



IRPET Istituto Regionale
Programmazione
Economica
della Toscana

La formazione professionale in Toscana



Regione Toscana



Firenze, 2015

RICONOSCIMENTI

Il Rapporto, a cura di Nicola Sciclone, è stato svolto da Elena Cappellini, Silvia Duranti, Natalia Faraoni, Sergio Pacini e Valentina Patacchini.

Hanno partecipato alla elaborazione dei dati: Tommaso Ferraresi, Leonardo Ghezzi, Donatella Marinari, Letizia Ravagli, Stefano Rosignoli.

L'indagine campionaria presentata nel Cap. 3 è stata condotta da Numeria. Hanno collaborato al piano di campionamento per l'indagine Giulio Ghellini, Laura Neri e Gianni Betti (Università degli Studi di Siena).

L'analisi delle metodologie alternative per il rating degli operatori presentata nel Capitolo 5 è stata svolta in collaborazione con Carla Rampichini.

Editing a cura di Elena Zangheri.

Indice

PREMESSA 5

Parte 1

IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE 2007-2013: CARATTERISTICHE ED ESITI

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | | |
| | FORMAZIONE PROFESSIONALE IN TOSCANA: LO STATO DELL'ARTE | 7 |
| 1.1 | La dimensione del settore | 7 |
| 1.2 | Sui beneficiari | 9 |
| 1.3 | La tipologia dei corsi finanziati | 10 |
| 1.4 | Il costo per allievo e orario della formazione professionale | 11 |
| 1.5 | Gli operatori della formazione professionale per disoccupati | 12 |
| 1.6 | Natura dei corsi finanziati fra contenuti vocazionali e non vocazionali | 14 |
| 1.7 | I corsi finanziati: match o mismatch? | 17 |
| 1.8 | Gli esiti occupazionali | 22 |

Parte 2

I FABBISOGNI FORMATIVI

| | | |
|-----|---|----|
| 2. | | |
| | CONOSCERE I FABBISOGNI PROFESSIONALI: TENDENZE DI LUNGO PERIODO E TRASFORMAZIONI RECENTI | 25 |
| 2.1 | Premessa | 25 |
| 2.2 | Le tendenze di lungo periodo | 26 |
| 2.3 | La domanda espressa di professioni | 28 |
| 3. | | |
| | ANTICIPARE I FABBISOGNI: I RISULTATI DELL'INDAGINE SULLE IMPRESE DINAMICHE TOSCANE | 33 |
| 3.1 | Obiettivi dell'indagine e scelte metodologiche | 33 |
| 3.2 | Il profilo delle imprese dinamiche | 34 |
| 3.3 | Le figure professionali strategiche | 36 |
| 3.4 | I rapporti delle imprese dinamiche con il mondo dell'istruzione | 42 |
| 3.5 | Il coinvolgimento delle imprese nelle esperienze di formazione | 43 |
| 3.6 | In sintesi | 46 |

Parte 3

UN NUOVO MODELLO DI FORMAZIONE PROFESSIONALE PER LA TOSCANA

| | | |
|-----|---|----|
| 4. | | |
| | LE FILIERE STRATEGICHE NELLA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE | |
| 4.1 | La metodologia: le dimensioni che definiscono la strategicità delle filiere | 49 |
| 4.2 | La metodologia: l'algoritmo di calcolo | 52 |
| 4.3 | I risultati: le filiere strategiche | 53 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5. | | |
| | LA GOVERNANCE DEGLI OPERATORI DELLA FORMAZIONE PER DISOCCUPATI | 55 |
| 5.1 | Obiettivi e struttura del modello di rating | 55 |
| 5.2 | La profilazione dell'utenza | 56 |
| 5.3 | Una misura di performance netta degli operatori della formazione | 57 |
| 5.4 | L'individuazione degli operatori con performance migliori, medie e peggiori | 59 |
| 5.5 | La nuova assegnazione delle risorse | 61 |

Allegato A

| | | |
|--|---|-----------|
| | IL MODELLO DI REGRESSIONE STIMATO PER LA STIMA DELLA PERFORMANCE NETTA DEGLI OPERATORI | 63 |
|--|---|-----------|

Allegato B

| | | |
|--|---|-----------|
| | GRADUATORIE COMPLETE SECONDO METODOLOGIE ALTERNATIVE | 65 |
|--|---|-----------|

PREMESSA

Le politiche per il lavoro si distinguono tradizionalmente in due categorie: le politiche c.d. passive, volte a mitigare il disagio sociale derivante dalla disoccupazione (sussidi di disoccupazione, ammortizzatori sociali, pre-pensionamento) e le c.d. politiche attive, che incidono direttamente sulle opportunità occupazionali degli individui. Queste ultime includono le politiche per la formazione professionale, che rivestono un ruolo molto rilevante nel favorire l'incontro fra domanda ed offerta nel mercato del lavoro.

Per questo motivo Regione Toscana ha commissionato ad IRPET il compito di svolgere una radiografia della formazione professionale, con l'obiettivo di raccogliere le informazioni necessarie a programmare un'offerta formativa funzionale alle esigenze di sviluppo dei territori della Toscana.

Il Rapporto è diviso in tre parti.

Nella prima si analizzano le principali caratteristiche della formazione professionale (utenti, natura e costo dei corsi, esiti occupazionali, coerenza dell'offerta con la struttura produttiva dei sistemi locali), avendo a riferimento il ciclo di programmazione 2007-2013¹.

Nella seconda parte si illustra la domanda espressa e potenziale di formazione, per filiere, settori, territori, al fine di impostare una programmazione coerente con le esigenze di sviluppo della nostra regione. In particolare saranno analizzate due tipologie di informazioni: quelle che utilizzano le comunicazioni obbligatorie che i datori di lavoro fanno presso i Centri per l'impiego e quelle ricavate da una apposita indagine sui fabbisogni formativi, condotta su un campione rappresentativo di imprese dinamiche toscane.

Nella terza parte, infine, sono presentate le coordinate generali di uno strumento di programmazione messo a punto per Regione Toscana e che può essere impiegato per la distribuzione delle risorse della formazione professionale fra le filiere produttive del sistema regionale.

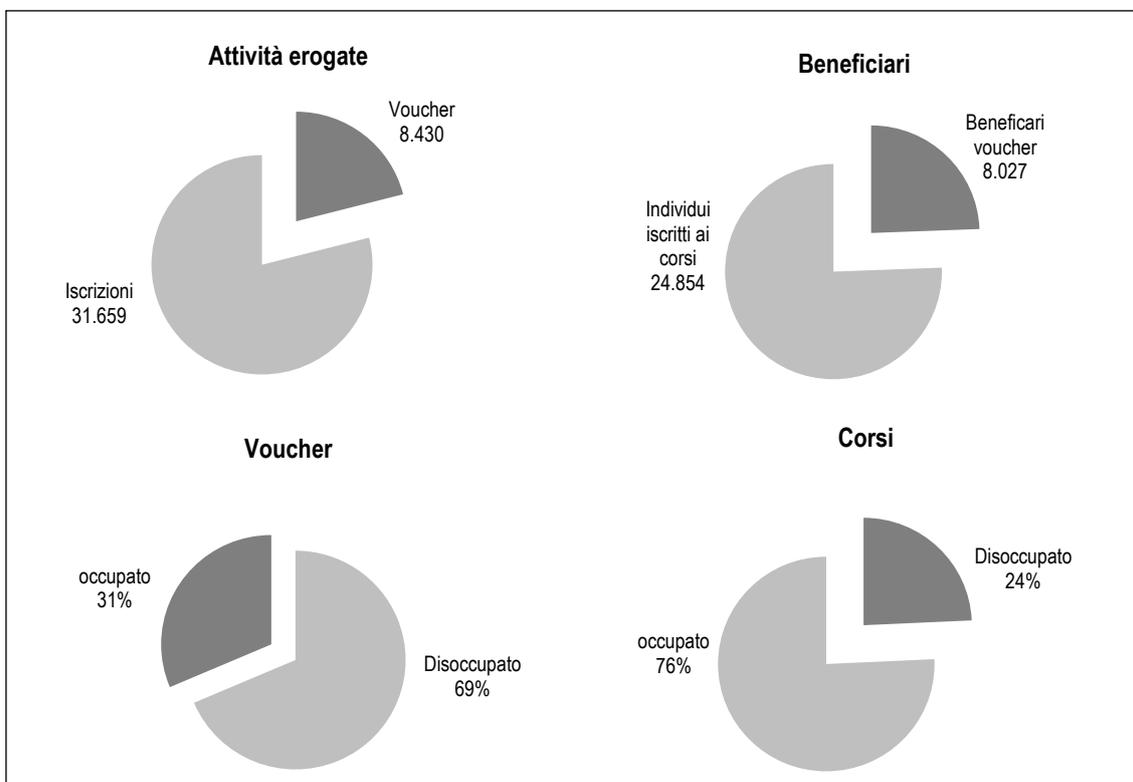
¹ L'archivio della FP è alimentato da dati amministrativi che le province trasmettono a Regione Toscana. L'utilizzo del data base richiede una preliminare ma imponente pulizia dei dati, spesso replicati o di incerta natura, in particolare quelli relativi ai voucher. Una parte significativa del lavoro è stata quindi dedicata alla costruzione, dai dati di partenza, di un archivio affidabile per analisi statistiche. Le elaborazioni svolte risentono tuttavia ancora di un certo "rumore di fondo", che sarà impossibile eliminare fino a quando non saranno alimentate procedure standard e di controllo nella implementazione all'origine dei dati.

1. FORMAZIONE PROFESSIONALE IN TOSCANA: LO STATO DELL'ARTE

1.1 La dimensione del settore

Le attività di formazione professionale finanziate da Regione Toscana sono mediamente ogni anno circa 41mila. Di queste il 79% sono erogate sotto forma di corsi, mentre il 21% sotto forma di voucher. Questi ultimi sono prevalentemente destinati ai disoccupati, mentre i corsi sono in maggioranza frequentati da occupati.

Grafico 1.1
LE ATTIVITÀ E I BENEFICIARI. MEDIA ANNUA 2009-2013



I beneficiari delle prestazioni formative, in quanto sono possibili più iscrizioni e voucher a persona, sono in media ogni anno circa 33mila. Tanti o pochi?

Un termine di paragone può essere rappresentato dalla domanda potenziale: gli occupati, nel caso della formazione continua, e le persone in cerca di primo impiego o di reimpiego, nel caso della formazione iniziale e per il lavoro.

Nel primo caso, i circa 24mila utenti annuali della formazione continua rappresentano meno del 2% della occupazione regionale (pari a circa 1,5 ml. di occupati). Le attività di formazione iniziale e per il

reimpiego, dedicate invece a soggetti in cerca di lavoro, coinvolgono ogni anno mediamente 15.700 utenti, una porzione più elevata ma comunque limitata della domanda potenziale: tra l'8% e il 13% per cento, a seconda delle fonti statistiche² e del metodo di stima utilizzato.

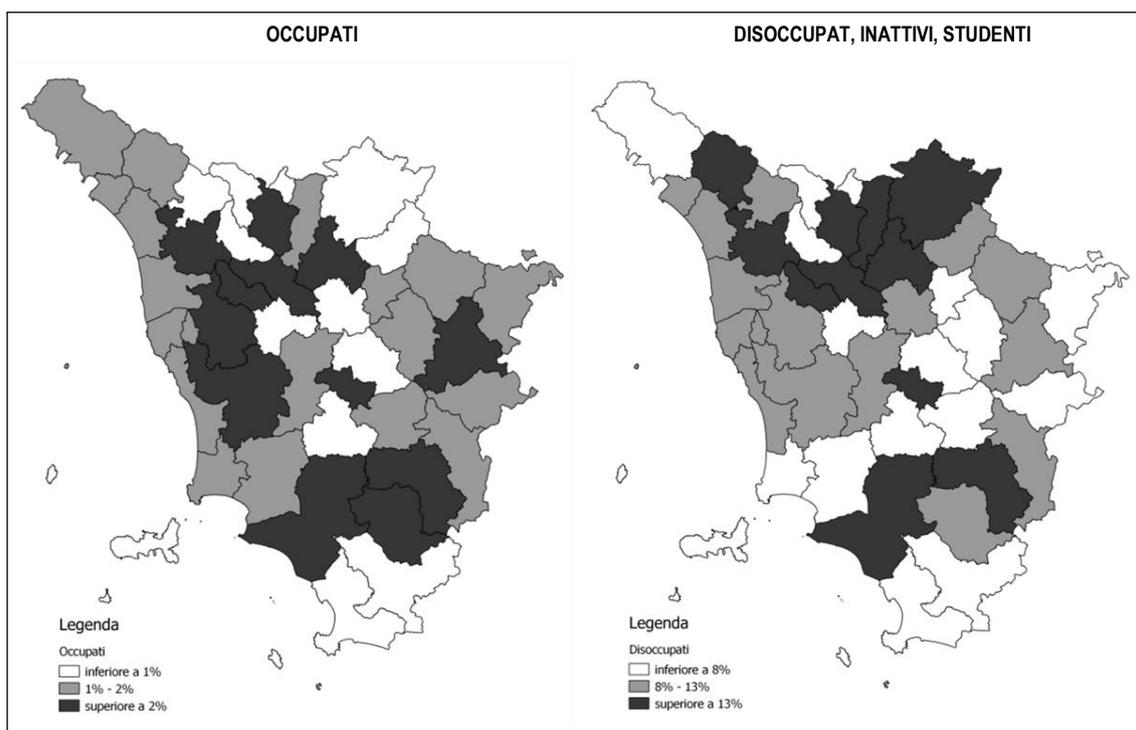
Tabella 1.2
TASSO DI COPERTURA DELLA FORMAZIONE PER DISOCCUPATI SECONDO MISURE ALTERNATIVE. 2009-13

| | Elaborazioni Irpet su dati RTFL Istat | Elaborazioni Irpet su dati amministrativi dei CPI |
|---------------------|---------------------------------------|---|
| Domanda potenziale | 189.000 | 122.341 |
| Domanda soddisfatta | 15.722 | 15.722 |
| Tasso di copertura | 8% | 13% |

Nota: La domanda soddisfatta include sia la formazione per disoccupati che per studenti o inattivi

A ciò si aggiunge una non uniforme distribuzione delle opportunità formative sul territorio. A fronte di pochi Sistemi Economici Locali che soddisfano più del 13% della domanda potenziale di formazione per l'inserimento³, ve ne sono in cui l'offerta mostra maggiori carenze in termini di copertura della domanda potenziale. Essendo questi Sistemi Economici territorialmente concentrati in alcune aree della regione, emerge quindi un problema nell'equità di accesso dei disoccupati alla formazione professionale, che sottolinea la necessità di un governo dall'alto della formazione professionale.

Figura 1.3
TASSO DI COPERTURA TERRITORIALE



² Elaborazioni da Rilevazione Trimestrale Forze Lavoro di Istat o dai flussi delle Comunicazioni Obbligatorie o da un mix di entrambe le fonti

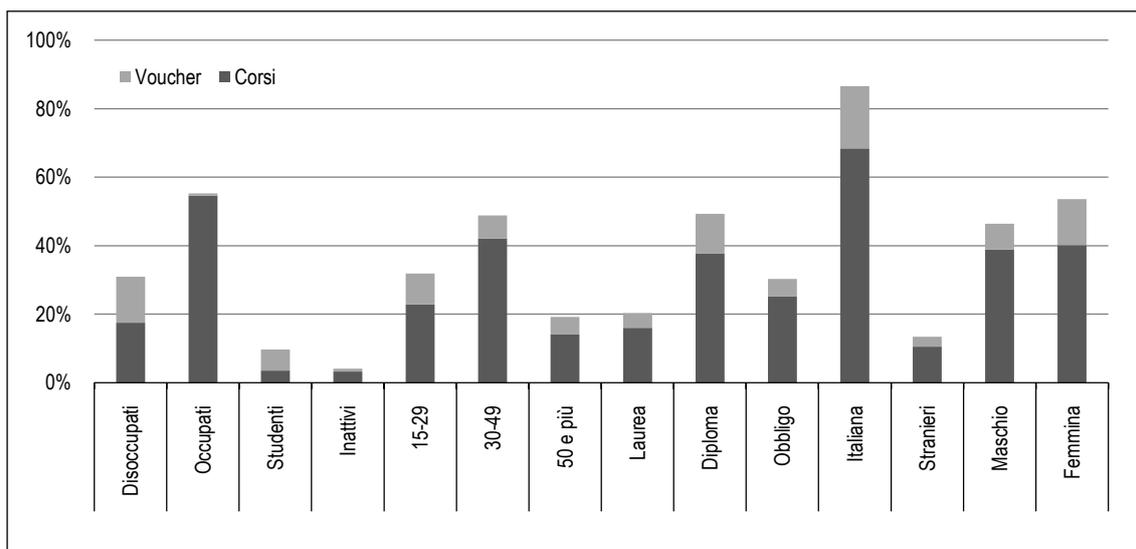
³ Include la formazione per disoccupati, studenti e inattivi.

1.2 Sui beneficiari

La formazione professionale si rivolge prevalentemente agli occupati. E meno ai disoccupati. Fra le due tipologie di utenza il rapporto nelle iscrizioni è di 1 disoccupato ogni 2 occupati. Rapporto che diventa di 1 a 3, se il confronto è limitato ai corsi, voucher quindi esclusi.

Quasi il 50% di chi frequenta un corso di formazione professionale ha una età compresa fra i 30 e 49 anni. Ma la formazione professionale si rivolge molto anche ai giovani: tra i formati uno su tre ha meno di 30 anni, una percentuale ben più elevata di quella che si riscontra nella popolazione toscana.

Grafico 1.4
I BENEFICIARI 2009-2013



Per sintetizzare le caratteristiche degli utenti della formazione professionale, col fine di programmare l'offerta formativa sulla base delle reali esigenze dei corsisti, si è predisposto uno strumento per la profilazione dell'utenza sulla base della distanza dal mercato del lavoro.

L'idea alla base delle metodologie di *profiling* è che i fabbisogni formativi di un individuo varino a seconda del suo livello di occupabilità, influenzato da caratteristiche individuali ma soprattutto dalla durata del periodo di non occupazione. I punteggi, riportati nella tabella successiva, sono stati assegnati sulla base dei risultati di un'analisi di regressione logistica (v. cap. 5 per la metodologia di stima).

Tabella 1.5
PUNTEGGI PER LA PROFILAZIONE DELL'UTENZA

| Classe di età | Genere | Studio | In cerca di prima occupazione | Disoccupato meno di 12 mesi | Disoccupato oltre 12 mesi |
|---------------|--------|------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Under 29 | M | obbligo | 0,47 | 0,59 | 0,45 |
| | | diploma o laurea | 0,46 | 0,74 | 0,54 |
| | F | obbligo | 0,39 | 0,52 | 0,38 |
| | | diploma o laurea | 0,46 | 0,74 | 0,52 |
| 30-49 | M | obbligo | 0,31 | 0,55 | 0,44 |
| | | diploma o laurea | 0,26 | 0,68 | 0,49 |
| | F | obbligo | 0,25 | 0,54 | 0,41 |
| | | diploma o laurea | 0,21 | 0,68 | 0,42 |
| 50+ | M | obbligo | 0,16 | 0,38 | 0,26 |
| | | diploma o laurea | 0,13 | 0,51 | 0,37 |
| | F | obbligo | 0,19 | 0,44 | 0,33 |
| | | diploma o laurea | 0,07 | 0,54 | 0,23 |

Assegnando ad ogni potenziale utente delle formazione professionale un punteggio identificativo sul suo grado di fabbisogno formativo, è stato possibile suddividere l'utenza in fasce di aiuto a cui possono corrispondere tipologie di corso e risorse finanziarie differenti.

Tabella 1.6
UTENTI DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE, PER FASCIA DI AIUTO

| Fascia di aiuto | Totale obs | Media | Min | Max | Individuo tipo | Punteggio |
|-----------------|------------|-------|------|------|---|-----------|
| Bassa | 25% | 0,69 | 0,55 | 0,74 | GIOVANE PRECARIO Uomo under30 qualificato disoccupato da meno di 12 mesi | 0,68 |
| Medio-bassa | 25% | 0,51 | 0,47 | 0,54 | EARLY SCHOOL LEAVER Maschio under 30 con obbligo in cerca di prima occupazione | 0,47 |
| Medio-alta | 24% | 0,44 | 0,41 | 0,46 | DONNA IN REINSERIMENTO Donna in età centrale, qualificata disoccupata da oltre 12 mesi | 0,42 |
| Alta | 27% | 0,30 | 0,07 | 0,39 | DONNA Matura OVER50 Donna over50 con obbligo e disoccupata da oltre 12 mesi | 0,33 |

1.3 La tipologia dei corsi finanziati

La prevalenza di occupati fra i formati caratterizza anche la tipologia dei corsi. Se ne possono distinguere quattro fattispecie prevalenti: *leggeri* (se il contenuto di ore è basso, indipendentemente dalla durata), *diluiti* (poche ore alla settimana, per molte settimane); *intensivi* (molte ore alla settimana, per poche settimane); *strutturati* (molte ore alla settimana per molte settimane)⁴.

Le ultime due fattispecie sommano il 9% degli allievi, mentre le prime due il 68%⁵ (di cui il 50% i corsi leggeri). D'altra parte 3 occupati ogni 10 (29%) frequentano corsi legati all'adempimento di obblighi normativi, necessari per lo svolgimento dell'attività lavorativa o al rispetto delle leggi sulla sicurezza.

Fra i disoccupati i corsi leggeri sono una quota non trascurabile, pari al 29%. Se ad essi sommiamo i corsi diluiti si arriva a quota 41%: una percentuale superiore ai corsi intensivi e strutturati (25%) che, come vedremo, sono quelli che garantiscono gli esiti occupazionali migliori.

