intensificare le attività in materia di diffusione della banda larga, circolazione dei contenuti digitali a livello comunitario, messa a disposizione di frequenze dello spettro radioelettrico per nuove applicazioni, ricerca e innovazione, sviluppo e diffusione di servizi di Amministrazione Digitale ad alto impatto, alfabetizzazione informatica.

1.3.1 PIANI DI AZIONE DI e-government.

In Italia, le azioni finalizzate al recepimento di queste direttive sono state formalizzate nel *Piano di azione di e-government* del 22 Giugno 2000 ed successivamente con il piano e-government 2012, nel primo si identificano cinque direttrici principali:

1) informatizzare l'erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese che spesso *implicano un'integrazione tra i servizi di diverse amministrazioni;*

2) *consentire l'accesso telematico* degli utilizzatori finali ai servizi della Pubblica Amministrazione e alle sue informazioni;

3) la gestione elettronica dei flussi documentali ovvero la *dematerializzazione* della documentazione amministrativa, che permette di sostituire la carta con la trasmissione elettronica dei dati diminuendo drasticamente i tempi delle pratiche e riducendo le spese di trasmissione;

4) *e-procurement* ovvero l'approvvigionamento elettronico con lo scopo di ridurre la spesa per le forniture di beni e servizi nella pubblica amministrazione, rendendo le procedure più snelle e più rapide, garantendo la massima trasparenza nelle operazioni di gara, aprendo il mercato delle forniture e renderlo più competitivo;

5) *formazione* dei dipendenti pubblici sia di base come utilizzatori delle tecnologie informatiche che specialistica, per incrementare e aggiornare le conoscenze di coloro che gestiscono le infrastrutture informatiche.

Piano di E-government 2012

Gli obiettivi del piano stilato dal ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione sono ben 27 e concorrono all'unico ed ambizioso scopo di digitalizzare completamente la PA entro il 2012. Le novità maggiori sono ovviamente quelle che riguardano il cittadino (Fig. 1), alcuni servizi sono già attivi, frutto del precedente piano, altri richiedono forti investimenti per la digitalizzazione dei documenti.

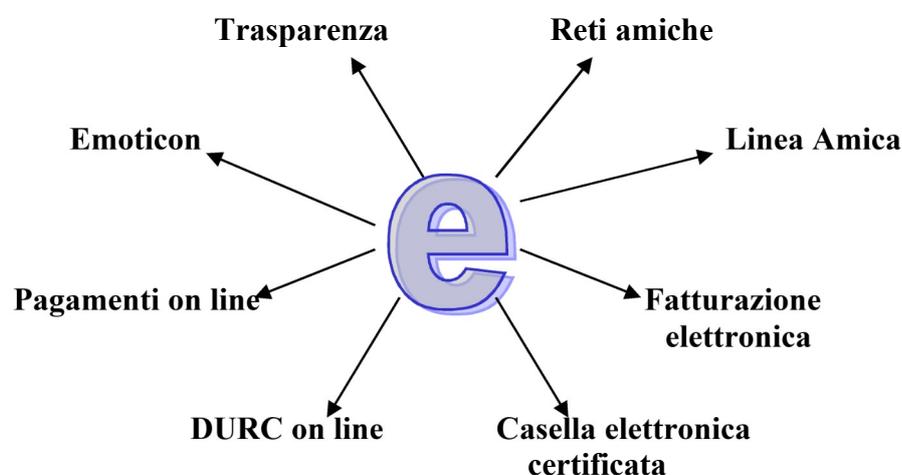


Fig. 1: schema servizi che riguardano il cittadino.

Emoticon: i cittadini esprimono la propria soddisfazione per i servizi ricevuti: ad ogni segnalazione viene assegnata una "emoticon", ovvero un bollino che rappresenta una faccia rossa, gialla o verde a seconda dello stato di lavorazione della segnalazione stessa: ricevuta, in lavorazione o risolta.

Trasparenza: cittadini e imprese possono conoscere in ogni momento lo stato di avanzamento delle istanze presentate.

Reti amiche: moltiplicazione del numero di sportelli per il cittadino, sfruttando gli uffici postali e i tabaccai, per ridurre attese e code.

Linea amica: contact center che smista le domande dei cittadini alle amministrazioni competenti. E' stato istituito il 29 Gennaio 2009. Da

allora sono pervenute al sito circa 100.000¹ richieste di informazioni o supporto, comprese segnalazioni positive e negative da parte dei cittadini. Si può usare il servizio:

- 1) richiedere informazioni, al telefono o direttamente sul sito (www.accessibile.gov.it), selezionando area tematica e tipo di domanda;
- 2) per consultare una archivio informatico di argomenti;
- 3) per cercare nella rubrica il recapito preciso dell'amministrazione o dell'ufficio di cui si ha bisogno.

Fatturazione elettronica: per ridurre i costi di impresa e PA.

Casella elettronica certificata: per scambio di documenti con la PA.

Durc on line: per accertare gli adempimenti Inps, Inail e cassa edile delle imprese che partecipano a gare d'appalto.

Pagamenti on line: per i servizi pubblici, consente ai cittadini di risparmiare tempo.

Per poter realizzare quanto finora descritto sono state e in taluni casi lo sono ancora, necessarie alcune condizioni abilitanti:

- che tutte le amministrazioni e gli enti siano dotati di un sistema informativo progettato per l'erogazione di servizi direttamente ai sistemi informatici delle altre amministrazioni ;
- che tutti i sistemi informativi di tutte le amministrazioni siano connessi tramite una rete tra pari;
- che tutte le amministrazioni che svolgono un ruolo di **back-office**, rendano accessibili senza oneri i propri servizi sulla rete a tutte le amministrazioni che svolgono un ruolo di **front-office**, per consentire loro l'erogazione del servizio senza richiedere al cittadino informazioni già in possesso dell' Amministrazione;

¹ Associazione Altroconsumo, dato riportato sulla rivista Hi* Test numero 19, maggio 2010.

- che le amministrazioni di front-office realizzino una integrazione dei servizi delle amministrazioni di back-office per fornire servizi integrati secondo le esigenze del cittadino e non secondo l'organizzazione delle amministrazioni eroganti;
- che l'identificazione (autenticazione) del richiedente il servizio, cittadino o impresa, e la verifica delle sue autorizzazioni, avvengano secondo una modalità **uniforme** su tutto il territorio nazionale utilizzando mezzi di identificazione indipendenti dal servizio richiesto allo scopo di garantire la possibilità di accesso ad ogni servizio in ogni luogo.

Sono stati individuati due “strumenti” necessari per le suddette condizioni:

1) realizzare una **RETE TELEMATICA** a copertura nazionale che offra servizi IP (Internet Protocol) paritetici tra tutte le amministrazioni. Lo strumento tecnologico atto ad un simile scopo è una rete extranet (rete virtuale IP multiprovider) realizzata in modo federato tra tutte le amministrazioni e gli enti locali affinché possano interoperare tra loro in modo paritetico. La realizzazione della interoperabilità tra le reti territoriali esistenti rappresenta un presupposto al decentramento di numerose funzioni amministrative e dovrà essere promossa congiuntamente dal governo e dalle regioni, anche incentivando finanziariamente le regioni a intraprendere iniziative che non corrispondono direttamente ad obiettivi istituzionali propri;

2) realizzare un sistema di **PORTALI**: l'obiettivo è quello di standardizzare, attraverso l'emanazione di regole comuni, l'interfaccia dei portali delle amministrazioni e pervenire all'unificazione delle modalità di accesso sia dei portali informativi che dei portali per l'erogazione di servizi delle principali amministrazioni centrali (portali indirizzati rispettivamente ai **servizi ai cittadini** e ai **servizi alle imprese**, di un portale specializzato per i **servizi all'impiego** e di un

portale per i **servizi di certificazione**). Per accedere a questo tipo di portale sarà richiesto l'uso della **firma digitale** come meccanismo di convalida in sostituzione della firma autografa, mentre come mezzo di identificazione per l'accesso ai servizi dei portali si potrà usare la **carta d'identità elettronica** o qualsiasi altra carta intelligente (smart card) usata come strumento di firma, portando ad un considerevole risparmio di carta e dunque di costi.

1.3.2 QUADRO NORMATIVO.

A partire dal 2000, il nostro paese si è dotato di un quadro legislativo di supporto sufficientemente completo rispetto ai vari aspetti e alla varie problematiche introdotte dall'Amministrazione Digitale: cuore di questo impianto è il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), termine con il quale è comunemente indicato il D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 e sue successive integrazioni. L'importanza del CAD risiede in primo luogo nella definizione del diritto del cittadino e delle imprese all'uso delle tecnologie informatiche come strumento per l'interazione con la Pubblica Amministrazione. In secondo luogo, il CAD dota i cittadini e le imprese degli strumenti comunemente utilizzati nell'interazione con la PA e tecnicamente necessari nell'ambito dell'e-government: la firma elettronica, la PEC (posta elettronica certificata). Infine promuove l'alfabetizzazione informatica dei cittadini, la formazione informatica dei dipendenti pubblici, lo scambio di informazioni tra le pubbliche amministrazioni attraverso modalità prettamente informatiche basate sulle regole del Sistema Pubblico di Connettività e la Rete internazionale della PA. Insieme al CAD, completano il quadro legislativo il D.Lgs. del 30 giugno 2003, n.196 che disciplina il trattamento di dati personali anche attraverso strumenti elettronici e la L. 9 gennaio 2004, n.4, che dispone in materia di accesso

dei soggetti disabili agli strumenti informatici e finalizzata all'ampliamento delle politiche di inclusione digitale.

1.3.3 INVESTIMENTI.

Nell'aprile del 2002 si ha la pubblicazione del primo avviso di e-government, con l'obiettivo di promuovere la presentazione dei progetti da parte di **regioni** ed **enti locali** aventi come oggetto la realizzazione di servizi di e-government rivolti a cittadini e o imprese e di servizi infrastrutturali. Una delle caratteristiche fortemente sollecitata dall'avviso di e-government è stata la presentazione dei progetti non da parte di singole amministrazioni, ma da insiemi di amministrazioni che partecipavano alla realizzazione dei progetti anche semplicemente per il riuso dei risultati ottenuti.

Tale requisito ha consentito forme estese di cooperazione sia orizzontale (tra comuni, tra province etc.) sia verticale tra i diversi livelli amministrativi ed ha favorito una estesa partecipazione ai progetti. Gli investimenti sono stati articolati in due fasi distinte di attuazione: eGov fase I ed eGov fase II.

eGov fase I: si è sviluppata tra ottobre 2001 ed aprile 2003 secondo tre linee di azione:

- 1) la promozione di progetti di e-government presso le Regioni e gli Enti locali volti allo sviluppo di servizi infrastrutturali (principalmente Regioni e Province) e di servizi finali per cittadini e imprese (principalmente comuni e comunità montane), mediante l'emissione di un Avviso per il cofinanziamento di progetti di e-government. Sono stati presentati circa 400 progetti e ne sono stati finanziati 134, per un valore complessivo di circa 500 milioni di euro ed un cofinanziamento pari a circa 120 milioni di euro;

- 2) la definizione di un comune quadro di riferimento tecnico, organizzativo e metodologico per la realizzazione dei progetti di e-government;
- 3) la creazione, articolata su tutto il territorio nazionale, di centri regionali di competenza (CRC) per l'e-government, costituiti in collaborazione con Regioni ed Enti locali, ed aventi come principale obiettivo il sostegno alle Regioni ed agli Enti locali alla preparazione ed alla realizzazione di progetti di e-government.

eGov fase II: è ancora in corso di esecuzione e prevede la realizzazione di cinque linee di azione:

- 1) lo sviluppo dei servizi infrastrutturali locali (SPC), ovvero quei servizi che una amministrazione regionale o provinciale rende disponibili per gli Enti locali del suo territorio di riferimento, e la cui disponibilità è necessaria per la realizzazione dei progetti di e-government finalizzati alla erogazione di servizi finali;
- 2) diffusione territoriale dei servizi per cittadini ed imprese;
- 3) l'inclusione dei comuni piccoli nell'attuazione dell' e-government;
- 4) L'avviamento di progetti per lo sviluppo della cittadinanza digitale (e-democracy);
- 5) la promozione dell'utilizzo dei nuovi servizi presso cittadini e imprese.

Modalità di attuazione dell'eGov fase II.

L'Italia, partendo dalle indicazioni riportate negli Orientamenti Strategici Comunitari (OSC), ha elaborato e presentato all'Unione Europea il proprio Quadro Strategico Nazionale (QSN), frutto di un lavoro di confronto tra Governo centrale, Regioni e Province Autonome. Il QSN per la politica regionale di sviluppo 2007-2013 è stata approvata dalla Commissione Europea nel Luglio 2007 e si attua tramite i Programmi Operativi, documenti che declinano le priorità strategiche per settori e territori. I Po Regionali (POR) sono multisetoriali, riferiti

alle singole Regioni e gestiti dalle Amministrazioni Regionali. Per ciascuna regione c'è un POR FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) e un POR FSE (Fondo Sociale Europeo). Si tratta dunque di strumenti finanziari creati dall'Unione Europea per la nuova programmazione 2007-2013, rivolti a :

- 1) promuovere lo sviluppo e l'adeguamento strutturale delle regioni che presentano ritardi nello sviluppo;
- 2) sostenere la riconversione economica e sociale delle zone che devono affrontare problemi strutturali;
- 3) adeguare e ammodernare le politiche nazionali ed europee in materia di occupazione, istruzione e formazione.

I principali interventi previsti da POR FESR e FSE relativi all'ambito I.C.T riguardano le "piattaforme applicative", "banda larga e riduzione del digital divide"; tuttavia si guarda sempre più alla "sanità/e-health" e alla "sicurezza dei cittadini e del territorio". Un ulteriore strumento di programmazione delle risorse nazionali e regionali è l'**APQ**, Accordo di Programma Quadro, che attua quanto sottoscritto nell' Intesa Istituzionale di Programma (strumento di programmazione che viene sottoscritto da ciascuna Regione con il Governo in attuazione della legge n.662 del 23/12/96). L'intesa definisce gli obiettivi, i settori e le aree di intervento per lo sviluppo del territorio regionale. I principali interventi previsti dagli APQ relativi all'ambito I.C.T. riguardano "l'innovazione ICT negli enti locali" e "banda larga e riduzione del digital divide". Nonostante la disponibilità di queste risorse, si evidenzia un mal coordinamento e conseguente reindirizzamento della spesa non impiegata verso altri usi. E' chiaro, quindi, che assume un ruolo fondamentale chi dispone di tali risorse e in quali settori decide di investire. Nell'attuale Amministrazione Pubblica si ricorre spesso a società partecipate/controllate, dette "**società in house**", per la gestione totale o parziale dell'intero sistema informativo e in misura inferiore, di telecomunicazioni. I motivi che portano ad affidarsi alle società in house

e non a operatori di mercato sono legati ai costi inferiori rispetto ai privati e un maggiore supporto alle proprie richieste ed esigenze e l'attenzione al livello del servizio erogato. L'atavica carenza di disponibilità finanziarie incide in tutti gli ambiti della spesa pubblica, di conseguenza si cerca di contenere i costi, anche, con il "reperimento" in <<casa>> delle risorse professionali necessarie a garanzia, fra l'altro, dell'affidabilità e della conoscenza dell'Istituzione; ma è pur vero che molti enti potrebbero non avere a disposizione un bagaglio così composto di professionalità e che i mansionari e gli accordi sindacali di talune categorie costituiscono un ostacolo alla semplicistica conversione dei profili professionali già inquadrati normativamente. Ben più semplice sarebbe esternalizzare le attività, ma oltre ai grandi costi vi è un'ulteriore difficoltà legata alla procedura di scelta del contraente. Tuttavia non sono rari i casi in cui le amministrazioni pubbliche necessitano di elevate professionalità ed in tali evenienze il ricorso al mercato esterno diventa obbligato allo scopo di reperire "lo specialista di settore"; ad esempio il Dipartimento di Pubblica Sicurezza del Ministero dell'Interno ha avuto bisogno di un SAN (Storage Area Network), ossia di una struttura di comunicazione in grado di organizzare connessioni di una grande massa di dati in modo assolutamente sicuro, si è rivolto alla società Emc2, primo produttore al mondo di storage. Un altro esempio è quello legato alle *Olimpiadi invernali di Torino 2006*, grande evento in ordine al quale spettava al Ministero dell'Interno gestire e garantire l'intero processo di sicurezza. Per monitorare quotidianamente i vari aspetti dell'evento e valutarne l'impatto dell'opinione pubblica sulla stampa è stato realizzato con la società Telepress Italia Spa un sistema innovativo di osservazione telematica di tutti i media. Il sistema era fondato sulla fornitura selezionata ed intelligente di servizi radiotelevisivi diffusi sulle reti nazionali e regionali e di articoli di stampa locale, nazionale ed internazionale inerenti l'evento olimpico e selezionati secondo un

elenco di Keywords e frasi campione raffiguranti tutto il complesso e variegato mondo olimpico. Attraverso una lettura ragionata e la mirata estrapolazione degli articoli d'interesse è stato possibile realizzare una rassegna stampa tematica ad uso del Ministero dell' Interno e di tutti gli organismi istituzionali coinvolti come il Toroc, il C.I.O. ed il C.O.N.I. La pubblicazione della rassegna sul portale del ministero ha consentito a chiunque avesse interesse la conoscenza dell'evento sotto ogni profilo.

1.3.4 COORDINAMENTO E MONITORAGGIO.

Il ruolo di coordinamento e monitoraggio dei progetti cofinanziati è stato affidato al Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (**CNIPA**), organo che opera presso la Presidenza del Consiglio per l'attuazione delle politiche del Ministero per le riforme e le innovazioni nella PA e che unifica in sé due organismi preesistenti: l'Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (**AIPA**) ed il Centro Tecnico per la Rete Unificata della Pubblica (**RUPA**). Il coinvolgimento di quest'organo in materia di amministrazione digitale è sancito, a vari livelli di responsabilità e di indirizzo, direttamente nel CAD. Al CNIPA sono in particolare affidati:

- 1) compiti di vigilanza sulle attività sui certificatori di firma digitale;
- 2) gestione dell'albo di gestori di Posta Elettronica Certificata e vigilanza sulla loro attività;
- 3) gestione delle risorse condivise del Sistema Pubblico di Connettività e le strutture operative preposte al controllo e supervisione delle stesse.

Nonostante la seconda fase sia ancora in piena attuazione è possibile giungere a delle conclusioni sulla base dei monitoraggi dei progetti eseguiti dagli organi preposti e da talune associazioni private quali ASSINFORM (Associazione Italiana per l'Information Technology): oltre a i progetti di e-government è necessario ed è opinione

ampiamente condivisa da tutti gli attori interessati, procedere nella **semplificazione dei processi amministrativi**, conseguendo un reale snellimento di tutte le operazioni che coinvolgono i documenti e dei processi di gara per l'affidamento a società esterne all'amministrazione. Altro punto riguarda la realizzazione dell'interoperabilità e la piena cooperazione fra le Amministrazioni per evitare che lo sforzo dei singoli enti venga vanificato. Occorre quindi **condividere gli investimenti** con il maggior numero di soggetti possibile. Sarebbe utile, quindi che i progetti non avessero un taglio esclusivamente tecnologico, ma che fossero basati sulla "contaminazione" dell'ICT con le materie a cui si applica: non solo tecnologia, ma analisi organizzativa e di materia. Talvolta, ad esempio, i progetti relativi agli strumenti di automazione del flusso documentale delle amministrazioni si attuano senza però formalizzare e attivare le nuove modalità organizzative necessarie per un corretto e proficuo utilizzo delle soluzioni innovative realizzate. Altre volte i progetti, sulla spinta dei nuovi canali di front office, hanno effettivamente rivisto i processi organizzativi per l'erogazione dei servizi on-line, ma la mancanza di integrazione con i sistemi di gestione delle pratiche tradizionali rende difficoltosa l'implementazione operativa presso l'ente. Quando invece si ha sia l'integrazione che la reingegnerizzazione dei processi, si ottengono dei buoni risultati in termini di

1. empowerment degli operatori: l'azione combinata sul back-office e sul front-end ha portato al coinvolgimento del personale, sia con la formazione che con la riqualificazione degli operatori, talvolta con ricollocamento in mansioni diverse da quelle ricoperte prima dell'avvio del progetto;
2. miglioramento organizzativo: l'integrazione tra front-end e back-office e la reingegnerizzazione dei processi hanno effettivamente reso efficiente ed efficace l'erogazione dei procedimenti tramite canali

innovativi quali il web, favorendo quindi la penetrazione presso l'utenza;

3. efficacia: le azioni svolte hanno portato all'effettiva riduzione delle fasi dei processi nonché dei tempi necessari ai cittadini e alle imprese per l'espletamento dei servizi.

CAPITOLO II

L' E-GOVERNMENT nella PROVINCIA DI TORINO

2.1 CENNI STORICI.

La Provincia di Torino così come noi la conosciamo risale al modello francese che si è sviluppato durante l'età rivoluzionaria e napoleonica (dalla fine del '700); prevedeva innanzitutto una razionalizzazione geometrica del territorio dello Stato, suddiviso ora in dipartimenti, distretti e cantoni e comuni². In ogni dipartimento vi era un consiglio provinciale che rappresentava gli interessi dei ceti sociali insediati in quei territori. L'espansione imperiale francese porterà ad una ricezione di tale sistema anche in Italia, in particolare in Piemonte a partire dagli anni venti del 1800 si assiste ad una nuova suddivisione territoriale in province, mandamenti e comuni. E' proprio in questo nuovo assetto che le autorità governative istituiscono degli appositi congressi e consigli, sia per tutelare gli interessi economici dei ricchi proprietari agrari e sia per sorvegliare i ceti borghesi più rivoluzionari. E' solo con lo Statuto Albertino che le cariche amministrative vengono elette, ma rimane tutto pressoché uguale al precedente periodo. I veri cambiamenti si hanno con la legge "Rattazzi" del 1859: le antiche divisioni vengono rimpiazzate dalle province, composte a loro volta da circondari; viene istituito un organo collegiale ("GIUNTA") a cui viene affidato il compito di controllo di merito sugli atti dei comuni, mentre al consiglio sono demandate ormai solo delle residuali competenze; qualche anno dopo

² Walter E. Crivellin, La Provincia di Torino (1859-2009) studi e ricerche, Torino 2009.

viene istituito come capo della provincia il prefetto (1870). Altre tappe importanti sono quelle dovute alle riforme del 1888-1889, dove come capo della provincia viene eletto dal consiglio un **presidente** e non più il prefetto. Durante il periodo fascista la provincia viene abolita, negli anni successivi si dibatterà molto se ripristinarla e quali funzioni demandarle.

E' solo negli anni '50 e '60 che le province si inseriscono nella innovativa politica di programmazione economica e pianificazione territoriale, inoltre si occupano della lotta contro l'inquinamento e favoriscono la creazione di istituti di ricerca. Si assiste negli anni '70 ad un radicale ridimensionamento sia dei compiti della provincia che delle risorse indispensabili per il proprio funzionamento, ad esempio basti pensare al decreto n. 616 del 1977 in merito alla delega delle funzioni statali, che ribadisce la visione tradizionale della provincia, confinandola nella predisposizione di politiche pubbliche nell'ambito dell'assistenza sanitaria, della beneficenza, dell'istruzione, della viabilità, della difesa del suolo e dell'ambiente e successivamente ha degli specifici compiti in materia di caccia e pesca, agricoltura, beni culturali e trasporti. Si ha un cambiamento a partire dal 1990 con la legge n. 142 sulle autonomie locali: stabiliva che le province divenissero l'ente intermedio tra comuni e regioni ed acquisirono compiti di programmazione per l'utilizzo dei fondi europei nel campo della formazione. Tre erano, infatti, gli obiettivi principali:

- migliorare il rapporto cittadini-organismi elettivi;
- introdurre una nuova divisione dei poteri e delle attribuzioni tra gli organismi politici;
- affidare la gestione degli enti alla tecnostuttura.

Sempre in quegli anni il territorio provinciale di Torino fu inserito fra le zone in declino industriale ammesse ai finanziamenti comunitari, questo consentì agli amministratori provinciali di promuovere interventi a favore dell'industria turistica, di valorizzazione ambientale, di creazione di attività innovative nel settore delle piccole e medie imprese attraverso

la nascita di poli integrati di sviluppo (1995): strutture di servizio per le imprese. In quelli stessi anni la provincia partecipò come partner finanziatore ai fondi per le regioni transfrontaliere, in particolare al programma Italia-Francia, a cui si aggiunse la partecipazione alle reti transeuropee Partenalia e Metrex (rete europea delle regioni ed aree metropolitane). L'attività di cooperazione in ambito europeo consentì nel marzo del 2000 la costituzione delle Alpi franco-italiane: un'organizzazione associativa transfrontaliera nella quale operavano congiuntamente le province italiane e i dipartimenti francesi. Di interesse strategico per l'attività di cooperazione risultavano innanzitutto le infrastrutture di collegamento, le questioni legate all'ambiente e allo sviluppo sostenibile, alle nuove tecnologie. E' chiaro quindi che veniva dedicato ampio spazio al rapporto fra l'ente provinciale e i programmi europei, nonché all'integrazione con le realtà locali d'oltralpe per promuovere l'Euroregione alpina. Ad oggi la provincia si propone di “garantire le condizioni adeguate per la crescita della competitività del territorio nella sfida europea, mantenendo quote significative ed adeguate di risorse”. Da un punto di vista normativo, in Italia, la svolta principale si ha con la legge “Bassanini” (n.59) del 1997 e del 1998 dove si avvia un ulteriore processo di trasferimento di funzioni alle province (ad esempio in merito al mercato del lavoro); in altre parole si avvia quel processo che tutt'oggi è ancora in atto, meglio noto come decentramento amministrativo (conferimenti, trasferimenti e deleghe di funzioni amministrative dal centro alle periferie e di forme di federalismo amministrativo) (D.Lgs. 59/97 e D.Lgs. 112/1998): si riferisce alla disposizione secondo cui la generalità dei compiti e delle funzioni amministrative è attribuita ai Comuni, alle Province e alle Comunità Montane con esclusione delle sole funzioni che richiedano l'esercizio unitario a livello regionale. Infine il D.Lgs. del 18 agosto del 2000, n. 267, recante il nuovo Testo unico delle leggi in materia di Autonomie locali, ridisegna i ruoli delle P.A. centrale e locali nel

percorso avviato dalla legge 142 del 1990. In particolare nel definire il ruolo della Provincia, pone l'accento sull'attività di programmazione come strumento di gestione delle strategie di grande livello con gli EE.LL. (Enti Locali): la programmazione con il T.U. diventa lo strumento ottimale per lo sviluppo di dinamiche istituzionali efficaci in ordine all'azione dei vari soggetti del governo locale. Il processo programmatico ora si fonda su due passaggi essenziali:

1) la Regione indica gli obiettivi generali della programmazione economico-sociale e territoriale e su questi ripartisce le risorse destinate al finanziamento del programma di investimenti degli EE.LL;
2) Comuni e Province concorrono alla determinazione degli obiettivi contenuti nei piani e programmi dello Stato e delle Regioni e provvedono per quanto di propria competenza, allo loro specificazione ed attuazione. A seguito di tali riforme è stato necessario ridefinire l'organizzazione interna della provincia orientandola verso l'esterno, cioè in funzione delle esigenze dell'utente e non più verso "l'interno" della macchina amministrativa.

2.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA PROVINCIA DI TORINO.

La ridefinizione della struttura organizzativa dell'ente è stata attuata nel luglio 2000, al termine di un processo iniziato due anni prima, prevede una struttura per aree: 11 invece dei 12 dipartimenti precedenti (Allegato I), che sono "aggregazioni di servizi finalizzate all'integrazione delle risorse funzionali, alla realizzazione di programmi e progetti e al perseguimento degli obiettivi dell'ente" (Art. 8 del Regolamento) e ha dato ampio risalto ai servizi finali, a diretto contatto con l'utenza, riformulando i servizi di staff, seguendo una logica innovativa per una organizzazione orientata alla flessibilità. Il Regolamento disciplina l'assetto organizzativo degli uffici e dei servizi della Provincia e i

metodi per la sua gestione, i criteri per l'attribuzione degli incarichi e delle responsabilità dei dirigenti, le modalità di esercizio delle competenze e delle prerogative dei dirigenti e del personale di cat.D, nonché del segretario generale e del direttore generale; è composto inoltre di tre allegati, contenenti rispettivamente: l'organigramma della Provincia, la descrizione degli ambiti di competenza degli uffici e la dotazione organica. Successivamente, la Giunta Provinciale, con deliberazione del 27/3/2001 ha modificato il disegno della struttura adeguandolo all'esercizio delle nuove funzioni derivanti dal decentramento amministrativo, in particolare per quanto riguarda i servizi relativi all'*ambiente*, all'*istruzione e formazione professionale*, all'inserimento nel *mercato del lavoro* (la Provincia ha assunto le competenze relative agli ex Uffici di collocamento, attualmente denominati Centri per l'impiego) e all'espletamento dei compiti concernenti le attività produttive in generale; inoltre ha unificato in una sola Area i servizi della Viabilità e dell'Edilizia, ridisegnando nel comparto viabilità la struttura, prima articolata secondo competenze territoriali, oggi secondo una logica di processo. Oggi la Provincia di Torino conta 315 comuni e 13 comunità montane; circa 2000 dipendenti tra personale assunto con contratto a tempo indeterminato e altre tipologie, quali Art. 110 T.U.EE.LL. (ex Bassanini), Art. 40 statuto (contratti di diritto privato quali alte specializzazioni e dirigenti a contratto), Art.90 T.U.EE.LL. (staffasti) e semestrale.

