



Rapporto di Valutazione Tematico

I PIANI DI EMPOWERMENT E DI COACHING PER IL PERSONALE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO E DELLE AFOL IN LOMBARDIA

VALUTAZIONE INDIPENDENTE DEL PROGRAMMA OPERATIVO DELLA REGIONE LOMBARDIA FSE 2014-2020

Committente: Regione Lombardia

Indice

1.	IL DISEGNO VALUTATIVO	6
1.1	Le finalità e gli obiettivi della valutazione: ambiti, dimensioni e domande valutative	6
1.2	Modello di analisi e tecniche di valutazione adottati	7
2	IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E L'ATTUAZIONE DEL PIANO DI EMPOWERMENT (CPI1) E DEL PIANO DI COACHING (CPI2) – ANALISI DESK	8
2.1	Le evoluzioni del contesto normativo nazionale e regionale nel corso dell'attuazione dei Piani di Empowerment e di Coaching	8
2.1.1	<i>Il contesto normativo in cui nasce il Piano di Empowerment CPI1</i>	8
2.1.2	<i>Le evoluzioni del contesto normativo nel corso dell'attuazione del Piano di Empowerment</i>	9
2.1.3	<i>Le evoluzioni del contesto normativo tra la conclusione del Piano di Empowerment e l'approvazione del Piano Coaching</i>	13
2.1.4	<i>Le evoluzioni del contesto normativo nel corso dell'attuazione del Piano Coaching</i>	14
2.1.5	<i>Il contesto territoriale</i>	22
2.2	L'attuazione del Piano di Empowerment (CPI1) e i risultati rilevati	25
2.2.1	<i>La strategia e gli obiettivi del Piano di Empowerment</i>	25
2.2.2	<i>L'attuazione del Piano di Empowerment</i>	27
2.2.3	<i>Risultati(output) rilevati per il Piano di Empowerment</i>	31
2.3	L'attuazione del Piano di Coaching e i risultati rilevati	33
2.3.1	<i>La strategia e gli obiettivi del Piano di Coaching</i>	33
2.3.2	<i>L'attuazione del Piano di Coaching</i>	34
2.3.3	<i>Risultati(output) rilevati</i>	36
3	ANALISI QUALI-QUANTITATIVA TRAMITE SURVEY	38
3.1	Il profilo dei partecipanti ai Piani	38
3.1.1	<i>I rispondenti alla rilevazione</i>	38
3.1.2	<i>Background dei partecipanti al Piano di Empowerment e Coaching</i>	38
3.2	Gli esiti sul cambiamento organizzativo dei CPI	39
3.1.3	<i>Gli esiti rilevati sul cambiamento organizzativo</i>	40
3.1.4	<i>Conclusioni sugli esiti di cambiamento organizzativo</i>	46
3.3	Gli esiti sul grado di applicazione delle competenze apprese	47
3.1.5	<i>Metodologia, lettura e interpretazione dei dati</i>	47
3.1.6	<i>Gli esiti rilevati sull'applicazione sul lavoro delle competenze apprese</i>	47
3.1.7	<i>Conclusioni sul grado di applicazione delle competenze apprese</i>	58
3.4	Gli effetti sul sistema professionale e delle competenze	59
3.1.8	<i>Conclusioni sugli esiti nel sistema professionale e delle competenze nei CPI</i>	65
4	L'ANALISI QUALITATIVA DI APPROFONDIMENTO – FOCUS GROUP	66
4.1	Metodologia di analisi	66
4.2	I fattori favorevoli e le criticità emerse	66
4.1	Sintesi delle evidenze emerse dai due focus group	71
5	Conclusioni dell'analisi valutativa e punti di attenzione	72
5.1	Riflessioni di valutazione - analisi desk	72

5.2	Riflessioni di valutazione - analisi quali-quantitativa.....	76
5.2.1	<i>Esiti di cambiamento organizzativo</i>	76
5.2.2	<i>Grado di applicazione delle competenze apprese</i>	77
5.2.3	<i>Esiti nel sistema professionale e delle competenze nei CPI</i>	77
5.3	Riflessioni di valutazione - analisi qualitativa.....	79
5.4	Risposte alle domande valutative	79
5.5	Indicazioni e punti di attenzione.....	81
APPENDICE		83
1.	Elaborati statistici	83
2.	Questionario Survey.....	136

TABELLE

Tabella 1 Distribuzione territoriale CPI in Lombardia 2019	22
Tabella 2 Evoluzione del personale nel periodo 2016-2021	22
Tabella 3 Evoluzione DID nel periodo 2016-2021	22
Tabella 4 Obiettivi specifici e risultati attesi del Piano di coaching	33
Tabella 5 Personale coinvolto nel Piano.....	37
Tabella 6 Nr rispondenti per figura professionale attuale	38
Tabella 7 Partecipazione ai Piani delle differenti figure professionali	39
Tabella 8 Grado di cambiamento osservato nel sistema CPI in seguito al Piano di Empowerment e di Coaching	42
Tabella 9 Frequenza risposte e grado di cambiamento osservato nel sistema del CPI, in seguito al Piano di Empowerment e di Coaching	44
Tabella 10 Frequenza risposte grado di applicazione delle competenze apprese con riferimento alle caratteristiche della formazione	48
Tabella 11 Frequenza risposte grado di applicazione delle competenze apprese con riferimento alle caratteristiche dell'individuo.....	51
Tabella 12 Frequenza risposte grado di applicazione delle competenze apprese con riferimento alle caratteristiche dell'organizzazione	56
Tabella 13 Incidenza del Piano di Empowerment di Coaching sul miglioramento e/o cambiamento del Sistema professionale e delle competenze	63
Tabella 14 Frequenza dell'incidenza del Piano di Empowerment e di Coaching sul miglioramento e/o cambiamento del Sistema professionale e delle competenze	64
Tabella 15 Elementi valutativi riferiti all'analisi desk	75
Tabella 16 Elementi valutativi riferiti all'approfondimento quantitativo	78
Tabella 17 Elementi valutativi riferiti all'approfondimento qualitativo.....	79
Tabella 18 Risposta alla domanda valutativa DV1	79
Tabella 19 Risposta alla domanda valutativa DV2	80
Tabella 20 Risposta alla domanda valutativa DV3	80
Tabella 21 Risposta alla domanda valutativa DV4	81
Tabella 1 Nr rispondenti per figura professionale attuale	83
Tabella 2 Nr Partecipanti ai Piani di Empowerment e Coaching	83
Tabella 3 Genere Partecipanti ai Piani di Empowerment e Coaching	83
Tabella 4 Età Partecipanti ai Piani di Empowerment e Coaching.....	83
Tabella 5 Scolarità Partecipanti ai Piani di Empowerment e Coaching	83
Tabella 6 Anni di servizio nel Sistema dei CPI/AFOL.....	84
Tabella 7 Partecipazione ai Piani delle differenti figure professionali	84
Tabella 8 Percezione del cambiamento osservato dai partecipanti nel Sistema dei CPI/AFOL.....	84
Tabella 9 Fattori di cambiamento in rapporto ai Piani di empowerment e coaching	86
Tabella 10 Fattori di cambiamento in rapporto alla posizione professionale	89
Tabella 11 Fattori di cambiamento in rapporto agli anni di servizio nel sistema del CPI	92
Tabella 12 Percezione della validità dei contenuti del Piano di Empowerment e di Coaching	96
Tabella 13 Percezione della validità dei contenuti del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto ai Piani di empowerment e coaching	96
Tabella 14 Percezione della validità dei contenuti del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto alla posizione professionale	97
Tabella 15 Percezione della validità dei contenuti del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI.....	97
Tabella 16 Percezione del grado di Progettazione e accompagnamento del Piano di Empowerment e di Coaching	98
Tabella 17 Percezione del grado di Progettazione e accompagnamento del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto ai Piani stessi.....	98
Tabella 18 Percezione del grado di Progettazione e accompagnamento del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto alla posizione professionale	99
Tabella 19 Percezione del grado di Progettazione e accompagnamento del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI.....	100
Tabella 20 Percezione dell'Opportunità di utilizzo del Piano di Empowerment e di Coaching	100
Tabella 21 Percezione dell'Opportunità di utilizzo del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto ai Piani stessi.....	101

Tabella 22	Percezione dell'Opportunità di utilizzo del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto alla posizione professionale...	102
Tabella 23	Percezione dell'Opportunità di utilizzo del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI.....	102
Tabella 24	Aspettativa sul cambiamento della performance	103
Tabella 25	Aspettativa sul cambiamento della performance in rapporto ai Piani di empowerment e coaching	103
Tabella 26	Aspettativa sul cambiamento della performance in rapporto alla posizione professionale	104
Tabella 27	Aspettativa sul cambiamento della performance in rapporto agli anni di servizio.....	104
Tabella 28	Percezione del grado di Preparazione dei partecipanti	105
Tabella 29	Percezione del grado di Preparazione dei partecipanti in rapporto ai Piani di Empowerment e Coaching	105
Tabella 30	Percezione del grado di Preparazione dei partecipanti in rapporto alla posizione professionale	106
Tabella 31	Percezione del grado di Preparazione dei partecipanti in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI.....	107
Tabella 32	Percezione del grado di Motivazione al trasferimento	107
Tabella 33	Percezione del grado di Motivazione al trasferimento in rapporto ai Piani di Empowerment e Coaching	108
Tabella 34	Percezione del grado di Motivazione al trasferimento in rapporto alla posizione professionale.....	109
Tabella 35	Percezione del grado di Motivazione al trasferimento in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI.....	110
Tabella 36	Percezione del grado di Capacità personale al trasferimento	111
Tabella 37	Percezione del grado di Capacità personale al trasferimento in rapporto ai Piani di empowerment e coaching	112
Tabella 38	Percezione del grado di Capacità personale al trasferimento in rapporto alla posizione professionale	113
Tabella 39	Percezione del grado di Capacità personale al trasferimento in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI.....	114
Tabella 40	Percezione del grado di Autoefficacia sulla prestazione.....	114
Tabella 41	Percezione del grado di Autoefficacia sulla prestazione in rapporto ai Piani di empowerment e coaching.....	115
Tabella 42	Percezione del grado di Autoefficacia sulla prestazione in rapporto alla posizione professionale	116
Tabella 43	Percezione del grado di Autoefficacia sulla prestazione in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI.....	117
Tabella 44	Percezione del grado di Appoggio dei pari	118
Tabella 45	Percezione del grado di Appoggio dei pari in rapporto ai Piani	118
Tabella 46	Percezione del grado di Appoggio dei pari in rapporto alla posizione professionale	119
Tabella 47	Percezione del grado di Appoggio dei pari in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI.....	120
Tabella 48	Percezione del grado di Supporto dei responsabili.....	121
Tabella 49	Percezione del grado di Supporto dei responsabili in rapporto ai Piani.....	122
Tabella 50	Percezione del grado di Supporto dei responsabili in rapporto alla posizione professionale	123
Tabella 51	Percezione del grado di Supporto dei responsabili in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI	124
Tabella 52	Percezione del grado di Opportunità di utilizzo.....	125
Tabella 53	Percezione del grado di Opportunità di utilizzo in rapporto ai Piani di empowerment e coaching.....	126
Tabella 54	Percezione del grado di Opportunità di utilizzo in rapporto alla posizione professionale	126
Tabella 55	Percezione del grado di Opportunità di utilizzo in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI.....	127
Tabella 56	Percezione del grado di Resistenza / apertura al cambiamento.....	127
Tabella 57	Percezione del grado di Resistenza / apertura al cambiamento in rapporto ai Piani.....	128
Tabella 58	Percezione del grado di Resistenza/apertura al cambiamento in rapporto alla posizione professionale	128
Tabella 59	Percezione del grado di Resistenza/apertura al cambiamento in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI	129
Tabella 60	Giudizio sul raggiungimento delle finalità dei Piani.....	130
Tabella 61	Giudizio sul raggiungimento delle finalità dei Piani in rapporto alla partecipazione ai Piani.....	130
Tabella 62	Giudizio sul raggiungimento delle finalità dei Piani in rapporto alla posizione professionale	130
Tabella 63	Giudizio sul raggiungimento delle finalità dei Piani in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI	131
Tabella 64	Incidenza del Piano di Empowerment e di Coaching sul miglioramento e/o cambiamento del Sistema professionale e delle competenze	131
Tabella 65	Fattori di cambiamento del Sistema professionale e delle competenze in rapporto ai Piani di empowerment e coaching	132
Tabella 66	Fattori di cambiamento del Sistema professionale e delle competenze in rapporto alla posizione professionale.....	133
Tabella 67	Fattori di cambiamento del Sistema professionale e delle competenze in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI	134

FIGURE

Figura 1 Quadro logico del processo di attuazione dei Piani	27
Figura 2 Distribuzione partecipanti per genere.....	38
Figura 3 Distribuzione partecipanti per fascia di età.....	39
Figura 4 Distribuzione partecipanti per titolo di studio.....	39
Figura 5 Anni di servizio dei partecipanti presso CPI/AFOL.....	39
Figura 6 Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo	41
Figura 7 Collaborazione pubblico-privato_reti territoriali	41
Figura 8 Servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo	41
Figura 9 Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza	41
Figura 10 Validità della formazione	49
Figura 11 Progettazione formativa.....	49
Figura 12 Opportunità di utilizzo	52
Figura 13 Aspettativa sul cambiamento della performance.....	52
Figura 14 Preparazione partecipanti.....	53
Figura 15 Motivazione al trasferimento.....	53
Figura 16 Capacità personale al trasferimento.....	54
Figura 17 Autoefficacia sulla prestazione	54
Figura 18 Supporto dei responsabili	57
Figura 19 Opportunità di utilizzo	57
Figura 20 Resistenza/apertura al cambiamento	58
Figura 21 Appoggio dei pari.....	58
Figura 22 CPI1 e CPI2: Finalità raggiunte	60
Figura 23 Piani formativi ed esiti.....	60
Figura 24 Posizione professionale ed esiti.....	60
Figura 25 Disponibilità di nuove competenze finalizzate all'avvio di nuovi servizi	60
Figura 26 Anni di servizio ed esiti	61
Figura 27 Qualificazione del personale, il personale è più competente	61
Figura 28 Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi già esistenti	61
Figura 29 Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza.....	62
Figura 30 Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese	62
Figura 31 Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo.....	62
Figura 32 Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI_AFOL	62
Figura 33 Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività.....	62

1. IL DISEGNO VALUTATIVO

1.1 Le finalità e gli obiettivi della valutazione: ambiti, dimensioni e domande valutative

Come definito nel Piano annuale di valutazione, questo Rapporto Tematico è finalizzato ad approfondire realizzazioni (*output*) e risultati (*outcome*) dei due Piani di Empowerment e di Coaching del personale dei Centri per l'Impiego della Regione Lombardia, oggetto di due convenzioni tra la Regione e il Foromez P.A, finanziate nell'Asse 4 del POR Lombardia 2014-2020.

I Piani nascono con l'obiettivo di *“migliorare l'efficienza e l'efficacia dei Servizi pubblici per il lavoro incidendo sull'organizzazione delle strutture, sui servizi da erogare e sulle competenze del personale impegnato, coerentemente, con le nuove disposizioni del D. Lgs. 150/2015 e con la più recente normativa regionale (L.R. 9/2018) che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI/AFOL e degli uffici del collocamento mirato”*.

L'avvio dei Piani è antecedente alle importanti evoluzioni normative nazionali e regionali e relativi investimenti economici connessi al rafforzamento dei servizi per l'impiego, che hanno accompagnato tutto l'arco di tempo che ne ha visto l'attuazione. L'intento era quello di sviluppare i sistemi gestionali e aggiornare le competenze dei dirigenti/responsabili e degli operatori, attraverso l'allineamento delle conoscenze, l'utilizzo di nuove strumentazioni, la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e l'adeguamento delle competenze chiave degli operatori, molti dei quali neoassunti, così come previsto nella strategia regionale.

I due interventi, concettualmente interrelati, costituiscono l'oggetto del presente approfondimento tematico. Considerato l'arco temporale nel quale si inseriscono, si è tenuto conto anche di come la condizione congiunturale di questi ultimi anni, sia dal punto di vista normativo e strategico, sia da quello dell'impatto della crisi epidemiologica del COVID 19 ne hanno eventualmente condizionato le modalità di attuazione.

Il risultato finale atteso in termini di policy può essere valutato con riferimento a tre ambiti:

1. cambiamenti nell'organizzazione (allocazione coerente delle risorse umane, miglioramento relazioni interne, nuove procedure adottate, ecc.);
2. miglioramento delle prestazioni di dirigenti e operatori;
3. miglioramento nella qualità dei servizi erogati.

Al fine di fornire risposte mirate sui tre ambiti di valutazione nei tempi definiti, la progettazione e l'attuazione dell'indagine tiene conto della tempistica a disposizione per la restituzione dei risultati. Nello specifico, il presente approfondimento tematico intende fornire una risposta alle seguenti domande di valutazione:

1. Modifiche organizzative e della governance dei CPI

DV1) Piano di Empowerment e Piano di Coaching in che modo ed in che misura hanno cambiato/stanno cambiando l'organizzazione delle strutture anche in termini di procedure, la gamma e la qualità dei servizi erogati e le competenze del personale?

2. Utilità per il personale dei CPI dei Piani di Empowerment e di Coaching

DV2) Piano di Empowerment e Piano di Coaching sono stati/sono utili per rafforzare le competenze del personale?

DV3) Le competenze acquisite attraverso i Piani di Empowerment e di Coaching quanto sono coerentemente applicate nell'esercizio del ruolo nei CPI?

3. Realizzazioni e risultati conseguiti per i CPI dai Piani di Empowerment e di coaching

DV4) Il Piano di empowerment e il piano di Coaching – considerati nell'insieme del Piano di rafforzamento dei CPI hanno prodotto risultati osservabili nel sistema professionale e delle competenze?

1.2 Modello di analisi e tecniche di valutazione adottati

Sulla base delle domande valutative le metodologie adottate e il modello di analisi ed interpretazione dei dati comprendono:

- a) **Ricognizione e analisi desk** finalizzata alla ricostruzione degli interventi sia in termini di analisi del contesto all'interno del quale sono stati realizzati, sia con riferimento alle modalità attuative e agli output realizzati;
- b) **Rilevazione e analisi quali-quantitativa** finalizzata a identificare la percezione dei partecipanti in ordine ai risultati raggiunti dai due Piani di Empowerment e Coaching. In particolare, le dimensioni osservate riguardano:
 - i. I cambiamenti percepiti relativamente all'assetto organizzativo e della governance dei CPI;
 - ii. I risultati conseguiti in termini di utilità delle competenze apprese e, in particolare, del grado di applicazione sul lavoro delle stesse;
 - iii. Gli effetti conseguiti, percepiti come tali dai partecipanti, sul sistema professionale e delle competenze delle risorse umane del sistema dei CPI.

La rilevazione è stata realizzata attraverso un questionario strutturato, somministrato via web con la metodologia CAWI, ai partecipanti ai Piani Empowerment e Coaching (coordinatori provinciali, responsabili e operatori dei CPI). Il questionario è strutturato in sezioni autoconsistenti, ossia ogni sezione ha una specifica dimensione da indagare. La prima sezione è relativa all'anagrafica e background dei partecipanti; la seconda indaga la percezione dei partecipanti rispetto a specifici aspetti del cambiamento organizzativo e di governance nell'ambito del CPI di riferimento; la sezione tre è la più ampia in termini di fattori rilevati ed ha la finalità di indagare sull'utilità degli apprendimenti appresi in termini di effettiva applicazione sul lavoro.

Il processo di trasferimento degli apprendimenti sul lavoro è trattato da un'ampia letteratura internazionale. Il modello concettuale e metodologico di riferimento adottato è quello più recente proposto da Holton e collaboratori, i quali parlano di "*transfert system*", cioè l'insieme dei fattori individuali, del programma formativo e dell'organizzazione che influenzano il trasferimento nei contesti di lavoro. La tesi principale del modello è che gli esiti di un processo formativo sono strettamente legati alle capacità degli individui, al livello motivazionale e alle influenze del contesto organizzativo. Queste tre dimensioni sono considerate su tre livelli: l'apprendimento, la performance individuale e la performance organizzativa. La terza sezione del questionario che indaga il *transfert learning* si compone di fattori e items ripresi dal modello di Holton concretizzato nel relativo strumento, il *Learning Transfert System Inventory (LTSI)*, Il LTSI è essenzialmente un questionario progettato per indagare il sistema di variabili che hanno influenzato il trasferimento di apprendimento. Lo scopo del LTSI è valutare tutti i fattori che influenzano il trasferimento dell'apprendimento dall'evento formativo al luogo di lavoro. Questi includono: a) Fattori sulla persona/individuo; b) Fattori legati alla formazione; c) Fattori a livello di organizzazione. Al modello originario sono stati apportati adattamenti dovuti allo specifico oggetto e contesto di indagine, in particolare sulla terminologia/linguaggio di alcuni items e sono stati esclusi alcuni items non adatti all'oggetto di indagine.

L'analisi quantitativa del questionario si concretizza in elaborazioni statistiche descrittive che riportano le caratteristiche di base dei dati raccolti, descrivendo ciò che si osserva e ciò che i dati evidenziano nei loro tratti essenziali. In sostanza essa si focalizza su tre principali aspetti: a) *la descrizione e la forma della distribuzione*; b) *la posizione o tendenza centrale*; c) *la variabilità o dispersione*. Ove possibile si procederà all'analisi multivariata per lo studio delle correlazioni fra variabili.

- c) **Analisi qualitativa tramite focus group** finalizzata ad approfondire aspetti di processo non rilevabili dal questionario e dall'analisi desk, oltre che rilevare aspetti di attenzione su specifiche criticità a loro volta segnalate nella fase iniziale dei Piani. I partecipanti sono testimoni privilegiati coinvolti nell'attuazione dei Piani a livello provinciale.

2 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E L'ATTUAZIONE DEL PIANO DI EMPOWERMENT (CPI1) E DEL PIANO DI COACHING (CPI2) – ANALISI DESK

2.1 Le evoluzioni del contesto normativo nazionale e regionale nel corso dell'attuazione dei Piani di Empowerment e di Coaching

Un elemento che caratterizza in maniera peculiare il percorso seguito dai Piani di Empowerment e di Coaching è l'evoluzione di diversi fattori di contesto nell'arco temporale dal 2018 al 2022, durante il quale si sono svolte le diverse attività previste. Una disamina di tale evoluzione è, pertanto, indispensabile come premessa per una valutazione corretta degli interventi, che hanno dovuto via via adeguarsi e adattarsi alle esigenze nuove che stavano emergendo.¹ Questi fattori sono riconducibili a tre aspetti (ai quali si aggiunge l'impatto del Covid19): i mutamenti normativi nazionali, l'evolvere della strategia regionale in relazione alle risorse assegnate e ai vincoli derivanti dai LEP e dalle modalità di attuazione dei programmi, l'evoluzione del contesto dei singoli Centri per l'impiego, sia sotto il profilo organizzativo, sia per le dotazioni di personale, infrastrutture, strumenti operativi, sia con riferimento alle modifiche di attività e servizi erogati, nel sistema di rete dei servizi pubblici e nella rete pubblico-privata formata dai CPI/AFOL e dagli operatori accreditati a livello regionale.

2.1.1 Il contesto normativo in cui nasce il Piano di Empowerment CPI1

Nel periodo di attuazione del Piano, dal 22/12/2017 al 28/02/2019, il contesto normativo si caratterizza per una estrema liquidità e un continuo proliferare di elementi di innovazione. Una molteplicità di atti normativi e regolamentari, di livello nazionale e regionale, sono intervenuti, nel corso del 2018, a normare e indirizzare le politiche pubbliche per il lavoro e l'occupazione e, in particolare, i servizi pubblici per l'impiego.

Questa caratterizzazione del contesto ha costituito una opportunità unica per intervenire tempestivamente, con modalità *adhocratiche*, sulle conoscenze degli operatori e sulle procedure organizzative per far fronte alle nuove istanze normative, facendo del Piano stesso una leva di innovazione e strumento di "anticipazione" delle criticità. Al tempo stesso, la medesima caratterizzazione, nel rendere fluido il contesto, ha costituito un elemento di estrema incertezza in ragione della velocità dei cambiamenti che, seppur prevedibili, si sono succeduti rapidamente.

Il Progetto esecutivo del Piano è approvato con lo schema di Convenzione il 18 dicembre 2017. L'ambito di intervento è costituito dai servizi pubblici per l'impiego il cui assetto e le cui competenze, al momento della sottoscrizione della Convenzione, sono normate:

- (I) a livello nazionale dal D. Lgs. n. 150 del 14/09/2014 recante Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183 e dalla L. n. 56 del 07/04/2014 Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni;
- (II) a livello regionale, dalla LR n. 22 del 28/09/2006, recante. *Il mercato del lavoro in Lombardia e smi*, e dalle LLRR n. 19 del 08/07/2015 e n. 32 del 12/10/2015 attuative della L. n. 56/2014 (cd "legge Delrio"), nonché dalla LR n. 30 del 05/10/2015 che recita "Qualità, innovazione e internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia. Modifiche alle ll.rr. 19/2007 sul sistema di istruzione e formazione e 22/2006 sul mercato del lavoro".

Sulla base della normativa vigente, i servizi per il lavoro in Lombardia presentano alcuni elementi fortemente connotanti: **(1) la delega delle funzioni afferenti al mercato del lavoro e alla gestione dei Centri per l'impiego che resta confermata in capo alle Province e alla Città metropolitana,**

¹ Ci si limita qui ai principali riferimenti. Molti elementi, in particolare relativi a compiti e procedure dei CPI e alla loro evoluzione, si ritrovano ben descritti anche nella documentazione Formez relativa alla mappatura preliminare agli interventi.

(2) la stretta cooperazione tra sistema pubblico dei servizi per il lavoro e sistema privato, (3) il sistema dote.

Con riferimento alle competenze in materia di servizi per il lavoro, infatti, ai sensi della predetta LR n. 19/2015, “**restano confermate in capo alle province**, anche al fine di conseguire le finalità di cui all’articolo 1, comma 89, della legge 56/2014, **le funzioni già conferite** alla data di entrata in vigore della presente legge, ad esclusione di quelle in materia di agricoltura, foreste, caccia e pesca, di cui all’allegato A, che sono trasferite alla Regione”. Successivamente, tale legge regionale viene modificata con la LR 32/2015 che dispone, all’art. 2, che “La Città metropolitana esercita [...] le funzioni già conferite dalla Regione alla Provincia di Milano” fatte salve le competenze trasferite alla Regione di cui all’allegato A della LR 19/2015.

La forte cooperazione pubblico-privato rappresenta un tratto distintivo del modello Lombardia che viene in rilievo già con la LR 22/2006, in particolare con gli artt. 12 e 13, che ha consentito di rispondere in maniera capillare ai fabbisogni espressi dall’utenza. Tale assetto viene rafforzato con la LR 30/2015 che, modificando la LR 22/2006, introduce il **sistema dote** nelle politiche attive del lavoro, vale a dire uno “*strumento di destinazione delle risorse finanziarie alla persona, spendibile per la fruizione di servizi di formazione professionale e di accompagnamento al lavoro, secondo il profilo personale di occupabilità [...] erogati dagli operatori di cui all’articolo 12 e [...] rimborsati a risultato utile*”. Sia i Centri per l’Impiego (CPI), dunque, che i soggetti privati accreditati svolgono un ruolo attivo nell’erogazione dei servizi e nell’esercizio delle funzioni e degli obblighi in materia di politiche attive del lavoro. Tale modello fa perno sulla responsabilizzazione degli operatori privati accreditati nelle attività connesse alla presa in carico dei disoccupati.

Si tratta di un modello che ha prodotto buoni risultati e garantito una organizzazione dei servizi per il lavoro rispondente alle esigenze dei diversi territori. Gli enti di area vasta hanno organizzato i servizi al lavoro con uffici interni all’Amministrazione, gestiti mediante proprio personale. I territori di Milano e Monza Brianza, sulla base delle previsioni della LR 22/2006, hanno organizzato l’erogazione dei servizi al lavoro attraverso aziende speciali, ai sensi del TUEL 267/2000, denominate AFOL–Agenzia per la Formazione, l’Orientamento e il Lavoro, create nell’ottica di razionalizzare la filiera dei servizi per la formazione e il lavoro. Per una parte del territorio della Città metropolitana di Milano, i servizi sono gestiti da una società consortile, Eurolavoro, con partecipazione maggioritaria della Città metropolitana di Milano. Tali soggetti svolgono formalmente le funzioni di CPI mediante l’affidamento di contratti di servizio da parte della Città metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza.

Si richiama, da ultimo, la Convenzione sottoscritta a partire dal 2015 (annualità 2016) da Regione Lombardia con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, relativa alla modalità di gestione dei Servizi per l’Impiego, si conferma l’assetto vigente con la gestione dei Centri per l’Impiego in capo alla città metropolitana e agli enti di area vasta con una previsione del coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati accreditati da Regione Lombardia. L’assetto resta invariato anche con l’entrata in vigore delle nuove disposizioni, di cui alla Circolare ANPAL 1/2017 sulla DID on line e il meccanismo di conferma, nonché in reazione alla conseguente stipula del Patto di Servizio Personalizzato, coniugando la titolarità dei procedimenti amministrativi da parte dei Centri per l’Impiego pubblici con la presenza di soggetti privati nella erogazione dei servizi.

2.1.2 Le evoluzioni del contesto normativo nel corso dell’attuazione del Piano di Empowerment

La riforma introdotta dal D. Lgs. 150/2015 ha ridisegnato i servizi e riconosciuto un ruolo di grande rilievo ai Centri per l’Impiego pubblici nella gestione delle politiche del lavoro e si è incentrata sul rafforzamento della condizionalità, sulla stipula di un Patto di Servizio Personalizzato, sulla profilazione qualitativa dell’utenza, sulla standardizzazione dei servizi e sulla definizione dei livelli essenziali delle prestazioni.

Da dicembre 2017 si susseguono una serie di interventi normativi e regolamentari che cambiano lo scenario di partenza anche, per alcuni elementi, in maniera sostanziale.

Sulla base del combinato disposto dell'art. 15 del Decreto-Legge n. 78 del 19 giugno 2015², convertito con modificazioni dalla L. n. 125 del 6 agosto 2015, recante disposizioni urgenti in materia di enti territoriali, e dell'art. 24, co. 2, del D. Lgs. 150/2015³, il 21/12/2017 la Conferenza Unificata Stato Regioni approva il **Piano di**

La Convenzione per l'affidamento del **Piano di Empowerment del personale dei CPI della Regione Lombardia** è approvata con **DGR X/7589 del 18/12/2017** e sottoscritta il successivo 22 dicembre. Il Piano è stato finanziato con una autorizzazione di spesa pari a 1.200.000,00 EUR a valere sul POR FSE 2014-2020, ASSE IV Capacità istituzionale e amministrativa, Obiettivo specifico 11.3 Miglioramento delle prestazioni della PA, Azione 11.3.3.

Rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro (Repertorio Atti n. **185/CU del 21/12/2017**). Il Piano ha l'obiettivo di rafforzare il coordinamento delle politiche del lavoro e la loro gestione sul territorio e prevede una serie di interventi tra cui il rafforzamento degli organici con l'immissione di 1.600 nuove unità di personale; la formazione per il personale; lo sviluppo dei servizi alle imprese; il miglioramento di determinati strumenti quali la profilazione, standard di servizio e standard di costo, determinazione delle modalità operative e dell'ammontare dell'Assegno di Ricollocazione; interventi per la maggiore integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche sociali; il potenziamento e l'integrazione dei sistemi informativi in uso sul territorio nazionale integrando un portale nazionale di registrazione dei disoccupati, un protocollo di scambio con INPS, un sistema informativo per la formazione professionale, il fascicolo del lavoratore,

A fine 2017 viene, inoltre, emanata la **L. 205/2017 (Legge di Bilancio 2018)** che prevede il trasferimento nei ruoli regionali del personale dipendente delle Città metropolitane e delle Province in servizio presso i Servizi al lavoro allo scopo di *“completare la transizione in capo alle regioni delle competenze gestionali in materia di politiche attive del lavoro esercitate attraverso i centri per l'impiego e di consolidarne l'attività a supporto della riforma delle politiche attive del lavoro di cui al D. Lgs. 14 settembre 2015, n. 150, nel rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni definiti ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150”* (art. 1, co. 793). Stabilisce, inoltre, che le Regioni debbano provvedere all'inquadramento entro il 30 giugno 2018. Fino a tale data, le Province e le Città Metropolitane continuano a svolgere le attività di gestione del personale, anticipando gli oneri secondo modalità stabilite con apposite convenzioni, sottoscritte secondo uno schema approvato in sede di Conferenza unificata.

A inizio 2018, sono emanati 2 Decreti ministeriali, dei quali uno contenente indicazioni di rilevante impatto per le attività dei Centri per l'Impiego:

- il **Decreto Ministeriale n. 3 del 11/01/2018** che definisce i criteri di **accreditamento** dei servizi per il lavoro secondo i principi individuati dall'art. 12 del D. Lgs. 150/2015 e dall'art. 7 del D. Lgs. 276 del 2003;
- il **Decreto Ministeriale n. 4 del 11/01/2018** che definisce le Linee di indirizzo triennali in materia di politiche dell'azione in materia di politiche attive, la specificazione dei **livelli essenziali delle**

² (Art. 15, co. 1) Allo scopo di garantire livelli essenziali di prestazioni in materia di servizi e politiche attive del lavoro, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, le regioni e le province autonome, definiscono, con accordo in Conferenza unificata, un piano di rafforzamento dei servizi per l'impiego ai fini dell'erogazione delle politiche attive mediante l'utilizzo coordinato di fondi nazionali e regionali, nonché dei programmi operativi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo e di quelli cofinanziati con fondi nazionali negli ambiti di intervento del Fondo Sociale Europeo, nel rispetto dei regolamenti dell'Unione europea in materia di fondi strutturali.

³ (Art. 14, co.2) Allo scopo di garantire il finanziamento dell'assegno di ricollocazione, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, previa verifica delle compatibilità finanziaria e dell'assenza di nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica da parte del Ministero dell'economia e delle finanze, le regioni e le province autonome, definiscono, con intesa in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, un piano di utilizzo coordinato di fondi nazionali e regionali, nonché dei programmi operativi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo e di quelli cofinanziati con fondi nazionali negli ambiti di intervento del Fondo Sociale Europeo, nel rispetto dei regolamenti dell'Unione Europea in materia di fondi strutturali.

prestazioni da erogare su tutto il territorio nazionale (Allegato B al DM), i **tempi di convocazione** delle diverse tipologie di utenti ai CPI.

Con **DGR n. X/7760 del 12/01/2018**, recante Determinazioni in ordine alla collaborazione con ANPAL e ANPAL servizi, la Giunta regionale dà mandato alla Direzione competente alla sottoscrizione della Convenzione per il Piano di

Con **nota prot. n. RM-U-0000767/18 del 12/01/2018**, il Foromez trasmette al Dipartimento Formazione e Lavoro della Regione Lombardia il Piano di Lavoro integrato, secondo quanto stabilito dalla Convenzione, che sviluppa i temi e le modalità di attuazione del progetto Empowerment.

Rafforzamento SPI a valere sul POC SPAO, alla sottoscrizione della Convenzione con ANPAL per l'attuazione dell'Assegno di Ricollocazione e alla sottoscrizione della Convenzione di collaborazione con ANPAL Servizi per la realizzazione interventi in ambito regionale destinati al supporto dei servizi al lavoro e alla transizione scuola lavoro. La Convenzione POC SPAO concerne il piano di rafforzamento che avrà come obiettivi (i) il potenziamento del capitale umano dei servizi pubblici per l'impiego, (ii) l'implementazione di un sistema di pianificazione, monitoraggio, controllo e valutazione delle risorse e dei risultati, (iii) il potenziamento dei sistemi informativi, dell'interoperabilità e delle infrastrutture. La Convenzione ANPAL prevede la sperimentazione dell'Assegno di Ricollocazione come politica nazionale da erogarsi attraverso i Cpl. La Convenzione con ANPAL Servizi prevede supporto agli operatori dei CPI per diverse categorie di servizi (AdR, servizi alle imprese, crisi aziendali, soggetti svantaggiati), attraverso attività di informazione, di affiancamento e la disponibilità di strumenti e procedure utili. Prevede, inoltre, attività di supporto a favore del sistema duale, dell'alternanza scuola-lavoro, della transizione al lavoro per i giovani, delle attività di orientamento e placement nella istruzione post-diploma.

Con **DGR X/7762 del 17/01/2018**, tenuto conto delle disposizioni di cui alla predetta L. 205/2017, Regione Lombardia **approva le linee di indirizzo per il funzionamento dei servizi per il lavoro**, stabilendo che, nella fase transitoria e fino alla completa definizione del modello regionale dei servizi per il lavoro attuativo del D.Lgs. 150/2015, le Province e la Città Metropolitana continuano a gestire le funzioni relative ai servizi per il lavoro nel quadro dell'organizzazione dei servizi previsto dalla vigente LR.22/2006. **La Regione mantiene e rafforza il proprio ruolo di coordinamento** tenendo conto del livello di servizio da assicurare sul territorio regionale, in coerenza con i LEP e sulla base dei dati relativi ai flussi di persone che rilasciano la Dichiarazione di Immediata Disponibilità (DID) e sottoscrivono il Patto di Servizio Personalizzato (PSP); del personale necessario a garantire i servizi; dell'esigenza di razionalizzare l'organizzazione dei servizi e di renderne omogenea l'erogazione sul territorio assicurando l'integrazione delle procedure di lavoro in un sistema informativo unitario.

Nel mese di **aprile 2018**, entra in funzione il **portale regionale SIUL-Sistema Informativo Unitario Lavoro**. Regione Lombardia, ha deciso di investire in un unico sistema informativo, il SIUL, prevedendo la graduale dismissione dei SINTESI provinciali. Il SIUL prevede la gestione:

- dello stato di disoccupazione (integrazione tra DID, COB, PSP);
- delle informazioni su percorsi di politica attiva del lavoro;
- delle Comunicazioni Obbligatorie;
- degli ulteriori procedimenti amministrativi dei CPI.

Il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali provvede alla emanazione di un nuovo Decreto, il **DM n. 42 del 10/04/2018**, che definisce l'**offerta di lavoro congrua** ai sensi degli artt. 3 e 25 del D.Lgs. 150/2015, in base ai seguenti principi: a) coerenza tra l'offerta di lavoro e le esperienze e competenze maturate; b) distanza del luogo di lavoro dal domicilio e tempi di trasferimento mediante mezzi di trasporto pubblico; c) durata dello stato di

Il **29 maggio 2018** il FORMEZ, con **nota prot. RM-U-0007962**, trasmette a Regione Lombardia il **Piano Operativo** nel quale sono dettagliate le azioni sul campo in coerenza con le attività previste nel progetto approvato, a seguito delle interlocuzioni e del confronto attivato con le strutture competenti di Regione Lombardia.

disoccupazione, cui si aggiunge, per i soggetti percettori di indennità ex art. 21 del D.Lgs. 150/2015 anche l'entità della retribuzione dell'offerta di lavoro.

Il Decreto stabilisce, inoltre le modalità di funzionamento dei meccanismi di condizionalità da applicare a seguito della mancata accettazione di una offerta congrua ai sensi del Decreto medesimo.

La Regione Lombardia approva la **LR n. 9 del 04/07/2018** recante Modifiche alla legge regionale 28 settembre 2006, n. 22 "Il mercato del lavoro in Lombardia". Tale Legge disciplina la nuova organizzazione dei servizi al lavoro in Lombardia alla luce delle disposizioni del D.Lgs 150/2015 prevedendo:

- ✓ lo svolgimento da parte della Regione di funzioni di indirizzo, programmazione e coordinamento in materia di centri per l'impiego, compreso il collocamento dei disabili di cui alla legge n. 68/1999, assicurando il mantenimento di adeguati livelli di servizio, coerentemente agli indirizzi nazionali;
- ✓ il mantenimento in capo alle Province e alla Città metropolitana di Milano delle competenze relative al mercato del lavoro e alla gestione dei centri per l'impiego e la permanenza del personale nei ruoli delle province e della Città metropolitana di Milano. La legge prevede la delega dell'esercizio di funzioni relative a specifici procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei centri per l'impiego (elencati nell'allegato A) e al collocamento mirato⁴.

Il nuovo sistema dei servizi al lavoro non fa infatti venir meno la possibilità per la Regione di organizzare, secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza di cui all'art. 118 Costituzione, l'esercizio delle proprie funzioni coinvolgendo le province e la Città metropolitana di Milano.

Le Province e la Città metropolitana possono avvalersi delle aziende speciali di altri enti strumentali o di società a capitale pubblico già costituiti alla data del 31.12.2017, con cui hanno sottoscritto specifici contratti di servizio, e stipulare convenzioni per prevedere reciproche forme di avvalimento dei dirigenti responsabili dei rispettivi uffici.

I centri per l'impiego e gli uffici di collocamento mirato sono inclusi nella rete degli operatori, prevedendone l'iscrizione di diritto nell'albo degli operatori accreditati con la denominazione rispettivamente di Centri per l'Impiego e di Uffici del Collocamento Mirato della Lombardia. Questo regime speciale di accreditamento tiene conto del nuovo ruolo assegnato dal d.lgs. 150/2015 ai centri per l'impiego.

Nell'Allegato A della Legge 9 sono elencati i procedimenti connessi alla gestione dei centri per l'impiego di competenza delle province e della Città metropolitana di Milano. Nell'Allegato B sono invece elencati i centri per l'impiego esistenti alla data di entrata in vigore della legge, per un **totale di 63 CPI**.

Con la **DGR n. 854 del 26/11/2018** recante *Attuazione della LR 9/2018: Indirizzi per la gestione dei CPI in Lombardia*, la Regione, considerato che la LR n. 9/2018 ha significativamente innovato il quadro normativo, con particolare riferimento alla governance dei servizi per il lavoro, alla gestione dei relativi procedimenti e attività e all'inquadramento del personale, adotta gli **Indirizzi regionali per la gestione dei Centri per l'Impiego**.

L'Allegato 1 della DGR 854/2018 sottolinea, nell'ambito degli indirizzi sulle modalità operative per assicurare l'omogenea erogazione e la qualità dei servizi sul territorio regionale, il ruolo svolto dal

il 13/12/2018, con Decreto 18727, Regione Lombardia autorizza la **proroga delle attività del Piano di Empowerment**, previste in scadenza al 31/12/2018, fino al **28/02/2019**.

⁴ Con la Legge di Bilancio 2019, in particolare i co. 270 e ss. dell'art. 1, si modifica la L. 205/2017 consolidando la scelta di Regione Lombardia con riferimento all'organizzazione dei servizi pubblici per il lavoro e consentendo, nell'ambito delle deleghe delle funzioni trasferite con apposite leggi regionali, la permanenza del personale già inquadrato nei ruoli delle città metropolitane e delle province.

percorso avviato con Formez nel formare il personale su temi come la necessità di omogeneizzare procedimenti amministrativi specifici.

2.1.3 Le evoluzioni del contesto normativo tra la conclusione del Piano di Empowerment e l'approvazione del Piano Coaching

Poco prima della conclusione del Progetto Empowerment (29 febbraio 2019) viene approvato il **DL 4 del 28 gennaio 2019** (convertito con modificazioni dalla L. n. 26/2019) recante **Disposizioni urgenti in materia di Reddito di Cittadinanza (RdC)** e di pensioni che è destinato a produrre un notevole impatto sulle attività e sull'organizzazione dei Centri per l'Impiego. Per la sua attuazione è stato, infatti, necessario, come evidenzia la Corte dei conti⁵, procedere allo stanziamento di risorse aggiuntive sia rispetto alla L. di Bilancio 2019, sia rispetto alle ulteriori risorse stanziato dallo stesso DL 4/2019 per le nuove assunzioni di personale da porre in essere a partire dal 2020. Come vedremo, la sua attuazione, comporterà l'adozione di diversi atti normativi e regolamentari e un importante impatto sulle attività dei Centri per l'Impiego.

Tali risorse aggiuntive sono state stanziato con **Decreto Ministeriale MLPS n. 74 del 28 giugno 2019**. Il provvedimento adotta il **Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro**, approvato in Conferenza Stato-Regioni il 17 aprile 2019 per l'attuazione del Reddito di cittadinanza. Una parte di queste risorse è stata destinata alla contrattualizzazione dei Navigator da parte di ANPAL Servizi a supporto della gestione del programma all'interno dei Centri per l'Impiego a livello nazionale. Il Piano pone l'attenzione sulla necessità di una crescita professionale degli operatori connessa ad un incremento degli organici e a un rinnovamento delle strutture. Il progetto segna la conclusione di un lungo negoziato tra il livello centrale e le amministrazioni regionali teso a coniugare gli aspetti attuativi del provvedimento in materia di reddito di cittadinanza, impattanti sui sistemi territoriali, con l'obiettivo prioritario ed imprescindibile di garantire una nuova governance dei servizi pubblici per l'impiego maggiormente ancorati a principi di project management, di case management degli utenti e di condizionalità delle prestazioni.

Sempre nel 2019, con la **Circolare ANPAL nr. 1 del 23/07/2019** sono definite le **Regole relative allo stato di disoccupazione alla luce del DL n. 4/2019**. Si tratta di una circolare rilevante dal punto di vista dei chiarimenti necessari alla luce delle disposizioni sullo stato di disoccupazione derivanti dal combinato disposto di cui al D.Lgs 150/2015 e al DL 4/2019.

Al fine di assicurare omogeneità di trattamento su tutto il territorio nazionale, con **Accordo in sede di Conferenza Unificata, Rep. Atti 88/CU del 01 agosto 2019**, sono definiti principi e criteri generali da adottarsi, da parte dei servizi competenti, in sede di **valutazione degli esoneri dagli obblighi connessi alla fruizione del RdC** ai sensi del co. 3 dell'art. 4, rubricato Patto per il lavoro e Patto per l'inclusione sociale, del DL 4/2019, nonché le modalità di comunicazione ai CPI e ai Comuni, da parte dei beneficiari, delle cause di esonero e le modalità di convocazione dei beneficiari da parte dei CPI e dei Comuni.

Sempre con riferimento al RdC, con **DM 108 MLPS del 02/09/2019** l'Autorità competente stabilisce i dati e le modalità di trattamento degli stessi attraverso il **sistema informativo RdC** e le piattaforme componenti, incluso le modalità di individuazione delle platee dei beneficiari, nonché la struttura della piattaforma RdC per il Patto per il lavoro e per il Patto per l'inclusione sociale. In allegato al DM sono approvati i criteri per la distinzione delle platee tra CPI e Comuni e per l'individuazione degli esclusi dall'ambito di applicazione della condizionalità RdC (Allegato 1) e il Piano tecnico di attivazione del sistema informativo RdC.

In attuazione del DM n. 74 MLPS del 28 giugno 2019, con riferimento al Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro, la Regione Lombardia, con **Deliberazione XI/2342 del 30/10/2019** che approva la Nota di aggiornamento al documento di economia e finanza regionale (DEFR 2019), sancisce, tra l'altro, l'impegno della Giunta (Missione 15-Politiche per il Lavoro e la Formazione Professionale) per l'attuazione della riforma dei servizi pubblici

⁵ Corte dei conti, Sezione Centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato, Relazione sul Funzionamento dei Centri per l'Impiego nell'ottica dello sviluppo del mercato del lavoro, approvata con Deliberazione del 29/07/2021

per l'impiego valorizzando la rete degli operatori accreditati e dei Centri pubblici per l'impiego. La Missione, sulla direttrice "Organizzazione del mercato del lavoro", impegna la Regione sull'implementazione del Sistema Informativo Unitario della Lombardia per le politiche attive, in cooperazione con il sistema nazionale, e sul Piano straordinario di potenziamento dei servizi all'impiego, definito d'intesa con l'Amministrazione Centrale, che consentirà l'immissione di un consistente contingente di personale, a tempo determinato e indeterminato, in maniera adeguata ai fabbisogni sia sul versante del personale, sia su quello delle competenze, del rispetto dei LEP (ai sensi del DM 4/2018) e del reddito di cittadinanza, come previsto dalla L.26/2019.

L'11 novembre 2019, con **Deliberazione XI/2389**, la Giunta regionale della Lombardia, alla luce delle disposizioni di cui al DM 74/2019, adotta il **Piano regionale di potenziamento dei Centri per l'Impiego**, con una dotazione prevista di 111,8 milioni EUR.

Il Piano recepisce le indicazioni formulate dalla Corte dei conti, Sezione regionale di controllo per la Lombardia, nella relazione finale "Indagine di controllo sulla gestione dei Centri per l'Impiego (Cpl)", assunta con deliberazione in adunanza pubblica il 19 giugno 2019, in merito alla copertura omogenea dei LEP sul territorio e alla garanzia di erogazione di tutti i LEP previsti, assunzioni rapide, formazione del personale, sistemi informativi efficienti ed efficaci.

In particolare, il Piano prevede investimenti a favore dei Cpl sia sul piano organizzativo che infrastrutturale, ricomprendendo tutte quelle aree di miglioramento dei CPI volte a garantire la copertura dei livelli essenziali delle prestazioni e a permettere ai CPI di accogliere i neoassunti dai relativi concorsi. In particolare, sono 3 gli obiettivi del Piano: (1) Potenziare il capitale umano dei servizi pubblici per l'impiego; (2) Implementare un sistema di pianificazione, monitoraggio, controllo e valutazione delle risorse e dei risultati; (3) Potenziare i sistemi informativi, l'interoperabilità e le infrastrutture.

Ancora una volta con l'obiettivo di supportare i Centri per l'Impiego nella gestione delle attività riferite al RdC, con **Circolare n. 3 del 15/11/2019 ANPAL** fornisce le prime "istruzioni operative per l'attuazione da parte dei Centri per l'Impiego delle disposizioni di cui al DL 28 gennaio 2019, n. 4, convertito, con modificazioni, dalla L. 28 marzo 2019, n. 26" precisando le persone tenute all'obbligo e i casi di esonero, gli obblighi in capo ai beneficiari e le sanzioni derivanti dal mancato rispetto di tali obblighi, i compiti dei Cpl, gli esiti della mancata accettazione dell'offerta congrua, la verifica del giustificato motivo. Il **02/12/2019** il Comitato per i ricorsi di condizionalità, già costituito con deliberazione del Consiglio di Amministrazione di ANPAL n. 18 del 26/07/2017, ai sensi dell'art. 21, co. 12 del D. Lgs. 150/2015, adotta la **Delibera n. 54 recante "Criteri adottati nella valutazione dei ricorsi dal Comitato per i ricorsi di condizionalità"** di cui all'art. 21, comma 12, del Decreto legislativo 14 settembre 2015 n. 150, con la quale rende noti, sulla base delle esperienze della prima fase di attuazione, i criteri cui il Comitato si attiene nella valutazione dei ricorsi con riferimento, in particolare, alla modalità di convocazione degli utenti da parte dei Cpl, ai provvedimenti sanzionatori dei Cpl, ai termini per la presentazione del ricorso, al giustificato motivo, ai termini e alla modalità di comunicazione del giustificato motivo, all'informativa agli utenti.

2.1.4 Le evoluzioni del contesto normativo nel corso dell'attuazione del Piano Coaching

Al momento dell'avvio del Piano di Coaching ci sono dunque in campo 2 grandi interventi, il primo riferito al **Reddito di Cittadinanza**, il secondo al **Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego**.

La Convenzione, che prevede una durata delle attività dal 18/03/2020 al 31/12/2021, viene sottoscritta il 03 marzo 2020, proprio qualche giorno prima che l'intero Paese entrasse nella crisi determinata dalla pandemia COVID-19 con le conseguenze note in termini di lockdown e limitazione della mobilità.

Lo schema di Convenzione tra Regione Lombardia e Fornez PA per la realizzazione del Progetto Piano di Coaching del personale dei Centri per l'Impiego della Regione Lombardia a valere sull'Asse IV del POR FSE 2014-2020, Azione 11.3.3 è approvato dalla Giunta Regionale con **Deliberazione n. XI/2832 del 10/02/2020**.

Il **Piano Operativo**, che tiene conto delle difficoltà di operatività connesse alla pandemia e alle sue conseguenze, viene trasmesso da Formez a Regione Lombardia il **03 settembre 2020**.

Con **Deliberazione XI/3748 del 30/10/2020** recante Nota di aggiornamento al DEFR 2020, la Giunta regionale prende atto degli effetti causati dalla crisi COVID-19, quantifica in 150.000 i posti di lavoro persi nel primo quadrimestre del 2020, di cui il 97% imputabili al lockdown, e per favorire una ripresa delle attività nel rispetto dell'equilibrio dell'intero sistema sociale ed economico, riscrive gli obiettivi di medio termine⁶ e conferma, tra l'altro, **l'impegno nella attuazione della riforma dei servizi pubblici per l'impiego** valorizzando la rete degli operatori accreditati e dei Centri pubblici per l'impiego.

La stessa Giunta, dà seguito alle modifiche di cui al citato Decreto Ministeriale MLPS del 20/05/2020 e, con **Deliberazione XI/3837 del 17/11/2020** **aggiorna conseguentemente il proprio Piano di Potenziamento dei Cpl** che, fra i contenuti, individua le aree di miglioramento dei CPI volte a garantire la copertura dei Livelli Essenziali delle Prestazioni, pianifica il rafforzamento delle competenze del personale, l'inserimento di nuovo personale di ruolo qualificato, l'adeguamento strumentale e infrastrutturale delle sedi dei CPI, il potenziamento dei sistemi informativi e della loro interoperabilità, l'implementazione di un sistema di pianificazione, monitoraggio, controllo e valutazione dei risultati.

A partire dal 2020, la situazione eccezionale causata dal COVID-19 ha richiesto un approccio coerente e unificato a livello dell'Unione la quale, con l'obiettivo di evitare un ulteriore deterioramento dell'economia, dell'occupazione e della coesione sociale e dare impulso a una ripresa sostenibile e resiliente dell'attività economica, ha valutato opportuno "attuare un programma eccezionale e coordinato di sostegno economico e sociale, in uno spirito di solidarietà tra Stati membri, in particolare verso quegli Stati membri che sono stati colpiti in modo particolarmente grave"⁷. Il dispositivo è entrato in vigore il 19 febbraio 2021 per finanziare le riforme e gli investimenti negli Stati membri dall'inizio della pandemia nel febbraio 2020 fino al 31 dicembre 2026. Per beneficiare del sostegno del dispositivo, gli Stati membri presentano i loro piani di ripresa e resilienza (PNRR) alla Commissione europea. L'Italia presenta il proprio **PNRR il 30/04/2021**⁸ che viene approvato con **Decisione di esecuzione del Consiglio 10160 del 06/07/2021**. L'occupazione ha un ruolo di primaria importanza nella strategia Paese ed è proprio sull'occupazione che si focalizza la Missione 5 del PNRR, in particolare la componente 1 (M5C1-Politiche per il lavoro).

