

6 RISORSE UMANE

6.1 Addetti nei servizi centralizzati e nei CPI

Nell'insieme dei CPI e dei servizi provinciali centralizzati per gli utenti (collocamento mirato, obbligo formativo, ecc.) operano un totale di 631 addetti. Tale dato non include il personale dirigente SPI, o il personale degli uffici centrali non attivo su servizi direttamente rivolti agli utenti. Tra gli addetti, la categoria dei dipendenti delle Province risulta particolarmente numerosa (443 persone) e rappresenta più del 70% del totale. Il secondo gruppo per numerosità è quello dei consulenti e collaboratori esternalizzati (appalto di servizi) che con 108 unità rappresenta il 17% delle risorse umane complessivamente impegnate. Altro gruppo consistente (53 persone) risulta essere quello dei cosiddetti co.co.co a contratto con le Province, che rappresenta oltre l'8% degli addetti. Il 76% degli operatori è di sesso femminile. Pur essendo tale componente di genere nettamente prevalente nelle diverse tipologie contrattuali, se ne evidenzia un maggiore sbilanciamento (rispetto ai maschi) nell'area degli esternalizzati dove rappresenta l'80% del totale.

La modalità contrattuale del *part-time* riguarda il 23% degli addetti. Esso risulta particolarmente presente nella categoria dei pochi consulenti a contratto diretto con la Provincia. Un gruppo consistente e fortemente indirizzato su ingaggi *part-time* risulta quello degli esternalizzati, che operano con tale assetto temporale nel 38% dei casi (15 punti in più rispetto alla media).

I dipendenti ex-ministero (341 persone) nel complesso costituiscono il 77% dell'insieme dei dipendenti delle Province; rappresentano inoltre più della metà (il 54%) delle risorse umane operanti nei CPI e nei servizi centralizzati per il pubblico. La suddivisione dei soli dipendenti delle Province per qualifiche vede il 48% degli addetti nella fascia media (211 persone). Il 35% si colloca poi nella fascia bassa, mentre le restanti 76 persone (pari al 17%) risultano collocate con qualifica alta. Il gruppo dei maschi vede un maggiore "orientamento relativo" sulle qualifiche basse.

Sempre tra i dipendenti delle Province, la maggiore concentrazione in termini di età anagrafica si colloca nella fascia 40-49 anni, che raccoglie 170 femmine e 41 maschi per un totale di 211 persone. Queste rappresentano quasi la metà del personale dipendente delle Province. Simili tra loro per consistenza (con un quarto del personale in ogni gruppo) si presentano le due fasce di età 30-39 e 50-59 anni, con maggiore sbilanciamento relativo dei maschi sulla fascia più anziana.

Ancora in riferimento ai dipendenti provinciali e con classificazione sulla base del

titolo di studio, il 65% possiede un diploma di scuola media superiore (qui con evidente sbilanciamento di genere a favore delle femmine) mentre un consistente 19% è in possesso di laurea, in genere di secondo livello. Infine, l'anzianità di servizio. Ben 199 dipendenti provinciali (pari al 45% del totale) presenta almeno 21 anni di attività. Altra fascia di anzianità di servizio molto consistente è quella tra gli 11 e i 20 anni, che raccoglie il 36% dei dipendenti provinciali impegnati nei CPI e nei servizi centralizzati.