2.2.1 DEMOGRAFIA della Provincia di Torino.

I dati che qui riporto sono stati forniti dall'ufficio del Personale:

RUOLO	2004			2005			2006			2007			2008		
	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot	F	M	tot
T. INDETERMINATO	905,7	899,3	1.805,0	964,4	933,8	1.898,2	948,9	905,7	1.854,6	919,3	874,2	1.793,6	882,6	828,2	1.710,8
ART. 110 TUEL	10,3	7,6	17,9	11,7	6,8	18,5	16,8	11,1	27,9	15,5	11,4	26,9	17,3	10,6	27,9
ART. 40 STATUTO	20,7	22,7	43,4	15,7	24,8	40,5	21,6	33,5	55,1	24,2	35,1	59,3	33,6	34,5	68,1
ART. 90 TUEL				1,9	8,9	10,9	3,1	11,4	14,4	3,2	10,6	13,8	2,9	10,6	13,5
SEMESTRALI	80,3	28,8	109,1	43,4	24,0	67,5	38,9	24,9	63,7	37,7	21,4	59,1	47,7	23,9	71,5
Totale	1.017,0	958,4	1.975,4	1.037,1	998,4	2.035,6	1.029,2	986,6	2.015,7	999,9	952,8	1.952,6	984,0	907,8	1.891,8

Fig. 1: Dati demografici della provincia di Torino suddivisi per genere e ruolo.

I dipendenti sono circa 1892 divisi in cinque ruoli: il primo relativo a coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato, i rimanenti fanno riferimento a diverse tipologie di contratto a tempo determinato. Non è stato possibile avere un conteggio delle altre tipologie di forza lavoro, quali ad esempio stagisti o lavoratori a progetto.

E' stato possibile estrarre dal data base i seguenti dati relativi al titolo di studio dei suddetti dipendenti:

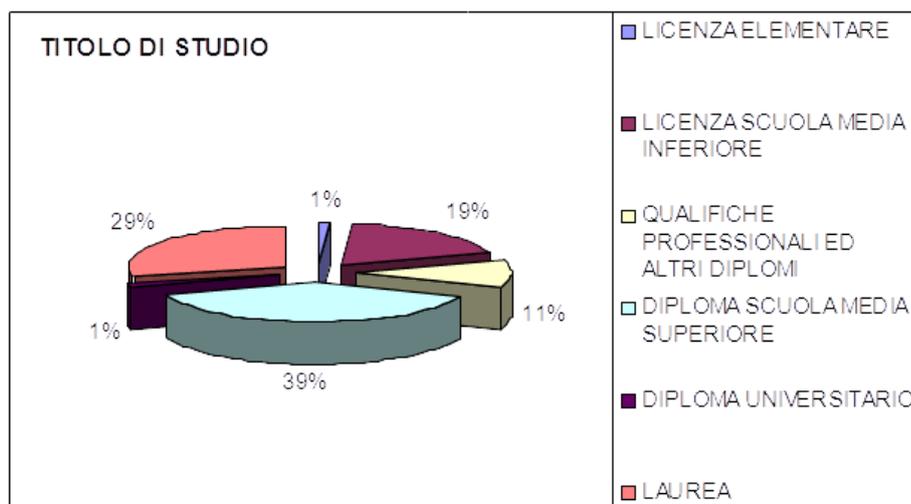


Fig. 2: Diagramma titolo di studio dei dipendenti della provincia di Torino.

2.3 L'E-GOVERNMENT IN PIEMONTE.

Fin dalle prime pagine del *Piano di Azione dell'e-government piemontese* redatto nell'aprile del 2001 è chiaro che “*la Pubblica Amministrazione Piemontese persegue una logica non settoriale, bensì di azione integrata che la porta ad essere anche uno dei motori dello sviluppo del territorio; pertanto la visione che sottintende alla preparazione del piano è quella del **Sistema Piemonte** al quale partecipano, oltre alle PPAA, le componenti dell'economia piemontese*”³.

I temi che vengono trattati sono:

- 1) **la definizione dei ruoli** delle PP.AA. (Regione, Provincia, Comune e Comunità Montane), punto necessario a seguito del suddetto decentramento amministrativo;
- 2) **gli obiettivi strategici** in uno scenario che tiene conto della specificità dello sviluppo dell'ICT in Piemonte.

Riguardo al primo tema è possibile delineare i ruoli delle PP.AA. in particolare:

REGIONE

- Ripartizione di competenze fra EE.LL.
- Ruolo di impulso.
- Ruolo di coordinamento.

PROVINCIA

- Promozione e supporto di attività pubbliche e private.
- Gestione servizi a livello sovracomunale.
- Programmazione e coordinamento.
- Regolazione di attività pubbliche e private tramite atti di vigilanza e controllo.

³Piano di e-government Piemontese linee guida, Torino 2001.

“La recente trasformazione della P.A. da soggetto orientato ad operare per atti e procedimenti a soggetto orientato ad operare per obiettivi ha privilegiato una modalità di rapporto con la collettività basata non più sulle procedure ma sullo svolgimento dei servizi: in questo contesto si delinea il ruolo strategico della Provincia, ente di riferimento per molte attività della P.A., che dovrà modulare i propri servizi in relazione alla crescita di aspettative della cittadinanza e dei parametri di qualità della vita, del grado culturale e della disponibilità di nuovi canali di informazione e di diffusione, con le necessarie capacità di differenziazione in funzione delle diverse tipologie di soggetti destinatari. E’ allora necessario rileggere la logica informatica per il futuro secondo tre assi di sviluppo: secondo la logica dell’interscambio e/o dell’interoperabilità fra P.A. di dati e di informazioni; secondo la logica del servizio alla cittadinanza, per migliorare la capacità di interpretazione e di traduzione dei bisogni dell’utenza; secondo la logica del controllo direzionale, di lettura delle misure interne a verifica dell’efficienza nel controllo della spesa e la qualità del servizio erogato”⁴

COMUNE

- Interlocutore primario nei rapporti fra i cittadini e la PA.
- Costituisce forme associative e di consorzi sovracomunali (ad esempio l’Associazione dei comuni del Monferrato e il Distretto Tecnologico del Canadese).

COMUNITA’ MONTANE

- Ruolo di cerniera tra le più piccole realtà comunali, svolgendo funzioni per favorire lo sviluppo, la salvaguardia e l’ autonomia.
- Unione di comuni investiti dalla legge di importanti compiti programmatici con l’adozione del Piano pluriennale di sviluppo economico e sociale.

Per quanto attiene al secondo tema è necessario sottolineare come il Piemonte abbia, da tempo, quelle che nel piano di e-government sono state individuate come “condizioni abilitanti” ed inoltre è un territorio che rende particolarmente strategica e costruttiva l’applicazione dei principi del piano di e-government; basti pensare alla **frammentazione**

⁴ Piano di e-government Piemontese linee guida, Torino 2001.

del numero di EE.LL: 8 Province, 48 Comunità Montane e 1206 Comuni che rappresentano il 15% dei comuni italiani. Oltre 1000

Comuni hanno meno di 5000 abitanti; soltanto 18 Comuni superano i 30.000 abitanti. La polverizzazione sul territorio impone collegamenti e servizi di rete efficienti; l'esiguità delle strutture comunali, nei tanti comuni piccoli, richiede la promozione di servizi in forme associate"; all' **interesse verso le nuove tecnologie** in particolare nell'area metropolitana infatti, già dal 1999 erano stati programmati degli interventi proposti nel "Piano strategico di interventi per la modernizzazione della PA regionale" e fin dal 2000 era stata sancita l'organizzazione in rete della PA piemontese (infrastruttura della RUPAR e alcuni servizi in rete). Gli obiettivi strategici del sistema Piemonte vengono elencati nel piano di e-government 2001 come azioni da intraprendere, se ne individuano tre:

- 1) azioni di informatizzazione dirette a migliorare l' **efficienza operativa interna** delle singole Amministrazioni (AtoA).
- 2) azioni dirette ad informatizzare l'erogazione di **servizi ai cittadini ed alle imprese**, che implicano un'integrazione tra i servizi di diverse amministrazioni. L'obiettivo è offrire ai cittadini e alle imprese servizi integrati e non più frammentati secondo le competenze dei singoli enti di governo (AtoB).
- 3) azioni dirette a consentire l' **accesso telematico per utilizzatori finali** ai servizi della Pubblica Amministrazione ed alle sue informazioni. (AtoC).

2.3.1 ELENCO PROGETTI Egov fase I, fase II: PIEMONTE.

Rupar Piemonte.

Rupar Piemonte è la Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione Regionale a cui possono aderire tutti gli Enti locali piemontesi.

Realizzata, promossa e finanziata dalla Regione Piemonte. Mette in comunicazione le amministrazioni, semplificando lo scambio di informazioni e di esperienze e favorendo economie di scala, proprio per questo rappresenta uno strumento indispensabile per la realizzazione dei principi di e-government, poiché attraverso la rete gli Enti possono usufruire di servizi, scambiarsi informazioni e dati e ricevere aggiornamenti sulle novità della Pubblica Amministrazione. Per favorire la diffusione capillare di RUPAR Piemonte e per renderla strumento operativo, la Regione Piemonte ha promosso ingenti finanziamenti al fine di dotare gli Enti delle infrastrutture necessarie a favorire la collaborazione e a promuovere l'utilizzo di strumenti e servizi applicativi fra cui:

- caselle di posta elettronica registrate su un singolo dominio "ruparpiemonte.it";
- accesso a Internet sicuro, rispetto della privacy tramite un'architettura "protetta" (firewall, server proxy, gateway HTTP, postazioni in classe 10...);
- piani di indirizzamento in funzione dei servizi attivi presso l'Ente;
- registrazione dei domini .it, .com, .org presso le Autorità competenti. La cooperazione in rete favorisce economie di scala ed evidenti vantaggi per amministrazioni, cittadini e imprese tra cui:
 - semplificazione dei processi amministrativi;
 - migliore utilizzo di risorse tradizionalmente impiegate per il trasferimento da e verso l'amministrazione centrale;
 - aumento di efficienza ed efficacia nelle comunicazioni;
 - integrazione delle funzioni e dei servizi erogati da Enti diversi;
 - distribuzione telematica dei servizi stessi, con evidenti risparmi in termini di costi e tempi;
 - crescita della qualificazione professionale dei dipendenti pubblici.

AtoB: “Administration to business”.

E' una delle tre categorie di azioni (AtoA, AtoB ed AtoC⁵) previste nel piano di azione dell'e-government per stimolare l'utilizzo delle moderne tecnologie dell'informatica e delle telecomunicazioni nel processo di ammodernamento della Amministrazione del Paese. Tratta la proposta di e-government da parte di 8 province piemontesi per lo sviluppo di servizi di front-line rivolti al mondo imprenditoriale, tale esigenza nasce a seguito del decentramento amministrativo, infatti la massiccia devoluzione a livello provinciale di funzioni nei settori dell'agricoltura, del mercato del lavoro, del trasporto merci, della tutela ambientale e quanto altro, hanno definitivamente configurato quella particolare vocazione delle Province ai “servizi per le imprese” che, in questo Progetto di e-government, si vuole rappresentare. Nel documento ufficiale AtoB datato 2002⁶ si descrivono dettagliatamente i servizi che si vogliono sviluppare per provincia nei diversi settori (se ne riporta qui di seguito un breve elenco) e i relativi costi previsti.

⁵ AtoB: azioni dirette ad informatizzare l'erogazione di **servizi ai cittadini ed alle imprese**, che implicano un'integrazione tra i servizi di diverse amministrazioni.

AtoC: azioni dirette a consentire l' **accesso telematico per utilizzatori finali** ai servizi della Pubblica Amministrazione ed alle sue informazioni.

⁶ I servizi on line per le imprese “AtoB Piemonte”, 7 Giugno 2002.

CAPOFILA PROGETTO	PROGETTO	COSTO (€)
Alessandria	Sportello Polifunzionale per l'Autotrasporto	300.000
	Servizi on-line per l'Area Socio-Assistenziale	334.000
Asti	Servizi on-line per le Opere Pubbliche	245.916,26
Cuneo	Servizi on-line per il Mondo Rurale	2.000.000
Torino	Servizi on-line per il Lavoro e La Formazione Professionale	1.980.000 ⁷
	Servizi on-line per l'Ambiente	396.000
Torino-Vercelli	Sistema informativo Territorio e Catasto	2.000.000
Verbano-Cusio-Ossola	Servizi on-line per il turismo	320.000

In questa sede, ci occuperemo nei prossimi capitoli del progetto Servizi on-line per il Lavoro: lo stato dell'arte, i benefici percepiti dagli utenti e i costi. Per quanto concerne gli altri progetti è molto importante sottolineare sia i benefici attesi che il riuso atteso degli stessi.

CST: il centro servizi territoriali

Il Centro Servizi Territoriale nella provincia di Torino è stato avviato mediante la sottoscrizione di un Accordo di Programma , cui hanno aderito, oltre a Regione Piemonte ed alla Provincia stessa, circa 160 comuni , pari ad una **copertura territoriale di oltre 240.000 abitanti.**

⁷ Costo progetto previsto: 1.980.000 €, Richiesta finanziamento: 50%
 Provincia di Torino: 1.580.000 €
 Provincia del Verbano-Cusio-Ossola: 200.000 €
 Provincia di Asti: 200.000 €

Il progetto nasce con l'obiettivo di ridurre il divario tecnologico e coinvolgere nel processo di innovazione i piccoli comuni (aventi meno di 5.000 abitanti), esclusi dai benefici della prima fase dell'e-government a causa della scarsità di risorse e di competenze tecnico-organizzative indispensabili per partecipare al primo bando ministeriale. La strategia condivisa per la realizzazione di CST sul territorio piemontese è stata definita da Regione Piemonte, Unione delle Province Piemontesi, ANCI Piemonte, UNCEM Piemonte, Lega delle Autonomie Locali, Consulta Unitaria dei piccoli Comuni del Piemonte, ed è delineata in un Protocollo di Intesa per la costituzione di una rete regionale di 8 Centri Servizi Territoriali (uno per territorio provinciale). Il Protocollo ha ricevuto il parere favorevole della Conferenza Permanente Regione -autonomie locali il 21 settembre 2005.

Le fonti di finanziamento:

-fondi ex delibera CIPE n. 19/2004, pari a 3.890.700 €, destinati dalla Regione Piemonte alla costituzione di Centri Servizi Territoriali, come descritto a grandi linee nel progetto inserito nell' Atto Integrativo dell'Accordo di Programma Quadro (sottoscritto dalla Regione con il MIT e il MEF il 27/06/2005);

-fondi ex finanziaria 2003, di ammontare da definirsi, resi disponibili da CNIPA attraverso un primo bando di prequalifica dei CST sul territorio e un successivo bando per la realizzazione, da parte dei Centri stessi, di servizi rivolti ai piccoli comuni. I compiti dei CST si possono brevemente riassumere nei seguenti punti:

- 1) offrire accesso ad una visione strategica dell'utilizzo delle ICT con azioni di accompagnamento dei Comuni verso una consapevole pianificazione strategica dell'e-government;

- 2) consentire un accrescimento delle competenze attraverso sia consulenze che facilitino il trasferimento di know how relativo all'ICT, sia attraverso collaborazioni con gli atenei e con soggetti detentori di conoscenza tecnica;
- 3) semplificare le relazioni con i fornitori di soluzioni e servizi ICT fornendo competenze utili alla selezione preliminare delle proposte, alla negoziazione dei contratti e garantendo il monitoraggio dei prezzi;
- 4) realizzare il front-office dei servizi semplificando l'accesso ai benefici dell'amministrazione digitale per i cittadini e le imprese presenti nei territori dei piccoli Comuni piemontesi attraverso il riuso dei progetti sviluppati da altri Enti con i finanziamenti della prima fase di e-government;
- 5) favorire la gestione associata di funzioni e servizi facendosi promotori della gestione in forma associata dei servizi ICT e dell'importanza di un dimensionamento ottimale per la realizzazione di economie di scala;
- 6) evidenziare la centralità dell'interscambio promuovendo i servizi di e-government "AtoA" sviluppati all'interno del multiprogetto "SistemaPiemonte" per lo scambio di dati all'interno dell'Ente stesso e con le altre amministrazioni;
- 7) facilitare l'accesso ai servizi per cittadini ed imprese diventando sportelli dell'e-government presso i quali i cittadini e le imprese, localizzate nei piccoli Comuni, possano trovare un intermediario tecnologico capace di svolgere le pratiche telematiche connesse ai servizi di e-government.

2.4 Infrastrutture Tecnologiche nella provincia di Torino.

Attualmente la gestione del sistema informativo e della telefonia è totalmente affidato al CSI Piemonte: consorzio per il sistema informativo piemontese che si occupa di:

- assistenza PC;
- assistenza e gestione rete;
- gestione e assistenza degli applicati;
- pianificazione territoriale delle attività IT;
- gestione sito web.

Il CSI collabora con la regione Piemonte fin dal 1977/1979 ed ha coadiuvato e gestito tutti i passaggi significativi riguardanti le nuove tecnologie. Questo fa sì che vi sia un unico protocollo trasversale a più Enti proprio perché gestito da un unico consorzio. Prima le postazioni utilizzavano Solaris⁸ come sistema operativo, successivamente si è deciso di utilizzare Windows per poter dialogare con gli altri EE.PP che utilizzavano solo Microsoft, in modo da evitare problemi di conversione. Non utilizzano prevalentemente software open source poiché questi richiedono tempi troppo lunghi, così hanno deciso di limitarli solo per le utility principali, mentre per la gestione dei servizi (DB) utilizzano Oracle⁹, a pagamento con tempi di supporto brevi. Nel 1999 si decide di investire nella posta elettronica, ad oggi usata attivamente nello

⁸ Solaris (anche noto come Solaris OS / Solaris Operating System) è un sistema operativo per computer della Sun Microsystems, (dal 20 aprile 2009 acquisita da Oracle); è certificato come una versione di Unix e fa parte della piattaforma Solaris Enterprise System.

⁹ Oracle è uno tra i più famosi database management system (DBMS), cioè sistema di gestione di basi di dati. Oracle fa parte dei cosiddetti [RDBMS](#) (Relational DataBase Management System) ovvero di sistemi di database basati sul [Modello relazionale](#) che si è affermato come lo standard dei database dell'ultimo decennio.

svolgimento delle routine aziendali. In particolare l'utente interno della provincia di Torino è l'unico che ha una maggiore integrazione, ovvero inserendo solo login e password ha accesso alla posta elettronica, ad intranet e ai vari applicativi; questo non vale per gli altri Enti del territorio.

VOIP (TRASMISSIONE VOCE SU PROTOCOLLO IP).

Dal 2002 al 2005 decidono di migrare in **VOIP** con un costo di circa 1.800.000 euro per le sedi di C.so Inghilterra e Via Maria Vittoria; la Provincia di Torino, data la disponibilità della Convenzione Consip (di cui si parlerà nel paragrafo successivo) "Centrali telefoniche 2", cercò di trasportare quei contenuti innovativi in un nuovo progetto che fu sviluppato a tempo record dai tecnici della Nortel, insieme al CSI-Piemonte. Ciò vuol dire che grazie alla nuova infrastruttura è possibile instradare il traffico telefonico intersede, attraverso la rete di collegamento RUPAR con l'eliminazione del passaggio attraverso la rete pubblica ed un conseguente risparmio. Le centrali sono state installate nel mese di aprile 2005, prime le sedi urbane (8) e poi qualche mese dopo sono state inserite nella rete anche le sedi extraurbane (16), suddivise tra CPI e Circondari per un totale di 2.500 terminazioni di utente. L'instradamento delle chiamate sulla rete dati è stato implementato sulla totalità delle sedi metropolitane ed extraurbane della Provincia di Torino grazie all'applicazione di una nuova numerazione interna a codici di prefisso. Attraverso questa nuova numerazione gli utenti contattano i colleghi di altre sedi semplicemente antepo- nendo al numero interno un prefisso univoco di sede permettendo così al segnale voce di venire instradato su IP. Questo vuol dire che ogni sede avrebbe dovuto essere identificata da un prefisso telefonico univoco che, associato all'interno, lo rendesse raggiungibile via IP da tutte le altre sedi. Questo ha permesso all'amministrazione di ottenere un vantaggio

anche da un punto di vista della comunicazione, presentandosi ai cittadini con un'immagine, anche se telefonica, unitaria e rendendo raggiungibili tutti gli uffici, compresi quelli distaccati, da un unico centralino. Le funzionalità su IP della nuova rete convergente voce dati non si limitano alla gestione del traffico telefonico e di quello web su una sola infrastruttura, ma interessano una serie di altri servizi a valore aggiunto quali:

- d. strumenti avanzati per il Posto Operatore (vedente e non), con inoltro diretto delle chiamate su IP dalla Rubrica dell'Ente;
- e. strumenti centralizzati di gestione delle infrastrutture per la configurazione da remoto delle linee e dei servizi, l'allarmistica, la gestione unificata delle utenze e delle abilitazioni, l'accounting delle chiamate e la misurazione di utilizzo delle risorse;
- f. sistemi di messaggistica unificata per il controllo delle caselle vocali e fax.

Inizialmente la Provincia non era proprietaria delle centrali: il contratto di gestione della rete fonia e dati prevedeva, a fronte di un unico canone di servizio, l'erogazione del servizio fonia-dati in completo outsourcing. Il contratto era stato stipulato nel corso del 1998 ed era caratterizzato da una esternalizzazione dei servizi all'avanguardia per quegli anni. In realtà nel corso del tempo sono emersi alcuni limiti legati ad una soluzione operativa di quel tipo, riassumibili nella sensazione di "perdita di controllo" avvertita in quel settore. Di conseguenza i prezzi risultavano, nel tempo, troppo elevati e parallelamente vi era un abbassamento della qualità e del livello del servizio erogato. La acquisizione diretta delle centrali telefoniche ha consentito di sfruttare meglio i servizi previsti e di non legarsi ad un unico fornitore, mantenendo il controllo su un settore particolarmente importante, ma la

gestione e lo sviluppo dei servizi fonia non è fatta direttamente dalla Provincia ma dal CSI¹⁰, unificando in tal modo su di un unico soggetto le responsabilità gestionali del sistema ICT nel suo complesso, dalla rete di trasmissione dati, alla rete fonia, passando per il sistema informativo. La maggior economicità introdotta dalla unificazione dei servizi in capo ad un solo soggetto, ha potuto generare economie di scala e risparmi che si aggirano intorno al 10-15% all'anno, che hanno permesso di rientrare dall'investimento in soli 4 anni. La scelta di migrare in VOIP è stato un preciso obiettivo strategico formulato dagli organi di indirizzo politico della Provincia, consapevoli del fatto che per offrire nuovi servizi ai cittadini ed alle imprese era ed è necessario puntare sulla innovazione tecnologica, in particolare sulla progressiva convergenza tra reti fonia e reti dati. Proprio il denominatore comune dei progetti VOIP, cioè il protocollo di trasmissione su IP, sarà quello su cui in futuro sarà possibile costruire delle reti davvero **interoperabili** tra le diverse PA: il cittadino e le imprese non dovranno più conoscere il flusso procedurale e gli Enti coinvolti e la PA potrebbero presentarsi davvero con un volto unico, in quanto il sistema stesso dovrà preoccuparsi di tutti i passaggi, anche di quelli tra enti diversi. Per migrare a Voip hanno dovuto provvedere al rinnovo completo della rete geografica della Provincia, al fine di renderla efficiente e moderna, idonea ad ospitare servizi innovativi come VOIP: rammodernando la rete attiva e passiva interna delle sedi della provincia. Non è un caso che un altro importante obiettivo strategico, che l'Ente sta perseguendo con determinazione, è relativo alla lotta contro il digital divide che interessa il territorio, attraverso la promozione dell'infrastrutture in banda larga.

¹⁰ Costo annuo di circa 8.000.000 euro.

BANDA LARGA e digital divide.

È opinione diffusa tra gli esperti del settore che, conditio sine qua non, per consentire lo sviluppo tecnologico ed economico del Paese, sia la diffusione della banda larga¹¹. Attualmente si registra nello sviluppo del mercato della banda larga, nella nostra Provincia, un forte ritardo dovuto ad una serie di criticità di natura regolamentare, tecnologica ed economica che frenano la diffusione di tali tecnologie e limitano conseguentemente lo sviluppo di servizi avanzati per gli utenti, basati su un elevato grado di interattività. I problemi di carattere regolamentare riguardano il processo di liberalizzazione dell'ultimo miglio (unbundling) che non sta producendo i risultati sperati probabilmente per un assetto normativo ancora lacunoso e incapace di soddisfare le esigenze reali del mercato. Le valutazioni di carattere economico sono invece strettamente legate ai modelli di business e alle politiche di investimento adottate dagli operatori di telecomunicazioni. Gli operatori investono in aree ad elevata densità di aziende trascurando completamente aree a bassa concentrazione industriale, ritenute assolutamente antieconomiche nei piani aziendali di investimento e incapaci di garantire un ritorno sugli investimenti realizzati a breve e medio termine. Il target economico - perseguito dagli operatori - è rappresentato esclusivamente dal mercato business mentre viene trascurato quasi completamente l'utente domestico, innanzitutto perché non sono disponibili servizi avanzati (che richiedano un elevato livello di interattività e quindi tecnologie di banda larga) per questa tipologia di utenti ed in secondo luogo a causa del ritardo nell'alfabetizzazione tecnologica, che si traduce in una scarsa coscienza dell'utente finale rispetto alle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. Questa impostazione, data generalmente alle politiche di investimento, ha prodotto in modo diretto fenomeni di digital-divide, con effetti di

¹¹ La connessione a banda larga si differenzia dalle altre connessioni "fast internet" (isdn, adsl, satellite) per il suo carattere bidirezionale. Ciò significa che la velocità è alta sia in trasmissione che in ricezione. Vengono utilizzate delle reti in fibra ottica.

biforcazione socio-economica, caratterizzati dall'impoverimento progressivo delle aree svantaggiate e dall'aumento del divario esistente tra aree sviluppate ed aree a basso tasso di industrializzazione. Le dinamiche di mercato, le modalità di sviluppo delle tecnologie e le condizioni geo-economiche sopra descritte nei prossimi anni potranno determinare uno sviluppo lento, disomogeneo e non ottimizzato delle infrastrutture a larga banda sul territorio. In tale contesto è necessario pertanto un intervento della Pubblica Amministrazione, a livello nazionale e locale, per favorire uno sviluppo il più possibile omogeneo e tempestivo della larga banda allo scopo di consentire l'ottimizzazione dell'utilizzo delle tecnologie nelle diverse aree in diversi orizzonti temporali, produrre un'accelerazione delle condizioni di mercato e del suo sviluppo e incentivare l'innovazione tecnologica in sinergia con lo sviluppo del mercato.

Progetti futuri della Provincia di Torino.

Negli ultimi tre anni a causa della normativa inerente al “patto di Stabilità” (nato tra gli stati dell’Unione Europea nel 1999), il cui obiettivo era quello di razionalizzare la spesa pubblica, gli investimenti in IT e ICT hanno subito un brusco decremento. Infatti la spesa IT rientra tra i parametri del patto, cosa che non vi era inizialmente, per cui è stato necessario decidere accuratamente i progetti su cui investire, tra questi oltre alla su citato VOIP, la provincia di Torino sta investendo sul wireless (oggi in uso nella sede di c.so Inghilterra); su **DOQUI** (software di gestione documentale, i cui costi si aggirano intorno agli 800.000 euro) per il quale si stima un abbattimento dei costi di circa l’80%, i problemi maggiori che si stanno affrontando riguardano le differenti codifiche utilizzate da i vari servizi per archiviare o identificare medesimi documenti, per cui periodicamente si stabiliscono dei meeting per cercare di trovare codifiche comuni; sulla diffusione

della banda larga e sulla PEC (posta elettronica certificata), per la quale esistono alcuni problemi legati alla gestione della stessa.

Rete telematica per le scuole medie Superiori

Gli edifici di competenza della provincia sono 150. Alla fine del 2007 soltanto il 35% aveva un collegamento pari o superiore a 2MB (connessione molto bassa). Inoltre la maggior parte delle persone aveva un accesso ad internet destrutturato, questo impediva l'uso di internet con tutte le sue potenzialità. Si è pensato di portare la rete almeno a 10MB, in modo da poter utilizzarla per scopi didattici, ad es. guardare le mappe geografiche su internet. Si è scelto di organizzarsi in lotti, ma attualmente sono fermi per via del patto di stabilità. Inoltre si è pensato di creare nei ragazzi una vera e propria cultura informatica attraverso dei corsi di formazione, per renderli più pronti nel lavoro.