⁴ La classificazione è stata creata incrociando l'informazione sulle ore complessive con quella relativa alle ore settimanali. Nel dettaglio, la classificazione raggruppa i corsi secondo i criteri seguenti:

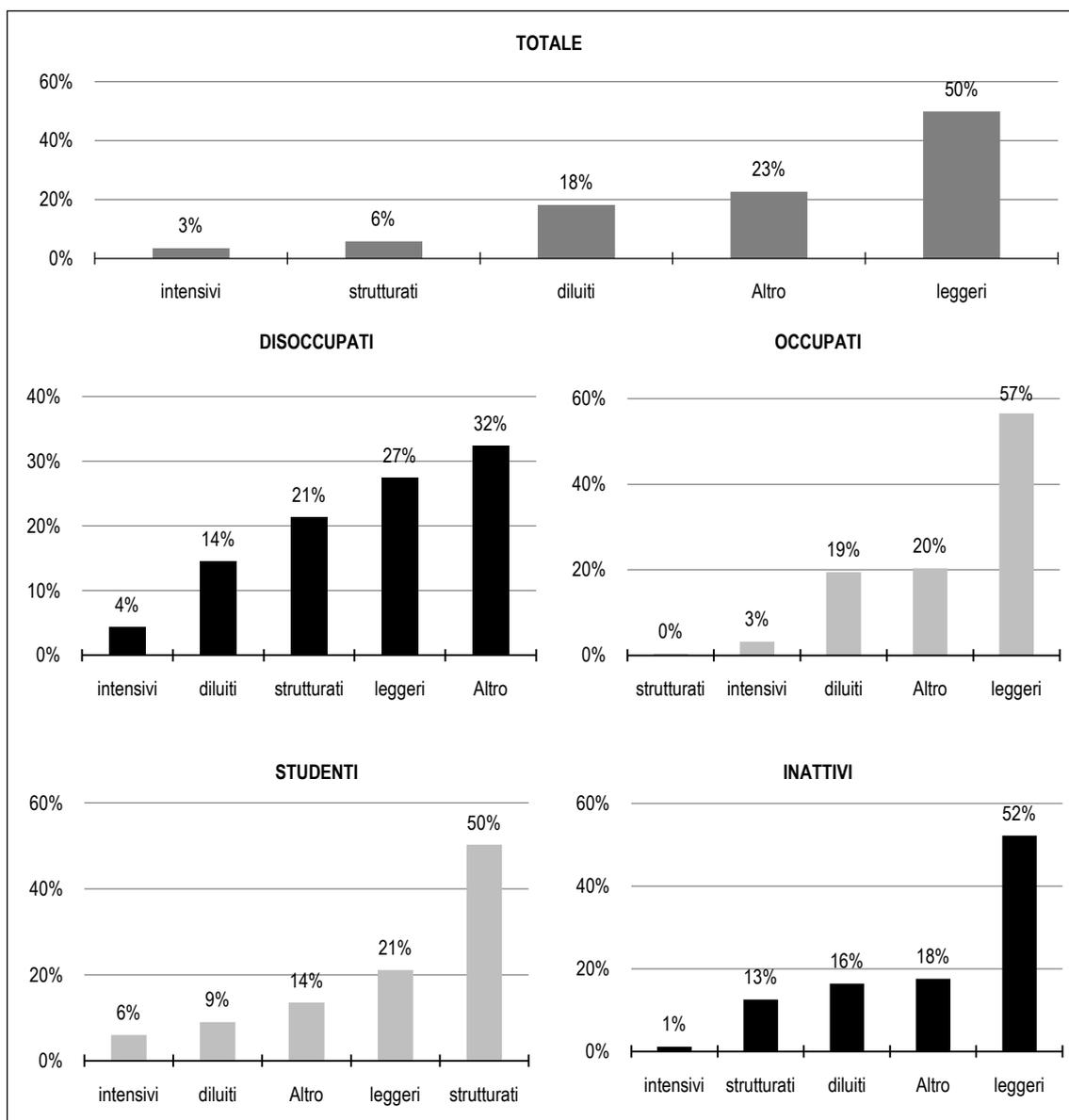
- Corsi leggeri: meno di 30 ore, indipendente dalle ore per settimana,
- Corsi strutturati: oltre 600 ore distribuite in oltre 11 ore a settimana,
- Corsi diluiti:
 - Oltre 30 ore complessive distribuite in meno di 4 ore a settimana,
 - Oltre 200 ore complessive distribuite in meno di 10 ore a settimana,
- Corsi intensivi:
 - tra le 31 e le 100 ore a settimana distribuite in oltre 11 ore a settimana.

- Altri: per differenza rispetto agli altri, rappresentano i corsi con una combinazione equilibrata di ore complessive e ore settimanali.

Esiste poi un 10% di corsi che, per mancanza di una o entrambe le informazioni rilevanti per costruire la classificazione (durata nel tempo e ore previste), non sono stati ricondotti a classificazione.

⁵ Esiste quindi un 23% di corsi -definiti altri- che per durata ed ammontare di ore si collocano in una posizione intermedia fra le quattro fattispecie elencate

Grafico 1.7
CORSI PER TIPOLOGIA E UTENZA



1.4 Il costo per allievo e orario della formazione professionale

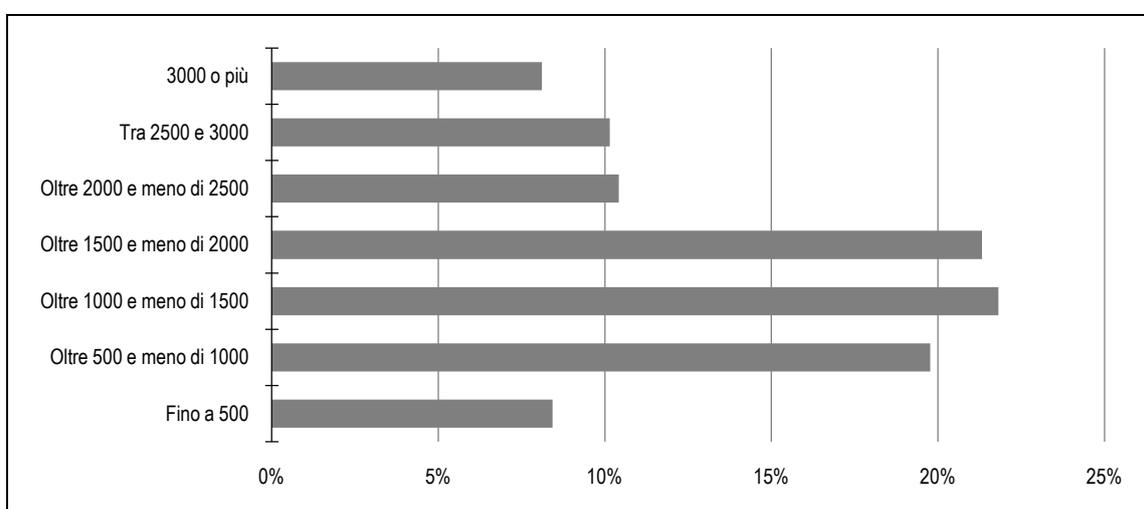
Il valore medio di un voucher è di circa mille e 600 euro, mentre il costo medio di un corso è poco più di mille euro. La cifra sale però a poco più di 2 mila euro se l'utenza è quella dei disoccupati, che frequentano corsi a maggiore intensità di ore. In termini di ore pro capite, il costo maggiore è però per i corsi a favore degli occupati: 23 euro l'ora. Come termine di paragone, il costo orario per allievo nel ciclo scolastico secondario è, dato Miur, di 6,5 euro l'ora.

Tale differenza dipende, ovviamente, dal maggior numero di studenti per classi che si hanno nel ciclo scolastico, ma anche dal più alto costo orario dei corsi di formazione professionale.

Tabella 1.8
COSTO DI UN CORSO DI FORMAZIONE PROFESSIONALE, PER TIPOLOGIA DI CORSO E DI UTENZA

| | Costo pro capite | Costo orario pro capite |
|--------------------------|------------------|-------------------------|
| TIPOLOGIA ALLIEVI | | |
| Disoccupati | 2.316 | 13 |
| Inattivi | 1.510 | 11 |
| Occupati | 779 | 23 |
| Studenti | 3.746 | 9 |
| TIPOLOGIA CORSI | | |
| Strutturati | 5.086 | 6 |
| Diluiti | 1.579 | 20 |
| Leggeri | 320 | 23 |
| Intensivi | 1.398 | 24 |
| TOTALE | 1.151 | 21 |

Tabella 1.9
VOUCHER PER IMPORTO

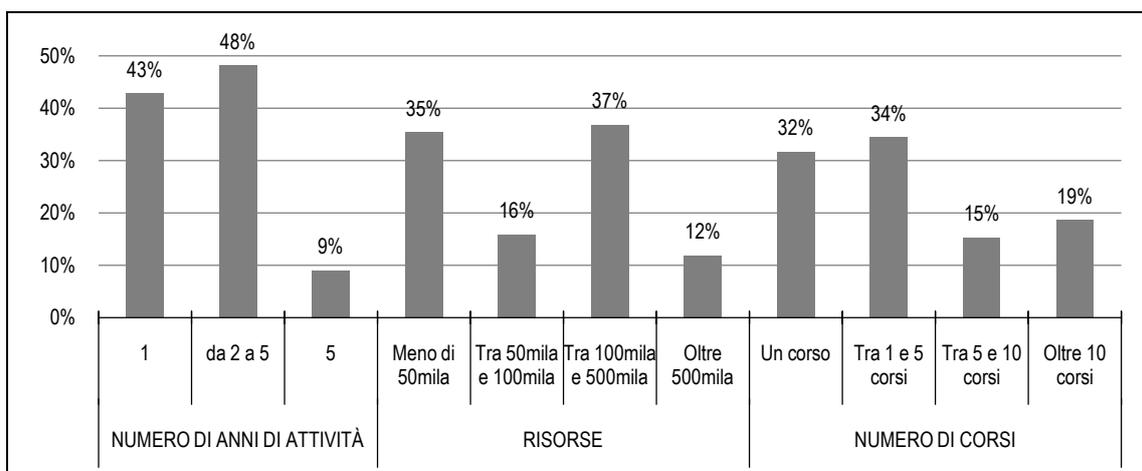


1.5 Gli operatori della formazione professionale per disoccupati⁶

Sono 354 le agenzie formative che nel periodo 2009-2013 hanno erogato corsi di formazione finanziati per i disoccupati. Alcune di queste (il 43% del totale) si configurano tuttavia come delle meteore nel panorama regionale della formazione finanziata, poiché hanno beneficiato di finanziamenti solo in uno dei cinque anni centrali della programmazione; all'estremo opposto si trova un nucleo ristretto di agenzie formative (pari al 9% del totale) attivo in tutti cinque anni. Anche la quantità di risorse finanziarie ricevute dalle agenzie è molto differenziata e solo un 12% del totale ha organizzato corsi per un importo complessivo superiore ai 500mila euro. Nel complesso, la metà delle risorse finanziarie stanziata per la formazione ai disoccupati si è concentrata su sole 42 agenzie formative.

⁶ L'attenzione è qui ristretta ai soli corsi di formazione per disoccupati perché le attività formative destinate agli occupati vedono spesso come ente erogatore la stessa azienda che li impiega.

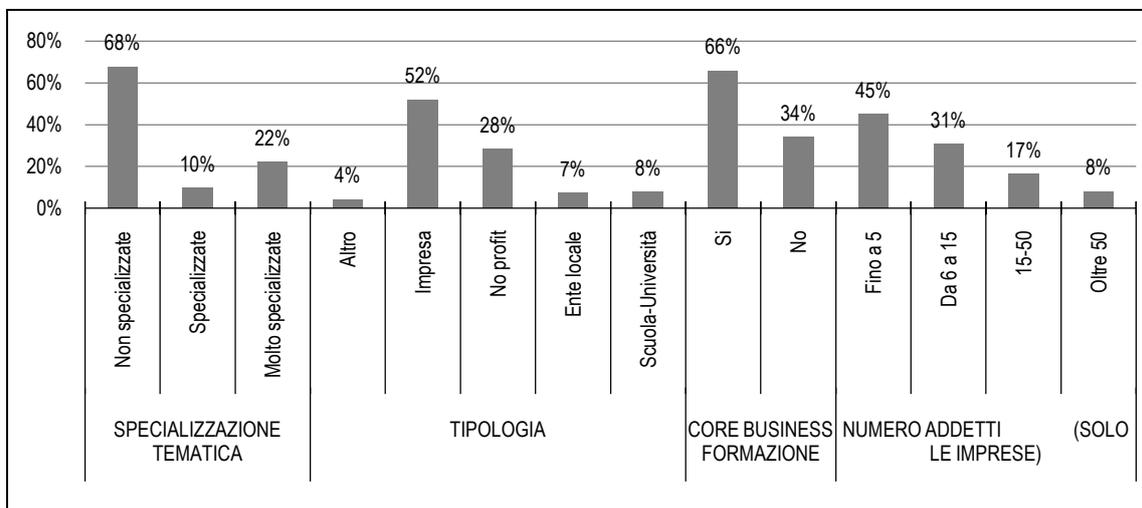
Grafico 1.9
GLI ENTI EROGATORI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE PER DISOCCUPATI: ANNI DI ATTIVITÀ, RISORSE E NUMERO DI CORSI



Ma chi sono le agenzie che erogano formazione finanziata per disoccupati? Solo una su due si configura come un'impresa (perlopiù di dimensioni contenute in termini di addetti); la restante metà si divide tra no profit, scuole e enti locali. La formazione rappresenta il *core business* di due agenzie formative su tre; negli altri casi si tratta di soggetti la cui area di specializzazione non è prioritariamente la formazione professionale.

Sui contenuti formativi prevale la differenziazione all'interno delle agenzie formative; infatti, gli erogatori della formazione specializzati su una specifica filiera formativa rappresentano solo il 32% del totale.

Grafico 1.10
CARATTERISTICHE DEGLI ENTI EROGATORI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE PER DISOCCUPATI



1.6 Natura dei corsi finanziati fra contenuti vocazionali e non vocazionali⁷

Hanno un contenuto strettamente vocazionale, cioè incentrato su competenze professionalizzanti direttamente spendibili per l'esercizio di un mestiere, il 41% dei corsi. La proporzione sale al 58% se gli allievi dei corsi sono disoccupati. La maggior parte di corsi ha una natura trasversale, con un contenuto formativo non specificatamente applicato ad una filiera produttiva. Nel caso della formazione continua si tratta perlopiù di corsi per la sicurezza, per la formazione dei formatori o per mansioni impiegate e commerciali. Per i disoccupati, i corsi di tipo non vocazionale sono in un caso su due relativi alla formazione di competenze di base, in ambito linguistico o informatico.

Grafico 1.10
LA DISTRIBUZIONE DEI CORSI PER NATURA VOCAZIONALE

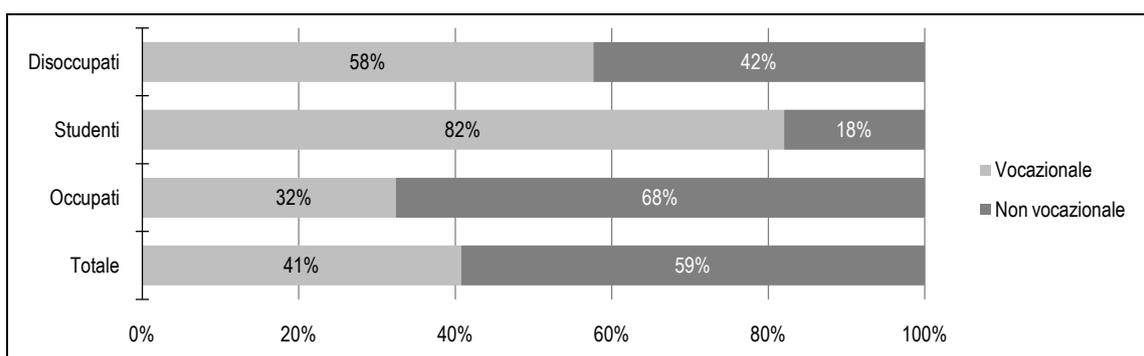


Tabella 1.11
ISCRITTI AI CORSI NON VOCAZIONALI, PER UTENZA E CONTENUTO DETTAGLIATO DEL CORSO

| | | Disoccupati | Occupati | Studenti |
|------------------------|--|-------------|----------|----------|
| Altro | Arti spettacolo sport | 2% | 1% | 23% |
| | Generico | 7% | 2% | 1% |
| | Orientamento e formazione formatori | 1% | 19% | 33% |
| Base | Competenze di base | 50% | 11% | 5% |
| | Sicurezza aziendale | 8% | 41% | 6% |
| Trasversale | Varie ufficio, abilitazione commerciale, punti vendita | 33% | 26% | 34% |
| Totale non vocazionale | | 100% | 100% | 100% |

Utilizzando il concetto di filiera formativa (v. Box 1.1) i corsi vocazionali sono stati disaggregati in 19 tipologie a seconda delle competenze e conoscenze impartite.

In generale, si osserva una forte concentrazione nelle filiere del turismo, della sanità-assistenza e dell'agribusiness, anche se a seconda della tipologia di utenza il peso delle filiere formative varia anche considerevolmente. Tra gli occupati ad esempio, i corsi della filiera delle costruzioni assorbono il 15% del totale dei corsisti, dato che riflette gli obblighi normativi legati alla sicurezza che gravano sulle aziende del settore. Tra gli studenti assumono invece rilievo i corsi orientati all'auto-impiego, come quelli delle filiere servizi estetici e impiantistica.

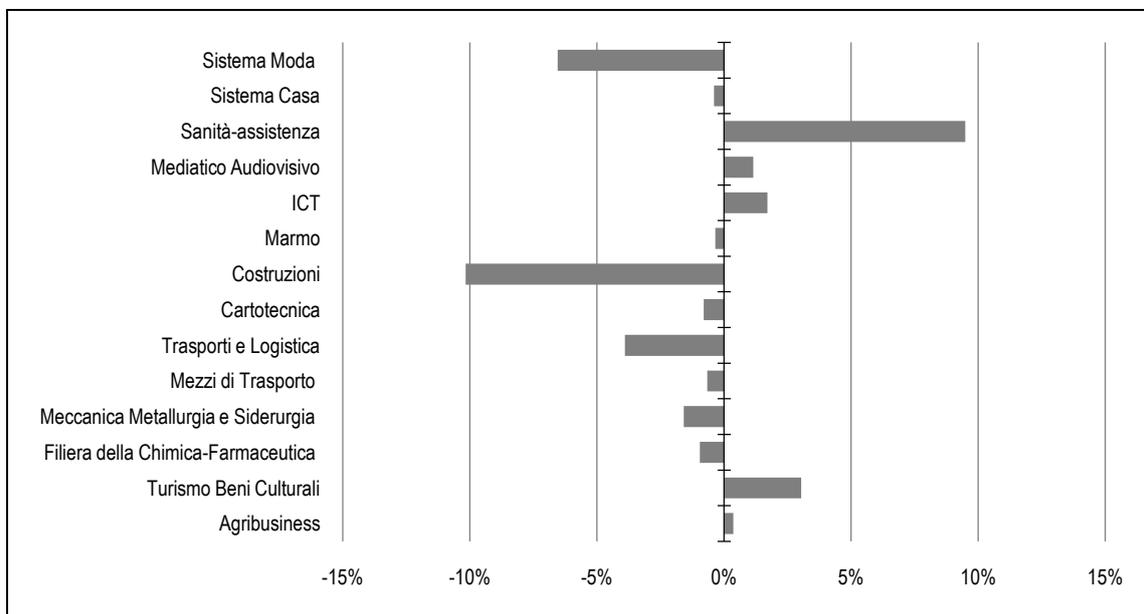
⁷ In questo paragrafo l'analisi riguarda solo il contenuto dei corsi finanziati perché il contenuto dei corsi frequentati dai beneficiari di vouchers è esplicitato in meno del 40% dei casi. Circoscrivendo l'attenzione a questo sottoinsieme, emerge che una percentuale maggiore di fruitori di voucher, rispetto agli utenti di corsi finanziati, svolge corsi vocazionali (il 55%) e, all'interno di questi, la grande maggioranza (il 40%) nell'ambito della assistenza sanitaria e sociale.

Tabella 1.12
ISCRITTI AI CORSI VOCAZIONALI, PER UTENZA E CONTENUTO DETTAGLIATO DEL CORSO

| | Disoccupati | Occupati | Studenti |
|-----------------------|-------------|----------|----------|
| Agribusiness | 15% | 13% | 10% |
| Carta | 0% | 0% | 0% |
| Chimica farmaceutica | 0% | 1% | 0% |
| Costruzioni | 6% | 15% | 1% |
| Finanza | 0% | 0% | 0% |
| ICT | 7% | 3% | 0% |
| Ambiente | 3% | 7% | 1% |
| Impiantistica | 5% | 3% | 26% |
| Marmo | 0% | 0% | 0% |
| Meccanica e metalli | 6% | 6% | 12% |
| Mediatco audiovisivo | 4% | 1% | 3% |
| Mezzi di trasporto | 1% | 1% | 0% |
| Carrozzeri | 1% | 1% | 4% |
| Sanità e assistenza | 21% | 17% | 4% |
| Servizi estetici | 3% | 3% | 10% |
| Sistema casa | 3% | 2% | 0% |
| Sistema moda | 5% | 7% | 1% |
| Trasporti e logistica | 1% | 2% | 0% |
| Turismo | 20% | 18% | 28% |
| TOTALE | 100% | 100% | 100% |

La distribuzione per filiere formative mette in evidenza non pochi squilibri rispetto al peso delle filiere economiche sull'economia regionale. Le tre principali filiere formative per disoccupati (turismo, sanità-assistenza e agribusiness) assorbono una percentuale di corsisti sovradimensionata rispetto al peso effettivo delle filiere economiche. Al tempo stesso, filiere economiche come la moda o le costruzioni, non trovano un'adeguata copertura all'interno dell'offerta formativa per l'inserimento occupazionale.

Tabella 1.13
FILIERE FORMATIVE SOVRA E SOTTORAPPRESENTATE
Incidenza corsisti disoccupati sul totale rispetto ad incidenza addetti sul totale



Box 1.1

La ricostruzione delle filiere formative

Per ricondurre i corsi di formazione alle filiere economiche ci si è avvalsi delle informazioni contenute nel settore Isfol riportato nel database e del titolo del corso (ricerca per parole chiave). Il ricorso al titolo del corso è stato necessario perché i settori Isfol non sono omogenei al loro interno e non è stato sempre possibile inserirli in toto in una filiera. Per questo sono stati estrapolati manualmente da essi alcuni corsi e spostati di filiera⁸.

I corsi non riconducibili alle filiere economiche selezionate (v. Box 1.3) sono stati disaggregati tra le seguenti filiere "trasversali", ovvero non legate a nessuna specifica filiera produttiva ma funzionali trasversalmente a molte o tutte.

Le filiere "trasversali" sono le seguenti:

- Arti spettacolo sport
- Generico⁹
- Orientamento e formazione formatori
- Competenze di base
- Sicurezza aziendale
- Varie ufficio, abilitazione commerciale, punti vendita

La filiera del corso non si riferisce al settore dove il corso è svolto (nel caso degli occupati) o al presunto settore di destinazione dei formati (nel caso degli studenti o dei disoccupati), ma al contenuto del corso stesso. In altre parole, un corso di marketing della moda afferisce alla filiera trasversale "Varie ufficio, abilitazione commerciale, punti vendita", perché volto a formare competenze di tipo trasversale, ovvero impiegabili in qualsiasi filiera produttività, purché nell'area marketing. Quindi le etichette trasversali (sicurezza, lingue, informatica di base, marketing, e-commerce, comunicazione, gestione delle risorse umane, contabilità) prevalgono su quelle vocazionali.