Tav. 10

Risorse umane nei CPI e nei servizi centralizzati agli utenti in Emilia-Romagna al 1° trimestre 2003, valori assoluti e ripartizione percentuale di genere per tipologia di contratto

Categorie contrattuali	Femmine		Maschi		Totale	
	v.a	%	v.a	%	v.a	%
Dipendente della Provincia	341	70,7	102	68,5	443	70,2
Di cui ex-ministero	258	53,5	83	55,7	341	54,0
Dipendente comando o distaccato	13	2,7	7	4,7	20	3,2
Lavoratore socialmente utile – LSU	2	0,4	1	0,7	3	0,5
Collaboratore coordinato e continuativo a contratto con Provincia	39	8,1	14	9,4	53	8,4
Consulente a contratto con Provincia.	1	0,2	3	2,0	4	0,6
Consulenti/operatori esternalizzati acquisiti mediante appalti di servizio e operanti con continuità all'interno dei CPI/SPI.	86	17,8	22	14,8	108	17,1
Totale Emilia-Romagna	482	100,0	149	100,0	631	100,0

6.2 Addetti operanti nei soli CPI

Il monitoraggio 2003 ha consentito di raccogliere – con elevato grado di dettaglio – il dato relativo alle persone effettivamente operanti nei singoli CPI. Ogni Centro ha cioè indicato tutte le diverse figure che, a diverso titolo e con diverso contratto vi si sono trovate a operare. Di massima, non è stato considerato il personale dei servizi centralizzati a meno che tale personale non fosse utilizzato direttamente anche nei CPI (missioni, interventi, consulenze e quant'altro avesse una certa rilevanza in termini di impegno temporale). Questo primo elemento differenzia i valori numerici espressi dai CPI rispetto a quelli appena considerati, e forniti direttamente dai SPI delle province. Nel complesso, le persone dichiarate dai CPI come operative sono pari a 641. Tale dato contiene, in termini puramente numerici, duplicazioni di personale dal momento che

la stessa persona può prestare attività su più Centri.

Le indicazioni fornite dai CPI relativamente alle tipologie contrattuali, ai mesi di impiego e alle ore settimanali di ingaggio ha consentito di superare il problema di tali possibili duplicazioni attraverso la definizione di uno standard che identifica una categoria che definiamo “addetti equivalenti *full-time*”, che risulta essere differente da quella degli “addetti dichiarati” da ogni CPI.

L'adozione dello standard degli addetti equivalenti risulta di estrema utilità per diverse ragioni:

- consente di calcolare l'impiego di personale “*full-time* equivalente” nei singoli CPI e nel loro complesso, sulla base delle ore di lavoro contrattualmente prestate. Ad esempio, se si hanno 2 persone impiegate con contratto *part-time* a 18 ore/settimana per 12 mesi (su più Centri o anche nello stesso CPI), si avrà 1 addetto equivalente soltanto, cioè una persona operativa su 12 mesi e 36 ore settimanali;
- consente di distribuire tali “addetti equivalenti” (o anche, se necessario, le ore complessivamente prestate dal personale che opera nei CPI) sui diversi servizi e attività.²³

Il ragionare in “addetti equivalenti *full-time*” fornisce un'indicazione preziosa: consente di enumerare, al di là delle differenze di contratto, di ingaggio e di presenza su diversi CPI, l'impegno profuso nei Centri per l'impiego in termini di “persone a tempo pieno”. Nella realtà, dichiarare una presenza di 100 addetti – ingaggiati a vario titolo nei CPI – corrisponde all'avere un totale di 87 addetti equivalenti a tempo pieno. Tale valore rappresenta l'effettivo rapporto tra le due categorie (addetti dichiarati da un lato e addetti equivalenti dall'altro) a livello complessivo regionale.

In sostanza, i 36 CPI dell'Emilia-Romagna hanno dichiarato un totale di 641 addetti, ingaggiati a diverso titolo e con differente funzione presso le loro strutture (e incluse ovviamente le sedi distaccate) per lo svolgimento dell'insieme delle attività e dei servizi. Tale numero corrisponde a 555 addetti equivalenti *full-time*, nell'accezione appena delineata.