Progetto strategico per il rilancio della val di Susa (quasi 1 miliardo di euro)

La val di Susa non ha quasi rete sul suo territorio, quindi il primo problema che si è dovuto affrontare è stato quello di cercare di portare la rete in valle. Prima si è accennato alle difficoltà dovute alle politiche di investimento degli operatori di telecomunicazioni, per cui la provincia ha innescato una vera e propria ricerca di società che avrebbero potuto contribuire all'estensione della rete fino in valle. Sono state individuate tre aziende: la **SITAF**, società che gestisce le autostrade, abbonda in fibre ottiche dal Frejus a Rivoli, la **ATIVA** (autostrade Torino-Ivrea-Valle d'Aosta) che gestisce la SATT (sistema autostrade tangenziale torinese) ha dei cavi da rivoli fino all'area industriale di Collegno, statale 24, dove arrivano i cavi di **AMNET** (gruppo iride) (che fornisce servizi di telefonia) fino a Pier della Francesca. Quindi la Provincia ha stretto una collaborazione con questi tre soggetti, mettendo a

disposizione il trasporto gratuitamente (tariffe più basse) e in cambio della rete si è resa disponibile a pubblicizzare i servizi a pagamento di AMNET. Fatta la rete occorreva istruire l'utente finale sulle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie, si è pensato quindi al progetto Tablet.

Progetto **TABLET**: gli studenti in valle sono circa 5000, quelli degli ultimi due anni 2000, per quest'ultimi è stato chiesto un finanziamento di circa 300 euro a studente (6000 euro) per l'acquisto dei TABLET (piccoli pc) a supporto dell'attività didattica individuale, almeno per la metà dei casi. All'altra metà vengono dati i 300 euro come contributo per pc più potenti in vista di una loro iscrizione universitaria.

Al dirigente responsabile di questi progetti ho chiesto quale fosse stato il problema maggiore, escluso quello economico, che ha dovuto fronteggiare, la risposta è stata: *“quello di convincere tutti e tre i soggetti a collaborare è stato molto difficile e complicato da un punto di vista organizzativo. Si è cercato di far capire loro che nel tempo la valle sarebbe diventata un territorio appetibile, secondo la logica che persone competenti attirano investimenti migliori, nello specifico industrie manifatturiere, le quali investono molto in termini di posto di lavoro senza creare mobilità. Non è come i centri commerciali.”*

2.4.1 E-PROCUREMENT (Electronic Procurement).

Una delle azioni descritte nei piani di e-government è quella relativa alla diffusione, promozione e allo sviluppo del commercio elettronico quale strumento per l'acquisizione di beni e servizi nella pubblica amministrazione. Attraverso questo nuovo strumento si vogliono raggiungere i seguenti obiettivi:

- 1) ridurre la spesa per le forniture di beni e servizi nella pubblica amministrazione;

- 2) rendere le procedure più snelle e più rapide;
- 3) garantire la massima trasparenza nelle operazioni di gara;
- 4) aprire il mercato delle forniture e renderlo più competitivo.

L'"approvvigionamento elettronico", indica quell'insieme di tecnologie, procedure, operazioni e modalità organizzative, che consentono l'acquisizione di beni e servizi on-line, tra aziende (commercio Business to Business o B2B), tra aziende e privati (Business to Consumer o B2C) o tra aziende e istituzioni pubbliche (Business to Government o B2G), grazie alle possibilità offerte dallo sviluppo della rete Internet e del commercio elettronico. Le tecnologie abilitanti sono varie, tra cui Electronic Data Interchange (EDI), XML e i software di tipo Enterprise resource planning (ERP). Tipicamente, i siti di e-procurement permettono a utenti identificati e qualificati la ricerca di venditori di beni e servizi (**e-catalog**), così come di compratori. Il sito può essere gestito come asta concorrenziale per uno stesso bene o con un approccio a prezzi fissi. L'identità dei fornitori e compratori è certificata dall'utilizzo di strumenti di firma digitale, cioè di una firma elettronica qualificata. Attualmente la Provincia di Torino utilizza attivamente il sistema su descritto facendo riferimento a **CONSIP**: è una società per azioni del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), che ne è l'azionista unico, ed opera secondo i suoi indirizzi strategici, lavorando al servizio esclusivo delle pubbliche amministrazioni. Dal colloquio con il dirigente che se ne occupa si evince che i vantaggi riguardano soprattutto le tempistiche, con gli acquisti on line ridotti notevolmente sia perché non è necessario indire una gara e sia perché vengono meno tutti quegli step burocratici che altrimenti sarebbero d'obbligo. Gli svantaggi riguardano il fatto che si acquista ciò che è nel catalogo, limitando quindi la scelta.

CAPITOLO III

I CENTRI DELL'IMPIEGO della PROVINCIA DI TORINO

3.1 DA UFFICI DI COLLOCAMENTO A CPI.

Dal '97, con la Legge Delega 59/97 e il D.lgs. 469/97, il processo di decentramento di funzioni dallo Stato alle Regioni e agli Enti Locali, iniziato con la Legge 142/90, ha registrato un notevole avanzamento fino a culminare nella Legge Costituzionale 18 Ottobre 2001 n. 3 e nella Legge n. 131/2003. Sulla base di questo decentramento di competenze Stato-Enti Locali, ha preso avvio un processo di radicale riforma in materia di accesso al mercato del lavoro, in particolare attraverso il mantenimento delle **competenze delle Regioni** in materia di regolazione e organizzazione del mercato del lavoro regionale e il **mantenimento da parte delle Province delle funzioni amministrative in materia di collocamento**, *i vecchi uffici di collocamento* sono stati sostituiti dai **Centri per l'Impiego** a cui sono state affidate nuove competenze:

- servizi per l'incontro domanda/offerta,
- proposte di inserimento lavorativo e formativo,

- colloqui di orientamento e programmi di riqualificazione professionale.

I Centri per l'Impiego hanno, in questo modo, perso la loro funzione solamente amministrativa assumendo il ruolo attivo di nuovi punti di

incontro per lavoratori ed aziende con lo scopo di contrastare il problema della disoccupazione, promuovendo e favorendo l'occupazione. Le attività storiche della provincia avevano nel tempo modellato le attività svolte nei vari uffici, che adesso si trovano a gestire i CPI con un modus operandi completamente diverso da quello dei comuni. Questo passaggio impone non soltanto cambiamenti formali ma anche di “atteggiamento”, infatti ora i Centri per l'Impiego sulla base delle loro nuove funzioni devono interfacciarsi anche con le imprese, proprio per garantire l'incontro tra la domanda e l'offerta. E' stato, quindi, necessario “riattrezzarsi”, dando il via ad una serie di riforme radicali e migliorative che hanno interessato lo sviluppo e l'uso di nuovi applicativi. Inizialmente sono state individuate le riforme da attuare e successivamente si è deciso di investire in I.C.T. per rendere tali riforme non soltanto efficaci ma anche efficienti.

3.1.1 ELENCO RIFORME DEI CPI.

Le riforme a seguito delle nuove competenze hanno riguardato:

1. l'introduzione di un nuovo concetto di stato di disoccupazione,
2. la modifica degli obblighi di comunicazione,
3. la realizzazione di un sistema efficace e coerente di strumenti intesi a garantire trasparenza ed efficienza del mercato del lavoro e migliorare le capacità di inserimento professionale dei disoccupati e di quanti sono in cerca di prima occupazione,
4. una maggiore attenzione alle fasce deboli del mercato del lavoro,
5. l'ingresso di nuovi operatori pubblici e privati dei servizi di intermediazione appositamente autorizzati o accreditati.

E' quindi possibile non soltanto definire i nuovi servizi offerti dai CPI, ma anche a chi sono indirizzati e di conseguenza sapere dove orientare gli investimenti in I.C.T. :

SERVIZI	PER CHI CERCA LAVORO	PER CHI OFFRE LAVORO
ACCOGLIENZA e INFORMAZIONE	SOSTEGNO E AIUTO NELL'USO DELLA DOCUMENTAZIONE E DELLE INFORMAZIONI DISPONIBILI DEI SERVIZI OFFERTI DAL CENTRO	CONSULENZA PER RICERCA DI PROFESSIONALITÀ, MODALITÀ DI NUOVE ASSUNZIONE, NUOVE TIPOLOGIE CONTRATTUALI ED INCENTIVI CONNESSI
PRESELEZIONE	CONSISTE IN UN COLLOQUIO PER INDIVIDUARE LE CAPACITÀ DEL CANDIDATO E PER L'INSERIMENTO DEI DATI ACQUISITI IN UNA BANCA DATI UTILE A FAVORIRE L'INCONTRO DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO	SEGNALAZIONE DELLE PROFESSIONALITÀ RICHIESTE, DISPONIBILI SUL MERCATO
COLLOCAMENTO MIRATO DISABILI	PROMUOVERE L'INSERIMENTO LAVORATIVO DEI DISABILI IN IMPIEGHI COMPATIBILI CON LE CONDIZIONI DI SALUTE E LE CAPACITÀ LAVORATIVE	SOSTEGNO ALLE IMPRESE NELL'OTTEMPERARE AGLI OBBLIGHI DELLA LEGGE 68/99. SEGNALAZIONE DI INCENTIVI E CONVENZIONI
EURES	OFFERTE DI IMPIEGO PER LAVORARE NEI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA	POSSIBILITÀ DI ESTENDERE LA RICERCA DEL PERSONALE A TUTTI I PAESI DELL'UNIONE EUROPEA
LAVORATORI NON COMUNITARI	SUPPORTO AI SERVIZI DEI CPI CON LA POSSIBILITÀ DI AVVALERSI DI UN MEDIATORE CULTURALE	CONSULENZA NORMATIVA SPECIALISTICA
TIROCINI	POSSIBILITÀ DI CANDIDARSI O ACCEDERE AI TIROCINI MESSI A DISPOSIZIONE DELLE AZIENDE CONVENZIONATE	SELEZIONE DELLE CANDIDATURE DISPONIBILI E AVVIO DI CONVENZIONI PER LA STIPULA DI TIROCINI FORMATIVI. ASSISTENZA CON TUTOR NEL PROCESSO DI INSERIMENTO IN AZIENDA

3.1.2 INVESTIMENTI IN I.C.T.: servizi telematici DEI CPI.

E' possibile dare un elenco degli investimenti in I.C.T. che la Provincia di Torino ha attuato nell'area lavoro per allinearsi in modo efficiente ed efficace alle riforme prima elencate. In una prima fase gli investimenti hanno riguardato i vari cambiamenti amministrativi; successivamente le comunicazioni delle informazioni agli utenti (azienda, agenzia del lavoro e cittadino) in linea con la nuova attività di promozione che caratterizza i CPI e contemporaneamente si è creato un sito internet, prima come vetrina degli stessi, poi offrendo on-line quasi il 90% dei servizi. Questo intorno agli anni compresi dal 2003 ad oggi dove gli applicativi studiati in materia di lavoro permettono agli utenti di usufruire on line dei servizi dei CPI, aspetto che sarà trattato in dettaglio nei paragrafi successivi.

Per la Provincia di Torino occuparsi del mercato del lavoro a seguito del decentramento amministrativo, costituiva una vera e propria sfida, proprio perché era un'attività completamente nuova all'Ente. Si è deciso, quindi, in linea con le scelte aziendali fatte dall'Ente fin da i primi anni '70, di cercare di digitalizzare la maggior parte delle vecchie attività degli uffici di collocamento, modificando lo stesso processo amministrativo e di perseguire questa linea anche con i nuovi servizi con una totale attenzione alle esigenze dell'utente-cittadino e dell'utente-impresa.

Il primo passo era:

→ **la messa in rete del sistema informativo del lavoro (1998-1999):**

è stato possibile perché esisteva già un sistema informativo indipendente NET labor: tutti i CPI utilizzavano lo stesso programma ma con differenti codifiche.

Gli **svantaggi** erano:

- problemi nella comunicazione e nella gestione di dati provenienti da differenti CPI;

- i conseguenti ritardi che si impattavano sulla gestione delle pratiche del singolo utente.

Nel **2005** la Regione decide quindi, che vi sia un sistema informativo regionale, ovvero tutti i CPI devono avere lo stesso sistema con le medesime codifiche. Nasce **SILP** (Sistema Informativo Lavoro Piemonte): software per gestire tutte le possibili pratiche del lavoro, finanziato e gestito dalla regione.

I **vantaggi** sono:

- gestione condivisa delle pratiche;
- non più problemi di comunicazione e conseguenti ritardi.

Per promuovere l'accesso al lavoro e facilitare l'incontro tra chi cerca occupazione e le imprese che cercano lavoratori, l'ente decide di istituire il servizio di **PRESELEZIONE**, cercando di evitare i malcontenti storici dell'utente-cittadino, legati principalmente a lunghe attese presso gli EE.PP. Pertanto a partire dal **2003** al **2005** si sviluppano degli applicativi per migliorare i servizi rivolti ai differenti utenti dei CPI. (il *loro attuale stato tecnologico è da imputare alla linea 6 del progetto Labor* di cui si parlerà nel prossimo paragrafo). Gli applicativi si possono distinguere in

1) quelli rivolti alle persone:

→ **“Offerte di Lavoro”**: consente l'accesso a tutte le offerte di lavoro pubblicate nel sito web dei servizi per l'impiego della provincia di Torino. E' necessario distinguere tra le offerte provenienti da aziende e quelle dalla pubblica amministrazione, si hanno quindi differenti data base a cui si accede con due ulteriori applicativi:

a) **“bacheca lavoro”**

b) **“chiamata pubblica”**: (attività ereditata dagli uffici di collocamento) si tratta delle offerte di lavoro all'interno della PA. Prima della nascita di questo applicativo tutte le volte che la PA aveva bisogno di personale

di bassa qualifica si rivolgeva ai CPI. Ogni 15gg venivano identificati dei posti, così si effettuava la chiamata pubblica di questi e i disoccupati potevano candidarsi, ovviamente esisteva una graduatoria stilata nel rispetto di alcuni parametri. In questo modo quando l'utente (il disoccupato) cercava lavoro andava ai CPI sceglieva l'offerta e real time sul monitor compariva la graduatoria e di conseguenza valutava le eventuali opportunità.

Gli **svantaggi** erano:

1. il numero di disoccupati era alto per cui bisognava affittare degli edifici capienti ed inoltre vi erano i costi legati alle utenze;
2. poiché erano comunicazioni cartacee vi erano dei forti ritardi di circa 3-4 anni, lo stato del lavoro in Piemonte non era mai aggiornato ma solo stimato.

I **vantaggi** sono:

- le statistiche sul lavoro sono fatte su dati che riflettono lo stato attuale;
- non ho più i costi legati all'affitto di un edificio;

il nuovo applicativo permette anche di scegliere più opzioni in più posti proprio perché è tutto condiviso in rete. **Dal 2009** si è pensato di migliorare ulteriormente tale servizio, permettendo all'utente di consultare le varie offerte e la situazione della graduatoria direttamente da casa. Si è quindi deciso di usare la tecnologia non solo per migliorare ma anche per modificare tutto il processo della chiamata pubblica; infatti l'applicativo permette di registrare le offerte di lavoro non solo nei CPI ma anche nei circondari e di gestire anche le graduatorie dei disoccupati, che vengono aggiornate tempestivamente.

2) Quelli rivolti **alle imprese**:

→ “**Comunicazioni on line**”(GECO) : dal 1° gennaio 2007 la Legge **Finanziaria 2007** ha previsto l'obbligo di comunicazione al Centro per l'Impiego **entro il giorno antecedente** a quello di instaurazione del rapporto di lavoro. L'obbligo riguarda tutti i rapporti di lavoro subordinato e di lavoro autonomo in forma coordinata e continuativa, anche nella modalità a progetto, di socio lavoratore di cooperativa, di associato in partecipazione con apporto lavorativo, di agenzia e rappresentanza di commercio e anche nel caso di tirocini di formazione e di orientamento e ad ogni altro tipo di esperienza lavorativa ad essi assimilata (sono coinvolti tutti i datori di lavoro privati e pubblici). Consente, quindi di inviare telematicamente ai CPI tutte le comunicazioni obbligatorie relative alle pratiche di assunzione, trasformazione, proroga e cessazione del rapporto di lavoro¹². L'applicativo consente di firmare i documenti telematicamente seguendo delle semplici istruzioni o di usare quella che viene chiamata Firma manuale. Per abilitarsi è necessario recarsi presso i CPI. La sicurezza informatica di questo sistema è garantita dall' accesso al servizio utilizzando la PEC (Posta Elettronica Certificata).

Gli **svantaggi** erano:

- le comunicazioni arrivavano in forma cartacea con forti ritardi che non consentivano un'analisi puntuale dello stato del lavoro, anche perché qualora fosse stato necessario modificare eventuali errori i tempi di trasmissione dei documenti in forma cartacea lievitavano sensibilmente.

¹² E' stata pubblicata la Lettera Circolare del 20 aprile 2010, contenente chiarimenti in merito alla **comunicazione unica di inizio attività d'impresa**, entrata in vigore il 1° aprile 2010. Le imprese che hanno necessità di impiegare personale fin dal primo giorno di avvio dell'attività, possono comunicare entro **cinque giorni** dall'inizio dell'attività lavorativa. Resta tuttavia fermo l'obbligo di consegna, all'atto dell'assunzione, della copia di contratto individuale di lavoro.

I **vantaggi** sono:

- non ci sono più ritardi legati a revisioni dei documenti inviati, l'analisi dello stato del lavoro è puntuale e precisa, inoltre i datori di lavoro apprezzano di gran lunga l'uso della PEC piuttosto che le lungaggini burocratiche dovute all'invio cartaceo della comunicazione.

→ **“prospetto disabili”**: (2007) Per legge le aziende con più di 15 dipendenti devono assumere almeno un disabile e trasmettere la situazione degli assunti disabili. Questa comunicazione era cartacea, da gennaio 2008 è stata obbligatoriamente telematica.

Per quanto attiene la Provincia di Torino si accede alla compilazione online seguendo il percorso indicato nell'apposita sezione. Le aziende che sono tenute ad inviare il prospetto alla Provincia di Torino devono utilizzare questa modalità. Si ricorda che, una volta effettuato l'invio, per gli anni successivi esse potranno semplicemente aggiornare i loro dati usufruendo del data-base storico che il sistema mette loro a disposizione. Deve essere fatta entro il 31 gennaio di ogni anno, assumendo a riferimento, per l'indicazione dei dati e delle informazioni richieste, la situazione occupazionale al 31 dicembre dell'anno precedente. Non è questa la sede in cui discutere e approfondire le norme in materia di comunicazione da parte dei datori di lavoro, ma in base a quanto previsto dalla legge la Provincia di Torino ha migliorato sensibilmente l'applicativo, aggiungendo delle nuove voci da compilare o facilitando gli accessi a clienti autorizzati. Tali cambiamenti sono dettati da un'attenzione continua verso le esigenze del cliente esterno. Ne do qui alcuni esempi:

Pagina di accesso: solo per le scuole e gli enti pubblici (ad esclusione dei comuni che continuano ad entrare come “consulenti”) è possibile entrare nell'applicativo come “persone autorizzate”;

Schermata di ricerca: è stata prevista una finestra per la ricerca della ragione sociale dell'azienda. E' consigliabile utilizzare quali criteri di ricerca prioritari "partita iva" o "codice fiscale azienda" per restringere il campo di ricerca ed accelerare le procedure;

Nuovi campi obbligatori: e mail, fax e telefono dell'azienda sono diventati campi obbligatori;

Cambio fascia dimensionale: è stata aggiunta la voce "cambio fascia dimensionale": la ditta può, in qualsiasi momento dell'anno, indicare la data in cui è avvenuto il cambio della fascia di appartenenza;

Indicazione numero disabili e altre categorie: il sistema effettua un controllo sulla corrispondenza tra il numero di disabili e altre categorie indicate e i nominativi inseriti;

Nella **terza pagina** del prospetto è possibile inserire il codice fiscale o calcolarlo automaticamente inserendo i dati relativi al disabile o all'altra categoria in forza presso l'azienda;

Controllo ottemperanza: da questo anno l'applicativo controlla l'ottemperanza o meno all'assunzione di disabili.

Auto-compensazione: E' stato aggiunto il campo "auto-compensazione" per le ditte da 16 a 50 dipendenti;

Ricevuta per i datori di lavoro: al termine della procedura informatica l'applicativo comunica l'avvenuto inserimento. L'azienda può stampare in qualsiasi momento un rapporto in formato pdf che certifica l'avvenuto invio del prospetto. Non riceverà più alcuna e-mail o fax di avvenuta ricezione.

→ **"consulta@lavoro"**: (2006) è un servizio di consulenza on-line su quesiti giuridici e applicativi in materia di mercato del lavoro curato dal Servizio Lavoro della Provincia di Torino in collaborazione con l'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Torino.



I destinatari del servizio sono imprese, professionisti, operatori istituzionali. Il servizio offre la possibilità di:

1) consultare quesiti e relative risposte organizzati per aree tematiche;

2) inviare un proprio quesito compilando l'apposito form che sarà spedito alla Redazione di Consult@lavoro. Le risposte personalizzate verranno inviate direttamente nella casella di posta elettronica indicata dal richiedente. I quesiti di interesse generale saranno rielaborati nel rispetto della privacy e pubblicati.

→ **“cerca profili”**: (2005) si è pensato di fornire un applicativo ai consulenti del lavoro inizialmente chiamato CONLAV, perché nato dalla collaborazione con i consulenti del lavoro, oggi noto come cerca profili ed esteso anche alle imprese. Permette alle aziende (consulenti) in possesso di identità digitale, di individuare nella banca dati dei CPI, lavoratori in possesso di determinati requisiti professionali. Le aziende potranno creare una ricerca personalizzata o eseguirne una predefinita impostando i criteri di ricerca (scelta del profilo professionale). Il risultato della ricerca sarà un elenco anonimo (si utilizzano identificatori numerici) di persone iscritte ai Centri per l'Impiego che soddisfano i requisiti di ricerca impostati. Per procedere con la selezione sarà possibile segnalare al Centro per l'Impiego i soggetti che meglio soddisfano la propria richiesta. L'applicativo permette di compilare il modulo ed inviare la richiesta di preselezione al Centro per l'Impiego di competenza che provvederà ad effettuare la preselezione dei candidati prescelti.

L'applicativo permette inoltre di scaricare il risultato della ricerca su foglio excel e di attivare un servizio di sms, con cui verrà avvisato dai CPI.

SERVIZIO SMS: (2007) per i colleghi c'è l'invio agli utenti di messaggi, vi è un sistema web per mandare sms ed e-mail per comunicare eventuali posizioni aperte, infatti esiste un programma "invio messaggi" che permette loro di fare le comunicazioni direttamente dal proprio ufficio. Nei primi 6 mesi sono stati inviati circa 46000 messaggi.

Da quanto finora qui descritto è chiaro che dopo la realizzazione dei vari applicativi, si è reso necessario occuparsi dell'aggiornamento dei data base relativi ai clienti esterni ed in particolare la Provincia di Torino ha investito sull'autoaggiornamento dei dati da parte del cliente esterno. Nel prossimo paragrafo si descrive in maniera dettagliata il percorso che ha portato allo stato attuale di tale servizio.

3.2 PROGETTO LABOR (2008-2009).

Unificato il meccanismo di iscrizione ai CPI bisogna affrontare il problema della gestione dei profili, ciò si è reso possibile grazie al progetto Labor in particolare alla Linea 6 che rientra nei sei progetti del Programma Elisa.

3.2.1 PROGRAMMA ELISA.

Promosso dal Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie Locali e dal Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione, "Elisa" (Enti Locali – Innovazione di Sistema) finanzia Progetti di innovazione tecnologica sviluppati dagli Enti locali, sia singolarmente sia in forma aggregata. Questo grazie al "Fondo per il

sostegno agli investimenti nei piccoli comuni e nelle aree montane”, istituito dalla Finanziaria 2007 (Legge 27 dicembre 2006 – art. 1 comma 893) con una dotazione complessiva di 45 milioni di euro nel triennio 2007-2009. In particolare promuove la realizzazione di progetti che:

- favoriscano la digitalizzazione dell’attività amministrativa;
- abbiano una valenza nazionale;
- garantiscano la crescita complessiva dei territori
- garantiscano la riduzione del digital divide nei piccoli Comuni e nelle aree montane;
- garantiscano la sostenibilità dei risultati a vantaggio dei cittadini e delle imprese;
- valorizzino il territorio e al contempo migliorino il sistema Paese;
- garantiscano la standardizzazione dei parametri basilari dei progetti stessi, mediante modelli di cooperazione applicativa, e la replicabilità su tutto il territorio nazionale (riuso);
- dimostrino la coerenza delle azioni degli enti locali con i piani regionali;
- siano provvisti di un modello organizzativo innovativo, garante dell’aggregazione.

Alla scadenza del bando sono stati presentati 14 grandi progetti per un valore complessivo di quasi **100 milioni di euro**.

Per partecipare al bando gli enti locali si dovevano aggregare e presentare progetti capaci di servire almeno 1,5 milioni di cittadini (se un ente locale da solo raggiunge questa soglia, il limite sale a 4 milioni). Quasi tutti i progetti presentati servono oltre 4 milioni di cittadini. Alcune aggregazioni superano i 15 milioni di abitanti e comprendono diverse centinaia di enti locali distribuiti su più di 13 regioni.

In poco più di due settimane dall’arrivo dei progetti, grazie anche alla procedura interamente digitale con la quale è stato gestito il bando, sono

stati individuati i sei progetti vincitori che interessano oltre 30 milioni di cittadini. Ai progetti è stato assegnato un cofinanziamento(18 mesi) complessivo di 14,25 milioni di euro.

Il 19 febbraio 2008 è stato pubblicato il nuovo Bando per la seconda tranche del Programma Elisa. Anche in questo caso lo stanziamento di fondi statali è di 15 milioni di euro.

I sei progetti approvati sono indicati nella tabella sottostante:

AMBITO	PROGETTO	FINANZIAMENTO (€)
Infomobilità	SIMONE	2.800.000
Qualità dei servizi	IQUEL	1.500.000
Catasto	ELI CAT	2.800.000
Fisco federale	ELI-FIS	2.800.000
Infomobilità	WI MOVE	2.730.000
Lavoro	LABOR	1.620.000

LABOR → Lavoro

→ Azioni

→ Benefici

→ Organizzazione

→ Reti

è coordinato dalla Provincia di Torino, che l'ha presentato insieme alle

Province di Milano, Piacenza e Teramo e in collaborazione con l'UPI (Unione Province d'Italia). Il progetto riguarda la macrocategoria inserita tra quelle indicate dall'Avviso dell'integrazione e potenziamento dei sistemi informativi del lavoro, è stato ammesso al cofinanziamento dal DAR (1.620.000 € per un valore complessivo di 3.240.000 €). Il progetto rappresenta una sfida unitaria che il sistema delle Province vuole affrontare in collaborazione con tutti gli attori istituzionali coinvolti nelle politiche del lavoro per offrire a cittadini e imprese un insieme di servizi facilmente fruibili attraverso il canale telematico e di incrementare, allo stesso tempo, la conoscenza del sistema economico, produttivo e dell'utenza in maniera tale da migliorare nel tempo il livello di efficacia ed efficienza dei servizi offerti. Hanno aderito a LABOR, in qualità di **Enti riusatori, 43 Province distribuite su 14 Regioni**, per un bacino di utenza totale di circa 26 milioni di abitanti. In questo modo il Progetto rappresenta un tentativo concreto di risposta unitaria del sistema delle Province in tema di lavoro. LABOR si articola nelle 6 linee di azione, una di carattere "trasversale" e cinque dal profilo "tematico":

Linea 1 (trasversale): "Gestione e coordinamento generale del progetto", fa capo alla Provincia di Torino.

Linea 2 : "Valorizzazione a fini statistici dei dati amministrativi raccolti dai centri per l'impiego", fa capo alla Provincia di Milano e intende valorizzare i contenuti del SIL in un sistema di conoscenze a beneficio dei decisori locali e degli analisti territoriali;

Linea 3: "Integrazione delle basi dati relative alle attività economiche produttive", fa capo alla Provincia di Torino e intende creare un'Anagrafe delle Attività Economiche Produttive (AAEP) alimentata da fonti informative interne ed esterne alle Amministrazioni provinciali;

Linea 4: "Sicurezza nei luoghi di lavoro ed emersione del lavoro irregolare", fa capo alla Provincia di Piacenza ed è finalizzata al potenziamento della capacità informativa del SIL sul mercato del lavoro locale attraverso l'integrazione con i sistemi informativi degli Enti funzionalmente collegati ai CPI (INAIL, ASL, Direzione Provinciale del Lavoro, ecc.);

Linea 5: "Azioni di politica attiva e governance del territorio", fa capo alla Provincia di Teramo e intende potenziare le politiche attive provinciali attraverso l'unificazione dei flussi informativi alla base del processo di istruzione-formazione-lavoro;

Linea 6: "**Autoaggiornamento dati** (Centri per l'Impiego on Line: **CPI on line**) e **verifica stati occupazionali**" fa capo alla Provincia di Torino e intende potenziare l'accessibilità ai dati dei Centri per l'Impiego da parte dei cittadini e degli altri Enti. La data di consegna per questo punto è stata il 18 Ottobre del 2009, si tratta di un progetto unico nel suo genere perché il Riuso è a carattere nazionale, non più solo fra enti della stessa regione ma tutti se hanno le idonee infrastrutture possono utilizzarlo.