Dalle filiere si è poi risaliti alla distinzione tra corsi vocazionali e non vocazionali, attribuendo ogni filiera ad una delle due tipologie.

| Tipologia formazione | | Filiera formativa |
|-----------------------|--|-------------------------------------|
| Non vocazionale | Altro | Arti spettacolo sport |
| | | Generico |
| | | Orientamento e formazione formatori |
| | Base | Competenze di base |
| | | Sicurezza aziendale |
| Trasversale | Varie ufficio, abilitazione commerciale, punti vendita | |
| Vocazionale | Vocazionale | Agribusiness |
| | | Carta |
| | | Chimica farmaceutica |
| | | Costruzioni |
| | | Finanza |
| | | ICT |
| | | Ambiente |
| | | Impiantistica |
| | | Marmo |
| | | Meccanica e metalli |
| | | Mediatico audiovisivo |
| | | Mezzi di trasporto |
| | | Carrozzeri |
| | | Sanità e assistenza |
| | | Servizi estetici |
| | | Sistema casa |
| | | Sistema moda |
| Trasporti e logistica | | |
| Turismo | | |

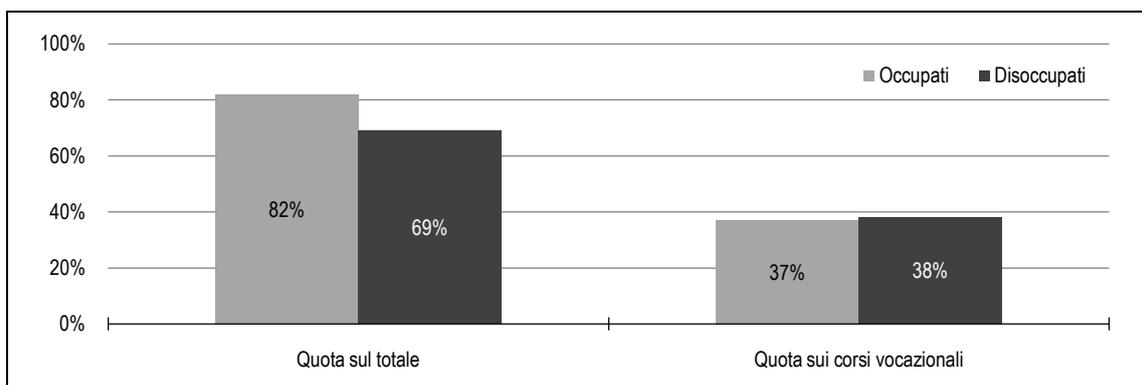
⁸ Ad esempio, il settore Isfol Operatori generici è stato scorporato: quando sono state trovate nel nome del corso delle parole chiave (Parrucchieri, vivai ecc.) che ne permettessero la collocazione in una specifica filiera, i corsi sono stati attribuiti ad essa.

⁹ La filiera generico comprende corsi dal cui titolo e settore Isfol era impossibile comprendere il contenuto formativo.

1.7 I corsi finanziati: match o mismatch?

Scendendo al dettaglio territoriale si osserva come 7 corsi su 10 sono distanti per contenuto formativo dalla specializzazione produttiva prevalente nel Sistema Economico Locale in cui si svolgono; la proporzione scende però a poco meno di 4 su 10 se il *mismatch* è misurato con riferimento ai soli corsi vocazionali.

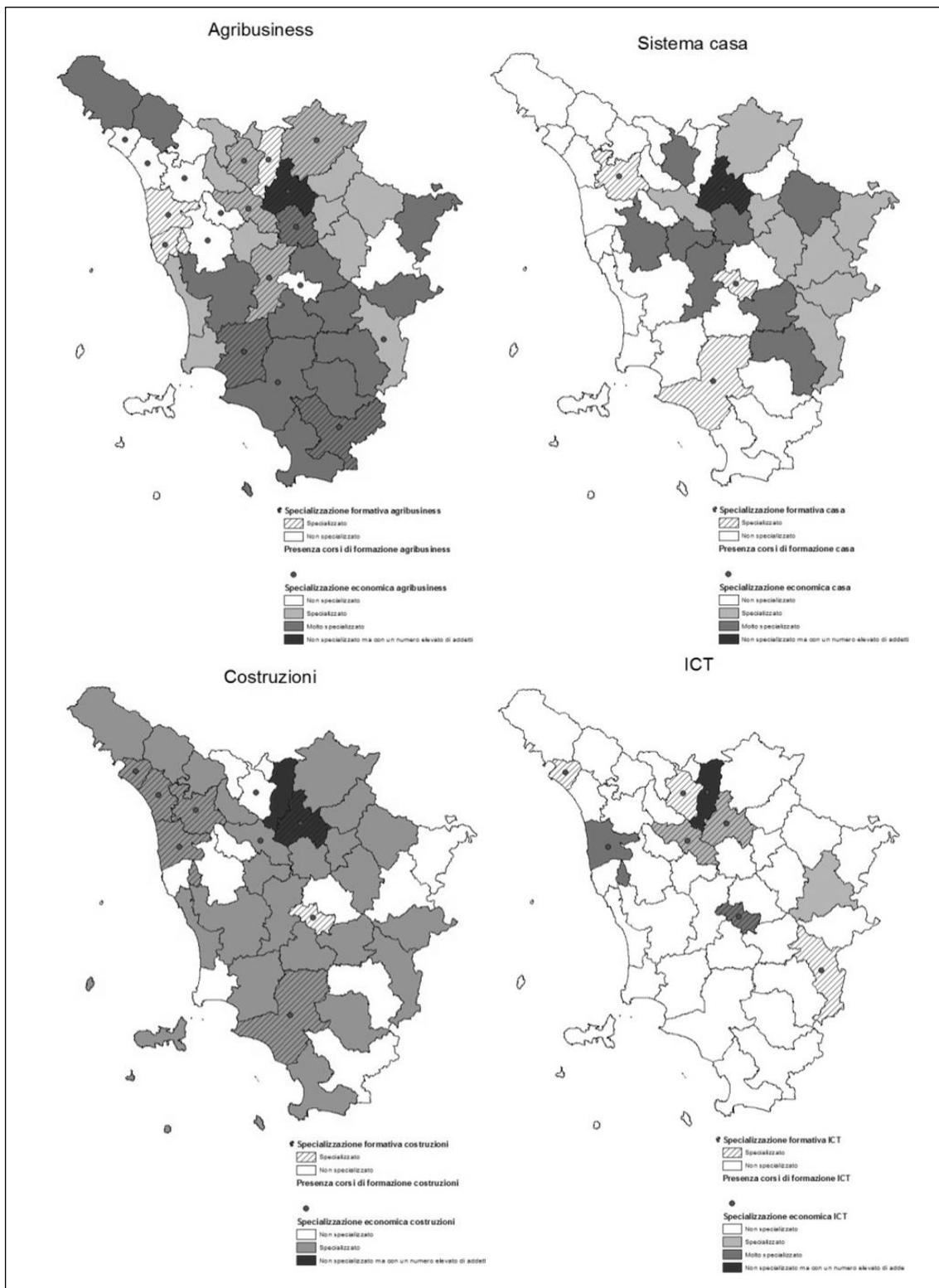
Tabella 1.14
CORSI NON ALLINEATI ALLA SPECIALIZZAZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE (SEL)

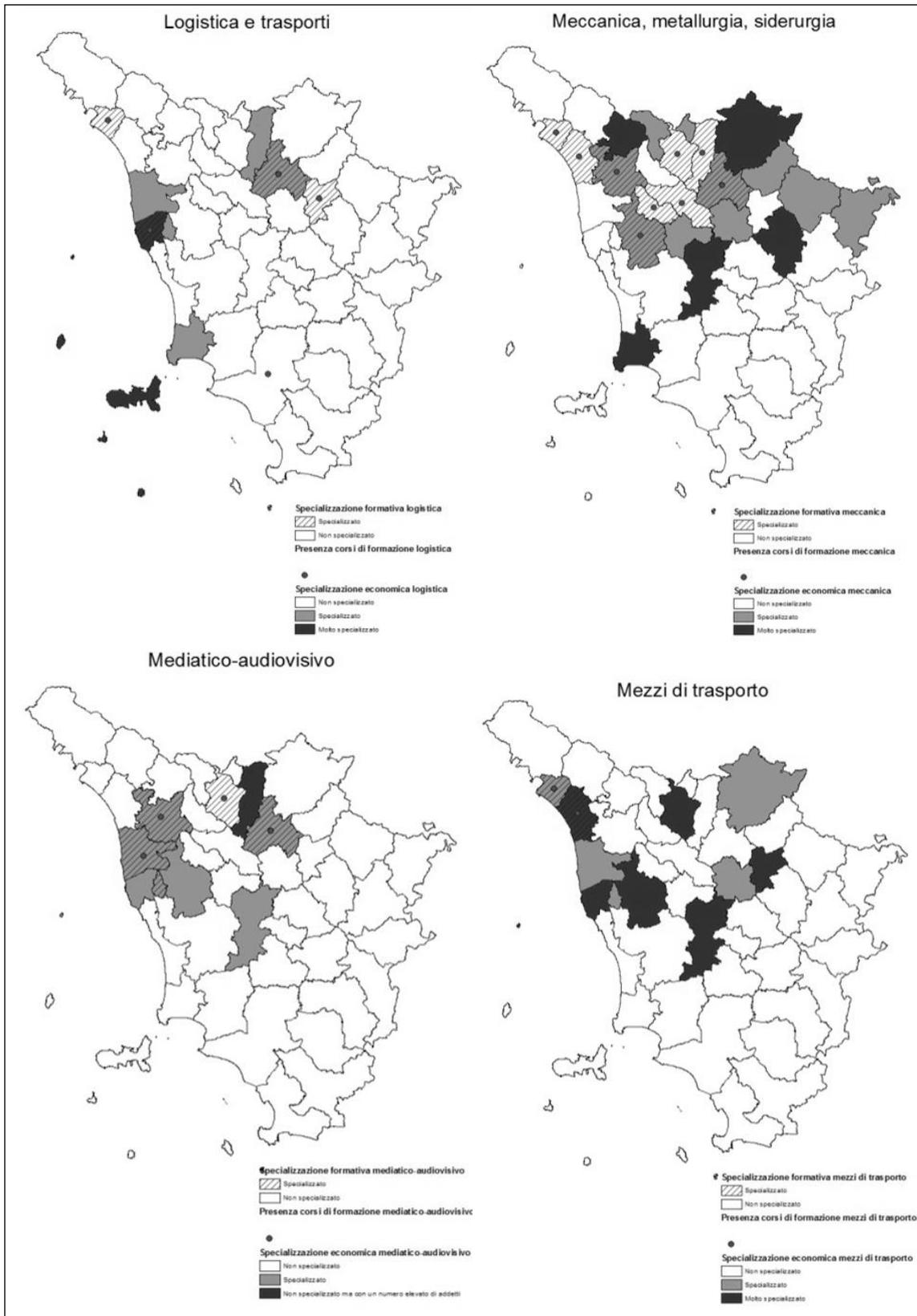


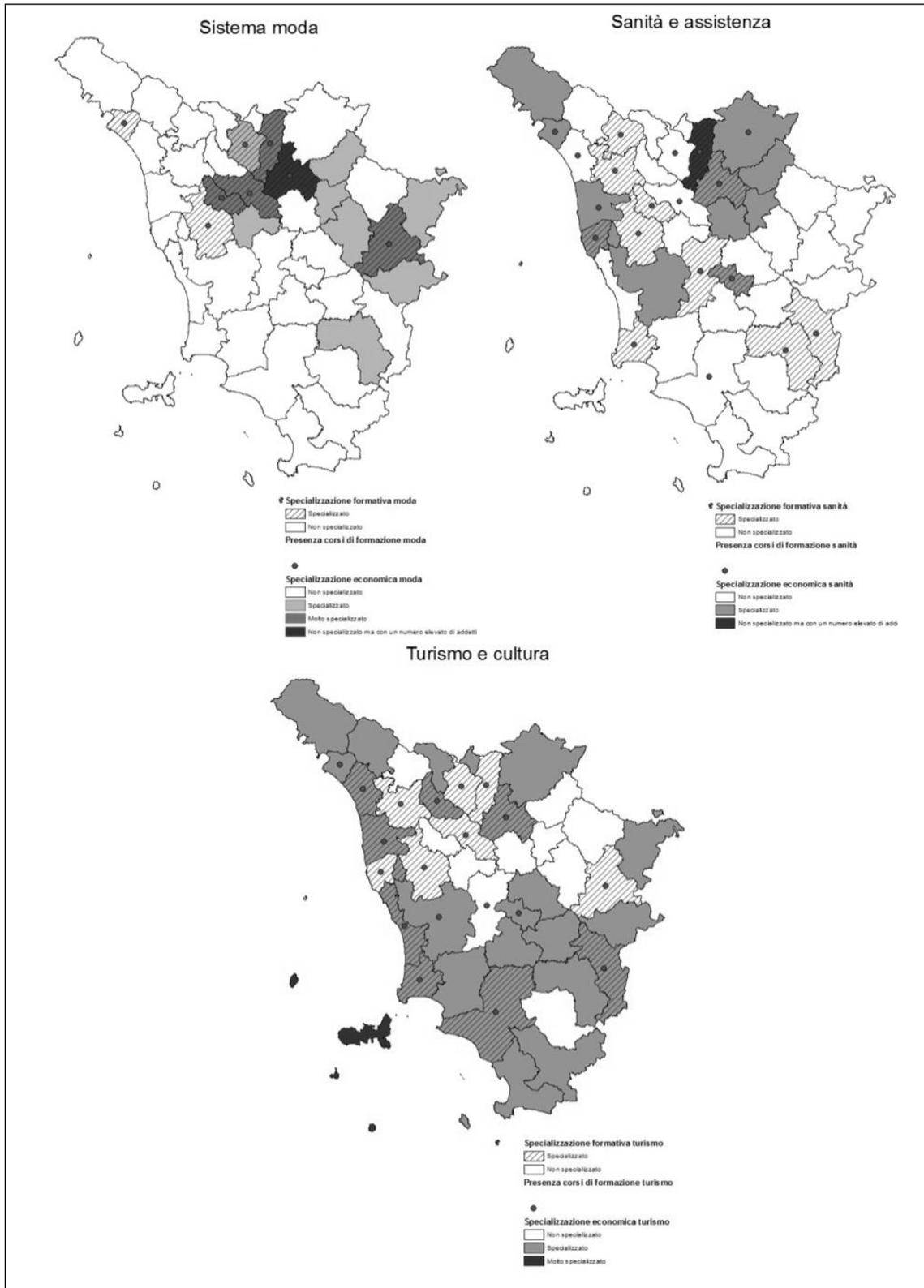
I casi di *mismatch* sono particolarmente elevati per alcune filiere, come l'agribusiness e la meccanica-metallurgia, in cui la percentuale di corsi per disoccupati disallineati sfiora il 50%; ciò significa che quasi la metà dei corsi di agribusiness o meccanica-metallurgia sono svolti in Sistemi Economici Locali non specializzati in quegli ambiti produttivi.

L'analisi territoriale attraverso le mappe di seguito riportate evidenzia infatti come alcuni territori fortemente specializzati nell'agribusiness, come gran parte del sud della Toscana, siano privi di formazione specifica per la filiera. Lo stesso avviene per la meccanica-metallurgia, che vede corsi professionali solo nell'area urbanizzata che va da Firenze alla costa e lascia scoperti territori più periferici ma comunque specializzati nella filiera.

Figura 1.15
 SPECIALIZZAZIONI PRODUTTIVE, FORMATIVE E PRESENZA DI CORSI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE PER DISOCCUPATI O STUDENTI







Box 1.2

Filiera produttive e filiere formative: metodologia per l'analisi del matching

Nell'analisi del contenuto dei corsi e del loro *matching* con il tessuto produttivo si è fatto ricorso al concetto di filiera produttiva proposto dal Ministero dello Sviluppo Economico (2012)¹⁰.

Dal lato della produzione, per filiera si intende l'insieme di tutte le attività economiche, svolte in successione, che consentono la trasformazione di materiali grezzi in un prodotto finito. Le imprese che appartengono alla stessa filiera possono essere integrate in senso verticale, se concorrono a stadi diversi del medesimo ciclo produttivo, oppure in senso orizzontale quando operano allo stesso stadio. Ogni filiera analizzata comprende quindi, oltre alla parte manifatturiera, anche la fase di commercializzazione all'ingrosso; la commercializzazione al dettaglio è invece esclusa dal nostro concetto di filiera, perché territorialmente svincolata dalla fase di produzione.

In particolare, le filiere economiche esaminate sono:

- Agribusiness
- Costruzioni
- Ict
- Meccanica, Metallurgia e Siderurgia
- Mediatico/Audiovisivo
- Sanità
- Sistema Casa
- Sistema Moda
- Turismo e Beni Culturali
- Energia
- Finanza
- Filiera della Chimica-Farmaceutica
- Filiera Mezzi di Trasporto
- Filiera Trasporti e Logistica
- Filiera carta
- Filiera marmo
- Filiera servizi estetici

Per la mappatura delle filiere sul territorio si è scelto di utilizzare come unità di analisi i Sistemi Economici Locali (SEL), aggregazioni di comuni contigui e appartenenti alla stessa provincia che presentano caratteri tali da considerarli come unità sistemiche, fortemente interrelate al loro interno ed auto-contenute nei confronti degli altri territori.

Per cogliere l'importanza relativa delle filiere a livello locale, è stato calcolato un indice di specializzazione di ciascun SEL nelle filiere selezionate. Il valore dell'indice di specializzazione, misurato attraverso i dati sugli addetti alle unità locali delle imprese riferiti al 2011, di fonte censuaria, indica di quanto, all'interno del sistema locale, il peso della filiera si discosta dalla media regionale. Per evitare che il dato sulla specializzazione potesse essere viziato dalla dimensione economica contenuta di un SEL, si è posto un limite di 250 addetti al di sotto del quale non si rileva specializzazione¹¹. Sulla base del coefficiente di specializzazione e del numero di addetti, ogni SEL è stato classificato per livello di specializzazione in ciascuna filiera presa in considerazione.

Per quanto riguarda gli indici di specializzazione formativa, si è posto un limite di 50 corsisti in 5 anni, al di sotto del quale non si rileva specializzazione.

¹⁰ Ministero dello Sviluppo Economico (2012), *Filiera produttive e territori. Prime analisi*.

¹¹ Nei SEL di piccole dimensioni differenze di addetti rispetto al dato regionale relativamente contenute in valore assoluto possono far anche emergere specializzazioni forti.

1.8 Gli esiti occupazionali

I corsi di formazione per disoccupati hanno l'obiettivo di riqualificare o riconvertire le competenze di chi ha perso un'occupazione per permettere un pronto rientro nel mercato del lavoro.

Una analisi della formazione professionale non può quindi prescindere da una valutazione degli esiti occupazionali dei disoccupati che frequentano un corso. Per capire non solo se la formazione professionale "funziona" ma, più nel dettaglio, quali sono le caratteristiche organizzative e contenutistiche che favoriscono un esito occupazionale positivo.

A tal fine si sono analizzati gli esiti occupazionali dei disoccupati che nel periodo 2009-2013 hanno frequentato e concluso un corso di formazione professionale. A distanza di sei mesi dal termine del corso di formazione professionale hanno un avviamento al lavoro il 32% dei formati. La proporzione sale al 45% entro 12 mesi. Su 100 formati con esito positivo, solo 10 sono assunti a tempo indeterminato, 60 con contratti dipendenti a termine e i restanti con forme contrattuali ancora meno strutturate (7 su 100 si avviano con tirocinio). Inoltre, il 28% lavora complessivamente meno di tre mesi nell'anno successivo alla fine del corso.

Le probabilità di successo occupazionale dopo un corso di formazione sono lievemente maggiori per le donne rispetto agli uomini (per effetto di una migliore collocabilità sul mercato del lavoro di figure professionali al femminile, come addetti all'assistenza personale), e superiori di 8 punti percentuali tra gli italiani rispetto agli stranieri. La probabilità di inserimento occupazionale diminuiscono progressivamente con l'età dei formati, in modo repentino dopo i 40 anni di età, fino ad arrivare a poco più del 30% di probabilità di avviamento per gli ultra cinquantenni; aumentano invece col titolo di studio, passando dal 39% dei disoccupati col solo titolo dell'obbligo al 49% dei diplomati e dei laureati.

Al di là delle caratteristiche individuali, a fare la differenza in modo non trascurabile sono anche le caratteristiche del corso. Frequentare un corso a contenuto vocazionale, piuttosto che generalista, aumenta di 2 punti percentuali la probabilità di avere un avviamento nei 12 mesi successivi alla fine del corso. Ancora più incisiva è la struttura del corso: i corsi strutturati garantiscono tassi di successo di 23 punti percentuali superiori ai corsi leggeri, che sono in un caso su tre hanno come esito un avviamento.

Grafico 1.16
% DI FORMATI NON RITIRATI CHE HANNO AVUTO ALMENO UN AVVIAMENTO

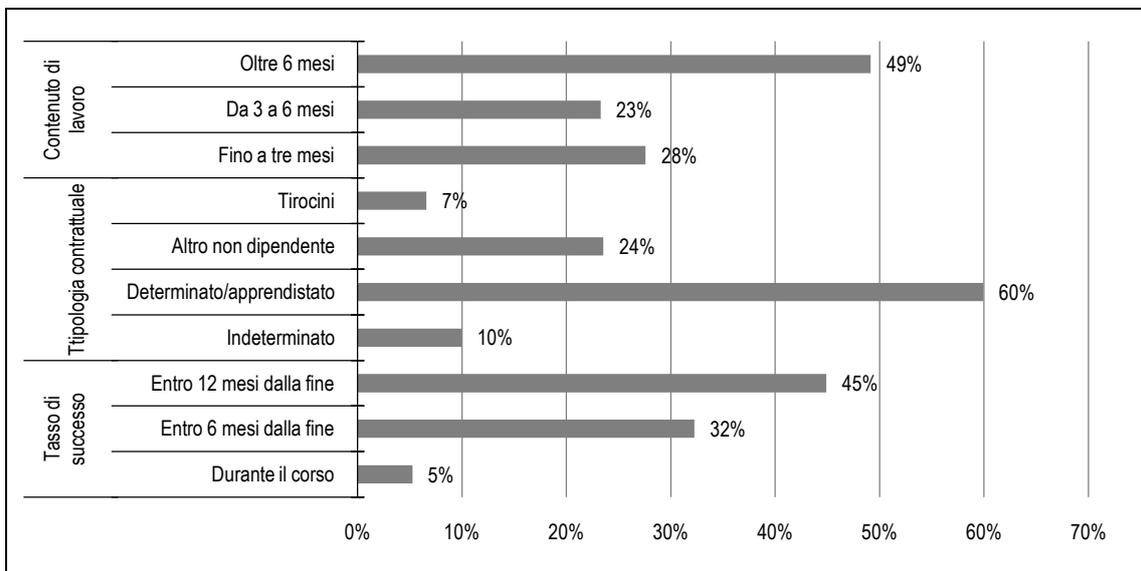
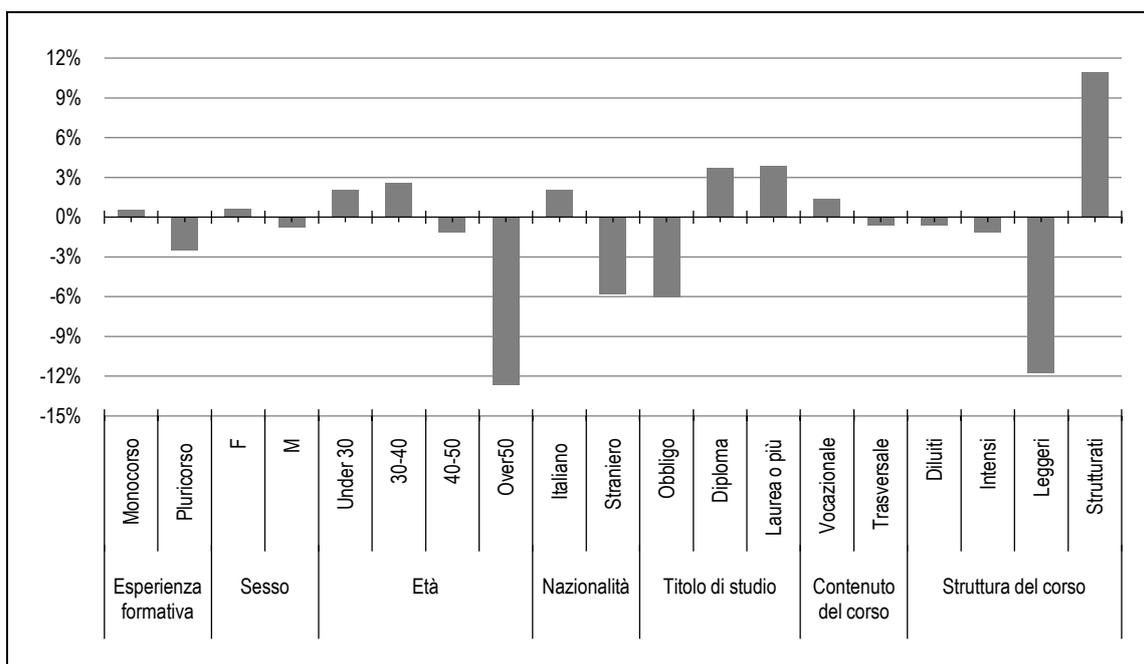


Grafico 1.17
ESITI OCCUPAZIONALI- DIFFERENZE RISPETTO ALLA MEDIA



Per valutare l'efficacia dei corsi di formazione professionale nel favorire un buon esito occupazionale, è necessario confrontare i risultati dei corsisti con soggetti simili che non abbiano svolto attività formative. Un semplice confronto tra soggetti formati e altri non formati (iscritti ai Cpi o cessati da rapporti di lavoro), non depone a favore dell'efficacia della formazione professionale per disoccupati.