Mentre le regioni lavorano al rafforzamento dei Cpl, a livello nazionale, in attuazione del PNRR, in particolare della M5C1-Politiche per il lavoro, si prepara l'approvazione del Programma GOL (Programma nazionale per la garanzia occupabilità dei lavoratori) che avrebbe avuto, forse più del Reddito di Cittadinanza, un impatto molto forte sulle attività dei Centri per l'Impiego. Non vi è dubbio che il Piano di potenziamento sia strettamente funzionale anche alla concreta attuazione di GOL; come precisa infatti, lo stesso programma, "affinché il sistema pubblico possa operare il suo naturale ruolo di regia sul territorio necessita di essere adeguatamente rafforzato". Pertanto, parte delle risorse stanziare per il potenziamento, anche infrastrutturale, dei centri per l'impiego sono state poste a valere sul PNRR.

⁶ MACRO OBIETTIVI E LINEE GUIDA (-) *Promozione della riqualificazione e del reinserimento lavorativo delle persone espulse dal mercato del lavoro a seguito dell'emergenza sanitaria (-) Coordinamento e integrazione tra strumenti di politica attiva del lavoro e strumenti di sostegno agli investimenti e alla competitività delle imprese (-) Creazione di un'occupazione giovanile basata sulla qualità dei percorsi di carriera.*

⁷ Reg. (UE) 2020/2094 del Consiglio del 14 dicembre 2020 che istituisce uno strumento dell'Unione europea per la ripresa, a sostegno alla ripresa dell'economia dopo la crisi COVID-19; Reg. (UE) 2021/241 del Parlamento e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza; Reg. Del. (UE) 2021/2106 della Commissione del 28 settembre 2021 che integra il regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio, che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza, stabilendo gli indicatori comuni e gli elementi dettagliati del quadro di valutazione della ripresa e della resilienza.

⁸ Per l'attuazione del PNRR sono adottati nel corso del 2021 una serie di Decreti-Legge: (-) DL 6 maggio 2021, n. 59, recante misure urgenti relative al Fondo complementare al Piano di ripresa e resilienza e altre misure urgenti per gli investimenti; (-) DL31 maggio 2021 n. 77, recante Governance del Piano nazionale di rilancio e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure; (-) DL 9 giugno 2021, n. 80 recante Misure per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia.

Tutti gli investimenti a favore del potenziamento dei CPI sono da ritenersi passaggi fondamentali perché le misure di politica attiva previste in GOL possano poi trovare concreta attuazione territoriale. Con la **Legge di Bilancio 2022** (L. 234 del 30/12/2021), si provvede, tra l'altro, a modificare il DL 4/2019 e a introdurre novità in materia di Reddito di Cittadinanza, con particolare riferimento all'offerta congrua, ai meccanismi di riduzione del beneficio, alle modalità di trattamento dei beneficiari e agli obblighi connessi. Inoltre, per far fronte agli oneri di funzionamento dei centri per l'impiego correlati all'esercizio delle relative funzioni, ai sensi del DL 4/2019 e in connessione con l'incremento delle dotazioni organiche previsto dal Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego è autorizzata una spesa nel limite di 70 milioni di euro a decorrere dall'anno 2022, oltre ad una spesa di 20 milioni di euro per far fronte agli oneri di funzionamento dei centri per l'impiego derivanti dalle attività connesse all'attuazione delle politiche attive del lavoro in favore dei giovani NEET.

Il **Programma GOL**⁹ è approvato con **Decreto interministeriale 5/11/2021**, pubblicato in GU il 27/12/2021, e la sua attuazione prevede l'adozione di un piano regionale ed un forte coinvolgimento dei servizi pubblici per il lavoro. Il programma, con i suoi obiettivi stringenti e immediati, costituirà il più importante banco di prova per i Centri per l'Impiego.

Ad ottobre 2021, Formez PA, verificato che lo stato di avanzamento del progetto Piano di Coaching per il personale CPI della Regione Lombardia presenta dei ritardi dovuti principalmente all'emergenza Covid-19 e che, nel frattempo, il radicale cambio di scenario determinato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e, in particolare dal programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori, apre l'opportunità di costruire da subito un nuovo modello di governance dei servizi per il lavoro maggiormente orientato sulle necessità del territorio lombardo avvalendosi proprio del progetto Piano di coaching, chiede una proroga, senza oneri, dei termini di conclusione del progetto dal 31/12/2021 al 31/05/2022, proroga che viene approvata da Regione Lombardia, congiuntamente alla rimodulazione del progetto, con **Decreto n. 18418 del 23/12/2021**.

La Regione Lombardia avvia la predisposizione del Piano regionale di GOL la cui proposta è adottata, in via preliminare alla trasmissione ad ANPAL, con **Deliberazione di Giunta XI/6006 del 25/02/2022**. Il PAR GOL indica le linee operative e le relative modalità di attuazione. Il Piano regionale introduce importanti elementi evolutivi nel modello dei servizi per il lavoro di Regione Lombardia, con particolare riferimento al nuovo ruolo di coordinamento territoriale dei CPI, alla digitalizzazione dei processi e dei servizi e alla integrazione con la rete territoriale dei servizi sociali e sociosanitari. Il Piano è stato oggetto di aggiustamenti a seguito di un confronto con ANPAL che ha provveduto alla validazione con nota pec ANPAL 006715 del 19/05/2022. Regione Lombardia con **Deliberazione XI/6427 del 23/05/2022** approva la versione aggiornata del **Piano attuativo regionale del programma GOL-Missione 5** Inclusion e coesione, Componente 1 Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione, Riforma 1.1 Politiche attive del lavoro e formazione, del PNRR a valere sul Next Generation EU.

Il PAR GOL, come precisa la Regione Lombardia nello stesso documento, si interseca fortemente con il Piano di Potenziamento che, al momento, è in avanzata fase di realizzazione. L'integrazione degli organici dei Cpl è quasi completata e la Regione ha dato vita ad attività di formazione per gli operatori avvalendosi della collaborazione di Formez e di ANPAL Servizi, con iniziative orientate ad accompagnare il potenziamento degli organici con l'adozione di metodi e strumenti di supporto al ruolo e all'organizzazione dei processi, nonché all'empowerment del personale e del middle management. Percorsi formativi e piano di rafforzamento costituiranno "le condizioni per il raggiungimento dei target previsti in GOL relativamente alla garanzia che tutti i Centri per l'Impiego raggiungano una piena operatività rispetto a tutte le fasi del programma e assumano sempre più efficacemente il proprio ruolo all'interno del sistema di servizi al lavoro basato sulla cooperazione tra pubblico-privato"¹⁰.

⁹ *Obiettivi del programma GOL: Centralità dei livelli essenziali delle prestazioni; Prossimità dei servizi; Integrazione con le politiche attive regionali; Integrazione con le politiche della formazione; Rete territoriale dei servizi; Cooperazione tra sistema pubblico e privato; Personalizzazione degli interventi; Coinvolgimento delle imprese e del territorio; Rafforzamento delle capacità analitiche; Innovazione, sperimentazione, valutazione; Programmazione orientata ai risultati; Sistema informativo unitario e monitoraggio capillare*

¹⁰ *PAR GOL Regione Lombardia, approvato con Deliberazione XI/6427 del 23/05/2022*

Come già accaduto per l'attuazione del Reddito di Cittadinanza, anche per l'attuazione di GOL si succedono tutta una serie di atti volti a garantire una efficace e omogenea attuazione su tutto il territorio nazionale. Si richiamano, in particolare, le **Delibere del Commissario straordinario n. 5 del 09/05/2022 e n. 6 del 16/05/2022** con le quali si approvano le nuove metodologie per la profilazione quantitativa e qualitativa, gli standard di servizi di GOL e le relative unità di costo standard e la **circolare ANPAL n. 1 del 05/08/2022** con la quale sono diffuse le note di coordinamento in materia di definizione operativa degli obiettivi e dei traguardi di GOL e quelle relative alla gestione della condizionalità.

La **Regione Lombardia**, con **nota del 03/08/2022**, fornisce ai Cpl alcune indicazioni operative per l'attuazione delle Politiche attive in Regione Lombardia a seguito dell'avvio del programma GOL in Lombardia in particolare sul Potenziamento della capacità di presa in carico dei titolari di sostegno al reddito soggetti a condizionalità e sulla Rendicontazione delle attività di Presa in Carico, Assessment e sottoscrizione del Patto di Servizio.

Si ricorda, da ultimo, il **DM 11/03/2022 n. 43 MLPS** che approva le **Linee Guida sul collocamento mirato**. Il decreto si presenta come strumento di indirizzo e coordinamento e le proposte contenute intendono favorire, su tutto il territorio nazionale, la presenza e la fruibilità di servizi, strumenti e risorse adeguati, la standardizzazione dei processi di attuazione delle norme su tutto il territorio nazionale e il miglioramento continuo dell'efficacia delle prestazioni.

A sottolineare la rilevanza dei due Piani di Empowerment e di Coaching nel percorso che Regione Lombardia sta compiendo, diversi documenti regionali ne richiamano il contributo.

L'Allegato 1 della DGR 854/2018 (Indirizzi regionali per la gestione dei CPI) sottolinea, nell'ambito degli indirizzi sulle modalità operative per assicurare l'omogenea erogazione e la qualità dei servizi sul territorio regionale, il ruolo svolto dal percorso avviato con Formez nel formare il personale su temi come la necessità di omogeneizzare procedimenti amministrativi specifici.

Nel Piano regionale di potenziamento dei CPI (all. A DGR n.3837/2020) si fa riferimento al Piano di Empowerment, ricordando che nel corso del 2018/2019 è stato attivato un percorso di formazione e affiancamento per gli operatori e i responsabili dei CPI sulle tematiche più urgenti per i Centri per l'Impiego. Sono emerse **otto aree tematiche** attorno alle quali ruotano le richieste di azione di coaching espresse dai Responsabili dei CPI provinciali coinvolti. In particolare, queste sono:

1. La riorganizzazione del personale interno;
2. La creazione e gestione di reti;
3. Il rafforzamento dei rapporti con le imprese;
4. L'orientamento;
5. L'area disabilità e fasce deboli;
6. L'utilizzo dei sistemi informativi;
7. La creazione di sistemi informatici dedicati a particolari azioni;
8. La necessità di generare una serie di direttive univoche ed omogenee su particolari temi e/o processi.

A tali aree se ne aggiungono altre su cui sono emerse esigenze di approfondimento, in particolare:

- Messa in trasparenza, valutazione, validazione e certificazione delle competenze;
- Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo;
- Personalizzazione degli interventi formativi;
- Assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo.

Con riferimento al Piano di Coaching si afferma che per quanto riguarda le Aree prioritarie della nuova formazione nel biennio 2020-2021, *con DGR 2832 del 10/02/2020 Regione, a completamento degli interventi di potenziamento avviati nel 2018, ha approvato lo schema di convenzione per la*

realizzazione del progetto relativo all'iniziativa "Piano di Coaching per il personale dei Centri per l'Impiego (CPI)", presentato da Formez PA, a valere sul POR FSE di Regione Lombardia 2014-2020. Gli obiettivi di dispiegheranno nel 2021:

- Innalzare la qualità del servizio reso all'utenza;
- Favorire l'omogeneizzazione delle procedure a livello regionale;
- Supportare attivamente dirigenti e responsabili nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti;
- Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi.

Fermo restando quanto già svolto a livello nazionale, regionale e locale, tenuto conto del contingente dei nuovi assunti, con le risorse a disposizione del Piano regionale di potenziamento nel 2020-2021 si svilupperà un apposito programma regionale di formazione per il personale dei CPI, sulla base del fabbisogno espresso. In questo senso, per il personale dei CPI saranno previsti ulteriori e mirati percorsi di formazione ed aggiornamento (in aula e a distanza) aventi come tematiche prioritarie:

- i procedimenti e le attività connesse all'art.18 del D.Lgs.150/2015,
- l'attuazione dei Livelli Essenziali di Prestazioni di cui al D.M n. 4 dell'11 gennaio 2018
- l'attuazione del Reddito di cittadinanza e del Reddito di Emergenza in Lombardia
- l'utilizzo dei sistemi informativi dedicati (SIUL e MyAnpal),
- le prescrizioni e le soluzioni da adottare per il contrasto del Covid-19 nei servizi pubblici per l'impiego in Lombardia.

Infine, anche il Piano attuativo regionale di GOL (DGR n. 6427/22 all.1) richiama il fatto che "La formazione degli operatori, tuttora in pieno svolgimento e di cui sono stati attivati più cicli avvalendosi della collaborazione di Formez e di ANPAL Servizi, è orientata ad un forte empowerment del personale e del middle management, e ad accompagnare il potenziamento degli organici con l'adozione di metodi e strumenti di supporto al ruolo e all'organizzazione dei processi. Percorsi formativi e piano di rafforzamento saranno le condizioni per il raggiungimento dei target previsti in GOL relativamente alla garanzia, che tutti i Centri per l'Impiego raggiungano una piena operatività rispetto a tutte le fasi del programma e assumano sempre più efficacemente il proprio ruolo all'interno del sistema di servizi al lavoro basato sulla cooperazione tra pubblico-privato".

Si riporta di seguito uno schema riepilogativo del flusso temporale delle tre dimensioni: sovraregionale, regionale e progettuale, rendendo visivamente evidenti le intersezioni e i condizionamenti sull'attuazione del percorso di attuazione dei due Piani.

	2017 Dicembre	2018 Gennaio	2018 Aprile	2018 Maggio	2018 Giugno	2018 Luglio	2018 Ottobre	2018 Novembre	2018 Dicembre	2019 Gennaio	2019 Febbraio
Dimensione nazionale	22/12/2017 Approvazione in Conferenza Unificata del Piano di Rafforzamento	11/01/2018 DM n. 3 Accreditamento servizi per il lavoro	10/04/2018 DM n. 42 Offerta congrua e tempi di convocazione dei CPI	30/05/2018 Deliberazione ANPAL Linee Guida per gli operatori dei CPI						28/01/2019 Decreto legge n. 4 Reddito di Cittadinanza	
	27/12/2017 Legge n. 205 (Legge di Bilancio 2018)	11/01/2018 DM n. 4 Livelli essenziali delle prestazioni									
Dimensione regionale	18/12/2017 DGR X/7589 Approvazione Convenzione CPI1	12/01/2018 DGR X/7760 Determinazioni in ordine alla collaborazione con ANPAL e ANPAL servizi	Aprile 2018 Entrata in funzione del portale SIUL			04/07/2018 LR 9 che modifica la LR 22/2006 «Il mercato del lavoro in Lombardia»		26/11/2018 DGR XI/854 Attuazione della LR 9/2018. Indirizzi per la gestione dei CPI in Lombardia			
		17/01/2018 DGR X/7762 Approvazione Linee di indirizzo funzionamento dei servizi per il lavoro									
Dimensione progettuale	22/12/2017 Sottoscrizione della Convenzione CPI1	12/01/2018 Trasmissione Piano di Lavoro CPI1		29/05/2018 Trasmissione Piano Operativo CPI1	Giugno 2018 Avvio delle attività formative in aula CPI1		Ottobre 2018 Chiusura delle attività formative in aula CPI1		13/12/2018 Decreto 18727 Autorizzazione proroga CPI1 fino al 29/02/2019		Febbraio 2019 Conclusione delle attività di affiancamento e coaching CPI1
	Dicembre 2019 Avvio CPI1							Dicembre 2018 Avvio attività di affiancamento e coaching CPI1			29/02/2019 Chiusura CPI1

	2019 Gennaio	2019 Febbraio	2019 Giugno	2019 Luglio	2019 Agosto	2019 Settembre	2019 Ottobre	2019 Novembre	2019 Dicembre	2020 Febbraio	2020 Marzo	2020 Settembre
Dimensione nazionale	28/01/2019 Decreto legge n. 4 Reddito di Cittadinanza		28/06/2019 DM n. 74 Piano straordinario di potenziamento dei CPI	23/07/2019 Circolare n. 1 ANPAL Stato di disoccupazione	01/08/20219 Accordo in CU Criteri per la valutazione degli esoneri connessi alla fruizione del RdC	02/09/2019 DM n. 108 Sistema informativo RdC		15/11/2019 Circolare n. 3 ANPAL Istruzioni operative per CPI su RdC	10/12/2019 Deliberazione n. 54 ANPAL Criteri di valutazione per i ricorsi su condizionalità			
Dimensione regionale							30/10/2019 DGR XI/2342 Impegno per attuazione della riforma dei servizi pubblici per l'impiego e del piano straordinario di potenziamento	11/11/2019 DGR XI/2389 Adozione Piano regionale di potenziamento dei CPI		10/02/2020 DGR X/2832 Approvazione Convenzione CPI2		
Dimensione progettuale		Febbraio 2019 Conclusione delle attività di affiancamento e coaching CPI1 29/02/2019 Chiusura CPI1									03/03/2020 Sottoscrizione della Convenzione CPI2	03/09/2020 Trasmissione Piano Operativo CPI2

LOCKDOWN

	2020 Ottobre	2020 Novembre	2020 Dicembre	2021 Febbraio	2021 Aprile	2021 Luglio	2021 Novembre	2021 Dicembre	2022 Febbraio	2022 Marzo	2022 Maggio
Dimensione nazionale/europea			14/12/2020 Reg. (UE) 2020/2094 del Consiglio che istituisce uno strumento dell'Ue per la ripresa, a sostegno alla ripresa dell'economia dopo la crisi COVID-19	12/02/2021 Reg. (UE) 2021/241 del Parlamento e del Consiglio che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza	30/04/2021 Presentazione del PNRR alla Commissione europea	06/07/2021 Decisione di esecuzione del Consiglio n. 10160 che approva il PNRR per l'Italia incluso MSC1- Politiche per il lavoro	05/11/2021 Decreto interministeriale di approvazione del Programma GOL	30/12/2021 Approvazione della Legge n. 234 (Legge di Bilancio 2022) Modifiche RdC		11/03/2022 DM n. 43 Linee Guida per il Collocamento Mirato	09/05/2022 Deliberazione n. 5 Commissario Straordinario ANPAL sul Programma GOL 16/05/2022 Deliberazione n. 6 Commissario Straordinario ANPAL sul Programma GOL
Dimensione regionale	30/10/2020 DGR XI/3748 Conferma dell'impegno alla attuazione della riforma dei servizi pubblici per l'impiego	17/11/2020 DGR XI/3837 Aggiornamento del Piano di Potenziamento dei CPI							25/02/2022 DGR XI/6006 Adozione del Piano regionale di GOL da trasmettere ad ANPAL		23/05/2022 DGR XI/6427 Approvazione definitiva del Piano attuativo regionale GOL MSC1R1.1
Dimensione progettuale								23/12/2021 Decreto 18418 Autorizzazione proroga CPI2 fino al 31/05/2022			31/05/2022 Chiusura delle attività di CPI2

2.1.5 Il contesto territoriale

Il quadro di contesto nel quale ha iniziato ad operare il Formez muta quindi rapidamente, come si evince anche dai citati documenti regionali.

A livello territoriale un fattore di cambiamento è l'assetto del personale, tra pensionamenti da un lato e nuove assunzioni dall'altro. Un altro è costituito dalle novità o dai chiarimenti che via via intervengono sui servizi da erogare (ad es. dal REI al Reddito di cittadinanza). Mutano anche gli assetti organizzativi di singoli CPI (che tra l'altro sono 64 nel 2016 -Polis- e 63 nel 2018 come da DGR 180 del 30/5 con eliminazione di Sesto Calende. Sono ancora 63 all'inizio del progetto Formez, 63 nel piano di Potenziamento del 2020, con unificazione di Lodi e Codogno, e 64 nel PAR Gol, con l'aggiunta di Codogno e l'eliminazione di Sesto Calende). Cambia anche la domanda di servizi, come confermano le tabelle seguenti, tratte dai citati documenti regionali.

Tabella 1 *Distribuzione territoriale CPI in Lombardia 2019*

PROVINCIA	N. CPI	Personale dipendente di ruolo pubblico	AFOL	TOTALE PERSONALE
BERGAMO	10	64		64
BRESCIA	8	83		83
COMO	5	31		31
CREMONA	4	53		53
LECCO	2	26		26
LODI	1	14		14
MANTOVA	5	28		28
MILANO	9	93	211	304
MONZA B.	4	11	40	51
PAVIA	3	29		29
SONDRIO	5	16		16
VARESE	7	61		61
TOTALE	63	509	251	760

Fonte: Corte dei Conti Sezione di controllo della Lombardia, giugno 2019

Tabella 2 *Evoluzione del personale nel periodo 2016-2021*

Anno	Dipendenti TI
2016	548
2017	515
2018	504
2019	480

Fonte: Piano regionale di potenziamento CPI 2020

Tabella 3 *Evoluzione DID nel periodo 2016-2021*

Anno	DID
2016	311.820
2017	Nd
2018	327.660
2019	294.372
2020	211.683
2021	212.828

Fonte: piano regionale di potenziamento CPI 2020 e piano GOL 2022

Sono tutti elementi che hanno richiesto flessibilità nell'attuazione del programma e continui "aggiustamenti di tiro", come si potrà desumere dai paragrafi successivi.

Il contesto territoriale di partenza degli interventi Piano di Empowerment e Piano di Coaching risulta da due analisi di Polis (presumibilmente di fine 2017): **Quadro informativo sui CPI in Lombardia e Piano di sviluppo organizzativo dei CPI**. Esse fotografano l'organizzazione dei CPI, la situazione del personale e i servizi erogati. Identificano le principali criticità e ipotizzano elementi di riforma alla luce del nuovo quadro nazionale. Riforma che vedrà la luce con la legge regionale 9 del luglio 2018.

Tra le criticità emerge un quadro problematico del personale, sia in termini di numerosità, con una tendenza decrescente anche a causa di pensionamenti, part-time, permessi l.104, ecc., sia in termini

di età (mediamente elevata, over 55, e il 52% ha più di 45 anni), sia di titolo di studio (il 50% ha il diploma, mentre il 34% ha la laurea. Quanto alle categorie professionali, la distribuzione vede su 788 dipendenti, 6 di categoria A, 219 B, 340 C, 200 D, 8 dirigenti e 15 con altro non identificato.

Con riferimento alle tipologie di attività svolte dal personale, il 23% svolge funzioni di back office, il 33% è esclusivamente dedicato ad attività di front office, mentre il restante 44% svolge entrambe le funzioni a seconda delle esigenze.

Quanto ai servi erogati, il report di Polis evidenzia quanto segue:

- I Centri per l'Impiego provinciali svolgono diverse attività. Su tutti i territori si è rilevato un buon livello di organizzazione ed erogazione dei servizi che, a seconda delle risorse umane e delle professionalità disponibili presso ciascun centro, riscontrano diversi livelli di erogazione.
- I Centri per l'Impiego si connotano per l'erogazione dei servizi al lavoro di base rivolti all'utenza di riferimento (aziende e persone in cerca di lavoro) e come snodo per l'invio dell'utenza a servizi specialistici. In generale, è possibile sostenere che l'organizzazione dell'attività dei CPI a livello provinciale si basa sul principio per cui la funzione pubblica garantisce la prima informazione e l'orientamento a tutti gli utenti e supporta il governo dei flussi. Le Agenzie AFOL hanno un maggiore orientamento all'erogazione delle politiche attive in virtù del loro modello organizzativo.

Tra i servizi erogati dai CPI si rilevano:

- orientamento e formazione al lavoro: i CPI erogano colloqui di consulenza orientativa di I livello per fornire un set di informazioni base utili agli utenti per conoscere gli adempimenti a cui sono chiamati e per orientarsi rispetto all'offerta di servizi territoriali;
- orientamento e accompagnamento al lavoro: il servizio prevede colloqui di accompagnamento alla ricerca di una occupazione, finalizzati a sviluppare tecniche di ricerca attiva del lavoro quali la stesura del CV, della lettera di presentazione e delle modalità di contatto con l'azienda. Questo servizio, di natura specialistica, viene generalmente erogato individualmente e su appuntamento. In passato i CPI organizzavano sessioni di gruppo che, per carenza di personale e di risorse economiche da dedicare, vengono realizzati in misura inferiore ed autofinanziata. Ad esempio, la provincia di Varese organizza delle sessioni di gruppo con la presenza di almeno 15 persone, della durata di 2 ore. Tale attività non ha un finanziamento ad hoc, ma viene gestita come attività ordinaria all'interno delle funzioni del CPI. Anche le Afol organizzano tali attività autofinanziandole;
- attivazione di tirocini extracurriculari;
- servizi alle aziende: contatti con le aziende, perlopiù quelle fidelizzate nel tempo, per rilevare il fabbisogno di profili professionali. Alcuni CPI hanno un sistema dedicato accessibile direttamente dal datore di lavoro (ad es. Joshua di Afol di Monza e Brianza), altre gestiscono le banche dati denominate IDO (Incontro Domanda Offerta) e pubblicizzano in rete o direttamente presso le bacheche del CPI le offerte di lavoro delle aziende locali;
- servizio di preselezione e incontro domanda offerta di lavoro, con individuazione dei profili adatti per specifiche offerte di lavoro, individuazione di una rosa di candidati da presentare alle aziende che ricercano il personale. Generalmente il servizio si articola nelle seguenti attività:
 - *definizione dell'annuncio di ricerca di personale in seguito al fabbisogno espresso dalle aziende, che viene pubblicato nelle bacheche del CPI, sui quotidiani locali e/o sul sito internet;*
 - *inserimento dei dati personali e professionali del candidato nella banca-dati del CPI tramite il colloquio di accoglienza;* - *estrazione dei nominativi dalla banca-dati e verifica degli stessi;*
 - *inclusione del nominativo, se selezionato, all'interno della lista da inviare all'azienda;*

- *contatto telefonico con il candidato da parte dell'operatore del CPI per ulteriori verifiche di disponibilità al lavoro prima della trasmissione all'azienda del nominativo;*
- *invio della lista definitiva all'azienda;*
- *ricevimento delle comunicazioni obbligatorie delle imprese, con supporto alle stesse per le relative procedure;*
- servizi del collocamento mirato disabili ai sensi della l. 68/99;
- gestione delle risorse relative all'apprendistato professionalizzante ex art. 44 del D. Lgs. 81/2015. A questi si aggiungono servizi per il lavoro di carattere amministrativo:
- verifiche degli stati occupazionali e, ove richiesto, rilascio delle certificazioni legate allo stato occupazionale anche ai fini socioassistenziali;
- selezioni per avviamenti nelle pubbliche amministrazioni (art. 16 Legge 56/87);
- lavori socialmente utili per le persone iscritte nelle liste di mobilità (LSU);
- iscrizione liste di mobilità L.236/93 e L.223/91 (in via di esaurimento);
- gestione delle richieste di accesso agli atti relativi agli stati occupazionali.

In generale, i CPI segnalano il forte impegno di personale per rispondere alle imprese e ai consulenti del lavoro che chiedono continue consulenze sulle forme contrattuali, sulle opportunità di finanziamento/incentivi all'assunzione e informazioni sul mercato del lavoro locale.

Tra gli altri servizi erogati dai CPI vi sono anche le attività legate al Reddito di inclusione (REI), la misura di contrasto alla povertà che sostituisce il SIA (Sostegno per l'inclusione attiva) e l'ASDI (Assegno di disoccupazione). Il REI comporta un progetto personalizzato di attivazione e di inclusione sociale e lavorativa volto al superamento della condizione di povertà, predisposto sotto la regia dei servizi sociali del Comune, con il coinvolgimento dei CPI. Questi servizi richiedono tempo per la necessità di coordinamento tra più enti e prevedono il coinvolgimento di profili professionali specifici.

I CPI lamentano la carenza di profili professionali adeguati e la difficoltà attuale ad erogare il servizio con il personale attualmente in forza.

Anche la Corte dei conti, Sezione regionale di controllo per la Lombardia, nella relazione finale "Indagine di controllo sulla gestione dei Centri per l'Impiego (Cpi)", assunta con deliberazione in adunanza pubblica il 19 giugno 2019, evidenzia come il sistema della rete pubblica dei servizi per l'impiego in Lombardia sia caratterizzato da tratti peculiari rispetto alle altre realtà regionali. In particolare, è utile richiamare le principali osservazioni della Corte, che impattano sul percorso di Empowerment e di Coaching. Si raccomanda:

- ▶ Una costante attività di pianificazione, monitoraggio e controllo delle attività svolte a livello provinciale, da condividere con i responsabili provinciali, al fine di **garantire una copertura omogenea dei livelli essenziali delle prestazioni**. Tale monitoraggio dovrà tener conto anche delle attività dei CPI quali soggetti accreditati ope legis, fermo restando il particolare ruolo che questi enti svolgono, soprattutto in considerazione dei flussi di utenza, sempre più consistenti e in particolare situazione di svantaggio occupazionale.
- ▶ La definizione delle **procedure di assunzione** in tempi congrui e con criteri uniformi su tutto il territorio regionale, tali da garantire agli uffici di poter supportare efficientemente ed efficacemente l'utenza, contemperando, altresì, la garanzia di selezioni trasparenti e l'incameramento di **personale qualificato**, in una **prospettiva di tenuta strutturale dell'intero sistema**.
- ▶ Un sistema di **formazione del personale**, sia di nuova assunzione sia di quello già in forza. Investire sulla formazione e sulla motivazione delle risorse umane, contribuirà ad un **rafforzamento reale del sistema** e a rendere il personale maggiormente coinvolto e soggetto consapevole e attivo del cambiamento in atto.

- ▶ Il buon funzionamento dei **sistemi informativi** che costituisce uno strumento strategico per politiche attive del lavoro efficaci. In questo senso diviene fondamentale lo sviluppo del sistema informativo unitario delle politiche del lavoro e la manutenzione dei sistemi informativi regionali, il superamento dei singoli sistemi provinciali per l'interoperabilità, con attenzione alla normativa in tema di tutela dei dati personali, di cui al Regolamento UE n. 679/2016.
- ▶ La garanzia dell'**erogazione di tutti i LEP**, attraverso un monitoraggio costante delle prestazioni e delle platee dei beneficiari, dei singoli centri per l'impiego, affinché gli stessi **offrano servizi e misure di politica attiva adeguate e uniformi**, sull'intero territorio regionale. **In particolare modo i LEP alle imprese** e, più in generale, ai datori di lavoro, **affinché gli stessi possano trovare nei centri per l'impiego un concreto ed affidabile soggetto che intermedia domanda e offerta** di lavoro e che li supporta nella ricerca di personale da assumere. A questo si collega la opportunità di effettuare indagini di *customer satisfaction*, tese a comprendere meglio i bisogni delle imprese del territorio e ad attivare eventuali correttivi rispetto ai servizi resi."

2.2 L'attuazione del Piano di Empowerment (CPI1) e i risultati rilevati

Il quadro procedurale e temporale dell'avvio del piano in sintesi si articola attraverso:



2.2.1 La strategia e gli obiettivi del Piano di Empowerment

Il Piano di Empowerment si inserisce, pertanto, in un contesto stabile rispetto all'indirizzo di policy e alle scelte di Regione con riferimento all'assetto delle competenze, ma decisamente in divenire riguardo la disciplina che definisce caratteristiche di servizi e LEP, modalità di erogazione, tempi di convocazione, applicazione delle condizionalità.

Tale caratterizzazione necessariamente influenza il dettaglio operativo delle attività, non fosse altro che per i necessari approfondimenti, riflessioni, riparametrazioni degli ambiti di azione coerentemente alla evoluzione normativa e disciplinare. E in effetti, **tra le priorità indicate nello stesso Piano esecutivo vi è una previsione di riallineamento dei contenuti della formazione alle evoluzioni normative che intervengono nel corso della vita del progetto.**

L'**obiettivo generale** del progetto, individuato testualmente nel Piano esecutivo allegato allo schema di Convenzione approvato con DGR X/7589 del 18/12/2017, punta a *"migliorare l'efficienza e l'efficacia dei Servizi pubblici per il lavoro attraverso un Piano di Empowerment del personale dei Centri per l'impiego che incida sull'organizzazione delle strutture, sui servizi da erogare e sulle competenze del personale impegnato, coerentemente con le nuove disposizioni del D. Lgs. 150/2015 e con gli obiettivi fissati dalla Strategia Europa 2020 in tema di crescita e occupazione"*.

Tra l'altro, il Piano esecutivo, integra esplicitamente l'obiettivo definito dalla Regione Lombardia specificando che "inoltre, l'intervento ha lo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, di omogeneizzare ed allineare le conoscenze e l'utilizzo delle nuove strumentazioni, concorrendo alla standardizzazione dei livelli di servizi erogati e all'adeguamento delle competenze chiave degli operatori, così come previsto nella strategia regionale".

Al perseguimento di tale obiettivo generale concorrono i **2 obiettivi specifici** precisati nel Piano esecutivo:

- 1) supportare la realizzazione di un processo di **analisi e autovalutazione** dei servizi pubblici per il lavoro regionali, finalizzato ad **evidenziare le azioni di miglioramento del servizio e le competenze da aggiornare** e sviluppare alla luce del quadro di riferimento dei servizi a livello nazionale e regionale, degli aspetti normativi e delle relative attribuzioni di funzioni e responsabilità tra i soggetti coinvolti;
- 2) potenziare il capitale umano regionale operante nei CPI attraverso lo **sviluppo delle competenze di base, integrative e specialistiche**.

I risultati da conseguire per il perseguimento degli obiettivi specifici sono individuati come segue:

- ✓ mappatura dei SPI regionali e dei fabbisogni formativi funzionale alla crescita e alla qualità dei servizi dei CPI;
- ✓ crescita della qualità dei Servizi per il lavoro in Regione Lombardia attraverso una maggiore standardizzazione dei livelli dei servizi attraverso il coinvolgimento dei circa 823 operatori e dirigenti dei 64 CPI lombardi nelle attività di affiancamento e formative.

Per il conseguimento dei risultati previsti il progetto esecutivo propone un insieme di attività articolate all'interno di 2 Linee di Azione: Azione A: "Mappatura dei servizi e ricognizione delle competenze del personale dei CPI" ed Azione B: "Empowerment del personale dei CPI".

Osservando obiettivo generale, obiettivi specifici, risultati e linee di azione è facile intuire come la struttura del piano integri, concretamente, due percorsi con 2 linee di azione volte, ciascuna, al perseguimento di un obiettivo specifico, e fortemente integrati tra loro. In effetti, nello stesso progetto esecutivo il quadro di coerenza definisce due percorsi diversi, complementari e temporalmente consequenziali, che portano ad una previsione di due sub-piani ciascuno dei quali finalizzato ad uno degli obiettivi specifici, questi ultimi entrambi volti al perseguimento dell'obiettivo generale.

Le attività previste dal Piano comprendono:

- ✓ **(Linea A)** Attività di analisi impostata seguendo la metodologia CAF (*Common Assessment Framework*) utile per delineare (i) i servizi dei CPI sui quali intervenire; (ii) i fabbisogni professionali e le competenze da sviluppare; (iii) i LEP in termini di carichi di lavoro sul personale dei CPI; (iv) il piano formativo, le metodologie didattiche, in presenza e a distanza, e i programmi;
- ✓ **(Linea B)** Attività formative di potenziamento del capitale umano e di supporto per il personale operativo e per i Dirigenti.

Per quanto riguarda le tematiche da trattare nel corso delle attività formative e di supporto, il Piano evidenzia che alcuni elementi possono darsi per acquisiti, considerati i processi di riforma in atto derivanti dalle disposizioni di cui al D. Lgs. 150/2015. Tuttavia, i temi da trattare, così come l'individuazione dei dipendenti da coinvolgere nella formazione, costituiscono ipotesi che andranno verificate, integrate, modificate e condivise con la committenza, sulla base delle risultanze dell'analisi del fabbisogno prevista dal progetto.

Figura 1 Quadro logico del processo di attuazione dei Piani



Le attività sono state programmate in avvio dal mese 2 fino alla conclusione del progetto con la previsione di coinvolgimento di **64 CPI** e di **823 unità di personale**.

Il Piano individua anche delle priorità con riferimento alle attività da erogare:

- dare alle attività uno spiccato **taglio pratico-operativo**;
- **uniformare** conoscenze e procedure;
- focalizzare l'attenzione sugli standard di servizio per tutti i CPI;
- mettere a fuoco le nuove politiche, con particolare riferimento all'assegno di ricollocazione e alle novità del D.Lgs. 150/2015, con una previsione di **riallineamento contenutistico alle evoluzioni normative che intervengono nel corso della vita del progetto**;
- considerare la complessità e l'eterogeneità organizzativa e dimensionale dei diversi CPI;
- prevedere la creazione di un nuovo ruolo, il *disability manager*;
- mappare le buone pratiche per dote unica e garanzia giovani, da condividere con tutti i CPI coinvolti.

2.2.2 L'attuazione del Piano di Empowerment

Il Piano esecutivo è stato tradotto in un **Piano di Lavoro** che sviluppa i temi e le modalità di attuazione indicate nel Progetto esecutivo. Il Piano di Lavoro è trasmesso da Formez PA con nota prot. n. RM-U-0000767/18 del 12/01/2018 al Dipartimento Formazione e Lavoro. Al fine di garantire una adeguata funzione di governance del Piano è costituito un **Tavolo di coordinamento ed indirizzo tecnico-scientifico** a supporto dell'attuazione cui si sono affiancati workgroup con i referenti dei CPI e di Polis Lombardia (già ARIFL-Agenzia regionale Istruzione, Formazione, Lavoro che, su mandato della Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro ha svolto attività di analisi organizzativa dei CPI della regione).

Le attività sono state avviate a febbraio 2018.

L'attività di **mappatura dei servizi e ricognizione delle competenze**, prevista dalla **Linea A** del progetto esecutivo, è stata realizzata attraverso una analisi desk della documentazione fornita dalla Regione Lombardia e degli esiti di una specifica ricognizione sui fabbisogni formativi.

In esito a questa attività è stato prodotto un report contenente:

- ✓ Attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI lombardi;
- ✓ Mappatura dei servizi da migliorare e semplificare;
- ✓ Analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative;
- ✓ Mappatura generale delle competenze e fabbisogni formativi, operativi dei dipendenti.

L'analisi prende le mosse dal documento predisposto da Polis Lombardia "Piano di sviluppo organizzativo dei centri pubblici per l'impiego in Lombardia" opportunamente integrato e consolidato nel corso delle attività. Al momento dell'analisi sviluppata da FORMEZ, i CPI risultano essere 63, con una dotazione di 779 unità a tempo indeterminato, dei quali 519 dipendenti pubblici. In 10 province i CPI sono uffici dell'amministrazione provinciale. Città metropolitana di Milano e Provincia di Monza e Brianza hanno dato vita da Aziende speciali (AFOL) che lavorano con contratti di servizio e il cui personale, per il 70%, non è dipendente pubblico.

In generale, tutti i CPI sono caratterizzati da un buon livello di organizzazione. Tutti erogano servizi amministrativi e di prima accoglienza. Alcuni, incluso le AFOL, erogano politiche attive, per lo più demandate ai privati. Diversi CPI erogano i servizi di politica attiva finanziati da misure nazionali e regionali quali AdR, Garanzia Giovani, Dote Unica Lavoro, Azioni di rete per il lavoro.

Le principali criticità rilevate riguardano la **carenza di organico**, soprattutto a causa dei pensionamenti e dei trasferimenti effetto della Legge Delrio e l'aggiornamento delle **competenze**. Si evidenziano, inoltre, come elementi di problematicità le **strutture fisiche**, i **sistemi informativi** (attrezzature obsolete, reti lente e scarsa interoperabilità dei vari sistemi informativi) e il **rapporto con gli operatori privati**. Con riferimento a quest'ultimo ambito di problematicità viene evidenziata, in particolare, la natura competitiva e residuale di questo rapporto con una percezione diffusa di depauperamento del valore del sistema pubblico dei servizi a vantaggio dei privati, pur nella consapevolezza da parte dei CPI che, proprio in ragione delle carenze di personale, la partnership pubblico-privato è l'unico vero strumento che consente l'erogazione dei servizi al territorio.

L'ipotesi è quella di procedere in direzione di un sistema che, integrato negli organici e rinforzato nelle strutture e nei sistemi informativi, proceda verso un modello in cui pubblico e privato operino in sinergia e non in concorrenza, tenendo in considerazione l'assetto delle competenze come definito dalla L.R. 9/2018 e coerentemente alle disposizioni del D. Lgs. 150/2015.

Riprendendo e rileggendo i risultati dell'analisi con la griglia interpretativa della metodologia CAF vengono individuati gli interventi più rilevanti e urgenti che, se attuati, possono contribuire al miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia dei CPI. In particolare, gli esiti delineano come prioritari interventi relativi:

- ✓ all'**area Personale**, sia con riferimento all'aumento degli organici, sia alla definizione di percorsi di formazione e coaching;
- ✓ all'**area Processi e strutture**, dove si rende necessaria la ridefinizione degli spazi in funzione delle esigenze del personale e degli utenti stessi, la semplificazione dei processi, lo sviluppo e l'aggiornamento dei sistemi informativi e delle reti.

Il Rapporto conclude, in sinergia con gli esiti della ricerca Polis, una ipotesi di assetto organizzativo basato su due livelli per i quali debba sussistere una configurazione base che consentirebbe una immediata velocizzazione e semplificazione dei servizi e che è già disegnata per confluire in un modello "allargato a rete" con la creazione di centrali di specializzazione territoriale e settoriale e con l'ottimale utilizzo della rete e dei singoli nodi pubblici e privati, supportati da un efficiente Sistema Informativo Unico delle politiche per il lavoro, secondo le previsioni del D. Lgs. 150/2015.

L'analisi del contesto operativo e del sistema organizzativo è stata funzionale alle scelte di progettazione formativa e tenuto conto degli esiti della rilevazione dei fabbisogni su operatori e dirigenti. Mediando gli esiti dell'analisi organizzativa con i ruoli, i profili e le mansioni specifiche di ciascuna

tipologia di operatore, viene determinato il gap formativo da cui far discendere il piano di formazione. In particolare, **sono 8 le schede** che, a conclusione dell'analisi, vengono tracciate:

01. Aggiornamento normative e procedure operative vigenti
02. Metodologie di gestione, accoglienza, orientamento e formazione dell'utente
03. Utilizzo delle banche dati e delle piattaforme di gestione delle PAL
04. Coaching di primo livello e leadership
05. Coaching di secondo livello, ascolto attivo e comunicazione efficace. Team building relazionale, empowerment comunicazionale
06. Il team building-coaching per la creazione di un gruppo di lavoro nell'ottica di recupero di un nuovo comportamento organizzativo
07. La comunicazione interna, esterna orizzontale, verticale
08. L'orientamento all'utente

Esse rappresentano il primo, fondamentale passo in direzione della specifica declinazione operativa dei fabbisogni e della programmazione degli interventi.

Con riferimento alla **Linea B**, le naturali indeterminatezze del Piano esecutivo, con riferimento alle tematiche e alle problematiche specifiche da trattare nel corso delle attività, nonché con riferimento alle metodologie da utilizzare per lo sviluppo del capitale umano, trovano la loro compiuta definizione nella previsione articolata di 2 percorsi:

1. un percorso di formazione trasversale/specialistica allargata al gruppo, seppure, con alcuni limiti per tipologie di destinatari;
2. un percorso di affiancamento e *coaching*, con approccio individuale.

Le attività relative alla Linea B sono state erogate a partire da giugno 2018 e, acquisita apposita proroga da Regione Lombardia, sviluppate fino a febbraio 2019. L'esigenza è quella di sviluppare un programma con un taglio fortemente operativo prevedendo oltre a lezioni di aula anche specifici workshop su casi concreti e con una azione formativa che confluisca in un più ampio processo di accompagnamento. Si predilige un approccio *blended learning*, che integra formazione d'aula, formazione sul campo, *coaching*, pratica guidata e *learning by doing*.

In particolare, con riferimento alle attività di cui al punto 1 (percorso di formazione trasversale/specialistica), sono state programmate ed erogate 4 Unità Didattiche. I contenuti specifici si modificano al procedere degli approfondimenti e della progettazione di dettaglio. Dai verbali disponibili relativi agli incontri svolti tra marzo e maggio 2018, si evince un processo di confronto e approfondimento progressivo, sia con Regione Lombardia, sia con gruppi di destinatari.

L'iniziale previsione, fissata nel verbale di incontro del 07 marzo 2018, rileva 4 focus tematici:

1. Accesso agli atti amministrativi (destinatari: responsabili CPI e collaboratori);
2. Sistema Informativo (destinatari: responsabili CPI e collaboratori);
3. Stato occupazionale e tipologie contrattuali (destinatari: operatori dei CPI);
4. Contatto con l'utenza (destinatari: operatori dei CPI).

Una articolazione simile è rilevabile dal verbale dell'11 aprile 2018 nel quale sono approfonditi aspetti organizzativi e metodologici.

Con nota prot. RM-U-0007962/18 del 29 maggio 2018 FORMEZ trasmette il **Piano Operativo** che, con riferimento alla Linea B -azione di Formazione Trasversale/specialistica-, precisa che i percorsi saranno strettamente connessi alla individuazione dei bisogni esito dell'azione A e che eventuali esigenze formative specifiche potranno essere integrate in corso d'erogazione. Le tematiche prioritarie indicate nel Piano Operativo si discostano in parte dalle previsioni individuate dai verbali e fanno riferimento:

- al concetto giuridico di stato di disoccupazione nel D. Lgs. 150/2015: gli elementi fondanti e gli aggiornamenti applicativi a seguito dei provvedimenti attuativi di ANPAL e Regione Lombardia;
- al sistema di DID on line e PSP su piattaforma nazionale ANPAL;
- al nuovo Sistema informativo unitario del lavoro regionale (SIUL), incluso il nuovo sistema informativo per il collocamento mirato, e al raccordo con ANPAL;
- al sistema della condizionalità, gli approfondimenti giuridici e le modalità attuative;
- alle modalità di cooperazione istituzionale in materia di Reddito di Inclusione.

Le Unità Didattiche effettivamente realizzate fanno riferimento alle indicazioni rilevate dai verbali, fatta eccezione per il focus relativo ai sistemi informativi che non è più presente nel programma formativo e per il focus relativo alle competenze a contatto con l'utenza che viene suddiviso in 2 UD una destinata alle attività di front office ed una al *Diversity management*. Pertanto, il piano formativo effettivamente erogato ha la seguente struttura:

- UD1: L'Accesso agli atti e alle informazioni nei suoi rapporti con il FOIA¹¹ e la normativa a tutela della riservatezza¹² nell'attività dei Cpl
- UD2: Procedimenti amministrativi connessi alla gestione dello stato di disoccupazione
- UD3: Il rapporto con l'utenza
- UD4: Diversity Management

Le attività formative di aula hanno inizio il 04 giugno 2018 con **622 partecipanti iscritti**, come da Relazione Tecnica Finale. Si precisa che tale numero corrisponde al totale degli iscritti per UD, pertanto, i destinatari che hanno preso parte a più UD sono contati più volte.

I dati disponibili relativi a coloro che hanno preso effettivamente parte alle attività formative registrano **268 partecipanti**¹³ che rappresentano circa il 35%¹⁴ del personale in servizio. Non è disponibile una base dati unitaria rilevante partecipanti effettivi e caratteristiche che consenta di effettuare approfondimenti specifici.

FORMEZ ha eseguito una **survey sul gradimento** cui hanno preso parte 328 partecipanti al termine delle UD (alcuni hanno partecipato a più UD ed hanno, pertanto, risposto a più questionari). Da questo lavoro emerge un generale apprezzamento di contenuti e metodi, la percezione di una tendenziale corrispondenza tra formazione e competenze richieste al lavoro, tale da rendere disponibili idee, tecniche, metodi, e risorse applicabili nel lavoro. Si rileva la percezione di un buon livello di approfondimento dei temi e di un certo apprezzamento dei docenti e della loro preparazione.

Con riferimento alle attività di cui al punto 2 (percorso di affiancamento e coaching), il Piano Operativo di maggio 2019 individua questa attività come quella *“a maggior valore aggiunto del progetto poiché mira a mettere in pratica i contenuti della formazione nei processi lavorativi di tutti i giorni”*.

Tali attività, inizialmente previste tra giugno e dicembre 2018, hanno subito uno slittamento di circa 2 mesi che si è reso necessario sia per l'esigenza di approfondire meglio i temi prioritari oggetto di affiancamento in coaching, sia per valutare l'interesse e la motivazione dei CPI rispetto alle modalità

¹¹ Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 recante Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. Il decreto introduce l'Accesso Civico Generalizzato ed è pertanto stato rinominato FOIA (Freedom Of Information Act)

¹² (1) Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE e (2) Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 “Codice in materia di protezione dei dati personali recante disposizioni per l'adeguamento dell'ordinamento nazionale al regolamento (UE) n. 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE”.

¹³ Fonte FORMEZ. Partecipanti unici che hanno preso parte ad almeno 1 giornata formativa.

¹⁴ La percentuale è calcolata sulla dotazione di personale dei CPI rilevata dalla Corte dei Conti in Lombardia per il 2019, pari a 760 unità.

operative di questa attività. Si è, inoltre, tenuto conto del fatto che, pur rappresentando un indubbio momento di crescita per gli operatori, le attività avrebbero costituito un ulteriore elemento di aggravio del carico quotidiano di lavoro. La soddisfazione di tale esigenza ha comportato pertanto una richiesta di proroga che ha consentito di dare attuazione alle attività successivamente alla conclusione della formazione d'aula. Le attività di coaching sono state erogate tra dicembre 2018 e febbraio 2019.

Il programma di Coaching si è definito nei suoi dettagli operativi a novembre 2018. Formez PA, con nota prot. U- 015927/2018 del 30/11/2019, trasmette un **aggiornamento del Piano Operativo** unitamente al **Programma Coaching** con una previsione di attività fino a fine febbraio 2019. Con Decreto n.18727 del 13 dicembre 2018 la Regione Lombardia approva la proroga e il Piano Operativo unitamente al Programma Coaching. Le attività proposte sono volte al complessivo rafforzamento dei CPI ma sono particolarmente finalizzate a formare i coordinatori provinciali e i loro collaboratori al ruolo di coach, alla omogeneizzazione delle procedure e a favorire uno scambio virtuoso tra CPI, così da dare evidenza e diffusione alle buone pratiche. Il personale del FORMEZ ha lavorato sul campo con i coordinatori provinciali, inizialmente per raccogliere informazioni utili a personalizzare gli interventi di coaching e per effettuare una attenta analisi dei diversi contesti, delle esigenze di crescita del personale, degli assetti organizzativi, delle dinamiche di gestione dei servizi e delle aree di maggiore problematicità.

La rilevazione, effettuata tra novembre e dicembre 2018, ha preso in considerazione le 13 Aree di Attività (ADA) relative al processo Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale, dell'Atlante.

L'indagine ha visto il coinvolgimento di 10 coordinatori provinciali (ad eccezione di Brescia e Bergamo) ed ha consentito di individuare:

- le criticità associate alla prestazione dei servizi dei CPI della Lombardia;
- i fabbisogni formativi e organizzativi dei CPI della Lombardia.

In esito a tale attività, a dicembre 2018, è stato rilasciato il Report di rilevazione dei fabbisogni formativi ed organizzativi dei CPI della Lombardia.

Stabiliti i perimetri del contesto e delle esigenze emergenti, si è proceduto alla progettazione e alla erogazione di una unità didattica (2 giornate di attività) sul tema del coaching, nonché ad associare, sulla base delle criticità rilevate e delle esigenze emerse, ciascun coordinamento provinciale ad una tipologia di coaching (gestionale o orientativo). In particolare, 7 coordinamenti provinciali sono stati associati al coaching gestionale e 3 al coaching orientativo.

Con riferimento al coaching gestionale, l'azione è stata sviluppata con un affiancamento sul campo da esperti in tematiche gestionali e, successivamente, è stata realizzata una rotazione di tali responsabili sui diversi territori al fine di saldare le proprie competenze, esplorare le diverse pratiche nei diversi territori, far emergere le buone pratiche e contribuire a diffonderle, omogeneizzare le pratiche tra i CPI. Con riferimento al coaching orientativo è stato sviluppato un percorso di formazione per gli orientatori cui ha fatto seguito una attività di affiancamento sul campo presso i CPI.

2.2.3 Risultati(output) rilevati per il Piano di Empowerment

Ciascun obiettivo specifico del Piano ha una previsione ed una produzione dei seguenti output.

Per l'Obiettivo Specifico 1): corrispondente alla linea di **Azione A** del progetto Empowerment, *“Mappatura servizi e competenze personale CPI”*

Output previsti	Output rilevati
▪ Report sulle attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI Lombardi;	✓ Un “Report mappatura dei servizi e ricognizione delle competenze del personale dei CPI” che ricomprende l'Autovalutazione dei CPI
▪ Mappatura dei servizi da migliorare e semplificare	✓ la Mappatura servizi da migliorare e semplificare,

Output previsti	Output rilevati
<ul style="list-style-type: none"> Report di analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative, mappatura delle competenze e fabbisogni formativi/operativi dei dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'Analisi dei ruoli e dell'organizzazione, una Mappatura delle competenze e dei fabbisogni formativi.

In particolare, l'analisi dei documenti prodotti evidenzia che il Report aggiorna l'analisi del sistema organizzativo dei CPI, includendo una proposta organizzativa, fornisce gli esiti della fase di analisi svolta presso i CPI regionali con l'obiettivo di definirne lo stato al momento, fornendo informazioni utili alla riorganizzazione strutturale e ai possibili interventi futuri da realizzare. Tali analisi hanno consentito di mettere in evidenza gli elementi di criticità sui quali agire nell'immediato e i possibili interventi da programmare in futuro. Infine, il report propone una analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative ed una collegata mappatura delle competenze e dei fabbisogni formativi-operativi dei dipendenti (Analisi del contesto e obiettivi formativi, Analisi dei profili, dei ruoli e dei fabbisogni formativi, Analisi e determinazione dei bisogni formativi).