Il 2 novembre 2009 sono stati messi in esercizio in tutte le Province piemontesi i nuovi servizi, la cui realizzazione è stata coordinata da quella di Torino, che consentono agli utenti di consultare i propri dati presenti negli archivi elettronici dei Centri, di aggiornarli, stamparli sottoforma di curriculum e di ottenere in forma autonoma la certificazione dello stato di disoccupazione utilizzando la rete Internet (certificato 183), senza doversi più recare nelle sedi dei Centri. Aggiornare i proprio dati significa che qualora vi fosse un cambio di residenza non è necessario recarsi nel nuovo CPI, basta aggiornare i propri dati e automaticamente si viene registrati nel DB del nuovo CPI¹³.

¹³ A seguito della recente crisi con questa applicativo è possibile stampare l'attestazione di immediata disponibilità a lavoro (certificato di disoccupazione).

Ad oggi questo servizio è garantito per le sole province di Torino e Milano. Per ottenere questo tipo di risultato è stato necessario far parlare i diversi S.O. che le diverse province adottavano, il primo passo è stato quello di creare delle interfacce uniche accessibili a tutti, pur mantenendo differenti db. L'utente quindi accede facilmente ai proprio dati anche se cambia provincia, poiché c'è sempre la stessa modalità di accesso al layout di una o dell'altra provincia, si crea familiarità.

Inoltre, al fine di aiutare gli utenti nell'autonoma ricerca del lavoro, sono stati sviluppati strumenti software per la consultazione facilitata dell'intero sistema economico e produttivo insediato nelle 8 Province piemontesi. Parliamo di circa 550 mila entità costituite da imprese e società di diverso tipo, studi professionali, aziende agricole e cooperative, collegate in rete. In questo modo sarà possibile anche ai singoli, attraverso Internet, di conoscere in modo dettagliato, ad esempio, la realtà produttiva insediata in prossimità della propria residenza. Si tratta di un servizio di **georeferenziazione** (ad oggi solo nella provincia di Torino presto in tutto il Piemonte) ovvero esiste un db in cui sono registrati le aziende, le cooperative, gli studi professionali, è stata fatta in base ai dati la georeferenziazione di questi che ha portato a delle vere e proprie mappe. Ognuno di questi soggetti è individuato da delle coordinate che permettono di identificarlo in modo univoco sul territorio. Per fare le mappe hanno associato i dati ottenuti a delle ortofoto (fatte dal servizio RADEX della provincia di Torino), in questo modo consulto la banca dati e riesco a vedere in prossimità del luogo dove voglio lavorare il numero delle aziende e le categoria a cui appartengono. Ottenuti altri finanziamenti dal ministero si è esteso questo servizio dal territorio provinciale a quello regionale. Nell'ambito dello stesso progetto Labor, la Provincia di Milano in collaborazione con l'Università Bicocca, ha coordinato la realizzazione di un sistema statistico che in modo sistematico e dettagliato analizza l'andamento del mercato del lavoro. Si tratta di una realizzazione importante che

consentirà al vasto pubblico della rete, costituito da singoli, professionisti, aziende ed operatori pubblici e privati del settore, di poter consultare i principali indicatori utilizzati per monitorare il mercato del lavoro.

SMART CARD (Business key): mettere tutto in rete significa anche dover affrontare i problemi dovuti al mantenimento della sicurezza dei dati. Inizialmente la provincia dava una login e una password adesso si usano dei certificati di identificazione digitale da installare sul proprio pc che richiedono solo un pin, non più login e password. Questi certificati permettono di usare una smart card, che inizialmente era stata pensata solo per permettere a coloro che offrono lavoro di aggiornare i propri dati all'interno del DB nei CPI (ad oggi si contano circa 450 consulenti del lavoro la spesa per le smart card è stata di circa 50.000 euro), successivamente si è pensato di utilizzarla per accedere in maniera sicura agli applicativi prima descritti, infatti prima potevano solo usare la smart card per GECO ad oggi chi utilizza la smart card per l'invio delle comunicazioni obbligatorie è abilitato anche al prospetto.

CAPITOLO IV

MERCATO DEL LAVORO

4.1 PREMESSA: metodologia.

L'indagine che in questo capitolo verrà descritta si incentra inizialmente sull'utente esterno e successivamente sullo studio dei fattori che hanno spinto gli investimenti in I.C.T. dell'area Lavoro della Provincia di Torino, anche fornendo un quadro delle imprese iscritte e cessate tra il terzo trimestre del 2009 ed il primo del 2010.

Per poter capire quanto l'utenza percepisca gli investimenti fatti in I.C.T. da parte della Provincia di Torino e ne usufruisca attivamente, è stato necessario studiarne il profilo in particolare per l'utente cittadino, si è deciso di procedere in diversi modi:

1) analizzando i dati provenienti da i data base dei CPI. A tal proposito ringrazio l'Ufficio "Osservatorio Del Mercato del Lavoro" della provincia di Torino che mi ha permesso l'accesso ai loro dati ma anche ai data base della Camera di commercio di Torino, per quanto riguarda le imprese presenti nel territorio torinese e quelli dell'INPS. In questa sede elaboreremo i dati provenienti solo dai primi due, confrontando i flussi soprattutto del periodo di crisi (i primi tre trimestri del 2009) con i successivi periodi (i primi tre trimestri del 2010) analizzando il livello di scolarizzazione, fascia d'età e la provenienza, qui suddivisa in italiana, comunitaria ed extracomunitaria. Il 2009 (i primi tre trimestri) è l'anno di maggiore crisi economica ed quello in cui si è ultimata l'attivazione degli applicativi descritti nel precedente capitolo, questo ci permette di capire quanto l'utenza ne abbia usufruito attivamente.

2) Poiché nella Provincia di Torino è prassi consolidata fare attività di customer satisfaction (CS) presso i CPI sia utilizzando dei consulenti esterni sia attraverso risorse interne allo stesso Ente quale il servizio che si occupa di qualità: “Sviluppo organizzativo, regolamenti e qualità”, ho trovato inutile fare un’ulteriore indagine, infatti avendo avuto esperienza diretta di questi rapporti, li ho ritenuti utili per definire quella che denoto come “la propensione dell’utente” verso l’uso di internet nella ricerca di un lavoro, ovvero la familiarità all’uso di internet: dato utile nel delineare ulteriormente il profilo dell’utente dei CPI.

3) Un altro aspetto che ritengo utile, è quello di capire quali sono le informazioni che l’utente riceve quando si iscrive presso i CPI (primo step), attività che deve essere fatta di persona poiché prevede un colloquio con un funzionario dell’ente. E’ molto importante capire quali informazioni vengono date riguardo gli applicativi e se sono puntuali. Per questo mi sono iscritta personalmente presso il CPI di Torino e successivamente ho testato i servizi di cui si può usufruire collegandosi al sito dell’area lavoro della Provincia di Torino, verificandone:

- l’accessibilità e la trasparenza;
- la velocità di risposta alle domande degli utenti;
- la procedura di accredito preso il Sistema Piemonte, necessaria per poter accedere ai CPI on line.

4) Una serie di interviste ai dirigenti dei servizi interessati, per cercare di capire come si è arrivati alla digitalizzazione del back office, analizzando gli step che hanno portato all’attuale profilo.

L'analisi sarà fatta sul totale dei flussi di tutti i centri per l'impiego presenti nella provincia di Torino: Chieri, Chivasso, Ciriè, Cuorgnè, Ivrea, Moncalieri, Orbassano, Rivarolo, Rvoli, Settimo Torinese, Susa, Torino, Venaria.



Fig. 1: CPI presenti nella provincia di Torino.

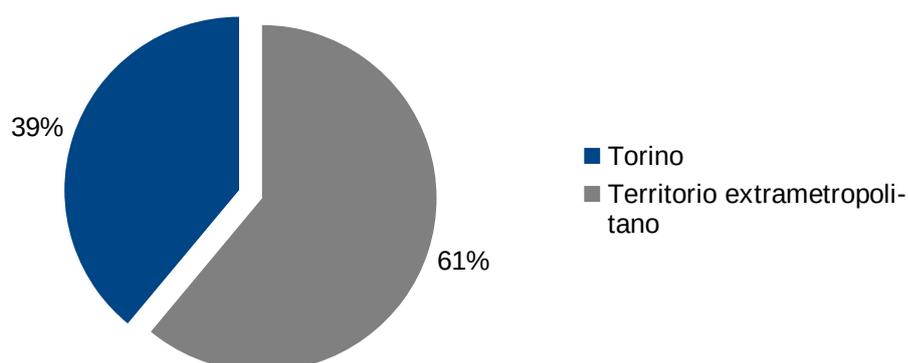


Fig. 2: incidenza "persone in cerca di lavoro".

In particolare il CPI di Torino, presente in due sedi distinte una a nord e una a sud della città incide per il 39% del totale dei flussi, quindi sul territorio extra metropolitano gravita la maggior parte delle persone in cerca di lavoro (61%).

4.2 FLUSSI DI UTENZA DEI CPI della provincia di Torino.

Come precedentemente detto quando si parlerà di 2009 e di 2010 ci si riferisce ai primi tre trimestri degli stessi. Visto il periodo considerato per l'analisi dei flussi si è scelto di analizzare solo quelli relativi ai disoccupati, in quanto pesano per il 60% sul totale degli iscritti (inoccupati e disoccupati). I “*disoccupati immediatamente disponibili al lavoro*”¹⁴ sono coloro che hanno perso il lavoro o sono rimasti inattivi per un certo periodo di tempo. Il flusso si riferisce ai singoli cittadini domiciliati in Comuni appartenenti al territorio della provincia di Torino oltre che all'area metropolitana. Non vengono considerati coloro che si sono rivolti per la prima volta ai CPI per la ricerca di lavoro (inoccupati).

Dal grafico che segue è chiaro come gli iscritti nel 2010, siano inferiori a quelli del 2009 chiaro effetto della crisi economica mondiale (fine 2008) le cui ripercussioni si sono estese al territorio italiano nel 2009, infatti i flussi del 2010 anche se superiori a quelli 2008 non raggiungono gli alti valori del 2009.

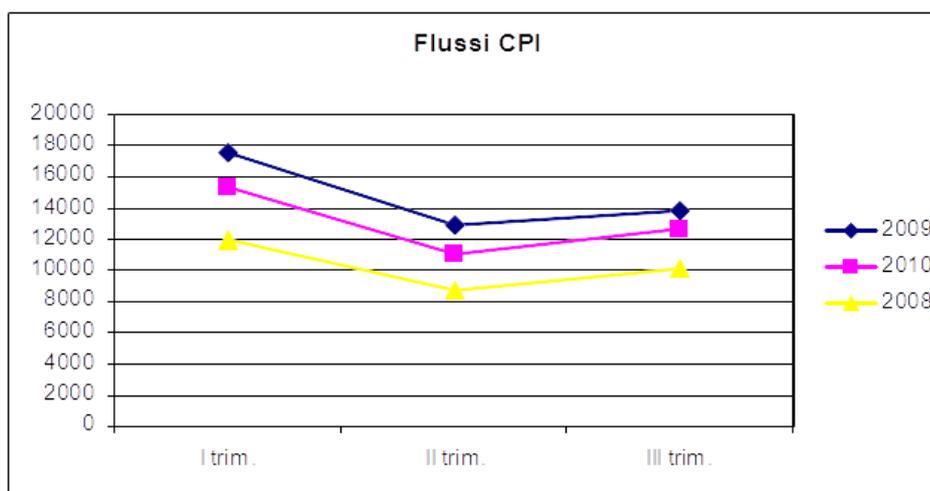


Fig. 3: confronto dei flussi nei primi tre trimestri del 2008, 2009 e del 2010.

¹⁴ Per poter accedere ai servizi on line è necessario aver dichiarato *l'immediata disponibilità al lavoro*.

Di questi le percentuali di Uomini e Donne iscritti è pressoché invariata nei due anni. Si registrano più uomini che donne soprattutto nel 2009 (53%), proprio perché sono gli uomini ad essere stati maggiormente colpiti dalla crisi in quanto il 90% di loro è impiegato nel comparto industriale ed è quindi esposto maggiormente al rischio di perdita del posto di lavoro:

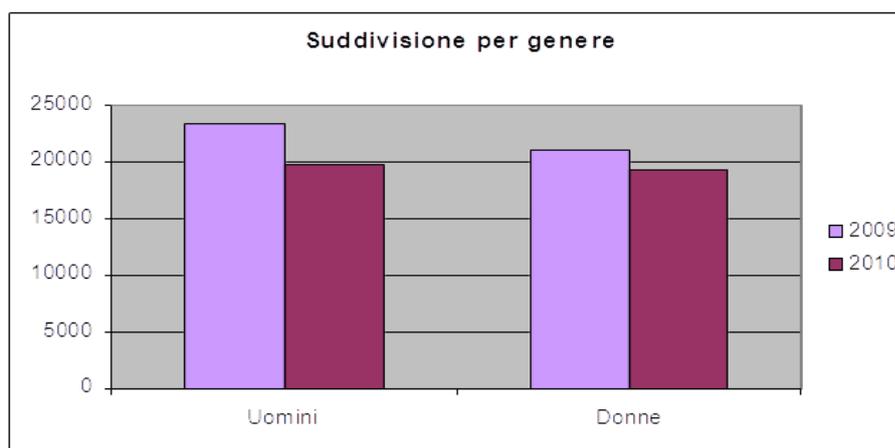


Fig. 4: suddivisione di genere nei primi tre trimestri del 2009 e del 2010.

Un'ulteriore suddivisione riguarda le categorie di appartenenza: italiana, comunitaria, non comunitaria. Tra i comunitari è necessario precisare che la comunità romena costituisce circa il 95% degli iscritti¹⁵.

Suddivisione per categorie nel 2009_2010

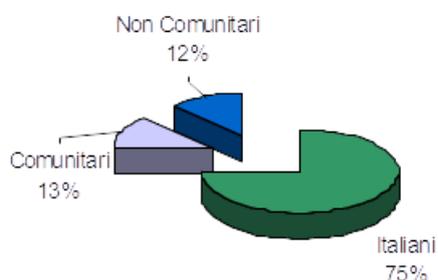


Fig. 5: suddivisione per categorie iscritti primi tre trimestri del 2009 e del 2010.

¹⁵ Dato evidente se si analizzano i soli iscritti nel CPI di Torino.

Le percentuali indicate nella fig. 5 rimangono invariate in entrambi i periodi di riferimento, il che fa supporre un flusso di utenza costante e rileva come i cittadini stranieri regolarmente presenti nel territorio italiano, conoscano e usufruiscano con regolarità dei servizi legati al lavoro che la provincia offre. Questo è dovuto anche alle politiche intraprese dai dirigenti dei CPI, infatti a fronte di un flusso costante di stranieri hanno deciso di investire su i mediatori culturali per informare esaurientemente coloro che non hanno familiarità con la lingua italiana. Altro aspetto da tenere in considerazione sono le fasce di età di appartenenza degli iscritti e particolarmente significativo il loro titolo di studio.

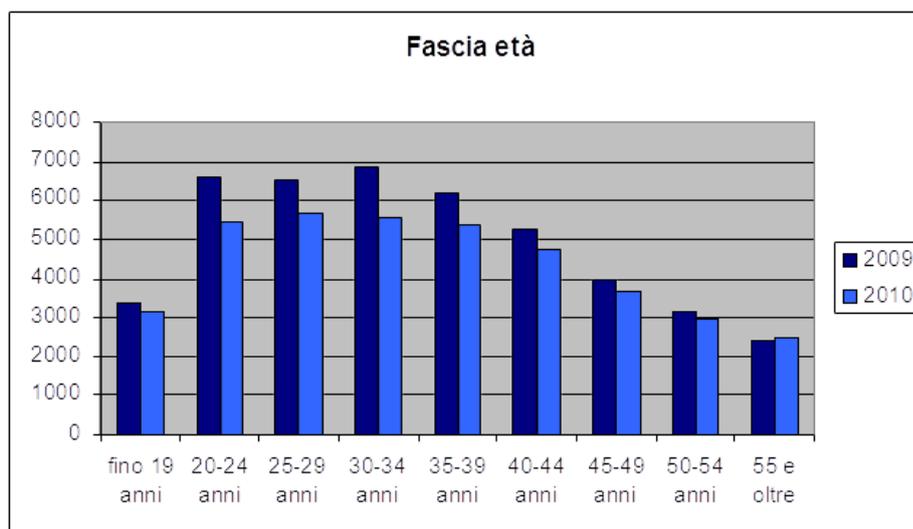


Fig. 6: suddivisione per fascia d'età iscritti primi tre trimestri del 2009 e del 2010.

La maggior parte degli iscritti ha un'età compresa tra i 20 e i 39 anni è questo vale sia per il 2009 che per il 2010, tale dato fa riflettere sul fatto che sono proprio i giovani a subire maggiormente gli effetti della crisi. In particolare la fascia più colpita è quella dei trentenni.

Si è ritenuto utile analizzare anche il livello di scolarizzazione dell'utente, poiché si presuppone che coloro che hanno titoli di studio medio alti siano più avvezzi all'uso del computer e quindi all'uso dei servizi forniti telematicamente.

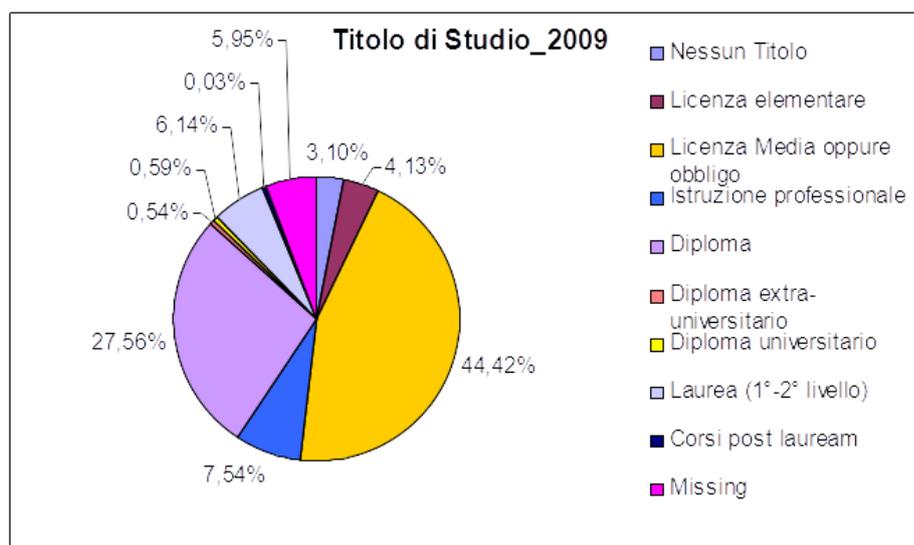


Fig. 7: Titoli di studio nel 2009.

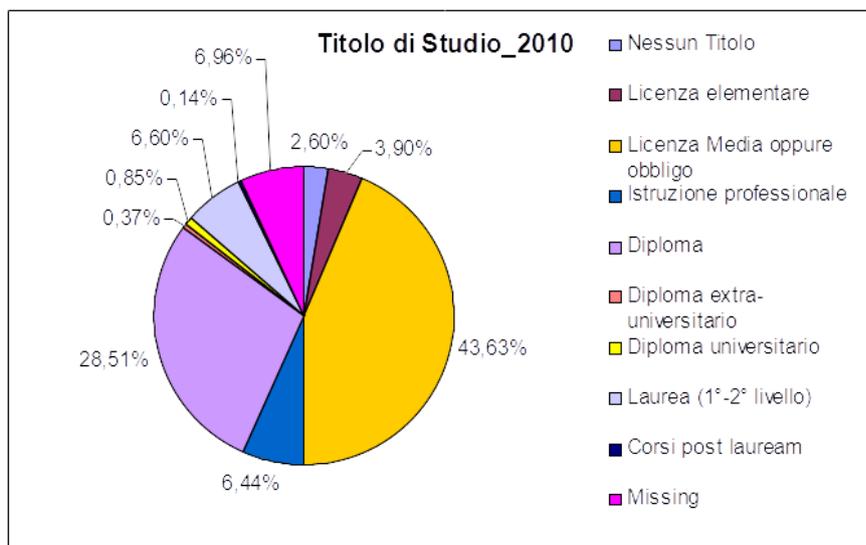


Fig. 8: Titoli di studio nel 2010.

Da i due grafici a torta è evidente come la maggior parte degli iscritti abbia la licenza media, circa il 44% o il diploma circa il 29%; le altre categorie seppur inferiori riguardano i laureati e quelli in possesso di un'istruzione professionale. Le percentuali rimangono invariate nei due periodi considerati, anche se si registra un' aumento per i possessori di licenza media e di laurea, ma una diminuzione per coloro che hanno conseguito un'istruzione professionale. Questi infatti sono la categoria che viene maggiormente utilizzata nei comparti industriali.

4.2.1 INDAGINI DI CS NEI CPI della provincia di Torino.

Le indagini a cui faccio riferimento sono due e riguardano momenti successivi: la prima fatta nel febbraio del 2008 dalla società A.LEA. *Action Learning*, periodo precedente al completamento dell'attivazione di tutti gli applicativi ed in particolare quello dei CPI on line. Si chiede, quindi all'utente se riterrebbe utile l'applicativo e se può accedervi da casa. Nell'altra indagine condotta dal servizio "Sviluppo organizzativo, regolamenti e qualità" del 2009, hanno in cui l'applicativo era in uso, si chiede se l'utenza lo usi e se è stata adeguatamente informata. Per entrambe il periodo di rilevazione è stato di una settimana. L'informazione che ho tratto da A.LEA. riguarda l'utilità che l'utente intravede nei CPI on line e se ha la possibilità di accedervi da casa, secondo quest'indagine il 60% degli utenti "*giudica utile la disponibilità di servizi on line*" ed il 65% di questi dichiara "*di accedere ad internet direttamente da casa*". Dalla seconda indagine è utile il dato relativo sia ai canali di ricerca del lavoro utilizzati dagli utenti e sia l'uso e la conoscenza che si ha del CPI on line: circa il 47% utilizza internet per consultare le offerte di lavoro e circa il 32% dichiara di accedere al sito della provincia nell'area lavoro; per quanto riguarda l'applicativo CPI on line solo l'8% dichiara di utilizzarlo, mentre il 64% dichiara di non conoscerlo e i restanti di non utilizzarlo. In realtà quest'ultimo dato non tiene conto delle contingenze legate al periodo di crisi, che a mio avviso hanno portato l'utente a far uso di tutte le risorse disponibili per cercare lavoro ottimizzando il tempo. Questo ha fatto sì che ci si rivolgesse a tutti gli applicativi dei CPI, che permettono all'utente di evitare inutili code presso gli enti usufruendo dei servizi on line. Un dato a supporto di questa teoria è il numero di accessi all'area lavoro del sito della provincia di Torino, circa 540000 al mese ed è il canale con il maggior numero di accessi. Da i dati Esaminati , è chiaro come l'utente usi la rete per la ricerca del lavoro, ma fra le risorse disponibili non

considera i nuovi servizi dei CPI, visti ancora come uffici di collocamento.

4.2.2 ISCRIZIONE AL CPI della provincia di Torino.

Per poter comprendere le difficoltà che l'utente incontra quando si iscrive presso i CPI e se riceve le giuste informazioni, ho deciso di intraprendere l'iter personalmente, iscrivendomi nel centro per l'impiego di Torino in via Castalgomberto. Al di là dell'ovvio periodo di attesa, circa due ore, prima di accedere al colloquio è interessante sottolineare l'attenzione all'accoglienza che si ha nei CPI. Questa infatti risulta essere il primo step per accedere ai servizi ed è notevole come non soltanto sia efficiente ma estremamente puntuale nelle informazioni che si ricevono. Questo dato è rilevabile in tutti i CPI, in quanto direttiva generale che è stata data ancor prima che si presentasse il periodo di crisi¹⁶: i funzionari dell'accoglienza sono i detentori del "Know how" di tutte le attività del CPI, non soltanto dell'iscrizione, quindi le informazioni necessarie si ricevono subito e in base al servizio di cui l'utenza necessita viene indirizzata da i funzionari preposti. L'iscrizione consiste in un colloquio in cui il funzionario inserisce i dati dell'utente nella banca dati del CPI, questo è il momento in cui la domanda e l'offerta di lavoro si incontrano. L'utente-candidato viene aiutato in questo percorso dal funzionario, ma nonostante vengano date molte informazioni sul metodo di reclutamento (invio di sms, contatto telefonico) non si entra mai nel dettaglio dei servizi on line. Solo dopo una mia formale richiesta mi viene dato un documento con la descrizione di tutta la procedura da seguire per accedere ai servizi on line contenente il pin per accreditarmi presso il Sistema Piemonte. La seconda fase della mia indagine, chiaramente riguarda il sito e i servizi ad esso legati.

¹⁶ Dato che ho verificato personalmente, poiché ho svolto delle valutazioni interne nei CPI per conto del servizio "Sviluppo organizzativo, regolamenti e qualità"

4.2.3 SITO CPI della provincia di Torino.

L'accesso all'area lavoro della provincia di Torino è molto semplice, si accede prima al sito della provincia e poi alle varie sezioni. Il sito è ben strutturato, le informazioni sono chiare ed esaustive e di facile reperimento: come strumento di orientamento vi è la presenza di un **motore di ricerca**. Sulla home page è riportato il periodo di aggiornamento del sito, questo è un requisito fondamentale se pensiamo all'efficacia della presenza on line della PA. Inoltre è visibile l'organigramma dell'Ente e delle funzioni che ciascun ufficio svolge.

Entrando nell'area lavoro si possono scaricare i moduli, consultare tutta la normativa in atto per qualsiasi forma di contratto lavorativo ed inoltre si accede a quei servizi che fino a qualche anno fa richiedevano che il cittadino si recasse negli uffici preposti e che oggi sono tutti fruibili on line grazie ai vari applicativi pensati e sviluppati dalla Provincia di Torino. Altro aspetto importante è la sezione **utilità** che comprende *link utili* (ad esempio quello dell'INPS), le *Faq*, l'area *Forum*, le *newsletter*: basta inserire il proprio indirizzo e-mail e si verrà aggiornati in materia di lavoro; le *news*: queste negli ultimi mesi riguardano soprattutto il periodo di crisi. L'accesso all'applicativo CPI on line richiede o una smart card contenente un certificato di autenticazione oppure occorre registrarsi sul sito del Sistema Piemonte direttamente o richiedendo il rilascio dell'identità digitale al CPI di riferimento. Tutto ciò è ben spiegato e supportato da una *clip di presentazione* e da un "video tutorial" del servizio in diverse lingue. Seguita la procedura si accede al CPI on line, gli altri servizi infatti non richiedono il certificato di autenticazione. La registrazione sul sito del Sistema Piemonte non è così immediata ma risulta comunque un'operazione di pochi minuti, la procedura finisce quando viene dato uno username e convalidata una password, questi serviranno per poter utilizzare i servizi on line della PA. Qualora fossero state necessarie ulteriori informazioni o richieste di assistenza vengono dati diversi riferimenti: l'indirizzo di posta

elettronica info@sistemapiemonte.it o il numero verde 800.450900; anche in questo caso a fronte di una mia richiesta (e mail) mi è stato risposto nell'arco di un'ora, dato più che buono se consideriamo l'eventuale richiesta da presentare direttamente agli uffici.

A questo punto mi è stato possibile accedere ai CPI on line, qualora l'utente avesse bisogno di assistenza può rivolgersi all'indirizzo e mail info.comunicazioni@provincia.torino.it o al numero di telefono 0118612075. Anche in questo caso è stato stimato il sistema di e-amil responsiveness: le risposte ai vari quesiti sono giunte entro e non oltre il quinto giorno dall'invio della richiesta. La pagina iniziale dell'applicativo è ben strutturata ed immediata, sulla sinistra è possibile stampare i certificati o il CV europeo con i dati inseriti nelle varie voci. Il problema che subito si presenta è l'inserimento di alcuni dati che non sono formalizzati nei vari menù presenti nelle diverse sottocartelle. Quindi l'inserimento non avviene, il dato non viene registrato e non reso visibile all'azienda. Questa è una grossa lacuna, poiché ci sono diverse qualifiche che non si possono inserire proprio per la mancanza di tali voci nell'elenco. Occorrerebbe quindi aggiornarli periodicamente, anche attraverso collaborazioni con le aziende, infatti gli attestati di qualifica sono sempre di più e diversi proprio in base alle esigenze interne alle stesse ed anche per l'evolversi del mercato che richiede nuove figure lavorative.