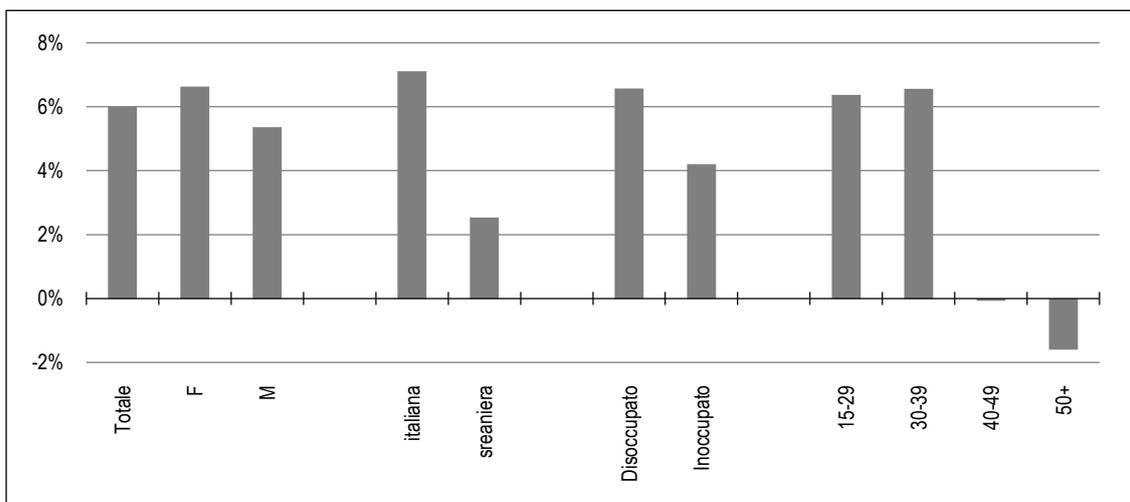
Tabella 1.18
ESITI OCCUPAZIONALI *

| | % avviati |
|---|-----------|
| Entro 12 mesi dalla fine del corso di formazione professionale | 45 |
| Entro 12 mesi dalla iscrizione alla disoccupazione amministrativa | 51 |
| Entro 12 mesi dalla iscrizione alla disoccupazione amministrativa o dalla cessazione di un rapporto di lavoro | 59 |

*Fine corso per i formati, iscrizione al CPI o cessazione per gli altri

Un'analisi più fine consiste nel ricreare due popolazioni di confronto più omogenee. Si è quindi partiti dalla platea complessiva dei disoccupati amministrativi (iscritti ai Cpi sulla base del decreto legislativo 181/2000), per poi esaminare distintamente gli esiti occupazionali di coloro che hanno successivamente svolto un corso di formazione e di coloro che invece non sono stati formati. In questo caso, la percentuale di successo dei formati risulta essere in media 6 punti percentuali più alta rispetto a quella dei non formati e le differenze sono più evidenti nel caso dei più giovani e di chi ha già esperienze di lavoro.

Grafico 1.19
 ESITI OCCUPAZIONALI DEI DISOCCUPATI: DIFFERENZE FORMATI VS. NON FORMATI



Guardando al complesso dei corsi per disoccupati, circa uno su quattro colloca meno del 25% dei propri corsisti e solo il 6% supera la soglia del 75%. Esiste infine una quota di corsi, pari al 4%, con tasso di inserimento occupazionale pari a zero.

Grafico 1.20
 DISTRIBUZIONE DEI CORSI PER DISOCCUPATI PER QUOTA DI AVVIATI A 12 MESI DAL CORSO

| | |
|------------------------------|------|
| Meno del 25 per cento | 26% |
| Fra il 25 ed il 50 per cento | 43% |
| Fra il 50 e 75 per cento | 25% |
| Oltre 75 per cento | 6% |
| TOTALE | 100% |
| <i>di cui sopra la media</i> | 48% |
| <i>di cui zero</i> | 4% |

2. CONOSCERE I FABBISOGNI PROFESSIONALI: TENDENZE DI LUNGO PERIODO E TRASFORMAZIONI RECENTI

2.1 Premessa

L'analisi dei fabbisogni professionali del sistema produttivo toscano è un'operazione fondamentale per impostare una programmazione dell'offerta formativa in grado di incontrare e sostenere le esigenze di sviluppo dell'economia regionale. Essa consiste, in primo luogo, nell'identificazione della domanda espressa di formazione, utile a delineare un quadro dei fabbisogni delle imprese che tenga conto dei mutamenti intercorsi nel medio periodo e delle tendenze più recenti.

Negli ultimi decenni il mercato del lavoro ha subito profonde trasformazioni. In Italia, la letteratura economica, già dall'inizio degli anni Novanta, pone l'accento su un processo di polarizzazione delle opportunità lavorative, che vede un aumento delle professioni alte e di quelle a bassa qualificazione, accompagnato da uno svuotamento di quelle a qualifica intermedia, con la conseguenza di indebolire il ceto medio e aumentare le disuguaglianze a livello salariale. Si tratta di una tendenza comune alle economie occidentali, più marcata nel contesto statunitense e rilevata generalmente a livello nazionale. Mentre si osserva un andamento più differenziato per le mansioni a bassa qualifica, l'occupazione nelle professioni alte sembra seguire dinamiche crescenti anche in tutti i principali paesi europei. Tale trasformazione viene spiegata come l'effetto di uno slittamento della *domanda di lavoro*, sospinto dal progresso tecnologico, che ha aumentato la produttività dei lavoratori più qualificati e permesso di sostituire con le macchine coloro che svolgevano le mansioni routinarie. Ciò non vale, naturalmente per tutte quelle attività manuali in cui il ruolo del lavoro rimane centrale, anche se perlopiù a bassa qualificazione¹². Il processo di globalizzazione è stato caratterizzato proprio da uno spostamento fuori dall'Occidente dei processi produttivi ad alta intensità di lavoro, soprattutto nella manifattura, ma anche nei servizi¹³. Allo stesso modo, anche i cambiamenti intervenuti nell'*offerta di lavoro*, come l'invecchiamento della popolazione, la crescita dell'occupazione femminile e l'innalzamento dei livelli di istruzione, hanno inciso sulla struttura dell'occupazione.

A livello nazionale e ancor più a livello regionale si possono osservare andamenti contrastanti, dovuti agli assetti specifici dei mercati del lavoro locale, all'intensità della crisi economica, alle riforme introdotte dai governi, al ruolo stesso degli attori istituzionali. Per identificare come tali cambiamenti si sono realizzati in Toscana è possibile confrontare due fotografie della struttura occupazione regionale, ipotizzando le ragioni del suo andamento.

Un aspetto diverso riguarda invece i flussi di occupazione che riprendono il movimento in atto nel mercato del lavoro, così come raccontato dalle comunicazioni prodotte obbligatoriamente dalle imprese al momento dell'avviamento e della cessazione di un contratto di lavoro. In questo caso è possibile identificare le professioni che attivano più lavoro, le loro caratteristiche, i settori e le filiere di riferimento, ottenendo un'informazione più precisa non solo in termini di quantità di posizioni avviate, ma anche di qualità dei contratti ad esse sottostanti.

In questo capitolo viene presentata una ricostruzione dei fabbisogni espressi dal sistema produttivo toscano a partire dall'elaborazione di dati di stock e di dati di flusso. Nel primo caso si utilizzano i dati sulle

¹² Si pensi, per esempio, ai servizi alla persona.

¹³ Come i call center oppure le mansioni di *data entry*.

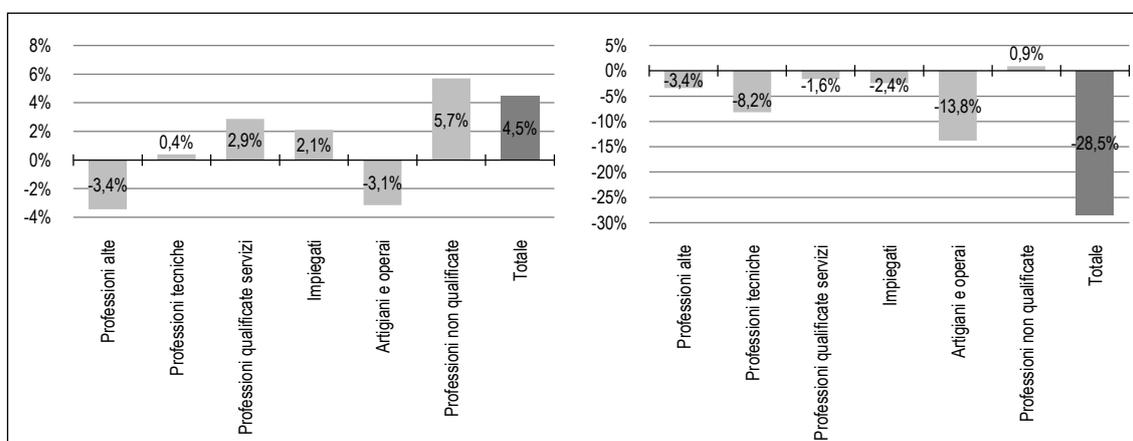
forze di lavoro, confrontando la fotografia della struttura dell'occupazione al 2004 e al 2013, dettagliata per tipo di figura professionale. In seconda battuta, a partire dalle informazioni ricavate dai flussi delle Comunicazioni Obbligatorie 2009-2013, si dà conto della domanda espressa di professioni, misurata dal numero di teste avviate.

2.2 Le tendenze di lungo periodo

Utilizzando i dati ISTAT relativi alle forze di lavoro nel 2004 e nel 2013 è possibile rilevare la variazione dello stock degli occupati ed evidenziare il dettaglio per grandi gruppi professionali.

In Toscana si osserva in questi 10 anni un aumento generale dello stock di occupati del 4,5% (Graf. 2.1). Esso è però il risultato di andamenti contrastanti dei vari gruppi professionali: l'espansione delle professioni meno qualificate (+5,7%) bilancia il contributo negativo delle "professioni alte" a più elevato contenuto di conoscenza (-3,4%) e la sostanziale stabilità di quelle tecniche (+0,4%).

Grafico 2.1
CONTRIBUTI ALLA VARIAZIONE 2004-2013 DELLO STOCK DI OCCUPATI PER GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI.
TOTALE POPOLAZIONE E GIOVANI 15-34 ANNI



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT-RCFL

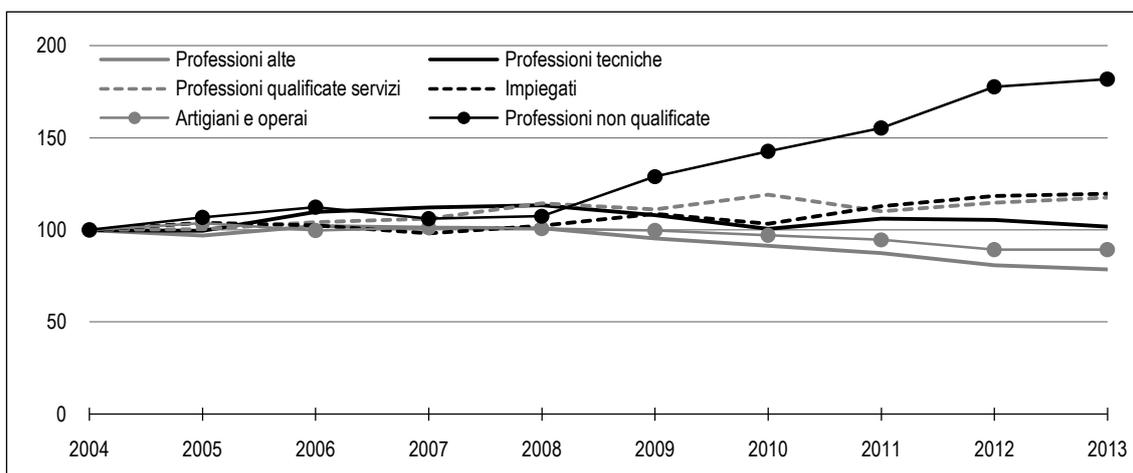
Tra i lavoratori più giovani si è pesantemente ridotto il contributo di lavoro nelle professionalità più strettamente connesse al mondo della manifattura: dei circa 29 punti percentuali complessivamente persi nello stock di occupazione più giovane, 22 sono concentrati nelle professioni tecniche (-8,2%) e nelle attività artigianali e operaie specializzate (-13,8%); le professioni non qualificate si rivelano, anche tra gli under 24, l'unico segmento professionale in tenuta rispetto ai livelli pre-crisi.

I giovani hanno quindi scarsamente beneficiato dell'aumento dell'occupazione nelle posizioni più qualificate, che è stato integralmente alimentato dagli over 35, premiati dalla diffusa tendenza a una gestione delle risorse umane che nel nostro Paese tende a riconoscere maggiormente l'esperienza lavorativa e le qualifiche professionali informali rispetto all'istruzione e alle qualifiche formali. La lenta e parziale trasformazione che ha caratterizzato il sistema economico italiano in termini di organizzazione aziendale e di evoluzione delle specializzazioni settoriali e produttive, ha alimentato una domanda di lavoro rivolta a figure professionali tradizionali, per le quali i requisiti d'accesso e l'avanzamento non sono necessariamente definiti dai livelli d'istruzione. Ciò ha relativamente svantaggiato i titoli di studio più elevati in termini sia di opportunità d'impiego che di retribuzioni, determinando un effetto spiazzamento dei più istruiti rispetto ai meno scolarizzati.

In generale, per il caso toscano, non si osserva, quindi, la polarizzazione sottolineata nella letteratura, perché a fronte di un aumento delle occupazioni a bassa qualifica, crescono quelle medie, mentre le alte

perdono addetti. Osservando l'andamento per anno rispetto al 2004, esso risulta relativamente stabile per tutti i gruppi fino al 2008, *annus horribilis* contrassegnato dall'inizio della crisi economica, per poi divergere successivamente. Nel grafico 2.2 è evidente il contributo nettamente positivo delle professioni non qualificate, quello negativo di artigiani, operai e professioni alte, mentre si nota un andamento più altalenante delle occupazioni intermedie, rispetto alle quali, però il peso del terziario è maggiore.

Grafico 2.2
VARIANZA DEGLI STOCK DI OCCUPAZIONE PER GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI
Numeri indice anno base 2004=100



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT-RCFL

Le dinamiche rilevate si spiegano meglio scendendo nel dettaglio dei gruppi professionali. Il profilo tipico dell'economia toscana è stato contrassegnato dal ruolo preponderante della manifattura, fatta prevalentemente di piccole imprese. Negli ultimi decenni, seguendo un processo di ridimensionamento del settore secondario tipico dei paesi occidentali, la quota di addetti nell'industria si è massicciamente ridimensionata e ciò ha significato per la Toscana la contrazione di operai e artigiani, ma anche quella degli imprenditori, voce contenuta all'interno delle professioni alte (Tab. 2.3). A causa infatti delle piccole dimensioni delle aziende, spesso poco più che ditte individuali, la perdita di lavoro si è tradotta in chiusura vera e propria di intere attività. Si comprende così l'andamento negativo delle professioni alte che, isolato quello di imprenditori e responsabili di impresa, vede invece una crescita dei liberi professionisti e degli specialisti, osservabile anche a livello europeo.

Scendendo nel dettaglio negli altri gruppi professionali, sono i servizi alla persona a essere cresciuti di più nell'ambito delle professioni non qualificate, seguiti a grande distanza dagli addetti in agricoltura, mentre il contributo del commercio è diminuito. Tra gli impiegati aumentano significativamente solo quelli collocati all'interno di uffici, mentre molto minore appare la crescita di quelli a contatto con il pubblico. È interessante notare l'apporto alla variazione positiva di forza lavoro dei "tecnici delle scienze" che rimandano a professioni specializzate in ambito informatico e statistico oppure collegate alla trasmissione radio-televisiva e alle telecomunicazioni¹⁴. È infine confermato l'incremento sostanziale delle attività legate al turismo: alberghi, ristoranti e commercio.

Tabella 2.3
VARIANZA % 2004-2013 DELLO STOCK DI OCCUPATI NEI GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI E AL LORO INTERNO

2013-2004

¹⁴ Fanno parte di questa categoria le seguenti professioni: tecnici fisici e geologici; tecnici esperti in applicazioni; tecnici gestori di basi di dati; tecnici gestori di reti e di sistemi telematici; tecnici per la trasmissione radio-televisiva e per le telecomunicazioni; tecnici programmatori; tecnici statistici; tecnici web.

| | | |
|---|---|-------|
| Professioni alte | TOTALE | -21,4 |
| | Imprenditori e responsabili di impresa | -20,7 |
| | Ingegneri, architetti e prof assimilate | 1,8 |
| | Specialisti in scienze sociali e gestionali | 4,5 |
| | Altro | -7,0 |
| Professioni tecniche | TOTALE | 1,9 |
| | Tecnici delle scienze | 8,1 |
| | Tecnici nei servizi pubblici e alle persone | 4,7 |
| | Tecnici amministrazione e commercio | -12,3 |
| | Altro | 1,3 |
| Impiegati | TOTALE | 19,7 |
| | Impiegati di ufficio | 17,0 |
| | Impiegati a contatto con il pubblico | 2,8 |
| Professioni qualificate servizi | TOTALE | 17,7 |
| | Attività commerciali | 7,9 |
| | Attività turistiche e alberghiere | 11,3 |
| | Servizi sociali, sicurezza ... | -4,7 |
| | Altro | 3,2 |
| Artigiani e operai specializzati | TOTALE | -10,6 |
| | Meccanica, artigianato artistico, stampa ... | -5,2 |
| | Lavorazione alimentare, legno, tessile, pelli | -3,6 |
| | Industria estrattiva e edilizia | 1,9 |
| | Altro | -3,6 |
| Professioni non qualificate | TOTALE | 81,9 |
| | Servizi alle persone | 80,6 |
| | Agricoltura, allevamento, pesca | 5,2 |
| | Commercio e servizi | -3,2 |
| | Altro | -0,7 |

Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT-RCFL

2.3 La domanda espressa di professioni

La domanda di professioni espressa dal sistema produttivo toscano è stata analizzata a partire dai dati sugli avviamenti contenuti nelle comunicazioni obbligatorie (CO) inviate dai datori di lavoro ai centri per l'impiego. Per l'analisi dei fabbisogni occupazionali abbiamo tenuto conto di due dimensioni. La prima indica la domanda espressa di professioni contando il numero delle teste avviate, ossia delle persone che hanno effettivamente svolto una o più professioni, indipendentemente dal tipo e dal numero di contratti, identificati su base annuale. La seconda dimensione rende invece conto della qualità dei contratti avviati e della loro durata effettiva. Essa è il risultato della volontà di tenere in considerazione, da una parte, le maggiori tutele e garanzie fornite dal contratto a tempo indeterminato rispetto agli altri stipulabili attualmente e dall'altra, il peso positivo del numero di giornate lavorate rispetto a quelle possibili, anche nei casi in cui esse corrispondano a più di un contratto temporaneo stipulato durante il periodo osservato, perché comunque in grado di garantire una continuità in termini di ore lavorate e quindi di retribuzione percepita. È stato così costruito un indice composito variabile tra 0 e 100 in grado di pesare allo stesso tempo entrambi gli aspetti¹⁵.

¹⁵ L'indicatore è il prodotto di due fattori: il primo è dato dal rapporto tra il numero di contratti a tempi indeterminati attivati sul numero di contratti totali nel periodo considerato (2009-2013); il secondo è la quota delle giornate lavorate osservate per ogni testa su quelle potenzialmente lavorabili nell'intervallo temporale che si estende dalla data del primo avviamento fino alla cesura del tempo di osservazione.

Le due dimensioni appena descritte sono state organizzate in quartili che, incrociati, definiscono 16 fattispecie professionali. Negli ultimi due quartili sono collocate le professioni che attivano più lavoratori e con maggiore stabilità in termini contrattuali e più giornate-lavoro. L'opposto accade invece per le professioni che si collocano nei primi due quartili.

La tabella 2.4 illustra la distribuzione delle professioni a 3 digit¹⁶, fornendo alcune interessanti indicazioni su quali potrebbero essere, alla luce del posizionamento delle singole professioni, i corsi di formazione da incentivare e/o rafforzare.

Per una lettura più agevole dell'evidenza empirica, le professioni sono state schiacciate sia per filiera produttiva, sia per settore (Tab. 2.5). Di entrambe le fattispecie è misurato il contributo -in termini di teste- tanto alle professioni che per semplicità potremmo chiamare migliori (*best*, equivalenti a quelle che nella tabella 2.4 si trovano nell'area grigia in alto a sinistra, corrispondente agli ultimi due quartili delle relative distribuzioni), quanto a quelle -sempre per semplicità- appellate come peggiori (*worst* e che si collocano, nella tabella 2.4, nell'area grigia in basso a destra, corrispondente ai primi due quartili delle relative distribuzioni), come anche alle altre residue combinazioni di mezzo.

¹⁶ Ma le informazioni sono disponibili a un livello anche maggiore di dettaglio (4 digit).