Per l'Obiettivo Specifico 2): corrispondente alla line ad **Azione B** del progetto, *"Empowerment personale CPI"*

Output previsti	Output rilevati
Programmi di affiancamento formativo in presenza e a distanza	✓ un piano formativo di empowerment del personale dei CPI lombardi
	✓ slide e materiali didattici relativi al percorso formativo
	✓ piattaforma web per l'erogazione delle attività formative a distanza

Nel corso dell'azione B sono stati organizzati 4 interventi formativi, ciascuno in più edizioni, relativi a:

- L'accesso agli atti e alle informazioni nei suoi rapporti con il FOIA e la normativa a tutela della riservatezza nell'attività dei CPI (UD 1 per 6 edizioni/aule);
- Procedimenti amministrativi connessi alla gestione dello stato occupazionale (UD 2 per 6 edizioni/aule);
- Il rapporto con l'utenza (UD 3 per 4 edizioni/aule);
- Il Diversity Management (UD 4 per 4 edizioni/aule).

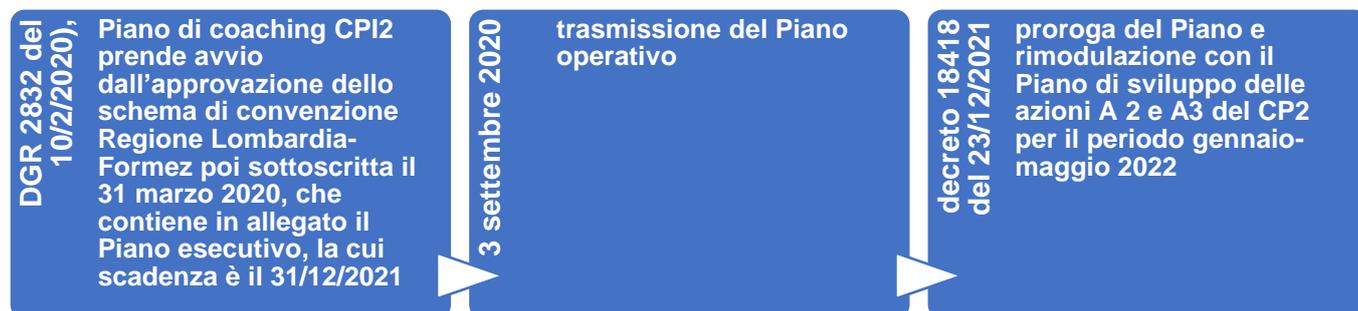
Con il supporto della piattaforma web le attività di affiancamento formativo si sono sviluppate, oltre che in presenza, anche a distanza.

Alle attività formative in aula ha fatto seguito un percorso di Coaching che ha visto la realizzazione di una attività vera e propria di coaching in affiancamento **sul campo a 10 province** coinvolgendo i singoli coordinamenti provinciali dei CPI:

- ▶▶ **7 coordinamenti provinciali** sono stati destinatari di attività di coaching gestionale;
- ▶▶ **3 coordinamenti provinciali** sono stati destinatari di attività di coaching orientativo, che è stato preceduto da una unità didattica sul tema del Coaching destinata agli orientatori.

2.3 L'attuazione del Piano di Coaching e i risultati rilevati

Il quadro procedurale e temporale dell'avvio del piano in sintesi si articola attraverso:



2.3.1 La strategia e gli obiettivi del Piano di Coaching

Sullo sfondo, come si è visto, vi è l'avvio del processo di rafforzamento dei Centri per l'impiego e delle politiche attive, mentre a livello regionale è stata da poco approvata la legge 9/2019. Ed è iniziata la fase pandemica.

Il **Progetto esecutivo** allegato alla convenzione Regione Lombardia-Formez definisce l'obiettivo generale, gli obiettivi specifici e i correlati risultati attesi, gli indicatori di risultato e di output. L'obiettivo generale è articolato in continuità con quello del Piano di empowerment, con l'aggiunta del riferimento alla recente normativa regionale (LR 9/2018) che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI/AFOL e degli uffici del collocamento mirato. Gli obiettivi specifici e i correlati risultati attesi sono tre:

Tabella 4 Obiettivi specifici e risultati attesi del Piano di coaching

OBIETTIVI SPECIFICI	RISULTATI ATTESI
Supportare il rafforzamento dei servizi per l'impiego, allo scopo di favorire la crescita e la qualità dei Servizi per il lavoro, per la standardizzazione dei livelli di servizi erogati e alla loro più efficiente erogazione per innalzare la qualità dell'utenza, in maniera sinergica, rispetto alle altre azioni sul settore attivate a livello nazionale (ivi incluse quelle relative alle funzioni previste dall'art. 18 del Dlgs 150/2015) e regionale (LR 9/2018)	Potenziamento delle competenze e dell'operatività dei coordinatori (inclusi i loro collaboratori) dei CPI/AFOL a seguito dell'affiancamento e delle attività di analisi dei fabbisogni svolte presso i servizi presenti sul territorio
Favorire l'omogeneizzazione delle procedure a livello regionale e, al tempo stesso, supportare attivamente dirigenti e responsabili nello svolgimento delle procedure gestionali e nella soluzione delle criticità emergenti: dalla recente modifica alla LR 22/2006 che regola i procedimenti amministrativi connessi alla gestione dei CPI, delle AFOL e degli uffici del collocamento mirato (LR 9/2018), dalle peculiarità del territorio e del mdl locale, dalle caratteristiche organizzative che contraddistinguono le diverse strutture dei CPI/AFOL locali	Crescita della qualità dei Servizi per il lavoro attraverso una maggiore standardizzazione dei livelli di prestazione anche attraverso l'implementazione delle competenze in relazione alle nuove attività previste dai LEP
Favorire uno scambio virtuoso fra i CPI/AFOL, al fine di permettere la diffusione delle buone prassi in tutto il territorio regionale lombardo attraverso le figure dei coach	Miglioramento delle prestazioni dei coordinatori, dei CPI e delle AFOL, dei loro dirigenti e degli operatori da loro coinvolti, in linea con i contenuti dei LEP

Il Piano evidenzia con chiarezza il rapporto di continuità con il precedente Piano di Empowerment, del quale richiama i principali elementi su cui ripartire con le nuove attività. Si prevedono 4 Azioni:

- **Azione A1** Revisione e sistematizzazione dell'analisi di contesto, basata sui risultati rilevati sul campo nell'ambito del precedente progetto, con contestuale stesura del Piano di Coaching, contenente l'individuazione, per ciascun CPI, delle tematiche e dei processi più critici da affrontare in maniera prioritaria.

- **Azione A2** Accompagnare i coordinatori dei CPI e i loro stretti collaboratori a svolgere il ruolo di coach all'interno dei relativi CPI di appartenenza mediante l'organizzazione e la realizzazione delle attività di affiancamento (*learning by doing*) e di supporto, sia in presenza che a distanza.
- **Azione A3** Uniformare le pratiche e le procedure su tutto il territorio lombardo.
- **Azione A4** Verifica semestrale e finale del coaching erogato ed eventuale implementazione di nuovi temi emersi durante l'affiancamento (coaching dinamico).

Il primo **Piano operativo**, del 3 settembre 2020, ripropone quanto previsto nel Piano esecutivo, ma a causa del Covid e dei problemi che ne sono conseguiti, rimodula le 9 macrolinee previste nell'Azione A2 per la necessità di garantire un supporto alla riorganizzazione interna del sistema provinciale dei CPI/AFOL centrato sulla capacità di gestione dell'incontro domanda-offerta. Il repentino mutamento di contesto ha quindi portato a concentrare le attività in relazione ad **un supporto su tre linee**:

1. Gestionale ed attuativo;
2. Mirato all'orientamento;
3. Mirato alla ricostruzione della cultura organizzativa interna al sistema.

Inoltre, si propone di lavorare secondo una logica organizzativa di tipo sistemico centrata sull'IDO, sul lavoro per processi e sulla comunicazione, favorendo i percorsi di comunicazione interni e quelli con il territorio, le aziende e i potenziali utenti.

Il Piano è stato prorogato con decreto 18418 del 23/12/2021 e rimodulato con il Piano di sviluppo delle azioni A 2 e A3 del CP2 per il periodo gennaio-maggio 2022. Il Piano rimodulato prevede 4 linee di intervento:

- **L1** Supporto operativo alla riorganizzazione aziendale e al lavoro per processi nei CPI;
- **L2** Supporto operativo ai CPI per la rilevazione delle competenze, per la profilazione/auto profilazione dei disoccupati;
- **L3** Supporto per l'identificazione delle imprese con potenziale occupazionale;
- **L4** Favorire l'imprenditorialità e i percorsi di autoimprenditorialità possibili nel territorio di competenza.

2.3.2 L'attuazione del Piano di Coaching

L'attuazione del Piano è ricostruibile dai materiali resi disponibili e dalle 3 relazioni tecniche di attuazione: 1° relazione tecnica marzo 2020-marzo 2021, 2° relazione tecnica intermedia (aprile – dicembre 2021) e relazione nov/dic 2021. La fase preparatoria si è svolta da marzo a giugno 2020.

La fase di realizzazione delle Azioni A 1 e A 2 ha visto la predisposizione e successiva implementazione di un archivio elettronico con cartelle e fascicoli condivisi con tutto il gruppo di lavoro. Il 2020 è stato dedicato alla progettazione, preparazione dei materiali, organizzazione delle azioni di coaching tecnico e di quelle di coaching organizzativo. A fine 2020 con la Regione si è convenuto di ridefinire i contenuti, riorganizzando le 4 Linee di attività.

Il coaching tecnico si è strutturato in tre macroazioni:

1. **Rilevazione informazioni** e bisogni territoriali attraverso questionari (del. 1 e 2), da cui è emerso che le maggiori criticità afferiscono da un lato alla necessità di reingegnerizzare i processi di lavoro per favorire i gruppi trasversali e per renderli più efficienti. (Linea 1), dall'altro all'identificazione di imprese/datori con fabbisogni occupazionali in atto (Linea 3);
2. **Progettazione di un intervento** mirato su Linea 1 e 2 dedicato alla reingegnerizzazione dei processi, inclusa la fase di accoglienza/presa in carico. Si è lavorato su mappatura "As is" (del. 3 e 4), su fase "to be" (del. 5 e 6), revisione processi mappati per rimuoverne criticità, condivisione dei fabbisogni consulenziali emersi e delle azioni necessarie (training on the job mirato). 9 Province hanno scelto di attivare la Linea 1 (Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Sondrio, Varese). Nella provincia di Como è stato svolto un lavoro, utile come modello, di reengineering sui processi di lavoro e la loro possibile ottimizzazione, dal "as

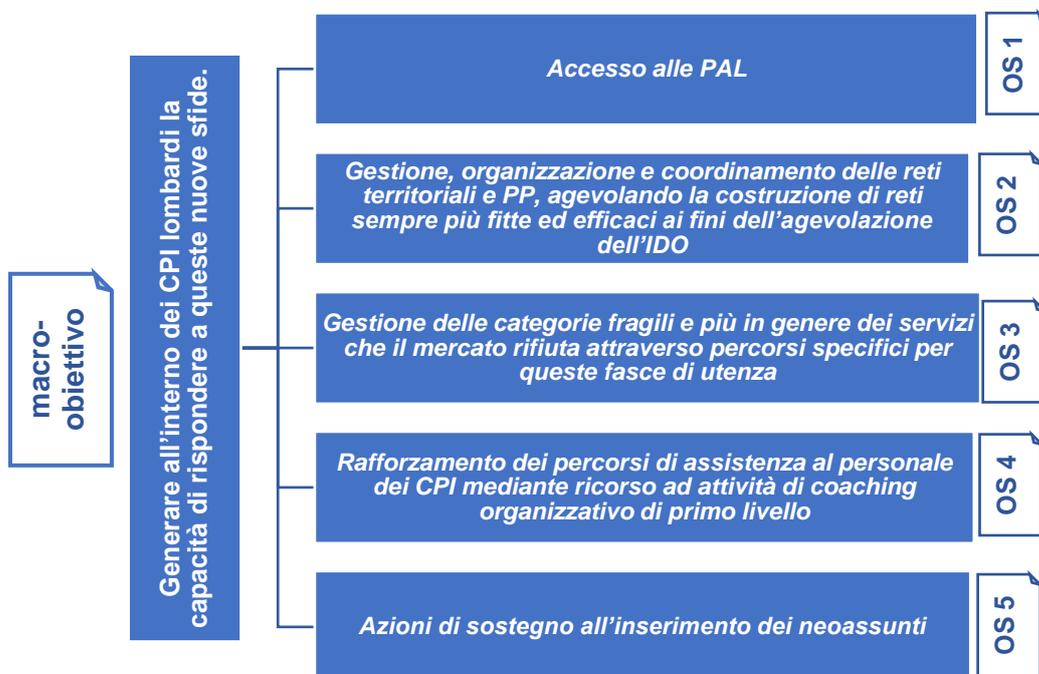
is” al “to be”, presentato a settembre a tutti i referenti delle altre 9 Province e sono stati formati 8 nuovi addetti neoassunti con un percorso di training on the job mirato ad hoc articolato in 9 moduli realizzati tra febbraio e aprile 2021. Per la Linea 3 (IDO) si è proceduto a lavorare con le Province di Milano, Monza e Brianza e Pavia, con raccolta dettagliata dei fabbisogni e sviluppo di azioni consulenziali e/o di training on the job;

3. Supporto in itinere di follow up a coordinatori provinciali e neoassunti, per omogeneizzazione delle pratiche che caratterizzano il sistema dei CPI lombardi.

Tra giugno e luglio 2021 si è progettato nell’ambito dell’Azione 3 il training on the job trasversale, attuato da settembre online e pensato per un pubblico trasversale a tutte le province del sistema dei CPI per uniformare criteri e linguaggi professionali, al fine di omogeneizzare le pratiche in essere nei CPI. Il programma è composto da 9 moduli formativi e di trasferimento metodologico proposti trasversalmente alle 12 Province.

Il coaching organizzativo di primo livello, dopo una ulteriore selezione dei beneficiari aggiuntiva al target dei 12 coordinatori dei CPI, ha visto il coinvolgimento dei destinatari tramite questionari sui bisogni di competenze, e si è realizzata un’analisi SWOT sullo stato attuale di competenze e abilità. Da ottobre 2020 si sono definiti gli obiettivi e sviluppati ulteriori strumenti e materiali. Dopo tre incontri di Kick off di presentazione, il coaching organizzativo si è svolto per tutto il 2021 con incontri di coaching di gruppo, webinar e “coachattivazione” con sessioni di coaching individuale per 17 referenti e coordinatori di 10 province (no Lodi e Bergamo). Sono stati inviati questionari di gradimento.

Il Piano di sviluppo delle azioni A2 e A3 per il periodo gennaio-maggio 2022 tiene conto di richieste della Regione alla luce dei sempre più veloci mutamenti che stanno avvenendo nei contesti in cui è immerso il sistema dei CPI lombardi (sanitario e sociale, del mercato del lavoro, politico, istituzionale, normativo e amministrativo e dell’attuazione del Piano di potenziamento dei CPI, Processo triennale di rafforzamento organici, PNRR e GOL). Ciò rende sempre più indispensabile attivare una profonda riflessione nei CPI sull’identità nuova e il nuovo ruolo che li deve caratterizzare. Per questo viene aggiunto **un ulteriore macro-obiettivo** e relativi **obiettivi specifici** ispirati alla nuova vision della DG e al programma GOL



Le **azioni di A2** (accompagnare i coordinatori dei CPI e i loro stretti collaboratori a svolgere il ruolo di coach all’interno dei relativi CPI di appartenenza mediante l’organizzazione e la realizzazione delle attività di affiancamento, di supporto e di coaching organizzativo di primo e secondo livello, sia in presenza che a distanza) si sono concretizzate in azioni di Training on the job mirato (ToJ),

riorganizzate ma in continuazione con quelle previste per le Linee 1, 2, 3 e 4 su alcune macro-linee comuni:

- Accoglienza, presa incarico e rapporto con gli utenti alla luce di GOL;
- Supporto alla gestione dell’utenza portatrice di forme di disagio complesso;
- Potenziamento dell’IDO e del rapporto con le imprese;
- Supporto alla riorganizzazione funzionale dei CPI alla luce delle nuove assunzioni;
- Supporto al project management;
- Supporto alla comunicazione istituzionale.

In particolare, le Province di Bergamo, Lodi, Varese, Lecco, Mantova hanno scelto un ToJ mirato ai neoassunti, le Province di Brescia e Sondrio un ToJ di empowerment del personale, le Province di Como, Cremona, Pavia e AFOL MB azione di consulenza ciascuna su un tema specifico, AFOL Met un’azione di supporto al project management per lo sviluppo di competenze manageriali, empatia, gestione dei gruppi, negoziazione, mediazione, con 2 moduli (formazione e laboratorio).

Le **azioni di A3** (uniformare le pratiche e le procedure su tutto il territorio lombardo) hanno riguardato:

1. **Seminari per coordinatori** (maggio 2022) 1 laboratorio di 2 ore su “identità e sfide per i CPI lombardi”
2. **Toj trasversale**. Seminari per collaboratori dei coordinatori (2 per CPI, senior e/o neoassunti, a scelta del coordinatore). **8 moduli**:
 - gestione RdC;
 - gestione stato disoccupazione;
 - condivisione pratiche di gestione degli utenti dei CPI alla luce di GOL;
 - gestione della legge 68/99 e delle reti territoriali alla luce di GOL;
 - scouting della domanda di lavoro e l’identificazione del fabbisogno occupazionale e formativo delle imprese;
 - contenuti ed organizzazione delle attività di marketing dei servizi dei CPI rivolti alle imprese;
 - le informazioni dell’osservatorio del mercato del lavoro come strumento operativo per il CPI;
 - le attività di facilitazione e engagement degli stakeholders nella promozione dell’offerta di lavoro.
3. **Azioni di supporto ai neoassunti**. Sottogruppi ai quali sono stati erogati **4 moduli**.
 - il sistema CPI in Italia e Lombardia;
 - il ruolo degli operatori nei CPI lombardi, dai LEP ai processi di lavoro;
 - GOL nei processi di lavoro: accoglienza e presa in carico;
 - l’incontro domanda/offerta.

2.3.3 Risultati(output) rilevati

Il Piano esecutivo prevedeva i seguenti indicatori di output per i quali, a livello dell’analisi desk si possono considerare come risultati indicati dai documenti esaminati seguenti prodotti:

Output previsti	Output rilevati
▪ 12 cluster di CPI coinvolti attraverso l’attività di affiancamento;	✓ Analisi fabbisogni a liv. Provinciale (questionari ai 12 coordinatori provinciali, relazione);
▪ report sulle attività di autovalutazione dei servizi offerti dai CPI/AFOL	✓ I Mappatura processi e criticità, criticità tirocini, (del. 1 e 2)
▪ programma di affiancamento mediante coaching in presenza e a distanza	✓ Mappatura dei processi e modifiche/integrazioni da effettuare (del. 4 e5).

Output previsti	Output rilevati
▪ report di valutazione dell'attività erogata,	✓ Fabbisogni formativi trasversali e delle singole province, necessità di AT tecnico-consulenziale nei territori fabbisogni trasversali e necessità di AT consulenziale nei territori (del. 6);
▪ report di analisi dei ruoli e delle esigenze organizzative, mappatura delle competenze e fabbisogni formativi/operativi dei dipendenti, mappatura dei servizi da migliorare e semplificare	✓ Attività piano coaching tecnico e organizzativo (del 7)
▪ report di valutazione delle attività erogate	✓ Prodotti coaching organizzativo (Progr. Formazione Team Building, presentazione Kick off, questionario obiettivi prioritari, materiali sulla comunicazione efficace, la gestione dei conflitti e negoziazione, la leadership, la motivazione al lavoro, la gestione dello stress lavorativo);
▪ monitoraggio semestrale	✓ Prodotti coaching tecnico (analisi fabbisogni a livello provinciale, linea 1 mappatura dei processi, Linea 3 Focus IDO, 10 moduli per Training on the job, materiali per moduli toj);
▪ 10 visite/workshop	✓ Materiali per training on the job trasversale)

Quanto al personale coinvolto, esso risulta dalla tabella seguente.

Tabella 5 Personale coinvolto nel Piano

Partecipanti per Provincia		Di cui Coordinatori
BERGAMO	104	1
BRESCIA	145	1
COMO	72	
CREMONA	51	2
LECCO	56	
LODI	33	1
MANTOVA	55	1
MILANO	8	
MONZA B.	47	4
PAVIA	53	1
SONDRIO	24	1
VARESE	87	1
Totale	735	13

Fonte: Formez

3 ANALISI QUALI-QUANTITATIVA TRAMITE SURVEY

3.1 Il profilo dei partecipanti ai Piani

3.1.1 I rispondenti alla rilevazione

I rispondenti partecipanti ai Piani di Empowerment e di Coaching sono stati 366, tra questi la figura **professionale degli Operatori** rappresenta il gruppo più numeroso corrispondente a **oltre il 78% dei** rispondenti. Quasi il 42% dei rispondenti ha partecipato al Piano di Coaching, **mentre il 35,79% ha partecipato ad entrambi i piani**. Il Piano di Coaching, inizialmente riservato ai coordinatori provinciali che, con i collaboratori, rappresentano quasi il 3% dei rispondenti, vede una partecipazione elevata di Operatori (41,26% pari a 151 soggetti). Ciò si giustifica con il fatto che nell'ultima fase di attuazione del piano sono stati realizzati interventi formativi che hanno coinvolto, tra gli altri, operatori dei CPI che si presume, sulla base degli anni di servizio, siano operatori appartenenti al gruppo dei neoassunti. Si stima che su 151 partecipanti circa 140 siano neoassunti.

Tabella 6 Nr rispondenti per figura professionale attuale

Figura professionale	Nr rispondenti	
Coordinatore CPI provinciale	1,37%	5
Collaboratore coordinamento provinciale	1,09%	4
Dirigente provinciale	0,27%	1
Responsabile CPI	4,64%	17
Operatore	78,14%	286
Altro	14,48%	53
Totale	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

3.1.2 Background dei partecipanti al Piano di Empowerment e Coaching

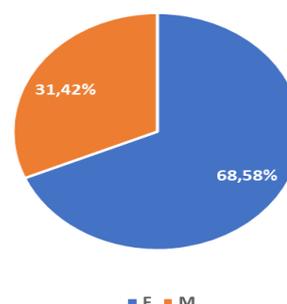
Tra i rispondenti il genere femminile prevale con oltre il 68%, mentre poco oltre il 60% ha un'età inferiore ai 45 anni ed il 30% ha un'età inferiore ai 35 anni.

Riguardo la scolarità, oltre il 65% ha un titolo di formazione terziaria che sommato ai soggetti con titolo di diploma di scuola media superiore restituiscono un quadro di risorse umane ad alta istruzione.

Il quadro di sintesi che emerge è un deciso ricambio generazionale del capitale umano, ringiovanito rispetto al passato, particolarmente istruito e una prevalenza del genere femminile. Il ricambio "generazionale" che si sta osservando è decisamente favorito dai recenti ingressi di nuove figure professionali programmati, ed in ancora in corso, grazie agli investimenti previsti dal processo di riforma dei CPI.

Riguardo l'ambito professionale, si è già detto che a prevalere in termini di anni di servizio sono i giovani assunti da ≤ 1anno che sommati ai soggetti con 2-9 anni di servizio superano il 70% dei rispondenti. Gli stessi soggetti che dichiarano di permanere nella medesima figura professionale rappresentano il 79%. I soggetti senior con oltre 10 anni di servizio nella stessa posizione professionale sono il 29%.

Figura 2 Distribuzione partecipanti per genere



Fonte: Elaborazione dati survey

Figura 3 Distribuzione partecipanti per fascia di età

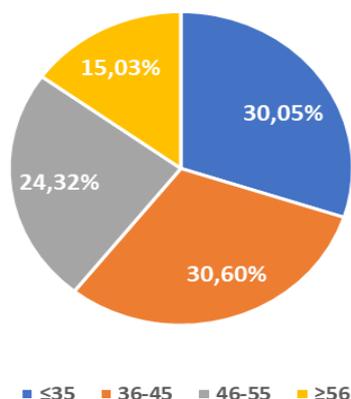
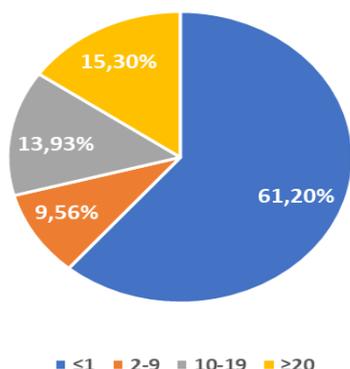


Figura 4 Distribuzione partecipanti per titolo di studio



Fonte: Elaborazione dati survey

Figura 5 Anni di servizio dei partecipanti presso CPI/AFOL



Fonte: Elaborazione dati survey

Al Piano di Empowerment ha partecipato quasi il 23% dei rispondenti contro il 41,26% del Piano di Coaching. Circa il 36% dichiara di aver partecipato ad entrambi i Piani.

Si è già detto che il valore elevato di partecipazione al Piano di Coaching è dovuto ad interventi formativi “straordinari” rivolti agli operatori dei CPI, figure non previste inizialmente nel Piano coaching e la cui partecipazione è circoscritta alla formazione (del 41,26% di partecipanti al Piano di Coaching ben il 34% sono operatori)

Tabella 7 Partecipazione ai Piani delle differenti figure professionali

Figura professionale	Piano al quale si è partecipato							
	Piano di Empowerment CPI 1		Piano di Coaching CPI 2		Entrambi		Totale complessivo	
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a
Coordinatore CPI provinciale	0,00%	0	0,55%	2	0,82%	3	1,37%	5
Collaboratore coordinamento provinciale	0,55%	2	0,27%	1	0,27%	1	1,09%	4
Dirigente provinciale	0,00%	0	0,27%	1	0,00%	0	0,27%	1
Responsabile CPI	1,91%	7	1,37%	5	1,37%	5	4,64%	17
Operatore	16,12%	59	34,15%	125	27,87%	102	78,14%	286
Altro	4,37%	16	4,64%	17	5,46%	20	14,48%	53
Totale	22,95%	84	41,26%	151	35,79%	131	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

3.2 Gli esiti sul cambiamento organizzativo dei CPI

La rilevazione in ordine alla percezione dei cambiamenti avvenuti nell'organizzazione dei CPI e della governance, si compone di 17 item per le cui risposte ci si è avvalsi della scala graduata di Likert con cinque graduazioni: "insufficiente" e "abbastanza sufficiente" riconducibili a valutazioni negative sul grado di cambiamento avvenuto a seguito della partecipazione ai Piani; "accettabile" indicante un giudizio valutativo che indica incertezza nella percezione dei cambiamenti. Le gradazioni "buono" e "ottimo/eccellente" sono configurabili come giudizi positivi.

3.1.3 Gli esiti rilevati sul cambiamento organizzativo

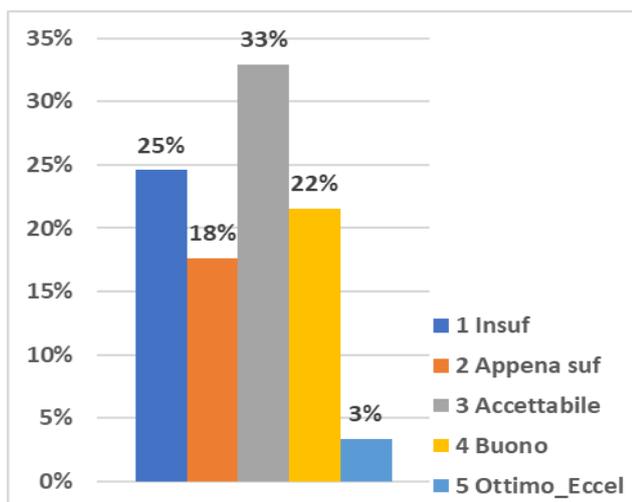
Gli indicatori di cambiamento sono stati identificati attraverso le indicazioni fornite dalle precedenti rilevazioni e analisi diagnostiche sulle criticità segnalate dalle figure di governance del sistema dei CPI e di seguito riportate:

Necessità/criticità segnalate dalla governance CPI	
Principali necessità	Principali criticità
Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza	Servizio di preselezione e matching domanda-offerta (in particolare nella costruzione di reti esterne con il rafforzamento dei contatti con le imprese)
Utilizzo dei sistemi informativi a disposizione dei CPI	Collaborazione pubblico-privato/reti territoriali
Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo	Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione (target in uscita dai percorsi di istruzione a tutti i livelli);
Potenziamento delle competenze e dell'operatività del coordinatore e dei suoi collaboratori	Servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo
Prestazioni dei CPI e delle AFOL in linea con i contenuti dei LEP	Servizio di avviamento alla formazione
Competenze di coaching dei coordinatori e collaboratori sui Responsabili e operatori dei CPI	Gestione delle procedure di selezione e graduatorie (assunzioni nella PA e categorie disabili);
Esercizio del Diversity Management nel sistema dei CPI	Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro (Garanzia Giovani, apprendistato, tirocini, RdC, certificazione competenze)	Riorganizzazione interna dei CPI (riassetto organizzativo dei CPI in relazione alla disponibilità di personale, sedi e mercato del lavoro locale)
Capacità nella gestione delle procedure giuridiche e normative (accesso agli atti, stato occupazionale, permessi di soggiorno)	

Il posizionamento complessivo dei rispondenti è quello intermedio di "accettabilità" con tendenza al "buono" sui cambiamenti osservati o percepiti. La media complessiva è di 3,25 (sulla scala 1-5) con oscillazioni estreme da 3,59 a 2,62.

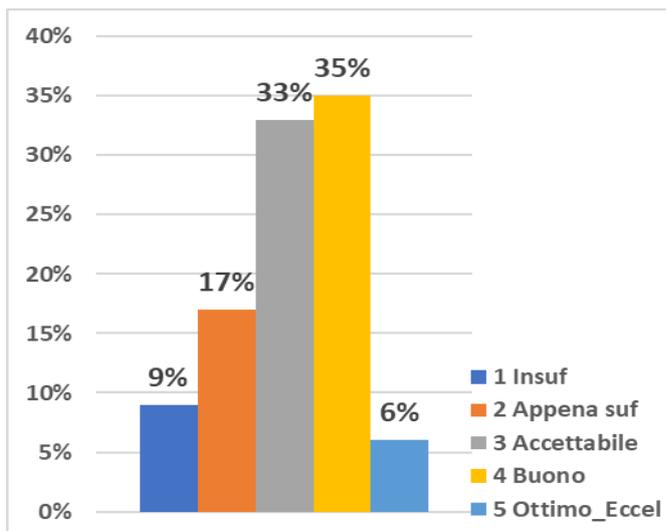
Il fattore più apprezzato è *l'Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza* con il 60% di giudizi positivi, mentre quello meno apprezzato riguarda il *Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo*, (43%) unico valore collocato significativamente nella scala dei valori negativi (valori di scala 1-2). Da segnalare il posizionamento medio-alto (valori di scala 3-4) dei *servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo* con una concentrazione di preferenze del 70%. In rapporto alla tipologia di piano a cui si è partecipato (empowerment, coaching, entrambe), i valori medi si compattano su un giudizio di neutralità (scala 3), con un'unica modesta oscillazione a 3,4 nei giudizi di chi ha partecipato al solo piano coaching.

Figura 6 Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo



Fonte: Elaborazione dati survey

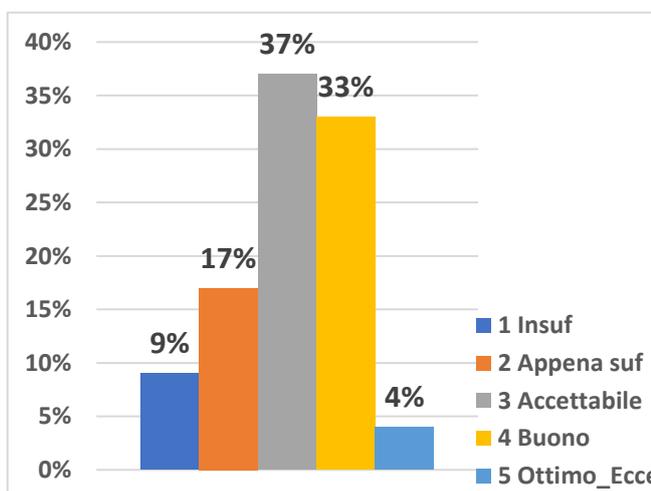
Figura 7 Collaborazione pubblico-privato_reti territoriali



Fonte: Elaborazione dati survey

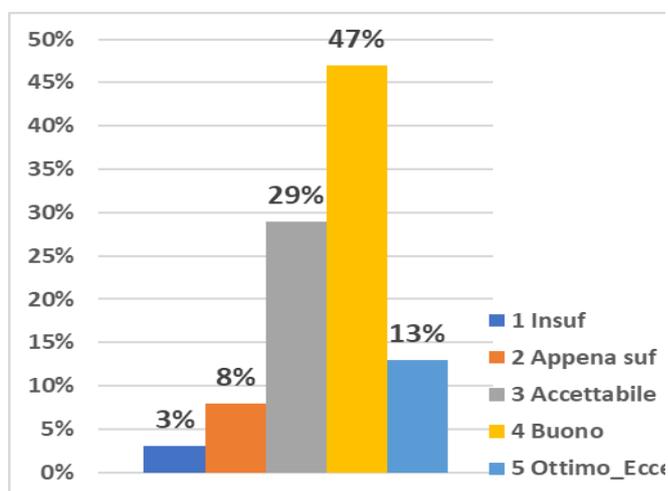
I soggetti che hanno partecipato al solo piano di empowerment sono quelli che esprimono i maggiori valori negativi. In particolare evidenziano un insufficiente cambiamento in ordine al Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione (target in uscita dai percorsi di istruzione a tutti i livelli), Servizi dedicati alle transizioni e all’inserimento lavorativo, Servizio di avviamento alla formazione, Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo, Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo, Esercizio del Diversity Management nel sistema dei CPI.

Figura 8 Servizi dedicati alle transizioni e all’inserimento lavorativo



Fonte: Elaborazione dati survey

Figura 9 Attitudini degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l’utenza



Fonte: Elaborazione dati survey

I partecipanti al Piano di Coaching sembrerebbero apprezzare maggiormente i cambiamenti in corso. In particolare i servizi che superano la media del 3,5 sono la Capacità nella gestione delle procedure giuridiche e normative (accesso agli atti, stato occupazionale, permessi di soggiorno), il Servizio di preselezione e matching domanda-offerta (in particolare nella costruzione di reti esterne con il rafforzamento dei contatti con le imprese), Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l’utenza, Prestazioni dei CPI e delle AFOL in linea con i contenuti dei LEP, Competenze di coaching dei coordinatori e collaboratori.

I soggetti che hanno partecipato ad entrambi i piani forniscono valori negativi con riferimento al cambiamento in ordine alla Collaborazione pubblico-privato/reti territoriali, Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione (target in uscita dai percorsi di istruzione a tutti i livelli), Servizi dedicati alle transizioni e all’inserimento lavorativo, Servizio di avviamento alla formazione, Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo, Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo, Esercizio del *Diversity Management* nel sistema dei CPI. Sono giudicati positivamente (media superiore o uguale a 3,5) i cambiamenti riguardo all’Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l’utenza. In estrema sintesi, nella tabella di seguito si evidenziano i principali giudizi che rivestono maggiore significatività:

I servizi penalizzati su cui convergono i giudizi di grado medio-basso	Servizi con giudizi moderatamente positivi in ordine ai cambiamenti in corso
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborazione pubblico-privato/reti territoriali; ▶ Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione (target in uscita dai percorsi di istruzione a tutti i livelli); ▶ Servizi dedicati alle transizioni e all’inserimento lavorativo; ▶ Servizio di avviamento alla formazione; ▶ Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo; ▶ Esercizio del Diversity Management nel sistema dei CPI 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ l’Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l’utenza; ▶ Prestazioni dei CPI e delle AFOL in linea con i contenuti dei LEP

Nella tavola seguente si riporta il riepilogo delle frequenze assolute, e relative, integrato con la scala di colori che supporta la lettura. Per migliorare la lettura dei risultati sono state anche accorpate le modalità originarie su tre livelli:

- a) Basso (1) Insufficiente e (2) Appena sufficiente;
- b) Medio (3) Accettabile;
- c) Alto (4) Buono e (5) Ottimo-Eccellente.

Tabella 8 Grado di cambiamento osservato nel sistema CPI in seguito al Piano di Empowerment e di Coaching

ITEMS	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/Eccellente (5)		Tot.	Medi a ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro	6,34%	23	9,92%	36	39,94%	145	36,91%	134	6,89%	25	363	3,28
Capacità nella gestione delle procedure giuridiche e normative	5,49%	20	10,99%	40	37,91%	138	36,54%	133	9,07%	33	364	3,33
Riorganizzazione interna dei CPI	7,95%	29	10,96%	40	36,16%	132	37,81%	138	7,12%	26	365	3,25
Servizio di preselezione e matching domanda-offerta	7,97%	29	11,54%	42	35,16%	128	37,36%	136	7,97%	29	364	3,25
Collaborazione pubblico-privato/reti territoriali	8,59%	31	17,45%	63	33,24%	120	34,63%	125	6,09%	22	361	3,12

ITEMS	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Tot.	Medi a ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Utilizzo dei sistemi informativi a	6,63%	24	15,19%	55	35,64%	129	36,19%	131	6,35%	23	362	3,20
Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione	11,29%	41	14,88%	54	34,99%	127	33,06%	120	5,79%	21	363	3,07
Servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo	9,09%	33	17,36%	63	36,64%	133	32,51%	118	4,41%	16	363	3,05
Servizio di avviamento alla formazione	12,29%	44	14,80%	53	37,71%	135	30,73%	110	4,47%	16	358	3,00
Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo	24,37%	87	17,65%	63	33,05%	118	21,57%	77	3,36%	12	357	2,62
Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza	2,76%	10	8,29%	30	29,01%	105	46,69%	169	13,26%	48	362	3,59
Gestione delle procedure di selezione e graduatorie	7,54%	27	9,78%	35	36,31%	130	38,27%	137	8,10%	29	358	3,29
Standardizzazione delle pratiche e delle procedure	9,17%	33	15,83%	57	38,61%	139	30,83%	111	5,56%	20	360	3,07
Potenziamento delle competenze e dell'operatività del coordinatore e dei suoi collaboratori	5,26%	19	14,13%	51	36,01%	130	37,67%	136	6,93%	25	361	3,27
Prestazioni dei CPI in linea con i contenuti dei LEP	4,16%	15	10,53%	38	36,29%	131	42,66%	154	6,37%	23	361	3,37
Competenze di coaching dei coordinatori e collaboratori	6,08%	22	12,15%	44	35,64%	129	38,12%	138	8,01%	29	362	3,30
Esercizio del Diversity Management	8,12%	29	14,57%	52	38,94%	139	34,17%	122	4,20%	15	357	3,12

Nella tabella successiva si riporta una tavola con le graduazioni cromatiche dal verde al rosso. Il **verde scuro** evidenzia le risposte con maggiori frequenze e quindi le tendenze più forti (sia esse positive o negative). Il **rosso** rappresenta, al contrario, l'opzione meno "scelta" (sia per valori positivi che negativi).

Tabella 9 Frequenza risposte e grado di cambiamento osservato nel sistema del CPI, in seguito al Piano di Empowerment e di Coaching

Item	Modalità originali (scala Likert)						Profili di riga (frequenza su tot risposte)					Modalità accorpate a 3 livelli					
	1 Insuf	2 Appena suf	3 Accet	4 Buono	5 Ottimo-Eccel	Tot	1 Insuf	2 Appena suf	3 Accet	4 Buono	5 Ottimo-Eccel	Basso (1-2)	Medio (3)	Alto (4-5)	Basso (1-2)	Medio (3)	Alto (4-5)
Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza	10	30	105	169	49	363	2,8%	8,3%	28,9%	46,6%	13,5%	40	105	218	11,0%	28,9%	60,1%
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro	23	36	145	135	25	364	6,3%	9,9%	39,8%	37,1%	6,9%	59	145	160	16,2%	39,8%	44,0%
Capacità nella gestione delle procedure giuridiche e normative	20	40	138	134	33	365	5,5%	11,0%	37,8%	36,7%	9,0%	60	138	167	16,4%	37,8%	45,8%
Collaborazione pubblico-privato reti territoriali	31	63	120	126	22	362	8,6%	17,4%	33,1%	34,8%	6,1%	94	120	148	26,0%	33,1%	40,9%
Competenze di coaching dei coordinatori e collaboratori sui Responsabili e operatori dei CPI	22	44	129	139	29	363	6,1%	12,1%	35,5%	38,3%	8,0%	66	129	168	18,2%	35,5%	46,3%
Esercizio del Diversity Management nel sistema dei CPI	29	52	140	122	15	358	8,1%	14,5%	39,1%	34,1%	4,2%	81	140	137	22,6%	39,1%	38,3%
Gestione delle procedure di selezione e graduatorie	27	35	130	138	29	359	7,5%	9,7%	36,2%	38,4%	8,1%	62	130	167	17,3%	36,2%	46,5%
Potenziamento delle competenze e dell'operatività del coordinatore e dei suoi collaboratori	19	51	130	137	25	362	5,2%	14,1%	35,9%	37,8%	6,9%	70	130	162	19,3%	35,9%	44,8%
Prestazioni dei CPI e delle AFOL in linea con i contenuti dei LEP	15	38	131	155	23	362	4,1%	10,5%	36,2%	42,8%	6,4%	53	131	178	14,6%	36,2%	49,2%

Item	Modalità originali (scala Likert)						Profili di riga (frequenza su tot risposte)					Modalità accorpate a 3 livelli					
	1 Insuf	2 Appena suf	3 Accet	4 Buono	5 Ottimo-Eccel	Tot	1 Insuf	2 Appena suf	3 Accet	4 Buono	5 Ottimo-Eccel	Basso (1-2)	Medio (3)	Alto (4-5)	Basso (1-2)	Medio (3)	Alto (4-5)
Riorganizzazione interna dei CPI	29	40	132	139	26	366	7,9%	10,9%	36,1%	38,0%	7,1%	69	132	165	18,9%	36,1%	45,1%
Servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo	33	63	133	119	16	364	9,1%	17,3%	36,5%	32,7%	4,4%	96	133	135	26,4%	36,5%	37,1%
Servizio di assistenza alla creazione di impresa lavoro autonomo	88	63	118	77	12	358	24,6%	17,6%	33,0%	21,5%	3,4%	151	118	89	42,2%	33,0%	24,9%
Servizio di avviamento alla formazione	44	53	135	111	16	359	12,3%	14,8%	37,6%	30,9%	4,5%	97	135	127	27,0%	37,6%	35,4%
Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione	41	54	128	120	21	364	11,3%	14,8%	35,2%	33,0%	5,8%	95	128	141	26,1%	35,2%	38,7%
Servizio di preselezione e matching domanda-offerta	29	42	128	137	29	365	7,9%	11,5%	35,1%	37,5%	7,9%	71	128	166	19,5%	35,1%	45,5%
Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo	34	57	139	111	20	361	9,4%	15,8%	38,5%	30,7%	5,5%	91	139	131	25,2%	38,5%	36,3%
Utilizzo dei sistemi informativi a disposizione dei CPI	24	56	129	131	23	363	6,6%	15,4%	35,5%	36,1%	6,3%	80	129	154	22,0%	35,5%	42,4%
Frequenze medie	30,5	48,1	130,0	129,4	24,3	362,2	8,4%	13,3%	35,9%	35,7%	6,7%	79	130	154	21,7%	35,9%	42,4%

Fonte: Elaborazione dati survey

Si procede ad osservare i giudizi degli intervistati dal punto di vista del ruolo esercitato (coordinatore provinciale, responsabile del CPI, operatore e altro) e le differenze di percezione del cambiamento.

Anche i coordinatori confermano la consolidata tendenza di accentramento dei giudizi nel grado neutrale (scala 3), oscillando tra i due estremi delle medie da 2,40 a 3,50.

I coordinatori giudicano decisamente negativi (scala 1-2), ossia non ritengono sufficienti i cambiamenti percepiti nei seguenti ambiti: *Utilizzo dei sistemi informativi a disposizione dei CPI, Servizi di avviamento alla formazione, Servizi di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo, Gestione delle procedure di selezione e graduatorie (assunzioni nella PA e categorie disabili), Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo.*

I Responsabili dei CPI sono tra coloro che sembrano esprimere una percezione maggiormente pessimistica rispetto ai coordinatori e agli operatori. La condizione di essere in prima linea nell'organizzazione del CPI e, quindi, dei processi di cambiamento, rende le valutazioni fornite sui singoli fattori di particolare interesse.

Sulla base dei valori medi, anch'essi confermano i giudizi sul cambiamento in zona neutrale (scala 3) con oscillazioni da 2,24 a 3,6. Il valore negativo riguarda il *Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo*, mentre il valore positivo riguarda l'*attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza.*

In sintesi, anche tra le figure professionali considerate si conferma il complessivo posizionamento neutro con tendenze verso valori positivi. In sostanza, non si esclude che si siano osservati cambiamenti accettabili ma, probabilmente, al di sotto delle aspettative, posizione che potremmo definire attendista.

Tutte le figure concordano sull'effetto positivo riguardo l'Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza. Convergenze in termini di valutazioni maggiormente penalizzanti riguardano: *la Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo, l'Utilizzo dei sistemi informativi a disposizione dei CPI, i Servizi di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo.*

3.1.4 Conclusioni sugli esiti di cambiamento organizzativo

Andrebbe premesso, in primo luogo, che non sarebbe possibile in termini concettuali e metodologici della survey, dedurre un nesso di causa-effetto dei cambiamenti in relazione alla partecipazione ai piani di empowerment e coaching, ossia non è possibile isolare il "valore aggiunto" dei Piani agli eventuali cambiamenti organizzativi. Quello che si è inteso misurare è la percezione dei cambiamenti organizzativi da parte dei partecipanti ai Piani.

I giudizi complessivi, posizionati sulla scala del valore medio-alto, restituiscono la visione di un processo di cambiamento organizzativo in corso d'opera che determina, da un lato incertezza sui giudizi (sono le posizioni decisamente mediane di "accettabilità" dei cambiamenti) ma che, tuttavia, con la tendenza ai valori positivi possono essere interpretati sia in termini di pensiero "attendista" che di "fiducia" nei prossimi cambiamenti.

Con un'ulteriore sintesi si potrebbe classificare l'insieme dei risultati in fattori penalizzanti e fattori favorevoli riguardo alle percezioni. Fra i fattori penalizzanti si ritrovano le dimensioni tipicamente organizzative (riassetto organizzativo e i processi gestionali funzionali all'erogazione dei servizi quali i sistemi informativi e la standardizzazione delle procedure), i servizi maggiormente innovativi e le relazioni con l'esterno. Fra i fattori favorevoli sui quali si sono percepite buone condizioni di cambiamento si ritrovano quei fattori che hanno una valenza più di natura relazionale quali: una maggior competenza nei rapporti con l'utenza e una maggior competenza nella gestione del ruolo dei coordinatori.

In conclusione, le linee di intervento sulle quali investire con azioni formative che possano sostenere i cambiamenti organizzativi riguardano le capacità gestionali e attuative delle politiche attive del lavoro,

la formazione specialistica per l'attivazione dei servizi innovativi, il potenziamento dell'incrocio della domanda e offerta di lavoro sul versante dei rapporti con le imprese.

3.3 Gli esiti sul grado di applicazione delle competenze apprese

3.1.5 Metodologia, lettura e interpretazione dei dati

La domanda valutativa a cui si è cercato di rispondere è sostanzialmente: *quanto gli apprendimenti di un percorso formativo sono applicati ed utilizzati all'interno del proprio contesto lavorativo di riferimento?*

Il modello concettuale e metodologico preso a riferimento per l'indagine sul grado di applicazione degli apprendimenti da formazione (*learning transfert*), è quello ampiamente riconosciuto a livello internazionale¹⁵ di Holton & Coll. (2009) e concretizzato nel relativo strumento, il *Learning Transfert System Inventory (LTSI)*. Questa sezione specifica del questionario si ispira al modello e allo strumento citato con adattamenti resisi necessari per l'oggetto della rilevazione e la coerenza con il percorso metodologico complessivo della valutazione tematica.

La sezione tre del questionario riguarda l'analisi *del transfert learning*, ossia l'efficacia della formazione in termini di applicazione sul lavoro delle competenze apprese. Lo scopo è valutare i fattori che influenzano il trasferimento dell'apprendimento dall'evento formativo al luogo di lavoro. Questi includono tre fattori legati a **1) Dimensione della formazione; 2) Dimensione dell'individuo; 3) Dimensione dell'organizzazione,**

Il questionario misura otto elementi che possono influenzare il trasferimento dell'apprendimento:

- 1) Preparazione dei partecipanti;
- 2) Motivazione al trasferimento;
- 3) Capacità personale al trasferimento;
- 4) Autoefficacia sulla prestazione;
- 5) Appoggio dei pari;
- 6) Supporto dei responsabili;
- 7) Opportunità di utilizzo;
- 8) Resistenza/apertura al cambiamento.

Gli item dei singoli elementi sono valutati su una scala di punteggio da 1 (punteggio minimo) a 5 (punteggio massimo). Per facilitare la lettura dei risultati, i punteggi relativi alle singole dimensioni e ai singoli fattori possono suddividersi in tre classi:

- **Basso** (valutazioni negative), per punteggi minori o uguali a 2
- **Medio** (valutazioni né negative, né positive), per i punteggi uguali a 3
- **Alto** (valutazioni positive) per punteggi maggiori a 3,

3.1.6 Gli esiti rilevati sull'applicazione sul lavoro delle competenze apprese.

L'analisi degli esiti è descritta in primo luogo rispetto alla dimensione della formazione considerata in correlazione con gli esiti di applicazione dell'apprendimento sul posto di lavoro.

DIMENSIONE 1: CARATTERISTICHE DELLA FORMAZIONE

Questa dimensione pone l'attenzione su due fattori considerati incidenti sul grado di applicazione dell'apprendimento: *percezione della validità dei contenuti e progettazione e accompagnamento al*

¹⁵ Per una ricognizione sulla letteratura internazionale (compreso il modello di Holton) si rimanda per gli approfondimenti a "Michela LOI, Università di Cagliari, *Efficacia della Formazione: Focus sul processo di generalizzazione dalla formazione ai contesti di lavoro*, 2008; per l'Italia si rimanda agli studi di Francesco PISANU, IPRASE Trentino – Franco FRACCAROLI, Università di Trento e alla ricerca empirica di applicazione del Modello realizzata dall'Agenzia sanitaria e Sociale della Regione Emilia-Romagna, *Apprendere in aula per applicare al lavoro*, 2021.

lavoro. Sostanzialmente si intende valutare la percezione degli intervistati sulla coerenza e pertinenza della formazione al proprio contesto lavorativo.

All'interno della Dimensione indagata si ritrovano, quindi, i seguenti fattori:

- **Percezione della validità dei contenuti.** La misura in cui i partecipanti considerano i contenuti della formazione coerenti con le richieste sul lavoro
- **Progettazione accompagnamento.** Il grado in cui la formazione è stata progettata ed erogata per dare ai partecipanti la capacità di trasferire gli apprendimenti sul lavoro

Da una prima visione di insieme le maggiori frequenze si concentrano su valori di giudizio medio-alto accorpando l'indicatore "neutrale" con "abbastanza d'accordo" (oltre il 73%), di converso accorpando il valore "neutrale" con "abbastanza in disaccordo" (valore medio-basso) le frequenze sono quasi il 48%.

In sintesi, la dimensione della formazione è percepita positivamente dai rispondenti sia sul versante dell'utilità della formazione sia sul versante progettuale.

Nella tabella 10 sottostante si riportano le frequenze: la lettura dei colori equivale alla loro maggiore/minore concentrazione. Il colore **verde** evidenzia la maggiore concentrazione di frequenze ed il colore **rosso** indica la minore concentrazione.

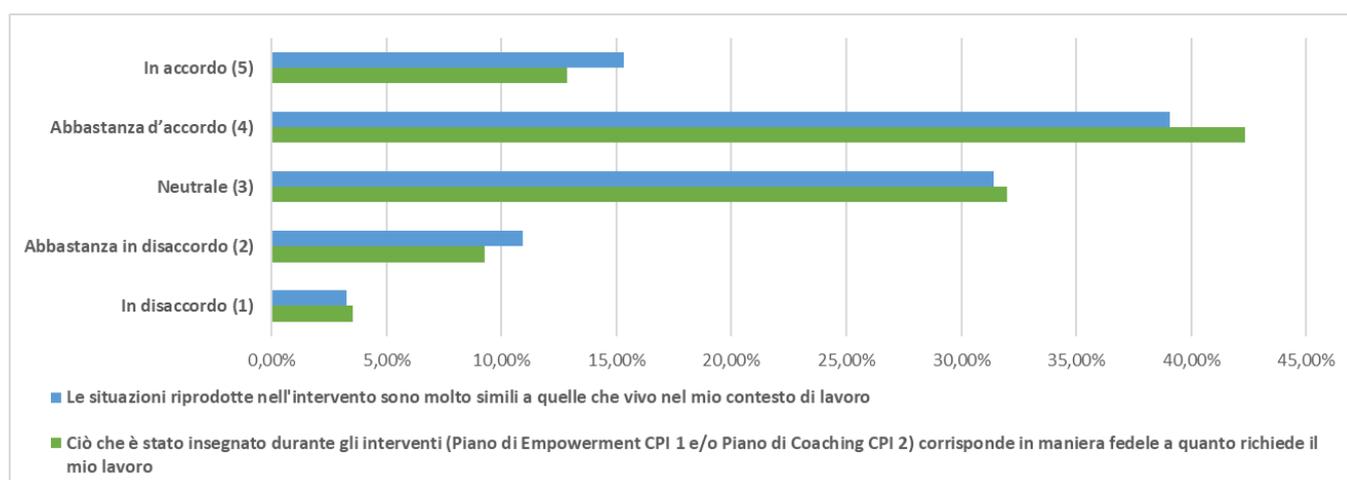
Tabella 10 Frequenza risposte grado di applicazione delle competenze apprese con riferimento alle caratteristiche della formazione

Item	Profili di riga (frequenza su tot risposte)				
	1 In disaccordo	2 Abbastanza in disaccordo	3 Neutrale	4 Abbastanza d'accordo	5 In accordo
Ciò che è stato insegnato durante gli interventi (Piano di Empowerment CPI 1 e/o Piano di Coaching CPI 2) corrisponde in maniera fedele a quanto richiede il mio lavoro	2,8%	8,3%	28,9%	46,6%	13,5%
Le situazioni riprodotte nell'intervento sono molto simili a quelle che vivo nel mio contesto di lavoro	6,3%	9,9%	39,8%	37,1%	6,9%
Chi ha tenuto le attività di formazione e di coaching era consapevole di come avrei utilizzato i miei apprendimenti nel lavoro	5,5%	11,0%	37,8%	36,7%	9,0%
I formatori esperti hanno utilizzato molti esempi che mi hanno aiutato a capire come utilizzare i miei apprendimenti nel lavoro	8,6%	17,4%	33,1%	34,8%	6,1%
Il modo in cui i formatori esperti hanno presentato i contenuti proposti mi ha reso più ¹ fiduciosa/o sulle mie possibilità di applicarli al lavoro	6,1%	12,1%	35,5%	38,3%	8,0%
Le attività e le esercitazioni utilizzate dagli esperti mi hanno aiutato a capire come trasferire i miei apprendimenti sul lavoro	8,1%	14,5%	39,1%	34,1%	4,2%
Frequenze medie	6,2%	12,2%	35,7%	37,9%	7,9%

Fonte: Elaborazione dati survey

Alcuni spunti di attenzione si possono ricavare osservando in dettaglio i due fattori della dimensione formazione. Riguardo la validità della formazione ricevuta, il fattore di maggior "successo", inteso come fattore favorevole, è costituito dai "contenuti" della formazione considerati "corrispondenti in maniera fedele a quanto richiede il mio lavoro" con il maggior valore di consensi (Abbastanza d'accordo), ed il minore disaccordo.