4.2.4 Interviste ai Dirigenti (area lavoro e I.C.T.)

Abbiamo accertato che i servizi on line dei CPI funzionano non soltanto nel rilascio di informazioni e moduli ma anche di servizi che finora erano da richiedere direttamente nei CPI, inoltre è possibile la stesura e la stampa del proprio CV europeo o consultare tutta la normativa riguardante l'area lavoro in diverse lingue. Ciò denota un'attenzione all'utenza e alla realtà lavorativa contingente che va ben oltre i legali servizi. Quest'aspetto, infatti, ha sempre contraddistinto la Provincia di Torino, che ha saputo anticipare le direttive nazionali, proprio perché ha dimostrato fin dal passaggio dagli uffici di collocamento ai CPI di voler impiegare al meglio le risorse valutando le esigenze dell'utenza e intravedendo negli investimenti in I.C.T. il solo modo per raggiungere in maniera efficiente ed efficace gli obiettivi valutati. Le condizioni fondamentali perché tutto questo sia stato possibile sono state:

1) una forte e costante **sinergia tra i dirigenti** dei servizi dell'area lavoro e quelli legati agli investimenti in IT (Servizio Gestione Sistema informativo e TLC, Servizio Sistema informativo e TLC). A tal proposito ho fatto una serie di interviste ai dirigenti di questi tre servizi: è stato subito chiaro la volontà condivisa di modificare radicalmente i vecchi uffici di collocamento cercando di analizzare le richieste dell'utente e in base alle nuove normative conciliare il tutto con le nuove tecnologie ed in particolare con quelle che più si adattavano al sistema Lavoro. Quindi inizialmente hanno intrapreso una serie di ricerche a carattere nazionale su altre realtà pubbliche che avevano investito in I.C.T., poi hanno cercato di partecipare a dei progetti comuni ad altre province per usufruire del Riuso.

Significativi l'uso degli open space (niente più banconi), finora mai utilizzati nelle PP.AA., che si sposano con i nuovi obiettivi dei CPI, infatti con i nuovi applicativi on line, l'utente si reca sempre meno spesso negli uffici, che adesso richiedono meno spazio. Si evita, così, la replicazione delle sedi e si ottimizzano le spese di mantenimento per la gestione degli edifici. Successivamente per i colloqui si dedicheranno delle stanze a parte, proprio perché i flussi dei CPI subiranno un graduale aumento.

2) **Sostegno continuo** da parte delle **alte dirigenze**, che hanno creduto fin dall'inizio negli investimenti in I.C.T., come strumento utile ed efficace nel cercare di migliorare i servizi e facilitare l'utenza nell'uso degli stessi, mostrando, quindi una notevole lungimiranza attraverso politiche mirate.

3) **Collaborazione continua** con le **altre province**, in particolare con quelle del centro nord, soprattutto in sede UPINET (unione province d'Italia).

I Problemi che inizialmente hanno affrontato riguardavano la formazione del **cliente interno**, infatti dal colloquio con uno dei dirigenti è stato subito chiaro che oltre alle normali resistenze al cambiamento da parte del dipendente, soprattutto quello la cui posizione si era cristallizzata nel tempo, non sono riusciti a sincronizzare al meglio i cambiamenti organizzativi dovuti all'I.C.T. con la formazione ai dipendenti. Quindi i corsi di formazione, anche e-learning, per istruire al meglio i funzionari nell'uso dei nuovi strumenti informatici, creando familiarità con il nuovo modus operandi si sono avuti in una fase successiva, ovvero "**non in maniera controllata e sincrona**".

Successivamente si è dovuto affrontare il problema della formazione dell'**utente esterno** e della pubblicitaria del nuovo CPI presso le **aziende del territorio**. Dall'analisi nel precedente paragrafo, appare

chiaro che l'utente del CPI è giovane con un livello di scolarizzazione medio, per circa il 53% si tratta di maschi e per il 25% di utenti non-italiani, una parte di loro utilizza gli strumenti informatici nella ricerca del lavoro direttamente da casa. Per informare questi ci si rivolge inizialmente agli intermediari (associazioni di volontariato) per fare da tramite nella formazione per l'utilizzo dei servizi on line, ovviamente a fronte di un contributo, successivamente hanno potenziato l'accoglienza non soltanto investendo da 3 a 4 risorse contemporaneamente ma anche coloro che erano più competenti. Parallelamente a queste attività sono partite delle indagini di CS per studiare le esigenze dell'utente, prima caratterizzandolo e poi con domande specifiche rivolte al miglioramento dei servizi, cercando di capire la reale percezione dei nuovi applicativi. Per quanto riguarda le aziende, la digitalizzazione del back office ha portato ad avere più personale disponibile, che inizialmente è stato indirizzato in attività di marketing per pubblicizzare il CPI come forma alternativa alle società interinali e istruire i dipendenti aziendali all'uso dei nuovi servizi on line. Oggi quest'attività non è possibile visto il notevole aumento dei flussi presso i CPI causa crisi economica, ma verrà al più presto ripresa.

E' stato chiesto ai dirigenti una loro opinione riguardo alle aziende, la risposta è stata unanime: *“scarso adeguamento all'innovazione e una diffusa diffidenza presso la figura dei CPI, probabilmente per retaggi passati”*. Gli applicativi che interessano le aziende, sono tutti utilizzati anche perché costretti da normative nazionali, per cui le comunicazioni obbligatorie vengono fatte tutte on line.

4) Si è investito tanto in I.C.T. nell'area lavoro, per le fonti notevoli di investimenti che inizialmente sia l'Unione Europea che il governo italiano indirizzavano verso questo settore.

4.3 Comparto industriale della Provincia di Torino.

Per poter comprendere al meglio il mercato del lavoro nella provincia di Torino ed in particolare quali settori economici erano-sono maggiormente colpiti dalla crisi, è stato necessario analizzare i dati relativi al comparto industriale della stessa, cercando di darne un quadro sintetico ma esaustivo della realtà a seguito della crisi economica. I dati che qui tratteremo sono stati messi a disposizione dall'ufficio "Osservatorio Mercato del Lavoro" la cui fonte è il data base della Camera di Commercio di Torino. In questo paragrafo si vuole dare una fotografia di quella che è l'attuale situazione del comparto aziendale della provincia torinese, confrontando le imprese iscritte e cessate nei periodi di maggiore crisi: I trimestre 2010 e IV, III trimestre 2009, questi dati ci aiutano a capire quali siano stati gli effetti della crisi sul territorio, quali sono le figure lavorative richieste e quali invece in crisi.

Ciò ha indirizzato gli investimenti del CPI su quelle figure lavorative che potevano interessare i comparti industriali "sopravvissuti", in modo da fronteggiare adeguatamente gli effetti prodotti dalla crisi.

Si individuano i seguenti settori economici dell'attività imprenditoriale delle imprese secondo la suddivisione ATECO¹⁷ 2007:

¹⁷ Si tratta di una classificazione delle Attività Economiche, utile nelle ricerche statistiche. Qui si fa riferimento non a quella del 2002 ma del 2007.

Codice	Settore Economico
A	AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA
B	ESTRAZIONE DI MINERALI DA CAVE E MINIERE
C	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE
D	FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA
E	FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RIFIUTI E RISANAMENTO
F	CONSTRUZIONI
G	COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI
H	TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO
I	ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE
J	SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE
K	ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE
L	ATTIVITÀ IMMOBILIARI
M	ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE
N	NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE
O	AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA
P	ISTRUZIONE
Q	SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE
R	ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO
S	ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI

Dai dati trattati è stata esclusa la categoria O, ma ne è stata inserita una X per indicare le “imprese non classificate”, i cui dati sono indicati su i grafici, ma non vengono considerati rilevanti ai fini dello studio dell’andamento delle imprese nella provincia di Torino. Nei grafici per motivi di spazio verrà indicato solo il codice dell’attività.

Ad oggi le imprese registrate sono così suddivise:

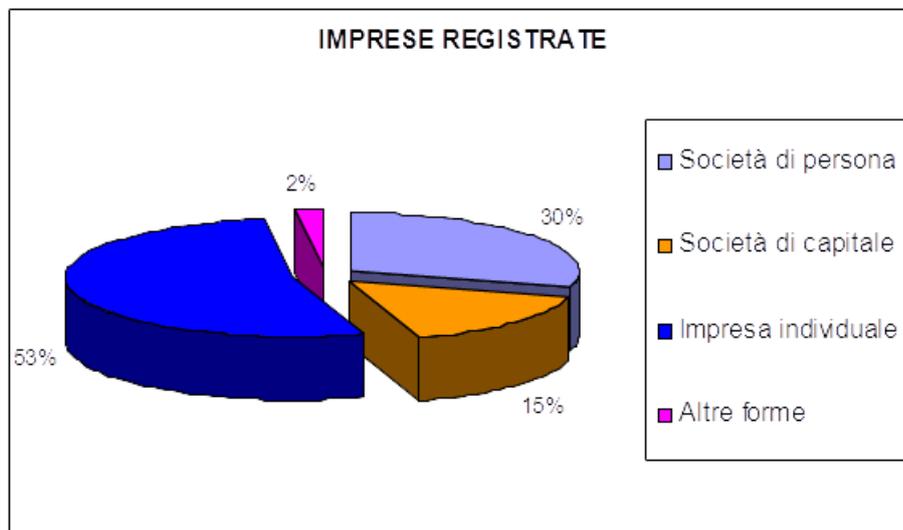


Fig. 9: Imprese registrate.

Dalla fig.9 è chiaro che la maggior parte siano “*imprese individuale*” più del 50%, seguono le “*società di persona*” ed infine le “*società di capitale*” con il 30%. Le prime interessano soprattutto i settori economici relativi all’agricoltura (A) alle costruzioni (F) ed al commercio all’ingrosso e al dettaglio (G). Le società di persona interessano i settori F, G e quelle relative alle attività finanziarie ed assicurative (K); per le società di capitale prevalgono di poco i settori F e G , infatti risultano uniformemente distribuite in tutte le altre attività imprenditoriali. In generale il territorio è così suddiviso: per il 27% si tratta di attività legate al “*commercio all’ingrosso e al dettaglio; riparazioni di autoveicoli e motocicli*” (G), per il 17% “*costruzioni*” (F), per il 10% “*attività manifatturiere*” (C), seguono le “*attività immobiliari*” (L) e quelle legate all’agricoltura (A).

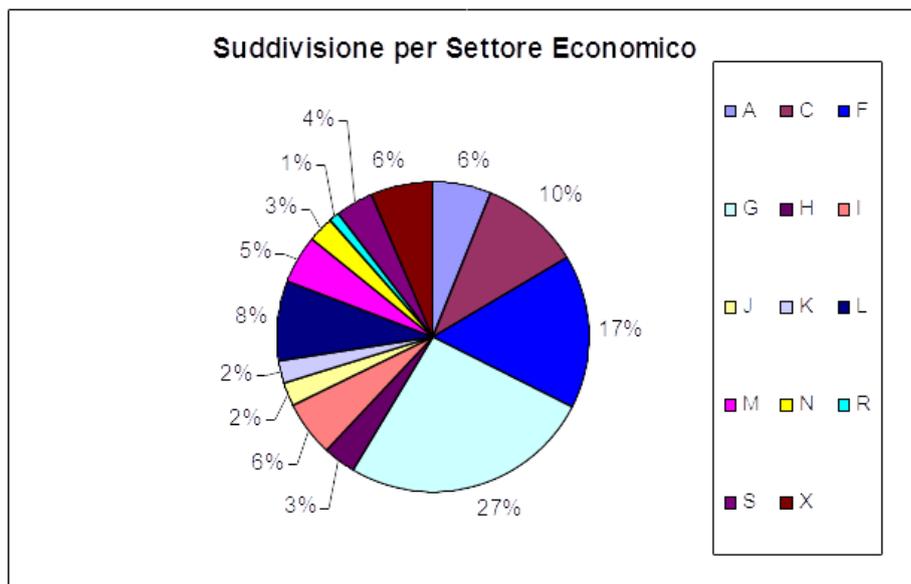


Fig10: Suddivisione delle imprese della provincia di TO secondo i settori ATECO.

4.3.1 Analisi imprese ISCRITTE e CESSATE.

Per poter comprendere gli effetti della crisi economica nel sistema lavoro dei CPI della provincia di Torino, è stato necessario valutare il comparto delle imprese sul territorio, in particolare valutando le imprese di nuova iscrizione, quelle cessate, valutando l'incidenza delle nuove imprese rispetto a quelle cessate. Le suddivisioni sono quelle di ATECO, i periodi considerati sono il I trimestre del 2010, il IV trimestre del 2009 e il III trimestre del 2009.

Dal confronto dei tre trimestri considerati è chiaro che l'aumento delle imprese cessate segue un andamento lineare in quasi tutti i settori:

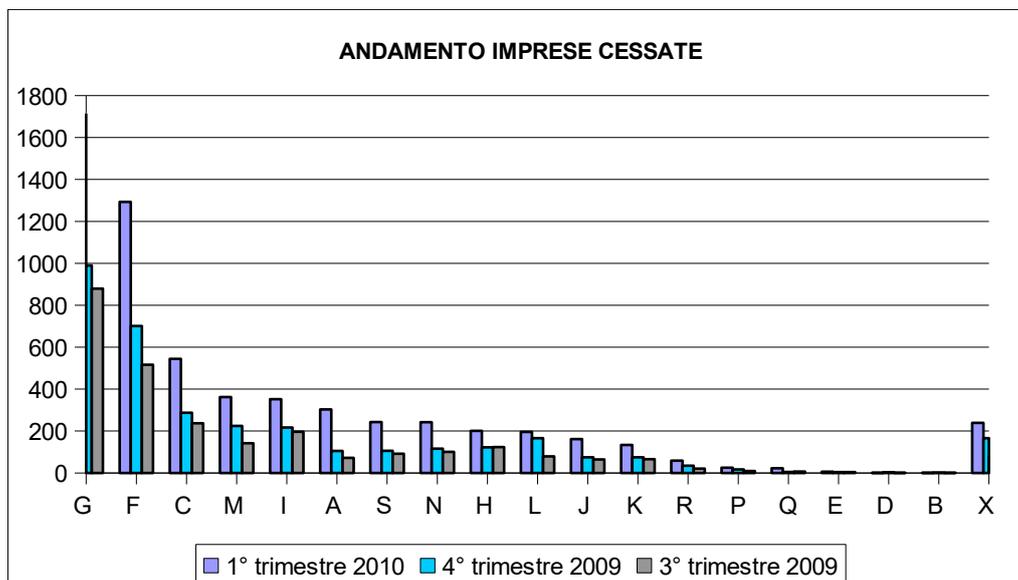


Fig. 11: Confronto imprese cessate nei periodi considerati.

La diminuzione maggiore è chiaramente quella che si ha confrontando il valore del I trimestre 2010 con quello del IV trimestre 2009, questo infatti era in linea con il trimestre precedente ma subisce un forte incremento nel periodo successivo (I trimestre 2010), ciò vale per tutte le categorie. Per valutare l'incidenza delle nuove imprese su quelle cessate, è stato utile confrontarle nei vari trimestri:

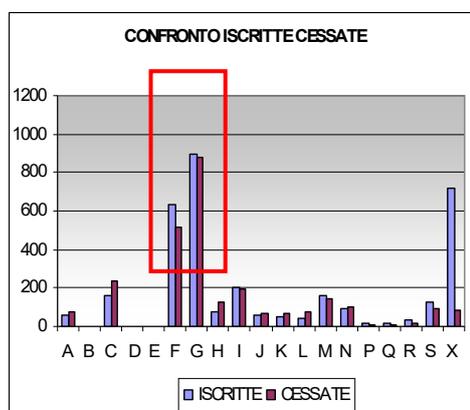


Fig.12: III trimestre. 2009.

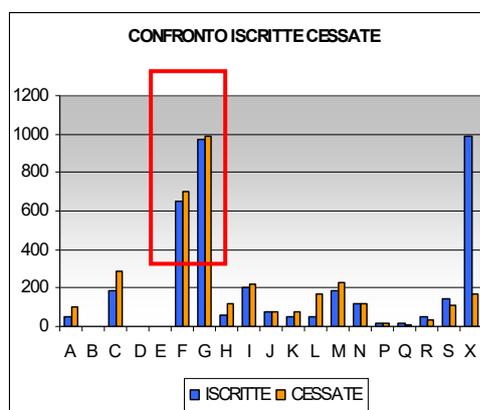


Fig. 13: IV Trimestre 2009.

Dalle figure 12 e 13 si vede come i settori con più aziende siano F e G, ma guardando gli altri è chiaro come i settori A C ed L subiscano progressivamente un aumento delle imprese cessate e una diminuzione di quelle create, ovvero se prima l'incidenza delle nuove imprese su quelle cessate era vicino all'unità (se il rapporto è uguale ad 1 significa che le imprese di nuova iscrizione sostituiscono totalmente le cessate), già nel IV trimestre le cessate superano in numero le nuove imprese. Inoltre i valori massimi si hanno intorno a 1000. Scenario diverso se guardiamo al I trimestre del 2010.

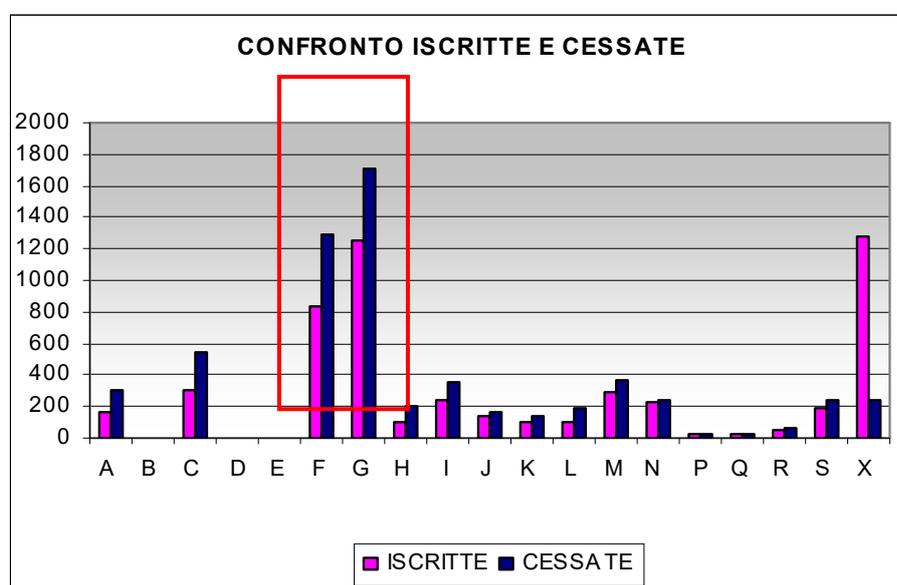


Fig. 14: I Trimestre 2010.

Anche per questo trimestre i settori con più imprese sono F e G, ma rispetto ai precedenti trimestri per questi il numero di cessate è cresciuto notevolmente, infatti per il settore G si parla addirittura di 1715 imprese cessate a fronte di 1215 imprese iscritte. In generale possiamo dire che rispetto ai precedenti periodi si ha una leggera ripresa del settore manifatturiero comprendente l'altra industria e il settore metalmeccanico, mentre per il settore del "Noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese" (N), risulta prevalere nella capacità di sostituzione delle imprese cancellate, il rapporto infatti è di 0,97;

seguono la “Sanità e assistenza sociale” (Q) (0,91) ed i “Servizi di informazione e comunicazione” (0,86). Volendo calcolare la media incidenza delle iscritte sulle cessate, si ottiene circa 0,87 valore più che positivo se confrontato con quello di altre regioni.

Dalla lettura dei dati su visti e da quelli relativi agli utenti iscritti nei CPI, si decide dove indirizzare gli investimenti, in particolare si individuano tre categorie:

- 1) tirocini;
- 2) corsi di formazione professionale, con rilascio della relativa qualifica;
- 3) Azioni di marketing presso le aziende del territorio.

Per i primi due punti la maggiore fonte sono gli FSE, per l'ultimo le risorse che si dovrebbero occupare di fare marketing sono anche quelle che curano i servizi all'interno dei CPI, questo fa sì che nel momento in cui vi sono forti flussi di utenza nei CPI, dovuti alla realtà contingente, l'attività di marketing cessa e di conseguenza aumenta la mancata offerta di lavoro.

CAPITOLO V

MONSTER E I CPI

In questo capitolo si vuole confrontare l'attuale assetto del CPI di Torino con Monster.it, società di recruiting on line oggi più nota. Il confronto servirà a mostrare sia le differenze esistenti che a dettagliare le scelte organizzative da intraprendere per colmare i divari e migliorare in termini di efficienza ed efficacia.

5.1 MONSTER WORLDWIDE.

E' la società di recruiting on line nata nel 1994 e con sede a New York city presente in 52 Paesi, con oltre 72 milioni di curriculum vitae. Oggi possiede anche altri siti come HotJobs, Military.com, HMForces.co.uk, NursingLink.com, Tickle.com e Fastweb.com.

Ciò che maggiormente contraddistingue questa società sono gli investimenti continui e significativi nell'innovazione, cercando di cambiare il modo di pensare circa il lavoro e puntando sulle tecnologie per migliorare le performance della forza lavoro.

“Investire nelle tecnologie significa migliorarsi in maniera continua e ciò permette a Monster di essere inimitabile e di fornire ai propri clienti sempre più servizi”. Nel 2008 sono riusciti ad aumentare la loro presenza nel vasto mercato cinese di reclutamento on line aumentando la loro partecipazione in China HR e collaborando con News Limited si sono estesi anche al mercato australiano.

5.2 MONSTER.it

Monster.it è una divisione di monster worldwide, con 24 milioni di pagine viste al mese, è il sito leader¹⁸ in Italia nella ricerca di personale on line. Oltre ad essere il sito di recruiting on line più visionato è anche l'unico operatore on line ad essere **iscritto all'Albo delle Agenzie** per il Lavoro - Sezione IV, avendo ottenuto Autorizzazione Ministeriale Definitiva- Protocollo n. 4393- 12/02/2007. Questo consente un confronto significativo con i CPI on line di Torino.

Anche per questa società i clienti sono gli utenti in cerca di lavoro, ovvero la domanda e le imprese, ovvero coloro che offrono lavoro. E' chiaro che gli applicativi sviluppati sono notevoli e molteplici, la cui caratteristica principale è la dinamicità: cambiando le dinamiche del lavoro essi non solo moltiplicano i servizi in base alla realtà contingente ma migliorano efficacemente i servizi già esistenti. Di seguito si riporta una breve descrizione degli attuali servizi suddividendoli, così com'è stato fatto per il CPI di Torino, in quelli rivolti ai candidati al lavoro e quelli per le aziende.

Per i candidati abbiamo:

→ **“My monster”**: è l'account personale che permette ad ogni utente di inserire e aggiornare fino a cinque CV e cinque lettere di presentazione, monitorate le proprie candidature e gestire autonomamente le modifiche e gli aggiornamenti del CV.

→ **“Curriculum”**: possono essere inseriti fino a 5 CV diversi, per farsi trovare dalle aziende alla ricerca di personale. Il curriculum può essere inserito in formato Word o attraverso i campi guidati di Monster. Può essere reso pubblico (e quindi consultabile dalle aziende) un solo CV alla volta. Il sistema supporta solo CV in formato Word, inferiori ai 500 kb di peso e senza fotografie e/o tabelle.

¹⁸ Conta su 1 milione di utenti registrati e di oltre 1,6 curriculum vitae qualificati. Nel 2010 sono state più di 4.500 le aziende clienti attive, oltre 300 mila le offerte di lavoro presenti sul sito.

→ **“Cercalavoro”**: è il motore di ricerca del sito che consente di consultare velocemente ed efficacemente le offerte di lavoro pubblicate dalle aziende in Italia e all'estero tramite parole chiave, categoria professionale e località. La ricerca può essere affinata anche attraverso la data di inserimento dell'annuncio, il livello di carriera, gli anni di esperienza, il livello di istruzione, l'orario di lavoro e il tipo di contratto.

→ **“Agenti di Ricerca automatica”**: sono dei filtri che inviano direttamente nella casella di posta elettronica del candidato tutti gli annunci rispondenti ai criteri impostati. Il candidato può, infatti, attivare fino a 5 Agenti di Ricerca selezionando il settore, la funzione, la o le località prescelte e il criterio temporale con cui desidera ricevere le offerte di lavoro via e mail (una volta al giorno, una volta alla settimana, una volta al mese, ecc). Gli Agenti di Ricerca migliori si ottengono salvando la propria ricerca sul Cercalavoro.

→ **“Canali”**: strutturati per Funzione e per Settore, sono dei veri e propri "siti nel sito" che consentono di individuare immediatamente e con facilità le offerte che più interessano. I contenuti, sempre aggiornati, permettono al candidato di tenersi sempre informato sulle novità del settore.

→ **“Newsletter Monster”**: di Canale, con argomenti specifici, e generaliste, focalizzate sulle nuove tendenze occupazionali e sui temi generali del lavoro, sono corredate anche delle migliori offerte presenti on line. Inviata mensilmente a tutti gli utenti registrati al sito Monster.it che ne fanno esplicita richiesta al momento dell'iscrizione.

→ **“Lavoro&Carriere”**: uno spazio ricco di articoli, spunti e approfondimenti tematici per gestire al meglio la propria carriera professionale e sentirsi sempre sostenuti dai consigli degli esperti, accompagnati da rubriche e sezioni dedicate alle più diverse sfere della vita lavorativa delle persone.

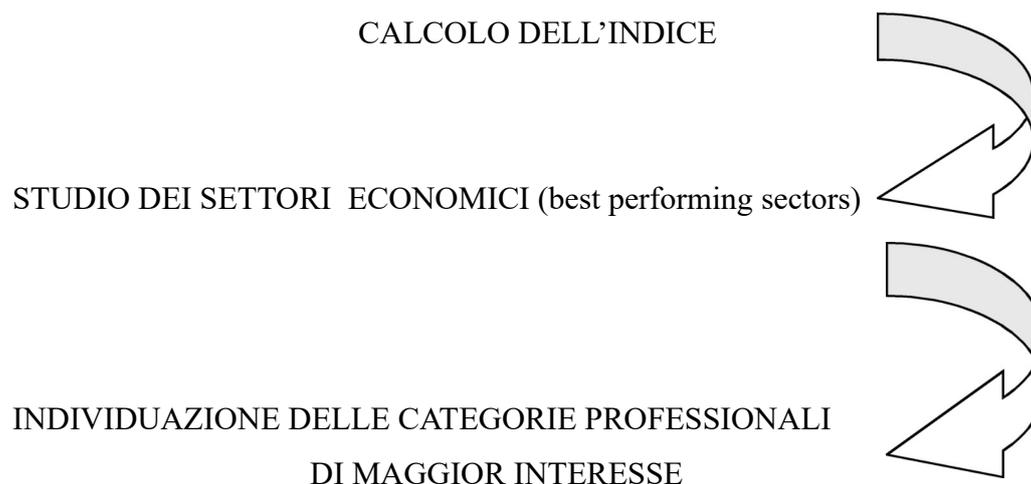
→ **“Monster sul Cellulare”**: all'indirizzo raggiungibile dal telefonino m.monster.it chi cerca lavoro può trovare informazioni e annunci.

Per le Aziende non è possibile dare una descrizione schematica dei servizi, in quanto sono molteplici, riguardano non solo la registrazione al sito tramite dei video-guida, ma anche la possibilità di evidenziare particolari dell'azienda come il logo aziendale o la figura del candidato ricercata. Questi sono solo degli esempi, è chiaro che i servizi sono tanti e in divenire anche perché le imprese per poter pubblicare annunci di lavoro o ricercare le competenze del possibile candidato pagano circa 230 euro a cui vanno aggiunti ulteriori costi se si vuole maggiormente dettagliare come gli esempi su citati. Un'ulteriore conferma della centralità del cliente a guida delle scelte operate da Monster è la certificazione ottenuta come sito HR-XML, si tratta di uno standard aperto per lo scambio dei dati, che garantisce la comunicazione sicura e automatizzata tra le aziende, specificatamente pensato per le Risorse Umane. Tale certificazione rappresenta un'importante garanzia di sicurezza tecnologica per i clienti che acquistano come BCS, BJS e Solutions come XML,FTP o altri prodotti Gateway. Visionando il sito troviamo subito dei riferimenti come indirizzi di posta elettronica o numeri verdi per chiedere informazioni, differenziando tra imprese e candidati.