Tabella 2.4
DISTRIBUZIONE DELLE PROFESSIONI A 3 DIGIT

| | | STABILITÀ DEL CONTRATTO E GIORNATE LAVORATE | | | |
|-------------------|-------------|---|--|--|--|
| | | 4° QUARTILE | 3° QUARTILE | 2° QUARTILE | 1° QUARTILE |
| TESTE ATTIVATE | 4° QUARTILE | 851 Manovali edili 611 Muratori e carpentieri 633 Operai tessile-abbigliamento 721 Addetti macchinari tessile-abb. 634 Operai concia e cuoio 631 Operai lavorazioni artistiche 612 Idraulici, elettricisti, pittori | 411 Segretari 832 Add. ai servizi di pulizia 524 Baristi 741 Autisti e condut. automobili 413 Impiegati gestione logistica 414 Impiegati d'archivio | 511 Addetti vendite 523 Camerieri della ristorazione 521 Cuochi 812 Facchini 353 Tecnici rapporti con i mercati | 841 Prof. non qual. primario 542 Badanti e assistenti 831 Collaboratori domestici 641 Operai dell'agricoltura 821 Pers. non qual. turismo 232 Insegnanti scuola secondaria |
| | 3° QUARTILE | 622 Meccanici e manut. macchine 623 Altri operai meccanici 342 Contabili 541 Parrucchieri-estetisti 412 Amministrativi e contabili 635 Operai industria alimentare | 813 Add. magaz.-merci 341 Segretari amministrativi 621 Saldatori e carpentieri 724 Altri conduttori | 422 Addetti all'accoglienza 525 Altre figure ristorazione 216 Spec. gestione aziendale 544 Addetti ai servizi di sicurezza 512 Add. informazione-assistenza | 852 Altro pers. non qual. ind. 522 Camerieri d'albergo 235 Formatori ed educatori 362 Formatori, istruttori e allenatori 231 Docenti e ricercatori 234 Insegnanti di scuola pre-primaria 223 Musicisti e cantanti 233 Insegnanti di scuola primaria |
| | 2° QUARTILE | 331 Infermieri e assimilati 212 Informatici-elettronici 322 Tecnici delle costruzioni | 312 Tecnici informatico-statistici 332 Altri tecnici paramedici 743 Altri conduttori di veicoli e impianti 835 Altro pers. non qual. persone 354 Tecnici della distribuzione 742 Cond. mezzi pesanti-camion 421 Cassieri e add. allo sportello 712 Operatori macchinari chimica-farm. | 834 Pers. non qual. custodia 323 Tecnici proc. produt. e trasp. 722 Assemblatori di prodotti industriali 423 Centralinisti-add. inform. 723 Conduttori di macchine automatiche 363 Tecnici serv. ricr.-culturali | 361 Guide e operatori turistici 822 Bidelli e portantini 711 Conduttori di altoforno 217 Spec. scienze giuridico-sociali-letterarie 221 Attori 222 Ballerini |
| | 1° QUARTILE | 632 Operai legno-mobile 111 Dirigenti pubblica amm. 321 Tecnici elettromeccanici 112 Dirigenti grandi imprese 213 Ingegneri e architetti 352 Tecnici attività finanziarie 215 Medici 911 Forze armate | 351 Altri tecnici organiz. e gest. 113 Dirigenti piccole imprese 543 Altre prof. qualificate servizi personali 311 Tecnici scienze fisico-chimiche | 531 Ausiliari socio-sanitari 224 Altri spec. disc. artistiche 811 Uscieri e commessi 364 Tecnici dei servizi sociali 833 Spazzini e altri racc. rifiuti 214 Biologi, agronomi, veterinari 211 Chimici, fisici e matematici 651 Altri operai specializzati | 731 Addetti dell'agro-industria 526 Assistenti di viaggio 324 Tecnici app. ottiche e elettr. |

Fonte: elaborazioni IRPET su dati

È evidente -confrontando le prime due colonne con l'ultima- la rilevanza delle professioni legate alla manifattura, ai servizi alla persona come anche alle costruzioni che combinano in modo relativamente più virtuoso quantità e qualità del lavoro attivato. Nell'ultima colonna è riportato il peso di ogni filiera/settore in termini di teste complessivamente avviate.

Tabella 2.5
PESO DELLE FILIERE E SETTORI. TESTE COMPLESSIVAMENTE ATTIVATE

| | Worst (1° e 2° quartile) | Best (3° e 4° quartile) | Altre combinazioni di quartili | TOTALE |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------|
| <i>Filiere</i> | | | | |
| Agribusiness | 40% | 2% | 22% | 15% |
| Bellezza | 0% | 5% | 0% | 2% |
| Costruzioni | 14% | 35% | 0% | 14% |
| Energia | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Carta | 2% | 0% | 0% | 0% |
| Chimica-farmaceutica | 5% | 0% | 0% | 0% |
| Metallurgia e siderurgia | 5% | 5% | 4% | 4% |
| Mezzi di trasporto | 0% | 2% | 0% | 1% |
| Trasporti e logistica | 7% | 10% | 7% | 8% |
| Finanza | 7% | 2% | 0% | 1% |
| ICT | 0% | 3% | 0% | 1% |
| Meccanica strumentale | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Mediatico audiovisivo | 5% | 0% | 4% | 2% |
| Sanità | 0% | 5% | 2% | 3% |
| Sistema Casa | 2% | 3% | 0% | 1% |
| Sistema Moda | 2% | 25% | 6% | 13% |
| Turismo Beni Culturali | 9% | 2% | 54% | 34% |
| TOTALE | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Settori</i> | | | | |
| Agricoltura | 8% | 1% | 10% | 7% |
| Commercio | 18% | 9% | 36% | 26% |
| Costruzioni | 3% | 19% | 1% | 8% |
| Manifattura | 21% | 31% | 11% | 18% |
| Servizi impresa | 18% | 19% | 11% | 14% |
| Servizi persona | 32% | | 30% | 27% |
| TOTALE | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fonte: elaborazioni IRPET su dati

È infine possibile replicare la medesima analisi all'interno di ogni filiera, in modo da scendere a un livello maggiore di dettaglio. In questo caso, infatti, le professioni sono ordinate per quartili, calcolando però questi ultimi sulla relativa filiera di appartenenza. Questo passaggio permette di identificare con più precisione le professioni che hanno attivato maggior lavoro, sia dal punto di vista qualitativo (contratti a tempo indeterminato) che quantitativo (numero di giornate lavorate). Tale informazione è indispensabile per scegliere le professioni sulle quali è più opportuno indirizzare eventuali investimenti in formazione, all'interno di ogni filiera produttiva, indipendentemente dalla sua rilevanza dimensionale.

A titolo esemplificativo viene qui riportata la tabella relativa alla *filiera della moda*¹⁷ (Tab. 2.6). Oltre ai dati ricavati dall'analisi delle comunicazioni obbligatorie, sono riportate in neretto ulteriori figure professionali non emerse dalle elaborazioni. Esse provengono da un'indagine sui fabbisogni formativi delle imprese dinamiche toscane, distinte per filiera¹⁸.

¹⁷ In appendice sono riportate le tabelle relative a ciascuna filiera.

¹⁸ I risultati dell'indagine sono riportati in dettaglio nel capitolo 3 di questo rapporto.

Tabella 2.6
LA FILIERA MODA

| STABILITÀ DEL CONTRATTO E GIORNATE LAVORATE | | | | |
|---|--|---|---|---|
| | 4° QUARTILE | 3° QUARTILE | 2° QUARTILE | 1° QUARTILE |
| 4° QUARTILE | Artigiani delle lavorazioni artistiche a mano di tessuti, cuoio e simili Valigiai, borsettieri e professioni assimilate (anche su articoli di similpelle e stoffa) Operai addetti a macchinari industriali per confezioni di abbigliamento in stoffa e assimilati | Sarti e tagliatori artigianali, modellisti e cappellai Artigiani ed operai specializzati delle calzature ed assimilati Altri operai addetti a macchinari dell'industria tessile e delle confezioni ed assimilati Addetti a telai meccanici e a macchinari per la tessitura e la maglieria | | Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate |
| 3° QUARTILE | Tessitori e maglieristi a mano e su telai manuali Pellicciai, modellatori di pellicceria e professioni assimilate | Orafi, gioiellieri e professioni assimilate | Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Biancheristi, ricamatori a mano e professioni assimilate | Conciatori di pelli e di pellicce Pittori, scultori, disegnatori e restauratori di beni culturali |
| 2° QUARTILE | Direttori e dirigenti | Addetti a macchinari per la produzione in serie di calzature | Addetti a macchinari per la filatura e la bobinatura Addetti ai macchinari per il trattamento di pulitura a secco, candeggio e tintura di filati e tessuti industriali Preparatori di fibre | Tecnici della produzione manifatturiera (qualità) Addetti a macchinari industriali per la preparazione e produzione in serie di articoli in pelli e pellicce |
| 1° QUARTILE | Addetti a macchinari per la stampa dei tessuti | | Conduttori di macchinari per rilegatura di libri e assimilati Venditori ambulanti di servizi | Impagliatori, cestai, spazzolai, sugherai e professioni assimilate Assemblatori in serie di articoli in cartone, in tessuto e materie assimilate Tecnici dei servizi pubblici di concessioni licenze e professioni assimilate |

Il questionario sottoposto a un campione rappresentativo di queste aziende ha permesso di identificare quelle professioni ritenute strategiche per la competitività dalla parte trainante del sistema produttivo regionale, cresciuta in termini di addetti e/o fatturato anche negli anni della crisi economica. Tali figure professionali esprimono cioè un'informazione aggiuntiva al dato statistico, evidenziando fabbisogni strategici che non sempre si traducono in avviamenti al lavoro, pur essendo centrali per la competitività delle imprese.

Leggendo insieme i due tipi di informazione emerge la preminenza di figure dalle specifiche competenze tecnico-professionali. L'approfondimento per filiera permette di scendere nel dettaglio delle professioni, mostrando il ruolo di settori centrali nello sviluppo manifatturiero regionale come il tessile e il cuoio e pelletteria, che continuano ad attivare lavoro, richiedendo una preparazione mirata, frutto sia di un percorso formativo di tipo tecnico-professionale, che di un'esperienza diretta acquisibile all'interno del contesto aziendale.

3.

ANTICIPARE I FABBISOGNI: I RISULTATI DELL'INDAGINE SULLE IMPRESE DINAMICHE TOSCANE

3.1 Obiettivi dell'indagine e scelte metodologiche

Nei mesi di novembre e dicembre 2014 è stata svolta una *survey* su un campione rappresentativo di imprese dinamiche con almeno una unità locale in Toscana. L'obiettivo principale dell'indagine era quello di interrogare sul tema delle *figure professionali strategiche* le realtà produttive che meglio hanno saputo affrontare le sfide recenti, crescendo in addetti e/o fatturato negli anni della crisi economica. In tal modo, è stato possibile identificare le modalità che la punta avanzata del sistema produttivo toscano adotta nel soddisfare i propri fabbisogni formativi, evidenziando anche le difficoltà di reperimento delle figure più strategiche. La ricerca si è poi soffermata sulle relazioni delle imprese con il mondo dell'istruzione e della formazione professionale. Infine, sono state raccolte opinioni sull'attuale sistema formativo, insieme alle eventuali disponibilità delle aziende intervistate a cooperare nel futuro.

Nell'ambito della ricerca sui fabbisogni formativi, una scelta metodologica precisa ha guidato la stesura del questionario: non abbiamo chiesto esplicitamente alle imprese selezionate le previsioni di reclutamento, ma abbiamo piuttosto preferito rilevare, con la loro collaborazione, le *figure professionali* determinanti per definire e mantenere l'alta capacità competitiva di queste aziende. Tali informazioni sono state ritenute una buona approssimazione dei fabbisogni formativi strategici del sistema produttivo toscano, perché provenienti dalle sue imprese più dinamiche.

Tale approccio è stato preferito a una rilevazione diretta delle intenzioni di assunzione anche per aggirare tre ostacoli. In primo luogo, il diffuso clima di sfiducia conseguente alla recessione avrebbe potuto indurre una parte di imprese a non esprimere i propri fabbisogni in termini di reclutamento di nuovo personale. In seconda battuta, si voleva eludere sia la reticenza delle imprese nell'esternare le proprie decisioni future sia lo scarto tra dichiarazione di intenti e realtà fattuale. Infine, nella rilevazione diretta dei fabbisogni professionali si va incontro a un corto circuito che nasce dall'automatismo tra intenzioni di assunzione, codifica in termini di bisogni formativi, incentivo istituzionale a indirizzare la formazione in quella direzione, espletamento della formazione e incontro con la domanda delle imprese che sconta la difficile sincronizzazione tra i tempi dell'economia, quelli della formazione professionale e quelli della politica istituzionale, creando una discrepanza tra domanda di competenze e tempi della loro formazione. Sarebbe perciò preferibile anticipare i fabbisogni piuttosto che inseguirli, ma per far ciò serve un'interazione continua tra mondo delle imprese e mondo della formazione, che ancora stenta ad affermarsi nel nostro paese, oltre a un'educazione delle imprese (soprattutto di quelle più piccole) e del sistema istituzionale a pensare nel medio-lungo termine.

Valeva la pena allora, avendo a che fare con un gruppo di aziende dinamiche, provare a comprendere meglio l'articolazione delle risorse umane strategiche in esse operanti e le competenze chiave, insieme alle opinioni sui rapporti e sulle esperienze con il mondo dell'istruzione e della formazione.

Quest'approccio ha permesso di identificare le carenze strutturali del sistema delle competenze toscano e quindi, in prospettiva, di essere utile alla predisposizione di un programma formativo in grado di mettere in comunicazione i mondi delle imprese, dell'istruzione e della formazione con maggiore coerenza e nell'ambito di un dialogo aperto e continuo con il sistema produttivo.

Un altro elemento importante riguarda la scelta di aggregare i risultati e, a monte, di identificare l'universo delle imprese dinamiche e quindi il nostro campione, a partire dalla filiere produttive. Il concetto di filiera, già utilizzato in altre parti del rapporto, fa riferimento alla definizione fornita dal Ministero dello Sviluppo economico (2012), ma è collegato a una più ampia letteratura internazionale sulle catene globali del valore. Con le trasformazioni profonde del sistema produttivo, che si articola oltre i tradizionali confini statuali e amministrativi, acquisendo valore aggiunto dalla ricomposizione delle numerosi fasi del processo produttivo, considerare soltanto il settore comporta una serie di semplificazioni e soprattutto una perdita di informazioni che un'analisi per filiera permette in parte di recuperare. Le filiere, infatti, rappresentano quell'insieme di attività economiche tra loro connesse che "si articolano lungo la catena del valore di un prodotto/servizio", comprendente "tutte le attività che concorrono alla creazione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione e fornitura di quel prodotto/servizio". Mettere in relazione le vocazioni economiche del territorio regionale con l'analisi dei fabbisogni formativi rappresenta uno sforzo interessante di andare oltre la classica tassonomia delle attività economiche basate sul prodotto finito o il servizio offerto, immaginando anche le possibili combinazioni tra le competenze disponibili e colmando lacune esistenti a base locale, grazie al collegamento tra imprese e territori.

Quest'ultimo aspetto si collega a un'idea della ricerca e dell'analisi dei fabbisogni formativi che supera i confini dell'impresa. Come è noto la trasformazione dei modelli organizzativi imprenditoriali è andata verso una tendenza al decentramento delle funzioni, che si è tradotta nei più enfatizzati processi di *offshoring*-nel senso di delocalizzazione fuori dal territorio nazionale -ma anche nel ricorso a collaborazioni esterne ma territorializzate, sia con esperti e consulenti sia con altre realtà produttive specializzate. Queste relazioni divengono oggi fondamentali per garantire flessibilità e competenze alle imprese e una maggiore conoscenza delle filiera può aiutare a identificare anche bacini potenziali di occupazione intesa come auto impiego o start-up imprenditoriale.

Alla luce di queste riflessioni, è stato strutturato un questionario a prevalente risposta chiusa, diviso in quattro sezioni:

- a) una prima parte dedicata alla raccolta delle informazioni di base sull'impresa intervistata;
- b) la parte centrale, che identifica le figure professionali strategiche e le loro caratteristiche in termini di competenze, di difficoltà di reperimento, di grado di rilevanza nel tempo
- c) la sessione dedicata ai rapporti con scuole e università,
- d) un'ultima parte, che raccoglie le esperienze e le opinioni delle imprese intervistate in merito al mondo della formazione professionale.

Nei paragrafi che seguono viene presentata un'analisi dei risultati dell'indagine, soffermandosi sulle evidenze più significative e seguendo la struttura del questionario.

3.2 Il profilo delle imprese dinamiche

Le imprese intervistate appartengono alle filiere regionali più dinamiche in termini di addetti e fatturato: agribusiness, carta, chimica-farmaceutica, costruzioni, ICT, marmo, meccanica, metallurgia, mezzi di trasporto, sistema moda, sistema casa e turismo. Si tratta, naturalmente di realtà produttive diversamente specializzate e localizzate sul territorio toscano, con caratteristiche dimensionali altrettanto variabili, sebbene accomunate da una prevalenza di imprese medio-piccole. Le analisi che seguono fanno

riferimento ai risultati del questionario sottoposto a 382 aziende facenti parte di un campione rappresentativo di un universo di circa 1300 imprese identificato secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011¹⁹.

La distribuzione delle filiere sul territorio regionale mostra differenti livelli di concentrazione, a partire, però da un affollamento di imprese dinamiche nell'area centrale della Toscana in corrispondenza della valle dell'Arno.

Le costruzioni e l'agribusiness sono le filiere con il grado di diffusione più omogeneo sul territorio regionale, mentre il sistema moda appare maggiormente concentrato nel Valdarno inferiore e dell'Area fiorentina e pratese, nel Valdarno superiore e nell'Area aretina. Queste due zone comprendono SEL a forte specializzazione tessile (il Valdarno inferiore e l'Area pratese) e sistemi che, pur non mostrando indici di alta specializzazione, presentano quote rilevanti di addetti nel settore (Firenze, ma in misura relativa anche Pistoia, la Val di Nievole e l'Area lucchese). La chimica-farmaceutica mostra dimensioni aziendali mediamente più elevate, come anche la metallurgia e i mezzi di trasporto, con alcuni stabilimenti multinazionali.

La forte variabilità e la forte specializzazione economica a base sub-regionale sembra trovare una corrispondenza negli indirizzi scolastici prevalenti, anche in virtù di una storia pregressa "che affonda le proprie radici nello sviluppo industriale di fine ottocento quando nacque e prosperò un fitto tessuto di scuole ed istituti tecnici e professionali, fortemente ancorati alle caratteristiche dei sistemi locali, che svolsero un ruolo fondamentale nel permettere al sistema produttivo di adottare e diffondere le tecnologie della seconda rivoluzione industriale. L'onda lunga di quel processo storico è giunta sino a noi, consegnandoci una tendenziale corrispondenza fra le specificità dello sviluppo locale e le caratteristiche dell'offerta formativa". Nonostante ciò, circa il 40% dell'offerta formativa regionale non è coerente con la vocazione produttiva espressa dal territorio di riferimento e potrebbe quindi essere reindirizzata²⁰.

Ogni filiera presenta quindi una propria specificità rispetto alle altre, ma combina fabbisogni professionali variegati al proprio interno, servendosi di competenze dentro l'impresa, fuori dall'impresa sul territorio regionale e fuori dall'impresa nel mondo. Conseguentemente l'incidenza del fattore "lavoro" nelle varie fasi del processo produttivo, sia in termini di costi che di conferimento di qualità al prodotto o al servizio erogato, diviene centrale. In tal senso, deve essere tenuto in considerazione il *trade-off* tra costo della manodopera e sua disponibilità, che muta al crescere della specificità delle competenze ricercate.

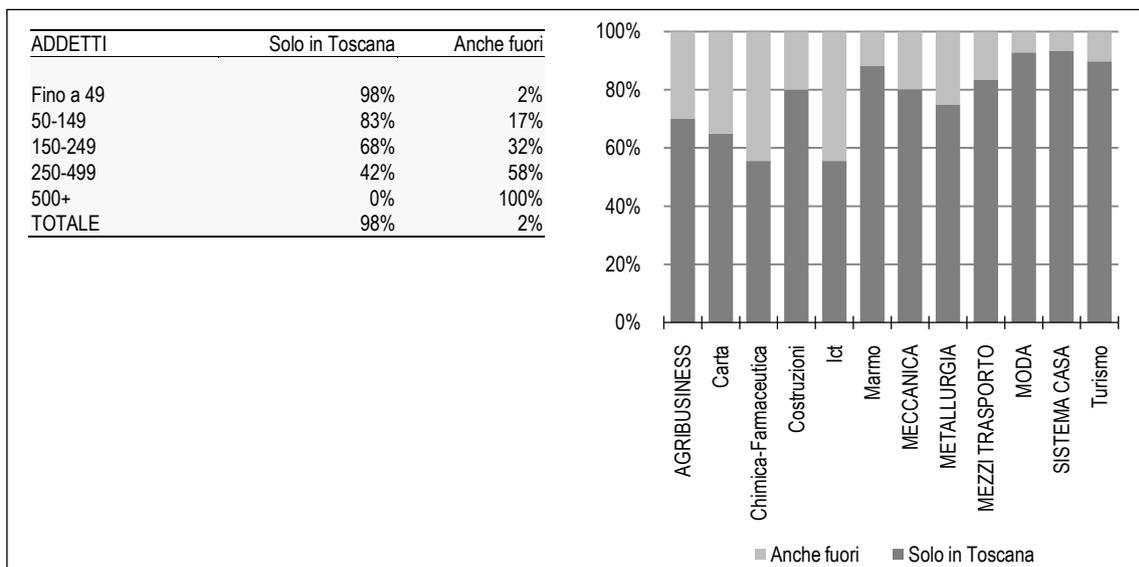
Nel grafico 3.1 è riportata la distribuzione delle unità locali delle imprese dinamiche fuori e dentro i confini regionali, distinta per filiera di appartenenza. Si nota la maggiore regionalizzazione delle filiere del *Made in Italy*, tipiche del modello produttivo toscano, come la moda e il sistema casa, mentre quelle della chimica-farmaceutica e dell'ICT presentano una percentuale significativa di unità locali fuori dalla Toscana. Al crescere delle dimensioni di impresa aumenta la percentuale di aziende che possiede stabilimenti esterni alla regione, tanto che il 100% delle imprese con più di 500 addetti ha anche sedi fuori Toscana. In totale si tratta però di numeri bassi, perché, proprio per la prevalenza delle piccole dimensioni, il 98% delle imprese dinamiche presenta comunque un carattere fortemente territorializzato.

¹⁹ Si rimanda all'appendice statistica per informazioni dettagliate sulle caratteristiche dell'universo delle imprese dinamiche, sulle filiere, sul campionamento, sui tassi di risposta e sul bilanciamento dei dati che verranno utilizzati in sede di analisi.

²⁰ Per una trattazione più dettagliata si veda il capitolo 1 del presente rapporto.