Figura 10 Validità della formazione

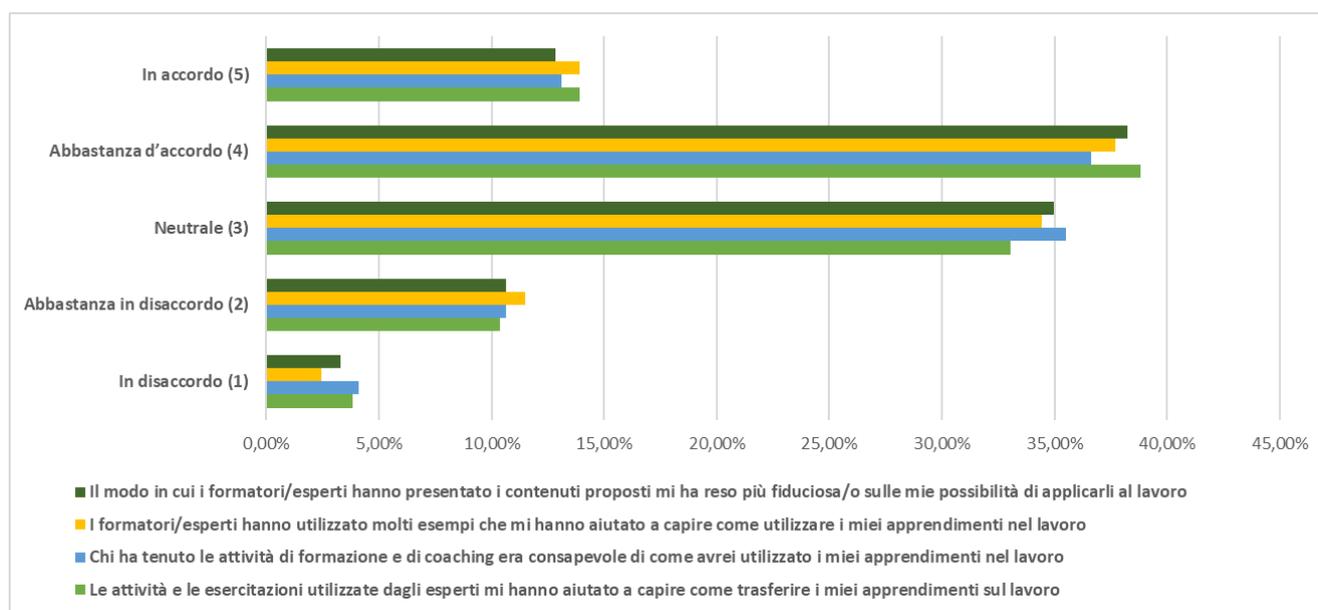


Fonte: Elaborazione dati survey

Il fattore con meno consensi riguarda “Le attività e le esercitazioni utilizzate dagli esperti mi hanno aiutato a capire come trasferire i miei apprendimenti sul lavoro” (39,1%), maggiori valori di “neutralità”.

Le affermazioni proposte agli intervistati prefiguravano una formazione teorica e una formazione pratica orientata all’applicazione delle competenze apprese.

Figura 11 Progettazione formativa



Fonte: Elaborazione dati survey

I valori, osservati a confronto fra fattori formativi di “contenuto” e quelli a valenza “pratica” (Esercitazioni, simulazioni esempi, contesti situazionali), restituiscono “differenze” di percezione che meritano attenzione. Se da un lato oltre il 50% dei soggetti intervistati esprime consensi sui contenuti della formazione, dall’altro lato i consensi per la componente pratica della formazione erogata si contraggono al 21%.

Evidentemente la formazione erogata presenta una discrasia fra componente conoscitiva e componente pratica avvertita e segnalata dai percettori della formazione.

Si pongono ancora margini di miglioramento della qualità formativa sia nella componente progettuale che attuativa, integrando le diverse modalità di apprendimento (teorico – pratico), quale percorso di facilitazione degli apprendimenti sul posto di lavoro.

Dimensione 2: Caratteristiche dell'individuo

La dimensione delle caratteristiche dell'individuo presenta anch'essa aspetti o fattori favorevoli o penalizzanti che incidono sul processo di trasferimento degli apprendimenti sul posto di lavoro.

La Dimensione Individuo si compone dei seguenti fattori:

- **Opportunità di utilizzo.** La misura in cui i partecipanti ottengono risorse e compiti sul lavoro che consente loro di usare la formazione sul posto di lavoro;
- **Aspettativa sul cambiamento della performance.** Quando ci si aspetta che lo sforzo dedicato al trasferimento degli apprendimenti porterà a cambiamenti nelle prestazioni;
- **Preparazione partecipanti.** La misura in cui le persone sono preparate a entrare e partecipare alla formazione;
- **Motivazione al trasferimento.** La direzione, l'intensità e la persistenza dello sforzo verso l'utilizzo al lavoro delle abilità e delle conoscenze apprese con la formazione;
- **Capacità personale al trasferimento.** La misura in cui gli individui hanno tempo, energia, spazio mentale nel loro lavoro per fare modifiche richieste a trasferire l'apprendimento sul lavoro;
- **Autoefficacia sulla prestazione.** La fiducia generale di un individuo sulla possibilità di cambiare la sua performance quando vuole.

Da una visione d'insieme, le frequenze maggiori si concentrano su valori elevati di assenso (abbastanza d'accordo e d'accordo) pari a oltre il 51%. Il valore opposto di dissenso (in disaccordo e abbastanza in disaccordo) si posiziona al 14,2%.

Il quadro complessivo evidenzia, tuttavia, alcuni fattori che possono essere ritenuti penalizzanti o quanto meno incerti. Tra questi, due fanno riferimento a condizioni organizzative quali il carico di lavoro e l'adattamento dell'organizzazione.

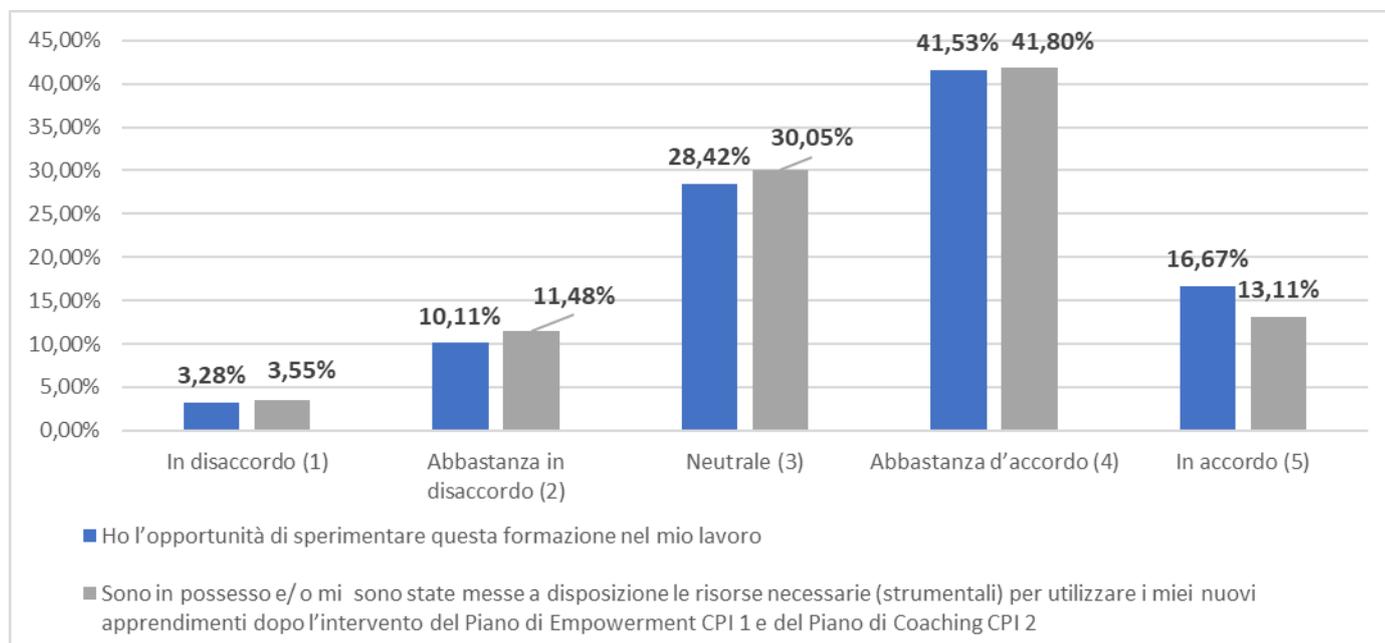
Tabella 11 Frequenza risposte grado di applicazione delle competenze apprese con riferimento alle caratteristiche dell'individuo

Fattori	Item	Profili di riga (frequenza su tot risposte)				
		1) In disaccordo	2) Abbastanza in disaccordo	3) Neutrale	4) Abbastanza d'accordo	5) In accordo
Opportunità di utilizzo	Ho l'opportunità di sperimentare questa formazione nel mio lavoro	3,3%	10,1%	28,6%	41,4%	16,6%
	Sono in possesso e/o mi sono state messe a disposizione le risorse necessarie (strumentali) per utilizzare i miei nuovi apprendimenti dopo l'intervento del Piano di Empowerment CPI 1 e del Piano di Coaching CPI 2	3,5%	11,4%	30,2%	41,7%	13,1%
Aspettativa sul cambiamento della performance	La formazione/coaching mi ha aiutato ad ottenere risultati migliori nel mio lavoro	3,8%	7,9%	37,1%	39,8%	11,4%
	La mia prestazione lavorativa migliora quando utilizzo i nuovi apprendimenti	2,7%	7,6%	32,4%	43,9%	13,4%
Preparazione dei partecipanti	Gli esiti del percorso formativo mi erano chiari fin dall'inizio	4,1%	7,6%	35,4%	42,0%	10,9%
	Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come avrebbe influito sul mio modo di lavorare	4,4%	11,8%	43,0%	33,4%	7,4%
	Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come si sarebbe inserito nel mio piano di sviluppo professionale	4,6%	12,8%	41,5%	33,6%	7,4%
Motivazione al trasferimento	Conclusa l'attività formativa di coaching ho sentito subito la voglia di mettere in pratica ciò che ho appreso	4,4%	6,3%	35,7%	39,2%	14,4%
	Penso che questa formazione mi abbia aiutato a svolgere meglio il mio lavoro	4,9%	8,7%	32,4%	40,3%	13,6%
	Sono convinto/a che la mia partecipazione al Piano di Empowerment CPI 1 e/o al Piano di Coaching CPI 2 abbia aumentato la qualità del mio lavoro	4,4%	8,2%	33,0%	41,7%	12,8%
	Sono entusiasta quando penso di poter applicare nel lavoro ciò che ho appreso durante questa attività di formazione e di coaching	5,2%	7,6%	39,2%	35,1%	12,8%
Capacità personale al trasferimento	Il mio carico di lavoro quotidiano mi garantisce il tempo necessario per sperimentare i nuovi apprendimenti acquisiti con la formazione coaching	12,8%	17,4%	32,7%	30,0%	7,1%
	Nell'organizzazione generale della mia attività trovo del tempo per modificare le mie modalità di lavoro usuali, sulla base di ciò che ho imparato con questa formazione/coaching	8,7%	13,4%	37,9%	33,2%	6,8%
	Qualcuno dovrà modificare l'organizzazione delle mie attività prima che io possa essere in grado di applicare i nuovi apprendimenti acquisiti con questa formazione/coaching	4,6%	13,6%	46,0%	27,5%	8,2%
	Vorrei trovare il tempo per applicare correttamente nel mio lavoro le cose nuove che ho appreso	2,7%	8,2%	39,0%	35,7%	14,4%
Autoefficacia sulla prestazione	Al lavoro mi sento molto a mio agio nell'utilizzare ciò che ho appreso durante la formazione, anche quando affronto situazioni difficili e stancanti	3,8%	5,7%	28,9%	45,0%	16,6%
	Sono fiduciosa/o nella mia capacità di utilizzare i nuovi apprendimenti nel mio contesto di lavoro	2,2%	3,3%	25,9%	49,6%	19,1%
	Sono sicura/o di poter superare gli eventuali ostacoli sul lavoro che mi potrebbero impedire di utilizzare i nuovi apprendimenti	1,9%	4,4%	28,6%	46,9%	18,3%
Frequenze medie		4,6%	9,2%	34,9%	38,9%	12,5%

Fonte: Elaborazione dati survey

L'analisi per singoli fattori permette un approfondimento rispetto ai singoli item. Per il fattore **opportunità di utilizzo** si rileva un generale apprezzamento con un assenso positivo di oltre il 50% degli intervistati.

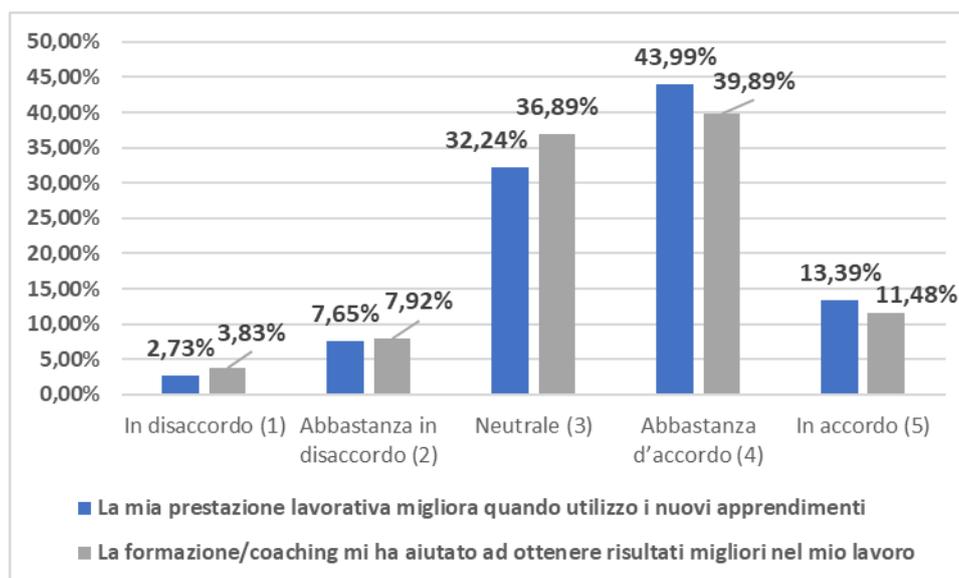
Figura 12 Opportunità di utilizzo



Fonte: Elaborazione dati survey

Il fattore relativo alle **aspettative sul cambiamento** delle proprie performance come esito degli interventi formativi riscontra una percezione complessivamente positiva ma con una differenziazione fra i due item: infatti, la diretta correlazione fra partecipazione agli interventi e possibilità di ottenere risultati migliori sul lavoro riscontra meno consensi (51%) rispetto ad una aspettativa, più generica, di miglioramento delle prestazioni quando si utilizzano "nuovi apprendimenti" (57%).

Figura 13 Aspettativa sul cambiamento della performance

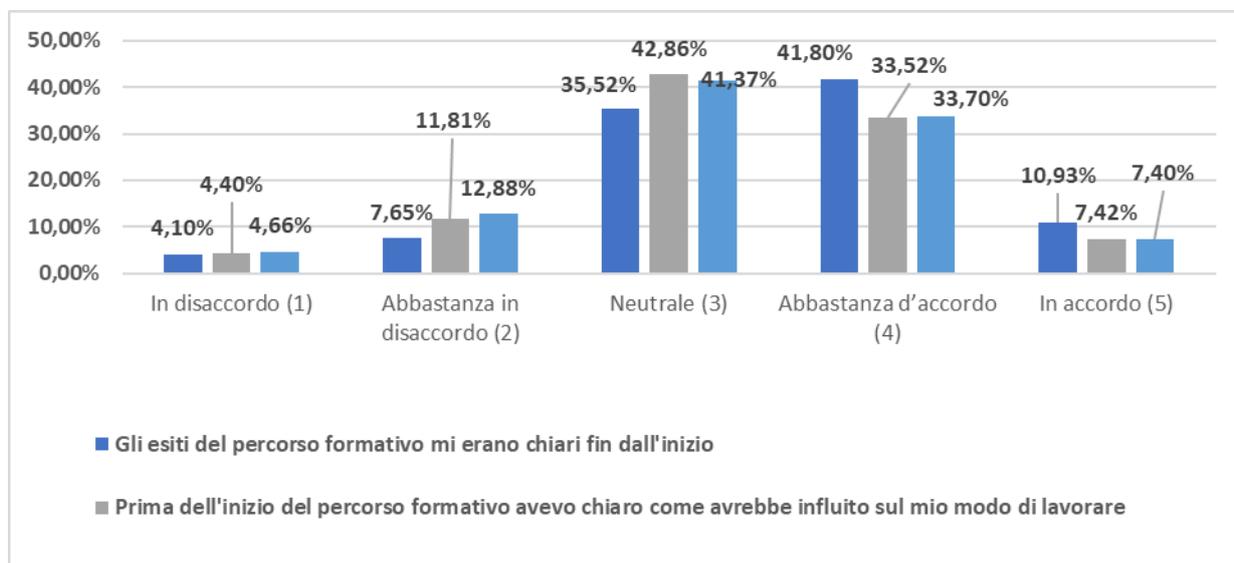


Fonte: Elaborazione dati survey

Considerando il fattore **"preparazione dei partecipanti"** si osserva che per la maggior parte dei soggetti intervistati erano chiari gli esiti del percorso formativo (52,73% di assenso). Tuttavia,

sembrebbe che non fosse altrettanto chiaro come la formazione avrebbe influito sulle proprie modalità di lavoro (40% di assenso) e sul proprio percorso professionale (41%).

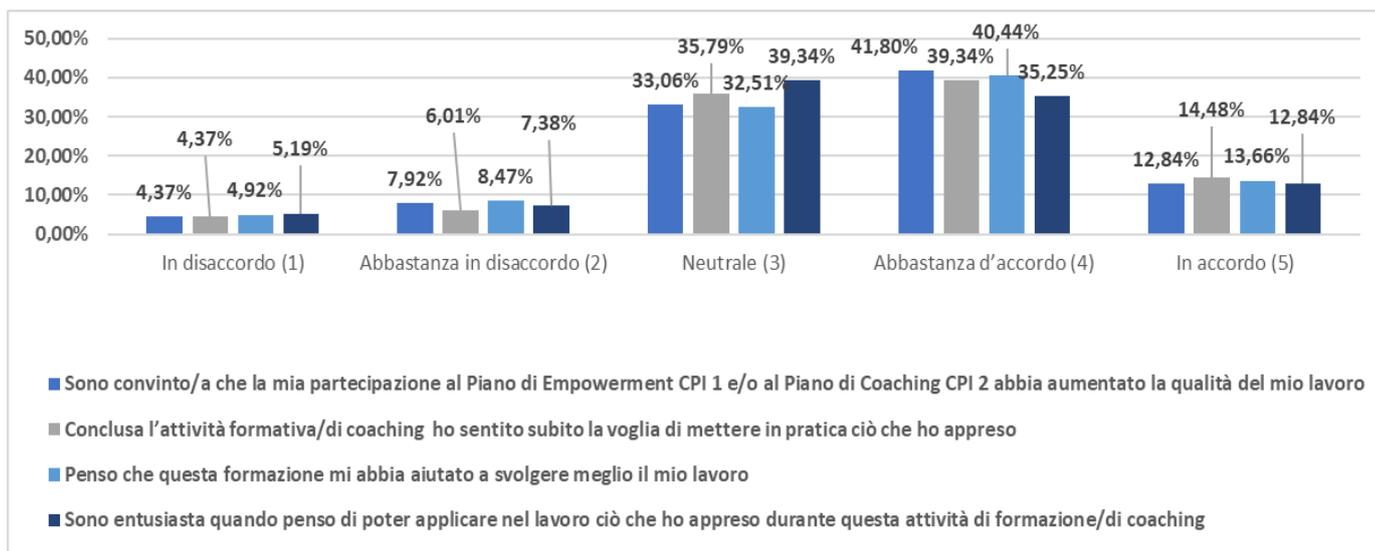
Figura 14 Preparazione partecipanti



Fonte: Elaborazione dati survey

Il fattore della “**motivazione al trasferimento**” indaga la direzione, l'intensità e la persistenza dello sforzo verso l'utilizzo al lavoro delle abilità e delle conoscenze apprese con la formazione. La motivazione al trasferimento presenta valori di giudizio positivo su tutti gli item con oltre il 50% dei consensi. La percezione di un incremento della qualità del lavoro è riconosciuta da oltre il 54% dei soggetti; tale condizione è confermata anche dalla percezione di un miglioramento della prestazione lavorativa.

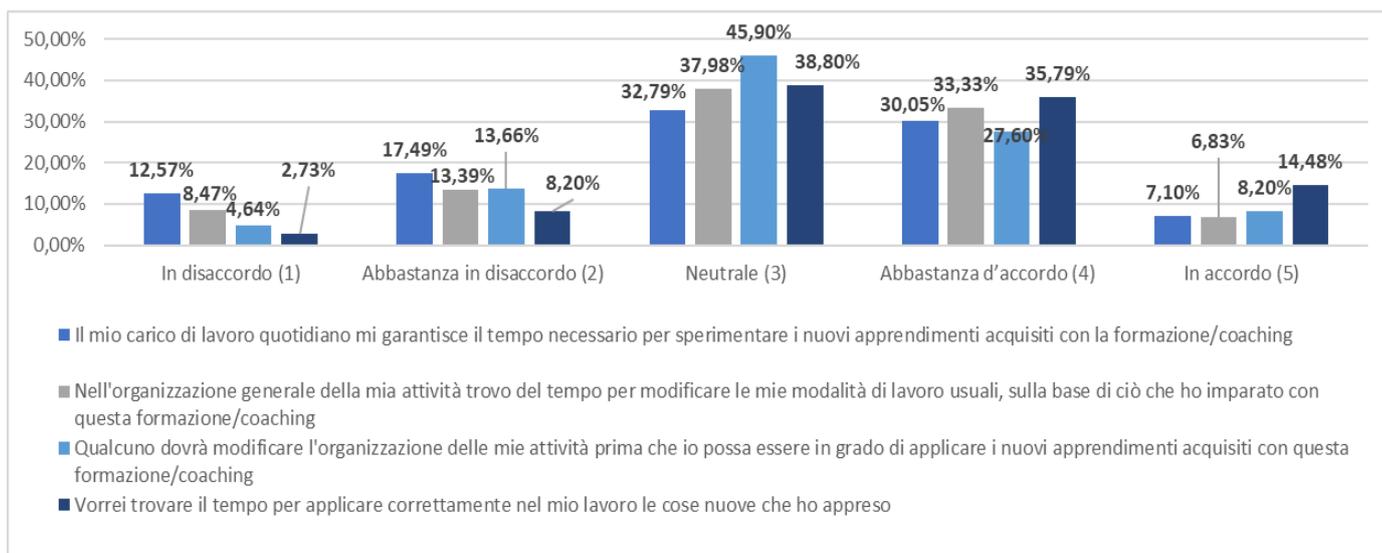
Figura 15 Motivazione al trasferimento



Fonte: Elaborazione dati survey

Il fattore della “**capacità personale al trasferimento**” è condizionato, secondo gli intervistati, dai carichi di lavoro, dalla presenza di condizioni organizzative facilitanti e dal tempo disponibile. Su questo fattore in particolare, si concentrano le frequenze di incertezza rappresentato dalla scelta neutrale.

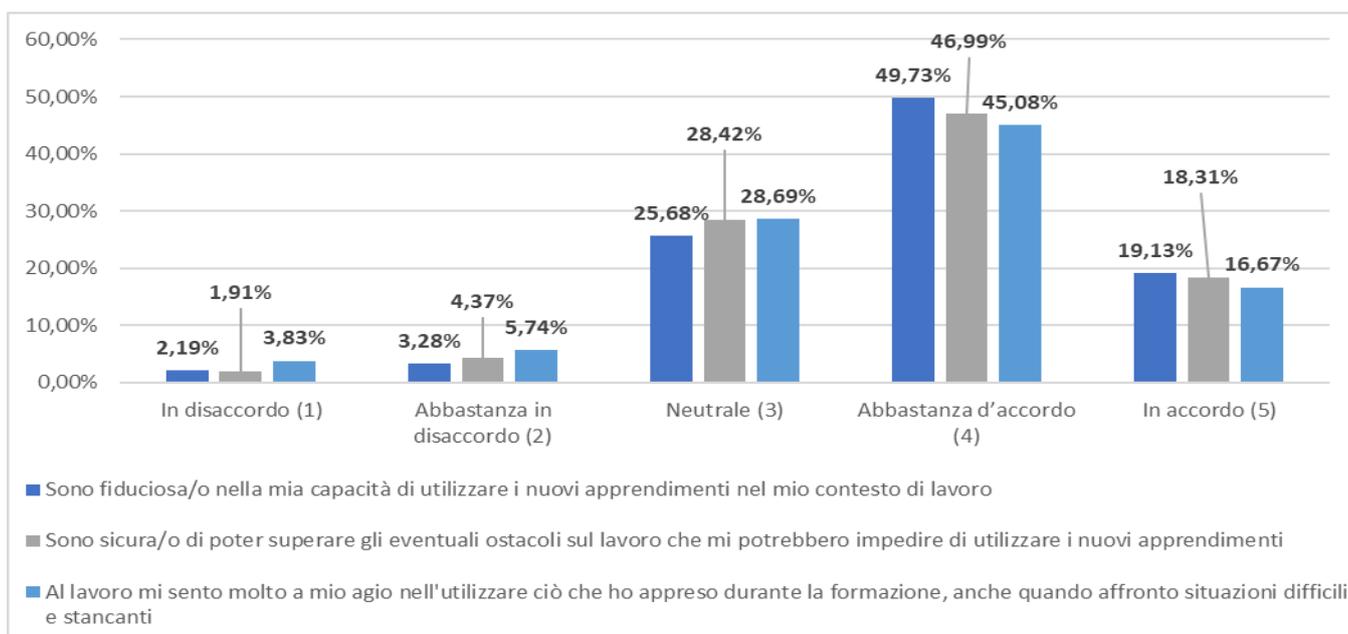
Figura 16 Capacità personale al trasferimento



Fonte: Elaborazione dati survey

Il fattore **dell'autoefficacia sulla prestazione** indica la percezione di un soggetto rispetto alle proprie capacità di applicazione delle competenze apprese e di superare gli ostacoli. Potrebbe essere considerato un indicatore di sicurezza e fiducia nelle proprie capacità individuali. Rispetto a questo fattore i valori di assenso si posizionano sui livelli alti (oltre il 65%), contro un posizionamento di dissenso piuttosto basso (poco più del 7%).

Figura 17 Autoefficacia sulla prestazione



Fonte: Elaborazione dati survey

DIMENSIONE 3: CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE

La dimensione dell'Organizzazione è osservata attraverso quattro fattori:

- **Supporto dei responsabili.** Questo fattore evidenzia la misura in cui gli intervistati ritengono che i loro supervisor offrano supporto e rafforzamento della formazione sul lavoro;
- **Opportunità di utilizzo.** Il grado in cui gli intervistati sentono di aver ricevuto risorse/condizioni organizzative che hanno consentito loro di utilizzare le competenze appena apprese sul lavoro;
- **Resistenza/apertura al cambiamento.** Questo fattore misura il grado in cui l'intervistato ritiene che l'implementazione di nuove abilità e conoscenze sia incoraggiata o scoraggiata dalla propria organizzazione o dalle persone del proprio gruppo;
- **Appoggio dei pari.** La misura in cui i pari (i colleghi) supportano l'utilizzo del nuovo apprendimento sul lavoro.

Nella visione d'insieme sui fattori organizzativi che influiscono sul trasferimento degli apprendimenti sul lavoro, i rispondenti esprimono valori positivi di assenso relativamente all'appoggio ed al sostegno dei colleghi (45,33%) ma con "riserva", essendo le frequenze maggiori concentrate nell'area neutrale dell'incertezza (48,30%).

La resistenza/apertura al cambiamento nell'ambiente di lavoro indica valori di media maggiormente distribuiti sui diversi gradi di scala: il 17% esprime atteggiamenti di apertura, all'estremo opposto si segnala un grado di resistenza moderato (37%), ma ben il 28,8% si colloca nella zona intermedia/neutrale di incertezza, interpretabile come una sospensione del giudizio.

La riproposizione del fattore "opportunità di utilizzo" esprime elementi di particolare variabilità nelle frequenze delle risposte. Infatti, se complessivamente si esprimono giudizi di assenso riguardo la disponibilità di risorse tecnico strumentali pari al 38,8%, contro un dissenso nel giudizio dell'11,6%, la "zona rifugio" della neutralità/incertezza vede, tuttavia, una forte concentrazione delle frequenze (37,8%).

Da una lettura complessiva dei valori riferiti ai fattori indagati, sembra emergere una posizione tendenzialmente prudentiale/incerta nell'espressione dei giudizi.

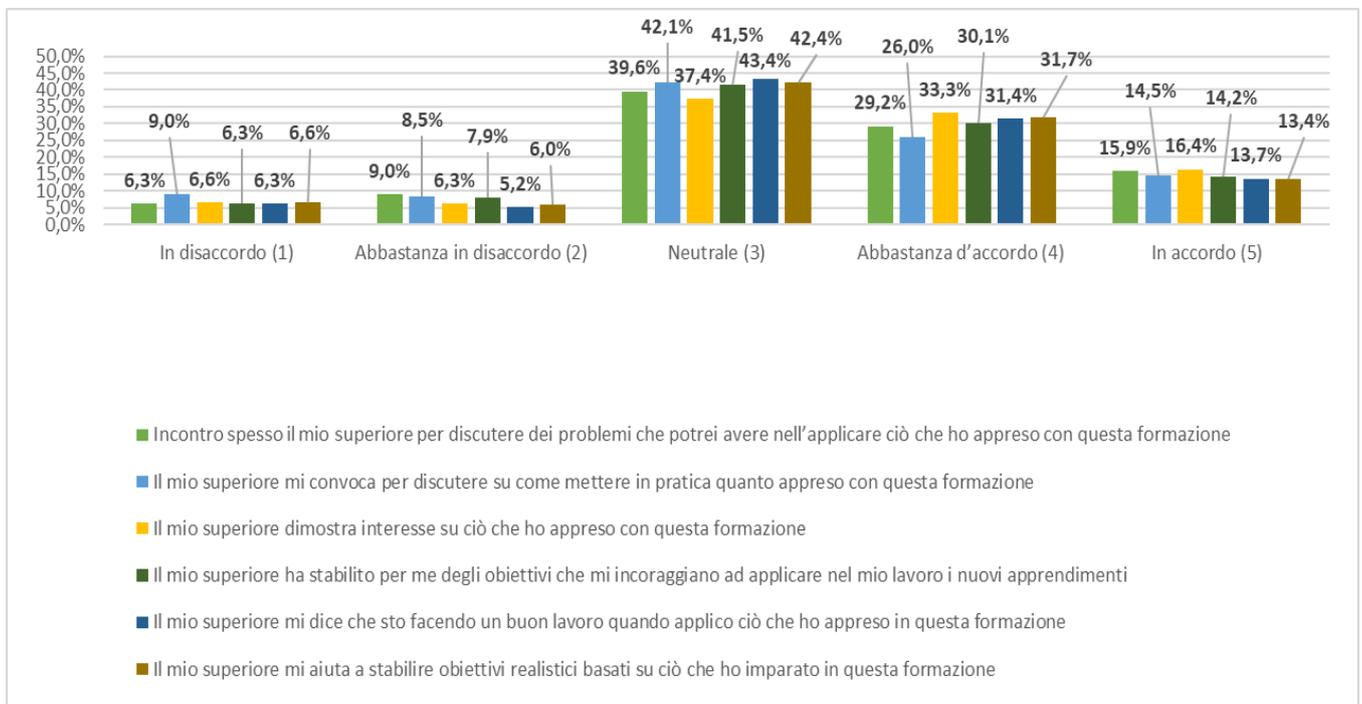
Non si riscontrano fattori decisamente favorevoli al trasferimento delle competenze, come altresì non si riscontrano valori chiaramente identificabili in fattori penalizzanti.

Tabella 12 Frequenza risposte grado di applicazione delle competenze apprese con riferimento alle caratteristiche dell'organizzazione

Fattori	Item	Profili di riga (frequenza su tot risposte)				
		1) Abbastanza in disaccordo	2) In disaccordo	3) Neutrale	4) Abbastanza d'accordo	5) In accordo
Supporto dei responsabili	Il mio superiore dimostra interesse su ciò che ho appreso con questa formazione	6,30%	6,50%	37,60%	33,20%	16,30%
	Il mio superiore ha stabilito per me degli obiettivi che mi incoraggiano ad applicare nel mio lavoro i nuovi apprendimenti	7,90%	6,30%	41,70%	30,00%	14,20%
	Il mio superiore mi aiuta a stabilire obiettivi realistici basati su ciò che ho imparato in questa formazione	6,00%	6,50%	42,50%	31,60%	13,40%
	Il mio superiore mi convoca per discutere su come mettere in pratica quanto appreso con questa formazione	8,40%	9,00%	42,20%	25,90%	14,40%
	Il mio superiore mi dice che sto facendo un buon lavoro quando applico ciò che ho appreso in questa formazione	5,20%	6,30%	43,60%	31,30%	13,60%
	Incontro spesso il mio superiore per discutere dei problemi che potrei avere nell'applicare ciò che ho appreso con questa formazione	9,00%	6,30%	39,80%	29,20%	15,80%
Opportunità di utilizzo	È difficile ottenere materiali e/o forniture di cui ho bisogno per utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione	13,90%	8,20%	43,30%	27,00%	7,60%
	Ci sono risorse umane sufficienti per consentirmi di utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione	15,30%	9,30%	32,40%	33,00%	10,10%
Resistenza/apertura al cambiamento	I colleghi del mio gruppo di lavoro preferiscono generalmente usare strumenti e metodi già esistenti, piuttosto che usare i nuovi appresi con la formazione	21,30%	12,30%	37,30%	22,10%	7,10%
	I colleghi più anziani guardano con diffidenza chi utilizza nuovi strumenti e metodi appresi con la formazione	23,70%	20,20%	29,70%	19,10%	7,40%
	I miei colleghi non sono disposti ad impegnarsi per cambiare le modalità con cui svolgono il loro lavoro	18,50%	21,50%	27,20%	23,70%	9,00%
	I miei colleghi sono aperti al cambiamento rispetto ai modi in cui svolgono il loro lavoro	5,40%	1,10%	24,50%	48,20%	20,70%
	Il mio gruppo di lavoro è resistente a sperimentare nuove modalità di lavoro	22,60%	23,70%	25,60%	19,30%	8,70%
Appoggio dei Pari	Al lavoro i miei colleghi si aspettano da me l'utilizzo di ciò che ho appreso con questa formazione	5,20%	3,30%	47,70%	32,40%	11,40%
	I miei colleghi apprezzano il modo in cui utilizzo i nuovi apprendimenti conseguiti con questa formazione	3,00%	1,60%	49,00%	31,60%	14,70%
	I miei colleghi mi incoraggiano a usare i nuovi apprendimenti	3,80%	2,50%	51,80%	29,40%	12,50%
	I miei colleghi sono pazienti con me quando sperimento ciò che ho appreso con questa formazione	3,80%	2,20%	44,70%	34,30%	15,00%
Frequenze medie		10,55%	8,64%	38,86%	29,49%	12,46%

Nell'analisi di dettaglio dei diversi fattori emergono spunti di attenzione su particolari aspetti della dimensione organizzativa. Rispetto al fattore **“supporto dei responsabili”**, è apprezzato l'interesse dei superiori agli apprendimenti acquisiti nella formazione per quasi il 50% dei rispondenti, mentre è giudicato leggermente più debole l'intervento dei superiori nella definizione di obiettivi realistici che incoraggino l'applicazione degli apprendimenti sul lavoro (45%).

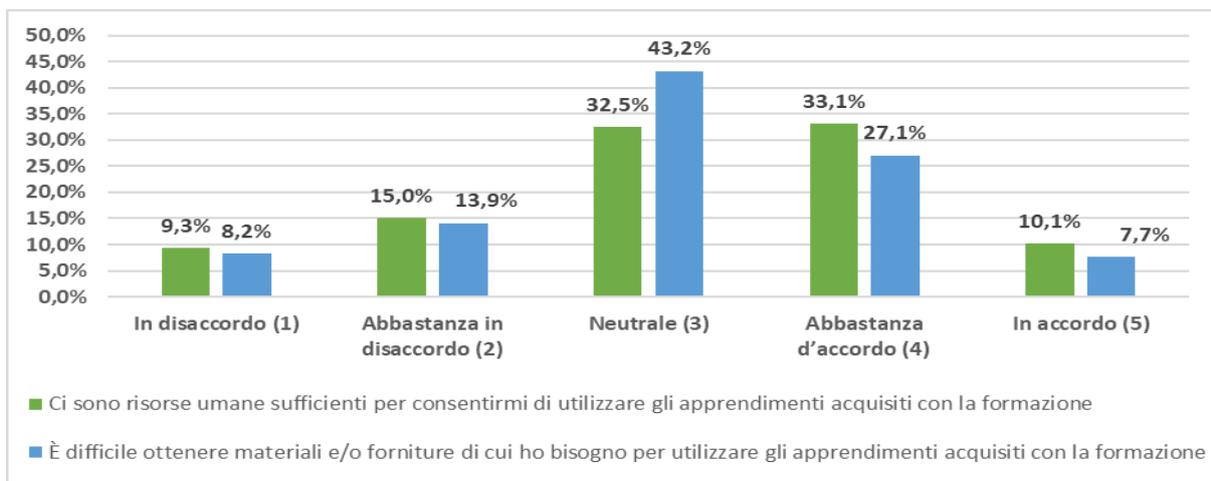
Figura 18 Supporto dei responsabili



Fonte: Elaborazione dati survey

Il fattore **“opportunità di utilizzo”** chiama in causa la disponibilità di risorse che l'organizzazione mette a disposizione per applicare quanto appreso sul lavoro. Tra i fattori considerati si evidenzia che è valutata abbastanza positivamente la presenza di sufficienti risorse umane tale da consentire l'utilizzo degli apprendimenti acquisiti con la formazione.

Figura 19 Opportunità di utilizzo

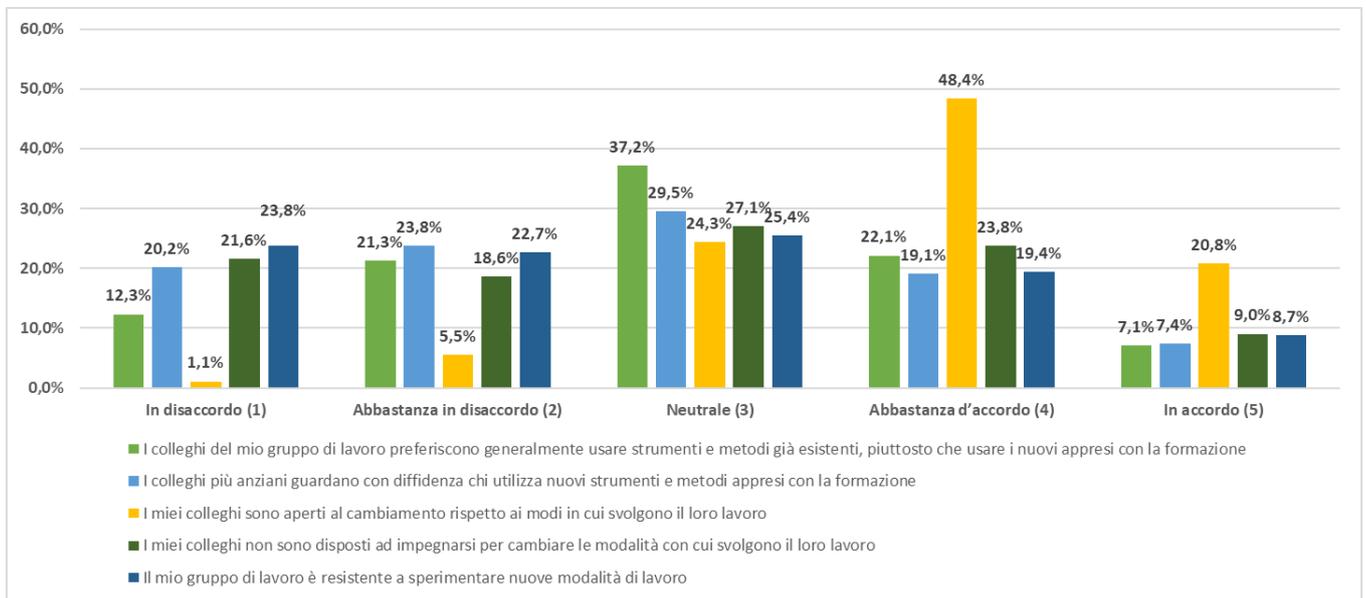


Fonte: Elaborazione dati survey

Il fattore della **resistenza/apertura al cambiamento** chiama in causa la percezione degli atteggiamenti dei colleghi su aspetti di cambiamento derivanti dall'utilizzo sul lavoro degli apprendimenti. Particolarmente apprezzata è la disponibilità dei colleghi al cambiamento della modalità con cui in cui

svolgono il proprio lavoro (69%). Complessivamente l'atteggiamento dei colleghi rispetto al cambiamento sembrerebbe considerato un fattore favorevole al trasferimento delle competenze apprese sul lavoro.

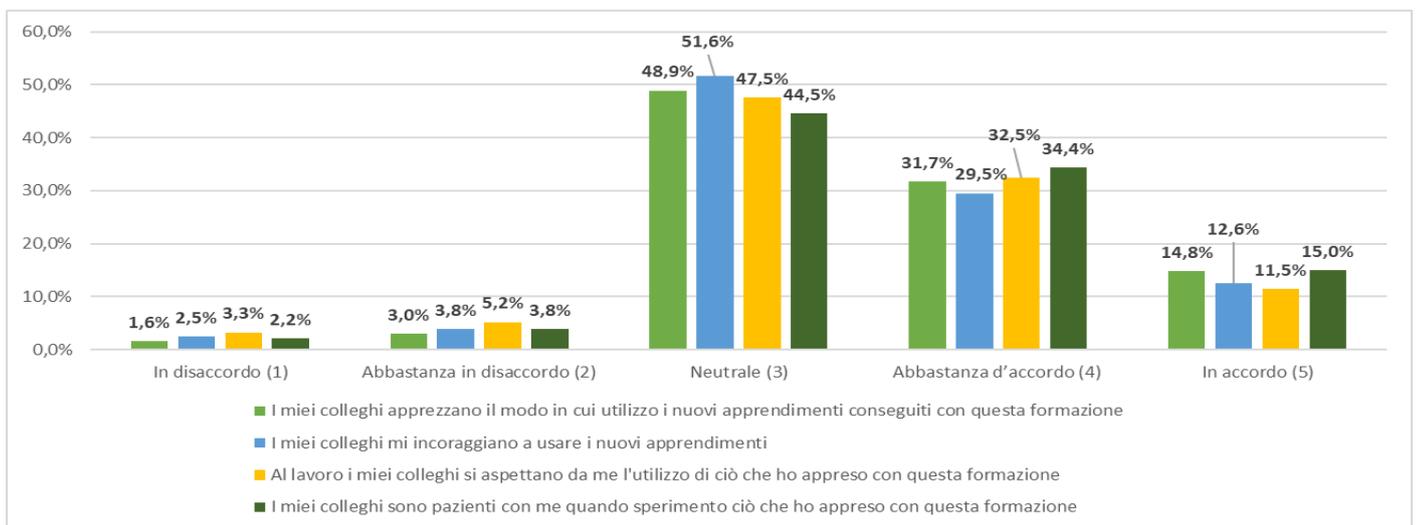
Figura 20 Resistenza/apertura al cambiamento



Fonte: Elaborazione dati survey

Altresì il fattore “**appoggio dei pari**” presenta aspetti tendenzialmente favorevoli, in quanto oltre il 45% si posiziona su giudizi medio alti. In particolare, sono valutati positivamente la “pazienza” dei colleghi” quando si sperimentano sul lavoro i nuovi apprendimenti (49,3%) e l'apprezzamento dei colleghi riguardo l'utilizzo di ciò che si è appreso nella formazione (46,3%).

Figura 21 Appoggio dei pari



Fonte: Elaborazione dati survey

3.1.7 Conclusioni sul grado di applicazione delle competenze apprese

L'analisi dei fattori inclusi nelle tre dimensioni incidenti sul grado di applicazione delle competenze apprese, permette di evidenziare in modo sintetico quei fattori ritenuti favorevoli o penalizzanti rispetto all'applicazione degli apprendimenti sul posto di lavoro. Riguardo la dimensione formativa alcuni punti di attenzione sono segnalati dai partecipanti ai Piani ed essi riguardano:

- La discrasia progettuale e metodologica fra i contenuti formativi erogati (conoscenza) e la “pratica” (capacità) che configuri le modalità di utilizzo degli apprendimenti sul lavoro;
- La preparazione dei partecipanti agli interventi formativi: se da un lato viene apprezzata la comunicazione degli obiettivi attesi dall’intervento, dall’altro lato una indicazione di debolezza è costituita dall’inadeguata comunicazione che permetta di inquadrare la formazione e gli obiettivi formativi rispetto al percorso professionale e alle modalità di applicazione sul posto di lavoro. In conclusione, i giudizi dei partecipanti sulla dimensione formativa restituiscono un quadro di apprezzamento complessivo, in particolare sulla validità della formazione ma, tuttavia, con ampi margini di miglioramento nella fase di progettazione degli interventi.
- Incertezza sulla disponibilità di risorse tecnico strumentali messe a disposizione dall’organizzazione, ritenuta una delle condizioni organizzative favorevoli al trasferimento e utilizzo delle competenze apprese;
- Carichi di lavoro incompatibili con la sperimentazione e l’utilizzo di nuove competenze che richiedono tempo per il suo consolidamento;
- L’organizzazione del lavoro è ritenuta ostativa all’applicazione sul lavoro degli apprendimenti, e richiederebbe cambiamenti verso una maggiore flessibilità.

La dimensione delle caratteristiche dell’Organizzazione mette in luce i fattori positivi legati alla predisposizione al cambiamento dei colleghi e il supporto degli stessi nell’ambito dell’applicazione delle capacità apprese. Fattori penalizzanti si confermano quelli relativi alle opportunità di utilizzo condizionati da connotazioni organizzative non favorevoli all’applicazione. Si conferma, quindi la necessità di intervenire:

- sull’organizzazione del lavoro (carichi di lavoro, flessibilità organizzativa, disponibilità di risorse);
- sul sostegno all’applicazione delle competenze rinforzando il supporto dei superiori, in particolare pianificando percorsi personalizzati di accompagnamento all’applicazione delle competenze apprese, al pari di un maggior sostegno di natura motivazionale;
- considerare, come punto di attenzione per nuovi interventi formativi, la necessità di lavorare sul “clima organizzativo” per rinforzare le motivazioni e favorire la predisposizione ai cambiamenti tra il gruppo di lavoro coinvolto in varie modalità nell’applicazione delle nuove competenze.

3.4 Gli effetti sul sistema professionale e delle competenze

Una specifica sezione della survey cerca di rispondere alla domanda valutativa riferita agli effetti del piano di coaching ed empowerment sul sistema professionale e delle competenze. A differenza dell’analisi sugli effetti di cambiamento organizzativo, per il quale la formazione è una delle tante variabili incidenti e, quindi, difficilmente dimostrabile il nesso causa-effetto, la relazione fra gli interventi analizzati e la qualificazione del sistema professionale ha delle casualità dirette.

È indubbio che anche gli esiti sulle competenze risentono di ulteriori variabili indipendenti quali la qualità della formazione, le motivazioni individuali, il contesto organizzativo di appartenenza, tuttavia, come, detto, si assume che esista un rapporto diretto tra formazione ed esiti dal quale discende una coerente e pertinente domanda valutativa. La domanda, infatti, chiede di indagare se e quanto sono percepiti i possibili cambiamenti nel sistema professionale sia in termini di qualificazione (qualità delle prestazioni nell’esercizio del ruolo), sia in termini di rafforzamento dell’assetto organizzativo, ossia se assolve alle criticità di carenza di risorse professionali quale variabile fortemente critica nel funzionamento del sistema dei CPI.

Per l’analisi degli esiti sono stati presi in considerazione quei fattori riferibili direttamente al sistema professionale e delle competenze in termini di esiti raggiunti e di seguito riportati:

- Disponibilità di nuove competenze;
- Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi già esistenti;
- Il CPI/AFOL ci ha guadagnato in termini di qualificazione del personale;

- Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza;
- Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese;
- Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI/AFOL;
- Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività;
- Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo.

Figura 22 CPI1 e CPI2: Finalità raggiunte

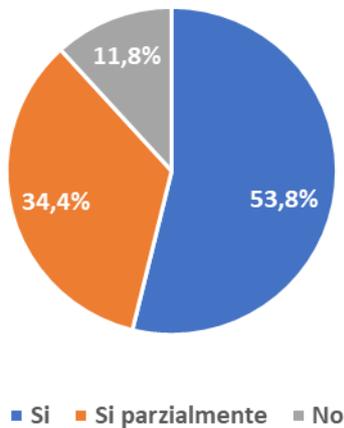
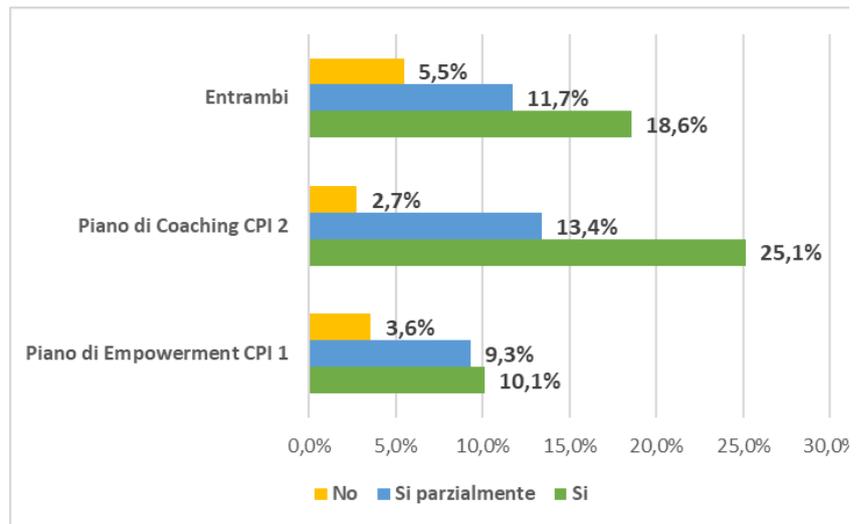


Figura 23 Piani formativi ed esiti



Fonte: Elaborazione dati survey

Rispetto alla domanda valutativa, formulata in termini generali ma che induce a risposte sintetiche da parte degli intervistati, le risposte risultano decisamente univoche: quasi il 54% degli intervistati risponde che gli esiti attesi sono stati raggiunti e il 34% che sono stati raggiunti parzialmente. In conclusione, oltre l'88% dei soggetti riconosce fattori di cambiamento e miglioramento. Circa il 12% dichiara l'assenza di effetti sul sistema professionale e delle competenze.

Secondo gli intervistati è il Piano di Coaching che ha maggiormente influito sugli esiti positivi (oltre il 38%), così come pure i soggetti che hanno partecipato ad entrambi i Piani (oltre il 30%). Il Piano di Empowerment è quello valutato come meno efficace.