5.2.1 Customer Satisfaction e MDL.

Analizzando il CPI di Torino e lavorando attivamente per la Provincia, mi è stato possibile constatare e analizzare la costante attività di customer e le indagini svolte sulle aziende del territorio sia internamente che da centri accreditati. Anche per monster ho voluto verificarne l'esistenza cercando di capire quali domande e con quale scopo venivano condotte le indagini. Dopo essermi iscritta ho potuto constatare che la prima indagine di customer viene condotto tramite l'invio di e-mail, il questionario riguarda non solo la qualità del servizio ma anche l'efficienza e l'efficacia, ovvero quanto tempo è passato dalla prima richiesta di lavoro e quali sono stati gli esiti dei vari colloqui. Si

occupano anche di monitorare la situazione delle aziende italiane ovvero il loro stato di benessere (cosa che i CPI fanno con l'osservatorio del mercato del lavoro): mensilmente viene prodotto il *Monster Employment index* che misura il numero di offerte di impiego. Si tratta di un indice simile a quello delle azioni in borsa che sale quando aumentano le offerte di lavoro pubblicate sui siti internet specializzati e scende quando le proposte diminuiscono. La costruzione mensile dell'indice è data dall'analisi delle offerte di lavoro dei maggiori portali di ricerca di personale e dei più importanti siti di recruiting aziendali, che vengono depurati dalle duplicazioni degli stessi annunci su i diversi siti. Contemporaneamente vengono individuati i "best performing sectors", i dati dell'indice incrociati con quest'ultimi ci permettono di individuare le categorie professionali di maggior interesse. Confrontando i risultati con quelli visti per i CPI ci accorgiamo come si raggiunga il medesimo fine, ovvero cercare di capire quali sono le figure professionali che interessano gli attuali comparti economici e di conseguenza convogliare in quella direzione tutti gli investimenti. In pratica il percorso è così riassumibile:



Così come visto per i CPI anche Monster individua dei settori economici in particolare 22:

Settore Economico
Accounting, audit, taxes
Administrative, organisation
Arts, entertainment, sport, leisure
Banking, finance, insurance
Construction and extraction
Education, training and library
Engineering
Environment, architecture, urbanism
Healthcare, social work, personal care
Hospitality and tourism
HR
IT
Legal
Management and consulting
Marketing, PR and media
Production, manufacturing, maintenance, repair
Public sector, defence, community
Real estate
Research and development
Sales
Telecommunications
Transport, post and logistics

Analizzando i dati relativi all' Employment Index Italy per gli stessi periodi visti per i CPI si perviene ad analoghi risultati, ovvero per il

2010 si ha una ripresa, infatti la creazione di posti di lavoro on line nel primo trimestre del 2010 è in crescita, in particolare nel settore manifatturiero e del commercio, che sono stati i motori di ricerca per quel che riguarda la creazione di posti di lavoro. Tuttavia, queste aree sono molto dipendenti dalla domanda estera per cui è incoraggiante che si sia verificato un aumento della domanda anche in altri settori dell'economia. In particolare i settori che hanno mostrato un incremento delle occasioni di inserimento professionale sono quello del "legal" e dell' "Engineering" a seguire il settore "della produzione, manutenzione e riparazione" ma si ha un ulteriore calo nel comparto "Costruzione ed estrazione" e in quello "Istruzione e Formazione". Da questa analisi si ricavano le figure professionali di maggior interesse: nel settore legale quelle di supporto, negli altri soprattutto le posizioni manageriali (crescita annua di circa il 48%).

Lo studio di questi dati determina dove indirizzare i propri investimenti, poiché Monster non si occupa di corsi di formazione (costosi, ma se supportati dagli FSE risultano fattibili) si occupa di creare dei servizi di tutoraggio per quel che riguarda il primo step al mondo del lavoro: il colloquio; mentre all'utente pagante, ovvero alle imprese, fornisce applicativi sempre più dettagliati, investe sulla sicurezza del trattamento dei dati, crea ulteriori servizi.

5.3 CONCLUSIONE.

Il confronto tra i CPI e Monster.it è stato molto interessante, perché ci ha permesso di capire che oltre all'evidente divario nell'uso degli strumenti IT e degli investimenti, ci sono parecchie analogie: dalla'analisi del MDL a quella delle figure professionali e alle conclusioni a cui si giunge. L'analisi condotta dai CPI riguarda la domanda di lavoro mentre quella di Monster l'offerta, in questo ultimo caso le ricerche fatte risultano più dettagliate e portano ad indirizzare le proprie risorse verso nuovi applicativi per dare sempre più servizi agli utenti. I CPI noti i risultati sulle figure lavorative di maggior interesse ed essendo fruitori dei fondi del FSE indirizzano gli investimenti verso dei corsi di formazione per creare determinate figure lavorative, ma investono poco sulle attività di marketing presso le aziende e su degli applicativi più dettagliati e dinamici.

Un altro aspetto è il differente livello di istruzione degli utenti: quelli di Monster hanno un livello di istruzione medio alto, le figure lavorative che emergono sono quelle manageriali, cosa che non vediamo nei CPI, dove le figure lavorative più richieste sono legate a qualifiche professionali ottenute già dopo il diploma.

CAPITOLO VI

CONCLUSIONE analisi pre-riforma 2015.

6.1 Analisi servizi on line dei CPI.

Dall'analisi fatta nel capitolo precedente è chiaro che l'utente-cittadino conosce e utilizza gli applicativi, anche se il maggior uso che si fa dei servizi on line è quello relativo al reperimento moduli e agli annunci di lavoro. Per quanto riguarda le aziende e le agenzie del lavoro tutt'oggi risultano ancora poco inclini al reperimento di risorse tramite i CPI, ma utilizzano tutti gli applicativi, anche per direttive nazionali. Tuttavia da un incontro organizzato dall'Agenzia Piemonte Lavoro con la Regione Piemonte nel mese di Dicembre, i Centri per l'impiego in Piemonte hanno accolto oltre 100.000 persone in cerca di lavoro, contattandone 38.382 già presenti negli elenchi. Secondo l'analisi dell'ottavo Rapporto su sviluppo e funzionamento dei Centri per l'Impiego, nel 2009 sono stati attivati 5.590 tirocini formativi e di orientamento che si sono conclusi con 2.941 assunzioni, per la maggior parte di giovani. Sono giunte ai Centri per l'impiego 7.129 richieste di assunzioni da parte delle imprese per 12.426 posti di lavoro. La risposta dei Centri è stata di quasi 55mila segnalazioni di lavoratori. In quest'ottica la scelta dei CPI della provincia di Torino di puntare sempre più ai tirocini come primo step per un'assunzione è stata lungimirante ed ha contribuito ad un'azione di marketing presso le aziende e presso le università. Per quanto riguarda gli applicativi, a mio avviso devono essere ulteriormente dettagliati, in questo modo si possono inserire più dati e dare maggior scelta ai selezionatori. Si consiglia, quindi di aprire dei

veri e propri tavoli di confronto sia con le aziende che con le società interinali, conoscitori puntuali delle nuove figure lavorative, ricordiamoci che è tutto subordinato alla dinamicità del mercato e alle conseguenti figure lavorative, detentrici di nuove qualifiche. Vista l'attenzione che si ha verso gli stranieri sarebbe opportuno che CPI on line fosse fruibile in diverse lingue, permettendo così a tutti di aggiornare o di verificare i propri dati. Ad oggi l'iscrizione nelle liste di collocamento non è on line occorre quindi recarsi di persona presso i CPI. Potrebbe esser fatta anche telematicamente, almeno da chi ha dimestichezza con il mezzo informatico, anche se richiederebbe da parte dell'utente una conoscenza delle norme in materia di lavoro, che ad oggi non c'è; sia per una naturale pigrizia, sia per una scarsa pubblicistica dello Stato. Un ulteriore appunto riguarda la mancanza di sincronia tra i cambiamenti organizzativi-strutturali e la formazione. Questa è dovuta:

- sia alla carenza di fondi per i corsi di formazione;
- sia ad un problema interno organizzativo.

Tuttavia è lodevole il fatto che all'interno dell'annuale programmazione delle attività aziendali siano sempre incluse quelle relative alla formazione, ciò denota una certa attenzione da parte dei dirigenti nel aver capito che investire in formazione porta a vantaggi competitivi. In questi ultimi periodi vista l'atavica carenza di fondi per fare formazione si ricorre all' e-learning: corsi tenuti on line con verifiche settimanali, oppure per gli applicativi on line si sono formati dei gruppi, trasversali ai vari servizi, che si occupano di formazione interna. Queste soluzioni non sono tuttavia ottimali, possono andar bene per un breve periodo e soprattutto riguardare attività marginali e non difficili da apprendere; per cambiamenti notevoli dell'iter lavorativo occorrono corsi di formazione ben strutturati e a questi occorre far seguire corsi di aggiornamento continuo. Un'ulteriore asincronia

riguarda i cittadini che, almeno in parte non sono ancora pronti a un “passaggio” che li porti ad utilizzare i servizi proposti in modalità telematica, implicando quindi un superamento del digital divide. Il risparmio di tempo e denaro che si ha sia per gli utenti che per gli Enti è stato ampiamente comprovato, tuttavia secondo alcuni dirigenti è opinione diffusa che essendo Enti pubblici i loro servizi devono essere rivolti a tutti e questo ad oggi significa che comunque non possono essere fruibili solo ed esclusivamente telematicamente, ma è necessario permettere all’utente di usufruirne recandosi agli uffici preposti. Alla luce degli investimenti continui e puntuali che le amministrazioni operano nell’uso delle tecnologie rivolte alla digitalizzazione dei servizi pubblici a mio avviso è opportuno obbligare l’utente-cittadino all’uso del PC e nei casi più estremi, legati soprattutto agli anziani e a chi ha più di 55 anni, istruirli attraverso dei centri di supporto all’uso degli stessi. A supporto di ciò sono emblematici i dati forniti da Monster, visti nel capitolo precedente; dimostrano che vista la crisi mondiale che ha colpito il mondo del lavoro, anche gli utenti più restii all’uso del Pc si sono iscritti telematicamente registrando puntualmente i propri curriculum vita e usufruendo dei servizi legati agli annunci di lavoro. Ritengo, quindi che sia possibile usufruire on line dei servizi delle PPAA anche da parte delle categorie apparentemente più svantaggiate, basti pensare che gli extracomunitari sono tra i maggiori fruitori dei servizi dei CPI, pur non conoscendo benissimo la lingua italiana.

6.1.1 FATTORI DI OSTACOLO ALL'I.C.T.: *SERVIZIO TRASPORTI*.

Nel capitolo precedente dalle interviste fatte ai dirigenti si sono potuti individuare alcuni fattori che hanno portato all'uso efficace ed efficiente dell'I.C.T.; tuttavia è emblematico l'esempio del servizio "Trasporti" che pur facendo parte dello stesso ente non ha investito in I.C.T.

Il servizio trasporti si occupa di rilasciare autorizzazioni sia ai privati che alle agenzie, per cui con i CPI e con il servizio "Ambiente" è un ufficio che fornisce un servizio al cittadino ed ha quindi un vero e proprio sportello per il rilascio delle autorizzazioni. Da molti anni si parla di uno sportello on line, ma questo tipo di investimento è stato sempre posticipato. Le motivazioni sono da ricercare sia nella mancanza di personale, sia nella non volontà da parte del dirigente di investire in I.C.T., visto come un ulteriore rallentamento dell'attività, poiché dovrebbe essere affiancato da adeguati corsi di formazione ai dipendenti. Questi nel servizio trasporti sono per più del 50% laureati in giurisprudenza e la scarsa affinità con il mezzo informatico ha rallentato di molto il processo di digitalizzazione delle attività. Ad oggi utilizzano degli applicativi creati per snellire l'iter, ma non forniscono alcun servizio on line se non la modulistica e le informazioni per le autorizzazioni, che vengono puntualmente aggiornate. Questo esempio è utile per definire alcuni fattori di ostacolo all'utilizzo dell'I.C.T. nelle PPAA:

3. si preferisce investire in nuove risorse ma non in I.C.T., poiché vengono considerati come degli investimenti che rallentano l'iter dell'attività e richiedono figure altamente specializzate;
4. il mancato sostegno da parte della dirigenza, poco lungimirante e legata a vecchi modus operandi;

5. la naturale resistenza da parte del funzionario, che se poco affine al mezzo informatico, non vede nella digitalizzazione uno strumento utile ed efficiente nel dare un servizio al cittadino, ma solo un'ulteriore complicazione dell'iter.

6.1.2 DIGITAL DIVIDE tra le Province d'Italia.

Così come all'interno della Provincia di Torino anche a livello nazionale esistono per quanto riguarda il processo di digitalizzazione delle PP.AA dei divari quasi incolmabili tra le regioni del nord e del sud.

Dalle interviste fatte ai dirigenti e dalle ultime pubblicazioni in materia, si evince come le regioni totalmente estranee alla digitalizzazione sono quelle del sud, comprese le isole, anche se si rileva una notevole ripresa della regione Puglia, mentre le regioni del centro pur non essendo ai livelli del Piemonte o della Lombardia hanno investito ed investono in I.C.T.

Questo fa sì che almeno per queste regioni sia possibile il **riuso** degli applicativi sviluppati dalle altre. In sede Upinet¹⁹ vi è il vero confronto tra province, rilevando in maniera netta quanto su detto, in particolare i divari maggiori sono dovuti:

- Al mancato sviluppo della banda larga, condizione necessaria per superare il digital divide;
- ai dirigenti che non credono che gli investimenti in I.C.T. costituiscano un vantaggio competitivo;
- alla mancanza di cultura digitale da parte sia dei funzionari che delle alte dirigenze;

¹⁹ Unione delle Province d'Italia.

- ad una forte resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti;
- alla mancanza di un'adeguata pianificazione delle attività;
- alla mancanza delle competenze adeguate a sostenere l'innovazione; facilmente colmabile con corsi mirati;
- alla carenza in termini di infrastrutture tecnologiche;
- all' inesistente comunicazione tra i diversi enti pubblici.

Di conseguenza pur ricevendo direttive ministeriali e avendo a disposizione le stesse fonti di investimento, con fatica gli Enti attuano i cambiamenti organizzativi-infrastrutturali adeguati e risultano notevolmente arretrati rispetto alle PPAA del nord.

Questo vuole essere un breve e sintetico elenco delle principali cause alla base dei divari tra nord e sud; occorrerebbero oltre alle direttive nazionali anche dei controlli su quanto effettivamente gli enti dovrebbero prima pianificare e poi attuare. Coadiuvando gli enti del Sud nella fase di pianificazione delle attività, cercando di razionalizzare le risorse finanziarie, creando le adeguate figure professionali atte ad istruire e ad aggiornare periodicamente l'utente interno. Solo investendo in I.C.T., forse si riuscirebbe almeno in parte a colmare i divari esistenti e nel momento in cui tutte le PPAA hanno raggiunto lo stesso livello a quel punto si potrà pensare ad un unico sistema di PPAA.

CAPITOLO VII

AGENZIA PIEMONTE LAVORO.

7.1 DAL CPI ad APL (Agenzia Piemonte Lavoro)

L'Agenzia Piemonte lavoro (APL), ente strumentale della Regione Piemonte, è stata istituita con la legge regionale n. 41/98 e confermata dalla legge regionale n. 34 del 22 dicembre 2008, "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro".

L'Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è sottoposta alla vigilanza della Giunta Regionale. I suoi organi sono: il Direttore e il Collegio dei revisori dei conti.

L'Agenzia Piemonte Lavoro, fino al 2015 (anno dell'ultima riforma del lavoro: Jobs Act), svolgeva i seguenti compiti:

1. supporto alla programmazione;
2. gestione delle politiche regionali del lavoro;
3. gestione della formazione professionale ed alla programmazione;
4. gestione del Fondo Sociale Europeo (FSE);
5. monitoraggio delle politiche del lavoro regionali.

Tali funzioni hanno subito un notevole cambiamento con la nuova riforma in materia di lavoro ed ammortizzatori sociali, il c.d. Jobs act, e con l'approvazione del decreto legislativo attuativo n. 150/2015 (con cui si riordina la normativa in materia di servizi per il lavoro e politiche attive): **difatti entra a far parte della rete nazionale delle politiche del lavoro**, formata da ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro), dalle strutture regionali per le politiche attive del lavoro, dall'Inps, dall'INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro), dalle agenzie per il lavoro e dagli altri soggetti autorizzati all'attività di intermediazione, dagli enti di formazione e dal sistema delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, dalle università e dagli altri istituti di scuola secondaria di secondo grado. La Legge che sancisce il passaggio dai CPI ad APL è L.R. 23/2015, che recepisce parte delle novità introdotte con la riforma ed affida all'Agenzia Piemonte Lavoro **il coordinamento della rete dei servizi pubblici per il lavoro regionale (Centri per l'Impiego)**.

Oltre all'attività di gestione e coordinamento dei Centri per l'impiego e alle attività di ricerca e di analisi sul mercato del lavoro, l'APL ha introdotto importanti collaborazioni ed ideato innovativi strumenti atti a favorire l'incontro tra domanda ed offerta, grande limite dei Centri Per l'Impiego, ma ancora più interessante è l'attenzione ai giovani e alla sempre più crescente difficoltà nel trovare lavoro. L'Agenzia Piemonte Lavoro diventa, quindi

- partner della rete **EURES**: rete di cooperazione europea dei servizi per l'impiego, concepita per facilitare la libera circolazione dei lavoratori;
- organizza **IO LAVORO**: è lo strumento di incontro fra domanda e offerta;

- organizza l'edizione piemontese dei **WorldSkills**, competizione in cui giovani si confrontano in differenti mestieri.

7.2 ORGANIZZAZIONE APL.

La **riorganizzazione** dell'Agenzia Piemonte Lavoro (APL) risponde ai cambiamenti normativi intervenuti in riferimento sia al ruolo delle città metropolitane e delle provincie (legge 56/2014 e legge regionale 23/2015), sia all'organizzazione delle politiche e dei servizi per il lavoro (D. Lgs. 150/2015). Il mandato si caratterizza pertanto per una complessità gestionale senza precedenti, determinata sia dalla varietà ed eterogeneità dei servizi erogati, che richiede competenze specialistiche e verticali su numerosi ambiti relativi all'amministrazione e all'erogazione dei servizi per il lavoro, sia dalla capillarità e quindi dispersione geografica dell'offerta, che richiede un'opera continua di omogeneizzazione delle attività dirette e di supporto da parte delle unità organizzative centrali.

E' chiaro che la riorganizzazione dell' APL ha richiesto graduali mutamenti organizzativi, possiamo individuare due tappe principali di questo processo:

➔ La prima, risalente al 2016, registrava il passaggio del personale dell'Agenzia da 31 risorse a tempo indeterminato a circa 450, e metteva al centro dei compiti da esercitare la gestione dei CPI con le relative 30 sedi, spostando nella sede centrale (oltre alle 31 risorse già presenti storicamente) altre 15 risorse precedentemente già impegnate in compiti di coordinamento o supporto ai CPI. Tale scelta organizzativa, si proponeva di transitare l'Agenzia al nuovo ruolo imposto dalle riforme in atto subordinatamente all'avvio di procedure di reclutamento di nuovo personale e al completamento dei passaggi legislativi propedeutici al

definitivo trasferimento del personale dei CPI. L'organigramma transitorio di APL, adottato ad ottobre 2016:

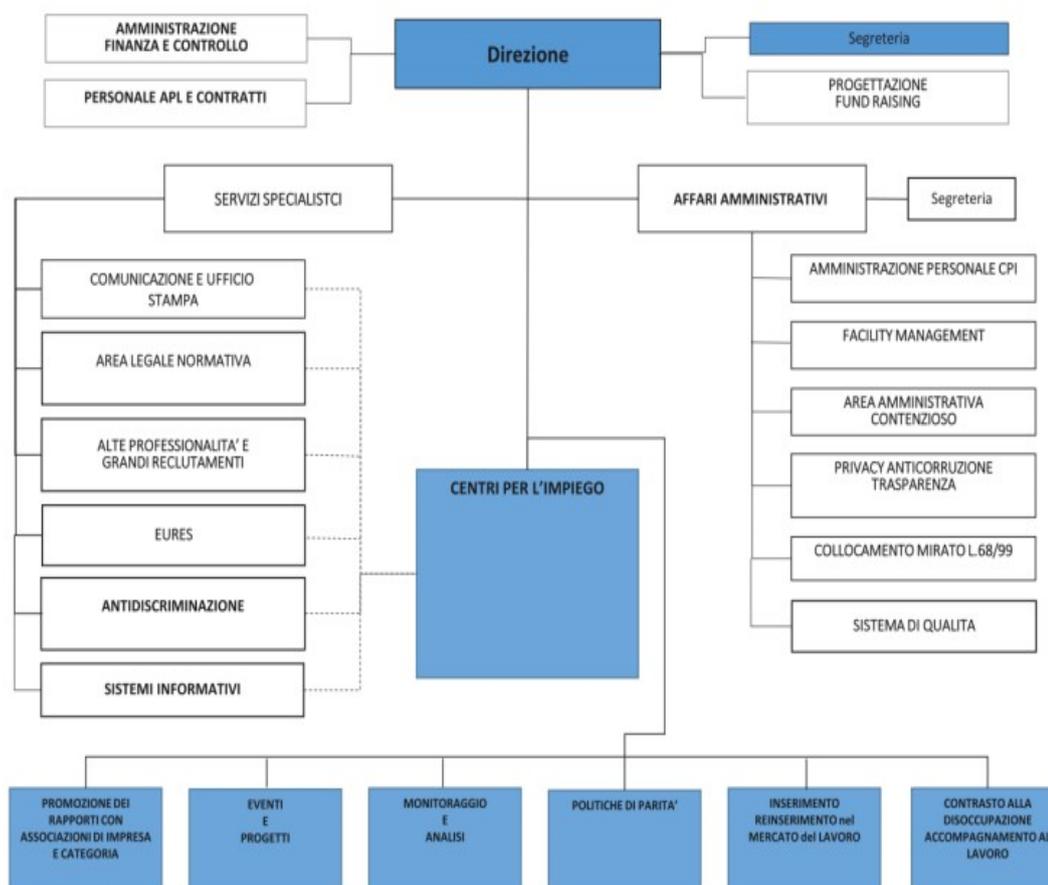


Fig.1: Organigramma APL (2016)

Si possono identificare 4 macro-aree organizzative :

- 1)Direzionale.
- 2)Servizi in linea.
- 3)Servizi specialistici.
- 4)Affari amministrativi.

La Nuova Struttura Organizzativa prevedeva un'organizzazione centrale, collocata nell'attuale sede di APL in Torino, e un'organizzazione territoriale che coprisse l'intero territorio regionale, suddivisa in quadranti (porzione del territorio regionale) geografici (ex L.R. n. 23 del 2015) che, come si vede nella figura seguente, aggregano in alcuni casi diverse province e all'interno del proprio perimetro i 30 CPI organizzati in servizi territoriali, con le relative 14 "antenne":

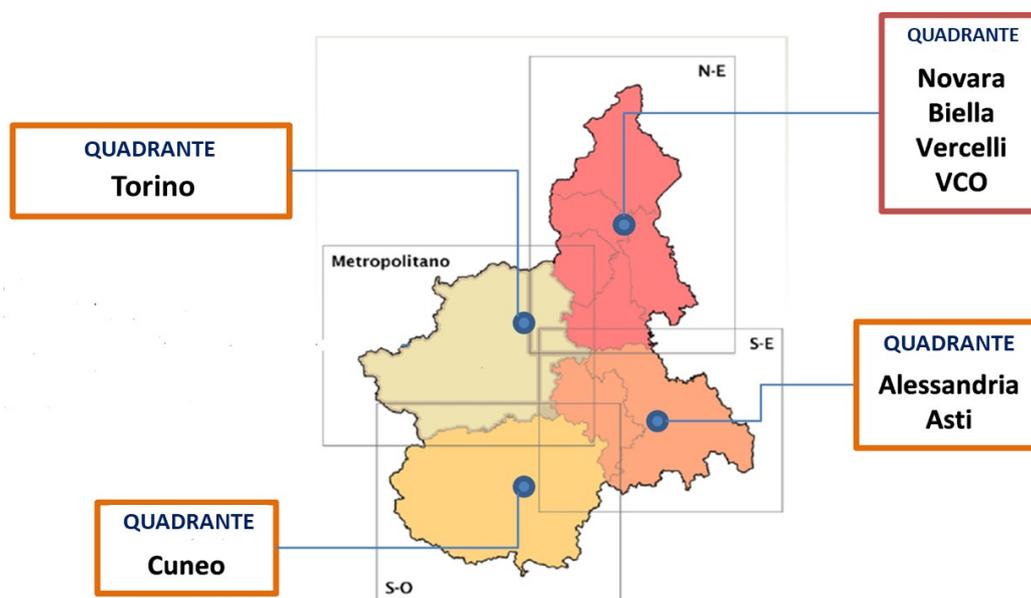


Fig.2: Organizzazione territoriale in Quadranti.

➔ La seconda tappa dell'evoluzione organizzativa inizia nel 2017, ma arriva alla sua formalizzazione nell'Ottobre del 2018, anno del definitivo assestamento dell'Agenzia come ente strumentale regionale con specifico mandato (L.R. n.7, giugno 2018) e con il definitivo collocamento del personale dei CPI. La Direzione di APL ha quindi ritenuto che vi fossero le condizioni per procedere ad un'ultima e possibilmente definitiva riflessione sull'organizzazione dell'Agenzia. Era quindi necessario avviare un progetto di individuazione della nuova organizzazione che facesse da un lato pieno ricorso ai principi della razionalità organizzativa (L'azione Organizzativa, Isedi, Torino, 1988,

J.D.Thompson) ed i metodi consolidati della progettazione organizzativa(J.R. Galbraith, Organization Design, Addison_Wesley, MA, 1977; Galbraith, J.R., E.E. Lawler. Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1993) e che dall'altro li declinasse sulle specificità della Regione Piemonte sia come contesto politico-istituzionale sia come ambito operativo delle politiche per il lavoro caratterizzato da proprie competenze distintive, da proprie prassi, da proprie ambizioni. In particolare, l'analisi organizzativa svolta ha ribadito l'importanza, per l'efficacia e l'efficienza dell'azione di APL, del livello geografico: lo svolgimento delle attività di competenza di APL, siano esse attività direttamente relative alle politiche del lavoro o siano esse attività "di supporto", si possono declinare diversamente nei diversi contesti territoriali. Allo stesso tempo, **l'analisi organizzativa svolta ha evidenziato che il criterio geografico non necessariamente rappresenta il criterio di ripartizione delle attività dirigenziali**: ciò significa che il "quadrante" non è necessariamente il livello di declinazione delle attività dirette (politiche, servizi) e indirette (di supporto), potendo altrimenti anche essere un'articolazione opportuna per le unità organizzative di secondo livello (Servizi), all'interno delle unità di primo livello (Settori). A partire da queste evidenze, e quindi dal potenziale superamento dei 4 quadranti attivati con l'organizzazione del 2017 in termini di Governance organizzativa, si è lavorato a un'ipotesi di ri-organizzazione che garantisca congiuntamente di migliorare il coordinamento "programmatico" tra centro e periferia e di ridurre l'eterogeneità operativa tra periferie, attraverso un bilanciamento tra centralizzazione (sede) e distribuzione (CPI) delle competenze e responsabilità, sia con riferimento alla attività dirette e primarie sia con riferimento alle attività indirette e di supporto. La Direzione quindi, con l'ausilio di organi di staff, definisce la strategia aziendale a livello regionale, la strategia finanziaria e l'allocazione delle risorse, assicura il

coordinamento tra le diverse aree di attività e divisioni funzionali, la condivisione degli obiettivi e monitora e valuta i risultati delle differenti unità organizzative. Vi è quindi un totale sconvolgimento dell'organigramma del 2017:

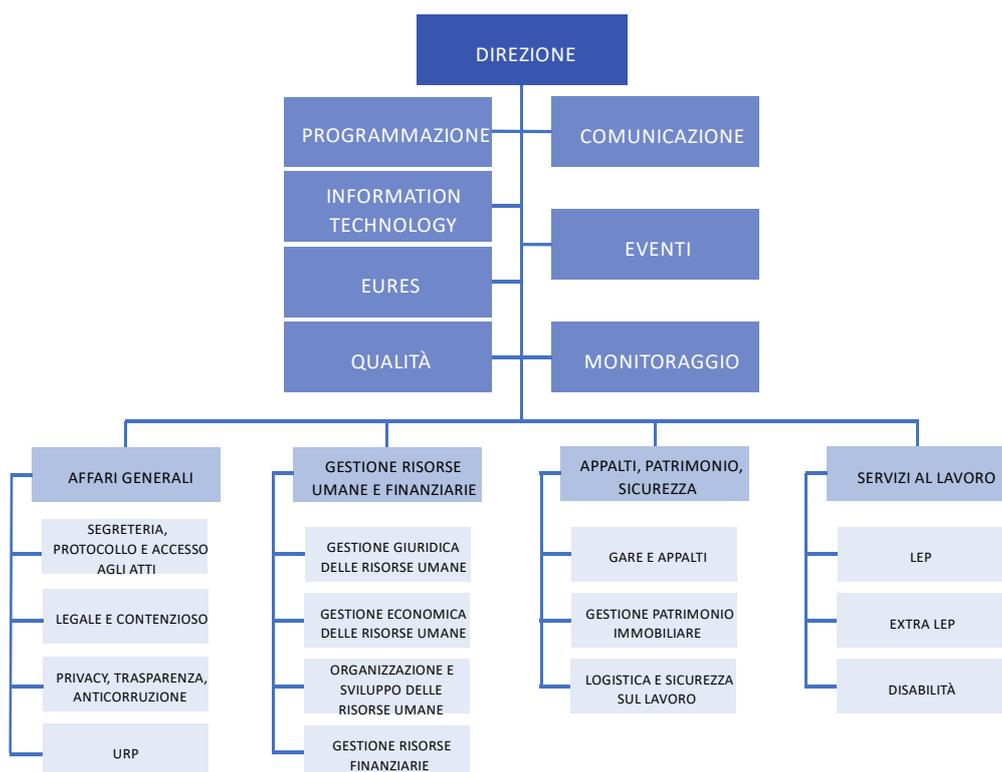


Fig.3: Organigramma APL (2017)

L'organizzazione è articolata in macrostrutture: Settori (unità organizzative di primo livello) e in Servizi (unità organizzative di secondo livello). I Settori vanno intesi quali "strutture complesse", sia in ragione dell'elevato grado di complessità delle attività gestite (in termini di dimensione, strategicità, relazioni, competenze comportamentali e tecnico-specialistiche richieste...), sia in relazione all'esistenza di due funzioni dirigenziali subordinate all'interno della medesima

organizzazione (Direttore e Dirigente). Per i singoli Settori vengono descritte le “attività elementari”. Il disegno della microstruttura, e quindi l’articolazione interna dei Servizi in Uffici, che potrà valorizzare il lavoro già svolto di individuazione ed analisi della “attività elementari”, è opportunamente demandata all’autonomia gestionale dei singoli Dirigenti di Settore.