Più in dettaglio, per quanto riguarda i dipendenti provinciali la differenza tra le due categorie (dichiarati ed equivalenti) risulta piuttosto ridotta: 399 addetti equivalenti contro 417 addetti dichiarati, per un rapporto del 96%; questo si accorda col fatto che la grande maggioranza dei dipendenti provinciali opera con contratto a tempo pieno. Un rapporto completamente differente è mostrato dalla categoria degli addetti esternalizzati: i 111 addetti dichiarati dai CPI realizzano infatti un impegno complessivo pari a 63 addetti equivalenti *full-time*, con un rapporto del 57%.²⁴

Considerando tale rapporto per singoli CPI e per singole realtà provinciali, emergono dati anche molto differenziati. A fronte un rapporto medio dell'87% (equivalenti su

dichiarati), si rileva un valore minimo provinciale dell'83% e un valore massimo del 97%. Inoltre, per singoli CPI si registra un livello minimo del 49%, mentre diversi Centri si collocano al 100% (cioè nessun addetto operante a tempo ridotto).²⁵

Tav. 11

Addetti dichiarati e addetti equivalenti *full-time* nei CPI dell'Emilia-Romagna per categorie contrattuali, anno 2003

Categorie contrattuali	Addetti CPI dichiarati	Addetti equivalenti CPI	Rapporto tra addetti equivalenti e addetti dichiarati
	v.a.	v.a.	%
Dipendente provincia	417	399	95,6
Dipendente comandato o distaccato	15	13	89,6
LSU	1	1	55,6
Co.co.co. a contratto con Provincia	93	76	81,9
Consulente a contratto con Provincia	4	2	50,0
Risorsa umana esternalizzata	111	63	56,8
Totale Emilia-Romagna	641	555	86,6

NB: alcuni totali e alcuni rapporti percentuali possono differire in ragione degli arrotondamenti. Ad esempio per LSU il rapporto è fra 0,556 (arrotondato a 1) e 1, pari al 55,6%

²³ Questo secondo risultato è stato reso possibile dal dettaglio con il quali i responsabili dei CPI hanno compilato le schede di rilevazione della distribuzione degli impegni di lavoro.

²⁴ Prima che si proceda oltre nella descrizione dei dati, è importante fissare il concetto in modo chiaro: di 30 addetti impiegati a vario titolo presso un CPI, è possibile averne alcuni che lavorano in modo esclusivo nel CPI di pertinenza in quanto li ingaggiati come dipendenti a tempo pieno, altri sempre dipendenti ma con contratto di *part-time* e con numero di ore settimanali differenziato, altri con presenza solo parziale nel CPI in quanto dipendenti o consulenti operanti per conto di un servizio provinciale centralizzato, altri ancora operanti su servizi esternalizzati e attivi su più CPI della stessa provincia (o anche di province differenti). La complessità esistente in termini di forme contrattuali, di tipologie di ingaggio temporale e di organizzazione dei servizi sono tali da rendere difficile una lettura dell'impegno profuso in termini di risorse umane, a meno di non fare ricorso a qualche forma di "misurazione standard" quale quella offertaci dell'equivalenza in termini di ore di impegno prestato, e ancor meglio – in questo caso – di enumerazione in termini di "risorse umane *full-time*".

²⁵ Il valore dell'83% si riferisce alla provincia di Ravenna; il valore massimo del 97% alla provincia di Bologna. Il CPI col valore minimo è quello di Pavullo (MO).

6.3 Distribuzione degli addetti equivalenti *full-time* su attività e servizi dei CPI

Nell'insieme dei CPI dell'Emilia-Romagna la distribuzione dei 555 addetti equivalenti per il 2003 vede la maggiore concentrazione negli "adempimenti amministrativi" di tipo tradizionale (assunzioni, cessazioni, trasformazioni, proroghe e certificazioni) con un totale di 121, corrispondenti al 22% in termini di risorse umane impegnate.²⁶

Seguono, sempre in termini di impegno di risorse umane, gli adempimenti legati ai Decreti Legislativi n. 181/2000 e n. 297/2002 (che hanno previsto in modo obbligatorio sia attività di tipo amministrativo come la dichiarazione di disponibilità al lavoro che "nuovi servizi" come i colloqui di orientamento). In tale ambito sono impegnate attualmente 109 risorse umane *full-time* equivalenti, corrispondenti al 20% del totale.