Grafico 3.1

LA LOCALIZZAZIONE DELLE UNITÀ LOCALI DELLE IMPRESE DINAMICHE. VALORI PERCENTUALI PER DIMENSIONE E PER FILIERA



Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Un ultimo tassello va a completare il profilo delle imprese dinamiche. Quasi l'80% di esse dichiara di intrattenere collaborazioni con l'esterno e di questo circa il 42% anche fuori Toscana. Mentre vedremo in seguito di quali competenze si tratta, anche il dato generale è significativo poiché indica che le strutture produttive non si esauriscono dentro i confini della singola azienda e, conseguentemente, che i fabbisogni formativi vengono soddisfatti non solo con assunzioni dirette ma anche ricercando imprese o consulenti che possono offrire le professionalità ricercate. Il fatto che poco meno della metà delle aziende dinamiche abbia relazioni di tal tipo al di fuori dei confini regionali fornisce quindi una duplice informazione: da una parte mancano o non si incontrano domanda e offerta di specifiche competenze sul territorio; dall'altra esiste un ampio margine di intervento per la formazione non solo basato sui bisogni di assunzione della singola impresa. È infatti alla filiera e alla sua articolazione che si deve guardare, con l'idea di creare lavoro anche sottoforma di auto-impiego e di sviluppo imprenditoriale, per rivitalizzare un tessuto produttivo che per vocazione storica aveva una forma di sviluppo diffusa sul territorio.

3.3 Le figure professionali strategiche

Alle imprese intervistate è stato domandato di identificare le figure professionali che svolgono quelle attività ritenute qualificanti per la produzione di quei beni o servizi che le rendono competitive²¹. In merito a ciascuna di esse sono state inoltre rilevate alcune informazioni relative alla difficoltà di reperimento e alla rilevanza nel breve e nel lungo periodo.

Il primo elemento che spicca con forza dai risultati dell'indagine è la *marcata eterogeneità delle figure professionali strategiche*, che appaiono molto specializzate e aderenti alle esigenze specifiche dell'azienda. Il dato è significativo perché induce a considerare la necessità per il mondo della formazione di un rapporto continuato con le imprese, in grado di garantire una comunicazione costante. L'estrema differenziazione delle figure strategiche è inoltre il segno del valore del capitale umano formato, che rende difficile una sua immediata sostituzione. Inoltre, una istruzione che prepari all'entrata nel mercato del

²¹ La figura professionale è definita come quel soggetto che svolge un insieme di attività lavorative che richiamano specifiche conoscenze e competenze.

lavoro non può essere considerata completa a meno di una formazione *dentro* l'impresa, che al momento, stando le attuali caratteristiche del sistema scolastico e universitario italiano, è invece a carico delle aziende, sempre meno disposte a o in grado di sostenerne il costo.

Data tale premessa, è possibile fornire un'informazione aggregata riclassificando le *figure professionali* dichiarate *strategiche* dalle imprese secondo la loro funzione e/o formazione (Tab. 3.2). Emerge così la preminenza di (a) *tecnici specializzati*, la cui formazione può avvenire nell'ambito di istituti tecnici-professionali; (b) artigiani e operai con una capacità manuale che si acquisisce con l'esperienza diretta in azienda. Insieme questi due tipi di figure professionali vengono individuate come preminenti da più del 55% delle imprese.

Tabella 3.2
LE CARATTERISTICHE DELLE PRINCIPALI FIGURE PROFESSIONALI
% di imprese rispondenti

| | Tipo di figure professionali strategiche | Difficoltà di reperimento | In crescita il fabbisogno nel breve periodo | In crescita il fabbisogno nel lungo periodo |
|-------------------------------------|--|---------------------------|---|---|
| Tecnici specializzati | 29,8 | 77,8 | 37,2 | 41,9 |
| Artigiani e operai specializzati | 25,6 | 66,8 | 26,9 | 33,8 |
| Alta formazione | 18,1 | 80,8 | 49,1 | 56,8 |
| Figure direzionali | 13,1 | 74,2 | 40,6 | 45,4 |
| Conduttori di impianti e macchinari | 11,7 | 56,8 | 13,9 | 15,6 |
| Figure amministrative | 1,5 | - | 33,3 | 37,4 |

Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Un posto di rilievo occupa anche l'alta formazione, di tipo universitario e post-universitario, che raggiunge percentuali assai maggiori nel caso delle filiere della farmaceutica e dell'ICT. Il principio sottostante rimane quello delle figure con formazione tecnica: l'elevata specializzazione dei percorsi di istruzione, finalizzata a un preciso percorso professionale. La produzione manifatturiera da un lato e i servizi relativi al turismo e alla ristorazione dall'altro, così come le attività collegate all'agricoltura necessitano di una forza lavoro più specializzata che in passato, ma rispetto alla quale rimangono centrali le competenze proprie del *saper fare*, che favoriscono la localizzazione del lavoro e la non facile sostituzione della componente umana. L'acquisizione di tali competenze sembra non poter prescindere da un'esperienza diretta in una o più aziende, che avvenga parallelamente al percorso scolastico e universitario.

Non meno significativo appare il contributo delle figure dirigenziali (13%) e di quelle specializzate nella conduzione di impianti e macchinari (12%). Nel primo caso, dalle risposte delle aziende emerge un bisogno di personale con competenze manageriali e un'esperienza pluriennale nel settore tale da poter ricoprire incarichi di responsabilità. Guardando al panorama europeo e internazionale, questa visione delle figure dirigenziali rispecchia una peculiarità italiana, evidente anche dall'elevata età media della nostra classe dirigente, per cui si può accedere a certe cariche soltanto dopo un lungo percorso interno all'impresa. Tale convinzione diffusa trova probabilmente fondamento nell'assenza di percorsi di alta formazione da cui possano emergere figure di elevato profilo già in grado di entrare in un'azienda con mansioni dirigenziali. Anche su questo versante si apre quindi uno spazio interessante su cui intervenire in termini di formazione.

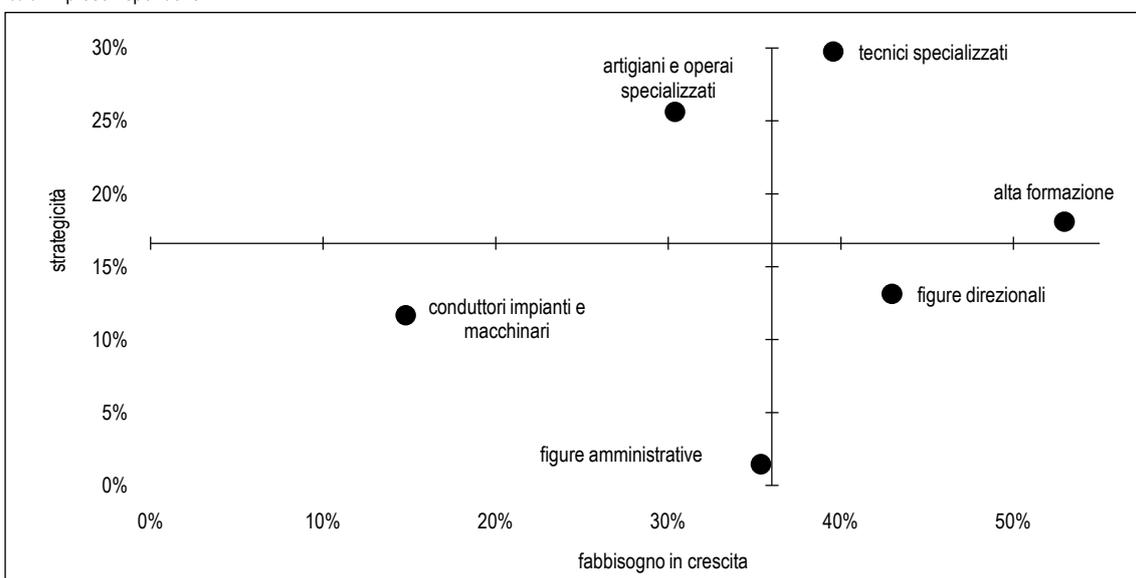
Per quanto riguarda invece le figure specializzate nella conduzione di impianti e macchinari, siamo di fronte a un profilo anch'esso caratterizzato dalla forte specializzazione tecnica, ma che abbiamo voluto mettere in evidenza perché richiesto trasversalmente dalle filiere a elevata automatizzazione. Chi produce utilizzando macchinari ad alta componente tecnologica ha bisogno di un'assistenza continua su tale versante, non solo per intervenire in ogni momento in caso di problemi, ma anche per sfruttare al massimo la versatilità degli impianti. Competenze tecniche ed esperienza diretta risultano anche in questo caso elementi essenziali per la formazione di queste figure.

Molto poco richieste sono invece le competenze amministrative, che sembrano non particolarmente strategiche per le imprese dinamiche.

Nella tabella 3.2 sono riportate, per ciascuna delle figure individuate, le percentuali delle imprese che hanno dichiarato di incontrare *difficoltà di reperimento* e che prevedono una crescita del *fabbisogno* nel breve e nel lungo periodo. Siamo di fronte a due diversi tipi di informazione: la difficoltà di reperimento riguarda infatti la percezione dell'impresa relativa alla possibilità di sostituire una figura strategica, mentre il fabbisogno non è necessariamente collegato alla strategicità, quanto piuttosto alla necessità di ricoprire una determinata posizione, anche, per esempio, in previsione di futuri pensionamenti o di ampliamento dell'organico.

Nel grafico 3.3 è rappresentata la relazione tra i diversi gradi di fabbisogno e strategicità delle figure professionali identificate; i quadranti sono delimitati dalle medie delle percentuali delle imprese che ritengono le figure strategiche e con fabbisogno in crescita, offrendo un'immagine sintetica delle loro caratteristiche. Come si nota, sono i tecnici specializzati e le figure con alta formazione quelle che coniugano strategicità e aumento del fabbisogno nel prossimo futuro.

Grafico 3.3
FABBISOGNO IN CRESCITA* E STRATEGICITÀ DELLE FIGURE PROFESSIONALI INDICATE
% di imprese rispondenti



* Il valore sintetico del fabbisogno utilizzato nella figura 3.3 corrisponde alla media dei valori delle figure espressi per il breve e per il lungo periodo riportati nella tabella 3.2.

Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Se consideriamo le singole filiere produttive, la distribuzione delle figure strategiche si presenta in combinazioni variegata, a testimonianza della richiesta fortemente specializzata proveniente dalle imprese dinamiche: si rileva, in altre parole, la ricerca di competenze "su misura", non necessariamente canoniche rispetto al settore di riferimento, ma necessarie a conferire qualità alla produzione di beni e servizi. Di conseguenza, l'esigenza formativa che ne deriva appare imprescindibile da un percorso di stretta collaborazione tra mondo della formazione e mondo delle imprese e l'ottica di filiera sembra promettente per raccogliere in modo appropriato i fabbisogni, sempre più intrecciati e destrutturati, sia per le differenziazioni di investimento delle imprese più grandi, sia per la necessità delle aziende di attivare competenze legate alla volatilità della domanda, non necessariamente presenti dentro i confini dell'impresa o del gruppo di appartenenza. Infatti, sebbene le figure professionali strategiche emerse dalle

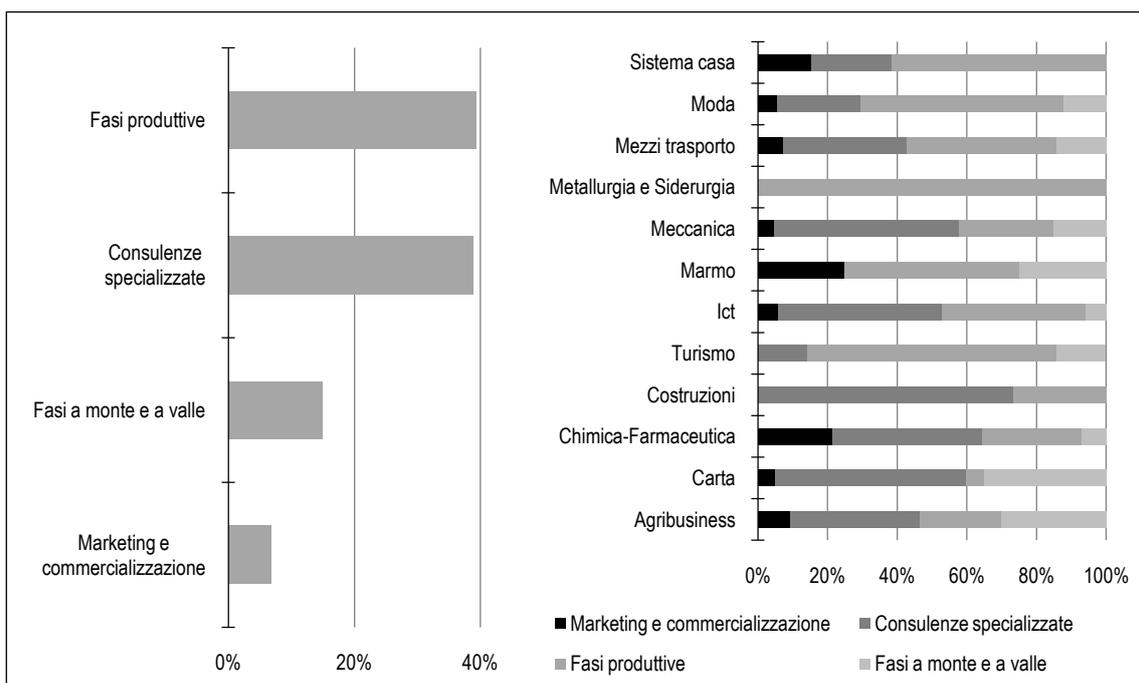
interviste riguardino prevalentemente personale interno, esiste un ampio bacino di competenze che circa l'80% delle aziende dinamiche, come ricordato, ricerca all'esterno, dentro e fuori i confini regionali, attraverso collaborazioni con altre imprese e con liberi professionisti.

3.3.1 Le figure professionali strategiche fuori dall'impresa

Quali sono le competenze di cui l'impresa si serve senza internalizzare tali professionalità? Quando e perché essa ricerca tali collaborazioni fuori dai confini regionali?

Dell'80% delle imprese che ha dichiarato di esternalizzare varie attività, circa il 42% ricerca tali competenze fuori dalla Toscana, con punte del 65-70% per le filiere della carta, dell'ICT e della meccanica. Per limitare la forte variabilità delle risposte, che ancora una volta vede le imprese personalizzare le proprie esigenze, è stato scelto di aggregare in voci relative alle diverse aree e fasi processo produttivo i tipi di collaborazioni intrapresi con l'esterno (Graf. 3.4). Si tratta prevalentemente di fasi collegate alla produzione vera e propria, in linea con le attuali rappresentazioni dei mercati sempre più frammentati e diffusi geograficamente, cosicché si moltiplicano gli scambi relativi alle fasi intermedie. Questo aspetto rende ancora più sensata l'adozione di un'ottica di filiera, ma laddove essa viene ricostruita su base regionale si evidenziano i limiti di tale aggregazione, poiché i confini della filiera stessa non seguono quelli degli stati né tantomeno quelli amministrativi, bensì logiche economiche.

Grafico 3.4
L'OGGETTO DELLE COLLABORAZIONI DELLE IMPRESE DINAMICHE CON L'ESTERNO. DATO AGGREGATO E PER FILIERA
% di imprese rispondenti



Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Di importanza notevole appare anche la ricerca di consulenze specializzate che si realizzano in genere con la collaborazione con liberi professionisti portatori di specifiche professionalità, seguita dalle attività inerenti le fasi a monte e a valle del processo come la ricerca di materie prime, la fornitura di macchinari, la logistica e, infine, gli aspetti legati alla commercializzazione e al marketing.

Per ogni filiera cambia l'articolazione delle voci di esternalizzazione e anche la definizione specifica delle competenze che fanno riferimento alle varie componenti. Per l'ICT, ad esempio, esternalizzare le fasi produttive significa avere collaborazioni relative alla produzione di hardware e software che costituiscono il nucleo della propria attività. Lo stesso avviene nel caso dei fornitori di macchinari, materie prime e servizi di trasporto, da noi aggregati perché rappresentano fasi a monte e a valle del processo produttivo, ma dal contenuto molto diverso. Per *Hotel e ristorazione* si tratta infatti di competenze relative a fornitori di materie prime e di servizi di vario tipo, mentre nel caso della *Carta* il riferimento è ai macchinari. Nelle filiere del *Made in Italy* come la *Moda* e il *Sistema casa*, le esternalizzazioni relative alle fasi produttive tradizionalmente intese appaiono preponderanti, mentre nelle imprese della *Chimica-Farmaceutica* un ruolo centrale è rivestito dalla consulenza.

Preso atto che il rapporto con figure e imprese esterne all'azienda è un elemento fondante la struttura organizzativa delle imprese dinamiche, caratterizzate da network sempre più complessi, diventa interessante indagare i motivi delle esternalizzazioni, in particolare di quelle che avvengono al di fuori dei confini regionali. Il ricorso al mercato per l'approvvigionamento di beni intermedi e/o servizi alla produzione è l'esito di un dilemma costante per le aziende, che debbono scegliere, in relazione a molteplici attività, tra *make or buy* attraverso un'analisi dei costi di transazione. Nel passato si è concentrata l'attenzione soprattutto sui processi delocalizzati²² nei paesi in via di sviluppo, dove le imprese si recano alla ricerca dei vantaggi derivanti da un più basso costo della manodopera, dalla presenza di una legislazione più permissiva in materia di tutela ambientale, dal trattamento fiscale agevolato degli investimenti stranieri. Se ciò rimane vero per certi tipi di attività, nonostante si sia osservato negli ultimi anni, anche in Italia, un rientro di imprese che avevano scelto la via dell'*offshoring*, il fatto che il peso dei processi di esternalizzazione nella catena del valore stia crescendo significativamente, sposta l'attenzione su altre motivazioni, collegate al rafforzamento dei rapporti di fornitura in un'ottica di creazione di valore.

Poiché il nostro obiettivo era quello di identificare bacini di attività potenzialmente attivabili nell'ambito territoriale regionale, rispetto alle collaborazioni attivate all'esterno della Toscana, abbiamo chiesto alle imprese dinamiche di specificare le ragioni di tale esternalizzazione. In effetti, sebbene l'abbattimento dei costi rappresenti una ragione importante per molte aziende, non sono da sottovalutare altre interessanti motivazioni (Tab. 3.5).

Tabella 3.5
PERCHÉ LE IMPRESE DINAMICHE INTRATTENGONO COLLABORAZIONI FUORI DALLA REGIONE
% di imprese rispondenti

| | Minore costo | Competenze più avanzate fuori dalla Toscana | Non si trovano tali competenze in Toscana | Rapporti consolidati |
|---------------------------------|--------------|---|---|----------------------|
| Fasi produttive | 19,9 | 22,2 | 11,3 | 46,6 |
| Consulenze specializzate | 3,4 | 33,4 | 20,5 | 42,7 |
| Fasi a monte e a valle | 0,0 | 33,2 | 11,3 | 55,5 |
| Commercializzazione e marketing | 0,0 | 24,5 | 28,4 | 47,1 |
| TOTALE | 9,2 | 28,3 | 16,0 | 46,4 |

Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Prima di tutto, si tratta poco (9% dei casi) di una questione di costo del lavoro, anche se questa componente è più presente nelle filiere del *Made in Italy*, del turismo e del marmo, dove tale fattore incide di più sulla produzione. Degno di nota è il fatto che per le esternalizzazioni riguardanti la commercializzazione e le fasi a monte e a valle del processo produttivo non ci sono imprese che dichiarano come motivo principale la ricerca di un minor costo.

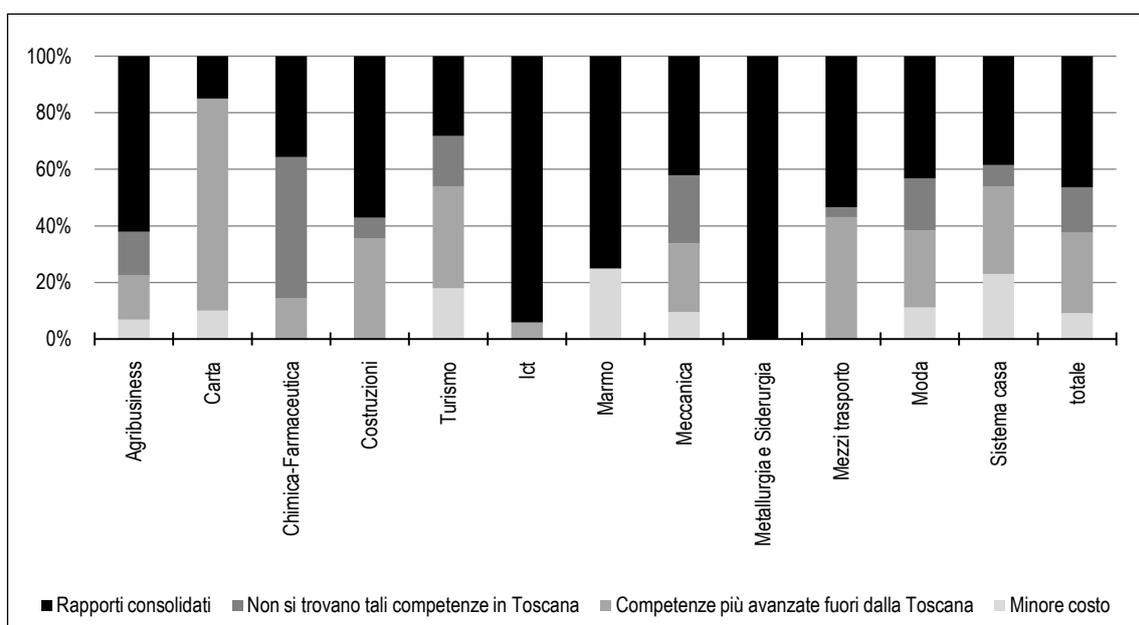
²² In letteratura si tende a distinguere tra processi di *OUTSOURCING*, intesi come l'insieme di strategie che consistono nell'esternalizzare determinate attività aziendali presso altre aziende e di *OFFSHORING*, cioè la vera e propria delocalizzazione che avviene trasferendo all'estero una funzione aziendale, sia affidandola a un'azienda diversa dalla propria che aprendo nuovi stabilimenti.

Contano molto i rapporti fiduciari consolidati nel tempo (46%), elemento che lascia intravedere un coinvolgimento reciproco tra le aziende profondo, per mezzo del quale il fornitore può rappresentare per il committente un vero e proprio vantaggio competitivo. Non è un caso che proprio tra le fasi a monte e a valle, come la fornitura di macchinari e la logistica, in cui le risposte rapide ai bisogni e il rispetto dei tempi sono fondamentali, il fattore *fiducia* risulta centrale per più della metà delle imprese.

Infine, il 44,3% delle imprese dinamiche che intrattengono rapporti al di fuori del territorio regionale, lo fa perché non trova qui le competenze ricercate (16%) o queste ultime non sono abbastanza avanzate (28,3%). Si rileva, quindi, un'assenza di offerta o un mancato *matching* con la domanda, che emergono a livello aggregato soprattutto per figure professionali specifiche della libera professione e per fasi legate alla commercializzazione dei prodotti e dei servizi offerti.

Per alcune filiere il ricorso a soggetti fuori regione a seguito della vana ricerca di essi in Toscana raggiunge percentuali molto significative (Graf. 3.6), anche in produzioni in cui la specializzazione territoriale è assai elevata. Un primo esempio è la *Carta*, dove il 75% delle imprese che esternalizzano lo fanno per problemi relativi al reperimento delle competenze desiderate. Nella chimica-farmaceutica esse rappresentano quasi il 64%, mentre nella meccanica sfiorano il 50%.