Possiamo quindi distinguere i seguenti settori:

- Settore **Staff di Direzione**.
- Settore Affari Generali.
- Settore Gestione Risorse Umane e Finanziarie.
- Settore Appalti, Patrimonio, Sicurezza.
- Settore **Servizi al Lavoro**.

Tra i settori di maggior importanza strategica vi è quello “**Staff di direzione**” e di particolare rilevanza quello dei “**Servizi al lavoro**” ampiamente trattati nei successivi paragrafi.

7.2.1 SETTORE STAFF DI DIREZIONE.

Il Settore svolge le seguenti funzioni:

1. supporto alla Direzione nella programmazione delle attività dell’Agenzia;
2. predisporre atti e documenti relativi agli aspetti organizzativi e di gestione delle attività dell’Agenzia in riferimento alle politiche attive del lavoro;
3. supporta il Direttore nelle funzioni di coordinamento dei diversi Settori dell’Agenzia.

Per poter svolgere tali e complesse funzioni è stato necessario articolare il settore in servizi, ritenuti essenziali per l'attività di programmazione. Possiamo quindi distinguere i seguenti SERVIZI:



Fig.4: Servizi del Settore Staff di Direzione.

SERVIZIO PROGRAMMAZIONE: svolge funzioni di supporto alla Direzione nella programmazione delle attività dell'Agenzia; predisporre atti e documenti relativi agli aspetti organizzativi e di gestione delle attività dell'Agenzia in riferimento alle politiche attive del lavoro e cura la redazione del Piano annuale di attività e della Relazione annuale delle attività svolte. Supporta giuridicamente la Direzione nella predisposizione degli atti di indirizzo e delle circolari applicative; cura la progettazione metodologica degli interventi assegnati all'Agenzia; governa i compiti di assistenza tecnica e supporta le attività di programmazione nell'ambito del POR FSE (strumento con cui la Regione programma le Risorse del Fondo Sociale Europeo) individuando

nuove linee di sviluppo e conseguenti progetti. Supporta la Direzione nel coordinamento delle attività e nella relazione con i diversi uffici e settori dell'Agenzia e funge da segreteria tecnica della Direzione. In quest'ottica risultano strategiche:

➤ **L'ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E FUNDRAISING:** consiste nell'individuare o scrivere nuove progettazioni (curando la messa in opera delle attività) e reperire eventuali canali di finanziamento **per lo sviluppo di attività innovative rivolte a target specifici, alla struttura nel suo complesso e al personale di APL nella logica di sviluppare azioni innovative;**

➤ **L'ATTIVITÀ DI STUDIO E RICERCA:** cura la relazione con enti esterni all'agenzia, analizza la normativa delle politiche del lavoro, cura la produzione e la diffusione di circolari e atti relativi, ricopre il ruolo di supporto tecnico alla Direzione per l'elaborazione di convenzioni o accordi con enti locali o altri organismi pubblici e privati.

SERVIZIO INFORMATION TECHNOLOGY: cura l'intero sistema informativo; la progettazione e mantenimento degli strumenti informatici di sistema dell'agenzia; **formula le proposte di innovazione del Sistema Informativo Lavoro regionale;** cura i rapporti con le ditte incaricate di mantenere i sistemi informatici.

SERVIZIO EURES: cura l'applicazione delle attività EURES, ivi compresa l'assistenza ai lavoratori e alle imprese, l'applicazione della normativa comunitaria dedicata, la gestione del servizio su tutto il territorio regionale. Supporta il Line Manager nelle attività previste.

SERVIZIO QUALITÀ: supporta l'Agenzia nella ricerca di una maggiore efficacia ed efficienza del suo agire.

SERVIZIO COMUNICAZIONE: cura i rapporti con la stampa, **individua e coordina i diversi sistemi di comunicazione interni ed esterni all'ente** (relazionandosi attivamente con i diversi settori ed uffici dell'agenzia), verifica e aggiorna i contenuti del sito web dell'agenzia, cura i rapporti con le ditte esterne incaricate della comunicazione, il giusto utilizzo del brand aziendale così come la normativa sui loghi e l'uniformità della documentazione prodotta sulla base di standard adottati.

SERVIZIO EVENTI: progetta, organizza e gestisce gli eventi ed i saloni promossi dall'Agenzia o a cui essa stessa partecipa.

SERVIZIO MONITORAGGIO: gestisce le attività di monitoraggio previsti dalla normativa regionale e **svolge compiti di ricerca e studio finalizzati all'innovazione dei servizi per il lavoro.** Possiamo individuare due distinte attività di monitoraggio:

MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ Monitora le diverse attività erogate ed implementate dall'Agenzia con la produzione di rapporti ad uso interno ed esterno.

MONITORAGGIO DEI QUADRANTI Monitora l'evoluzione del mercato del lavoro in coerenza con i bisogni dell'Agenzia e le richieste della Regione e di altri soggetti istituzionali.

7.2.2 SETTORE SERVIZI AL LAVORO.

Il Settore coordina le attività dei Centri per l'Impiego nonché l'implementazione a livello regionale di tutte le politiche attive del lavoro. Possiamo quindi distinguere i seguenti SERVIZI:

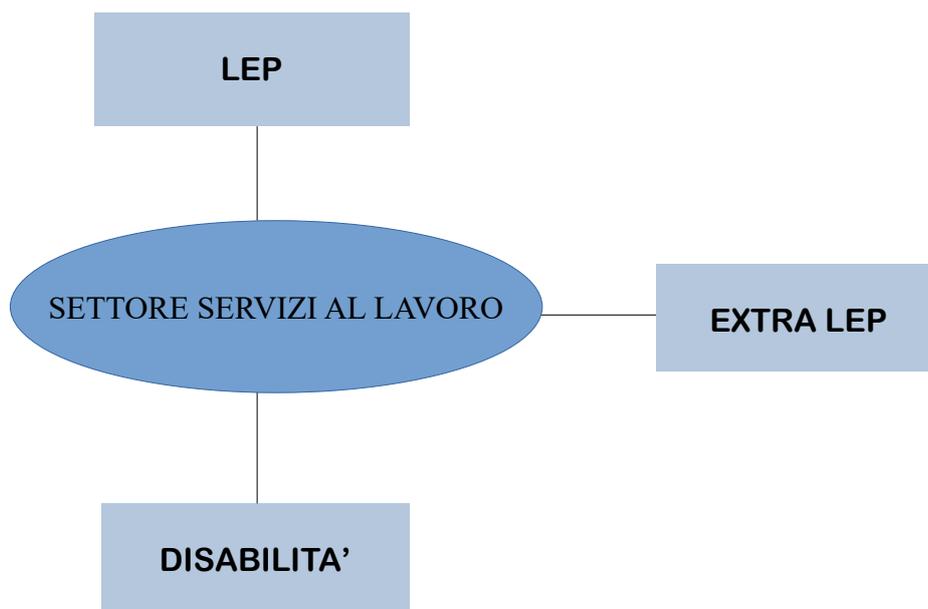


Fig5: Servizi del Settore Servizi al Lavoro.

SERVIZIO POLITICHE NAZIONALI L.E.P. (Livelli Essenziali di Prestazione).

Il servizio coordina l'erogazione a livello regionale di tutte le politiche attive del lavoro-Livelli essenziali di Prestazione (LEP) *rivolti alle persone (SERVIZI ALLE PERSONE) e quelli rivolti alle imprese (SERVIZI ALLE IMPRESE)*, elaborando le linee guida e coordinando interventi a supporto dei CPI direttamente o indirettamente attraverso specialisti di "quadrante", che forniscono consulenza ai responsabili dei CPI per il governo delle relazioni con gli attori territoriali pubblici e privati (province, comuni, scuole, enti, associazioni, aziende e altri). In

questo modo si riesce a migliorare l'esecuzione e l'omogeneizzazione delle politiche, decise centralmente, nei CPI.

SERVIZIO POLITICHE EXTRA L.E.P.

Il Servizio Politiche Extra LEP presidia e coordina le politiche non ricomprese nei LEP nazionali e dunque gli interventi (politiche, ambiti) Comunitari, Nazionali e Regionali. Si individuano tre tipi di intervento a seconda delle fonti di investimento:

- 1)INTERVENTI COMUNITARI Cura e presidia le azioni extra LEP sostenute da finanziamenti comunitari.
- 2)INTERVENTI NAZIONALI Cura e presidia le azioni extra LEP sostenute da finanziamenti nazionali.
- 3)INTERVENTI REGIONALI Cura e presidia le azioni extra LEP sostenute da interventi progettuali di carattere locale e/o regionale unitamente a gli interventi sostenuti e promossi direttamente dall'Agenzia.

SERVIZIO DISABILI (COLLOCAMENTO MIRATO).

Il Servizio presidia e coordina la declinazione delle politiche per il lavoro e l'erogazione dei servizi al lavoro nei confronti delle persone disabili sia delle imprese pubbliche che private. Anche in questo caso si occupano dell'applicazione di politiche e servizi al lavoro (sia LEP che extra LEP) rivolte alla disabilità fornendo indirizzi e supporto ai CPI, anche attraverso l'apporto di personale specialistico. In particolare per gli extra LEP il servizio si occupa di supportare l'applicazione delle norme specialistiche relative alle persone disabili (L.68/99) con particolare riferimento ai rapporti convenzionali e all'applicazione dell'art. 14 D.Lgs. 276/2003, e sovrintende agli adempimenti per la costituzione ed

integrazione dei Comitati tecnici, gestendo e coordinando i progetti personalizzati e l'impiego delle risorse del Fondo Regionale Disabili.

7.3 PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA:metodo.

A seguito dei vari interventi legislativi, le Agenzie per il Lavoro, individuano quattro aree principali di attività necessarie per riformare tutto l'assetto organizzativo.

1. Coordinamento e gestione dei servizi pubblici per l'impiego.
2. Supporto tecnico alle Regioni nella progettazione delle politiche attive, attraverso attività di monitoraggio e analisi delle politiche per l'occupazione.
3. Utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per una più efficace fruizione dei servizi sviluppando e gestendo dei sistemi informatici per le politiche del lavoro.
4. Progettare e implementare politiche per la formazione e l'inclusione sociale, finalizzate ad incrementare le possibilità degli utenti di trovare un'occupazione.

Le Agenzie per il Lavoro esistenti sul territorio nazionale rispondono alle riforme legislative con soluzioni organizzative differenti in ragione delle specificità territoriali. Tuttavia, il perseguimento di obiettivi istituzionali impone in ogni caso il disegno e l'implementazione di un assetto organizzativo ad essi strumentale che sia metodologicamente ancorato alle prassi scientifiche consolidate, e in questo modo definisca i livelli organizzativi necessari per sviluppare le attività, primarie (politiche e servizi per il lavoro) e di supporto, in base ad una pianificazione che tenga conto delle loro interdipendenze.

L'approccio che APL ha ritenuto di adottare per il disegno della nuova organizzazione è quello *dall'interno*, ovvero prevede che *“siano gli stessi soggetti appartenenti all'organizzazione ad appropriarsi ed utilizzare i criteri e gli strumenti della progettazione organizzativa per condurre l'analisi organizzativa del sistema in essere, necessaria a diagnosticarne i problemi e ad individuare soluzioni alternative, migliorative. Il carattere partecipato di questo approccio comporta un carico di lavoro superiore per i membri dell'organizzazione, e potenzialmente anche maggiore conflittualità nel pervenire ad una soluzione condivisa, ma presenta per converso il beneficio di aumentare sia la condivisione della soluzione organizzativa individuata sia la consapevolezza organizzativa dei membri dell'organizzazione e la loro “competenza di progettazione”, che potrà essere proficuamente utilizzata in futuro nella manutenzione quotidiana del sistema”* (T.Fabrizi *“L'apprendimento organizzativo-teoria e progettazione, Carocci, Roma ,2003*). Gli strumenti ritenuti validi per tale scopo sono stati una serie di workshops in presenza e fasi di lavoro remoto, individuale e/o collettivo. Il passo successivo è stato quello di aggregare le attività per contenere i costi di produzione e di coordinamento, ma per aggregare tali attività è stato necessario conoscerne le caratteristiche, loro natura e le interdipendenze tra di esse. Si sono quindi identificate come *“attività elementari”* tutte quelle dirette e indirette che ricadono nel perimetro della mission istituzionale di APL e che ad essa contribuiscono.

In conclusione l'analisi organizzativa svolta ha ribadito l'importanza, per l'efficacia e l'efficienza dell'azione di APL, del livello geografico: lo svolgimento delle attività di competenza di APL, siano esse attività direttamente relative alle politiche del lavoro o siano esse attività *“di supporto”*, si può declinare diversamente nei diversi contesti territoriali. Tuttavia il criterio geografico non necessariamente rappresenta il criterio di ripartizione delle attività dirigenziali: ciò significa che il *“quadrante”* non è necessariamente il livello di declinazione delle attività dirette

(politiche, servizi) e indirette (di supporto), potendo altrimenti anche essere un'articolazione opportuna per le unità organizzative di secondo livello (Servizi), all'interno delle unità di primo livello (Settori). A partire da queste evidenze, e quindi dal potenziale superamento dei 4 quadranti attivati con l'organizzazione del 2017 in termini di Governance organizzativa, si è lavorato a un'ipotesi di ri-organizzazione che garantisce congiuntamente di *migliorare il coordinamento "programmatico" tra centro e periferia e di ridurre l'eterogeneità operativa tra periferie, attraverso un bilanciamento tra centralizzazione (sede) e distribuzione (CPI) delle competenze e responsabilità, sia con riferimento alla attività dirette e primarie sia con riferimento alle attività indirette e di supporto.*

CAPITOLO VIII

MERCATO DEL LAVORO

8.1 PREMESSA: metodologia.

Il 2019 può essere considerato un anno di consolidamento della moderata ma costante tendenza alla ripresa del quadro occupazionale, seguita alla lunga fase recessiva iniziata nel 2008. Il decennio passato è stato caratterizzato da una rapida diffusione del nuovo paradigma tecno-economico digitale e dagli sviluppi del commercio internazionale e di carattere territoriale, durante il quale il Piemonte ha visto mutare i propri tratti sia dal punto di vista economico-sociale (per ragioni di carattere demografico), sia da quello economico-produttivo. In questo capitolo tratteremo i dati pubblicati nel rapporto stilato dall'Area Monitoraggi e Ricerche dei Centri Per l'Impiego del Piemonte relativamente all'anno 2019, che in conseguenza della crisi pandemica è destinato a diventare per gli analisti il nuovo punto di riferimento, così come il 2008 è stato il termine di confronto nella fase precedente. I dati trattati da i CPI sono relativi alle persone in cerca di un lavoro che in base al Decreto Legislativo 150 del 2015 per poter usufruire dei servizi presenti a livello gratuito rendono, anche tramite i canali telematici, la dichiarazione di immediata disponibilità. Inoltre i Centri per l'Impiego sono i destinatari dei dati delle **comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro del sistema informativo regionale** (dati SILP²⁰) in particolare le comunicazioni obbligatorie on line per l'assunzione dei lavoratori sono state istituite dalla legge 27 dicembre 2006, n. 296, art. 1 (legge finanziaria per l'anno 2007) e riportano la storia lavorativa delle

²⁰SILP: Sistema Informativo Lavoro Piemonte.

persone che hanno stipulato contratti di lavoro subordinato o parasubordinato. Un'ulteriore precisazione riguarda i numeri del report: all'intera serie storica è stata applicata una nuova procedura che ricostruisce i rapporti di lavoro attraverso l'applicazione di regole che vanno dalla pulizia all'integrazione dei dati relativi ai singoli eventi (assunzioni, proroghe, trasformazioni e cessazioni) sia dei lavoratori che delle imprese. Nella seconda parte del capitolo si analizzeranno i settori produttivi di maggiore crescita e l'impatto della crisi pandemica sulle imprese.

8.1.1 Full Time Equivalent (FTE) e le Tipologie Contrattuali.

I dati registrati dal sistema delle comunicazioni obbligatorie, rilevano il numero di contratti attivati e conclusi, tuttavia in un contesto in cui prevalgono rapporti di lavoro a termine, spesso di breve durata, tali contratti possono coinvolgere la stessa persona più volte nel corso dell'anno e nel loro conteggio si scontano effetti distorsivi causati, da un lato da questo fenomeno di assunzioni plurime; dall'altro, dal conteggio alla pari di movimenti di portata del tutto diversa, come ad esempio, per citare i casi estremi, contratti di pochi giorni e tempi indeterminati. Si è quindi dovuto utilizzare due diverse unità di misura:

- il numero dei contratti;
- il **Full Time Equivalent (FTE²¹)**: questo indicatore attribuisce ad ogni assunzione un valore:
 - **pari a 1** se il rapporto di lavoro è a tempo indeterminato full-time o a tempo determinato e pieno della durata prevista di almeno 365 giorni;
 - **pari a 0,5** se, rientrando entro tali requisiti, è a part-time;

²¹FTE: "esprime il numero di risorse a tempo pieno-anni uomo-necessarie per svolgere una determinata attività" (INAIL direzione centrale programmazione organizzazione e controllo).

- **pari al rapporto** tra la durata prevista in giorni e 365, dimezzato in caso di tempo parziale, se si tratta di un contratto temporaneo che scade prima di un anno.

Si tratta di un calcolo grezzo, che però minimizza i rapporti di durata brevissima e valorizza quelli più stabili, incorporando quindi in un indicatore sintetico elementi di ordine più qualitativo, quali la precarietà e l'impegno lavorativo in termini di orario che meglio rappresenta la stabilità nel lavoro ed elimina gli effetti distorsivi prima citati (grafico1). Il confronto è stato fatto anche con il 2012 perché viene considerato insieme al 2009 l'altro anno della grande recessione (2007-2013), quindi un anno in cui la quantità del lavoro era inevitabilmente calata.

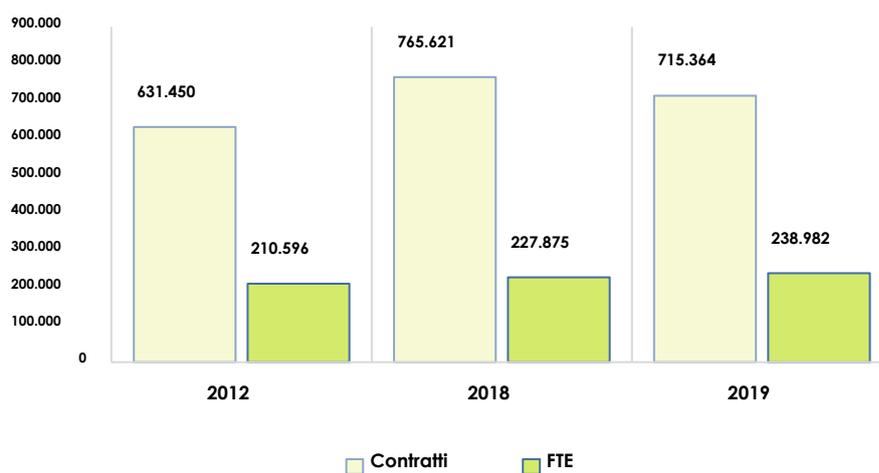


Grafico 1: distribuzione dei contratti e del FTE.

Nel 2019 l'indicatore FTE mostra una leggera impennata, segnalando una maggiore solidità dei rapporti di lavoro instaurati. Questo è dovuto principalmente alla L.96/2018 nota come "**decreto dignità**": nel 2018-2019 si ha aumento di giornate lavorate: dalle 227.875 del 2018 si passa infatti alle 238.982 del 2019.

Nel dettaglio possiamo individuare dai dati registrati diverse tipologie contrattuali, tra questi quello più “usato”, ma che subisce una leggera flessione nel 2019 ed in linea con quanto precedentemente scritto è: il contratto a *tempo determinato subordinato* (grafico2).

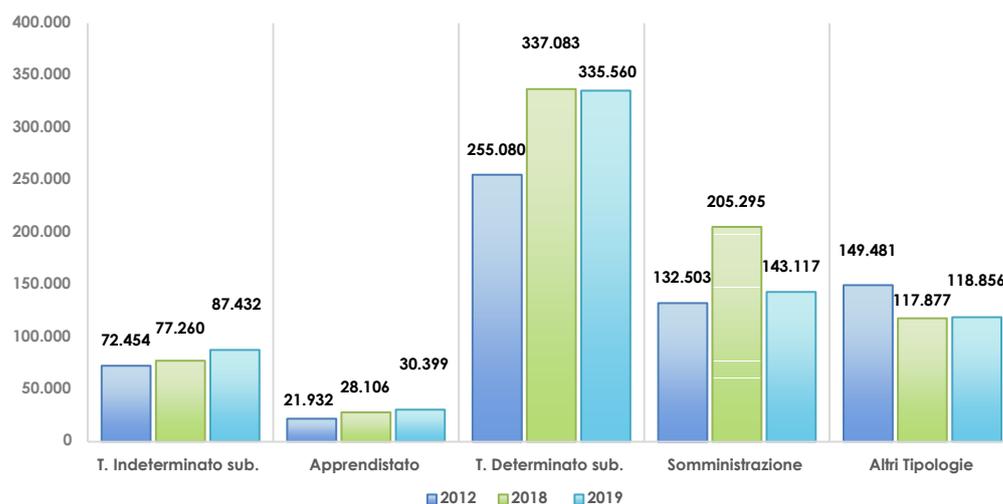


Grafico 2: distribuzione dei contratti per tipologia contrattuale.

Si è rilevato, da una parte, una maggiore conversione dei contratti a tempo determinato in tempo indeterminato, dall'altra, però, si sono riscontrati anche effetti negativi come i mancati rinnovi di quelli a tempo determinato anche se non eccessivi.

Questo è ancor più evidente nel successivo grafico (grafico 3):

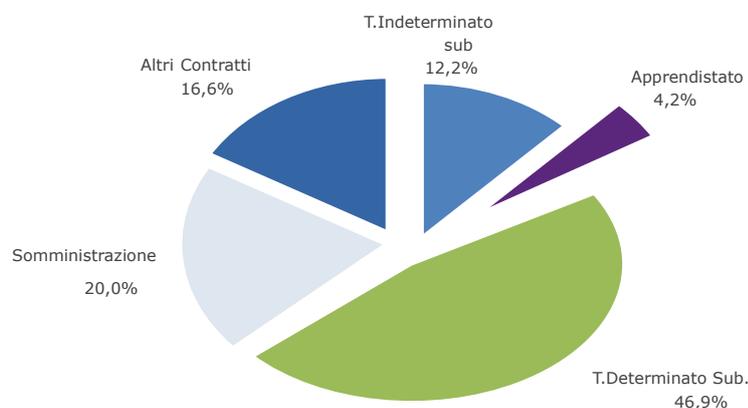


Grafico 3: distribuzione dei contratti per tipologia contrattuale nel 2019.

Rispetto agli anni precedenti il peso del lavoro stabile (si considera lavoro stabile il tempo indeterminato subordinato + l'apprendistato) nel 2019 cresce rispetto al 2018 di +2,5 punti percentuali e di +1,3 punti percentuali rispetto al 2012. È ancora consistente nel 2019 il peso del **tempo determinato 46,9% ben 335.560 contratti**

8.2 FLUSSI DI UTENZA DEI CPI.

Nel 2019 sono state 166.722 le persone²² che, in Piemonte, si sono dichiarate immediatamente disponibili al lavoro, rispetto alle 144.374 del 2018. La crescita rispetto all'anno precedente è stata di 22.348 unità pari al 13,4% determinata in gran parte dai percettori di *reddito di cittadinanza* che nel 2019 sono risultati ben 21.221 unità. E' stato possibile fare un'analisi a livello

²²persone che hanno usufruito dei servizi alla persona del CPI ed hanno firmato un patto di servizio.

regionale del flusso annuale dei disponibili al lavoro in base alle principali variabili socio-anagrafiche:

- genere;
- provenienza;
- classi di età;
- titolo di studio.

Genere

Nel 2019 le donne disponibili al lavoro sono state 86.861 il 52,0% dei 166.722 disponibili totali

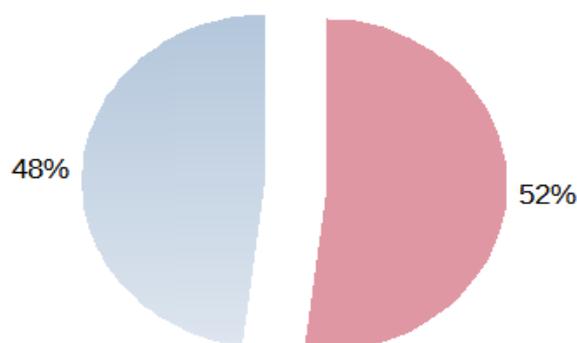


Grafico 4: Distribuzione dei disponibili al lavoro per genere, anno 2019.

GENERE	2018 (V.A.)	2019 (V.A.)	SALDO 2019/2018 V . A .	SALDO 2019/2018 %
<i>Femmine</i>	74.776	86.681	11.905	15,9 %
<i>Maschi</i>	69.598	80.041	10.443	15,0 %
TOTALE	144.374	166.722	22.348	15,5 %

Tabella 1: Distribuzione dei disponibili al lavoro per genere in Valore Assoluto e % (2018-2019)

La crescita nelle donne è stata di 11.905 unità (+15,9%), mentre negli uomini di 10.443 (15,0%).

Provenienza

Per quanto riguarda la provenienza territoriale risultano in crescita gli italiani di 17.599 unità (16,1%), i disponibili extracomunitari di 3.532 unità (16,0%) e quelli di provenienza UE di 1.217 unità (+9,3%).

PROVENIENZA	2018 (valore assoluto)	2019 (valore assoluto)	Saldo 2019-2018 (valore assoluto)	VALORI IN %
IT	109.224	126.823	17.599	16.1%
NON UE	22.130	25.662	3.532	16.0%
UE	13.020	14.237	1.217	9.3%
TOTALE	144.374	166.722	22.348	15,5%

Tabella 2: Distribuzione dei disponibili al lavoro per Provenienza, anno 2018-2019.

E' interessante correlare la variabile *area di provenienza* con il *genere*: sia per gli Italiani che per gli stranieri provenienti da paesi dell'Unione Europea si ha un numero maggiore di donne tra i disponibili al lavoro, mentre nei cittadini non comunitari gli uomini sono nettamente superiori.

Dalla Tabella successiva infatti si evince che gli uomini prevalgono soprattutto nei disponibili di provenienza extracomunitaria (55,4%) mentre quelli di provenienza UE sono il 36,0%. Per gli italiani si registra invece un sostanziale equilibrio anche se gli uomini risultano il 4,2% in meno delle donne:

PROVENIENZA	Femmine (%)	Maschi (%)	2019 (valore assoluto)
IT	52,0	48,0	126.823
NON UE	44,6	55,4	25.662
UE	64,0	36,0	14.237

Tabella 3: Distribuzione dei disponibili al lavoro per provenienza e genere (2019).

Considerando l'area di provenienza, la maggior parte delle persone che costituiscono il flusso è italiana, in proporzione più di sette su dieci: nel 2019 gli stranieri disponibili al lavoro sono stati 39.899 il 23,9% dei 166.722 disponibili totali. Quindi 2,3 su 10 si ritrovano in questa condizione.

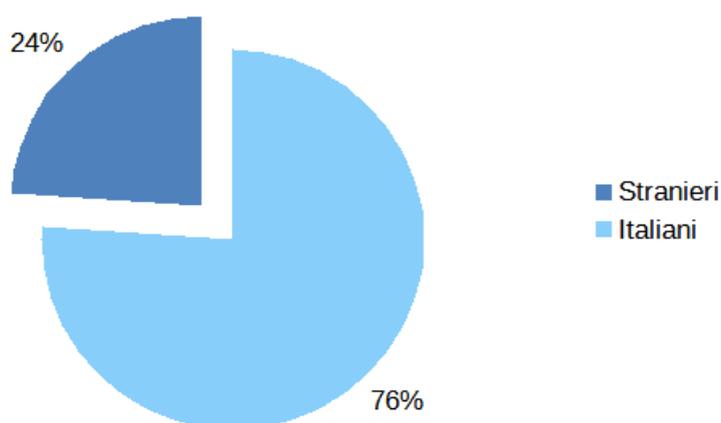


Grafico 5: Distribuzione degli Stranieri e degli Italiani disponibili al lavoro, anno 2019.

Classi di età

Sono state individuate 4 classi di età, per le quali nel 2019 le percentuali dei soggetti disponibili al lavoro variano sensibilmente:

- **nella classe 15-29 anni** si registra una numerosità maggiore con ben 55.641 unità pari al 33,4% e un incremento rispetto al 2018 del 12%, questo aumento degli iscritti in età 15-29 è fondamentalmente dovuto al programma Garanzia Giovani: è stato lanciato dalla Commissione europea a favore degli Stati membri con tassi di disoccupazione superiori al 25% i cui requisiti sono:
 - Età tra i 15 e i 29 anni,
 - Residente in Italia (esclusa la Provincia autonoma di Bolzano)
 - Non avere un lavoro né partecipare a corsi di formazione o di studio;

- **nella classe 30-39 anni** si registrano 34.056 unità, con un incremento del del 12,2%,
- **nella classe dai 40-49 anni** si registrano 34.558 unità, con un incremento del 13,3%;
- **nella classe dai 50 anni e oltre**, si registrano 42.467 unità, con un incremento del 26%.