Due tipologie di servizi impegnano risorse umane in modo consistente: l'accoglienza e informazione con 102 addetti, e la mediazione e incrocio d/o con 91 addetti equivalenti, sempre a livello regionale.

Gli altri tre principali servizi erogati dai CPI (orientamento, promozione all'inserimento e consulenza alle imprese) si posizionano su livelli tra loro simili di impegno di risorse umane, con valori regionali prossimi ai 45 addetti equivalenti per ognuno di essi.

Interessante è la distribuzione delle risorse umane su attività e servizi in ragione della tipologia contrattuale. In breve sintesi si evince, per i gruppi a maggiore numerosità:

- uno sbilanciamento relativo dei dipendenti delle Province, che risultano maggiormente impegnati (rispetto alla media regionale dell'insieme delle risorse umane) sugli "adempimenti amministrativi" tradizionali, sugli adempimenti inerenti i Decreti Legislativi n. 181/2000 e n. 297/2002, e anche sulla consulenza alle imprese;
- i cosiddetti co.co.co con ingaggio diretto della Provincia risultano impegnati fortemente (31%) nella mediazione e incrocio, pur presentando una presenza diffusa sulle differenti attività e servizi;
- gli esternalizzati presentano un forte impiego nell'accoglienza e informazione (32%) e nell'orientamento (31%).

6.4 Addetti in *front-office* e in *back-office*

Per l'insieme dei CPI dell'Emilia-Romagna il tempo dedicato dagli addetti alle attività di *front-office* (e dunque a diretto contatto fisico o telefonico con l'utente) rappresenta il 57% del totale. Per converso, l'attività di *back-office* assorbe il restante 43%.

²⁶ I valori percentuali sono simili a quelli indicati nella sezione dedicata alla ripartizione del tempo di lavoro su attività e servizi, e trasformata qui in numero di addetti equivalenti *full-time*.

Categoria contrattuale	Assunz., cessaz., trasformaz., proroghe, certificazioni	Adempimenti D.Lgs. 181 integrato D.Lgs. 297	Accoglienza e informazione	Orientamento e consulenza orientativa	Promozione inserimento lavorativo	Mediazione, preselezione e incrocio domanda/offerta	Consulenza alle imprese	Totale
	valori percentuali							
Dipendenti Provincia	26,1	23,3	16,7	4,1	5,9	14,7	9,2	100,0
Dipendenti comandati o distaccati	-	14,1	8,7	8,2	39,3	25,7	4,1	100,0
LSU	-	-	100,0	-	-	-	-	100,0
Co.co.co. a contratto con Provincia	13,9	13,3	17,2	13,4	5,9	31,1	5,2	100,0
Consulenti a contratto con Provincia	-	-	-	23,6	-	40,0	-	100,0
Risorse umane esternalizzate	10,2	5,8	32,3	30,8	12,7	7,0	1,2	100,0
Totale Emilia-Romagna	21,8	19,6	18,3	8,6	7,5	16,4	7,6	100,0

NB: alcuni totali possono differire di qualche unità in ragione degli arrotondamenti

Dalla ripartizione delle risorse umane per categorie contrattuali emerge una certa differenza nella distribuzione del tempo tra *front* e *back*: in particolare (e con riferimento alle sole categorie più consistenti) gli esternalizzati operano mediamente in *front-office* per una quota maggiore del proprio tempo (65%, contro la citata media complessiva del 57%). Prossima al valore medio (e simile tra loro) risulta la ripartizione del tempo per le categorie dei dipendenti e per i co.co.co. a contratto con l'ente Provincia.