Grafico 3.6
LE RAGIONI DELL'ESTERNALIZZAZIONE DI COMPETENZE PER FILIERA
% di imprese rispondenti



Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

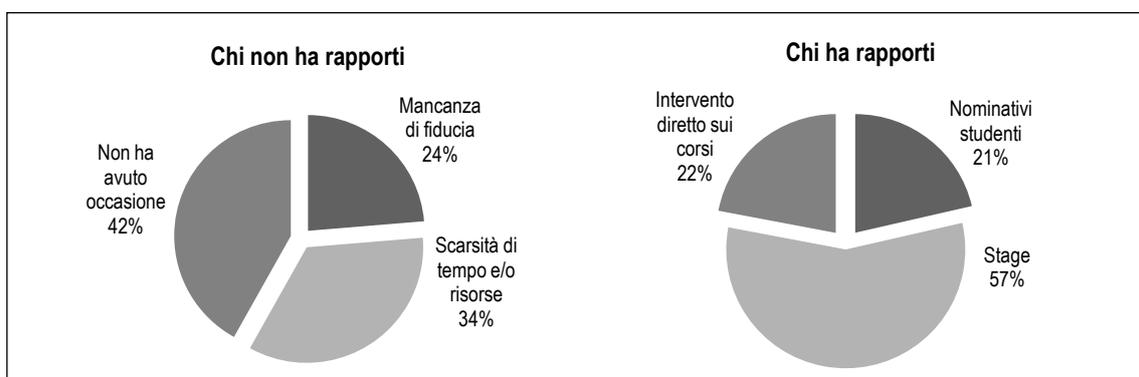
Indagare meglio questo aspetto potrebbe essere interessante in una prospettiva di *policy* rivolta all'idea di colmare il divario, chiarendo meglio il fabbisogno formativo sottostante e collaborando direttamente con le imprese nell'ambito delle specifiche necessità, per provare a riportare sul territorio regionale competenze e quindi lavoro, che al momento vengono attivati fuori da esso.

3.4 I rapporti delle imprese dinamiche con il mondo dell'istruzione

Un ulteriore tassello del processo di formazione e di espressione dei fabbisogni formativi delle imprese riguarda le loro relazioni con il mondo dell'istruzione, intendendo sia la scuola e che l'università²³.

Come è emerso dall'analisi delle figure professionali strategiche, la formazione richiesta dalle imprese dinamiche si distingue per la forte componente tecnica e l'alta specificità delle competenze supportate da una conoscenza completa del processo produttivo. Queste caratteristiche suggeriscono l'idea che soltanto una formazione effettuata *on the job* possa rispondere a tali bisogni e che essa debba essere pensata insieme alle aziende prevedendo per gli studenti percorsi efficaci di alternanza tra scuola e impresa. In tal senso, le imprese intervistate mostrano di avere già, nella metà dei casi, rapporti consolidati con le scuole e le università del territorio, anche localizzate oltre i confini regionali (Graf. 3.7). Le scuole tecnico-professionali rimangono un punto di riferimento fondamentale per la filiera del turismo, delle costruzioni e della meccanica, mentre la chimica-farmaceutica e l'ICT sono orientate maggiormente verso le università. Il contenuto dei rapporti riguarda prevalentemente l'organizzazione di *stage* in azienda. Meno ricorrenti appaiono invece gli interventi diretti delle imprese sui corsi (sotto forma di definizione dei contenuti, fornitura dei docenti, finanziamenti) e la richiesta dei nominativi dei neo-diplomati e dei neo-laureati, che era forse la modalità più diffusa nei decenni passati. La prevalenza dello *stage*, modalità ormai diffusa per introdurre gli studenti all'interno di un'organizzazione produttiva, evidenzia ancora una volta l'esigenza di una formazione che preveda l'esperienza diretta dentro i luoghi di lavoro. La presenza ancora sporadica degli interventi diretti mostra invece la difficoltà di sviluppare tali modalità nonostante la richiesta crescente di orientamento dell'offerta didattica e di contestualizzazione dei percorsi scolastici rispetto alle esigenze del mondo del lavoro.

Grafico 3.7
I RAPPORTI TRA LE IMPRESE DINAMICHE E IL MONDO DELL'ISTRUZIONE (SCUOLE E UNIVERSITÀ)
% di imprese rispondenti



Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Guardando all'altra metà di imprese che non intrattengono rapporti consolidati con scuola e università quelle che rinunciano per mancanza di fiducia costituiscono il 24% (Graf. 3.7). La maggioranza relativa di queste aziende (42%) dichiara invece di non avere avuto occasione per instaurare e mantenere tali relazioni, mentre il restante 34% non ha tempo o risorse da dedicarvi. In ogni caso, sembrano pesare le difficoltà nell'attivazione di tali rapporti che presuppongono comunque una volontà e un investimento da parte delle imprese stesse.

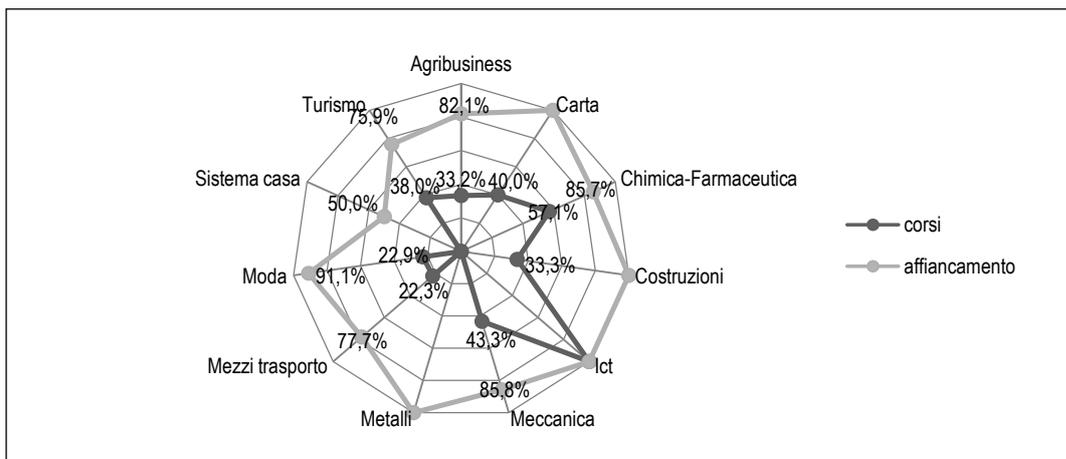
²³A questo proposito è interessante notare che, nonostante il questionario prevedesse soltanto domande sui rapporti con le scuole superiori, molte imprese hanno inserito nelle risposte anche quelli con le università.

Il dato interessante è che le aziende dinamiche -con o senza rapporti con il mondo dell'istruzione- attingono dal bacino dei neodiplomati e neolaureati per le loro assunzioni. Infatti, circa il 60% di esse ha occupato giovani appena usciti dal percorso formativo e il 52% anche negli ultimi tre anni, particolarmente critici a causa della crisi economica. La maggior parte delle imprese, inoltre, risulta relativamente soddisfatta dei nuovi inserimenti, sebbene con differenze non trascurabili a livello di filiera. Sono quelle della farmaceutica e della meccanica ad avere incontrato i maggiori problemi con i giovani neo-assunti, laddove più della metà delle imprese lamenta di aver messo in campo ulteriori risorse per colmare i deficit presentati dai nuovi occupati.

In generale, circa il 40% delle imprese dinamiche non ha potuto inserire immediatamente questi giovani rilevando una carenza nelle competenze tecniche specifiche del settore, ma anche esprimendo insoddisfazione per competenze trasversali come il sapersi muovere in azienda, risolvere i problemi, lavorare in gruppo e per competenze di base come la conoscenza delle lingue straniere e dell'informatica.

Le imprese hanno risolto tali problemi soprattutto con l'affiancamento dei neo-assunti da parte di personale interno e solo in misura minore organizzando direttamente corsi di formazione (Graf. 3.8). In ogni caso hanno sostenuto un onere aggiuntivo di risorse materiali e di tempo, che le penalizza in termini di competitività rispetto alle concorrenti. Dai questionari è emerso inoltre che alcune imprese hanno rinunciato ad assumere perché non in grado di fronteggiare i costi di un eventuale affiancamento, inteso proprio come uno strumento di formazione attiva individuale mirato ed efficace, incentrata sulla pratica e spesso fondamentale per inserire il nuovo lavoratore. Il massiccio ricorso ad esso indica ancora una volta che il bisogno formativo deriva da un'assenza di esperienza *on the job*, colmabile programmando una formazione che preveda già attività da svolgersi dentro le imprese.

Grafico 3.8
SOLUZIONI MESSE IN CAMPO DALLE IMPRESE CHE HANNO INCONTRATO PROBLEMI CON I NEO-ASSUNTI PER FILIERA
% di imprese rispondenti



Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

3.5 Il coinvolgimento delle imprese nelle esperienze di formazione

A completamento del quadro sui fabbisogni formativi del sistema produttivo toscano sono state raccolte informazioni relative al rapporto delle imprese con il mondo della formazione, in particolare di quella rivolta a soggetti in cerca di occupazione. Si tratta di un aspetto specifico, che non riguarda direttamente la singola aziende, ma presuppone un coinvolgimento del sistema produttivo nelle politiche del lavoro del territorio. Rispetto alla propria gestione interna, infatti, le imprese sono più interessate alla formazione per gli occupati, prevalentemente collegata all'adempimento di normative come quelle per la sicurezza.

Nonostante ciò le imprese dinamiche appaiono mediamente coinvolte nelle esperienze formative rivolte a disoccupati e inoccupati, visto che quelle che dichiarano di cooperare con almeno un'istituzione fra quelle indicate nel questionario (agenzie formative, scuole, università e centri di ricerca, poli innovativi ed enti locali) rappresentano il 52,5%. Tra queste le più attive appartengono alle filiere dell'agribusiness, del turismo, della meccanica, della carta e delle costruzioni (Tab. 3.9). Si osserva, inoltre, una relazione diretta tra dimensioni e presenza di collaborazioni, laddove la percentuale di imprese con almeno una relazione sale significativamente al crescere del numero di addetti.

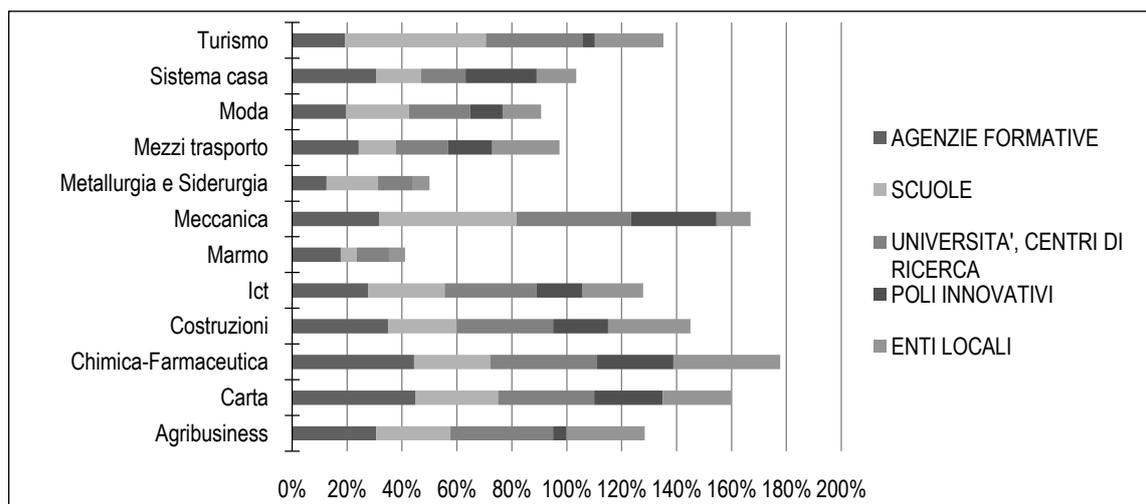
Tabella 3.9
COLLABORAZIONI DELLE IMPRESE DINAMICHE CON IL MONDO DELLA FORMAZIONE
% per filiera e per dimensione. % di imprese rispondenti

| Filiera | Almeno una collaborazione | Nemmeno una collaborazione | Dimensione | Almeno una collaborazione | Nemmeno una collaborazione |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|------------|---------------------------|----------------------------|
| Agribusiness | 66,0 | 31,3 | Fino a 49 | 39,6 | 59,9 |
| Carta | 60,0 | 40,0 | 50-149 | 59,2 | 39,8 |
| Chimica-Farmaceutica | 55,6 | 44,4 | 150-249 | 73,1 | 26,9 |
| Costruzioni | 60,0 | 40,0 | 250-499 | 73,8 | 26,2 |
| ICT | 55,6 | 44,4 | 500+ | 76,3 | 23,7 |
| Marmo | 29,4 | 70,6 | TOTALE | 52,5 | 46,9 |
| Meccanica | 66,3 | 31,6 | | | |
| Metallurgia e Siderurgia | 31,3 | 68,8 | | | |
| Mezzi trasporto | 37,9 | 62,1 | | | |
| Moda | 44,0 | 56,0 | | | |
| Sistema casa | 50,0 | 50,0 | | | |
| Turismo | 66,0 | 34,0 | | | |
| TOTALE | 52,5 | 46,9 | | | |

Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Guardando più nello specifico alle istituzioni del mondo della formazione, si conferma una collaborazione da parte delle imprese con scuole e università, a cui si affiancano relazioni diffuse con le agenzie formative, spesso emanazione delle rappresentanze economiche a cui le imprese stesse appartengono. Meno diffusi risultano invece i rapporti con i poli innovativi e con gli enti locali (Graf. 3.10).

Grafico 3.10
CON CHI COLLABORANO LE IMPRESE. % PER FILIERA*
% di imprese rispondenti



*Il totale è superiore a 100 perché le imprese possono intrattenere rapporti con più istituzioni
Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

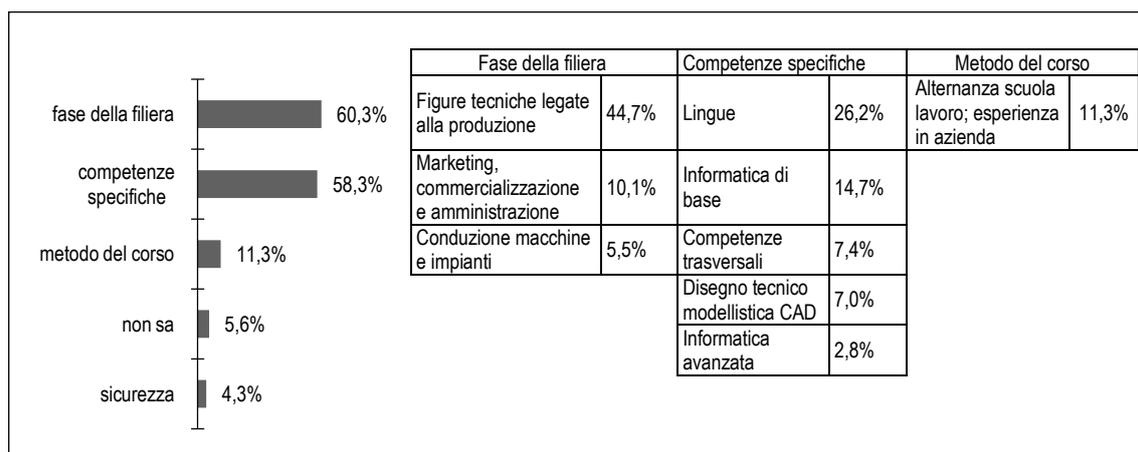
A livello di filiera si osserva comunque, da parte delle imprese dinamiche, una coesistenza di collaborazioni con più soggetti, sebbene riguardante un numero di aziende molto variabile. La chimica-farmaceutica e la meccanica sono infatti quelle in cui maggiore è il numero di imprese coinvolte nella formazione con legami stretti con tutte le istituzioni indicate nel questionario, mentre sul versante opposto troviamo il marmo e la metallurgia, dove la maggioranza delle aziende non intrattiene alcun rapporto.

Tra le imprese che al momento dell'intervista hanno dichiarato di non collaborare con il mondo della formazione si registra comunque una disponibilità abbastanza diffusa a intrattenere rapporti nel futuro, dichiarata da circa il 40% di esse.

Un ultimo aspetto riguarda le idee provenienti dal sistema produttivo in merito all'organizzazione di corsi di formazione per inoccupati e disoccupati. Tutte le imprese hanno risposto a questa domanda²⁴, fornendo più di un suggerimento. Le risposte sono molto variegate, perché riferite alle esperienze delle singole imprese, ma appaiono nel loro insieme congruenti sia con le figure professionali strategiche analizzate in precedenza, sia con i principali problemi incontrati con i neo-assunti, facendo emergere un quadro coerente dei fabbisogni del sistema produttivo toscano più dinamico. Nell'esprimere i loro suggerimenti, cioè, le imprese dinamiche hanno attinto alla propria conoscenza diretta, fornendo da un'altra angolazione ulteriori informazioni sulle proprie esigenze formative.

Innanzitutto, è possibile suddividere le risposte raccolte in tre categorie: la fase della catena del valore a cui la figura professionale corrisponde, il tipo di competenza ricercato, la modalità di erogazione dell'eventuale corso su cui la formazione professionale dovrebbe puntare (Graf. 3.11).

Grafico 3.11
SUGGERIMENTI DELLE IMPRESE PER CORSI DI FORMAZIONE*



* Il totale è superiore a 100 perché le imprese potevano dare più di un suggerimento

Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

In altre parole, alcune imprese tendono a identificare i propri *desiderata* in base ai diversi momenti che caratterizzano la produzione di un bene e di un servizio, altre elencano le conoscenze-competenze, trasversali, di base o più specifiche che il singolo lavoratore dovrebbe possedere, mentre altre ancora si soffermano sul tipo di organizzazione dei corsi, al di là del mero contenuto.

Più specificatamente, il maggior numero di suggerimenti (60,3%) identifica una figura professionale corrispondente a una precisa fase della filiera. Le più richieste sono quelle legate alla produzione di beni o servizi, che posseggono quindi competenze tecniche specifiche: pellettieri, cimatori, tintori, garzatori, stilisti, sommelier, chef, governanti di piano, chimici, cavatori, allevatori, orafi e l'elenco, molto specifico,

²⁴ La domanda con risposta aperta era così formulata: "Sulla base della Sua esperienza nel settore, se dovesse suggerire alla Regione Toscana un corso di formazione per i giovani disoccupati, quale corso proporrebbe?"

potrebbe continuare, senza poter di fatto identificare una figura prevalente, anche all'interno dello stesso settore produttivo. Ciò che lega insieme queste espressioni dei bisogni è la necessità di formare personale in grado di entrare immediatamente nel ciclo produttivo, perché in possesso di capacità tecniche e pratiche, oggi non acquisite all'interno di un percorso di istruzione tradizionale.

Il secondo gruppo di suggerimenti fa invece riferimento a competenze trasversali rispetto alle diverse filiere. Tra queste spiccano le lingue straniere e l'informatica base, rispetto alle quali sia le scuole che le università non riescono a fornire una preparazione in grado di superare il mero livello di base. Non mancano poi le richieste relative alle cosiddette competenze trasversali, che richiamano ancora una volta la distanza tra mondo dell'istruzione e della formazione e mondo del lavoro. Le imprese lamentano cioè le difficoltà di adattamento all'ambiente aziendale, la scarsa autonomia, l'incapacità di risolvere i problemi e di lavorare in gruppo. In alcuni casi viene evocata una cultura del lavoro che ha teso a penalizzare i mestieri manuali, contribuendo a determinare una carenza di giovani tra le professioni tecniche e artigianali una volta molto diffuse nel nostro territorio.

L'11% dei suggerimenti si è orientato autonomamente sui metodi con i quali i corsi di formazione dovrebbero essere organizzati. Il problema, secondo molte imprese, non consiste tanto nell'identificare le figure o le competenze di cui c'è bisogno, ma nell'incentivare una formazione professionale poco collegata alle imprese, in cui l'esperienza diretta in azienda è assente o limitata. Quello che si auspica è invece una diffusione dei percorsi ispirati all'alternanza tra scuola e lavoro e all'acquisizione di formazione *on the job*.

Soffermandoci infine sulle imprese che non rispondono alla domanda perché non sanno dare alcun suggerimento, il valore medio del 5,6% sale all'8% per le imprese sotto i 50 addetti, che sono anche quelle più in difficoltà nell'identificare con precisione i propri fabbisogni formativi. Ciò può essere dovuto a vari fattori: certamente le piccole dimensioni lasciano meno margini per collaborare attivamente con il mondo dell'istruzione e della formazione; in molti casi le piccole aziende sono dipendenti da rapporti di fornitura con imprese più grandi, da cui in gran parte viene a dipendere la loro sopravvivenza; infine in molti casi i profili interni alle piccole imprese possono essere più flessibili, legati a stretti rapporti di fiducia e a una figura dell'imprenditore che in vari casi è anche lavoratore. I canali di reclutamento, inoltre, risultano meno istituzionalizzati e più dipendenti dalle relazioni di vicinanza e dal passaparola. Probabilmente sulle aziende più piccole, molto diffuse sul territorio toscano, si dovrebbe intervenire anche sul piano della formazione professionale con politiche mirate a esigenze più specifiche.

3.6 In sintesi

L'indagine sui fabbisogni formativi svolta con la collaborazione di quasi 400 aziende dinamiche appartenenti alle filiere più rappresentative del tessuto produttivo toscano ha permesso di identificare alcune questioni chiave riguardanti le figure professionali strategiche del presente e del prossimo futuro e i rapporti delle imprese con la scuola, le università e le altre agenzie formative, in vista di un cambiamento effettivo del sistema dell'istruzione e della formazione professionale che contribuisca a creare nuova occupazione.

Per riuscire ad anticipare i fabbisogni formativi del tessuto produttivo è necessario agire localmente costruendo una rete di rapporti consolidati tra imprese e sistema dell'istruzione e della formazione. Per far ciò appare utile ragionare in termini di filiera, ossia considerare le singole aziende come parte di un processo produttivo sempre più aperto alle collaborazioni con l'esterno e favorire l'incontro tra domanda e offerta di competenze entro i confini regionali. Le imprese dinamiche intervistate, infatti, si servono di figure professionali interne all'azienda, ma anche di collaborazioni con altre imprese e con consulenti specializzati, spesso ricercati fuori dalla Toscana.

Per quanto riguarda le figure professionali interne alle imprese, queste ultime esprimono un fabbisogno estremamente differenziato e personalizzato, coerentemente a specifiche esigenze della filiera di riferimento. Prevalgono le richieste di tecnici, artigiani e operai specializzati, accomunate da una

domanda di competenze tecnico-professionali, conoscenze pratiche del mestiere, esperienza del mondo del lavoro, tutte caratteristiche che gli attuali percorsi di istruzione e di formazione non riescono a garantire. Tali figure risultano per le imprese difficili da reperire e il loro fabbisogno è considerato in crescita nel prossimo futuro.

A conferma di queste lacune, le considerazioni delle imprese dinamiche sulle assunzioni di neo-diplomati e neo-laureati sottolineano la necessità di prevedere modalità di affiancamento indispensabili per inserire i nuovi occupati. Ciò comporta però dei costi in termini di risorse materiali e tempo che costituiscono sempre più uno svantaggio competitivo per le aziende che debbono sopportarlo e dipendono da un'incapacità dei percorsi formativi di rispondere a tali esigenze.