Classi d'età	2018	2019	Saldo 2019/2018	Saldo 2019/2018
	v.a.	v.a.	v.a.	%
15-29	49.693	55.641	5.948	12,0
30-39	30.347	34.056	3.709	12,2
40-49	30.498	34.558	4.060	13,3
50 e oltre	33.705	42.467	8.762	26,0
TOTALE	144.243	166.722	22.479	15,6

Tabella 4: Distribuzione dei disponibili al lavoro per classi di età (2018-2019).

La correlazione poi tra la classe di età ed il genere nel 2019 evidenzia la maggiore presenza di uomini tra le persone disponibili al lavoro. In particolare, tra i giovani nella classe di età tra i 15 ed i 29 anni gli uomini sono 29.090 contro le 26.551 donne, tale maggiore presenza potrebbe essere ascrivibile alla minore permanenza nel sistema di istruzione (tabella 5).

CLASSI DI età	Femmine (v.a)	Maschi (v.a)	2019 (v.a)	Femmine (%)	Maschi (%)
15-29	26.551	29.090	55.641	47.3%	52.3%
30-39	19.063	14.993	34.056	56.0%	44,0%
40-49	19.008	15.550	34.558	55.0%	45,0%
50 e oltre	22.059	20.408	42.467	51.9%	48,1%
Totale	86.681	80.041	166.722	52.0%	48,0%

Tabella 5: Distribuzione dei disponibili al lavoro per classi di età e genere (2019).

Titolo di studio

Analizzando il titolo di studio posseduto, si rileva che praticamente la metà del bacino dei disponibili al lavoro (52,0%) ha un livello di scolarizzazione “basso” (obbligo scolastico o nessun titolo) che non supera la licenza media inferiore. Infatti, sono 86.734 i disponibili in questa particolare condizione. Bisogna tenere però conto che circa il 33% sono stranieri e come è noto se non i titoli accademici di studio stranieri non hanno valore legale in Italia.

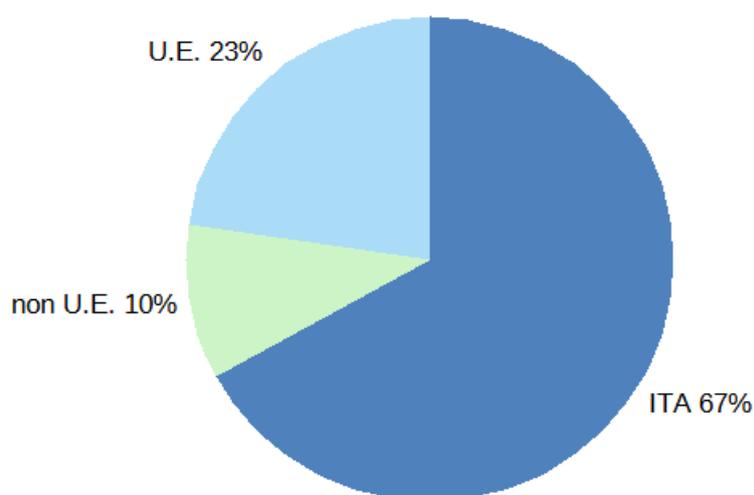


Grafico 6: distribuzione % dei disponibili con basso livello di scolarizzazione, anno 2019.

A conferma di quanto detto prima è interessante incrociare i dati riguardanti il titolo di studio con quelli di genere: gli uomini con obbligo scolastico o nessun titolo sono stati nel 2019 il 57,5%, mentre le donne il 47,0%. La differenza tra i generi in questo caso risulta di 10,5 punti percentuali.

Inoltre, i disponibili con obbligo scolastico crescono di 14,374 unità quindi del 20,3% rispetto all'anno precedente.

GRADO DI ISTRUZIONE	VALORI ASSOLUTI		SALDO 2019/2018	
	2018	2019	VAL. ASS.	%
LAUREA	15.794	17.115	1.321	8,4%
DIPLOMA	44.127	49.993	5.866	13,3%
QUALIFICA	10.528	12.189	1.661	17,8%
OBBLIGO	70.805	85.179	14.374	20,3%
NESSUN TITOLO	2.073	1.555	-518	-25,0%
MISSING	1.047	691	-356	-34,0%
TOTALE	144.374	166.722	22.348	15,5%

Tabella 6: Distribuzione dei disponibili al lavoro per titolo di studio (anno 2018-2019).

All'interno del gruppo con titolo universitario (totale maschi-femmine pari a 17115) le donne risultano nel 2019 più scolarizzate degli uomini circa il 64,8% a fronte del 35,2% degli uomini; le donne con un diploma sono il 57,1% rispetto al 42,9% degli uomini.

TITOLO	FEMMINE		MASCHI		TOTALE
	Val. ass.	%	Val. ass.	%	Val. ass.
LAUREA	11.099	12,8%	6.016	7,5%	17.115
DIPLOMA	28.567	33,0%	21.426	26,8%	49.993
QUALIFICA	5.961	6,9%	6.228	7,8%	12.189
OBBLIGO	40.035	46,2%	45.144	56,4%	85.179
NESSUN TITOLO	706	0,8%	849	1,1%	1.555
MISSING	313	0,4%	378	0,5%	691
TOTALE	86.681	100,0%	80.041	100,0%	166.722

Tabella 7: Distribuzione dei disponibili al lavoro per titolo di studio e genere (anno 2019).

8.3 SETTORI PRODUTTIVI.

Nel 2019 è l'industria il settore che ha registrato il più elevato **calo** percentuale 20,4% con una perdita di 28.799 contratti attivati, mentre il settore dell'agricoltura, che negli anni precedenti aveva visto una elevata crescita del numero di contratti, registra una diminuzione seppur molto lieve dell'1,7 %. Tutti gli altri settori registrano significative perdite. L'edilizia perde 3,7%, il commercio perde 9.219 contratti (-12,6%), gli Alberghi e Ristoranti perdono 2.767 contratti (-2,9%), gli Altri Servizi subiscono un decremento di 9.245 contratti con una perdita di 2,5 punti percentuali:

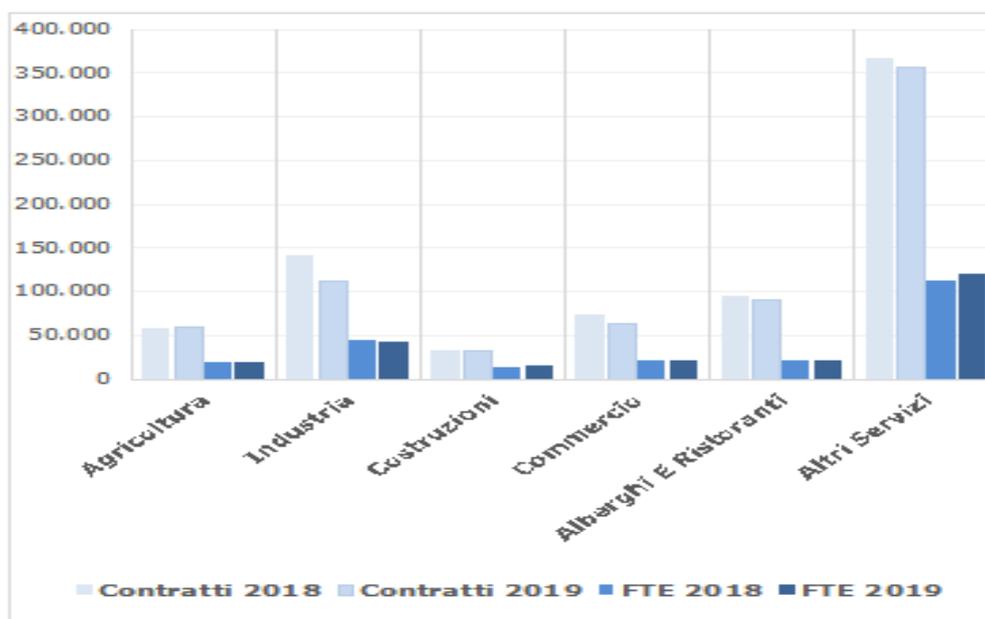


Grafico 7: Distribuzione dei contratti e dei posti di lavoro FTE per Settore e per anno in Piemonte.

Tuttavia la scelta di utilizzare il **Full Time Equivalent** come misuratore della solidità dei settori economici rispetto ai flussi occupazionali evidenzia come, a fronte della diminuzione del numero dei contratti, vi sia una crescita dei posti di lavoro FTE questo a mostrare che molti settori hanno favorito inserimenti contrattuali più stabili. Anche valutando però il numero dei posti di lavoro FTE

l'industria rimane sempre il settore più in sofferenza nel 2019 e di fatto è l'unico che registra un livello negativo - 0,8% con una perdita di 344 posti di lavoro FTE rispetto all'anno precedente. Il settore dell'edilizia vanta invece un incremento dei posti di lavoro FTE rispetto all'anno precedente ben 821 con un incremento pari al 5,9%. Sono 860 i contratti in più registrati dal settore del commercio che segna un incremento del 4,2% rispetto all'anno precedente. Alberghi e ristorazione pur registrando una diminuzione nel numero dei contratti attivati dimostrano una maggior stabilità contrattuale facendo registrare un aumento di 932 posti di lavoro FTE (+4,7%). Ma sono gli “Altri servizi” il settore con il più alto numero di posti di lavoro FTE ben 8.190 in più nel 2019 con un incremento pari al +7,3%.

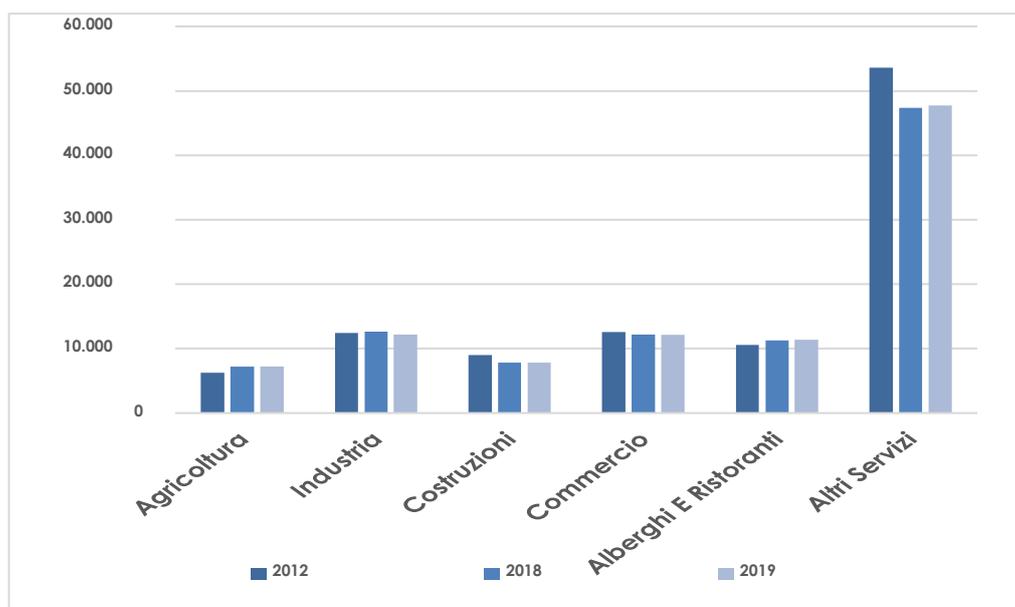


Grafico 8: Distribuzione delle Imprese che assumono per macrosettore e per anno (V.A.).

8.3.1 Impatto della crisi pandemica sui settori produttivi.

In questo paragrafo i dati che verranno confrontati, riguardano i mesi da Febbraio ad Aprile 2019 con lo stesso periodo del 2020. Con il rapido diffondersi del Covid-19 in tre mesi (tra febbraio e aprile) in Piemonte il saldo tra contratti attivati e cessati è purtroppo risultato di 58.639 contratti in meno; mentre il saldo dell'anno precedente rispetto al periodo oggetto dell'analisi è stato di 29.701 contratti in più:



Grafico 9: Saldo Attivazioni/ Cessazioni (1/2/2020- 30/4/2020)-(1/2/2019- 30/4/2019).

L'unico settore che è rimasto immune parzialmente dall'evento è stato quello dell'agricoltura che pur mantenendo un saldo positivo, segnala comunque un calo di 1.004 attivazione di contratti pari al 20,3% in meno; infatti si è passati dai 4.943 contratti registrati nel 2019 come saldo tra attivazioni e cessazioni ai 3.939 del 2020. Pesantissimo l'impatto sugli "Altri Servizi" che registrano un saldo negativo nel periodo oggetto dell'analisi di 57.191 contratti mentre nell'anno precedente il saldo era stato positivo con 13.459 contratti. Anche il settore degli Alberghi e ristoranti si segnala come il secondo peggior settore registrando un saldo negativo di ben 3.871 contratti in meno quando invece questo stesso settore nell'anno precedente aveva registrato un saldo positivo di 5.490 contratti. La perdita nel commercio si attesta in 572 contratti in meno a fronte del fatto che nello stesso periodo del 2019 i contratti erano stati 1.946 in

più. Negativo anche il saldo dell'Industria con 989 contratti in meno mentre l'anno prima il saldo era risultato positivo per aver registrato 1.782 contratti in più. Le costruzioni rimangono sostanzialmente stabili anche se segnalano una perdita notevole rispetto al periodo del 2019 infatti perdono il 97,8% dei contratti attivati passando da 2.081 a 45.

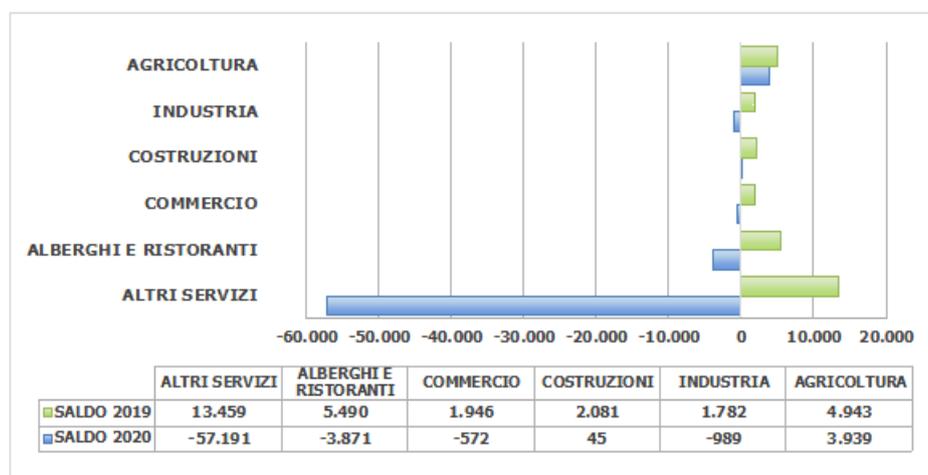


Grafico 10: Saldo Attivazioni/ Cessazioni (1/2/2020 - 30/4/2020)-(1/2/2019- 30/4/2019) per Settore Economico.

8.3.2 Recovery Plan: Next Generation Piemonte.

Le informazioni trattate in questo paragrafo risalgono al mese di Aprile del 2021 e sono state pubblicate sul sito ufficiale della Regione Piemonte, riguardano la stesura del documento: **Next Generation Piemonte** che è stato inoltrato al Governo nei mesi successivi. Tale documento fu approvato durante una riunione straordinaria della Giunta Regionale e definisce le linee di indirizzo per lo sviluppo del Piemonte nei prossimi 10 anni: oltre 1200 (1273) progetti dal valore complessivo di 27 miliardi di euro. L'analisi delle istanze mette in rilievo come vi sia un preciso orientamento verso le nuove tecnologie, l'ambiente e le infrastrutture (oltre 600 progetti). Possiamo sintetizzare il Recovery Plan nei seguenti punti:

- ➔ 672 progetti riguardanti la rivoluzione verde e la transizione ecologica;
- ➔ 230 progetti su interventi di digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura;
- ➔ 187 progetti riguardanti le infrastrutture per la mobilità sostenibile;
- ➔ 107 progetti comprendono l'inclusione e la coesione;
- ➔ 55 progetti fanno riferimento all'istruzione e alla ricerca;
- ➔ 22 progetti riguardanti l'assistenza sanitaria.

E' stata definita come *“una progettualità di natura sistemica e strutturale”*, in quanto intende esprimere un impatto ampio e coordinato in termini di co-benefici. In quest'ottica per quanto riguarda i lavoratori e i giovani, i maggiori benefici riguarderanno le loro competenze e la loro possibilità di ingresso e permanenza nel mercato del lavoro in maniera più qualificata e stabile.

Di seguito riportiamo i progetti e il loro valore per singola Provincia

PROVINCIA	N. PROGETTI	VALORE [Mld di euro]
Alessandria	34	1,8
Asti	195	1,0
Biella	76	0,684
Cuneo	39	1,8
Novara	187	1,2
Torino	182	3,5
Vercelli	344	2,5
Verbano-Cusio-Ossola	57	0,560

A questi si aggiungono i 159 progetti a valenza regionale del valore complessivo di 13,8 miliardi.

CAPITOLO IX

CONCLUSIONE.

9.1 La ricerca del lavoro: azioni e strumenti.

Nel Capitolo 7 abbiamo ampiamente elencato le nuove soluzioni adottate da APL per aiutare gli utenti nella ricerca del lavoro. Utenti che ormai percepiscono i CPI non solo come luogo da cui attingere documenti, ma anche come mezzo efficace ed efficiente per la ricerca del lavoro. In questo nuovo capitolo vedremo quali strumenti e politiche APL ha adottato per l'incontro tra la domanda e l'offerta.

La direttrice di APL Federica Deyme in un'intervista, spiega molto chiaramente come l'Agenzia Piemonte Lavoro (considerato come ente strumentale della Regione Piemonte): *“attraverso i suoi 31 Centri per l'impiego, si confronta quotidianamente con gli aspetti che caratterizzano sia la domanda che l'offerta di lavoro, poiché il nostro dialogo è assiduo sia con il sistema imprese che con le persone alla ricerca di un'occupazione”*. In linea con quanto sostenuto l'APL ha programmato una serie di azioni finalizzate a rinsaldare le reti territoriali e a migliorare la qualità dei servizi integrati:

- ha incanalato risorse umane e azioni specifiche nella **definizione** di una **nuova governance** dei Centri per l'impiego, che preveda un maggior coinvolgimento e coordinamento con gli stakeholder del territorio;
- ha incrementato la **condivisione** di esperienze e buone prassi;
- ha diffuso **metodologie** e approcci **comuni**.

Questi interventi di politica attiva del lavoro, risultano efficaci soprattutto per i giovani e per i soggetti che più necessitano di un accompagnamento nella ricerca di un lavoro.

Un'altra scelta strategica potenziata negli ultimi anni, riguarda l'uso degli **strumenti di monitoraggio**: studi e ricerche del mercato del lavoro. Questo aspetto è stato sempre percepito come valore aggiunto per un più efficace incontro domanda-offerta, tuttavia le risorse esigue non consentivano né monitoraggi esaustivi né una loro proficua condivisione. Gli studi e le ricerche di mercato infatti, consentono di avviare azioni utili e *“mirate al contrasto del mismatch delle competenze”*. E' chiaro che per rendere tutto ciò possibile nei Centri per l'impiego si è investito su nuove figure di esperti del mercato del lavoro che possano trasferire le loro conoscenze sugli scenari lavorativi attuali e anche quelli del futuro prossimo, favorendo un maggior e vantaggioso dialogo tra i vari interlocutori del mondo del lavoro, le cui scelte scelte professionali risulterebbero più opportune e in linea con le ricerche di professionalità. In conclusione, *“la conoscenza dei mercati del lavoro e il potenziamento delle reti territoriali finalizzate all'erogazione di azioni integrate ed efficaci, si configurano come le due leve principali dalle quali ripartire”*.

Un ulteriore superamento delle criticità del passato e in linea con le scelte prima elencate sono gli investimenti sulla comunicazione **digitale**: *“per Agenzia Piemonte Lavoro è prioritario essere al servizio delle persone e delle aziende attraverso una comunicazione sempre più chiara, trasparente, immediata e partecipata”*. Investire sul digitale vuol dire potenziare l'informazione online dei propri servizi attraverso i luoghi virtuali che il pubblico frequenta di più: il web e le sue piattaforme. E' notizia di questi giorni che APL è entrata a far parte del network di **PA Social**: *l'associazione italiana dedicata alla crescita di una rete nazionale improntata ai nuovi e sempre più digitali linguaggi comunicativi*. Tale associazione è quindi, un utile strumento per il superamento del digital divide tra i CPI delle diverse regioni, altro limite evidenziato negli anni precedenti al 2015.

“Entrare a far parte del network di PA Social apre ad Agenzia Piemonte Lavoro la possibilità di conoscere le migliori esperienze di realtà del settore pubblico e privato, oltre che fruire delle opportunità formative messe a disposizione dai numerosi professionisti del digitale, giornalisti e comunicatori che compongono l’associazione”. Le scelte operate dall’APL conferma come vi sia una maggiore consapevolezza che per un ente pubblico investire nella cultura digitale è sinonimo di trasparenza, integrazione, innovazione e accessibilità.

Qui sotto riporto fedelmente lo stato attuale del sito dell’Agenzia Piemonte Lavoro ed subito chiaro come molti limiti e criticità dei vecchi CPI siano stati egregiamente superati: gli utenti facilmente reperiscono le informazioni e di conseguenza iscriversi e usufruire delle offerte di lavoro risulta essere più immediato, idem per le imprese. L’utente si rende subito conto che il CPI è integrato perfettamente in una rete di contatti utili nella ricerca del lavoro: social, agenzie interinali on line, agenzie pubbliche, ecc.. Anche dal punto di vista della formazione professionale e dei bandi nazionali si ha subito un riferimento diretto e facilmente fruibile dall’utente.

Home | News | Documenti | Comunicati | Link | Contatti

AGENZIA PIEMONTE LAVORO
ENTE STRUMENTALE DELLA REGIONE PIEMONTE

CHI SIAMO
 Profilo
 Organizzazione
 Centri per l'impiego
 Pagina Ufficiale Facebook
 Youtube
 Twitter

IOLAVORO
IOLAVORO DIGITAL EDITION È TERMINATA. ANCORA MOLTE OPPORTUNITÀ DI LAVORO SULLA PIATTAFORMA ONLINE

SERVIZI ALLE IMPRESE
 Recruiting
 Lavoro in agricoltura
 Incentivi alle imprese
 Comunicazioni obbligatorie

SERVIZI AI CITTADINI
 Offerte di lavoro
 Lavoro in agricoltura
 PPU
 Cantieri di lavoro
 Garanzia Giovani
 Rete Regionale contro le discriminazioni
 Chiamata Pubblica
 Assegno di Ricollocazione
 Tirocini Extracurriculari
 Stato di disoccupazione
 Collocamento Obbligatorio L.68/99
 MIP: Mettersi in proprio in Piemonte
 Contributi per familiari vittime incidenti sul lavoro
 Alte Professionalità e Grandi Reclutamenti
 Eures

PROGETTI EUROPEI



 Progetto TSUNAMI
 Progetto MENTOR
 Progetto FORWORK
 Bando cultura di parità
 Bando pari opportunità settore turistico

AREA DOWNLOAD

SERVIZI AGLI ENTI PUBBLICI
 Fondo regionale disabili
 Fondo nazionale disabili

ANALISI E MONITORAGGI
 Cronache del lavoro
 Monitoraggio pari opportunità
 Monitoraggio servizi lavoro
 Monitoraggio Por
 Studi e ricerche
 Elaborazione dati mercato del lavoro
 Monitoraggio orientamento
 Tirocini formativi e di orientamento
 Altri monitoraggi
 IOLAVORO
 Programmi e progetti di politica attiva

BANDI E CONCORSI
 Pubblicità legale
 Bandi e avvisi
 Elenco dei concorsi

AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE
 Diritto di accesso
 Beni immobili e Gestione Patrimonio
 Performance
 Bandi di concorso
 Personale
 Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza
 Organizzazione
 Disposizioni generali
 Attività e procedimenti
 Provvedimenti
 Altri contenuti

CONTROLLI SULLE IMPRESE

FATTURAZIONE ELETTRONICA
 Pagamenti dell'amministrazione
 Controlli e rilievi sull'amministrazione
 Bilanci
 Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici
 Bandi di gara e contratti
 Registro attività privacy
 Servizi Erogati
 Interventi straordinari di emergenza

BIBLIOGRAFIA

- Marco Iansiti, Alan MacCormack, “Developing Products on Internet Time”, Harvard Business Review.
- Uday Karmarkar, “Will you Survive the Services Revolution?”, Harvard Business Review.
- F. Warren McFarlan, Brian J. Delacey, “Outsourcing IT: The Global Landscape in 2004”, Harvard Business school.
- Wenneker, Van der Rijt, Van Selm, Nelissen, Wester, “How Does ICT Support Knowledge Sharing?. Case-study of Knowledge Sharing and Role of ICT in a Government Agency”, Radboud University Nijmegen- Department of Communication.
- Andreas Riege, “Three-dozen Knowledge-sharing barriers managers must consider”.
- Jimmy J.M. Ng, K.X. Li, “Implications of ICT for Knowledge management in globalization, Hong Kong Polytechnic University.
- S.C.L. Koh, A. Gunasekaran, A. Thomas, S. Arunachalam, “The application of Knowledge management in call centres”.
- Henning Madsen, Helle Neergaard, John Ulhoi, “Knowledge-intensive entrepreneurship and Human Capital”.
- Ursula Holtgrewe, Jessica Scholten, “Call Centres in a co-ordinated economy: Flexible skill, Skilled flexibility”.
- “Globalization failing to create new, quality jobs or reduce poverty”, ILO report.
- Pamela Meil, “Geographically distributed work and new competency requirements”, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München.
- Alka Dhameja, Uma Medury, “Information and Communication Technology in the Globalization Era: The Socio-Economic Concerns”.

- Helen Shiels, Roman McIvor, Dolores O' Reilly, "Understanding the implications of ICT adoption: insights from SMEs".
- Karine Guiderdoni, "ICT and Globalisation – La Hague".
- Elio Bartezzaghi, "Dove va il BPR? L'innovazione organizzativa basata sulle ICT".
- Michael Putnam, Elena Scaramuzzi, ".it".
- Holm, Lahteenmaki, Salamela, Suomi, Suominen, Viljanen, "Best Practices of ICT workforce management- a comparable research initiative in Finland".
- Horton, Davenport, Wood-Harper, "Exploring sociotechnical interaction with Rob Kling: five "big" ideas".
- Ivana Pais, Ida Regalia, "Il lavoro nella New Economy", IRES Lombardia: Istituto di Ricerche Economiche e Sociali.
- "Il Lavoro nella Economy", Consorzio AASTER.
- "Competitività e sostenibilità dei modelli di innovazione del sistema produttivo italiano", CNEL: Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro.
- "Indagine RUR-CENSIS, Formez sui servizi on line della PA locale", Rete Urbana delle Rappresentanze, Centro Studi Investimenti Sociali, Centro di Formazione e Studi.
- "Rapporto sull'innovazione nella regione Piemonte" CRC: Centri Regionali di Competenza.
- "Le ICT nella costruzione della Società dell'Informazione del Piemonte", IRES: Istituto di Ricerche Economiche Sociali del Piemonte.
- Editoriale @GOV mensile di cultura e tecnologie per l'INNOVAZIONE, MAGGIOLI EDITORE.
- Maria Virginia Rizzo, Alberto Bordi, "La comunicazione istituzionale sul web".
- Indagini NidiL-Cgil.
- Gentili, "Analisi di Impatto di alcuni progetti di e-government".
- Saverio Profiti Francesco, "Lo Stato di Attuazione dell'e-government in Italia", Centro studi e documentazione Tocqueville-Acton.

- Articoli sul periodico “nuovi strumenti. It” per la PA a cura del CSI-Piemonte.
- Rivista di Aggiornamento e approfondimento tecnico Scientifico “IngegneriTorino”.
- Documento “Next Generation Piemonte”.
- Cronache del lavoro 2020.
- Rapporto MDL in Piemonte.
- Rapporto Annuale sul MDL 2020.

SITI WEB

- www.ismb.it
- www.irispiemonte.it
- www.wikipedia.org
- www.cnipa.it
- www.forumpa.it
- www.innovazione.gov.it
- www.emeraldinsight.com
- www.lavoro.gov.it
- www.provincia.torino.it/sportello-lavoro
- www.istat.it
- www.sistemapiemonte.it
- www.assinform.it
- www.ilo.org
- www.affariregionali.it
- www.upinet.it
- www.ruparpiemonte.it

- www.monster.com
- www.agenziapiemontelavoro.it
- www.regione.piemonte.it
- www.sistemapiemonte.it/lavoro/silp
- www.inps.it