Figura 24 Posizione professionale ed esiti

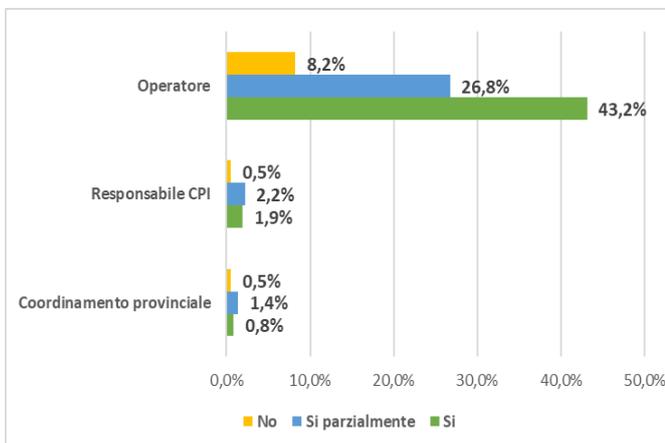
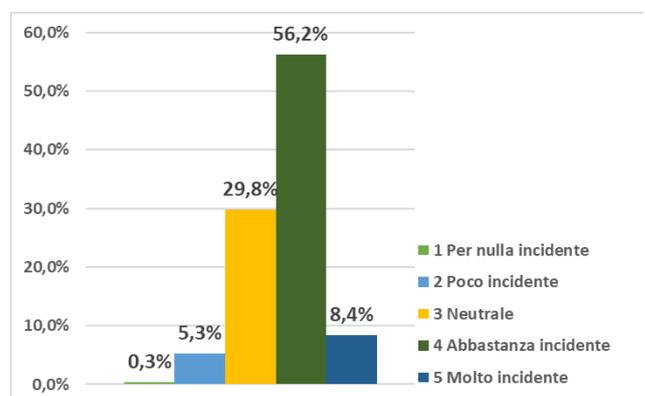


Figura 25 Disponibilità di nuove competenze finalizzate all'avvio di nuovi servizi

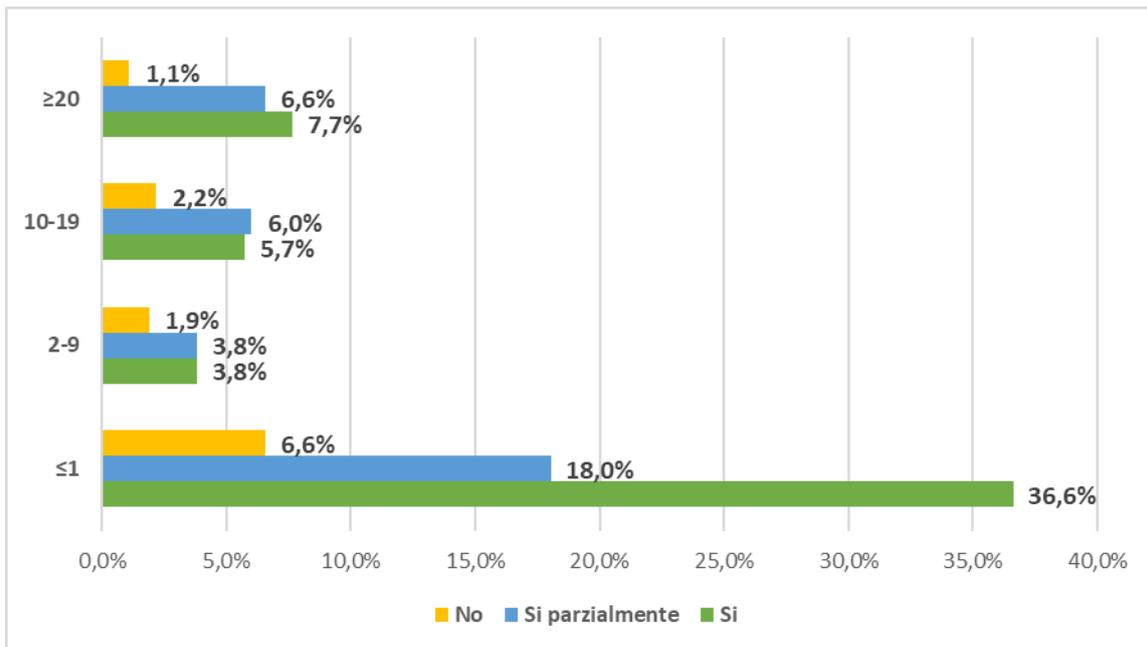


Fonte: Elaborazione dati survey

Riguardo alla percezione degli esiti da parte delle figure professionali, pur nel positivo giudizio complessivo, le figure di governance esprimono maggiore prudenza nella valutazione dei risultati che propendono a considerare come raggiunti solo parzialmente. Decisamente maggioritari sono i giudizi nettamente positivi del gruppo degli operatori.

Gli anni di servizio incidono relativamente sulla percezione degli esiti. Mentre si osserva un'oscillazione minimale nel giudizio fra "sì" e "sì parzialmente" fra i soggetti senior, assumendo giudizi maggiormente prudentziali, decisamente più orientato positivamente è il giudizio dei soggetti di nuovo ingresso nei CPI.

Figura 26 Anni di servizio ed esiti



Fonte: Elaborazione dati survey

Figura 27 Qualificazione del personale, il personale è più competente

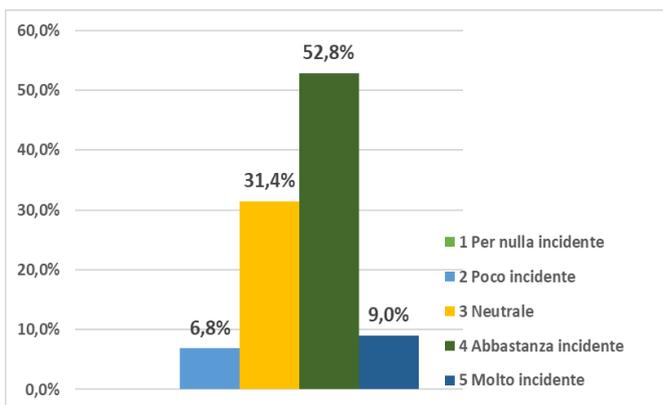
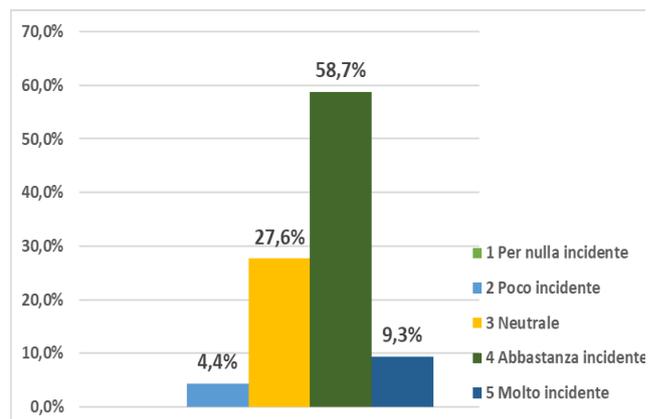


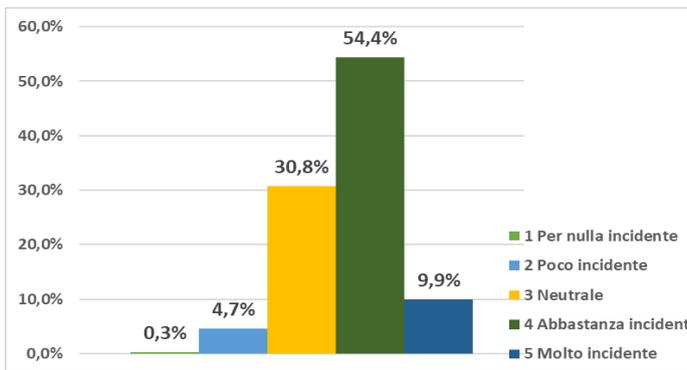
Figura 28 Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi già esistenti



Fonte: Elaborazione dati survey

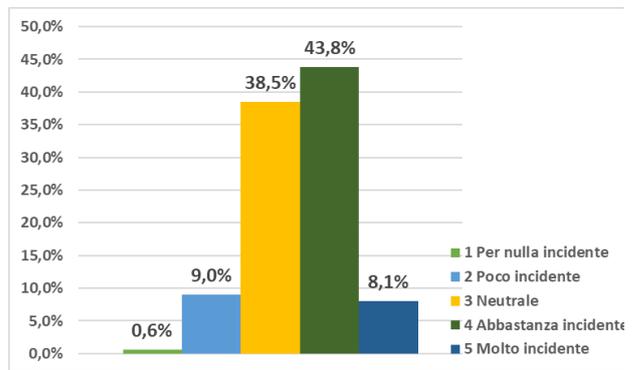
Alla richiesta di motivare il giudizio del risultato parziale e/o negativo, le indicazioni fornite dai rispondenti fanno riferimento fondamentalmente a due ambiti: la natura della formazione ricevuta e il contesto organizzativo. Sintetizzando le motivazioni addotte, nel primo caso la formazione è ritenuta "teorica, con scarsa utilità pratica, con un disallineamento fra formazione e quotidianità del lavoro, e con modalità on line di erogazione poco efficace".

Figura 29 Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza



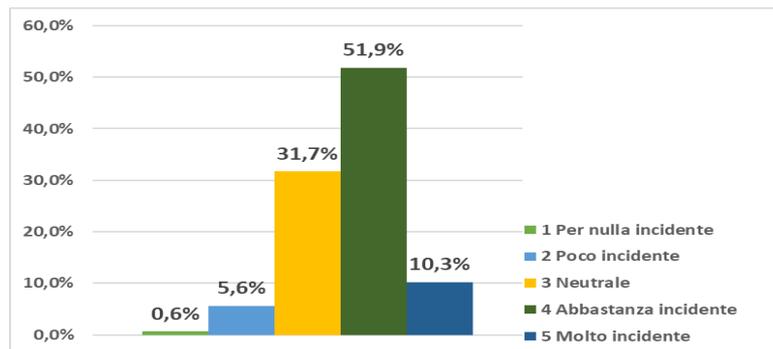
Fonte: Elaborazione dati survey

Figura 30 Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese



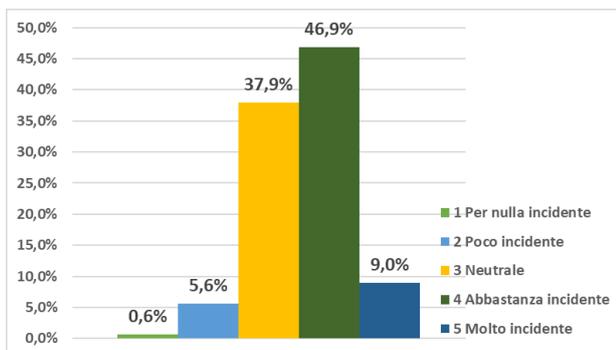
Riguardo alla dimensione organizzativa viene rilevata in primo luogo la “mancanza di tempo” per la messa in pratica degli apprendimenti a causa dei carichi di lavoro, carenza di strumenti operativi e gestionali, assenza di una strategia e di un’offerta di una formazione continua e strutturata.

Figura 31 Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo



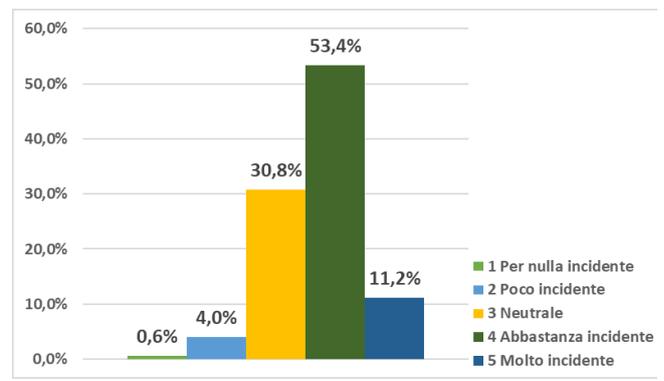
Fonte: Elaborazione dati survey

Figura 32 Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI_AFOL



Fonte: Elaborazione dati survey

Figura 33 Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività



Per la valutazione è stata utilizzata una scala graduata utilizzando come indicatore l'incidenza dei singoli fattori sugli esiti. Si registra un giudizio complessivamente positivo sugli esiti raggiunti evidenziati dal fatto che oltre l'84% delle risposte si posiziona nel range di valori medio-alti.

Nel merito, pur considerando la bassa oscillazione nei giudizi fra singoli fattori, emerge in particolare l'apprezzamento del rafforzamento del personale. Pur all'interno di un quadro decisamente positivo, si osserva un giudizio maggiormente prudentiale del fattore riferito al "Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi alle imprese" come anche per il fattore "Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI".

Tabella 13 Incidenza del Piano di Empowerment di Coaching sul miglioramento e/o cambiamento del Sistema professionale e delle competenze

ITEMS	Per nulla incidente (1)	Poco incidente (2)	Neutrale	Abbastanza incidente (4)	Molto incidente (5)	Media ponderata
	v. %	v. %	v. %	v. %	v. %	
Disponibilità di nuove competenze	0,31%	5,28%	29,81%	56,21%	8,39%	3,67
Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi già esistenti	0,00%	4,35%	27,64%	58,70%	9,32%	3,73
Il CPI/AFOL ci ha guadagnato in termini di qualificazione del personale	0,00%	6,83%	31,37%	52,80%	9,01%	3,64
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza	0,31%	4,66%	30,75%	54,35%	9,94%	3,69
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese	0,62%	9,01%	38,51%	43,79%	8,07%	3,5
Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI/AFOL	0,62%	5,59%	37,89%	46,89%	9,01%	3,58
Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività	0,62%	4,04%	30,75%	53,42%	11,18%	3,7
Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo	0,62%	5,59%	31,68%	51,86%	10,25%	3,66
Totale	0,39%	5,67%	32,30%	52,25%	9,40%	3,65

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 14 Frequenza dell'incidenza del Piano di Empowerment e di Coaching sul miglioramento e/o cambiamento del Sistema professionale e delle competenze

Item	Modalità originali (scala Likert)						Profili di riga (frequenza su tot risposte)					Modalità accorpate a 3 livelli					
	1 Insuf	2 Appena suf	3 Accet	4 Buono	5 Ottimo-Eccel	Tot	1 Insuf	2 Appena suf	3 Accet	4 Buono	5 Ottimo-Eccel	Basso (1-2)	Medio (3)	Alto (4-5)	Basso (1-2)	Medio (3)	Alto (4-5)
Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi esistenti	0	0	89	189	30	308	0,0%	0,0%	28,9%	61,4%	9,7%	-	89	219	0,0%	28,9%	71,1%
Disponibilità di nuove competenze finalizzate all'avvio di nuovi servizi	1	17	96	181	27	322	0,3%	5,3%	29,8%	56,2%	8,4%	18	96	208	5,6%	29,8%	64,6%
Il CPI_AFOL ci ha guadagnato in termini di qualificazione del personale, il personale è più competente	0	22	101	170	29	322	0,0%	6,8%	31,4%	52,8%	9,0%	22	101	199	6,8%	31,4%	61,8%
Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività	2	13	99	172	36	322	0,6%	4,0%	30,7%	53,4%	11,2%	15	99	208	4,7%	30,7%	64,6%
Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo	2	18	102	167	33	322	0,6%	5,6%	31,7%	51,9%	10,2%	20	102	200	6,2%	31,7%	62,1%
Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI_AFOL	2	18	122	151	29	322	0,6%	5,6%	37,9%	46,9%	9,0%	20	122	180	6,2%	37,9%	55,9%
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza	1	15	99	175	32	322	0,3%	4,7%	30,7%	54,3%	9,9%	16	99	207	5,0%	30,7%	64,3%
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese	2	29	124	141	26	322	0,6%	9,0%	38,5%	43,8%	8,1%	31	124	167	9,6%	38,5%	51,9%
Frequenze medie	1,3	16,5	104,0	168,3	30,3	320,3	0,4%	5,1%	32,5%	52,6%	9,4%	18	104	199	5,5%	32,5%	62,0%

Fonte: Elaborazione dati survey

3.1.8 Conclusioni sugli esiti nel sistema professionale e delle competenze nei CPI

L'analisi sintetica dei dati rileva che i possibili margini di miglioramento su cui intervenire sono riferibili a:

- Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI_AFOL;
- Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese;
- Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo.

4 L'ANALISI QUALITATIVA DI APPROFONDIMENTO – FOCUS GROUP

4.1 Metodologia di analisi

Sono stati realizzati **due Focus group** ai quali hanno partecipato i coordinatori e alcuni loro collaboratori di tutte le province (tranne Mantova e AFOL MET) e dell'AFOL Monza Brianza. I Focus si sono basati su una traccia inviata in precedenza ai partecipanti.

Obiettivo dei Focus era quello di approfondire con i diretti interessati gli elementi chiave del percorso di Empowerment e di Coaching, acquisendo ulteriori elementi conoscitivi, e ricostruendo punti di forza e debolezza, criticità e minacce, al termine dei 4 anni in cui sono stati attuati i Piani. In particolare, si è posta attenzione al loro giudizio sul raggiungimento degli obiettivi del progetto di Empowerment CPI 1 e di quello di Coaching CPI 2, soffermandosi sul loro specifico ruolo.

Gli incontri hanno affrontato i seguenti nuclei tematici, articolati in specifici punti, dando ai partecipanti la possibilità di intervenire alternando “giro di tavolo” e discussione libera:

- a) Giudizio generale sui percorsi di Empowerment CPI 1 e di Coaching CPI 2, in termini di utilità ed efficacia (punti di forza e di debolezza), per la parte relativa agli operatori e per le parti relative a coordinatori e staff**
- A conclusione dei percorsi di EC percepite la crescita delle competenze degli operatori e la loro capacità di trasferirle sul piano operativo?
 - Sono state superate le criticità che ciascuno di voi aveva segnalato e su cui è stato effettuato l'intervento di coaching?
- b) Rapporto tra l'attuazione dei percorsi e i veloci mutamenti del contesto nazionale e regionale**
- I percorsi di EC hanno dovuto fronteggiare cambiamenti anche repentini nella normativa e negli assetti dei CPI (oltre alla pandemia e alle sue implicazioni). C'è stata la capacità di rispondere adeguatamente e flessibilmente alle nuove esigenze che sono emerse nel corso delle attività?
 - Quanto i piani di EC hanno contribuito a far sì che oggi il sistema dei CPI sia in grado di affrontare le nuove sfide dei programmi di politiche del lavoro (GOL)?
- c) Effetti del percorso sul sistema dei CPI**
- Dal vostro sguardo sui CPI della provincia che coordinate, quali effetti ritenete che il percorso abbia avuto:
 - i) sul piano organizzativo (riassetto organizzativo interno);
 - ii) sul miglioramento delle relazioni interne al CPI e tra CPI;
 - iii) sul miglioramento delle relazioni (sistema delle imprese e servizi privati accreditati).
- d) Effetti del percorso sull'omogeneizzazione delle procedure nei CPI provinciali/regionali**
- Ritenete che il percorso di EC abbia influito sull'omogeneizzazione delle procedure?
- e) Definizione del ruolo di coordinatore come coach**
- Il progetto ambiva a lavorare per rendervi in grado di svolgere a vostra volta il ruolo di coach nei confronti del vostro gruppo di riferimento nei CPI provinciali. Su questo si è lavorato in particolare nella fase finale, con il coaching di secondo livello. Ne avete tratto beneficio? Avete osservazioni su tale ruolo?

4.2 I fattori favorevoli e le criticità emerse

FOCUS 1	Partecipanti
25 ottobre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provincia di Brescia ✓ Provincia di Cremona ✓ Provincia di Como ✓ Provincia di Lecco ✓ Il team di valutazione.

Sono stati presentati gli obiettivi e gli argomenti da affrontare nel Focus group, nel contesto generale della valutazione tematica condotta da IRS-Cogea, Valutatore indipendente del POR Lombardia 2014-2020. I partecipanti hanno tenuto a precisare di non aver partecipato all'intero percorso dei due Piani CPI1 e CPI2 e, pertanto, alcune informazioni sono state acquisite da altri colleghi. Inoltre,

hanno ritenuto necessario distinguere tra i due Piani e tra le diverse attività svolte, per considerazioni più specifiche, pur dentro un quadro valutativo generale. I temi e gli argomenti sono molto complessi e i CPI si sono sentiti abbandonati per molto tempo, ma ora c'è una sensazione di ripresa.

Si presentano di seguito le principali riflessioni emerse.

a) Giudizio generale sui percorsi di Empowerment CPI 1 e di Coaching CPI 2, in termini di utilità ed efficacia (punti di forza e di debolezza), per la parte relativa agli operatori e per le parti relative a coordinatori e staff

D: A conclusione dei percorsi di EC percepite la crescita delle competenze degli operatori e la loro capacità di trasferirle sul piano operativo?

- ▶ Per quanto riguarda la formazione, in particolare CPI1, è emerso un giudizio di ridotta utilità per il target senior al quale è stata rivolta, poiché le informazioni a carattere più generale e teorico erano già note, mentre ci sarebbe stato bisogno di un taglio per certi versi più approfondito (e con docenti più "istituzionali" in grado di dare risposte/interpretazione autentica a quesiti difficili) e per altri versi più ricco di elementi di operatività. Utile invece per i neoassunti.
- ▶ Molto utili i Toj (training on the job) mirati per gli aspetti relativi alle procedure.
- ▶ Utilissimo il coaching, sia individuale, sia trasversale (tutti).
- ▶ In generale si rileva una carenza di indicazioni più operative e sulla traduzione nelle pratiche quotidiane degli aspetti trattati in modo teorico

D: Sono state superate le criticità che ciascuno di voi aveva segnalato e su cui è stato effettuato l'intervento di coaching?

- ▶ Le mappature effettuate per rilevare le criticità (2018, 2020 e aggiornamenti successivi per ritardare gli interventi 2021 e 2022) sono state sinteticamente ricordate nelle peculiarità delle singole province. In generale è emerso che le criticità rilevate vanno contestualizzate (ad esempio nel periodo del lockdown) e cambiano nel tempo. Oggi, ad esempio, sono molto legate all'accelerazione data da GOL. Risulta quindi più difficile valutare oggi il superamento delle criticità segnalate nel 2018, un po' meglio per il 2020 e successivi. Il piano CPI2 si è dimostrato utile per l'apertura al rapporto con soggetti della rete (sottolineata l'importanza dei rapporti con i sindaci e i comuni), aspetto su cui sarebbe utile continuare a lavorare e per le relazioni stabilite tra coordinatori delle diverse Province.

b) Rapporto tra l'attuazione dei percorsi e i veloci mutamenti del contesto nazionale e regionale

D: I percorsi di EC hanno dovuto fronteggiare cambiamenti anche repentini nella normativa e negli assetti dei CPI (oltre alla pandemia e alle sue implicazioni). C'è stata la capacità di rispondere adeguatamente e flessibilmente alle nuove esigenze che sono emerse nel corso delle attività?

- ▶ Il tema rilevante è l'ingresso (a tappe) dei neoassunti, che non hanno competenze specifiche e quindi richiedono molto tempo di formazione e supporto operativo. Per alcune figure come gli orientatori sia a livello base che specialistico (bilanci competenze, ecc.) il tempo necessario per acquisire le relative competenze è lungo e non sono sufficienti i tempi e i contenuti dei Piani EC.

D: Quanto i piani di EC hanno contribuito a far sì che oggi il sistema dei CPI sia in grado di affrontare le nuove sfide dei programmi di politiche del lavoro (GOL)?

- ▶ Oggi il tema è l'affanno per la necessità di fronteggiare e ritardare continuamente e senza tregua i cambiamenti nelle procedure, in particolare con GOL (profilazione qualitativa, assessment, ecc.). Sui LEP e l'erogazione dei servizi connessi, le ore non erano sufficienti, soprattutto per i neoassunti. Serve lavorare ancora molto su PAL e gestione dei servizi. Con

Gol e la DUL che hanno nuovi obiettivi molto sfidanti occorre riorganizzare i servizi, soprattutto quelli specialistici, ma è difficile con i colleghi di fresca assunzione.

c) Effetti del percorso sul sistema dei CPI

D: Dal vostro sguardo sui CPI della provincia che coordinate, quali effetti ritenete che il percorso abbia avuto:

- I. *sul piano organizzativo (riassetto organizzativo interno);*
 - II. *sul miglioramento delle relazioni interne al CPI e tra CPI;*
 - III. *sul miglioramento delle relazioni (sistema delle imprese e servizi privati accreditati).*
- ▶ Premesso che in generale i coordinatori provinciali hanno sempre provveduto a coordinare e guidare il lavoro dei CPI con circolari interne e regole comuni (es. su condizionalità, presa in carico, registri, rete di cittadinanza), lavoro faticoso ma utile, si possono sottolineare alcuni punti di miglioramento a seguito dei Piani EC. In particolare, sulle necessità rilevanti di riassetto organizzativo e di gestione delle relazioni interne (sia per le norme nuove, sia per i nuovi ingressi di personale) c'è stato un beneficio notevole per i dirigenti/coordinatori. Le relazioni tra CPI erano già curate dal coordinamento provinciale. Utili invece la formazione e il coaching per il miglioramento delle relazioni esterne e della rete con il sistema delle imprese e con i servizi privati e del welfare.

d) Effetti del percorso sull'omogeneizzazione delle procedure nei CPI provinciali/regionali

D: Ritenete che il percorso di EC abbia influito sull'omogeneizzazione delle procedure?

- ▶ Uno degli aspetti maggiormente apprezzati dai coordinatori è stata l'organizzazione di elementi di trasversalità e di rete tra coordinatori delle diverse province. Di fatto non era mai stato organizzato un sistematico coordinamento interprovinciale. Ora c'è anche una chat ed è stata introdotta l'abitudine di incontri di confronto in particolare in vista di incontri con la Regione.
- ▶ Per il tema specifico dell'omogeneizzazione delle procedure è stato citato ad esempio il lavoro fatto sul tema dell'accesso agli atti: dal lavoro comune è nata una bozza di regolamento inviata alla Regione perché ci fosse una procedura omogenea che al momento non è ancora stata riscontrata. Anche su IDO è stato fatto un utile percorso, ma ci si aspettava di trovare regole e procedure definite dalla Regione. Il tavolo sui servizi IDO sarebbe in ogni caso da mantenere perché è molto utile il confronto tra Province, ma va poi riportato ad unità procedurale. Con Formez sono stati fatti alcuni incontri su IDO con le persone che se ne occupavano nei diversi CPI lombardi, poi ogni Provincia ha lavorato singolarmente con Formez su IDO, sviluppando anche nuovi strumenti. E' mancata però la condivisione interprovinciale. In sostanza, i Piani EC, in particolare CPI2 hanno evidenziato soprattutto l'importanza del confronto interprovinciale, ma per molti aspetti non si è riusciti ad andare oltre il pur utilissimo livello del confronto tra buone pratiche. Anche se c'è stato un effetto indiretto per il fatto che il lavoro comune su alcuni processi ha consentito di utilizzare la definizione di fasi e tempi che ha agevolato la stessa riorganizzazione dei CPI.

e) Definizione del ruolo di coordinatore come coach

D: Il progetto ambiva a lavorare per rendervi in grado di svolgere a vostra volta il ruolo di coach nei confronti del vostro gruppo di riferimento nei CPI provinciali. Su questo si è lavorato in particolare nella fase finale, con il coaching di secondo livello. Ne avete tratto beneficio? Avete osservazioni su tale ruolo?

- ▶ Il lavoro fatto con CPI2 sul ruolo del coordinatore è stato molto apprezzato e ha fornito strumenti utili per un ruolo di importanza crescente del coordinatore come manager che deve

curare gli aspetti gestionali, le risorse umane e l'organizzazione dei servizi. Proprio per questo è stata sottolineata l'importanza di proseguire con percorsi di questo tipo.

FOCUS 2	Partecipanti
3 novembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provincia di Varese ✓ Provincia di Afol Monza Brianza ✓ Provincia di Sondrio ✓ Provincia di Pavia ✓ Provincia di Bergamo ✓ Provincia di Lodi: ✓ Provincia di Mantova ✓ Il team di valutazione.

Sono stati presentati con slides gli obiettivi e gli argomenti da affrontare nel Focus group, nel contesto generale della valutazione tematica condotta da IRS-Cogea, Valutatore indipendente del POR Lombardia 2014-2020. In generale si riscontra una maggiore difficoltà ad esprimersi su CPI1 perché è trascorso parecchio tempo, che, tra l'altro ha visto enormi cambiamenti sia di contesto che organizzativi. Inoltre, ci sono differenze sulla partecipazione al percorso, per alcuni c'è discontinuità, altri non hanno partecipato a CPI1.

a) Giudizio generale sui percorsi di Empowerment CPI 1 e di Coaching CPI 2, in termini di utilità ed efficacia (punti di forza e di debolezza), per la parte relativa agli operatori e per le parti relative a coordinatori e staff

D: A conclusione dei percorsi di EC percepite la crescita delle competenze degli operatori e la loro capacità di trasferirle sul piano operativo?

D: Sono state superate le criticità che ciascuno di voi aveva segnalato e su cui è stato effettuato l'intervento di coaching?

- ▶▶ CPI1 e CPI2 hanno avuto contesti molto diversificati nel tempo, sia per la situazione del personale, prima carente, poi con i nuovi ingressi, sia per la pandemia, che ha richiesto nuovi metodi di lavoro.
- ▶▶ Per CPI1 molti ricordi sono sbiaditi, c'era un forte sottodimensionamento, poi c'è stata la pandemia, ma lo spazio ritagliato per l'intervento di Formez ha dimostrato utilità ed efficacia, anche perché gli operatori non erano abituati al confronto con altre realtà, utile per avere idee e condividere le difficoltà. Ora sono più abituati e lo strumento delle videoconferenze agevola. CPI1 ha accresciuto la circolarità delle informazioni su alcuni temi e il confronto tra territori.
- ▶▶ La formazione in CPI1 ha richiesto uno sforzo maggiore per gli operatori troppo abituati a lavorare sul contingente, mentre si è lavorato su approccio e mentalità degli operatori.
- ▶▶ Buono il modulo su accesso agli atti. Il modulo sullo stato di disoccupazione non era ben orientato alle esigenze, troppo centrato su aspetti che riguardano più l'INPS. Utile anche il modulo relativo alle relazioni con l'utenza. All'epoca era stato molto utile come buon contenitore emozionale in un momento di stress organizzativo.
- ▶▶ CPI2 è stato stimolante a livello personale, ha cementato la relazione tra coordinatori, diversi ma con problemi comuni. Si sono sentiti meno soli ed accompagnati nel rafforzare le proprie competenze rispetto al loro ruolo. Un incontro settimanale guidato da esperti ha aiutato molto a riflettere sulle proprie esperienze. Molto utile il coaching, per il confronto e la possibilità di scambi senza remore. Si sono sentiti aiutati e sostenuti nel dover riorganizzare la struttura con l'aumento di personale. Quindi positivo il CPI2 e occorre continuare il coaching di gruppo, molto positivo per il confronto e per l'aver messo a nudo le difficoltà (più incombenze, ricambio personale, ecc.). Non c'è conoscenza e consapevolezza delle difficoltà nelle altre amministrazioni. Sarebbe molto utile riprenderlo e continuarlo.

- ▶ Molto utile la formazione su IDO, ma solo con i senior, serviva anche per i neoassunti arrivati a marzo 2022. Comunque, su alcune criticità si sta ancora lavorando grazie agli input avuti dal docente. Utile anche la formazione su DUL. Ci sono state criticità sulla seconda parte di CPI2 per misunderstanding tra aspettative di partecipanti e intervento offerto: si aspettavano nuove informazioni e contenuti formativi utili a risolvere problemi, mentre si è richiesto loro un ruolo attivo di condivisione di esperienze su ciò che veniva fatto nel CPI su cui non sempre erano competenti.
- ▶ Utili i 3 moduli su garanzia giovani e la formazione dei neoassunti (marketing servizi, GOL, ecc.). Buona per gli aspetti pratici, anche se a volte sarebbe servito dare una visione di maggior respiro ai neoassunti. Utili anche i moduli per i senior e neoassunti già esperti per la possibilità di rafforzare conoscenze (es. su legge 68, stato occupazione, GOL, ecc.), temi su cui occorre crescere ulteriormente anche per i senior.
- ▶ Molto importante e significativo il coaching individuale per i responsabili per la crescita di consapevolezza sul ruolo e il supporto su leadership e gestione conflittualità. E' servito per gestire le nuove assunzioni, ma anche per sviluppare la consapevolezza di essere un gruppo, una rete di coordinatori, il che agevola l'interlocuzione con la Regione, che dovrebbe facilitare sistematicamente il confronto e lo scambio di buone pratiche. Questo lavoro di coordinamento va fatto ed è di vitale importanza.
- ▶ Il coaching è stato adeguato al periodo di transizione organizzativa per il potenziamento. Il supporto degli esperti è stato utile, il gruppo ha dato la forza nell'affrontare i cambiamenti. Utili anche gli strumenti operativi per gestire gli inserimenti nuovi, ma anche gli strumenti tecnici per accrescere la capacità di fare il coach e la consapevolezza di sé e delle proprie risorse. Utile la rete dei referenti delle province, che poi si è allargata e continua da sola, ma sarebbe opportuno continuare il gruppo in modo organizzato. Funziona anche la chat su WhatsApp.

b) Rapporto tra l'attuazione dei percorsi e i veloci mutamenti del contesto nazionale e regionale

D: I percorsi di EC hanno dovuto fronteggiare cambiamenti anche repentini nella normativa e negli assetti dei CPI (oltre alla pandemia e alle sue implicazioni). C'è stata la capacità di rispondere adeguatamente e flessibilmente alle nuove esigenze che sono emerse nel corso delle attività?

D: Quanto i piani di EC hanno contribuito a far sì che oggi il sistema dei CPI sia in grado di affrontare le nuove sfide dei programmi di politiche del lavoro (GOL)?

- ▶ Nella fase finale serviva un supporto maggiore su GOL, ma da un lato i docenti non erano sufficientemente aggiornati, dall'altro si è andati in sovrapposizione con la formazione di Anpal e si è creata anche un po' di confusione tra gli operatori.
- ▶ Difficile sapere se i percorsi hanno contribuito a rendere il sistema più adatto alle esigenze attuali. Ci sono stati misunderstanding rispetto ad aspettative dei più anziani, che però non sono stati molto attivi, mentre a volte i formatori erano troppo teorici e non davano risposte che impattavano sul fare. Ma è anche vero che i rapidi cambiamenti non agevolavano la progettazione, e anche la formazione a distanza non ha agevolato: è molto diverso poter lavorare in un gruppo in aula che rende più facile intervenire e partecipare attivamente. Di fatto il coaching ha creato un gruppo di autoaiuto, ma il lavoro ha comunque fornito elementi di base, utili in generale, anche se su GOL siamo ancora all'inizio e c'è molto margine di miglioramento

c) Effetti del percorso sul sistema dei CPI

D: Dal vostro sguardo sui CPI della provincia che coordinate, quali effetti ritenete che il percorso abbia avuto: i) sul piano organizzativo (riassetto organizzativo interno); ii) sul miglioramento delle

relazioni interne al CPI e tra CPI; iii) sul miglioramento delle relazioni (sistema delle imprese e servizi privati accreditati).

- ▶ Sul piano organizzativo ci sono stati meno impatti che altrove perché le nuove figure hanno sostituito coloro che sono andati in pensione. Le relazioni interne ed esterne sono migliorate ed è ora più facile per gli operatori sentirsi con altri CPI, anche se lo facevano anche prima. Con gli operatori privati ora c'è più lavoro da fare con GOL.
- ▶ Qualche realtà ha avuto un potenziamento maggiore con impatto pesante e il coaching è stato utile per reggerlo. La figura del coordinatore si è trovata sola ad affrontarlo, ma il percorso ha dato sicurezza nell'affrontare i nuovi nodi e il moltiplicarsi delle relazioni territoriali. Con CPI1 gli effetti sono minori perché gli operatori erano focalizzati sulla concreta operatività, mentre ora devono a loro volta farsi carico di insegnare e coordinare i nuovi assunti.
- ▶ Le relazioni esterne sono ora sistematiche. Prima erano più informali, ma ora devono essere strutturali. Ciò grazie al potenziamento e a Gol, più che all'intervento Formez. Merito del Formez il coaching che ha positivamente obbligato al confronto e questo ha migliorato a cascata le relazioni interne e la ricaduta delle competenze acquisite sull'organizzazione. Il coaching è stato utile anche per le relazioni interne tra i livelli gerarchici (dirigenti, coordinatori, responsabili), con più sintonia interna e stimoli nuovi (dal percorso Formez sono nate iniziative nuove, anche extralavorative, per integrare gli operatori e accelerare l'inserimento), anche con modalità nuove di gestione delle riunioni, è migliorata la qualità delle relazioni anche tra coordinatori e operatori. Sulle relazioni esterne il maggior impulso è nato da Gol più che da Formez.

d) Effetti del percorso sull'omogeneizzazione delle procedure nei CPI provinciali/regionali

D: Ritenete che il percorso di EC abbia influito sull'omogeneizzazione delle procedure?

- ▶ Viene condiviso il giudizio positivo sul percorso Formez, anche se sarebbe opportuno che la Regione assumesse il conseguente ruolo di tradurre le indicazioni in norme formali che assicurino l'omogeneità delle procedure. Questo sarebbe stato molto rilevante per l'accesso agli atti, ma anche per lo stato occupazionale e ora per le condizionalità. La sensazione è che tra il ruolo dello Stato e quello della Provincia, manchi per questi aspetti quello della Regione. Altrimenti, come già sta accadendo, ognuno trova le sue modalità, come succede per le assunzioni ex art. 16 L. 56/87 per le quali vi è una DGR del 2007 che lascia spazi interpretativi per cui ogni territorio utilizza modalità proprie.

e) Definizione del ruolo di coordinatore come coach

D: Il progetto ambiva a lavorare per rendervi in grado di svolgere a vostra volta il ruolo di coach nei confronti del vostro gruppo di riferimento nei CPI provinciali. Su questo si è lavorato in particolare nella fase finale, con il coaching di secondo livello. Ne avete tratto beneficio? Avete osservazioni su tale ruolo?

- ▶ C'è condivisione sull'importanza di lavorare ancora ai vari livelli gerarchico/organizzativi sul ruolo di coach.

4.1 Sintesi delle evidenze emerse dai due focus group

Tra gli aspetti positivi sono da rilevare un grande **apprezzamento del coaching individuale** come formazione al ruolo e del lavoro di **confronto tra coordinatori** delle diverse province e la conseguente nascita di un gruppo di coordinamento, capace di interloquire meglio con la Regione. Molto utile è stato anche il lavoro sull'**omogeneizzazione procedure** e lo scambio di pratiche, che dovrebbe portare a un passo successivo di regolamentazione regionale.

Positivi sono stati ritenuti gli effetti del coaching sulla capacità di riorganizzare e di gestire il nuovo personale, il miglioramento della qualità delle relazioni ed il miglioramento della motivazione dei coordinatori.

Tra le criticità sono stati segnalati il misunderstanding tra aspettative e offerta formativa in alcuni momenti formativi e un'inadeguatezza della formazione nel fornire un contributo concreto per il target senior, rivelatasi, di contro, maggiormente adatta per i neoassunti. Qualche sfasatura tra esigenze di maggiori indicazioni pratiche e prevalenza di aspetti teorici di collegamento tra teoria e pratica, specie per i nuovi ingressi. Vi è anche un'esigenza di maggiore "vision" nella formazione dei neoassunti, che non dovrebbe limitarsi a fornire specifiche e pratiche competenze, ma dovrebbe anche formare al senso e al ruolo del loro lavoro. È stato fortemente segnalata la carenza del ruolo regionale sulle procedure da rendere omogenee.

Tra le criticità sono da notare i limiti rilevati nell'ambito del lavoro sulla omogeneizzazione delle procedure, ottimo ma insufficiente in assenza di un intervento regionale che porti a sintesi ed indirizzi il lavoro svolto e le proposte emerse.

5 Conclusioni dell'analisi valutativa e punti di attenzione

Come si è detto nella parte introduttiva, il presente approfondimento tematico intende fornire una risposta alle domande di valutazione. Concorrono a tale obiettivo le diverse attività svolte: **l'analisi desk, la rilevazione quantitativa e l'approfondimento qualitativo**. Ciascuna di queste attività ha fornito un utile contributo per poter rispondere adeguatamente al compito valutativo.

5.1 Riflessioni di valutazione - analisi desk

L'analisi desk ha effettuato una ricostruzione dei Piani di Empowerment e di Coaching attuati dal Formez nell'arco temporale che va dal 2018 al 2022, inserendoli nel contesto nazionale e regionale che ha visto profondi cambiamenti normativi e comportato significative implicazioni sull'assetto organizzativo dei CPI a livello territoriale. Anche la pandemia ha comportato cambiamenti e nuove problematiche per il sistema. La valutazione deve perciò necessariamente tener conto di questi aspetti.

I due Piani oggetto di valutazione si sviluppano su un chiaro, consolidato e distintivo indirizzo di policy ma all'interno di un quadro normativo decisamente in divenire. Infatti, al netto delle specificità che caratterizzano il sistema lombardo dei servizi per il lavoro, è evidente che l'intero sistema nazionale dei servizi pubblici per l'impiego, proprio nel periodo di attuazione dei 2 Piani, sia oggetto di profondi cambiamenti.

Tuttavia, l'influenza di tale caratterizzazione di contesto sulla operatività del progetto, sebbene in presenza di una esplicita previsione di riallineamento dei contenuti delle azioni alle evoluzioni normative intervenienti nel corso dell'attuazione, risulta debole. Vero è che i 2 Piani vengono attuati in quello che potrebbe definirsi il più fecondo periodo di innovazione normativa in materia di politiche attive del lavoro. Molti dei Decreti ministeriali di attuazione del D. Lgs. 150/2015 vedono la luce proprio nel 2018 e aggrediscono alla base la struttura procedurale, organizzativa e di competenze dei Centri per l'Impiego e dei servizi per il lavoro con un obiettivo di innovazione e rilancio. In un tempo, precisamente, in cui i Centri per l'Impiego, non solo in Lombardia, stanno ancora facendo i

conti con le criticità emerse nella gestione operativa di specifiche procedure conseguenti alla entrata in vigore del 150/2015. Una tra tutte, dirimente per contenuto e specificità, la certificazione dello stato di disoccupazione per la quale veniva rilevata una incongruenza, sanata sul piano normativo solo nel 2019 con l'adozione del D. Lgs. 4/2019 e con la successiva Circolare n. 1/2019 di ANPAL, tra la normativa in materia di stato di disoccupazione per la generalità dei lavoratori (D. Lgs. n. 150/2015, art.19), quella considerata ai fini del reddito di inclusione (D. Lgs. n. 147/2017, art. 3, co. 3) e la normativa in materia di compatibilità della NASpl con i redditi di lavoro dipendente e autonomo inferiori ai limiti esenti da imposizione fiscale (D. Lgs. n. 22/2015 artt. 9 e 10).

Stessa considerazione vale, dunque, anche per il Piano di Coaching che prende il via nel 2020, nel pieno dell'attuazione del Reddito di Cittadinanza¹⁶, le cui procedure pesano in maniera importante sui Centri per l'Impiego, nonché del Piano di Rafforzamento dei CPI e del successivo Piano di Potenziamento, strumenti destinati al rilancio dei servizi pubblici per l'impiego in attuazione del processo di riforma.

Tuttavia, con particolare riferimento al Piano di Coaching, nell'ultimo semestre, si evidenzia un mutamento di passo. Il piano di attività per il periodo gennaio-maggio 2022 tiene, infatti, conto di specifiche richieste avanzate da Regione Lombardia alla luce dei sempre più veloci mutamenti che stanno avvenendo nei contesti in cui è immerso il sistema dei CPI lombardi, del processo di riforma in atto e delle nuove sfide cui il sistema dei CPI è chiamato, prima tra tutti l'attuazione di GOL.

Questo per dire che, seppure i Piani non si siano propriamente determinati come un *work in progress* pesato sulle riforme in atto, essi appaiono sicuramente come strumenti dimensionati sulle esigenze che man mano confluivano nel sistema di analisi. Il Piano di Empowerment, con l'azione A "Mappatura dei Servizi e ricognizione delle competenze del personale dei CPI", sviluppa una visibilità a tutto tondo sui Centri per l'Impiego della regione Lombardia restituendone gli esiti all'interno di un Report che, in una prospettiva puramente di analisi documentale, coerentemente al quadro logico di progetto, costituisce un esito informativo atto a rilevare lo stato di salute dei Centri per l'Impiego e le criticità che ne segnano, e per certi versi connotano, le dimensioni più operative. Si tratta di un documento che viene aggiornato più volte nel corso dell'attuazione dei due Piani, rilevando le dimensioni di debolezza e le priorità di intervento così come emergono dai Centri per l'Impiego. Vero è che la vorticosità dei cambiamenti non lasciava, probabilmente, neanche il tempo di sedimentare le esigenze ma i meccanismi di analisi, così come si rilevano dalla documentazione, non sono stati pronti ad anticipare le criticità oltre il detto e l'espresso del committente e dei destinatari.

Dall'analisi documentale si rileva una buona capacità dei due Piani di stare dentro il recinto delle esigenze emergenti dai Centri per l'Impiego ma, allo stesso tempo, si denota una meno forte capacità di risposta alle innovazioni normative e disciplinari che hanno caratterizzato il corso dell'attuazione e una scarsa vocazione, tenuto conto del fermento caratterizzante il contesto, a creare nel committente e nei destinatari una visione tale da determinare una lettura predittiva sulle criticità, capace di favorire una diversa focalizzazione delle priorità.

Al fine di restituire la complessità dell'attuazione e comprenderne meglio le dinamiche, è utile rilevare, anche, che i 2 Piani, in particolare il Piano di Coaching, hanno agito spesso in sovrapposizione con altri strumenti, di grande peso, che sono intervenuti a saldare la riforma dei servizi pubblici per il lavoro. In particolare, facciamo riferimento ai citati Piano di Rafforzamento dei CPI e Piano di Potenziamento dei CPI, senza dimenticare le attività poste in campo attraverso ANPAL Servizi e, all'inizio, le attività affidate da Regione Lombardia a Polis.

Sicuramente la convivenza di tanti e tali strumenti ha dovuto fare i conti con il rispetto del principio di demarcazione e con un processo di integrazione non sempre facile da garantire anche perché, in alcuni casi, le azioni introdotte e i destinatari delle azioni risultavano sovrapponibili nella tipologia seppure diversamente identificabili nei contenuti e nel livello di approfondimento. E, probabilmente, con particolare riferimento al Piano di Empowerment, anche la scelta dei contenuti di formazione, tenuto conto dell'analisi, è orientata da una esigenza del committente di non creare sovrapposizioni

¹⁶ Basti pensare alle differenti modalità di valutazione dell'offerta congrua tra le disposizioni del D. Lgs. 150/2015 e quelle introdotte dal D. Lgs. 4/2019 per i percettori di reddito.

tra i diversi strumenti che ad un certo punto si sarebbero trovati a coesistere. Da un verbale del Tavolo tecnico dell'11 aprile 2018 si evince la rilevanza di tale esigenza laddove viene sottolineata la necessità di rendere esplicita in ogni sede la complementarità delle attività rispetto al PON chiarendone la natura differente e integrativa.

Da questo punto di vista, è utile sottolineare che i 2 Piani hanno trovato una propria specificità, più che nelle attività formative in senso stretto, nelle azioni di coaching, avviate in maniera *slow* nell'ultimo scorcio del Piano di Empowerment e diventate pilastro centrale nell'attuarsi del Piano di Coaching. Azioni attraverso le quali Formez ha potuto e saputo coniugare esigenze specifiche e risposte personalizzate, accompagnando i CPI con affondi verticali sulle peculiari aree di criticità, anche estremamente diverse tra i diversi CPI. L'affiancamento sul campo, a differenza di quanto sia possibile fare con le attività formative di aula, ha potuto tener conto delle esigenze del singolo CPI nel tempo in cui l'esigenza è stata avanzata, ha potuto agire sul qui e ora, dando atto che tale modalità e tale capacità di flessibilità e di risposta dipendono fortemente dalla qualità delle risorse umane messe in campo.

Il coaching, come ben emerge dall'analisi della documentazione in particolare con riferimento al Piano CPI2, è risultato essere uno strumento flessibile, utile ed estremamente opportuno considerati i differenti livelli tra i singoli CPI nella erogazione dei LEP e considerata la grande quantità di variabili che ne influenzano la corretta attuazione.

La formazione d'aula è certamente più restia a mutarsi al mutare repentino delle esigenze, non fosse altro che per esigenze di programmazione e di organizzazione. Il mestiere del formatore è diverso da quello del coach e mentre il primo lavora sul contenuto il secondo è più orientato alle strategie. E', pertanto, difficile chiedere ad un formatore che vorremmo peraltro molto specializzato, di uscire dal proprio campo di pertinenza. Quello che la formazione d'aula può fare, e ha fatto, è sviluppare le riflessioni su un piano che dal livello puramente teorico confluiscono in un approfondimento pratico, su casi concreti e conosciuti ai destinatari della formazione.

Non parliamo qui della scelta del contenuto della formazione, quanto della capacità di agganciare il contenuto alla concreta esperienza procedurale dei CPI. E, in questo, ci sembra che entrambi i Piani siano stati in grado di dare delle risposte. L'analisi documentale evidenzia una struttura del ciclo formativo che rispetta tale impostazione: una parte delle ore dedicate agli aspetti teorici e di approfondimento normativo, ove necessario, ed una parte conclusiva delle ore che riprende le tematiche in una chiave più specifica, con la presentazione di pareri, sentenze, pronunce relative a casi riguardanti le attività dei CPI. Tale impostazione risulta, peraltro, da una decisione del tavolo tecnico con riferimento alle attività formative del Piano di Empowerment, laddove si stabilisce che "per quanto concerne i contenuti formativi delle prime due unità¹⁷, si sottolinea la necessità di offrire in aula un confronto attivo sulle possibili proposte di risoluzione delle casistiche più frequenti e specifiche che i CPI sono chiamati a gestire, valorizzando una pluralità di ipotesi risolutive per consentire a Regione, in un secondo momento l'individuazione di quella più percorribile e rispetto alla quale allineare le pratiche operative dei CPI¹⁸". Risulta, tra l'altro, presente all'interno della documentazione un documento di approfondimento allegato al verbale del Tavolo tecnico del 07/03/2018, che rileva con la formula *Question&Answer* le principali richieste provenienti dai CPI sulle singole questioni per le quali si chiede un approfondimento.

Dall'analisi della documentazione emerge una forte consapevolezza della eterogeneità del target sia in quanto a livello di responsabilità, sia in quanto a profilo professionale, sia in quanto a esigenze, consapevolezza che determina la progettazione formativa come il luogo dove tali differenze devono trovare una sintesi in una proposta che sia, al tempo stesso, adattabile e specifica. Ad esempio, con riferimento al Piano di Empowerment, dai 2 verbali di Tavolo Tecnico disponibili, si evince che le UD 1 e 2 debbano essere destinate ai soli Coordinatori e Responsabili dei CPI, mentre le altre 2 (UD3 e UD4) agli operatori. Tuttavia, dall'analisi documentale non è chiaro se tale previsione sia stata rispettata, vale a dire non è chiaro se il livello di approfondimento e di dettaglio delle attività discusse

¹⁷ Le UD di cui si parla sono "L'Accesso agli atti e alle informazioni nei suoi rapporti con il FOIA e la normativa a tutela della riservatezza nell'attività dei Cpl" e "Procedimenti amministrativi connessi alla gestione dello stato di disoccupazione".

¹⁸ Piano di Empowerment, verbale del Tavolo tecnico del 11/04/2018

in aula fosse di tipo specifico (per rispondere alle esigenze molto specifiche dei Responsabili dei CPI), ovvero fosse più generalista. Negli elenchi dei destinatari resi disponibili sono presenti entrambe le categorie professionali, sia Responsabili di Cpl, sia assistenti amministrativi e operatori di varia tipologia.

C'è da dire che non è stato possibile ricostruire in via certa e definitiva il numero le caratteristiche dei destinatari delle attività, in particolare con riferimento al livello di seniority, alla posizione giuridica, al profilo. I dati disponibili non risultano trattabili in quanto registrati senza una previsione di elaborazione, non risultano coerenti al loro interno e sono limitati alla formazione d'aula del Piano di Empowerment. Errori nelle registrazioni, assenza di categorizzazioni predefinite e testo libero nella indicazione dei profili hanno reso impossibile, se non sommariamente, stabilire quanti e quali tipologie di destinatari abbiano seguito quali e quante attività formative.

Gli unici dati certi, sulla base di quanto reso disponibile, rilevano il totale complessivo dei partecipanti per le attività formative di CPI1, che si attesta a 268, e dei partecipanti a CPI2, determinato in 735.

La non disponibilità di dati chiari, dettagliati e certi, ha costituito elemento limitante e reso difficile anche l'individuazione dei destinatari da coinvolgere nelle attività di valutazione, sia per i Focus, sia per la somministrazione dei questionari.

I dati resi disponibili con riferimento ai destinatari non consentono alcuna elaborazione in quanto risultano essere tecnicamente "sporchi". È evidente che il sistema di raccolta dei dati relativi ai destinatari non sia stato pensato con la finalità di restituire informazioni trattate sui partecipanti, né di fornire elaborazioni statistiche, né di indagare correlazioni significative al loro interno. Si precisa, tuttavia, che tale obiettivo non è esplicitamente richiesto come output dalla documentazione di affidamento fatta eccezione per la precisazione, più volte rilevata nella documentazione, relativa al "coinvolgimento dei circa 823 operatori e dirigenti dei 64 CPI lombardi nelle attività di affiancamento e formative¹⁹".

Gli output rilevati risultano allineati con le previsioni per entrambi i Piani. Essi costituiscono il risultato tangibile più immediato delle attività e restituiscono gli elementi fondamentali del percorso dei due Piani.

Resta da segnalare, tuttavia, una certa disorganizzazione documentale che ha reso molto complessa la ricostruzione dei due percorsi. Se per alcuni versi la documentazione è risultata a volte eccessiva e duplicata, per altri versi alcuni passaggi chiave non risultavano ben documentati. E' il caso, ad esempio, del piano di formazione di Empowerment e del passaggio tra gli esiti dell'analisi dei fabbisogni, i verbali di decisione del tavolo tecnico e la programmazione definitiva delle attività. D'altra parte, dal momento che i documenti risultano in generali non datati, è stato anche difficile ricostruire la progressione corretta delle decisioni e del loro essere fermate e stabilizzate in un documento ufficiale.

E' certo che i documenti, come giusto che sia, hanno subito progressive modifiche nel corso del tempo di esecuzione dei due Piani, ma dare conto delle versioni, delle date di rilascio e delle modifiche apportate avrebbe sicuramente consentito una ricostruzione più rapida e più aderente.

La tabella seguente presenta gli elementi valutativi specificamente riferiti all'**analisi desk**, che emergono attraverso l'individuazione di descrittori.