Va infine rilevato che 41 addetti operano *esclusivamente* nella modalità *back-office*; per converso 14 addetti dei CPI operano *esclusivamente* nella modalità *front-office*. Tale dato ci indica, in modo significativo, che oltre il 90% degli addetti dichiarati dai CPI opera normalmente in entrambe le modalità.

6.5 Specializzazione degli addetti per attività o servizio

Gli addetti dei CPI operanti in forma specializzata, cioè esclusivamente su una singola tipologia di attività o di servizio, rappresentano il 26% del totale. Questo indica che, pur con gradazione differente, i tre quarti degli operatori dei CPI dividono il proprio tempo su più attività e su più servizi.

A livello regionale aggregato, il servizio che presenta il maggiore grado di “addetti in esclusiva” o dedicati è l'accoglienza e informazione con 40 persone.

Negli adempimenti amministrativi tradizionali 36 persone prestano attività in maniera esclusiva, senza ripartire il proprio tempo su altro.

Sul versante opposto, il servizio di consulenza alle imprese vede la minore quota di addetti dedicati in esclusiva, con appena 3 persone dichiarate nell'insieme della regione.

Va rilevata l'esistenza di forti specificità tra le province, indice di scelte organizzative differenziate. Si va dunque da un massimo del 77% di risorse umane operanti in forma dedicata a un minimo del 5%.²⁷

6.6 Addetti CPI e ripartizione per sede di lavoro

La ripartizione degli addetti CPI per luogo di lavoro, e in particolare tra sede principale e altre sedi (siano esse sedi distaccate vere e proprie o anche punti operativi o recapiti periodici) vede l'87% delle risorse umane operanti in modo esclusivo presso le sedi principali.

Sulle altre sedi opera il 7% degli addetti, mentre il restante 6% si divide tra sede principale e altre sedi dello stesso CPI.²⁸

6.7 Risorse umane esternalizzate

L'impiego di risorse umane esternalizzate riguarda tutti i servizi e tutte le attività dei CPI dell'Emilia-Romagna, pur con livelli estremamente differenziati.

Si è già visto all'inizio del presente capitolo come - in aggregato - i 108 collaboratori esternalizzati indicati dalle Province (inclusi i servizi centralizzati) rappresentino il 17% del totale delle persone operanti.

Considerando ora i soli CPI e i 555 addetti equivalenti *full-time*, 63 risultano esternalizzati

²⁷ Il valore massimo si registra per la Provincia di Rimini. Il valore minimo per quella di Piacenza.

²⁸ I dati appena indicati sono riferiti alla ripartizione degli “addetti dichiarati” dai CPI, non essendo qui possibile una ripartizione sulla base degli addetti equivalenti. Tale dato sarebbe potuto emergere solamente richiedendo anche la ripartizione percentuale del tempo di lavoro di ogni addetto tra le varie sedi. La scelta è caduta sulla richiesta di altri dati di dettaglio. Tuttavia, anche la ripartizione testé presentata offre un quadro comunque rappresentativo della realtà dei CPI.

(pari a oltre l'11%). Di questi:

- 20 sono impegnati nell'accoglienza e informazione;
- 19 nell'orientamento;
- i restanti 14 sono distribuiti sull'insieme delle rimanenti attività.

La minore presenza si registra nella consulenza alle imprese, con solo 1 addetto *full-time* esternalizzato.

Il maggiore grado relativo di esternalizzazione si realizza nel servizio di orientamento, con il 41%: 19 addetti equivalenti esternalizzati rispetto ai 48 complessivamente impegnati.

Nell'accoglienza e informazione il grado di esternalizzazione è del 20% con 20 esternalizzati su 102 addetti equivalenti complessivi. Sullo stesso livello anche la promozione all'inserimento lavorativo, collocata al 19% (8 esternalizzati su 41).

6.8 Il fabbisogno di risorse umane

Nella maggior parte dei casi, le risorse umane disponibili vengono ritenute quantitativamente sufficienti dai responsabili dei CPI per uno svolgimento efficiente dell'attività e dei servizi. In media, nei due terzi dei CPI (23 su 36) la situazione pare essere di questo tipo.

