

## 5

### SCELTE ORGANIZZATIVE E DISTRIBUZIONE DEL TEMPO

#### 5.1 Servizi centralizzati e servizi esternalizzati

Due tipologie di scelte organizzative e gestionali sembrano caratterizzare l'insieme delle province emiliano-romagnole: da un lato la centralizzazione di taluni servizi, e dall'altro l'affidamento in gestione su appalto di specifici servizi e attività dei CPI.

Sul primo aspetto, della centralizzazione, sono 21 gli uffici centralizzati<sup>20</sup> gestiti direttamente da uffici dei SPI delle 9 Province.

In particolare, in tutte le province si realizza la centralizzazione del servizio di collocamento mirato. Il servizio Eures è presente in tale forma su 4 province (44%), mentre l'obbligo formativo vede l'attivazione di uffici centralizzati in 3 casi (33%).

Scarsamente diffusa risulta la presenza di uffici provinciali centralizzati per servizi quali *counselling* alle transizioni, autoimprenditorialità, mediazione interculturale, orientamento e tirocini.

Per 3 delle 9 Province sono state scelte forme di esternalizzazione in tutti i principali servizi. In 2 province l'esternalizzazione ha riguardato solo una parte dei servizi erogati. Infine, nelle 4 restanti province l'esternalizzazione è pratica piuttosto ridotta o anche nulla (1 caso). In generale, appare chiaro che l'esternalizzazione non è finalizzata a un unico scopo. Attualmente essa viene utilizzata per:

- acquisire professionalità che all'interno non sono presenti;
- soddisfare fabbisogni di personale in alcune aree a forte intensità operativa (servizi amministrativi, informazione e accoglienza).

Il mix tra utilizzo per tipo di bisogno e per ammontare di impegno quantitativo delle risorse esternalizzate determina combinazioni organizzative variegata. Non risulta chiaro, tuttavia, se tali elementi siano determinati da scelte strategiche di lungo termine, oppure se siano sostanzialmente funzionali a una necessità di "trovare risorse umane" oltre la rigidità degli organici delle Province.

In termini di tipologie di servizi, maggiore pratica di esternalizzazione si riscontra:

- nell'accoglienza e informazione (6 Province);
- nell'orientamento (sempre 6 casi).

Tutti gli altri servizi e attività registrano forme di esternalizzazione in 4 o 5 province.

La diffusione dell'esternalizzazione va tuttavia ponderata rispetto al volume di attività

---

<sup>20</sup> Tali uffici centralizzati salgono a 22 se si considera lo sdoppiamento del servizio di *counselling* praticato in una Provincia.

affidato a terzi. In realtà, il volume di attività esternalizzata (in termini di ore prestate) è pari a circa l'11% di quanto in totale realizzato nei CPI. Il dato ovviamente prescinde dalla qualità delle prestazioni, e dall'eventuale differente consistenza in termini di contenuti e di professionalità necessari.

Tra i servizi, la maggiore esternalizzazione si rileva nell'orientamento con il 41% del tempo svolto in *contracting-out*. Seguono a distanza e su livelli simili (19-20% di esternalizzazione) l'accoglienza e informazione e il servizio di promozione all'inserimento lavorativo.

Piuttosto ridotto e minimo risulta il livello di esternalizzazione sulle altre attività e servizi, oscillanti tra il 2% (consulenza imprese) e il 5% (adempimenti amministrativi tradizionali e servizio di mediazione e incrocio).

Piuttosto differenziata la scelta di esternalizzazione tra le Province:

- 2 di esse su livelli prossimi al 30%;
- altre 2 su valori intermedi (10-16%);
- 2 su valori medio bassi (5-8%);
- le restanti 3 con valori di esternalizzazione minimi e inferiori al 3%.