Tabella 15 Elementi valutativi riferiti all'analisi desk

Ambiti oggetto di valutazione: analisi desk	Indicatori/descrittori	Giudizio valutativo
Coerenza interna	Attuazione degli Obiettivi dei 2 Piani	Buona coerenza interna, ma documentazione poco organizzata
Coerenza esterna	Rapporto obiettivi-contesto normativo	Sebbene i Piani non si siano propriamente determinati come un work in progress pesato sulle riforme in atto, essi

¹⁹ Piano di Empowerment, Piano esecutivo allegato alla Convenzione

Ambiti oggetto di valutazione: analisi desk	Indicatori/descrittori	Giudizio valutativo
		appaiono sicuramente come strumenti dimensionati sulle esigenze che man mano confluivano nel sistema di analisi
Identificazione fabbisogni organizzativi e formativi	Contributo alla soluzione delle criticità emergente dalla documentazione	Qualità elevata della reportistica e della personalizzazione dell'analisi in relazione ai diversi contesti territoriali
Soddisfazione dei destinatari	Gradimento in base ai risultati della customer satisfaction	Positivo il gradimento dei destinatari della formazione
Adeguamento a esigenze poste dalla pandemia	Adeguatezza introduzione cambiamenti tecnologici e organizzativi	Positiva la creazione di piattaforme e l'introduzione di nuove consuetudini di relazionarsi a distanza
Adeguamento alle esigenze poste dai fabbisogni rilevati e dalle nuove assunzioni	Formazione	La formazione ha saputo organizzarsi come strumento di approfondimento progressivo in direzione delle richieste specifiche dei destinatari sui temi oggetto di formazione. Positiva la risposta al bisogno di formazione dei neoassunti. Il coaching, come ben emerge dall'analisi della documentazione in particolare con riferimento al Piano di Coaching, è risultato essere uno strumento flessibile, utile ed estremamente opportuno considerati i differenti livelli tra i singoli CPI nella erogazione dei LEP e considerata la grande quantità di variabili che ne influenzano la corretta attuazione.

5.2 Riflessioni di valutazione - analisi quali-quantitativa

5.2.1 Esiti di cambiamento organizzativo

Al netto di due condizioni che potrebbero aver influito sulla percezione dei cambiamenti organizzativi conseguenti alla partecipazione, quali il tempo trascorso dall'attuazione del Piano di empowerment e la forte presenza di neoassunti, si possono individuare alcune linee di tendenza dalle percezioni che le risorse umane coinvolte nel sistema dei CPI hanno restituito attraverso la survey.

Premesso che l'impatto dei Piani CPI1 e CPI2 sul cambiamento organizzativo non può essere ricostruito come diretta relazione causa-effetto per l'impossibilità di isolare l'enorme quantità di variabili che intervengono ai diversi livelli, la percezione dei cambiamenti su alcuni fattori organizzativi, tuttavia, restituisce alcune indicazioni generali che potranno essere oggetto di riflessione per futuri interventi.

I giudizi complessivi, posizionati su un livello medio-alto, restituiscono la visione di un processo di cambiamento organizzativo in corso d'opera che se per un verso può dirsi un risultato positivo, per l'altro suggerisce una certa incertezza o difficoltà ad individuare un valore nettamente positivo o negativo (parliamo delle posizioni decisamente mediane di "accettabilità" dei cambiamenti) che, tuttavia, considerata la tendenza verso i valori positivi, può essere interpretata sia in termini di pensiero "attendista" che di "fiducia" nei prossimi cambiamenti.

Con un'ulteriore sintesi si potrebbe classificare l'insieme dei risultati in fattori penalizzanti e fattori favorevoli. Fra i fattori penalizzanti di cambiamento organizzativo si ritrovano le dimensioni tipicamente organizzative (riassetto organizzativo e processi gestionali inerenti i sistemi informativi e la standardizzazione delle procedure), i servizi maggiormente innovativi e le relazioni con l'esterno. Fra i fattori favorevoli, sui quali si sono percepite buone condizioni di cambiamento, si ritrovano quei fattori che hanno una valenza più legata al ruolo e una natura relazionale quali: una maggior competenza nei rapporti con l'utenza, una maggior competenza nella gestione del ruolo dei coordinatori.

5.2.2 Grado di applicazione delle competenze apprese

L'analisi dei fattori inclusi nelle tre dimensioni incidenti sul grado di applicazione delle competenze apprese, permette di evidenziare in modo sintetico quei fattori ritenuti favorevoli o penalizzanti rispetto all'applicazione degli apprendimenti sul posto di lavoro.

Riguardo la dimensione formativa alcuni punti di attenzione sono segnalati dai partecipanti ai Piani ed essi riguardano:

- la discrasia progettuale e metodologica fra i contenuti formativi erogati (conoscenza) e la "pratica" (capacità) che configuri le modalità di utilizzo degli apprendimenti sul lavoro;
- il modo con il quale i partecipanti sono stati preparati all'intervento formativo: se da un lato viene apprezzata la comunicazione degli obiettivi attesi dall'intervento, dall'altro, la scarsa trasparenza su come la formazione e i suoi obiettivi intersechino il percorso professionale e la difficoltà a definire i percorsi di applicazione pratica dei contenuti sul posto di lavoro, segnano elementi di debolezza.

In conclusione, i giudizi dei partecipanti sulla dimensione formativa restituiscono un quadro di apprezzamento complessivo, in particolare sulla validità della formazione ma, tuttavia, con ampi margini di miglioramento nella fase di progettazione degli interventi.

Tra i fattori che costituiscono la Dimensione individuale, quali fattori favorevoli o penalizzanti rispetto all'applicazione sul lavoro, si evidenzia, in particolare, l'attenzione dei partecipanti sulle opportunità di utilizzo delle competenze apprese e sulla capacità personale al trasferimento. Entrambi i fattori citati vengono connessi a condizioni organizzative che possono favorire o ostacolare il trasferimento, in particolare:

- incertezza sulla disponibilità di risorse tecnico strumentali messe a disposizione dall'organizzazione, ritenuta una delle condizioni organizzative favorevoli al trasferimento e utilizzo delle competenze apprese;
- carichi di lavoro incompatibili con la sperimentazione e l'utilizzo di nuove competenze che richiedono tempo per il loro consolidamento;
- organizzazione del lavoro interno ai CPI in essere che viene percepita come ostativa all'applicazione sul lavoro degli apprendimenti e che richiederebbe cambiamenti verso una maggiore flessibilità.

Con riferimento, infine, alla Dimensione organizzativa emergono i fattori positivi legati alla predisposizione al cambiamento dei colleghi e il supporto degli stessi e dei superiori nell'ambito dell'applicazione delle capacità apprese. Fattori penalizzanti si confermano quelli relativi alle opportunità di utilizzo condizionate da caratterizzazioni organizzative non favorevoli all'applicazione. Si conferma, quindi la necessità di:

- intervenire sull'organizzazione del lavoro (carichi di lavoro, flessibilità organizzativa, disponibilità di risorse);
- sostenere l'applicazione delle competenze rinforzando il supporto dei superiori e, soprattutto, pianificando, contestualmente ai cambiamenti organizzativi, percorsi personalizzati di accompagnamento all'applicazione delle competenze apprese, al pari di un maggior sostegno di natura motivazionale;
- considerare come punto di attenzione, per nuovi interventi formativi, la necessità di lavorare sul "clima organizzativo" per rinforzare le motivazioni e favorire la predisposizione ai cambiamenti tra il gruppo di lavoro coinvolto in varie modalità nell'applicazione delle nuove competenze.

5.2.3 Esiti nel sistema professionale e delle competenze nei CPI

Un primo elemento di riflessione e attenzione riguarda la differenza di valutazione degli intervistati sui due ambiti proposti dalla valutazione, ossia gli effetti dei Piani sul miglioramento del contesto

organizzativo dei CPI e quello sul sistema professionale e delle competenze. Nel primo caso si osservano giudizi particolarmente prudenziali all'interno di giudizi comunque moderatamente positivi, mentre nel caso, vale a dire nell'ambito del sistema professionale, i giudizi sono decisamente positivi.

Si potrebbe supporre che la "differenza" di valutazioni sia data dalla "prossimità" degli ambiti considerati (organizzazione e sistema professionale) al sistema di conoscenza e alla sensibilità/motivazione soggettiva. Con riferimento all'ambito organizzativo, in effetti, si tratta di leggere cambiamenti e/o miglioramenti sul contesto organizzativo rispetto al quale non sempre il soggetto ha una percezione precisa e non si ha sempre contezza diretta dei processi di trasformazione, peraltro ancora in progress. Le risposte maggiormente pertinenti, infatti, sono fornite dal gruppo di governance dei CPI che esprime i maggiori dubbi e incertezze. Nel caso in oggetto i giudizi valutativi potrebbero essere determinati da una maggiore consapevolezza cognitiva dell'ambito trattato e da una maggiore sensibilità/motivazione soggettiva legata alla prossimità dei fattori all'esercizio del proprio ruolo.

Le conclusioni che se ne possono trarre è che sono ancora possibili margini di miglioramento che, anche sulla base delle indicazioni qualitative fornite dai soggetti che esprimono giudizi, quand'anche critici, propositivi, possono essere oggetto di attenzione per i prossimi interventi formativi. In particolare:

- maggiore concretezza in termini di applicabilità degli apprendimenti sul lavoro;
- percorsi formativi che integrino la formazione con l'accompagnamento/affiancamento sul lavoro;
- predisporre condizioni organizzative per facilitare il transfert learning sul lavoro (carichi di lavoro compatibili, disponibilità di strumentazione tecnico operativa per l'esercizio del ruolo, creare condizioni motivanti anche attraverso un miglioramento della comunicazione interna).

La tabella seguente presenta in sintesi gli elementi valutativi specificamente riferiti all'approfondimento quantitativo, che emergono attraverso l'individuazione di descrittori.

Tabella 16 Elementi valutativi riferiti all'approfondimento quantitativo

Ambiti oggetto di valutazione- analisi quantitativa	Descrittori	Giudizio valutativo
Universo dei destinatari	Caratteristiche dell'universo e suoi limiti	Si dispone del dato dei partecipanti alla survey sulla base del questionario inviato a cura dei coordinatori, ma non del dato degli effettivi partecipanti a diverso titolo ai due Piani
Tipologia di rispondenti	Coerenza tra risposte al questionario e universo dei dipendenti	Vi è una netta preponderanza dei neoassunti e delle classi di età più giovani, ma non è detto che tale distribuzione corrisponda all'universo dei dipendenti, che peraltro è sostanzialmente cambiato nel corso dei 4 anni di intervento
Esiti di cambiamento organizzativo	Fattori critici e elementi positivi	Fra fattori critici di cambiamento organizzativo si ritrovano le dimensioni tipicamente organizzative (riassetto organizzativo e i processi gestionali funzionali all'erogazione dei servizi quali i sistemi informativi e la standardizzazione delle procedure), i servizi maggiormente innovativi e le relazioni con l'esterno. Fra i fattori favorevoli sui quali si sono percepite buone condizioni di cambiamento si ritrovano quei fattori che hanno una valenza più di natura relazionale quali: una maggior competenza nei rapporti con l'utenza, una maggior competenza nella gestione del ruolo dei coordinatori
Esiti nel sistema professionale e delle competenze	Fattori critici ed elementi positivi	Giudizi sostanzialmente positivi. Qualche difficoltà a tradurre in operatività le conoscenze apprese

5.3 Riflessioni di valutazione - analisi qualitativa

L'analisi qualitativa, svolta attraverso i due focus group che hanno coinvolto coordinatori e loro collaboratori a livello provinciale, ha consentito un ulteriore approfondimento, identificando fattori di positività e di criticità che, peraltro in larga misura confermate dall'analisi quantitativa, possono fornire utili indicazioni per il futuro.

Nello specifico, la tabella seguente presenta gli elementi valutativi specificamente riferiti all'approfondimento qualitativo, che emergono attraverso l'individuazione di descrittori.

Tabella 17 Elementi valutativi riferiti all'approfondimento qualitativo

Ambiti oggetto di valutazione-analisi qualitativa	Descrittori	Giudizio valutativo
Focus group	Partecipazione al focus group	Partecipazione buona, sia sul piano quantitativo, sia sul piano della motivazione, sia su quella della qualità degli interventi
Argomenti trattati nel focus group	Adeguatezza del gruppo docenti/tutor in CPI1 e 2	Limiti riscontrati sulla coerenza tra contenuti formativi e target in alcuni interventi formativi e sul rapporto tra aspetti teorici e pratici. Generale giudizio positivo sul coaching e sulla formazione neoassunti
Argomenti trattati nel focus group	Adeguatezza dei materiali didattici	Giudizio positivo e utilizzo anche post-intervento dei materiali.
Argomenti trattati nel focus group	Replicabilità e proseguimento degli interventi formativi e di coaching	Richiesta di proseguire il coaching individuale e di gruppo. Rischio di sovrapposizioni tra formazioni di diversa committenza
Argomenti trattati nel focus group	Competenze dei coordinatori	Molto positivo il giudizio sulla formazione al ruolo e quello sulla creazione del gruppo dei coordinatori come esito formativo.

5.4 Risposte alle domande valutative

DV1) Il Piano di Empowerment e Il Piano di Coaching in che modo ed in che misura hanno cambiato/stanno cambiando l'organizzazione delle strutture anche in termini di procedure, la gamma e la qualità dei servizi erogati e le competenze del personale?

Tabella 18 Risposta alla domanda valutativa DV1

Ambiti oggetto di valutazione	Descrittori	Giudizio valutativo
Effetti dei Piani sull'organizzazione	Modifiche organizzative emergenti da questionari e focus group	I giudizi complessivi restituiscono la visione di un processo di cambiamento organizzativo in corso d'opera che determina da un lato incertezza sui giudizi, all'altro un atteggiamento di preoccupazione ma anche di fiducia e di positiva attesa dei prossimi cambiamenti. Sembra esserci un miglioramento nella gestione del personale, anche in relazione ai nuovi assetti organizzativi con le nuove assunzioni. Si evidenzia, sia dall'indagine quantitativa che da quella qualitativa, un miglioramento nelle relazioni interne ed esterne, in particolare nel rapporto con l'utenza
Effetti dei Piani sulle modifiche nella governance dei CPI	Omogeneizzazione delle procedure	Positivo come esito del lavoro formativo. È mancata, probabilmente, una fase che potremmo definire conclusiva, di confluenza dei singoli tracciati in una proposta unitaria di procedure che potessero essere adottate da tutti i centri per l'impiego al fine di dare risposte all'esigenza di omogeneizzazione delle procedure su tutto il territorio.

DV2) il Piano di Empowerment e il Piano di Coaching sono stati/sono utili per rafforzare le competenze del personale?

Tabella 19 Risposta alla domanda valutativa DV2

Ambiti oggetto di valutazione	Descrittori	Giudizio valutativo
Utilità dei Piani	Rafforzamento competenze degli operatori	<p>Emerge un giudizio tendenzialmente positivo sulla capacità delle attività di incidere sul sistema delle competenze degli operatori.</p> <p>Sono ancora possibili margini di miglioramento che, anche sulla base delle indicazioni qualitative fornite dai soggetti che esprimono giudizi propositivi, quand'anche critici, possono essere oggetto di attenzione per i prossimi interventi formativi.</p> <p>Maggiormente critico sul piano dell'utilità il Piano di Empowerment, al quale peraltro molti degli intervistati attuali non hanno partecipato e i ricordi sono labili essendo passato molto tempo.</p> <p>Rilievi sull'utilità del Piano di Empowerment per i senior, per non corrispondenza con le aspettative.</p> <p>Molto più positivo il giudizio sul Piano di coaching, che riguarda entrambe le tipologie di partecipanti: coordinatori e neoassunti</p>
Utilità dei Piani	Rafforzamento competenze dei coordinatori	<p>Miglioramento nella gestione del personale, anche in relazione ai nuovi assetti organizzativi con le nuove assunzioni.</p> <p>Il coaching ha potuto e saputo coniugare esigenze specifiche e risposte personalizzate, accompagnando i CPI con affondi verticali sulle peculiari aree di criticità, anche estremamente diverse tra i diversi CPI.</p> <p>L'affiancamento sul campo, a differenza da quanto sia possibile fare con le attività formative di aula, ha potuto tener conto delle esigenze del singolo CPI nel tempo in cui l'esigenza è stata avanzata.</p>

DV3) Le competenze acquisite attraverso il Piano di Empowerment e di Coaching quanto sono coerentemente applicate nell'esercizio del ruolo nei CPI?

Tabella 20 Risposta alla domanda valutativa DV3

Ambiti oggetto di valutazione	Descrittori	Giudizio valutativo
Applicazione delle competenze acquisite	Fattori frenanti e fattori di stimolo	<p>Si rileva la necessità di maggior concretezza in termini di applicabilità degli apprendimenti sul lavoro e di un maggior supporto nella comprensione del nesso teoria-pratica.</p> <p>La formazione è stata un fattore di stimolo a ricercare insieme soluzioni operative a problemi comuni.</p> <p>Si segnala una discrasia progettuale e metodologica fra i contenuti formativi erogati (conoscenza) e la "pratica" (capacità) che configuri le modalità di utilizzo degli apprendimenti sul lavoro.</p> <p>La scarsa trasparenza su come la formazione e i suoi obiettivi intersechino il percorso professionale e la difficoltà a definire i percorsi di applicazione pratica dei contenuti sul posto di lavoro segnano elementi di debolezza</p>

DV4) I Piani di Empowerment e di Coaching – considerati nell'insieme del Piano di rafforzamento dei CPI hanno prodotto risultati osservabili nel sistema professionale e delle competenze?

Tabella 21 Risposta alla domanda valutativa DV4

Ambiti oggetto di valutazione	Descrittori	Giudizio valutativo
Risultati osservabili nel sistema professionale	Giudizio emergente da questionari e focus group	Sono state poste le basi per poter predisporre condizioni organizzative per facilitare il <i>transfert learning</i> sul lavoro (carichi di lavoro compatibili, disponibilità di strumentazione tecnico operativa per l'esercizio del ruolo, creare condizioni motivanti anche attraverso un miglioramento della comunicazione interna). Ma è un lavoro in progress che va continuato e supportato
Risultati osservabili nel sistema delle competenze	Giudizio emergente da questionari e focus group	Il giudizio che si rileva, espresso dal gruppo di governance dei CPI è di una certa debolezza dei risultati sul sistema delle competenze; tuttavia, non si può fare a meno di osservare che il sistema dei CPI sta affrontando sfide di grande rilievo con capacità che stanno reggendo, grazie, anche se non solo, al contributo dei Piani.

5.5 Indicazioni e punti di attenzione

Dall'analisi valutativa dei Piani di Empowerment e di Coaching emergono indicazioni e suggerimenti utili per il futuro, indipendentemente dalle modalità con le quali si intenda dar loro seguito. E' comprensibile che il lavoro fatto con i due piani non esaurisca l'insieme dei bisogni, delle criticità e delle esigenze legate all'insieme di fattori di cambiamento e alla velocità del loro susseguirsi. Si riportano di seguito in sintesi le principali considerazioni:

- ▶ È utile proseguire il lavoro svolto, nella sua caratterizzazione di legame tra aspetto formativo e operatività. anche con altri interventi legati ai processi in corso su GOL, ecc., in particolare su alcuni fronti, come il lavoro congiunto interprovinciale e la condivisione sugli aspetti legati all'omogeneizzazione delle procedure. Vi è anche una forte richiesta di rendere più incisivo il ruolo regolatorio della Regione per valorizzare i risultati di un lavoro del gruppo dei coordinatori, dai quali emerge l'esigenza di un riconoscimento più sostanziale del gruppo di coordinamento stesso.
- ▶ È utile proseguire il lavoro anche sul fronte della gestione e valorizzazione delle reti a livello provinciale e di singoli CPI.
- ▶ Utile il rinforzo sul ruolo manageriale del coordinatore sia provinciale che del CPI, ruolo cruciale in entrambi i casi, vista la nuova caratterizzazione dei CPI e le rilevanti modifiche organizzative. Da questo punto di vista andrebbe sostenuta la richiesta di proseguire il coaching individuale e di gruppo, il primo per sostenere il ruolo "manageriale" del coordinatore e del responsabile del CPI, il secondo per rafforzare la dimensione di gruppo dei coordinatori delle diverse province lombarde, indispensabile premessa per uniformare metodologie, regole, ma anche caratteristiche e qualità dei servizi erogati.
- ▶ Occorrerà monitorare con attenzione le principali criticità rilevate, in particolare quelle relative:
 - all'operatività dei neoassunti e in particolare il tema dell'orientamento, sia di base che specialistico, per il quale serve un supporto di affiancamento on the job e un tempo maggiore di formazione
 - all'esigenza di maggiore concretezza in termini di applicabilità degli apprendimenti sul lavoro
 - alla progettazione di ulteriori percorsi formativi che integrino la formazione con l'accompagnamento/affiancamento sul lavoro
 - alla predisposizione di condizioni organizzative per facilitare il *transfert learning* sul lavoro (carichi di lavoro compatibili, disponibilità di strumentazione tecnico operativa per

l'esercizio del ruolo, creare condizioni motivanti anche attraverso un miglioramento della comunicazione interna)

- ai LEP che ancora presentano ancora qualche debolezza (es. supporto all'autoimpiego, percorsi per la creazione d'impresa)
- ▶ Occorrerà, infine, nel breve periodo monitorare i vari interventi formativi realizzati valorizzandone la complementarità. In considerazione della molteplicità di azioni di capacità amministrativa che si sono susseguite nel corso dell'attuale programmazione appare utile una analisi approfondita al fine di valutare e valorizzare la capacità amministrativa nel dare concretezza alla complementarità tra i vari strumenti messi in campo evitando debolezze nel rispetto del principio di demarcazione e assicurando la che non vi fossero sovrapposizioni.

APPENDICE

1. Elaborati statistici

Tabella 22 Nr rispondenti per figura professionale attuale

Figura professionale	Nr rispondenti	
Coordinatore CPI provinciale	1,37%	5
Collaboratore coordinamento provinciale	1,09%	4
Dirigente provinciale	0,27%	1
Responsabile CPI	4,64%	17
Operatore	78,14%	286
Altro	14,48%	53
Totale	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 23 Nr Partecipanti ai Piani di Empowerment e Coaching

Piano al quale si è partecipato	Nr rispondenti	
	v. %	v. a
Piano di Empowerment CPI 1	22,95%	84
Piano di Coaching CPI 2	41,26%	151
Entrambi	35,79%	131
Totale	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 24 Genere Partecipanti ai Piani di Empowerment e Coaching

Genere	Nr rispondenti	
	v. %	v. a
F	68,58%	251
M	31,42%	115
Totale	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 25 Età Partecipanti ai Piani di Empowerment e Coaching

Fascia di età	Nr rispondenti	
	v. %	v. a
≤35	30,05%	110
36-45	30,60%	112
46-55	24,32%	89
≥56	15,03%	55
Totale	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 26 Scolarità Partecipanti ai Piani di Empowerment e Coaching

Ultimo titolo di studio conseguito	Nr rispondenti	
	v. %	v. a
Diploma di scuola media inferiore	0,82%	3
Qualifica o diploma di formazione professionale	1,91%	7
Diploma di istruzione superiore	32,24%	118
Titolo di formazione terziaria (Laurea, ITS, Dottorato)	65,03%	238
Totale	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 27 Anni di servizio nel Sistema dei CPI/AFOL

Anni di servizio nel Sistema dei CPI/AFOL	Nr rispondenti	
	v. %	v. a
≤1	61,20%	224
2-9	9,56%	35
10-19	13,93%	51
≥20	15,30%	56
Totale	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 28 Partecipazione ai Piani delle differenti figure professionali

Figura professionale	Piano al quale si è partecipato							
	Piano di Empowerment CPI 1		Piano di Coaching CPI 2		Entrambi		Totale complessivo	
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a
Coordinatore CPI provinciale	0,00%	0	0,55%	2	0,82%	3	1,37%	5
Collaboratore coordinamento provinciale	0,55%	2	0,27%	1	0,27%	1	1,09%	4
Dirigente provinciale	0,00%	0	0,27%	1	0,00%	0	0,27%	1
Responsabile CPI	1,91%	7	1,37%	5	1,37%	5	4,64%	17
Operatore	16,12%	59	34,15%	125	27,87%	102	78,14%	286
Altro	4,37%	16	4,64%	17	5,46%	20	14,48%	53
Totale	22,95%	84	41,26%	151	35,79%	131	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 29 Percezione del cambiamento osservato dai partecipanti nel Sistema dei CPI/AFOL

ITEMS	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/Eccellente (5)		Tot.	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro	6,34%	23	9,92%	36	39,94%	145	36,91%	134	6,89%	25	363	3,28
Capacità nella gestione delle procedure giuridiche e normative	5,49%	20	10,99%	40	37,91%	138	36,54%	133	9,07%	33	364	3,33
Riorganizzazione interna dei CPI	7,95%	29	10,96%	40	36,16%	132	37,81%	138	7,12%	26	365	3,25
Servizio di preselezione e matching domanda-offerta	7,97%	29	11,54%	42	35,16%	128	37,36%	136	7,97%	29	364	3,25
Collaborazione pubblico-privato/reti territoriali	8,59%	31	17,45%	63	33,24%	120	34,63%	125	6,09%	22	361	3,12
Utilizzo dei sistemi informativi a	6,63%	24	15,19%	55	35,64%	129	36,19%	131	6,35%	23	362	3,20
Servizio di orientamento, in particolare quello	11,29%	41	14,88%	54	34,99%	127	33,06%	120	5,79%	21	363	3,07

ITEMS	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Tot.	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
riferito al circuito istruzione												
Servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo	9,09%	33	17,36%	63	36,64%	133	32,51%	118	4,41%	16	363	3,05
Servizio di avviamento alla formazione	12,29%	44	14,80%	53	37,71%	135	30,73%	110	4,47%	16	358	3,00
Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo	24,37%	87	17,65%	63	33,05%	118	21,57%	77	3,36%	12	357	2,62
Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza	2,76%	10	8,29%	30	29,01%	105	46,69%	169	13,26%	48	362	3,59
Gestione delle procedure di selezione e graduatorie	7,54%	27	9,78%	35	36,31%	130	38,27%	137	8,10%	29	358	3,29
Standardizzazione delle pratiche e delle procedure	9,17%	33	15,83%	57	38,61%	139	30,83%	111	5,56%	20	360	3,07
Potenziamento delle competenze e dell'operatività del coordinatore e dei suoi collaboratori	5,26%	19	14,13%	51	36,01%	130	37,67%	136	6,93%	25	361	3,27
Prestazioni dei CPI in linea con i contenuti dei LEP	4,16%	15	10,53%	38	36,29%	131	42,66%	154	6,37%	23	361	3,37
Competenze di coaching dei coordinatori e collaboratori	6,08%	22	12,15%	44	35,64%	129	38,12%	138	8,01%	29	362	3,30
Esercizio del Diversity Management	8,12%	29	14,57%	52	38,94%	139	34,17%	122	4,20%	15	357	3,12

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 30 Fattori di cambiamento in rapporto ai Piani di empowerment e coaching

Piano al quale si è partecipato	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro (Garanzia Giovani, apprendistato, tirocini, RdC, certificazione competenze)												
Piano di Empowerment CPI 1	7,14%	6	16,67%	14	41,67%	35	29,76%	25	4,76%	4	84	3,08
Piano di Coaching CPI 2	2,67%	4	10,00%	15	34,67%	52	40,00%	60	12,67%	19	150	3,50
Entrambi	10,08%	13	5,43%	7	44,96%	58	37,98%	49	1,55%	2	129	3,16
Capacità nella gestione delle procedure giuridiche e normative (accesso agli atti, stato occupazionale, permessi di soggiorno)												
Piano di Empowerment CPI 1	9,52%	8	13,10%	11	39,29%	33	29,76%	25	8,33%	7	84	3,14
Piano di Coaching CPI 2	2,00%	3	8,67%	13	36,67%	55	38,00%	57	14,67%	22	150	3,55
Entrambi	6,92%	9	12,31%	16	38,46%	50	39,23%	51	3,08%	4	130	3,19
Riorganizzazione interna dei CPI (riassetto organizzativo dei CPI in relazione alla disponibilità di personale, sedi e mercato del lavoro locale)												
Piano di Empowerment CPI 1	9,52%	8	14,29%	12	33,33%	28	34,52%	29	8,33%	7	84	3,18
Piano di Coaching CPI 2	5,96%	9	8,61%	13	31,79%	48	41,06%	62	12,58%	19	151	3,46
Entrambi	9,23%	12	11,54%	15	43,08%	56	36,15%	47	0,00%	0	130	3,06
Servizio di preselezione e matching domanda-offerta (in particolare nella costruzione di reti esterne con il rafforzamento dei contatti con le imprese)												
Piano di Empowerment CPI 1	13,25%	11	10,84%	9	33,73%	28	37,35%	31	4,82%	4	83	3,10
Piano di Coaching CPI 2	4,00%	6	10,00%	15	32,67%	49	38,67%	58	14,67%	22	150	3,50
Entrambi	9,16%	12	13,74%	18	38,93%	51	35,88%	47	2,29%	3	131	3,08
Collaborazione pubblico-privato/reti territoriali												
Piano di Empowerment CPI 1	10,84%	9	13,25%	11	42,17%	35	28,92%	24	4,82%	4	83	3,04
Piano di Coaching CPI 2	5,33%	8	17,33%	26	26,67%	40	40,00%	60	10,67%	16	150	3,33
Entrambi	10,94%	14	20,31%	26	35,16%	45	32,03%	41	1,56%	2	128	2,93
Utilizzo dei sistemi informativi a disposizione dei CPI												
Piano di Empowerment CPI 1	8,43%	7	15,66%	13	34,94%	29	32,53%	27	8,43%	7	83	3,17
Piano di Coaching CPI 2	4,00%	6	13,33%	20	30,00%	45	44,67%	67	8,00%	12	150	3,39
Entrambi	8,53%	11	17,05%	22	42,64%	55	28,68%	37	3,10%	4	129	3,01

Piano al quale si è partecipato	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione (target in uscita dai percorsi di istruzione a tutti i livelli)												
Piano di Empowerment CPI 1	13,25%	11	20,48%	17	32,53%	27	28,92%	24	4,82%	4	83	2,92
Piano di Coaching CPI 2	6,67%	10	14,67%	22	32,67%	49	36,00%	54	10,00%	15	150	3,28
Entrambi	15,38%	20	11,54%	15	39,23%	51	32,31%	42	1,54%	2	130	2,93
Servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo												
Piano di Empowerment CPI 1	14,29%	12	20,24%	17	38,10%	32	25,00%	21	2,38%	2	84	2,81
Piano di Coaching CPI 2	4,70%	7	16,78%	25	29,53%	44	39,60%	59	9,40%	14	149	3,32
Entrambi	10,77%	14	16,15%	21	43,85%	57	29,23%	38	0,00%	0	130	2,92
Servizio di avviamento alla formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	17,07%	14	9,76%	8	46,34%	38	23,17%	19	3,66%	3	82	2,87
Piano di Coaching CPI 2	6,08%	9	15,54%	23	33,78%	50	36,49%	54	8,11%	12	148	3,25
Entrambi	16,41%	21	17,19%	22	36,72%	47	28,91%	37	0,78%	1	128	2,80
Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo												
Piano di Empowerment CPI 1	25,61%	21	20,73%	17	39,02%	32	13,41%	11	1,22%	1	82	2,44
Piano di Coaching CPI 2	20,95%	31	16,89%	25	25,00%	37	29,73%	44	7,43%	11	148	2,86
Entrambi	27,56%	35	16,54%	21	38,58%	49	17,32%	22	0,00%	0	127	2,46
Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza												
Piano di Empowerment CPI 1	6,10%	5	7,32%	6	30,49%	25	46,34%	38	9,76%	8	82	3,46
Piano di Coaching CPI 2	1,33%	2	8,00%	12	23,33%	35	51,33%	77	16,00%	24	150	3,73
Entrambi	2,31%	3	9,23%	12	34,62%	45	41,54%	54	12,31%	16	130	3,52
Gestione delle procedure di selezione e graduatorie (assunzioni nella PA e categorie disabili)												
Piano di Empowerment CPI 1	9,88%	8	9,88%	8	33,33%	27	40,74%	33	6,17%	5	81	3,23
Piano di Coaching CPI 2	3,36%	5	8,72%	13	37,58%	56	38,26%	57	12,08%	18	149	3,47
Entrambi	10,94%	14	10,94%	14	36,72%	47	36,72%	47	4,69%	6	128	3,13
Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo												
Piano di Empowerment CPI 1	13,25%	11	13,25%	11	46,99%	39	20,48%	17	6,02%	5	83	2,93

Piano al quale si è partecipato	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Piano di Coaching CPI 2	5,41%	8	16,22%	24	31,76%	47	37,84%	56	8,78%	13	148	3,28
Entrambi	10,85%	14	17,05%	22	41,09%	53	29,46%	38	1,55%	2	129	2,94
Potenziamento delle competenze e dell'operatività del coordinatore e dei suoi collaboratori												
Piano di Empowerment CPI 1	9,64%	8	15,66%	13	38,55%	32	31,33%	26	4,82%	4	83	3,06
Piano di Coaching CPI 2	3,36%	5	10,74%	16	32,21%	48	42,28%	63	11,41%	17	149	3,48
Entrambi	4,65%	6	17,05%	22	38,76%	50	36,43%	47	3,10%	4	129	3,16
Prestazioni dei CPI e delle AFOL in linea con i contenuti dei LEP												
Piano di Empowerment CPI 1	7,23%	6	9,64%	8	39,76%	33	37,35%	31	6,02%	5	83	3,25
Piano di Coaching CPI 2	1,33%	2	11,33%	17	30,00%	45	47,33%	71	10,00%	15	150	3,53
Entrambi	5,47%	7	10,16%	13	41,41%	53	40,63%	52	2,34%	3	128	3,24
Competenze di coaching dei coordinatori e collaboratori sui Responsabili e operatori dei CPI												
Piano di Empowerment CPI 1	12,05%	10	13,25%	11	34,94%	29	32,53%	27	7,23%	6	83	3,10
Piano di Coaching CPI 2	3,36%	5	9,40%	14	32,21%	48	42,28%	63	12,75%	19	149	3,52
Entrambi	5,38%	7	14,62%	19	40,00%	52	36,92%	48	3,08%	4	130	3,18
Esercizio del Diversity Management nel sistema dei CPI												
Piano di Empowerment CPI 1	16,87%	14	13,25%	11	39,76%	33	28,92%	24	1,20%	1	83	2,84
Piano di Coaching CPI 2	3,42%	5	12,33%	18	36,30%	53	38,36%	56	9,59%	14	146	3,38
Entrambi	7,81%	10	17,97%	23	41,41%	53	32,81%	42	0,00%	0	128	2,99

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 31 Fattori di cambiamento in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro (Garanzia Giovani, apprendistato, tirocini, RdC, certificazione competenze)												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	20,00%	2	20,00%	2	60,00%	6	0,00%	0	10	3,40
Responsabile CPI	11,76%	2	17,65%	3	41,18%	7	23,53%	4	5,88%	1	17	2,94
Operatore	5,99%	17	9,15%	26	40,49%	115	35,92%	102	8,45%	24	284	3,32
Altro	7,69%	4	9,62%	5	40,38%	21	42,31%	22	0,00%	0	52	3,17
Capacità nella gestione delle procedure giuridiche e normative (accesso agli atti, stato occupazionale, permessi di soggiorno)												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	20,00%	2	50,00%	5	20,00%	2	10,00%	1	10	3,20
Responsabile CPI	5,88%	1	23,53%	4	35,29%	6	29,41%	5	5,88%	1	17	3,06
Operatore	5,61%	16	10,18%	29	36,84%	105	36,49%	104	10,88%	31	285	3,37
Altro	5,77%	3	9,62%	5	42,31%	22	42,31%	22	0,00%	0	52	3,21
Riorganizzazione interna dei CPI (riassetto organizzativo dei CPI in relazione alla disponibilità di personale, sedi e mercato del lavoro locale)												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	10,00%	1	40,00%	4	40,00%	4	10,00%	1	10	3,50
Responsabile CPI	11,76%	2	17,65%	3	41,18%	7	17,65%	3	11,76%	2	17	3,00
Operatore	7,02%	20	10,18%	29	36,84%	105	38,25%	109	7,72%	22	285	3,29
Altro	13,21%	7	13,21%	7	30,19%	16	41,51%	22	1,89%	1	53	3,06
Servizio di preselezione e matching domanda-offerta (in particolare nella costruzione di reti esterne con il rafforzamento dei contatti con le imprese)												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	20,00%	2	10,00%	1	50,00%	5	10,00%	1	10	3,30
Responsabile CPI	11,76%	2	11,76%	2	35,29%	6	29,41%	5	11,76%	2	17	3,18
Operatore	6,67%	19	10,88%	31	35,79%	102	37,89%	108	8,77%	25	285	3,31
Altro	13,46%	7	13,46%	7	36,54%	19	34,62%	18	1,92%	1	52	2,98
Collaborazione pubblico-privato/reti territoriali												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	20,00%	2	30,00%	3	30,00%	3	10,00%	1	10	3,10
Responsabile CPI	17,65%	3	11,76%	2	17,65%	3	41,18%	7	11,76%	2	17	3,18
Operatore	8,10%	23	17,96%	51	32,39%	92	35,56%	101	5,99%	17	284	3,13
Altro	8,00%	4	16,00%	8	44,00%	22	28,00%	14	4,00%	2	50	3,04
Utilizzo dei sistemi informativi a disposizione dei CPI												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	20,00%	2	50,00%	5	20,00%	2	0,00%	0	10	2,80
Responsabile CPI	17,65%	3	17,65%	3	41,18%	7	17,65%	3	5,88%	1	17	2,76

Posizione professionale attuale	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro (Garanzia Giovani, apprendistato, tirocini, RdC, certificazione competenze)												
Operatore	5,63%	16	14,79%	42	33,80%	96	38,38%	109	7,39%	21	284	3,27
Altro	7,84%	4	15,69%	8	41,18%	21	33,33%	17	1,96%	1	51	3,06
Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione (target in uscita dai percorsi di istruzione a tutti i livelli)												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	20,00%	2	40,00%	4	20,00%	2	10,00%	1	10	3,00
Responsabile CPI	23,53%	4	11,76%	2	35,29%	6	23,53%	4	5,88%	1	17	2,76
Operatore	10,18%	29	15,44%	44	33,68%	96	34,74%	99	5,96%	17	285	3,11
Altro	13,73%	7	11,76%	6	41,18%	21	29,41%	15	3,92%	2	51	2,98
Servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	20,00%	2	40,00%	4	20,00%	2	10,00%	1	10	3,00
Responsabile CPI	17,65%	3	17,65%	3	29,41%	5	29,41%	5	5,88%	1	17	2,88
Operatore	7,39%	21	18,31%	52	35,56%	101	34,15%	97	4,58%	13	284	3,10
Altro	15,38%	8	11,54%	6	44,23%	23	26,92%	14	1,92%	1	52	2,88
Servizio di avviamento alla formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	20,00%	2	50,00%	5	20,00%	2	0,00%	0	10	2,80
Responsabile CPI	18,75%	3	18,75%	3	50,00%	8	6,25%	1	6,25%	1	16	2,63
Operatore	11,31%	32	15,19%	43	35,69%	101	32,86%	93	4,95%	14	283	3,05
Altro	16,33%	8	10,20%	5	42,86%	21	28,57%	14	2,04%	1	49	2,90
Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	30,00%	3	10,00%	1	50,00%	5	10,00%	1	0,00%	0	10	2,40
Responsabile CPI	35,29%	6	29,41%	5	17,65%	3	11,76%	2	5,88%	1	17	2,24
Operatore	23,84%	67	17,08%	48	31,67%	89	23,49%	66	3,91%	11	281	2,67
Altro	22,45%	11	18,37%	9	42,86%	21	16,33%	8	0,00%	0	49	2,53
Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	30,00%	3	30,00%	3	30,00%	3	10,00%	1	10	3,20
Responsabile CPI	0,00%	0	15,38%	2	15,38%	2	46,15%	6	23,08%	3	13	3,59
Operatore	3,62%	8	8,60%	19	8,60%	19	59,28%	131	19,91%	44	221	3,65
Altro	4,65%	2	13,95%	6	13,95%	6	67,44%	29	0,00%	0	43	3,37
Gestione delle procedure di selezione e graduatorie (assunzioni nella PA e categorie disabili)												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	30,00%	3	30,00%	3	30,00%	3	0,00%	0	10	2,80

Posizione professionale attuale	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro (Garanzia Giovani, apprendistato, tirocini, RdC, certificazione competenze)												
Responsabile CPI	18,75%	3	12,50%	2	25,00%	4	37,50%	6	6,25%	1	16	3,00
Operatore	6,34%	18	9,86%	28	36,62%	104	38,03%	108	9,15%	26	284	3,34
Altro	10,42%	5	4,17%	2	39,58%	19	41,67%	20	4,17%	2	48	3,25
Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	30,00%	3	30,00%	3	30,00%	3	0,00%	0	10	2,80
Responsabile CPI	17,65%	3	17,65%	3	23,53%	4	35,29%	6	5,88%	1	17	2,94
Operatore	7,45%	21	14,54%	41	40,43%	114	31,56%	89	6,03%	17	282	3,14
Altro	15,69%	8	19,61%	10	35,29%	18	25,49%	13	3,92%	2	51	2,82
Potenziamento delle competenze e dell'operatività del coordinatore e dei suoi collaboratori												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	20,00%	2	30,00%	3	50,00%	5	0,00%	0	10	3,30
Responsabile CPI	11,76%	2	17,65%	3	35,29%	6	29,41%	5	5,88%	1	17	3,00
Operatore	4,21%	12	13,33%	38	36,49%	104	37,89%	108	8,07%	23	285	3,32
Altro	10,20%	5	16,33%	8	34,69%	17	36,73%	18	2,04%	1	49	3,04
Prestazioni dei CPI e delle AFOL in linea con i contenuti dei LEP												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	20,00%	2	30,00%	3	50,00%	5	0,00%	0	10	3,30
Responsabile CPI	11,76%	2	5,88%	1	23,53%	4	47,06%	8	11,76%	2	17	3,41
Operatore	3,16%	9	10,18%	29	37,19%	106	42,81%	122	6,67%	19	285	3,40
Altro	8,16%	4	12,24%	6	36,73%	18	38,78%	19	4,08%	2	49	3,18
Competenze di coaching dei coordinatori e collaboratori sui Responsabili e operatori dei CPI												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	10,00%	1	40,00%	4	40,00%	4	10,00%	1	10	3,50
Responsabile CPI	11,76%	2	11,76%	2	29,41%	5	35,29%	6	11,76%	2	17	3,24
Operatore	4,93%	14	12,68%	36	35,92%	102	38,73%	110	7,75%	22	284	3,32
Altro	11,76%	6	9,80%	5	35,29%	18	35,29%	18	7,84%	4	51	3,18
Esercizio del Diversity Management nel sistema dei CPI												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	20,00%	2	50,00%	5	30,00%	3	0,00%	0	10	3,10
Responsabile CPI	5,88%	1	11,76%	2	52,94%	9	23,53%	4	5,88%	1	17	3,12
Operatore	7,86%	22	14,64%	41	36,43%	102	36,07%	101	5,00%	14	280	3,16
Altro	12,00%	6	14,00%	7	46,00%	23	28,00%	14	0,00%	0	50	2,90

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 32 Fattori di cambiamento in rapporto agli anni di servizio nel sistema del CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro (Garanzia Giovani, apprendistato, tirocini, RdC, certificazione competenze)												
≤1	5,80%	13	8,93%	20	37,50%	84	39,29%	88	8,48%	19	224	3,36
2-9	11,76%	4	11,76%	4	52,94%	18	23,53%	8	0,00%	0	34	2,88
10-19	8,00%	4	16,00%	8	32,00%	16	34,00%	17	10,00%	5	50	3,22
≥20	3,64%	2	7,27%	4	49,09%	27	38,18%	21	1,82%	1	55	3,27
Capacità nella gestione delle procedure giuridiche e normative (accesso agli atti, stato occupazionale, permessi di soggiorno)												
≤1	4,91%	11	10,71%	24	36,16%	81	37,95%	85	10,27%	23	224	3,38
2-9	5,88%	2	14,71%	5	47,06%	16	29,41%	10	2,94%	1	34	3,09
10-19	8,00%	4	14,00%	7	38,00%	19	32,00%	16	8,00%	4	50	3,18
≥20	5,36%	3	7,14%	4	39,29%	22	39,29%	22	8,93%	5	56	3,39
Riorganizzazione interna dei CPI (riassetto organizzativo dei CPI in relazione alla disponibilità di personale, sedi e mercato del lavoro locale)												
≤1	7,14%	16	9,82%	22	37,05%	83	38,84%	87	7,14%	16	224	3,29
2-9	14,71%	5	11,76%	4	32,35%	11	35,29%	12	5,88%	2	34	3,06
10-19	13,73%	7	13,73%	7	25,49%	13	39,22%	20	7,84%	4	51	3,14
≥20	1,79%	1	12,50%	7	44,64%	25	33,93%	19	7,14%	4	56	3,32
Servizio di preselezione e matching domanda-offerta (in particolare nella costruzione di reti esterne con il rafforzamento dei contatti con le imprese)												
≤1	6,25%	14	10,27%	23	36,61%	82	37,95%	85	8,93%	20	224	3,33
2-9	11,43%	4	17,14%	6	42,86%	15	28,57%	10	0,00%	0	35	2,89
10-19	12,00%	6	14,00%	7	26,00%	13	36,00%	18	12,00%	6	50	3,22
≥20	9,09%	5	10,91%	6	32,73%	18	41,82%	23	5,45%	3	55	3,24
Collaborazione pubblico-privato/reti territoriali												
≤1	8,56%	19	16,22%	36	31,08%	69	37,84%	84	6,31%	14	222	3,17
2-9	2,94%	1	32,35%	11	38,24%	13	23,53%	8	2,94%	1	34	2,91

Anni di servizio nel sistema dei CPI	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
10-19	10,00%	5	18,00%	9	26,00%	13	36,00%	18	10,00%	5	50	3,18
≥20	10,91%	6	12,73%	7	45,45%	25	27,27%	15	3,64%	2	55	3,00
Utilizzo dei sistemi informativi a disposizione dei CPI												
≤1	5,36%	12	14,73%	33	33,48%	75	39,29%	88	7,14%	16	224	3,28
2-9	5,88%	2	26,47%	9	35,29%	12	32,35%	11	0,00%	0	34	2,94
10-19	12,00%	6	16,00%	8	34,00%	17	30,00%	15	8,00%	4	50	3,06
≥20	7,41%	4	9,26%	5	46,30%	25	31,48%	17	5,56%	3	54	3,19
Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione (target in uscita dai percorsi di istruzione a tutti i livelli)												
≤1	9,38%	21	14,73%	33	34,38%	77	36,16%	81	5,36%	12	224	3,13
2-9	20,59%	7	17,65%	6	32,35%	11	26,47%	9	2,94%	1	34	2,74
10-19	16,00%	8	14,00%	7	28,00%	14	32,00%	16	10,00%	5	50	3,06
≥20	9,09%	5	14,55%	8	45,45%	25	25,45%	14	5,45%	3	55	3,04
Servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo												
≤1	7,14%	16	16,52%	37	36,16%	81	35,27%	79	4,91%	11	224	3,14
2-9	8,82%	3	35,29%	12	35,29%	12	20,59%	7	0,00%	0	34	2,68
10-19	20,00%	10	10,00%	5	30,00%	15	34,00%	17	6,00%	3	50	2,96
≥20	7,27%	4	16,36%	9	45,45%	25	27,27%	15	3,64%	2	55	3,04
Servizio di avviamento alla formazione												
≤1	8,11%	18	15,32%	34	36,04%	80	35,59%	79	4,95%	11	222	3,14
2-9	26,47%	9	26,47%	9	29,41%	10	14,71%	5	2,94%	1	34	2,41
10-19	18,00%	9	12,00%	6	36,00%	18	30,00%	15	4,00%	2	50	2,90
≥20	15,38%	8	7,69%	4	51,92%	27	21,15%	11	3,85%	2	52	2,90
Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo												
≤1	20,36%	45	17,19%	38	31,67%	70	26,70%	59	4,07%	9	221	2,77
2-9	47,06%	16	8,82%	3	29,41%	10	14,71%	5	0,00%	0	34	2,12
10-19	22,00%	11	26,00%	13	30,00%	15	18,00%	9	4,00%	2	50	2,56

Anni di servizio nel sistema dei CPI	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
≥20	28,85%	15	17,31%	9	44,23%	23	7,69%	4	1,92%	1	52	2,37
Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza												
≤1	2,68%	6	8,04%	18	26,79%	60	47,77%	107	14,73%	33	224	3,64
2-9	0,00%	0	14,71%	5	35,29%	12	44,12%	15	5,88%	2	34	3,41
10-19	8,16%	4	8,16%	4	28,57%	14	44,90%	22	10,20%	5	49	3,41
≥20	0,00%	0	5,45%	3	34,55%	19	45,45%	25	14,55%	8	55	3,69
Gestione delle procedure di selezione e graduatorie (assunzioni nella PA e categorie disabili)												
≤1	5,38%	12	8,52%	19	37,67%	84	40,81%	91	7,62%	17	223	3,37
2-9	14,71%	5	8,82%	3	35,29%	12	32,35%	11	8,82%	3	34	3,12
10-19	12,24%	6	14,29%	7	28,57%	14	38,78%	19	6,12%	3	49	3,12
≥20	7,69%	4	11,54%	6	38,46%	20	30,77%	16	11,54%	6	52	3,27
Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo												
≤1	5,88%	13	17,19%	38	38,46%	85	33,03%	73	5,43%	12	221	3,15
2-9	17,65%	6	14,71%	5	41,18%	14	23,53%	8	2,94%	1	34	2,79
10-19	18,00%	9	8,00%	4	36,00%	18	30,00%	15	8,00%	4	50	3,02
≥20	9,09%	5	18,18%	10	40,00%	22	27,27%	15	5,45%	3	55	3,02
Potenziamento delle competenze e dell'operatività del coordinatore e dei suoi collaboratori												
≤1	3,59%	8	13,00%	29	34,98%	78	39,91%	89	8,52%	19	223	3,37
2-9	11,76%	4	20,59%	7	41,18%	14	26,47%	9	0,00%	0	34	2,82
10-19	10,20%	5	14,29%	7	28,57%	14	38,78%	19	8,16%	4	49	3,20
≥20	3,64%	2	14,55%	8	43,64%	24	34,55%	19	3,64%	2	55	3,20
Prestazioni dei CPI e delle AFOL in linea con i contenuti dei LEP												
≤1	3,14%	7	10,76%	24	36,77%	82	42,60%	95	6,73%	15	223	3,39
2-9	2,94%	1	17,65%	6	38,24%	13	38,24%	13	2,94%	1	34	3,21
10-19	8,00%	4	10,00%	5	30,00%	15	44,00%	22	8,00%	4	50	3,34
≥20	5,56%	3	5,56%	3	38,89%	21	44,44%	24	5,56%	3	54	3,39

Anni di servizio nel sistema dei CPI	Insufficiente (1)		Appena sufficiente (2)		Accettabile (3)		Buono (4)		Ottimo/ Eccellente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Competenze di coaching dei coordinatori e collaboratori sui Responsabili e operatori dei CPI												
≤1	6,96%	11	13,29%	21	13,29%	21	54,43%	86	12,03%	19	158	3,36
2-9	10,81%	4	27,03%	10	27,03%	10	32,43%	12	2,70%	1	37	2,88
10-19	7,14%	3	14,29%	6	14,29%	6	52,38%	22	11,90%	5	42	3,40
≥20	10,00%	4	17,50%	7	17,50%	7	45,00%	18	10,00%	4	40	3,20
Esercizio del Diversity Management nel sistema dei CPI												
≤1	7,27%	16	12,27%	27	39,09%	86	35,91%	79	5,45%	12	220	3,20
2-9	8,82%	3	32,35%	11	32,35%	11	26,47%	9	0,00%	0	34	2,76
10-19	12,24%	6	10,20%	5	32,65%	16	40,82%	20	4,08%	2	49	3,14
≥20	7,41%	4	16,67%	9	48,15%	26	25,93%	14	1,85%	1	54	2,98

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 33 Percezione della validità dei contenuti del Piano di Empowerment e di Coaching

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Tot	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ciò che è stato insegnato durante gli interventi (Piano di Empowerment CPI 1 e/o Piano di Coaching CPI 2) corrisponde in maniera fedele a quanto richiede il mio lavoro	3,55%	13	9,29%	34	31,97%	117	42,35%	155	12,84%	47	366	3,52
Le situazioni riprodotte nell'intervento sono molto simili a quelle che vivo nel mio contesto di lavoro	3,28%	12	10,93%	40	31,42%	115	39,07%	143	15,30%	56	366	3,52

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 34 Percezione della validità dei contenuti del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto ai Piani di empowerment e coaching

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ciò che è stato insegnato durante gli interventi (Piano di Empowerment CPI 1 e/o Piano di Coaching CPI 2) corrisponde in maniera fedele a quanto richiede il mio lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	4,76%	4	11,90%	10	32,14%	27	42,86%	36	8,33%	7	84	3,38
Piano di Coaching CPI 2	2,65%	4	7,95%	12	24,50%	37	47,02%	71	17,88%	27	151	3,70
Entrambi	3,82%	5	9,16%	12	40,46%	53	36,64%	48	9,92%	13	131	3,40
Le situazioni riprodotte nell'intervento sono molto simili a quelle che vivo nel mio contesto di lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	3,57%	3	14,29%	12	33,33%	28	35,71%	30	13,10%	11	84	3,40
Piano di Coaching CPI 2	3,31%	5	7,95%	12	25,83%	39	44,37%	67	18,54%	28	151	3,67
Entrambi	3,05%	4	12,21%	16	36,64%	48	35,11%	46	12,98%	17	131	3,43

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 35 Percezione della validità dei contenuti del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ciò che è stato insegnato durante gli interventi (Piano di Empowerment CPI 1 e/o Piano di Coaching CPI 2) corrisponde in maniera fedele a quanto richiede il mio lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	40,00%	4	60,00%	6	0,00%	0	10	3,60
Responsabile CPI	0,00%	0	17,65%	3	23,53%	4	47,06%	8	11,76%	2	17	3,53
Operatore	3,50%	10	9,44%	27	32,17%	92	41,96%	120	12,94%	37	286	3,51
Altro	5,66%	3	7,55%	4	32,08%	17	39,62%	21	15,09%	8	53	3,51
Le situazioni riprodotte nell'intervento sono molto simili a quelle che vivo nel mio contesto di lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	30,00%	3	70,00%	7	0,00%	0	10	3,70
Responsabile CPI	0,00%	0	5,88%	1	29,41%	5	47,06%	8	17,65%	3	17	3,76
Operatore	3,50%	10	11,89%	34	31,47%	90	37,06%	106	16,08%	46	286	3,50
Altro	3,77%	2	9,43%	5	32,08%	17	41,51%	22	13,21%	7	53	3,51