Differenze anche consistenti riguardano tuttavia taluni specifici servizi:

- maggiori segnalazioni di insufficienza (19 CPI su 36, pari al 53%) si rilevano nei servizi di mediazione e incrocio;
- altra insufficienza è dichiarata con frequenza significativa per il servizio di orientamento (13 CPI, pari al 36%);
- minore grado di carenza viene segnalato per la promozione all'inserimento lavorativo (6 Centri, pari al 17% del totale);
- anche il servizio Eures è indicato tra quelli a minore carenza, pur scontando un elevato numero di non risposte.

In termini di quantità, la carenza complessiva di persone viene indicata dall'insieme dei CPI in 100 unità, che risulta un valore consistente se rapportato all'organico complessivo. Va inoltre considerato che taluni CPI, pur avendo dichiarato insufficienze, non hanno poi indicato un numero preciso di risorse umane ritenute necessarie.

La segnalazione di carenze non implica di per sé che il servizio non disponga attualmente di un numero adeguato di persone. Può anche indicare la necessità di persone in ragione di una maggiore aspettativa del responsabile CPI rispetto alla qualità del servizio e alla quantità di attività che si vorrebbe realizzare per meglio soddisfare gli utenti.

Le carenze numeriche maggiori si segnalano, a livello aggregato regionale:

- nella mediazione e incrocio con 23 persone ritenute mancanti;
- negli "adempimenti amministrativi" tradizionali con 17 persone segnalate;

- nell'orientamento con 16 persone;
- negli adempimenti relativi ai Decreti Legislativi n. 181/2000 e n. 297/2002 con carenza segnalata di 13 persone;
- gli altri servizi presentano necessità dichiarate oscillanti tra 6 e 10 addetti.

Con riferimento ai 555 addetti equivalenti *full-time*, il livello di carenza segnalato sulle risorse umane si concretizza in un 18%. Quando invece si voglia rapportare il dato ai 641 “addetti dichiarati” dai CPI (e che probabilmente meglio rispecchia la percezione dei responsabili CPI in questo frangente) la quota di carenza in risorse umane scende di 2 punti, attestandosi al 16% delle risorse umane attualmente operanti nei Centri.

6.9 Risorse umane dei CPI e formazione

Nel corso dell'anno passato (il 2002) il 75% del personale dei CPI ha partecipato ad attività formative di aggiornamento e riqualificazione professionale.

In sostanza 27 CPI sono stati coinvolti da attività formative, mentre 9 di questi hanno dichiarato di non avervi partecipato (il dato è peraltro concentrato in due sole province).

Nell'insieme, i CPI hanno dichiarato 137 “interventi formativi” ma ovviamente esistono duplicazioni (più CPI della stessa provincia che segnalano il medesimo corso) e dunque il dato assoluto non ha particolare rilevanza in sé. Tale dato risulta invece interessante in termini di ripartizione per destinatari e per modalità di erogazione.

L'81% degli interventi formativi è risultato rivolto agli operatori, mentre l'8% è stato indirizzato ai dirigenti dei CPI. Un ulteriore 4% ha riguardato corsi misti con partecipazione di entrambe le categorie di operatori.

La tipologia di attività formativa prevalente ha riguardato i corsi in aula (68% dei casi), seguiti da attività di affiancamento (18%). Altre modalità come scambi di esperienze o formazione a distanza sono state decisamente poco utilizzate.

Nessuno degli interventi realizzati è stato giudicato dagli interessati come inadeguato. Nel 23% dei casi l'intervento formativo è stato reputato come “parzialmente adeguato”, mentre per il restante 77% è stato ritenuto complessivamente “adeguato” e dunque – a giudizio dei responsabili – pienamente rispondente alle necessità dei CPI.