## 5.2 Distribuzione del tempo tra servizi e attività

Nell'insieme dei CPI, nell'arco di un anno lavorativo vengono impegnate oltre un milione di ore per la fornitura dei servizi e per la realizzazione delle attività.<sup>21</sup> Questo monte ore è la risultante dell'opera prestata dall'insieme degli operatori ingaggiati a diverso titolo e con differenti modalità contrattuali, siano esse lavoro dipendente o consulenza, di addetti interni o di esternalizzati, a tempo pieno o in forma ridotta.

L'ammontare di tempo a cui si fa riferimento scaturisce dalle indicazioni fornite dai responsabili dei CPI relativamente alle prestazioni realizzate dagli operatori. I responsabili, sulla base dell'esperienza quotidiana, hanno altresì indicato la ripartizione del tempo di ciascun operatore rispetto alle principali attività e servizi.<sup>22</sup> I valori ricavati dal monitoraggio hanno scopo indicativo, e non intendono in alcuna maniera sostituirsi a una eventualmente più accurata misurazione delle prestazioni degli operatori dei CPI.

L'attività che assorbe la maggiore quantità di tempo, sulla base delle indicazioni fornite dai responsabili CPI, è quella degli adempimenti amministrativi tradizionali (e dunque assunzioni, cessazioni, trasformazioni, proroghe e certificazioni) che con oltre 226 mila ore rappresenta il 22% del monte ore complessivamente realizzato nei CPI.

---

<sup>21</sup> Tale monte ore include i periodi di ferie.

<sup>22</sup> Per maggiori dettagli rispetto alla ripartizione del tempo degli operatori, si faccia riferimento negli allegati alle indicazioni metodologiche.

Altra attività consistente, seconda in termini di assorbimento di tempo, è quella degli adempimenti inerenti i Decreti Legislativi n. 181/2000 e n. 297/2002: con oltre 200 mila ore si attesta attorno al 20% del monte ore complessivo.

Il servizio di accoglienza e informazione e il servizio di mediazione e incrocio presentano livelli elevati di assorbimento del tempo, collocandosi rispettivamente al 18% e al 16% del totale.

Tre servizi si collocano su valori prossimi all'8%: l'orientamento, la consulenza alle imprese e infine la promozione all'inserimento lavorativo.

La ripartizione del monte ore tra attività *front-office* (cioè a contatto diretto, fisico o telefonico, con l'utente) e attività *back-office* vede un prevalere della prima, col 57% del monte ore complessivo passato a contatto con l'utenza.

Tav. 9

Ore contrattuali dichiarate, prestate dall'insieme degli operatori nei CPI dell'Emilia-Romagna, ripartizione percentuale per ogni singola provincia, anno 2003

Provincia	Assunz., cessaz., trasformaz., proroghe, certificazioni	Adempimenti D.Lgs. 181 integrato D.Lgs. 297	Accoglienza e informazione	Orientamento e consulenza orientativa	Promozione inserimento lavorativo	Mediazione, preselez. incrocio domanda/ offerta	Consulenza alle imprese	Totale
	%	%	%	%	%	%	%	%
Bologna	22,5	10,2	18,6	12,0	6,2	21,1	9,4	100,0
Forlì-Cesena	22,8	31,8	21,9	3,4	2,6	10,3	7,3	100,0
Ferrara	17,7	20,7	16,2	8,5	10,1	20,7	6,1	100,0
Modena	27,1	18,0	19,6	7,5	6,3	14,5	7,1	100,0
Piacenza	29,3	20,4	17,2	6,4	5,9	12,7	8,0	100,0
Parma	14,1	19,8	21,1	8,8	3,8	22,9	9,6	100,0
Ravenna	28,5	15,2	18,5	6,1	6,4	20,3	5,1	100,0
Reggio Emilia	18,7	23,6	16,5	11,1	6,4	13,4	10,4	100,0
Rimini	18,1	20,1	17,4	11,5	19,6	7,8	5,5	100,0
Totale	21,8	19,6	18,4	8,6	7,5	16,4	7,6	100,0

NB: il dato include i periodi di ferie