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 36 Percezione della validità dei contenuti del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ciò che è stato insegnato durante gli interventi (Piano di Empowerment CPI 1 e/o Piano di Coaching CPI 2) corrisponde in maniera fedele a quanto richiede il mio lavoro												
≤1	4,02%	9	9,38%	21	32,14%	72	41,96%	94	12,50%	28	224	3,50
2-9	2,86%	1	14,29%	5	34,29%	12	42,86%	15	5,71%	2	35	3,34
10-19	5,88%	3	9,80%	5	25,49%	13	41,18%	21	17,65%	9	51	3,55
≥20	0,00%	0	5,36%	3	35,71%	20	44,64%	25	14,29%	8	56	3,68
Le situazioni riprodotte nell'intervento sono molto simili a quelle che vivo nel mio contesto di lavoro												
≤1	3,13%	7	11,16%	25	32,14%	72	40,18%	90	13,39%	30	224	3,50
2-9	5,71%	2	11,43%	4	34,29%	12	40,00%	14	8,57%	3	35	3,34
10-19	5,88%	3	5,88%	3	27,45%	14	41,18%	21	19,61%	10	51	3,63
≥20	0,00%	0	14,29%	8	30,36%	17	32,14%	18	23,21%	13	56	3,64

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 37 Percezione del grado di Progettazione e accompagnamento del Piano di Empowerment e di Coaching

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Le attività e le esercitazioni utilizzate dagli esperti mi hanno aiutato a capire come trasferire i miei apprendimenti sul lavoro	3,83%	14	10,38%	38	33,06%	121	38,80%	142	13,93%	51	366	3,49
Chi ha tenuto le attività di formazione e di coaching era consapevole di come avrei utilizzato i miei apprendimenti nel lavoro	4,10%	15	10,66%	39	35,52%	130	36,61%	134	13,11%	48	366	3,44
I formatori/esperti hanno utilizzato molti esempi che mi hanno aiutato a capire come utilizzare i miei apprendimenti nel lavoro	2,46%	9	11,48%	42	34,43%	126	37,70%	138	13,93%	51	366	3,49
Il modo in cui i formatori/esperti hanno presentato i contenuti proposti mi ha reso più fiduciosa/o sulle mie possibilità di applicarli al lavoro	3,28%	12	10,66%	39	34,97%	128	38,25%	140	12,84%	47	366	3,47

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 38 Percezione del grado di Progettazione e accompagnamento del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto ai Piani stessi

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Le attività e le esercitazioni utilizzate dagli esperti mi hanno aiutato a capire come trasferire i miei apprendimenti sul lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	8,33%	7	10,71%	9	34,52%	29	38,10%	32	8,33%	7	84	3,27
Piano di Coaching CPI 2	0,66%	1	8,61%	13	27,15%	41	42,38%	64	21,19%	32	151	3,75
Entrambi	4,58%	6	12,21%	16	38,93%	51	35,11%	46	9,16%	12	131	3,32
Chi ha tenuto le attività di formazione e di coaching era consapevole di come avrei utilizzato i miei apprendimenti nel lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	8,33%	7	9,52%	8	36,90%	31	39,29%	33	5,95%	5	84	3,25
Piano di Coaching CPI 2	1,99%	3	8,61%	13	29,80%	45	38,41%	58	21,19%	32	151	3,68
Entrambi	3,82%	5	13,74%	18	41,22%	54	32,82%	43	8,40%	11	131	3,28
I formatori/esperti hanno utilizzato molti esempi che mi hanno aiutato a capire come utilizzare i miei apprendimenti nel lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	5,95%	5	10,71%	9	36,90%	31	36,90%	31	9,52%	8	84	3,33
Piano di Coaching CPI 2	1,32%	2	9,93%	15	25,83%	39	41,72%	63	21,19%	32	151	3,72

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Entrambi	1,53%	2	13,74%	18	42,75%	56	33,59%	44	8,40%	11	131	3,34
Il modo in cui i formatori/esperti hanno presentato i contenuti proposti mi ha reso più fiduciosa/o sulle mie possibilità di applicarli al lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	5,95%	5	10,71%	9	36,90%	31	39,29%	33	7,14%	6	84	3,31
Piano di Coaching CPI 2	1,99%	3	8,61%	13	29,14%	44	39,74%	60	20,53%	31	151	3,68
Entrambi	3,05%	4	12,98%	17	40,46%	53	35,88%	47	7,63%	10	131	3,32

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 39 Percezione del grado di Progettazione e accompagnamento del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Le attività e le esercitazioni utilizzate dagli esperti mi hanno aiutato a capire come trasferire i miei apprendimenti sul lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	10,00%	1	40,00%	4	50,00%	5	0,00%	0	10	3,40
Responsabile CPI	5,88%	1	0,00%	0	41,18%	7	23,53%	4	29,41%	5	17	3,71
Operatore	3,85%	11	10,84%	31	32,87%	94	38,46%	110	13,99%	40	286	3,48
Altro	3,77%	2	11,32%	6	30,19%	16	43,40%	23	11,32%	6	53	3,47
Chi ha tenuto le attività di formazione e di coaching era consapevole di come avrei utilizzato i miei apprendimenti nel lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	5	40,00%	4	10,00%	1	10	3,60
Responsabile CPI	0,00%	0	5,88%	1	23,53%	4	41,18%	7	29,41%	5	17	3,94
Operatore	4,90%	14	10,49%	30	36,01%	103	35,31%	101	13,29%	38	286	3,42
Altro	1,89%	1	15,09%	8	33,96%	18	41,51%	22	7,55%	4	53	3,38
I formatori/esperti hanno utilizzato molti esempi che mi hanno aiutato a capire come utilizzare i miei apprendimenti nel lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	40,00%	4	60,00%	6	0,00%	0	10	3,60
Responsabile CPI	0,00%	0	11,76%	2	5,88%	1	52,94%	9	29,41%	5	17	4,00
Operatore	2,45%	7	11,54%	33	36,01%	103	36,71%	105	13,29%	38	286	3,47
Altro	3,77%	2	13,21%	7	33,96%	18	33,96%	18	15,09%	8	53	3,43
Il modo in cui i formatori/esperti hanno presentato i contenuti proposti mi ha reso più fiduciosa/o sulle mie possibilità di applicarli al lavoro												

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	5	50,00%	5	0,00%	0	10	3,50
Responsabile CPI	0,00%	0	5,88%	1	23,53%	4	41,18%	7	29,41%	5	17	3,94
Operatore	4,20%	12	10,84%	31	35,66%	102	37,41%	107	11,89%	34	286	3,42
Altro	0,00%	0	13,21%	7	32,08%	17	39,62%	21	15,09%	8	53	3,57

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 40 Percezione del grado di Progettazione e accompagnamento del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Le attività e le esercitazioni utilizzate dagli esperti mi hanno aiutato a capire come trasferire i miei apprendimenti sul lavoro												
≤1	3,13%	7	11,61%	26	29,02%	65	43,30%	97	12,95%	29	224	3,51
2-9	2,86%	1	11,43%	4	57,14%	20	22,86%	8	5,71%	2	35	3,17
10-19	9,80%	5	7,84%	4	29,41%	15	31,37%	16	21,57%	11	51	3,47
≥20	1,79%	1	7,14%	4	37,50%	21	37,50%	21	16,07%	9	56	3,59
Chi ha tenuto le attività di formazione e di coaching era consapevole di come avrei utilizzato i miei apprendimenti nel lavoro												
≤1	4,02%	9	11,61%	26	34,38%	77	37,05%	83	12,95%	29	224	3,43
2-9	5,71%	2	8,57%	3	57,14%	20	22,86%	8	5,71%	2	35	3,14
10-19	5,88%	3	7,84%	4	31,37%	16	39,22%	20	15,69%	8	51	3,51
≥20	1,79%	1	10,71%	6	30,36%	17	41,07%	23	16,07%	9	56	3,59
I formatori/esperti hanno utilizzato molti esempi che mi hanno aiutato a capire come utilizzare i miei apprendimenti nel lavoro												
≤1	2,68%	6	12,50%	28	32,59%	73	38,39%	86	13,84%	31	224	3,48
2-9	0,00%	0	20,00%	7	54,29%	19	17,14%	6	8,57%	3	35	3,14
10-19	3,92%	2	7,84%	4	31,37%	16	39,22%	20	17,65%	9	51	3,59
≥20	1,79%	1	5,36%	3	32,14%	18	46,43%	26	14,29%	8	56	3,66
Il modo in cui i formatori/esperti hanno presentato i contenuti proposti mi ha reso più fiduciosa/o sulle mie possibilità di applicarli al lavoro												
≤1	3,13%	7	10,71%	24	32,14%	72	41,96%	94	12,05%	27	224	3,49
2-9	2,86%	1	17,14%	6	51,43%	18	22,86%	8	5,71%	2	35	3,11
10-19	7,84%	4	9,80%	5	31,37%	16	35,29%	18	15,69%	8	51	3,41
≥20	0,00%	0	7,14%	4	39,29%	22	35,71%	20	17,86%	10	56	3,64

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 41 Percezione dell'Opportunità di utilizzo del Piano di Empowerment e di Coaching

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ho l'opportunità di sperimentare questa formazione nel mio lavoro	3,28%	12	10,11%	37	28,42%	104	41,53%	152	16,67%	61	366	3,58

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Sono in possesso e/ o mi sono state messe a disposizione le risorse necessarie (strumentali) per utilizzare i miei nuovi apprendimenti dopo l'intervento del Piano di Empowerment CPI 1 e del Piano di Coaching CPI 2	3,55%	13	11,48%	42	30,05%	110	41,80%	153	13,11%	48	366	3,49

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 42 Percezione dell'Opportunità di utilizzo del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto ai Piani stessi

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ho l'opportunità di sperimentare questa formazione nel mio lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	8,33%	7	9,52%	8	33,33%	28	42,86%	36	5,95%	5	84	3,29
Piano di Coaching CPI 2	1,99%	3	7,95%	12	23,84%	36	45,03%	68	21,19%	32	151	3,75
Entrambi	1,53%	2	12,98%	17	30,53%	40	36,64%	48	18,32%	24	131	3,57
Sono in possesso e/ o mi sono state messe a disposizione le risorse necessarie (strumentali) per utilizzare i miei nuovi apprendimenti dopo l'intervento del Piano di Empowerment CPI 1 e del Piano di Coaching CPI 2												
Piano di Empowerment CPI 1	8,33%	7	7,14%	6	39,29%	33	38,10%	32	7,14%	6	84	3,29
Piano di Coaching CPI 2	1,32%	2	9,27%	14	23,18%	35	47,02%	71	19,21%	29	151	3,74
Entrambi	3,05%	4	16,79%	22	32,06%	42	38,17%	50	9,92%	13	131	3,35

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 43 Percezione dell'Opportunità di utilizzo del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ho l'opportunità di sperimentare questa formazione nel mio lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	20,00%	2	60,00%	6	20,00%	2	10	4,00
Responsabile CPI	0,00%	0	5,88%	1	35,29%	6	35,29%	6	23,53%	4	17	3,76
Operatore	3,15%	9	11,54%	33	26,22%	75	43,01%	123	16,08%	46	286	3,57
Altro	5,66%	3	5,66%	3	39,62%	21	32,08%	17	16,98%	9	53	3,49
Sono in possesso e/ o mi sono state messe a disposizione le risorse necessarie (strumentali) per utilizzare i miei nuovi apprendimenti dopo l'intervento del Piano di Empowerment CPI 1 e del Piano di Coaching CPI 2												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	30,00%	3	70,00%	7	0,00%	0	10	3,70
Responsabile CPI	5,88%	1	11,76%	2	29,41%	5	41,18%	7	11,76%	2	17	3,41
Operatore	3,50%	10	12,59%	36	29,02%	83	41,26%	118	13,64%	39	286	3,49
Altro	3,77%	2	7,55%	4	35,85%	19	39,62%	21	13,21%	7	53	3,51

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 44 Percezione dell'Opportunità di utilizzo del Piano di Empowerment e di Coaching in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ho l'opportunità di sperimentare questa formazione nel mio lavoro												
≤1	3,13%	7	10,27%	23	26,34%	59	44,20%	99	16,07%	36	224	3,60
2-9	2,86%	1	14,29%	5	40,00%	14	31,43%	11	11,43%	4	35	3,34
10-19	5,88%	3	7,84%	4	29,41%	15	35,29%	18	21,57%	11	51	3,59
≥20	1,79%	1	8,93%	5	28,57%	16	42,86%	24	17,86%	10	56	3,66
Sono in possesso e/ o mi sono state messe a disposizione le risorse necessarie (strumentali) per utilizzare i miei nuovi apprendimenti dopo l'intervento del Piano di Empowerment CPI 1 e del Piano di Coaching CPI 2												
≤1	2,68%	6	12,05%	27	28,13%	63	43,75%	98	13,39%	30	224	3,53
2-9	2,86%	1	20,00%	7	28,57%	10	40,00%	14	8,57%	3	35	3,31
10-19	9,80%	5	7,84%	4	31,37%	16	35,29%	18	15,69%	8	51	3,39
≥20	1,79%	1	7,14%	4	37,50%	21	41,07%	23	12,50%	7	56	3,55

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 45 Aspettativa sul cambiamento della performance

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
La mia prestazione lavorativa migliora quando utilizzo i nuovi apprendimenti	2,73%	10	7,65%	28	32,24%	118	43,99%	161	13,39%	49	366	3,58
La formazione/coaching mi ha aiutato ad ottenere risultati migliori nel mio lavoro	3,83%	14	7,92%	29	36,89%	135	39,89%	146	11,48%	42	366	3,47

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 46 Aspettativa sul cambiamento della performance in rapporto ai Piani di empowerment e coaching

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
La mia prestazione lavorativa migliora quando utilizzo i nuovi apprendimenti												
Piano di Empowerment CPI 1	7,14%	6	7,14%	6	29,76%	25	45,24%	38	10,71%	9	84	3,45
Piano di Coaching CPI 2	0,66%	1	6,62%	10	29,14%	44	45,70%	69	17,88%	27	151	3,74
Entrambi	2,29%	3	9,16%	12	37,40%	49	41,22%	54	9,92%	13	131	3,47
La formazione/coaching mi ha aiutato ad ottenere risultati migliori nel mio lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	8,33%	7	8,33%	7	42,86%	36	32,14%	27	8,33%	7	84	3,24
Piano di Coaching CPI 2	1,32%	2	7,28%	11	31,13%	47	43,71%	66	16,56%	25	151	3,67
Entrambi	3,82%	5	8,40%	11	39,69%	52	40,46%	53	7,63%	10	131	3,40

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 47 Aspettativa sul cambiamento della performance in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
La mia prestazione lavorativa migliora quando utilizzo i nuovi apprendimenti												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	30,00%	3	70,00%	7	0,00%	0	10	3,70
Responsabile CPI	0,00%	0	11,76%	2	17,65%	3	41,18%	7	29,41%	5	17	3,88
Operatore	3,50%	10	7,69%	22	32,87%	94	43,01%	123	12,94%	37	286	3,54
Altro	0,00%	0	7,55%	4	33,96%	18	45,28%	24	13,21%	7	53	3,64
La formazione/coaching mi ha aiutato ad ottenere risultati migliori nel mio lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	10,00%	1	20,00%	2	60,00%	6	10,00%	1	10	3,70
Responsabile CPI	0,00%	0	11,76%	2	23,53%	4	41,18%	7	23,53%	4	17	3,76
Operatore	4,55%	13	7,34%	21	36,36%	104	41,26%	118	10,49%	30	286	3,46
Altro	1,89%	1	9,43%	5	47,17%	25	28,30%	15	13,21%	7	53	3,42

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 48 Aspettativa sul cambiamento della performance in rapporto agli anni di servizio

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
La mia prestazione lavorativa migliora quando utilizzo i nuovi apprendimenti												
≤1	2,23%	5	7,14%	16	30,80%	69	46,43%	104	13,39%	30	224	3,62
2-9	0,00%	0	11,43%	4	45,71%	16	37,14%	13	5,71%	2	35	3,37
10-19	9,80%	5	5,88%	3	31,37%	16	35,29%	18	17,65%	9	51	3,45
≥20	0,00%	0	8,93%	5	30,36%	17	46,43%	26	14,29%	8	56	3,66
La formazione/coaching mi ha aiutato ad ottenere risultati migliori nel mio lavoro												
≤1	3,57%	8	7,14%	16	35,71%	80	41,96%	94	11,61%	26	224	3,51
2-9	2,86%	1	14,29%	5	45,71%	16	34,29%	12	2,86%	1	35	3,20
10-19	9,80%	5	7,84%	4	33,33%	17	33,33%	17	15,69%	8	51	3,37
≥20	0,00%	0	7,14%	4	39,29%	22	41,07%	23	12,50%	7	56	3,59

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 49 Percezione del grado di Preparazione dei partecipanti

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Gli esiti del percorso formativo mi erano chiari fin dall'inizio	4,10%	15	7,65%	28	35,52%	130	41,80%	153	10,93%	40	366	3,48
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come avrebbe influito sul mio modo di lavorare	4,40%	16	11,81%	43	42,86%	156	33,52%	122	7,42%	27	364	3,28
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come si sarebbe inserito nel mio piano di sviluppo professionale	4,66%	17	12,88%	47	41,37%	151	33,70%	123	7,40%	27	365	3,26

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 50 Percezione del grado di Preparazione dei partecipanti in rapporto ai Piani di Empowerment e Coaching

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Gli esiti del percorso formativo mi erano chiari fin dall'inizio												
Piano di Empowerment CPI 1	7,14%	6	9,52%	8	38,10%	32	35,71%	30	9,52%	8	84	3,31
Piano di Coaching CPI 2	0,66%	1	5,30%	8	32,45%	49	46,36%	70	15,23%	23	151	3,70
Entrambi	6,11%	8	9,16%	12	37,40%	49	40,46%	53	6,87%	9	131	3,33
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come avrebbe influito sul mio modo di lavorare												
Piano di Empowerment CPI 1	8,33%	7	11,90%	10	36,90%	31	38,10%	32	4,76%	4	84	3,19
Piano di Coaching CPI 2	2,65%	4	9,93%	15	37,75%	57	37,09%	56	12,58%	19	151	3,47
Entrambi	3,88%	5	13,95%	18	52,71%	68	26,36%	34	3,10%	4	129	3,11
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come si sarebbe inserito nel mio piano di sviluppo professionale												
Piano di Empowerment CPI 1	8,33%	7	14,29%	12	38,10%	32	35,71%	30	3,57%	3	84	3,12
Piano di Coaching CPI 2	2,67%	4	11,33%	17	35,33%	53	38,00%	57	12,67%	19	150	3,47
Entrambi	4,58%	6	13,74%	18	50,38%	66	27,48%	36	3,82%	5	131	3,12

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 51 Percezione del grado di Preparazione dei partecipanti in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Gli esiti del percorso formativo mi erano chiari fin dall'inizio												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	10,00%	1	20,00%	2	70,00%	7	0,00%	0	10	3,60
Responsabile CPI	0,00%	0	0,00%	0	35,29%	6	47,06%	8	17,65%	3	17	3,82
Operatore	4,90%	14	7,69%	22	35,66%	102	39,86%	114	11,89%	34	286	3,46
Altro	1,89%	1	9,43%	5	37,74%	20	45,28%	24	5,66%	3	53	3,43
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come avrebbe influito sul mio modo di lavorare												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	10,00%	1	50,00%	5	30,00%	3	0,00%	0	10	3,00
Responsabile CPI	0,00%	0	0,00%	0	52,94%	9	41,18%	7	5,88%	1	17	3,53
Operatore	4,93%	14	11,62%	33	41,55%	118	33,80%	96	8,10%	23	284	3,29
Altro	1,89%	1	16,98%	9	45,28%	24	30,19%	16	5,66%	3	53	3,21
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come si sarebbe inserito nel mio piano di sviluppo professionale												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	10,00%	1	70,00%	7	10,00%	1	0,00%	0	10	2,80
Responsabile CPI	0,00%	0	0,00%	0	52,94%	9	41,18%	7	5,88%	1	17	3,53
Operatore	5,26%	15	12,28%	35	39,65%	113	34,39%	98	8,42%	24	285	3,28
Altro	1,89%	1	20,75%	11	41,51%	22	32,08%	17	3,77%	2	53	3,15

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 52 Percezione del grado di Preparazione dei partecipanti in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Gli esiti del percorso formativo mi erano chiari fin dall'inizio												
≤1	3,13%	7	6,25%	14	34,38%	77	43,30%	97	12,95%	29	224	3,57
2-9	11,43%	4	14,29%	5	45,71%	16	28,57%	10	0,00%	0	35	2,91
10-19	3,92%	2	11,76%	6	31,37%	16	47,06%	24	5,88%	3	51	3,39
≥20	3,57%	2	5,36%	3	37,50%	21	39,29%	22	14,29%	8	56	3,55
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come avrebbe influito sul mio modo di lavorare												
≤1	3,59%	8	10,76%	24	40,81%	91	35,87%	80	8,97%	20	223	3,36
2-9	8,82%	3	23,53%	8	44,12%	15	23,53%	8	0,00%	0	34	2,82
10-19	1,96%	1	17,65%	9	45,10%	23	31,37%	16	3,92%	2	51	3,18
≥20	7,14%	4	3,57%	2	48,21%	27	32,14%	18	8,93%	5	56	3,32
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come si sarebbe inserito nel mio piano di sviluppo professionale												
≤1	3,59%	8	11,66%	26	39,91%	89	35,43%	79	9,42%	21	223	3,35
2-9	11,43%	4	22,86%	8	37,14%	13	28,57%	10	0,00%	0	35	2,83
10-19	1,96%	1	17,65%	9	45,10%	23	31,37%	16	3,92%	2	51	3,18
≥20	7,14%	4	7,14%	4	46,43%	26	32,14%	18	7,14%	4	56	3,25

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 53 Percezione del grado di Motivazione al trasferimento

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Sono convinto/a che la mia partecipazione al Piano di Empowerment CPI 1 e/o al Piano di Coaching CPI 2 abbia aumentato la qualità del mio lavoro	4,37%	16	7,92%	29	33,06%	121	41,80%	153	12,84%	47	366	3,51
Conclusa l'attività formativa/di coaching ho sentito subito la voglia di mettere in pratica ciò che ho appreso	4,37%	16	6,01%	22	35,79%	131	39,34%	144	14,48%	53	366	3,54
Penso che questa formazione mi abbia aiutato a svolgere meglio il mio lavoro	4,92%	18	8,47%	31	32,51%	119	40,44%	148	13,66%	50	366	3,49
Sono entusiasta quando penso di poter applicare nel lavoro ciò che ho appreso durante questa attività di formazione/di coaching	5,19%	19	7,38%	27	39,34%	144	35,25%	129	12,84%	47	366	3,43

Tabella 54 Percezione del grado di Motivazione al trasferimento in rapporto ai Piani di Empowerment e Coaching

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Sono convinto/a che la mia partecipazione al Piano di Empowerment CPI 1 e/o al Piano di Coaching CPI 2 abbia aumentato la qualità del mio lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	10,71%	9	8,33%	7	36,90%	31	34,52%	29	9,52%	8	84	3,24
Piano di Coaching CPI 2	1,32%	2	7,28%	11	27,81%	42	47,02%	71	16,56%	25	151	3,70
Entrambi	3,82%	5	8,40%	11	36,64%	48	40,46%	53	10,69%	14	131	3,46
Conclusa l'attività formativa/di coaching ho sentito subito la voglia di mettere in pratica ciò che ho appreso												
Piano di Empowerment CPI 1	10,71%	9	7,14%	6	36,90%	31	34,52%	29	10,71%	9	84	3,27
Piano di Coaching CPI 2	2,65%	4	6,62%	10	29,14%	44	41,72%	63	19,87%	30	151	3,70
Entrambi	2,29%	3	4,58%	6	42,75%	56	39,69%	52	10,69%	14	131	3,52
Penso che questa formazione mi abbia aiutato a svolgere meglio il mio lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	10,71%	9	8,33%	7	39,29%	33	32,14%	27	9,52%	8	84	3,21
Piano di Coaching CPI 2	2,65%	4	5,96%	9	27,81%	42	45,70%	69	17,88%	27	151	3,70
Entrambi	3,82%	5	11,45%	15	33,59%	44	39,69%	52	11,45%	15	131	3,44
Sono entusiasta quando penso di poter applicare nel lavoro ciò che ho appreso durante questa attività di formazione/di coaching												
Piano di Empowerment CPI 1	10,71%	9	5,95%	5	47,62%	40	28,57%	24	7,14%	6	84	3,15
Piano di Coaching CPI 2	3,31%	5	7,28%	11	29,80%	45	42,38%	64	17,22%	26	151	3,63
Entrambi	3,82%	5	8,40%	11	45,04%	59	31,30%	41	11,45%	15	131	3,38

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 55 Percezione del grado di Motivazione al trasferimento in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Sono convinto/a che la mia partecipazione al Piano di Empowerment CPI 1 e/o al Piano di Coaching CPI 2 abbia aumentato la qualità del mio lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	40,00%	4	60,00%	6	0,00%	0	10	3,60
Responsabile CPI	5,88%	1	5,88%	1	17,65%	3	47,06%	8	23,53%	4	17	3,76
Operatore	4,90%	14	8,39%	24	32,52%	93	41,96%	120	12,24%	35	286	3,48
Altro	1,89%	1	7,55%	4	39,62%	21	35,85%	19	15,09%	8	53	3,55
Conclusa l'attività formativa/di coaching ho sentito subito la voglia di mettere in pratica ciò che ho appreso												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	30,00%	3	60,00%	6	10,00%	1	10	3,80
Responsabile CPI	5,88%	1	5,88%	1	23,53%	4	41,18%	7	23,53%	4	17	3,71
Operatore	4,90%	14	6,29%	18	35,66%	102	39,51%	113	13,64%	39	286	3,51
Altro	1,89%	1	5,66%	3	41,51%	22	33,96%	18	16,98%	9	53	3,58
Penso che questa formazione mi abbia aiutato a svolgere meglio il mio lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	20,00%	2	80,00%	8	0,00%	0	10	3,80
Responsabile CPI	5,88%	1	5,88%	1	29,41%	5	41,18%	7	17,65%	3	17	3,59
Operatore	5,59%	16	8,39%	24	30,42%	87	41,26%	118	14,34%	41	286	3,50
Altro	1,89%	1	11,32%	6	47,17%	25	28,30%	15	11,32%	6	53	3,36
Sono entusiasta quando penso di poter applicare nel lavoro ciò che ho appreso durante questa attività di formazione/di coaching												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	5	50,00%	5	0,00%	0	10	3,50
Responsabile CPI	0,00%	0	5,88%	1	47,06%	8	29,41%	5	17,65%	3	17	3,59
Operatore	5,94%	17	7,69%	22	36,36%	104	36,71%	105	13,29%	38	286	3,44
Altro	3,77%	2	7,55%	4	50,94%	27	26,42%	14	11,32%	6	53	3,34

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 56 Percezione del grado di Motivazione al trasferimento in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Sono convinto/a che la mia partecipazione al Piano di Empowerment CPI 1 e/o al Piano di Coaching CPI 2 abbia aumentato la qualità del mio lavoro												
≤1	3,13%	7	9,38%	21	31,25%	70	42,41%	95	13,84%	31	224	3,54
2-9	2,86%	1	5,71%	2	45,71%	16	45,71%	16	0,00%	0	35	3,34
10-19	13,73%	7	3,92%	2	19,61%	10	45,10%	23	17,65%	9	51	3,49
≥20	1,79%	1	7,14%	4	44,64%	25	33,93%	19	12,50%	7	56	3,48
Conclusa l'attività formativa/di coaching ho sentito subito la voglia di mettere in pratica ciò che ho appreso												
≤1	3,13%	7	5,80%	13	36,61%	82	39,29%	88	15,18%	34	224	3,58
2-9	2,86%	1	11,43%	4	37,14%	13	45,71%	16	2,86%	1	35	3,34
10-19	9,80%	5	7,84%	4	29,41%	15	37,25%	19	15,69%	8	51	3,41
≥20	5,36%	3	1,79%	1	37,50%	21	37,50%	21	17,86%	10	56	3,61
Penso che questa formazione mi abbia aiutato a svolgere meglio il mio lavoro												
≤1	3,57%	8	10,27%	23	31,70%	71	39,29%	88	15,18%	34	224	3,52
2-9	8,57%	3	8,57%	3	34,29%	12	45,71%	16	2,86%	1	35	3,26
10-19	11,76%	6	5,88%	3	25,49%	13	43,14%	22	13,73%	7	51	3,41
≥20	1,79%	1	3,57%	2	41,07%	23	39,29%	22	14,29%	8	56	3,61
Sono entusiasta quando penso di poter applicare nel lavoro ciò che ho appreso durante questa attività di formazione/di coaching												
≤1	4,91%	11	8,04%	18	36,16%	81	36,61%	82	14,29%	32	224	3,47
2-9	5,71%	2	11,43%	4	40,00%	14	42,86%	15	0,00%	0	35	3,20
10-19	9,80%	5	3,92%	2	37,25%	19	35,29%	18	13,73%	7	51	3,39
≥20	1,79%	1	5,36%	3	53,57%	30	25,00%	14	14,29%	8	56	3,45

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 57 Percezione del grado di Capacità personale al trasferimento

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Total e	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Il mio carico di lavoro quotidiano mi garantisce il tempo necessario per sperimentare i nuovi apprendimenti acquisiti con la formazione/coaching	12,57%	46	17,49%	64	32,79%	120	30,05%	110	7,10%	26	366	3,02
Nell'organizzazione generale della mia attività trovo del tempo per modificare le mie modalità di lavoro usuali, sulla base di ciò che ho imparato con questa formazione/coaching	8,47%	31	13,39%	49	37,98%	139	33,33%	122	6,83%	25	366	3,17
Qualcuno dovrà modificare l'organizzazione delle mie attività prima che io possa essere in grado di applicare i nuovi apprendimenti acquisiti con questa formazione/coaching	4,64%	17	13,66%	50	45,90%	168	27,60%	101	8,20%	30	366	3,21
Vorrei trovare il tempo per applicare correttamente nel mio lavoro le cose nuove che ho appreso	2,73%	10	8,20%	30	38,80%	142	35,79%	131	14,48%	53	366	3,51

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 58 Percezione del grado di Capacità personale al trasferimento in rapporto ai Piani di empowerment e coaching

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Il mio carico di lavoro quotidiano mi garantisce il tempo necessario per sperimentare i nuovi apprendimenti acquisiti con la formazione/coaching												
Piano di Empowerment CPI 1	17,86%	15	17,86%	15	34,52%	29	25,00%	21	4,76%	4	84	2,81
Piano di Coaching CPI 2	5,30%	8	15,23%	23	31,13%	47	37,75%	57	10,60%	16	151	3,33
Entrambi	17,56%	23	19,85%	26	33,59%	44	24,43%	32	4,58%	6	131	2,79
Nell'organizzazione generale della mia attività trovo del tempo per modificare le mie modalità di lavoro usuali, sulla base di ciò che ho imparato con questa formazione/coaching												
Piano di Empowerment CPI 1	15,48%	13	14,29%	12	36,90%	31	28,57%	24	4,76%	4	84	2,93
Piano di Coaching CPI 2	3,97%	6	9,27%	14	33,11%	50	42,38%	64	11,26%	17	151	3,48
Entrambi	9,16%	12	17,56%	23	44,27%	58	25,95%	34	3,05%	4	131	2,96
Qualcuno dovrà modificare l'organizzazione delle mie attività prima che io possa essere in grado di applicare i nuovi apprendimenti acquisiti con questa formazione/coaching												
Piano di Empowerment CPI 1	4,76%	4	13,10%	11	52,38%	44	22,62%	19	7,14%	6	84	3,14
Piano di Coaching CPI 2	4,64%	7	12,58%	19	41,06%	62	31,79%	48	9,93%	15	151	3,30
Entrambi	4,58%	6	15,27%	20	47,33%	62	25,95%	34	6,87%	9	131	3,15
Vorrei trovare il tempo per applicare correttamente nel mio lavoro le cose nuove che ho appreso												
Piano di Empowerment CPI 1	3,57%	3	14,29%	12	39,29%	33	27,38%	23	15,48%	13	84	3,37
Piano di Coaching CPI 2	2,65%	4	8,61%	13	33,11%	50	42,38%	64	13,25%	20	151	3,55
Entrambi	2,29%	3	3,82%	5	45,04%	59	33,59%	44	15,27%	20	131	3,56

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 59 Percezione del grado di Capacità personale al trasferimento in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Il mio carico di lavoro quotidiano mi garantisce il tempo necessario per sperimentare i nuovi apprendimenti acquisiti con la formazione/coaching												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	30,00%	3	50,00%	5	20,00%	2	0,00%	0	10	2,90
Responsabile CPI	5,88%	1	35,29%	6	41,18%	7	11,76%	2	5,88%	1	17	2,76
Operatore	13,99%	40	16,43%	47	30,77%	88	30,42%	87	8,39%	24	286	3,03
Altro	9,43%	5	15,09%	8	37,74%	20	35,85%	19	1,89%	1	53	3,06
Nell'organizzazione generale della mia attività trovo del tempo per modificare le mie modalità di lavoro usuali, sulla base di ciò che ho imparato con questa formazione/coaching												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	10,00%	1	50,00%	5	40,00%	4	0,00%	0	10	3,30
Responsabile CPI	5,88%	1	11,76%	2	41,18%	7	35,29%	6	5,88%	1	17	3,24
Operatore	9,79%	28	13,99%	40	36,36%	104	31,82%	91	8,04%	23	286	3,14
Altro	3,77%	2	11,32%	6	43,40%	23	39,62%	21	1,89%	1	53	3,25
Qualcuno dovrà modificare l'organizzazione delle mie attività prima che io possa essere in grado di applicare i nuovi apprendimenti acquisiti con questa formazione/coaching												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	20,00%	2	70,00%	7	10,00%	1	0,00%	0	10	2,90
Responsabile CPI	0,00%	0	23,53%	4	52,94%	9	11,76%	2	11,76%	2	17	3,12
Operatore	4,90%	14	12,59%	36	43,36%	124	29,72%	85	9,44%	27	286	3,26
Altro	5,66%	3	15,09%	8	52,83%	28	24,53%	13	1,89%	1	53	3,02
Vorrei trovare il tempo per applicare correttamente nel mio lavoro le cose nuove che ho appreso												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	20,00%	2	30,00%	3	50,00%	5	0,00%	0	10	3,30
Responsabile CPI	0,00%	0	17,65%	3	23,53%	4	29,41%	5	29,41%	5	17	3,71
Operatore	2,80%	8	7,34%	21	39,86%	114	34,97%	100	15,03%	43	286	3,52
Altro	3,77%	2	7,55%	4	39,62%	21	39,62%	21	9,43%	5	53	3,43

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 60 Percezione del grado di Capacità personale al trasferimento in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Il mio carico di lavoro quotidiano mi garantisce il tempo necessario per sperimentare i nuovi apprendimenti acquisiti con la formazione/coaching												
≤1	10,71%	24	15,18%	34	30,36%	68	34,82%	78	8,93%	20	224	3,16
2-9	20,00%	7	17,14%	6	34,29%	12	25,71%	9	2,86%	1	35	2,74
10-19	17,65%	9	21,57%	11	31,37%	16	23,53%	12	5,88%	3	51	2,78
≥20	10,71%	6	23,21%	13	42,86%	24	19,64%	11	3,57%	2	56	2,82
Nell'organizzazione generale della mia attività trovo del tempo per modificare le mie modalità di lavoro usuali, sulla base di ciò che ho imparato con questa formazione/coaching												
≤1	4,91%	11	11,61%	26	41,07%	92	33,93%	76	8,48%	19	224	3,29
2-9	20,00%	7	11,43%	4	31,43%	11	34,29%	12	2,86%	1	35	2,89
10-19	15,69%	8	11,76%	6	35,29%	18	31,37%	16	5,88%	3	51	3,00
≥20	8,93%	5	23,21%	13	32,14%	18	32,14%	18	3,57%	2	56	2,98
Qualcuno dovrà modificare l'organizzazione delle mie attività prima che io possa essere in grado di applicare i nuovi apprendimenti acquisiti con questa formazione/coaching												
≤1	5,80%	13	12,50%	28	42,86%	96	29,91%	67	8,93%	20	224	3,24
2-9	5,71%	2	17,14%	6	51,43%	18	20,00%	7	5,71%	2	35	3,03
10-19	3,92%	2	15,69%	8	41,18%	21	27,45%	14	11,76%	6	51	3,27
≥20	0,00%	0	14,29%	8	58,93%	33	23,21%	13	3,57%	2	56	3,16
Vorrei trovare il tempo per applicare correttamente nel mio lavoro le cose nuove che ho appreso												
≤1	3,57%	8	7,59%	17	39,73%	89	35,71%	80	13,39%	30	224	3,48
2-9	0,00%	0	11,43%	4	42,86%	15	37,14%	13	8,57%	3	35	3,43
10-19	3,92%	2	5,88%	3	35,29%	18	33,33%	17	21,57%	11	51	3,63
≥20	0,00%	0	10,71%	6	35,71%	20	37,50%	21	16,07%	9	56	3,59

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 61 Percezione del grado di Autoefficacia sulla prestazione

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Sono fiduciosa/o nella mia capacità di utilizzare i nuovi apprendimenti nel mio contesto di lavoro	2,19%	8	3,28%	12	25,68%	94	49,73%	182	19,13%	70	366	3,80
Sono sicura/o di poter superare gli eventuali ostacoli sul lavoro che mi potrebbero impedire di utilizzare i nuovi apprendimenti	1,91%	7	4,37%	16	28,42%	104	46,99%	172	18,31%	67	366	3,75
Al lavoro mi sento molto a mio agio nell'utilizzare ciò che ho appreso durante la formazione, anche quando affronto situazioni difficili e stancanti	3,83%	14	5,74%	21	28,69%	105	45,08%	165	16,67%	61	366	3,65

Fonte : elaborazioni dati survey

Tabella 62 Percezione del grado di Autoefficacia sulla prestazione in rapporto ai Piani di empowerment e coaching

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Sono fiduciosa/o nella mia capacità di utilizzare i nuovi apprendimenti nel mio contesto di lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	4,76%	4	4,76%	4	26,19%	22	46,43%	39	17,86%	15	84	3,68
Piano di Coaching CPI 2	1,32%	2	2,65%	4	17,88%	27	54,30%	82	23,84%	36	151	3,97
Entrambi	1,53%	2	3,05%	4	34,35%	45	46,56%	61	14,50%	19	131	3,69
Sono sicura/o di poter superare gli eventuali ostacoli sul lavoro che mi potrebbero impedire di utilizzare i nuovi apprendimenti												
Piano di Empowerment CPI 1	4,76%	4	3,57%	3	32,14%	27	44,05%	37	15,48%	13	84	3,62
Piano di Coaching CPI 2	0,66%	1	2,65%	4	20,53%	31	54,97%	83	21,19%	32	151	3,93
Entrambi	1,53%	2	6,87%	9	35,11%	46	39,69%	52	16,79%	22	131	3,63
Al lavoro mi sento molto a mio agio nell'utilizzare ciò che ho appreso durante la formazione, anche quando affronto situazioni difficili e stancanti												
Piano di Empowerment CPI 1	9,52%	8	9,52%	8	27,38%	23	41,67%	35	11,90%	10	84	3,37
Piano di Coaching CPI 2	0,66%	1	3,31%	5	21,19%	32	55,63%	84	19,21%	29	151	3,89
Entrambi	3,82%	5	6,11%	8	38,17%	50	35,11%	46	16,79%	22	131	3,55

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 63 Percezione del grado di Autoefficacia sulla prestazione in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Sono fiduciosa/o nella mia capacità di utilizzare i nuovi apprendimenti nel mio contesto di lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	10,00%	1	70,00%	7	20,00%	2	10	4,10
Responsabile CPI	0,00%	0	5,88%	1	17,65%	3	52,94%	9	23,53%	4	17	3,94
Operatore	2,45%	7	2,80%	8	25,87%	74	48,95%	140	19,93%	57	286	3,81
Altro	1,89%	1	5,66%	3	30,19%	16	49,06%	26	13,21%	7	53	3,66
Sono sicura/o di poter superare gli eventuali ostacoli sul lavoro che mi potrebbero impedire di utilizzare i nuovi apprendimenti												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	20,00%	2	70,00%	7	10,00%	1	10	3,90
Responsabile CPI	0,00%	0	5,88%	1	23,53%	4	58,82%	10	11,76%	2	17	3,76
Operatore	2,10%	6	4,55%	13	27,97%	80	45,10%	129	20,28%	58	286	3,77
Altro	1,89%	1	3,77%	2	33,96%	18	49,06%	26	11,32%	6	53	3,64
Al lavoro mi sento molto a mio agio nell'utilizzare ciò che ho appreso durante la formazione, anche quando affronto situazioni difficili e stancanti												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	30,00%	3	60,00%	6	10,00%	1	10	3,80
Responsabile CPI	5,88%	1	11,76%	2	17,65%	3	52,94%	9	11,76%	2	17	3,53
Operatore	4,20%	12	5,59%	16	27,97%	80	43,36%	124	18,88%	54	286	3,67
Altro	1,89%	1	5,66%	3	35,85%	19	49,06%	26	7,55%	4	53	3,55

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 64 Percezione del grado di Autoefficacia sulla prestazione in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Sono fiduciosa/o nella mia capacità di utilizzare i nuovi apprendimenti nel mio contesto di lavoro												
≤1	2,23%	5	2,68%	6	24,11%	54	49,55%	111	21,43%	48	224	3,85
2-9	2,86%	1	5,71%	2	34,29%	12	51,43%	18	5,71%	2	35	3,51
10-19	1,96%	1	3,92%	2	27,45%	14	49,02%	25	17,65%	9	51	3,76
≥20	1,79%	1	3,57%	2	25,00%	14	50,00%	28	19,64%	11	56	3,82
Sono sicura/o di poter superare gli eventuali ostacoli sul lavoro che mi potrebbero impedire di utilizzare i nuovi apprendimenti												
≤1	1,79%	4	3,13%	7	25,89%	58	47,32%	106	21,88%	49	224	3,84
2-9	2,86%	1	14,29%	5	34,29%	12	42,86%	15	5,71%	2	35	3,34
10-19	1,96%	1	1,96%	1	37,25%	19	47,06%	24	11,76%	6	51	3,65
≥20	1,79%	1	5,36%	3	26,79%	15	48,21%	27	17,86%	10	56	3,75
Al lavoro mi sento molto a mio agio nell'utilizzare ciò che ho appreso durante la formazione, anche quando affronto situazioni difficili e stancanti												
≤1	1,79%	4	4,02%	9	28,57%	64	45,98%	103	19,64%	44	224	3,78
2-9	11,43%	4	5,71%	2	37,14%	13	37,14%	13	8,57%	3	35	3,26
10-19	7,84%	4	9,80%	5	25,49%	13	45,10%	23	11,76%	6	51	3,43
≥20	3,57%	2	8,93%	5	26,79%	15	46,43%	26	14,29%	8	56	3,59

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 65 Percezione del grado di Appoggio dei pari

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
I miei colleghi apprezzano il modo in cui utilizzo i nuovi apprendimenti conseguiti con questa formazione	1,64%	6	3,01%	11	48,91%	179	31,69%	116	14,75%	54	366	3,55
I miei colleghi mi incoraggiano a usare i nuovi apprendimenti	2,46%	9	3,83%	14	51,64%	189	29,51%	108	12,57%	46	366	3,46
Al lavoro i miei colleghi si aspettano da me l'utilizzo di ciò che ho appreso con questa formazione	3,28%	12	5,19%	19	47,54%	174	32,51%	119	11,48%	42	366	3,44
I miei colleghi sono pazienti con me quando sperimento ciò che ho appreso con questa formazione	2,19%	8	3,83%	14	44,54%	163	34,43%	126	15,03%	55	366	3,56

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 66 Percezione del grado di Appoggio dei pari in rapporto ai Piani

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
I miei colleghi apprezzano il modo in cui utilizzo i nuovi apprendimenti conseguiti con questa formazione												
Piano di Empowerment	4,76%	4	3,57%	3	53,57%	45	26,19%	22	11,90%	10	84	3,37
Piano di Coaching	0,66%	1	3,97%	6	41,06%	62	39,07%	59	15,23%	23	151	3,64
Entrambi	0,76%	1	1,53%	2	54,96%	72	26,72%	35	16,03%	21	131	3,56
I miei colleghi mi incoraggiano a usare i nuovi apprendimenti												
Piano di Empowerment	7,14%	6	2,38%	2	57,14%	48	23,81%	20	9,52%	8	84	3,26
Piano di Coaching	1,32%	2	3,97%	6	45,03%	68	36,42%	55	13,25%	20	151	3,56
Entrambi	0,76%	1	4,58%	6	55,73%	73	25,19%	33	13,74%	18	131	3,47
Al lavoro i miei colleghi si aspettano da me l'utilizzo di ciò che ho appreso con questa formazione												
Piano di Empowerment	7,14%	6	4,76%	4	54,76%	46	23,81%	20	9,52%	8	84	3,24
Piano di Coaching	3,31%	5	4,64%	7	38,41%	58	40,40%	61	13,25%	20	151	3,56
Entrambi	0,76%	1	6,11%	8	53,44%	70	29,01%	38	10,69%	14	131	3,43
I miei colleghi sono pazienti con me quando sperimento ciò che ho appreso con questa formazione												
Piano di Empowerment	7,14%	6	4,76%	4	53,57%	45	23,81%	20	10,71%	9	84	3,26
Piano di Coaching	1,32%	2	3,31%	5	37,09%	56	41,72%	63	16,56%	25	151	3,69
Entrambi	0,00%	0	3,82%	5	47,33%	62	32,82%	43	16,03%	21	131	3,61

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 67 Percezione del grado di Appoggio dei pari in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
I miei colleghi apprezzano il modo in cui utilizzo i nuovi apprendimenti conseguiti con questa formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	70,00%	7	30,00%	3	0,00%	0	10	3,30
Responsabile CPI	0,00%	0	0,00%	0	52,94%	9	35,29%	6	11,76%	2	17	3,59
Operatore	2,10%	6	2,45%	7	47,20%	135	32,87%	94	15,38%	44	286	3,57
Altro	0,00%	0	7,55%	4	52,83%	28	24,53%	13	15,09%	8	53	3,47
I miei colleghi mi incoraggiano a usare i nuovi apprendimenti												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	90,00%	9	10,00%	1	0,00%	0	10	3,10
Responsabile CPI	0,00%	0	5,88%	1	58,82%	10	23,53%	4	11,76%	2	17	3,41
Operatore	2,45%	7	3,15%	9	47,90%	137	33,22%	95	13,29%	38	286	3,52
Altro	3,77%	2	7,55%	4	62,26%	33	15,09%	8	11,32%	6	53	3,23
Al lavoro i miei colleghi si aspettano da me l'utilizzo di ciò che ho appreso con questa formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	80,00%	8	20,00%	2	0,00%	0	10	3,20
Responsabile CPI	0,00%	0	0,00%	0	35,29%	6	47,06%	8	17,65%	3	17	3,82
Operatore	3,15%	9	4,55%	13	47,55%	136	33,22%	95	11,54%	33	286	3,45
Altro	5,66%	3	11,32%	6	45,28%	24	26,42%	14	11,32%	6	53	3,26
I miei colleghi sono pazienti con me quando sperimento ciò che ho appreso con questa formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	80,00%	8	20,00%	2	0,00%	0	10	3,20
Responsabile CPI	0,00%	0	0,00%	0	41,18%	7	41,18%	7	17,65%	3	17	3,76
Operatore	2,10%	6	3,50%	10	41,96%	120	37,41%	107	15,03%	43	286	3,60
Altro	3,77%	2	7,55%	4	52,83%	28	18,87%	10	16,98%	9	53	3,38

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 68 Percezione del grado di Appoggio dei pari in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
I miei colleghi apprezzano il modo in cui utilizzo i nuovi apprendimenti conseguiti con questa formazione												
≤1	1,34%	3	3,13%	7	45,98%	103	33,93%	76	15,63%	35	224	3,59
2-9	0,00%	0	5,71%	2	57,14%	20	28,57%	10	8,57%	3	35	3,40
10-19	5,88%	3	1,96%	1	50,98%	26	29,41%	15	11,76%	6	51	3,39
≥20	0,00%	0	1,79%	1	53,57%	30	26,79%	15	17,86%	10	56	3,61
I miei colleghi mi incoraggiano a usare i nuovi apprendimenti												
≤1	1,79%	4	3,57%	8	46,43%	104	34,38%	77	13,84%	31	224	3,55
2-9	5,71%	2	8,57%	3	54,29%	19	25,71%	9	5,71%	2	35	3,17
10-19	5,88%	3	3,92%	2	54,90%	28	27,45%	14	7,84%	4	51	3,27
≥20	0,00%	0	1,79%	1	67,86%	38	14,29%	8	16,07%	9	56	3,45
Al lavoro i miei colleghi si aspettano da me l'utilizzo di ciò che ho appreso con questa formazione												
≤1	2,68%	6	4,91%	11	44,64%	100	34,82%	78	12,95%	29	224	3,50
2-9	5,71%	2	5,71%	2	54,29%	19	31,43%	11	2,86%	1	35	3,20
10-19	7,84%	4	5,88%	3	43,14%	22	37,25%	19	5,88%	3	51	3,27
≥20	0,00%	0	5,36%	3	58,93%	33	19,64%	11	16,07%	9	56	3,46
I miei colleghi sono pazienti con me quando sperimento ciò che ho appreso con questa formazione												
≤1	1,79%	4	2,68%	6	41,07%	92	37,05%	83	17,41%	39	224	3,66
2-9	0,00%	0	14,29%	5	48,57%	17	31,43%	11	5,71%	2	35	3,29
10-19	3,92%	2	1,96%	1	43,14%	22	39,22%	20	11,76%	6	51	3,53
≥20	3,57%	2	3,57%	2	57,14%	32	21,43%	12	14,29%	8	56	3,39

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 69 Percezione del grado di Supporto dei responsabili

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Incontro spesso il mio superiore per discutere dei problemi che potrei avere nell'applicare ciò che ho appreso con questa formazione	6,28%	23	9,02%	33	39,62%	145	29,23%	107	15,85%	58	366	3,39
Il mio superiore mi convoca per discutere su come mettere in pratica quanto appreso con questa formazione	9,02%	33	8,47%	31	42,08%	154	25,96%	95	14,48%	53	366	3,28
Il mio superiore dimostra interesse su ciò che ho appreso con questa formazione	6,56%	24	6,28%	23	37,43%	137	33,33%	122	16,39%	60	366	3,47
Il mio superiore ha stabilito per me degli obiettivi che mi incoraggiano ad applicare nel mio lavoro i nuovi apprendimenti	6,28%	23	7,92%	29	41,53%	152	30,05%	110	14,21%	52	366	3,38
Il mio superiore mi dice che sto facendo un buon lavoro quando applico ciò che ho appreso in questa formazione	6,28%	23	5,19%	19	43,44%	159	31,42%	115	13,66%	50	366	3,41
Il mio superiore mi aiuta a stabilire obiettivi realistici basati su ciò che ho imparato in questa formazione	6,56%	24	6,01%	22	42,35%	155	31,69%	116	13,39%	49	366	3,39

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 70 Percezione del grado di Supporto dei responsabili in rapporto ai Piani

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totali	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Incontro spesso il mio superiore per discutere dei problemi che potrei avere nell'applicare ciò che ho appreso con questa formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	11,90%	10	7,14%	6	38,10%	32	30,95%	26	11,90%	10	84	3,24
Piano di Coaching CPI 2	3,31%	5	10,60%	16	33,11%	50	34,44%	52	18,54%	28	151	3,54
Entrambi	6,11%	8	8,40%	11	48,09%	63	22,14%	29	15,27%	20	131	3,32
Il mio superiore mi convoca per discutere su come mettere in pratica quanto appreso con questa formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	14,29%	12	9,52%	8	45,24%	38	19,05%	16	11,90%	10	84	3,05
Piano di Coaching CPI 2	4,64%	7	8,61%	13	36,42%	55	33,11%	50	17,22%	26	151	3,50
Entrambi	10,69%	14	7,63%	10	46,56%	61	22,14%	29	12,98%	17	131	3,19
Il mio superiore dimostra interesse su ciò che ho appreso con questa formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	11,90%	10	3,57%	3	41,67%	35	32,14%	27	10,71%	9	84	3,26
Piano di Coaching CPI 2	3,31%	5	7,28%	11	29,80%	45	39,74%	60	19,87%	30	151	3,66
Entrambi	6,87%	9	6,87%	9	43,51%	57	26,72%	35	16,03%	21	131	3,38
Il mio superiore ha stabilito per me degli obiettivi che mi incoraggiano ad applicare nel mio lavoro i nuovi apprendimenti												
Piano di Empowerment CPI 1	11,90%	10	9,52%	8	40,48%	34	29,76%	25	8,33%	7	84	3,13
Piano di Coaching CPI 2	3,31%	5	7,28%	11	37,09%	56	34,44%	52	17,88%	27	151	3,56
Entrambi	6,11%	8	7,63%	10	47,33%	62	25,19%	33	13,74%	18	131	3,33
Il mio superiore mi dice che sto facendo un buon lavoro quando applico ciò che ho appreso in questa formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	9,52%	8	4,76%	4	48,81%	41	28,57%	24	8,33%	7	84	3,21
Piano di Coaching CPI 2	4,64%	7	5,96%	9	33,11%	50	39,07%	59	17,22%	26	151	3,58
Entrambi	6,11%	8	4,58%	6	51,91%	68	24,43%	32	12,98%	17	131	3,34
Il mio superiore mi aiuta a stabilire obiettivi realistici basati su ciò che ho imparato in questa formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	10,71%	9	8,33%	7	46,43%	39	26,19%	22	8,33%	7	84	3,13
Piano di Coaching CPI 2	3,97%	6	4,64%	7	36,42%	55	37,75%	57	17,22%	26	151	3,60
Entrambi	6,87%	9	6,11%	8	46,56%	61	28,24%	37	12,21%	16	131	3,33

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 71 Percezione del grado di Supporto dei responsabili in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Incontro spesso il mio superiore per discutere dei problemi che potrei avere nell'applicare ciò che ho appreso con questa formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	20,00%	2	0,00%	0	60,00%	6	20,00%	2	0,00%	0	10	2,80
Responsabile CPI	11,76%	2	17,65%	3	17,65%	3	29,41%	5	23,53%	4	17	3,35
Operatore	4,90%	14	10,14%	29	38,11%	109	30,07%	86	16,78%	48	286	3,44
Altro	9,43%	5	1,89%	1	50,94%	27	26,42%	14	11,32%	6	53	3,28
Il mio superiore mi convoca per discutere su come mettere in pratica quanto appreso con questa formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	0,00%	0	60,00%	6	30,00%	3	0,00%	0	10	3,10
Responsabile CPI	17,65%	3	17,65%	3	23,53%	4	17,65%	3	23,53%	4	17	3,12
Operatore	7,69%	22	9,44%	27	40,91%	117	26,57%	76	15,38%	44	286	3,33
Altro	13,21%	7	1,89%	1	50,94%	27	24,53%	13	9,43%	5	53	3,15
Il mio superiore dimostra interesse su ciò che ho appreso con questa formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	0,00%	0	50,00%	5	30,00%	3	10,00%	1	10	3,30
Responsabile CPI	11,76%	2	17,65%	3	17,65%	3	29,41%	5	23,53%	4	17	3,35
Operatore	5,59%	16	6,64%	19	37,41%	107	33,22%	95	17,13%	49	286	3,50
Altro	9,43%	5	1,89%	1	41,51%	22	35,85%	19	11,32%	6	53	3,38
Il mio superiore ha stabilito per me degli obiettivi che mi incoraggiano ad applicare nel mio lavoro i nuovi apprendimenti												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	0,00%	0	50,00%	5	40,00%	4	0,00%	0	10	3,20
Responsabile CPI	11,76%	2	5,88%	1	23,53%	4	35,29%	6	23,53%	4	17	3,53
Operatore	5,24%	15	8,74%	25	42,31%	121	29,02%	83	14,69%	42	286	3,39
Altro	9,43%	5	5,66%	3	41,51%	22	32,08%	17	11,32%	6	53	3,30
Il mio superiore mi dice che sto facendo un buon lavoro quando applico ciò che ho appreso in questa formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	0,00%	0	40,00%	4	50,00%	5	0,00%	0	10	3,30
Responsabile CPI	11,76%	2	17,65%	3	29,41%	5	17,65%	3	23,53%	4	17	3,24
Operatore	5,59%	16	4,20%	12	45,10%	129	31,12%	89	13,99%	40	286	3,44
Altro	7,55%	4	7,55%	4	39,62%	21	33,96%	18	11,32%	6	53	3,34
Il mio superiore mi aiuta a stabilire obiettivi realistici basati su ciò che ho imparato in questa formazione												

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	0,00%	0	60,00%	6	30,00%	3	0,00%	0	10	3,10
Responsabile CPI	11,76%	2	11,76%	2	35,29%	6	17,65%	3	23,53%	4	17	3,29
Operatore	5,24%	15	6,64%	19	42,31%	121	31,82%	91	13,99%	40	286	3,43
Altro	11,32%	6	1,89%	1	41,51%	22	35,85%	19	9,43%	5	53	3,30

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 72 Percezione del grado di Supporto dei responsabili in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Incontro spesso il mio superiore per discutere dei problemi che potrei avere nell'applicare ciò che ho appreso con questa formazione												
≤1	4,02%	9	9,38%	21	36,16%	81	31,25%	70	19,20%	43	224	3,52
2-9	11,43%	4	14,29%	5	45,71%	16	20,00%	7	8,57%	3	35	3,00
10-19	11,76%	6	7,84%	4	47,06%	24	25,49%	13	7,84%	4	51	3,10
≥20	7,14%	4	5,36%	3	42,86%	24	30,36%	17	14,29%	8	56	3,39
Il mio superiore mi convoca per discutere su come mettere in pratica quanto appreso con questa formazione												
≤1	6,25%	14	10,27%	23	37,95%	85	28,57%	64	16,96%	38	224	3,40
2-9	14,29%	5	8,57%	3	45,71%	16	20,00%	7	11,43%	4	35	3,06
10-19	17,65%	9	5,88%	3	45,10%	23	23,53%	12	7,84%	4	51	2,98
≥20	8,93%	5	3,57%	2	53,57%	30	21,43%	12	12,50%	7	56	3,25
Il mio superiore dimostra interesse su ciò che ho appreso con questa formazione												
≤1	4,46%	10	6,70%	15	35,27%	79	34,82%	78	18,75%	42	224	3,57
2-9	8,57%	3	11,43%	4	40,00%	14	31,43%	11	8,57%	3	35	3,20
10-19	11,76%	6	3,92%	2	41,18%	21	31,37%	16	11,76%	6	51	3,27
≥20	8,93%	5	3,57%	2	41,07%	23	30,36%	17	16,07%	9	56	3,41
Il mio superiore ha stabilito per me degli obiettivi che mi incoraggiano ad applicare nel mio lavoro i nuovi apprendimenti												
≤1	4,46%	10	8,48%	19	39,73%	89	30,36%	68	16,96%	38	224	3,47
2-9	8,57%	3	8,57%	3	54,29%	19	20,00%	7	8,57%	3	35	3,11
10-19	15,69%	8	5,88%	3	41,18%	21	29,41%	15	7,84%	4	51	3,08
≥20	3,57%	2	7,14%	4	41,07%	23	35,71%	20	12,50%	7	56	3,46
Il mio superiore mi dice che sto facendo un buon lavoro quando applico ciò che ho appreso in questa formazione												
≤1	4,91%	11	4,91%	11	40,63%	91	33,93%	76	15,63%	35	224	3,50
2-9	5,71%	2	8,57%	3	54,29%	19	25,71%	9	5,71%	2	35	3,17
10-19	13,73%	7	5,88%	3	39,22%	20	31,37%	16	9,80%	5	51	3,18
≥20	5,36%	3	3,57%	2	51,79%	29	25,00%	14	14,29%	8	56	3,39
Il mio superiore mi aiuta a stabilire obiettivi realistici basati su ciò che ho imparato in questa formazione												
≤1	4,91%	11	4,46%	10	39,73%	89	34,82%	78	16,07%	36	224	3,53
2-9	8,57%	3	8,57%	3	48,57%	17	28,57%	10	5,71%	2	35	3,14
10-19	13,73%	7	7,84%	4	50,98%	26	19,61%	10	7,84%	4	51	3,00
≥20	5,36%	3	8,93%	5	41,07%	23	32,14%	18	12,50%	7	56	3,38

Fonte: elaborazione dati survey

Tabella 73 Percezione del grado di Opportunità di utilizzo

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ci sono risorse umane sufficienti per consentirmi di utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione	9,29%	34	15,03%	55	32,51%	119	33,06%	121	10,11%	37	366	3,20
È difficile ottenere materiali e/o forniture di cui ho bisogno per utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione	8,20%	30	13,93%	51	43,17%	158	27,05%	99	7,65%	28	366	3,12

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 74 Percezione del grado di Opportunità di utilizzo in rapporto ai Piani di empowerment e coaching

Piano al quale si è partecipato	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ci sono risorse umane sufficienti per consentirmi di utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	8,33%	7	15,48%	13	38,10%	32	28,57%	24	9,52%	8	84	3,15
Piano di Coaching CPI 2	5,96%	9	12,58%	19	31,13%	47	39,74%	60	10,60%	16	151	3,36
Entrambi	13,74%	18	17,56%	23	30,53%	40	28,24%	37	9,92%	13	131	3,03
È difficile ottenere materiali e/o forniture di cui ho bisogno per utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	10,71%	9	13,10%	11	50,00%	42	21,43%	18	4,76%	4	84	2,96
Piano di Coaching CPI 2	6,62%	10	13,25%	20	37,09%	56	31,79%	48	11,26%	17	151	3,28
Entrambi	8,40%	11	15,27%	20	45,80%	60	25,19%	33	5,34%	7	131	3,04

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 75 Percezione del grado di Opportunità di utilizzo in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ci sono risorse umane sufficienti per consentirmi di utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	30,00%	3	20,00%	2	30,00%	3	10,00%	1	10	3,00
Responsabile CPI	5,88%	1	23,53%	4	35,29%	6	29,41%	5	5,88%	1	17	3,06
Operatore	9,79%	28	12,94%	37	32,87%	94	33,57%	96	10,84%	31	286	3,23
Altro	7,55%	4	20,75%	11	32,08%	17	32,08%	17	7,55%	4	53	3,11
È difficile ottenere materiali e/o forniture di cui ho bisogno per utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	20,00%	2	20,00%	2	40,00%	4	20,00%	2	0,00%	0	10	2,60
Responsabile CPI	5,88%	1	23,53%	4	35,29%	6	29,41%	5	5,88%	1	17	3,06
Operatore	8,04%	23	12,59%	36	43,36%	124	27,27%	78	8,74%	25	286	3,16
Altro	7,55%	4	16,98%	9	45,28%	24	26,42%	14	3,77%	2	53	3,02

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 76 Percezione del grado di Opportunità di utilizzo in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Ci sono risorse umane sufficienti per consentirmi di utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione												
≤1	9,38%	21	14,73%	33	32,59%	73	33,48%	75	9,82%	22	224	3,20
2-9	17,14%	6	14,29%	5	20,00%	7	37,14%	13	11,43%	4	35	3,11
10-19	13,73%	7	13,73%	7	39,22%	20	27,45%	14	5,88%	3	51	2,98
≥20	0,00%	0	17,86%	10	33,93%	19	33,93%	19	14,29%	8	56	3,45
È difficile ottenere materiali e/o forniture di cui ho bisogno per utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione												
≤1	8,48%	19	12,50%	28	43,30%	97	26,34%	59	9,38%	21	224	3,16
2-9	8,57%	3	20,00%	7	42,86%	15	22,86%	8	5,71%	2	35	2,97
10-19	9,80%	5	15,69%	8	43,14%	22	27,45%	14	3,92%	2	51	3,00
≥20	5,36%	3	14,29%	8	42,86%	24	32,14%	18	5,36%	3	56	3,18

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 77 Percezione del grado di Resistenza / apertura al cambiamento

ITEMS	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
I colleghi del mio gruppo di lavoro preferiscono generalmente usare strumenti e metodi già esistenti, piuttosto che usare i nuovi appresi con la formazione	12,30%	45	21,31%	78	37,16%	136	22,13%	81	7,10%	26	366	2,90
I colleghi più anziani guardano con diffidenza chi utilizza nuovi strumenti e metodi appresi con la formazione	20,22%	74	23,77%	87	29,51%	108	19,13%	70	7,38%	27	366	2,70
I miei colleghi sono aperti al cambiamento rispetto ai modi in cui svolgono il loro lavoro	1,09%	4	5,46%	20	24,32%	89	48,36%	177	20,77%	76	366	3,82
I miei colleghi non sono disposti ad impegnarsi per cambiare le modalità con cui svolgono il loro lavoro	21,58%	79	18,58%	68	27,05%	99	23,77%	87	9,02%	33	366	2,80
Il mio gruppo di lavoro è resistente a sperimentare nuove modalità di lavoro	23,77%	87	22,68%	83	25,41%	93	19,40%	71	8,74%	32	366	2,67

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 78 Percezione del grado di Resistenza / apertura al cambiamento in rapporto ai Piani

I colleghi del mio gruppo di lavoro preferiscono generalmente usare strumenti e metodi già esistenti, piuttosto che usare i nuovi appresi con la formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	13,10%	11	21,43%	18	40,48%	34	22,62%	19	2,38%	2	84	2,80
Piano di Coaching CPI 2	10,60%	16	17,88%	27	35,76%	54	23,18%	35	12,58%	19	151	3,09
Entrambi	13,74%	18	25,19%	33	36,64%	48	20,61%	27	3,82%	5	131	2,76
I colleghi più anziani guardano con diffidenza chi utilizza nuovi strumenti e metodi appresi con la formazione												
Piano di Empowerment CPI 1	26,19%	22	15,48%	13	38,10%	32	16,67%	14	3,57%	3	84	2,56
Piano di Coaching CPI 2	13,91%	21	26,49%	40	23,18%	35	23,84%	36	12,58%	19	151	2,95
Entrambi	23,66%	31	25,95%	34	31,30%	41	15,27%	20	3,82%	5	131	2,50
I miei colleghi sono aperti al cambiamento rispetto ai modi in cui svolgono il loro lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	2,38%	2	4,76%	4	25,00%	21	52,38%	44	15,48%	13	84	3,74
Piano di Coaching CPI 2	0,66%	1	3,31%	5	22,52%	34	52,32%	79	21,19%	32	151	3,90
Entrambi	0,76%	1	8,40%	11	25,95%	34	41,22%	54	23,66%	31	131	3,79
I miei colleghi non sono disposti ad impegnarsi per cambiare le modalità con cui svolgono il loro lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	30,95%	26	17,86%	15	29,76%	25	19,05%	16	2,38%	2	84	2,44
Piano di Coaching CPI 2	14,57%	22	17,22%	26	23,18%	35	31,13%	47	13,91%	21	151	3,13
Entrambi	23,66%	31	20,61%	27	29,77%	39	18,32%	24	7,63%	10	131	2,66
Il mio gruppo di lavoro è resistente a sperimentare nuove modalità di lavoro												
Piano di Empowerment CPI 1	28,57%	24	16,67%	14	29,76%	25	20,24%	17	4,76%	4	84	2,56
Piano di Coaching CPI 2	17,88%	27	27,81%	42	20,53%	31	21,85%	33	11,92%	18	151	2,82
Entrambi	27,48%	36	20,61%	27	28,24%	37	16,03%	21	7,63%	10	131	2,56

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 79 Percezione del grado di Resistenza/apertura al cambiamento in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
I colleghi del mio gruppo di lavoro preferiscono generalmente usare strumenti e metodi già esistenti, piuttosto che usare i nuovi appresi con la formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	30,00%	3	50,00%	5	10,00%	1	10,00%	1	10	3,00
Responsabile CPI	17,65%	3	17,65%	3	23,53%	4	35,29%	6	5,88%	1	17	2,94
Operatore	12,59%	36	20,98%	60	36,71%	105	21,68%	62	8,04%	23	286	2,92
Altro	11,32%	6	22,64%	12	41,51%	22	22,64%	12	1,89%	1	53	2,81
I colleghi più anziani guardano con diffidenza chi utilizza nuovi strumenti e metodi appresi con la formazione												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	40,00%	4	20,00%	2	30,00%	3	10,00%	1	10	3,10
Responsabile CPI	23,53%	4	29,41%	5	29,41%	5	11,76%	2	5,88%	1	17	2,47
Operatore	19,23%	55	22,03%	63	30,42%	87	20,63%	59	7,69%	22	286	2,76
Altro	28,30%	15	28,30%	15	26,42%	14	11,32%	6	5,66%	3	53	2,38
I miei colleghi sono aperti al cambiamento rispetto ai modi in cui svolgono il loro lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore	0,00%	0	10,00%	1	10,00%	1	80,00%	8	0,00%	0	10	3,70

Posizione professionale attuale	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale												
Responsabile CPI	0,00%	0	5,88%	1	17,65%	3	41,18%	7	35,29%	6	17	4,06
Operatore	1,05%	3	5,24%	15	24,48%	70	48,25%	138	20,98%	60	286	3,83
Altro	1,89%	1	5,66%	3	28,30%	15	45,28%	24	18,87%	10	53	3,74
I miei colleghi non sono disposti ad impegnarsi per cambiare le modalità con cui svolgono il loro lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	40,00%	4	30,00%	3	30,00%	3	0,00%	0	10	2,90
Responsabile CPI	23,53%	4	23,53%	4	29,41%	5	17,65%	3	5,88%	1	17	2,59
Operatore	21,33%	61	16,08%	46	26,57%	76	26,22%	75	9,79%	28	286	2,87
Altro	26,42%	14	26,42%	14	28,30%	15	11,32%	6	7,55%	4	53	2,47
Il mio gruppo di lavoro è resistente a sperimentare nuove modalità di lavoro												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	10,00%	1	60,00%	6	10,00%	1	20,00%	2	0,00%	0	10	2,40
Responsabile CPI	23,53%	4	23,53%	4	29,41%	5	17,65%	3	5,88%	1	17	2,59
Operatore	23,08%	66	20,98%	60	24,48%	70	21,33%	61	10,14%	29	286	2,74
Altro	30,19%	16	24,53%	13	32,08%	17	9,43%	5	3,77%	2	53	2,32

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 80 Percezione del grado di Resistenza/apertura al cambiamento in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
I colleghi del mio gruppo di lavoro preferiscono generalmente usare strumenti e metodi già esistenti, piuttosto che usare i nuovi appresi con la formazione												
≤1	10,71%	24	21,88%	49	37,05%	83	21,43%	48	8,93%	20	224	2,96
2-9	17,14%	6	25,71%	9	34,29%	12	20,00%	7	2,86%	1	35	2,66
10-19	11,76%	6	23,53%	12	37,25%	19	21,57%	11	5,88%	3	51	2,86
≥20	16,07%	9	14,29%	8	39,29%	22	26,79%	15	3,57%	2	56	2,88
I colleghi più anziani guardano con diffidenza chi utilizza nuovi strumenti e metodi appresi con la formazione												
≤1	16,52%	37	26,34%	59	29,46%	66	17,86%	40	9,82%	22	224	2,78
2-9	17,14%	6	25,71%	9	31,43%	11	25,71%	9	0,00%	0	35	2,66
10-19	25,49%	13	21,57%	11	27,45%	14	19,61%	10	5,88%	3	51	2,59
≥20	32,14%	18	14,29%	8	30,36%	17	19,64%	11	3,57%	2	56	2,48
I miei colleghi sono aperti al cambiamento rispetto ai modi in cui svolgono il loro lavoro												
≤1	0,89%	2	4,91%	11	25,89%	58	48,21%	108	20,09%	45	224	3,82
2-9	0,00%	0	8,57%	3	22,86%	8	48,57%	17	20,00%	7	35	3,80
10-19	1,96%	1	3,92%	2	17,65%	9	58,82%	30	17,65%	9	51	3,86
≥20	1,79%	1	7,14%	4	25,00%	14	39,29%	22	26,79%	15	56	3,82
I miei colleghi non sono disposti ad impegnarsi per cambiare le modalità con cui svolgono il loro lavoro												

Anni di servizio nel sistema dei CPI	In disaccordo (1)		Abbastanza in disaccordo (2)		Neutrale (3)		Abbastanza d'accordo (4)		In accordo (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
≤1	17,86%	40	17,86%	40	27,23%	61	26,34%	59	10,71%	24	224	2,94
2-9	31,43%	11	17,14%	6	25,71%	9	20,00%	7	5,71%	2	35	2,51
10-19	19,61%	10	27,45%	14	27,45%	14	19,61%	10	5,88%	3	51	2,65
≥20	32,14%	18	14,29%	8	26,79%	15	19,64%	11	7,14%	4	56	2,55
Il mio gruppo di lavoro è resistente a sperimentare nuove modalità di lavoro												
≤1	22,32%	50	24,11%	54	24,11%	54	20,09%	45	9,38%	21	224	2,70
2-9	25,71%	9	22,86%	8	31,43%	11	11,43%	4	8,57%	3	35	2,54
10-19	25,49%	13	25,49%	13	23,53%	12	17,65%	9	7,84%	4	51	2,57
≥20	26,79%	15	14,29%	8	28,57%	16	23,21%	13	7,14%	4	56	2,70

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 81 Giudizio sul raggiungimento delle finalità dei Piani

La finalità è stata raggiunta?	Rispondenti	
	v. %	v. a
Si	53,83%	197
Si parzialmente	34,43%	126
No	11,75%	43

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 82 Giudizio sul raggiungimento delle finalità dei Piani in rapporto alla partecipazione ai Piani

La finalità è stata raggiunta?								
Piano al quale si è partecipato	Si		Si parzialmente		No		Totale	
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a
Piano di Empowerment CPI 1	10,11%	37	9,29%	34	3,55%	13	22,95%	84
Piano di Coaching CPI 2	25,14%	92	13,39%	49	2,73%	10	41,26%	151
Entrambi	18,58%	68	11,75%	43	5,46%	20	35,79%	131
Totale complessivo	53,83%	197	34,43%	126	11,75%	43	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 83 Giudizio sul raggiungimento delle finalità dei Piani in rapporto alla posizione professionale

La finalità è stata raggiunta?								
Posizione professionale attuale	Si		Si parzialmente		No		Totale	
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,82%	3	1,37%	5	0,55%	2	2,73%	10
Responsabile CPI	1,91%	7	2,19%	8	0,55%	2	4,64%	17
Operatore	43,17%	158	26,78%	98	8,20%	30	78,14%	286
Altro	7,92%	29	4,10%	15	2,46%	9	14,48%	53
Totale complessivo	53,83%	197	34,43%	126	11,75%	43	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 84 Giudizio sul raggiungimento delle finalità dei Piani in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

La finalità è stata raggiunta?								
Anni di servizio nel sistema dei CPI	Sì		Sì parzialmente		No		Totale	
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a
≤1	36,61%	134	18,03%	66	6,56%	24	61,20%	224
2-9	3,83%	14	3,83%	14	1,91%	7	9,56%	35
10-19	5,74%	21	6,01%	22	2,19%	8	13,93%	51
≥20	7,65%	28	6,56%	24	1,09%	4	15,30%	56
Totale complessivo	53,83%	197	34,43%	126	11,75%	43	100,00%	366

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 85 Incidenza del Piano di Empowerment e di Coaching sul miglioramento e/o cambiamento del Sistema professionale e delle competenze

ITEMS	Per nulla incidente (1)		Poco incidente (2)		Neutrale (3)		Abbastanza incidente (4)		Molto incidente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Disponibilità di nuove competenze finalizzate all'avvio di nuovi servizi	0,31%	1	5,28%	17	29,81%	96	56,21%	181	8,39%	27	322	3,67
Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi già esistenti	0,00%	0	4,35%	14	27,64%	89	58,70%	189	9,32%	30	322	3,73
Il CPI/AFOL ci ha guadagnato in termini di qualificazione del personale, il personale è più competente	0,00%	0	6,83%	22	31,37%	101	52,80%	170	9,01%	29	322	3,64
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza	0,31%	1	4,66%	15	30,75%	99	54,35%	175	9,94%	32	322	3,69
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese	0,62%	2	9,01%	29	38,51%	124	43,79%	141	8,07%	26	322	3,50
Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI/AFOL	0,62%	2	5,59%	18	37,89%	122	46,89%	151	9,01%	29	322	3,58
Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività	0,62%	2	4,04%	13	30,75%	99	53,42%	172	11,18%	36	322	3,70
Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo	0,62%	2	5,59%	18	31,68%	102	51,86%	167	10,25%	33	322	3,66

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 86 Fattori di cambiamento del Sistema professionale e delle competenze in rapporto ai Piani di empowerment e coaching

Piano al quale si è partecipato	Per nulla incidente (1)		Poco incidente (2)		Neutrale (3)		Abbastanza incidente (4)		Molto incidente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Disponibilità di nuove competenze finalizzate all'avvio di nuovi servizi												
Piano di Empowerment CPI 1	0,00%	0	1,43%	1	40,00%	28	52,86%	37	5,71%	4	70	3,63
Piano di Coaching CPI 2	0,00%	0	4,26%	6	22,70%	32	60,99%	86	12,06%	17	141	3,81
Entrambi	0,90%	1	9,01%	10	32,43%	36	52,25%	58	5,41%	6	111	3,52
Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi già esistenti												
Piano di Empowerment CPI 1	0,00%	0	1,43%	1	34,29%	24	58,57%	41	5,71%	4	70	3,69
Piano di Coaching CPI 2	0,00%	0	4,96%	7	19,86%	28	62,41%	88	12,77%	18	141	3,83
Entrambi	0,00%	0	5,41%	6	33,33%	37	54,05%	60	7,21%	8	111	3,63
Il CPI/AFOL ci ha guadagnato in termini di qualificazione del personale, il personale è più competente												
Piano di Empowerment CPI 1	0,00%	0	7,14%	5	32,86%	23	54,29%	38	5,71%	4	70	3,59
Piano di Coaching CPI 2	0,00%	0	5,67%	8	25,53%	36	56,74%	80	12,06%	17	141	3,75
Entrambi	0,00%	0	8,11%	9	37,84%	42	46,85%	52	7,21%	8	111	3,53
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza												
Piano di Empowerment CPI 1	0,00%	0	4,29%	3	37,14%	26	51,43%	36	7,14%	5	70	3,61
Piano di Coaching CPI 2	0,71%	1	2,84%	4	26,95%	38	56,74%	80	12,77%	18	141	3,78
Entrambi	0,00%	0	7,21%	8	31,53%	35	53,15%	59	8,11%	9	111	3,62
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese												
Piano di Empowerment CPI 1	0,00%	0	12,86%	9	44,29%	31	37,14%	26	5,71%	4	70	3,36
Piano di Coaching CPI 2	0,71%	1	4,96%	7	32,62%	46	49,65%	70	12,06%	17	141	3,67
Entrambi	0,90%	1	11,71%	13	42,34%	47	40,54%	45	4,50%	5	111	3,36
Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI/AFOL												
Piano di Empowerment CPI 1	1,43%	1	7,14%	5	40,00%	28	42,86%	30	8,57%	6	70	3,50
Piano di Coaching CPI 2	0,71%	1	2,84%	4	35,46%	50	48,23%	68	12,77%	18	141	3,70
Entrambi	0,00%	0	8,11%	9	39,64%	44	47,75%	53	4,50%	5	111	3,49
Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività												
Piano di Empowerment CPI 1	1,43%	1	7,14%	5	27,14%	19	52,86%	37	11,43%	8	70	3,66
Piano di Coaching CPI 2	0,71%	1	2,13%	3	28,37%	40	55,32%	78	13,48%	19	141	3,79
Entrambi	0,00%	0	4,50%	5	36,04%	40	51,35%	57	8,11%	9	111	3,63
Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo												
Piano di Empowerment CPI 1	1,43%	1	5,71%	4	31,43%	22	51,43%	36	10,00%	7	70	3,63
Piano di Coaching CPI 2	0,71%	1	3,55%	5	29,08%	41	53,19%	75	13,48%	19	141	3,75
Entrambi	0,00%	0	8,11%	9	35,14%	39	50,45%	56	6,31%	7	111	3,55

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 87 Fattori di cambiamento del Sistema professionale e delle competenze in rapporto alla posizione professionale

Posizione professionale attuale	Per nulla incidente (1)		Poco incidente (2)		Neutrale (3)		Abbastanza incidente (4)		Molto incidente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Disponibilità di nuove competenze finalizzate all'avvio di nuovi servizi												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	12,50%	1	12,50%	1	75,00%	6	0,00%	0	8	3,63
Responsabile CPI	7,14%	1	7,14%	1	35,71%	5	35,71%	5	14,29%	2	14	3,43
Operatore	0,00%	0	4,69%	12	28,13%	72	57,81%	148	9,38%	24	256	3,72
Altro	0,00%	0	6,82%	3	40,91%	18	50,00%	22	2,27%	1	44	3,48
Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi già esistenti												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	12,50%	1	12,50%	1	75,00%	6	0,00%	0	8	3,63
Responsabile CPI	0,00%	0	14,29%	2	28,57%	4	42,86%	6	14,29%	2	14	3,57
Operatore	0,00%	0	3,13%	8	29,30%	75	57,81%	148	9,77%	25	256	3,74
Altro	0,00%	0	6,82%	3	20,45%	9	65,91%	29	6,82%	3	44	3,73
Il CPI/AFOL ci ha guadagnato in termini di qualificazione del personale, il personale è più competente												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	25,00%	2	25,00%	2	50,00%	4	0,00%	0	8	3,25
Responsabile CPI	0,00%	0	7,14%	1	21,43%	3	57,14%	8	14,29%	2	14	3,79
Operatore	0,00%	0	5,47%	14	32,42%	83	52,34%	134	9,77%	25	256	3,66
Altro	0,00%	0	11,36%	5	29,55%	13	54,55%	24	4,55%	2	44	3,52
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	12,50%	1	25,00%	2	62,50%	5	0,00%	0	8	3,50
Responsabile CPI	0,00%	0	7,14%	1	28,57%	4	50,00%	7	14,29%	2	14	3,71
Operatore	0,00%	0	3,52%	9	31,64%	81	53,91%	138	10,94%	28	256	3,72
Altro	2,27%	1	9,09%	4	27,27%	12	56,82%	25	4,55%	2	44	3,52
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	12,50%	1	0,00%	0	25,00%	2	50,00%	4	12,50%	1	8	3,50
Responsabile CPI	0,00%	0	14,29%	2	28,57%	4	42,86%	6	14,29%	2	14	3,57
Operatore	0,00%	0	8,59%	22	39,06%	100	43,75%	112	8,59%	22	256	3,52
Altro	2,27%	1	11,36%	5	40,91%	18	43,18%	19	2,27%	1	44	3,32
Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI/AFOL												

Posizione professionale attuale	Per nulla incidente (1)		Poco incidente (2)		Neutrale (3)		Abbastanza incidente (4)		Molto incidente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	4	50,00%	4	0,00%	0	8	3,50
Responsabile CPI	0,00%	0	7,14%	1	28,57%	4	50,00%	7	14,29%	2	14	3,71
Operatore	0,00%	0	6,25%	16	38,67%	99	46,09%	118	8,98%	23	256	3,58
Altro	4,55%	2	2,27%	1	34,09%	15	50,00%	22	9,09%	4	44	3,57
Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	25,00%	2	62,50%	5	12,50%	1	8	3,88
Responsabile CPI	0,00%	0	7,14%	1	21,43%	3	50,00%	7	21,43%	3	14	3,86
Operatore	0,39%	1	4,69%	12	32,42%	83	52,34%	134	10,16%	26	256	3,67
Altro	2,27%	1	0,00%	0	25,00%	11	59,09%	26	13,64%	6	44	3,82
Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo												
Coordinatore CPI provinciale/ Collaboratore coordinamento provinciale/ Dirigente provinciale	0,00%	0	0,00%	0	37,50%	3	62,50%	5	0,00%	0	8	3,63
Responsabile CPI	0,00%	0	7,14%	1	21,43%	3	50,00%	7	21,43%	3	14	3,86
Operatore	0,00%	0	6,25%	16	32,03%	82	51,17%	131	10,55%	27	256	3,66
Altro	4,55%	2	2,27%	1	31,82%	14	54,55%	24	6,82%	3	44	3,57

Fonte: Elaborazione dati survey

Tabella 88 Fattori di cambiamento del Sistema professionale e delle competenze in rapporto agli anni di servizio nel sistema dei CPI

Anni di servizio nel sistema dei CPI	Per nulla incidente (1)		Poco incidente (2)		Neutrale (3)		Abbastanza incidente (4)		Molto incidente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Disponibilità di nuove competenze finalizzate all'avvio di nuovi servizi												
≤1	0,00%	0	5,00%	10	29,00%	58	56,00%	112	10,00%	20	200	3,71
2-9	0,00%	0	0,00%	0	42,86%	12	50,00%	14	7,14%	2	28	3,64
10-19	2,33%	1	6,98%	3	23,26%	10	62,79%	27	4,65%	2	43	3,60
≥20	0,00%	0	7,84%	4	31,37%	16	54,90%	28	5,88%	3	51	3,59
Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi già esistenti												
≤1	0,00%	0	4,50%	9	29,50%	59	55,00%	110	11,00%	22	200	3,73
2-9	0,00%	0	0,00%	0	28,57%	8	64,29%	18	7,14%	2	28	3,79
10-19	0,00%	0	4,65%	2	20,93%	9	69,77%	30	4,65%	2	43	3,74
≥20	0,00%	0	5,88%	3	25,49%	13	60,78%	31	7,84%	4	51	3,71

Anni di servizio nel sistema dei CPI	Per nulla incidente (1)		Poco incidente (2)		Neutrale (3)		Abbastanza incidente (4)		Molto incidente (5)		Totale	Media ponderata
	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a	v. %	v. a		
Il CPI/AFOL ci ha guadagnato in termini di qualificazione del personale, il personale è più competente												
≤1	0,00%	0	5,50%	11	32,00%	64	51,50%	103	11,00%	22	200	3,68
2-9	0,00%	0	7,14%	2	39,29%	11	46,43%	13	7,14%	2	28	3,54
10-19	0,00%	0	11,63%	5	25,58%	11	55,81%	24	6,98%	3	43	3,58
≥20	0,00%	0	7,84%	4	29,41%	15	58,82%	30	3,92%	2	51	3,59
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza												
≤1	0,50%	1	4,00%	8	29,50%	59	53,00%	106	13,00%	26	200	3,74
2-9	0,00%	0	7,14%	2	35,71%	10	53,57%	15	3,57%	1	28	3,54
10-19	0,00%	0	0,00%	0	37,21%	16	55,81%	24	6,98%	3	43	3,70
≥20	0,00%	0	9,80%	5	27,45%	14	58,82%	30	3,92%	2	51	3,57
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese												
≤1	0,50%	1	6,00%	12	39,50%	79	44,00%	88	10,00%	20	200	3,57
2-9	0,00%	0	17,86%	5	42,86%	12	35,71%	10	3,57%	1	28	3,25
10-19	0,00%	0	4,65%	2	41,86%	18	48,84%	21	4,65%	2	43	3,53
≥20	1,96%	1	19,61%	10	29,41%	15	43,14%	22	5,88%	3	51	3,31
Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI/AFOL												
≤1	0,50%	1	4,50%	9	39,00%	78	44,50%	89	11,50%	23	200	3,62
2-9	0,00%	0	10,71%	3	39,29%	11	46,43%	13	3,57%	1	28	3,43
10-19	0,00%	0	0,00%	0	37,21%	16	58,14%	25	4,65%	2	43	3,67
≥20	1,96%	1	11,76%	6	33,33%	17	47,06%	24	5,88%	3	51	3,43
Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività												
≤1	0,50%	1	2,50%	5	34,00%	68	51,00%	102	12,00%	24	200	3,72
2-9	0,00%	0	7,14%	2	28,57%	8	57,14%	16	7,14%	2	28	3,64
10-19	0,00%	0	2,33%	1	25,58%	11	65,12%	28	6,98%	3	43	3,77
≥20	1,96%	1	9,80%	5	23,53%	12	50,98%	26	13,73%	7	51	3,65
Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo												
≤1	0,50%	1	3,00%	6	35,00%	70	49,00%	98	12,50%	25	200	3,70
2-9	0,00%	0	14,29%	4	25,00%	7	57,14%	16	3,57%	1	28	3,50
10-19	0,00%	0	6,98%	3	25,58%	11	62,79%	27	4,65%	2	43	3,65
≥20	1,96%	1	9,80%	5	27,45%	14	50,98%	26	9,80%	5	51	3,57

Fonte: Elaborazione dati survey

2. Questionario Survey

Piano di Empowerment CPI 1 e Piano di Coaching CPI 2 del Personale dei Centri per l'impiego della Regione Lombardia

La compilazione del seguente questionario, elaborato dal RTI IRS - COGEA su incarico di Regione Lombardia rientra nel processo di valutazione dei risultati conseguiti dal Piano di Empowerment CPI 1 e dal Piano di Coaching CPI 2.

Il questionario, rivolto a tutti coloro che, a vario titolo, hanno partecipato a tali interventi, propone di rilevare quali siano stati i miglioramenti e i possibili cambiamenti avvenuti o in corso, che ha potuto osservare dal punto di vista organizzativo e professionale, nel sistema dei CPI e nel suo ambito lavorativo, riconducibili agli interventi di Empowerment e Coaching.

Il questionario è completamente anonimo e le risposte fornite saranno trattate nel rispetto della normativa vigente sulla privacy, in forma anonima ed esclusivamente a fini statistici.

Per consentirci di effettuare la ricerca nel modo migliore, chiediamo di rispondere a tutte le domande.

Forse non sempre troverà tra le risposte indicate quella che corrisponde alla sua opinione o che sia pertinente rispetto al suo ruolo professionale, ma chiediamo ugualmente la disponibilità a rispondere, segnando la risposta che più si avvicina al suo punto di vista.

La compilazione del questionario ha, mediamente, una durata di 20 minuti e, se necessario, ci sarà la possibilità di interrompere la compilazione e riprenderla in un momento successivo.

Grazie per la collaborazione

SEZIONE 0

1. 0.1 – Indicare la Provincia di appartenenza (sede di lavoro)

- Provincia di Bergamo
- Provincia di Brescia
- Provincia di Como
- Provincia di Cremona
- Provincia di Lecco
- Provincia di Lodi
- Provincia di Mantova
- Città Metropolitana di Milano/AFOL
- Provincia di Monza Brianza/AFOL
- Provincia di Pavia
- Provincia di Sondrio
- Provincia di Varese

2. 0.1a– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Bergamo o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI ALBINO
- CPI BERGAMO
- CPI CLUSONE
- CPI RUMELLO DEL MONTE
- CPI LOVERE
- CPI PONTE SAN PIETRO
- CPI ROMANO DI LOMBARDIA
- CPI TRESORE BALNEARIO
- CPI TREVIGLIO
- CPI ZOGNO
- PROVINCIA DI BERGAMO

3. 0.1b– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Brescia o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI BRENO
- CPI BRESCIA
- CPI ISEO
- CPI LENO
- CPI ORZINUOVI
- CPI SALO'
- CPI SAREZZO
- CPI DESENZANO DEL GARDA
- PROVINCIA DI BRESCIA

4. 0.1c– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Como o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI CANTU'
- CPI APPIANO GENTILE
- CPI COMO
- CPI ERBA
- CPI MENAGGIO
- PROVINCIA DI COMO

5. 0.1d– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Cremona o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

CPI CASALMAGGIORE

- CPI CREMA
- CPI CREMONA
- CPI SORESINA
- PROVINCIA DI CREMONA

6. 0.1e– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Lecco o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI LECCO
- CPI MERATE
- PROVINCIA DI LECCO

7. 0.1f– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Lodi o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI LODI
- CPI CODOGNO
- PROVINCIA DI LODI

8. 0.1g– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Mantova o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI CASTIGLIONE DELLE STIVIERE
- CPI MANTOVA
- CPI OSTIGLIA
- CPI SUZZARA
- CPI VIADANA
- PROVINCIA DI MANTOVA

9. 0.1h– Indicare il CPI di appartenenza della Città Metropolitana di Milano o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Città Metropolitana di Milano. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI CORSICO
- CPI LEGNANO
- CPI MAGENTA
- CPI MELZO
- CPI MILANO
- CPI NORD MILANO CINISELLO BALSAMO
- CPI RHO
- CPI ROZZANO
- CPI SAN DONATO MILANESE
- CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

10. 0.1i– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Monza Brianza o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI MONZA
- CPI CESANO MADERNO
- CPI SEREGNO
- CPI VIMERCATE
- PROVINCIA DI MONZA BRIANZA

11. 0.1l– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Pavia o, in caso di impegno solo a livello provinciale,

la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI PAVIA
- CPI VIGEVANO
- CPI VOGHERA
- PROVINCIA DI PAVIA

12. 0.1m– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Sondrio o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI SONDRIO
- CPI BORMIO
- CPI CHIAVENNA
- CPI MORBEGNO
- CPI TIRANO
- PROVINCIA DI SONDRIO

13. 0.1n– Indicare il CPI di appartenenza della Provincia di Varese o, in caso di impegno solo a livello provinciale, la Provincia. *(È possibile indicare più risposte)*

- CPI BUSTO ARSIZIO
- CPI GALLARATE
- CPI LAVENO-MOMBELLO
- CPI SARONNO
- CPI TRADATE
- CPI VARESE
- CPI LUINO
- PROVINCIA DI VARESE

PARTECIPAZIONE AL PIANO DI EMPOWERMENT CPI 1 E AL PIANO DI COACHING CPI 2

14. 0.2 - A quale intervento ha partecipato?

- Piano di Empowerment CPI 1
- Piano di Coaching CPI 2
- Entrambi
- Non ho partecipato ad alcun intervento

15. 0.2a-Se no, per quale motivo?

- Non ero in forze nei CPI/AFOL/Provincia/Città Metropolitana
- Non è stata richiesta la mia partecipazione
- Pur invitato/a, ho scelto io di non partecipare o non ero in condizioni di partecipare

SEZIONE 01 – ANAGRAFICA

16. 0.1.1 – Indicare il genere

- M
- F

17. 0.1.2 - Indicare la propria età (anni compiuti)

18. 0.1.3 - Indicare l'ultimo titolo di studio conseguito

- Diploma di scuola media inferiore
- Qualifica o diploma di formazione professionale
- Diploma di istruzione superiore
- Titolo di formazione terziaria (Laurea, ITS, Dottorato)

SEZIONE 1 – BACKGROUND PROFESSIONALE E RUOLO AGITO

19. 1.1 - Indicare gli anni di servizio nel Sistema dei CPI/AFOL e/o nei servizi per il lavoro della PROVINCIA/CITTA' METROPOLITANA

20. 1.2 - Indicare la tipologia di contratto con riferimento alla **posizione di ingresso**. (È possibile indicare più risposte)

- Determinato
- Indeterminato
- Altra tipologia contrattuale
- Full time
- Part time

21. 1.3 - Indicare la qualifica funzionale del CCNL relativamente alla **posizione di ingresso**

- A
- B
- C
- D
- Dirigente

22. 1.4 - Indicare la **figura professionale di ingresso**

- Dirigente provinciale
- Coordinatore CPI provinciale
- Collaboratore coordinamento provinciale
- Responsabile CPI
- Operatore
- Altro (specificare)

23. 1.5 - Indicare gli anni di permanenza nella **figura professionale di ingresso**

24. 1.6 – Indicare da quanto tempo si è nella **figura professionale attuale**.

25. 1.7 - Indicare la tipologia di contratto della **posizione attuale**. (*È possibile indicare più risposte*)

- Determinato
- Indeterminato
- Altra tipologia contrattuale
- Full time
- Part time

26. 1.8 - Indicare l'attuale **qualifica funzionale del CCNL**

- A
- B
- C
- D
- Dirigente

27. 1.9 - Indicare la **figura professionale attuale**

- o Dirigente provinciale
- o Coordinatore CPI provinciale
- o Collaboratore coordinamento provinciale
- o Responsabile CPI
- o Operatore
- o Altro (specificare)

28. 1.10 - Indicare su quale di questi servizi agisce professionalmente. *(È possibile indicare più risposte)*

Coordinamento provinciale dei CPI	Gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti
Coordinamento e gestione del CPI	
Accoglienza e prima informazione	Predisposizione di graduatorie per l'avviamento a selezione presso la pubblica amministrazione
Did, Profilazione e aggiornamento della Scheda Anagrafica professionale	
Orientamento di base	Promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile
Patto di servizio personalizzato	
Orientamento specialistico	Collocamento mirato
Supporto all'inserimento o reinserimento lavorativo	Presa in carico integrata per soggetti in condizione di vulnerabilità
Supporto all'inserimento o reinserimento lavorativo (assegno di ricollocazione)	Supporto all'autoimpiego
Avviamento a formazione	Accoglienza e informazione a favore delle imprese
Gestione di incentivi alla mobilità territoriale	Incontro Domanda/Offerta a favore delle imprese
	Attivazione dei tirocini a favore delle imprese
	Collocamento mirato a favore delle imprese

29. 1.11 - Come ha acquisito le competenze per svolgere il suo ruolo? (*È possibile indicare più risposte*)

- In Autonomia
- Grazie al Piano di Empowerment
- Grazie al Piano di Coaching
- Grazie ad altre attività formative specifiche
- Grazie ad altre attività di affiancamento specifiche

SEZIONE 2 - MODIFICHE ORGANIZZATIVE E DELLA GOVERNANCE DEI CPI

30. 2.1 - Indichi il grado di cambiamento che ha osservato nel sistema del CPI, in seguito al Piano di Empowerment CPI 1 e al Piano di Coaching CPI 2, con riferimento a:

	Insufficiente	Appena sufficiente	Accettabile	Buono	Ottimo/ Eccellente
Capacità gestionali e attuative dei CPI nell'erogazione dei servizi di politiche attive del lavoro (Garanzia Giovani, apprendistato, tirocini, RdC, certificazione competenze)					
Capacità nella gestione delle procedure giuridiche e normative (accesso agli atti, stato occupazionale, permessi di soggiorno)					
Riorganizzazione interna dei CPI (riassetto organizzativo dei CPI in relazione alla disponibilità di personale, sedi e mercato del lavoro locale)					
Servizio di preselezione e matching domanda offerta (in particolare nella costruzione di reti esterne con il rafforzamento dei contatti con le imprese)					
Collaborazione pubblico privato/reti territoriali					
Utilizzo dei sistemi informativi a disposizione dei CPI					
Servizio di orientamento, in particolare quello riferito al circuito istruzione (target in uscita dai di istruzione a tutti i livelli)					
Servizi dedicati alle transizioni e all'inserimento lavorativo					
Servizio di avviamento alla formazione					
Servizio di assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo					
Attitudine degli operatori ad instaurare una relazione efficace con l'utenza					
Gestione delle procedure di selezione e graduatorie (assunzioni nella PA e categorie disabili)					
Standardizzazione delle pratiche e delle procedure su tutto il territorio lombardo					

	Insufficiente	Appena sufficiente	Accettabile	Buono	Ottimo/ Eccellente
Potenziamento delle competenze e dell'operatività del coordinatore e dei suoi collaboratori					
Prestazioni dei CPI e delle AFOL in linea con i contenuti dei LEP					
Competenze di coaching dei coordinatori e collaboratori sui Responsabili e operatori dei CPI					
Esercizio del Diversity Management nel sistema dei CPI					

SEZIONE 3 – APPLICAZIONE SUL LAVORO DELLE COMPETENZE

Le vengono di seguito proposte delle affermazioni e lei dovrà indicare il suo grado di accordo o disaccordo. Si consideri che l'oggetto delle domande riguarda l'intero ciclo del Piano di Empowerment CPI 1 e Piano di Coaching CPI 2 anche ove citato come "intervento", "attività" o "percorso formativo".

31. 3.1 - Percezione della validità dei contenuti del Piano di Empowerment CPI 1 e del Piano di Coaching CPI 2. Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Ciò che è stato insegnato durante gli interventi (Piano di Empowerment CPI 1 e/o Piano di Coaching CPI 2) corrisponde in maniera fedele a quanto richiede il mio lavoro					
Le situazioni riprodotte nell'intervento sono molto simili a quelle che vivo nel mio contesto di lavoro					

32. 3.2 - **Progettazione e accompagnamento.** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Le attività e le esercitazioni utilizzate dagli esperti mi hanno aiutato a capire come trasferire i miei apprendimenti sul lavoro					
Chi ha tenuto le attività di formazione e di coaching era consapevole di come avrei utilizzato i miei apprendimenti nel lavoro					
I formatori/esperti hanno utilizzato molti esempi che mi hanno aiutato a capire come utilizzare i miei apprendimenti nel lavoro					
Il modo in cui i formatori/esperti hanno presentato i contenuti proposti mi ha reso più fiduciosa/o sulle mie possibilità di applicarli al lavoro					

33. 3.3 - **Opportunità di utilizzo.** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Ho l'opportunità di sperimentare questa formazione nel mio lavoro					
Sono in possesso e/o mi sono state messe a disposizione le risorse necessarie (strumentali) per utilizzare i miei nuovi apprendimenti dopo l'intervento del Piano di Empowerment CPI 1 e del Piano di Coaching CPI 2					

34. 3.4 - **Aspettativa sul cambiamento della performance** (fattore generale).

Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
La mia prestazione lavorativa migliora quando utilizzo i nuovi apprendimenti					
La formazione/coaching mi ha aiutato ad ottenere risultati migliori nel mio lavoro					

SEZIONE 3 – APPLICAZIONE SUL LAVORO DELLE COMPETENZE APPRESE

Le vengono di seguito proposte delle affermazioni e lei dovrà indicare il suo grado di accordo o disaccordo

35. 3.5 - **Preparazione partecipanti.** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Gli esiti del percorso formativo mi erano chiari fin dall'inizio					
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come avrebbe influito sul mio modo di lavorare					
Prima dell'inizio del percorso formativo avevo chiaro come si sarebbe inserito nel mio piano di sviluppo professionale					

36. 3.6 - **Motivazione al trasferimento.** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Sono convinto/a che la mia partecipazione al Piano di Empowerment CPI 1 e/o al Piano di Coaching CPI 2 abbia aumentato la qualità del mio lavoro					
Conclusa l'attività formativa/di coaching ho sentito subito la voglia di mettere in pratica ciò che ho appreso					
Penso che questa formazione mi abbia aiutato a svolgere meglio il mio lavoro					

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Sono entusiasta quando penso di poter applicare nel lavoro ciò che ho appreso durante questa attività di formazione/di coaching					

37. 3.7 - **Capacità personale al trasferimento.** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Il mio carico di lavoro quotidiano mi garantisce il tempo necessario per sperimentare i nuovi apprendimenti acquisiti con la formazione/coaching					
Nell'organizzazione generale della mia attività trovo del tempo per modificare le mie modalità di lavoro usuali, sulla base di ciò che ho imparato con questa formazione/coaching					
Qualcuno dovrà modificare l'organizzazione delle mie attività prima che io possa essere in grado di applicare i nuovi apprendimenti acquisiti con questa formazione/coaching					
Vorrei trovare il tempo per applicare correttamente nel mio lavoro le cose nuove che ho appreso					

38. 3.8 - **Autoefficacia sulla prestazione.** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Sono fiduciosa/o nella mia capacità di utilizzare i nuovi apprendimenti					

nel mio contesto di lavoro					
Sono sicura/o di poter superare gli eventuali ostacoli sul lavoro che mi potrebbero impedire di utilizzare i nuovi apprendimenti					
Al lavoro mi sento molto a mio agio nell'utilizzare ciò che ho appreso durante la formazione, anche quando affronto situazioni difficili e stancanti					

SEZIONE 3 – APPLICAZIONE SUL LAVORO DELLE COMPETENZE APPRESE

Le vengono di seguito proposte delle affermazioni e lei dovrà indicare il suo grado di accordo o disaccordo

39. 3.9 - **Appoggio dei pari.** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
I miei colleghi apprezzano il modo in cui utilizzo i nuovi apprendimenti conseguiti con questa formazione					
I miei colleghi mi incoraggiano a usare i nuovi apprendimenti					
Al lavoro i miei colleghi si aspettano da me l'utilizzo di ciò che ho appreso con questa formazione					
I miei colleghi sono pazienti con me quando sperimento ciò che ho appreso con questa formazione					

40. 3.10 - **Supporto dei responsabili.** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Incontro spesso il mio superiore per discutere dei problemi che potrei avere nell'applicare ciò che ho appreso con questa formazione					

Il mio superiore mi convoca per discutere su come mettere in pratica quanto appreso con questa formazione					
Il mio superiore dimostra interesse su ciò che ho appreso con questa formazione					
Il mio superiore ha stabilito per me degli obiettivi che mi incoraggiano ad applicare nel mio lavoro i nuovi apprendimenti					
Il mio superiore mi dice che sto facendo un buon lavoro quando applico ciò che ho appreso in questa formazione					
Il mio superiore mi aiuta a stabilire obiettivi realistici basati su ciò che ho imparato in questa formazione					

41. 3.11 - **Opportunità di utilizzo.** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
Ci sono risorse umane sufficienti per consentirmi di utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione					
È difficile ottenere materiali e/o forniture di cui ho bisogno per utilizzare gli apprendimenti acquisiti con la formazione					

* 42. 3.12 - **Resistenza / apertura al cambiamento (fattore generale).** Indicare il grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle seguenti affermazioni:

	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Neutrale	Abbastanza d'accordo	In accordo
I colleghi del mio gruppo di lavoro preferiscono generalmente usare strumenti e metodi già esistenti, piuttosto che usare i nuovi appresi con la formazione					
I colleghi più anziani guardano con diffidenza chi utilizza nuovi strumenti e metodi appresi con la formazione					
I miei colleghi sono aperti al cambiamento rispetto ai modi in cui svolgono il loro lavoro					
I miei colleghi non sono disposti ad impegnarsi per cambiare le modalità con cui svolgono il loro lavoro					
Il mio gruppo di lavoro è resistente a sperimentare nuove modalità di lavoro					

SEZIONE 4 – RISULTATI DEL PIANO DI EMPOWERMENT CPI 1 E DEL PIANO DI COACHING CPI 2

43. 4.1 - Il piano di Empowerment CPI 1 e/o il Piano di Coaching CPI 2 a cui ha partecipato aveva come finalità quello di qualificare il Sistema professionale e di accrescere le competenze degli operatori. A suo libero giudizio tale finalità è stata raggiunta?

- Sì
- Sì parzialmente
- No

44. 4.1a Motivi perché a suo giudizio i risultati previsti sono stati parzialmente raggiunti

45. 4.1b Motivi perché a suo giudizio i risultati previsti non sono stati raggiunti

46. 4.1c - Quali risultati tangibili ha riscontrato rispetto ai possibili risultati indicati? Indichi l'**incidenza del Piano di Empowerment CPI 1 e del Piano di Coaching CPI 2 sul miglioramento e/o cambiamento** del Sistema professionale e delle competenze.

	Per nulla incidente	Poco incidente	Neutrale	Abbastanza incidente	Molto incidente
Disponibilità di nuove competenze finalizzate all'avvio di nuovi servizi					
Disponibilità di maggiori competenze finalizzate al rafforzamento dei servizi già esistenti					
Il CPI/AFOL ci ha guadagnato in termini di qualificazione del personale, il personale è più competente					
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati all'utenza					
Miglioramento delle competenze rispetto ai servizi erogati alle imprese					
Miglioramento delle competenze nella gestione e nel supporto agli operatori del CPI da parte del Responsabile del CPI/AFOL					
Maggiore collaborazione e interscambio fra colleghi nell'esercizio delle attività					
Maggiore motivazione degli operatori nello svolgimento delle loro funzioni di ruolo					