Le collaborazioni con l'esterno si dividono tra esternalizzazioni di fasi legate alla produzione e ricorso a consulenze specializzate provenienti in gran parte dalla libera professione. Tali relazioni attivate fuori regione sono motivate, oltre che da consolidati rapporti di fiducia, anche da una indisponibilità sul territorio delle competenze ricercate o da una loro carenza in termini qualitativi. Ciò può dipendere dall'effettiva mancanza di figure professionali, ma anche da un *matching* non riuscito tra domanda e offerta.

Le imprese dinamiche risultano attive sul piano delle relazioni con il mondo dell'istruzione e della formazione professionale e si dichiarano disposte a collaborazioni future.

Emerge tuttavia un'insoddisfazione rispetto alle competenze disponibili sul mercato del lavoro, penalizzate dalla prevalenza di una formazione generica, che mal si concilia con i bisogni delle imprese. Il punto debole è identificato principalmente nella modalità di acquisizione delle conoscenze che dovrebbe effettuarsi dentro l'impresa direttamente sul luogo di lavoro già durante il percorso di istruzione e formazione, richiamando un'idea di alternanza scuola lavoro organizzata secondo un modello che ricorda quello duale tedesco. La calibrazione dei contenuti formativi dovrebbe inoltre avvenire grazie a una collaborazione istituzionalizzata tra imprese del territorio e istituzioni formative.

L'indagine fa emergere un fabbisogno di figure professionali insoddisfatto sul quale si potrebbe agire favorendo, da una parte, l'interlocuzione continuata tra filiere, scuole, università e agenzie formative per individuare insieme le competenze strategiche e, dall'altra, stimolando la creazione di attività di auto-impiego e imprenditoriali in grado di rispondere alle esigenze di esternalizzazione del tessuto produttivo.

4. LE FILIERE STRATEGICHE NELLA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Il presente allegato illustra una metodologia che può essere utilizzata –con l'integrazione di opportune scelte politiche- per la ripartizione delle risorse da destinare alla cd. formazione professionale strategica nelle filiere produttive della Toscana.

Queste ultime devono intendersi come l'insieme di tutte le attività, svolte in successione, che consentono la trasformazione di materiali grezzi in un prodotto finito. Le imprese che appartengono alla stessa filiera possono essere integrate in senso verticale, se concorrono a stadi diversi del medesimo ciclo produttivo, oppure in senso orizzontale quando operano allo stesso stadio. Ogni filiera analizzata comprende quindi, oltre alla parte manifatturiera, anche la fase di commercializzazione all'ingrosso; la commercializzazione al dettaglio è invece esclusa dal nostro concetto di filiera, perché territorialmente svincolata dalla fase di produzione. Nel presente lavoro la classificazione dei settori in filiere ricalca, con minime varianti, quella proposta dal Ministero dello Sviluppo Economico²⁵.

L'esercizio si propone di classificare ed ordinare le filiere produttive toscane per grado di strategicità e coerentemente ripartire la spesa per la formazione professionale.

4.1 La metodologia: le dimensioni che definiscono la strategicità delle filiere

Le dimensioni che sono state prese in esame per definire i livelli di strategicità delle filiere produttive toscane sono tre. La prima dimensione è di natura quantitativa ed è attinente alla capacità di creazione di lavoro da parte delle filiere. La seconda dimensione è invece connessa alla qualità e alla tipologia del lavoro attivato nelle filiere per contenuto, stabilità e professionalità. La terza dimensione, infine, è una proxy della competitività delle filiere collegata alla presenza di imprese dinamiche e più in generale alla capacità di catturare la domanda estera. Alle suddette distinte dimensioni è stato attribuito un sistema di pesi che può essere ovviamente modificato dal policy maker.

Tabella 4.1
LE TRE DIMENSIONI IN ESAME

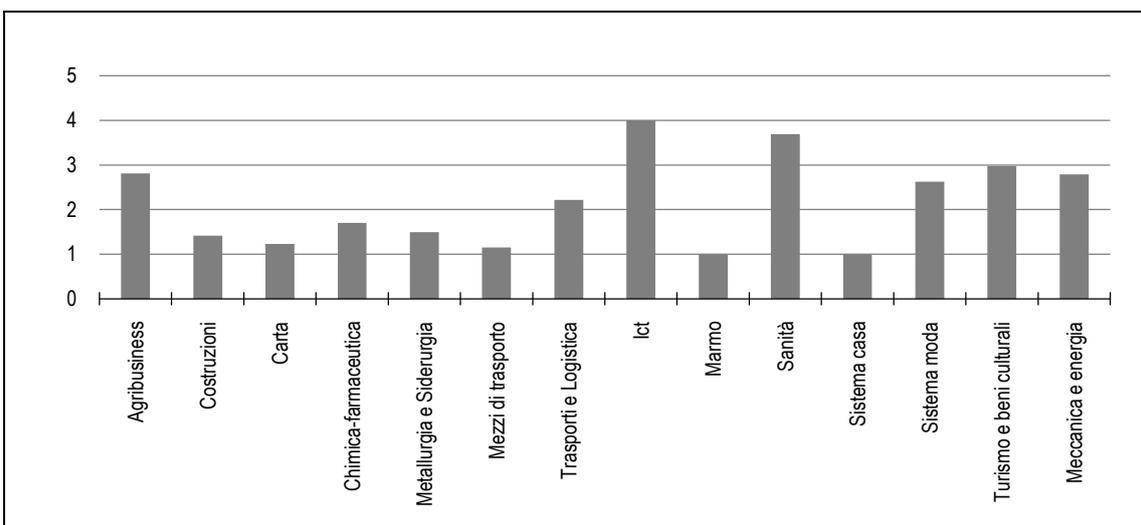
| DIMENSIONE | | INDICATORE |
|----------------------|------------------------------------|--|
| a.Creazione lavoro | | Saldi fra avviamenti e cessazione |
| b.Qualità del lavoro | 1b.Stabilità e contenuto di lavoro | Quota di contratti a tempo indeterminato x quota di giornate lavorate su totale lavorabili |
| | 2b.Livello delle professionalità | 2b.Reddito o anni medi di istruzione |
| c. Competitività' | 1c.Quota di imprese dinamiche | Andamento fatturato e occupazione |
| | 2c.Capacità di esportazione | Valore esportazioni su fatturato |

La prima dimensione è misurata dal saldo fra teste avviate e cessate per qualifica professionale. Operativamente si è così proceduto: i) per ogni qualifica professionale è stato calcolato il saldo fra le persone avviate e cessate dal 2009 al 2013; ii) successivamente tale misura cardinale è stata sintetizzata

²⁵ Ministero dello Sviluppo Economico (2012), *Filiere produttive e territori*.

in una misura ordinale, dividendo la distribuzione dei saldi in quartili²⁶ e attribuendo ad ogni figura professionale il quartile di appartenenza; iii) le professioni sono state quindi distribuite nelle relative filiere produttive, seguendo un criterio di prevalenza; iv) quindi a ciascuna filiera è stato attribuito il corrispondente quartile di appartenenza, come media ponderata (in funzione del numero di persone avviate al lavoro) dei quartili di appartenenza delle singole professioni.

Grafico 4.2
DIMENSIONE QUANTITATIVA - SALDI AVVIAMENTI E CESSAZIONI
Media ponderata dei quartili delle professioni per filiera



La seconda dimensione -qualitativa- è composta da due indicatori. Il primo indicatore illustra per ogni professione il *mix*²⁷ fra contenuto (giorni lavorati su giorni lavorabili) e stabilità (quota di contratti a tempo indeterminato) del lavoro. Il secondo indicatore, invece, è il reddito medio associato ad ogni qualifica professionale (ma risultati analoghi si ottengono se si usa il titolo di studio). Operativamente si è così proceduto: i) per ogni qualifica professionale sono stati calcolati i due indicatori; ii) successivamente tale misura cardinale è stata sintetizzata in una misura ordinale, dividendo la distribuzione osservata in quartili²⁸ e attribuendo ad ogni figura professionale il quartile di appartenenza; iii) le professioni sono state quindi distribuite nelle relative filiere produttive, seguendo un criterio di prevalenza; iv) quindi a ciascuna filiera è stato attribuito il corrispondente quartile di appartenenza, come media ponderata (in funzione del numero di persone avviate al lavoro) dei quartili di appartenenza delle singole professioni.

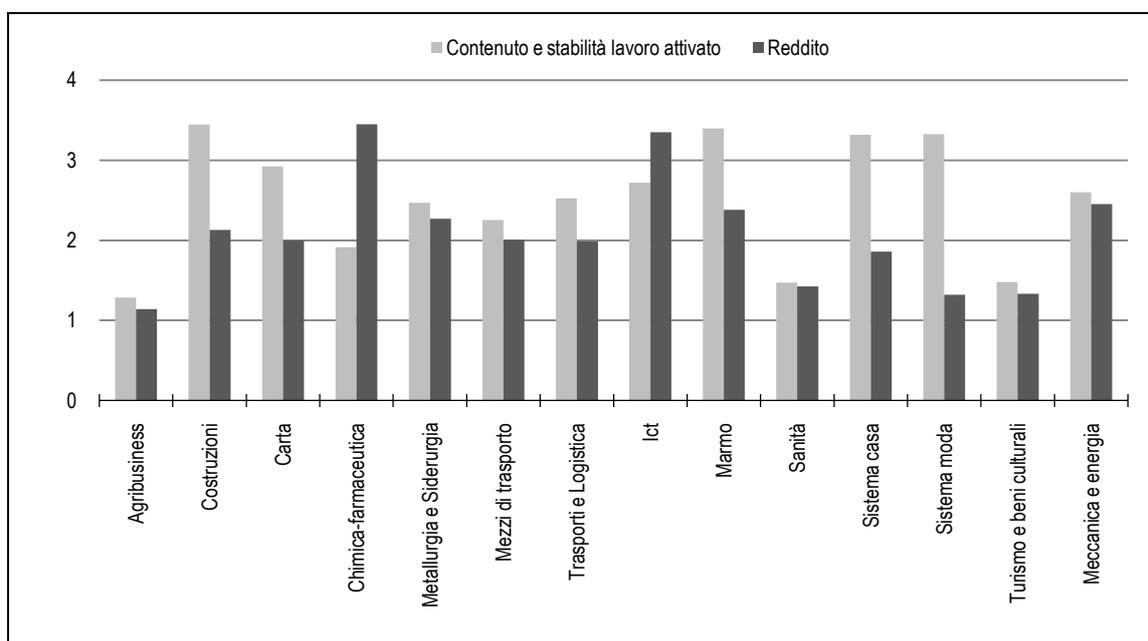
²⁶ I saldi sono stati cioè ordinati in ordine crescente di grandezza e poi classificati in quattro gruppi ugualmente numerosi, detti quartili. Nel passaggio dal primo all'ultimo quartile il valore del saldo aumenta.

²⁷ L'indicatore è il prodotto di due addendi, calcolati a livello di singola figura professionale: la quota di giorni lavorati su quelli complessivamente lavorabili nel periodo che intercorre fra la data di avviamento e il 31/12/2013; la quota di contratti a tempo indeterminato sul totale. L'unità di riferimento sono le teste avviate al lavoro.

²⁸ Vedasi nota 26.

Grafico 4.3

DIMENSIONE QUALITATIVA - CONTENUTO E STABILITÀ DEL LAVORO E TITOLO STUDIO MODALE PER QUALIFICA
Media ponderata dei quartili delle professioni per filiera

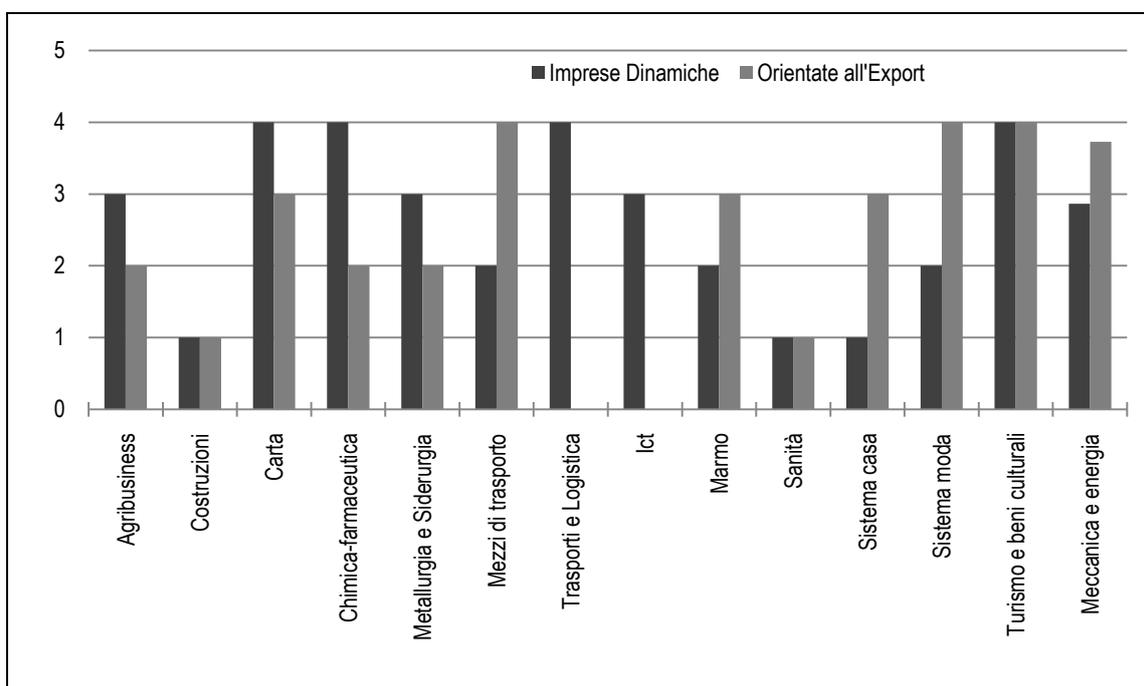


La terza dimensione è indicativa del grado di competitività delle filiere. A tale scopo sono stati considerati due indicatori: da un lato, la quota di imprese dinamiche²⁹ per filiera; dall'altro, la quota di valore delle esportazioni sul fatturato complessivo. In questo caso gli indicatori sono calcolati per filiera produttiva e a ciascuna filiera è poi attribuito il quartile di appartenenza.

L'indicatore relativo all'orientamento all'export non è stato preso in esame per le filiere Ict e Trasporti e logistica in quanto naturalmente orientate all'export, ma solo in modo indiretto tramite la produzione di beni e servizi utilizzate da altre imprese direttamente esportatrici.

²⁹ Gli indicatori presi in esame per qualificare come dinamiche le imprese sono: andamento del fatturato e dell'occupazione nel periodo 2004-2012 (oppure un periodo inferiore se l'impresa è nata successivamente). La funzione stimata è $\log(y)=a+b*t$ in cui y è il fatturato o l'occupazione, t è il tempo; b è invece il tasso di crescita risultante, a la costante che rappresenta un fattore di dimensione; la funzione restituisce oltre al tasso di crescita medio del periodo (b) anche la significatività della stima; il risultato ottenuto è, poi, confrontato con la dinamica media dell'economia calcolata con lo stesso metodo; l'impresa è considerata dinamica se il suo tasso di crescita è maggiore o uguale a quello medio dell'economia. Nota: per i servizi nessun limite dimensionale; per la manifattura imprese con almeno 5 addetti.

Grafico 4.4
 DIMENSIONE COMPETITIVITÀ - INCIDENZA IMPRESE DINAMICHE E QUOTA DI EXPORT SU FATTURATO
 Quartili



4.2 La metodologia: l'algoritmo di calcolo

Le suddette dimensioni sono state sintetizzate in una media ponderata che restituisce un valore compreso fra 1 e 4.

Tale valore è stato quindi rapportato al valore massimo conseguibile (4, che è il valore ottenibile se la filiera appartiene in ogni dimensione all'ultimo quartile) e la percentuale ottenuta è stata applicata alla distribuzione dello stock osservato di addetti per filiera.

In altri termini, quindi, il metodo impiegato corregge l'attuale distribuzione degli addetti per filiera con indicatori relativi alle performance, alla qualità e alla competitività delle filiere. In termini formali, esso può essere così sintetizzato:

$$T_j = \frac{\sum_i p_i x_{i,j}}{\alpha} * y_j$$

Dove:

p_i peso attribuito ad ogni singola dimensione i-esima

$x_{i,j}$ valore dell'indicatore i-esimo nella filiera j-esima

y_j quota di addetti nella filiera j-esima sul totale addetti

α valore max teorico uguale a 4

4.3 I risultati: le filiere strategiche

A questo impianto generale possono essere aggiunte varianti di calcolo e successivi affinamenti.

Ad esempio, modificando i pesi. Oppure soppesando la possibile incoerenza fra le figure professionali prevalentemente attivate nelle filiere ed il naturale contenuto dell'offerta formativa professionale (quando, ad esempio, le professionalità richieste sono associabili ad una istruzione terziaria o post terziaria). Oppure introducendo criteri soglia stringenti, per rendere più selettiva la individuazione delle filiere strategiche (ad esempio, l'appartenenza a quartili della distribuzione superiori al primo).

La seguente tabella illustra l'individuazione e la graduatoria delle filiere strategiche coerente con le seguenti scelte discrezionali:

- pesi 0,2, 0,4 e 0,4 alle tre dimensioni precedentemente descritte: quella quantitativa (saldi avviamenti su cessazioni); quella qualitativa (mix fra contenuto e stabilità del lavoro e reddito medio/titolo di studio delle professioni attivate nelle filiere) e quella che approssima la competitività (imprese dinamiche e orientamento all'export);
- appartenenza ai quartili superiori al primo nelle distribuzioni relative alle imprese dinamiche e all'orientamento all'export;
- abbattimento del 50 per cento se bassa propensione ad export (appartenenza al 2° quartile della relativa distribuzione);
- Esclusione delle seguenti filiere: *chimica-farmaceutica* ed *Ict* perché connesse a profili formativi vicini ad una qualifica di istruzione secondaria e terziaria; *trasporti e logistica*, perché le figure professionali in essa prevalenti (facchini, conduttori di macchine, autisti, ecc.) richiamano una formazione non di elevato profilo, a domanda individuale, ed eventualmente assolvibile tramite *voucher*;
- Esclusione delle filiere "povere" (valore inferiore al 60 per cento di quello mediano) nel punteggio medio ponderato delle tre dimensioni (quantitativa, qualitativa, competitività);
- Introduzione di un meccanismo perequativo finalizzato a garantire alle filiere eleggibili almeno 500 mila euro annua.

Tabella 4.5

| | Saldi fra avviamenti e cessazioni | Contenuto e stabilità lavoro | Reddito | Imprese Dinamiche | Orientate all'Export | Profili coerenti con FP | Punteggio medio finale (a) | Max teorico (b) | Indicatore complesso % $c=(a/b)$ | sopra soglia (d) | Quota addetti (e) | Quota addetti corretta con l'indicatore complesso $f=(cxdxe)$ | Distribuzione per redistribuzione delle risorse (prima della perequazione) | Distribuzione per redistribuzione delle risorse (dopo la perequazione) |
|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------|-------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------------------|------------------|-------------------|---|--|--|
| Agribusiness | 2.8 | 1.3 | 1.1 | 3.0 | 2.0 | 1.0 | 1.0 | 4 | 26% | 0 | 14% | 0% | 0,0% | 0,0% |
| Costruzioni | 1.4 | 3.4 | 2.1 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 0.0 | 4 | 0% | 1 | 23% | 0% | 0,0% | 0,0% |
| Carta | 1.2 | 2.9 | 2.0 | 4.0 | 3.0 | 1.0 | 2.6 | 4 | 66% | 1 | 1% | 1% | 3,4% | 3,4% |
| Chimica-farmaceutica | 1.7 | 1.9 | 3.5 | 4.0 | 2.0 | 0.0 | 0.0 | 4 | 0% | 1 | 2% | 0% | 0,0% | 0,0% |
| Metallurgia e Siderurgia | 1.5 | 2.5 | 2.3 | 3.0 | 2.0 | 1.0 | 1.1 | 4 | 28% | 0 | 3% | 0% | 0,0% | 0,0% |
| Mezzi di trasporto | 1.2 | 2.3 | 2.0 | 2.0 | 4.0 | 1.0 | 2.3 | 4 | 57% | 1 | 2% | 1% | 4,7% | 4,6% |
| Trasporti e Logistica | 2.2 | 2.5 | 2.0 | 4.0 | | 0.0 | 0.0 | 4 | 0% | 1 | 8% | 0% | 0,0% | 0,0% |
| Ict | 4.0 | 2.7 | 3.3 | 3.0 | | 0.0 | 0.0 | 4 | 0% | 1 | 4% | 0% | 0,0% | 0,0% |
| Marmo | 1.0 | 3.4 | 2.4 | 2.0 | 3.0 | 1.0 | 2.4 | 4 | 59% | 1 | 1% | 0% | 1,8% | 3,4% |
| Sanità | 3.7 | 1.5 | 1.4 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 0.0 | 4 | 0% | 1 | 4% | 0% | 0,0% | 0,0% |
| Sistema casa | 1.0 | 3.3 | 1.9 | 1.0 | 3.0 | 1.0 | 0.0 | 4 | 0% | 1 | 3% | 0% | 0,0% | 0,0% |
| Sistema moda | 2.6 | 3.3 | 1.3 | 2.0 | 4.0 | 1.0 | 2.7 | 4 | 66% | 1 | 16% | 11% | 38,1% | 37,4% |
| Turismo e beni culturali | 3.0 | 1.5 | 1.3 | 4.0 | 4.0 | 1.0 | 2.8 | 4 | 69% | 1 | 14% | 10% | 35,5% | 34,9% |
| Meccanica e energia | 2.8 | 2.6 | 2.5 | 2.9 | 3.7 | 1.0 | 2.9 | 4 | 72% | 1 | 6% | 5% | 16,6% | 16,3% |
| | | | | | | | | | | | 100% | 28% | 100,0% | 100,0% |

5.

LA GOVERNANCE DEGLI OPERATORI DELLA FORMAZIONE PER DISOCCUPATI

5.1 Obiettivi e struttura del modello di rating

Il presente capitolo propone un modello di governance della formazione professionale basato sulla efficienza e sulla selettività delle agenzie formative, in modo da favorire un miglioramento continuo del sistema verso standard di qualità elevati nell'erogazione degli interventi formativi.

In particolare, il modello si basa su un meccanismo di rating che affianchi l'attuale sistema di selezione e accreditamento degli operatori della formazione professionale introducendo elementi di premialità in relazione alla performance, valutata sulla base del tasso di inserimento occupazionale dei formati. Il modello di rating si propone quindi come complementare e non sostitutivo del sistema di accreditamento esistente e si applica solo alle agenzie formative già accreditate, con l'obiettivo di graduarle sulla base loro performance, in modo da fornire agli utenti le informazioni per scegliere consapevolmente all'interno dell'offerta formativa e al tempo stesso promuovere comportamenti virtuosi negli operatori. Infatti, il modello di rating può essere utilizzato per assegnare premialità o penalità di risorse finanziarie agli operatori che si sono rivelati più o meno efficaci nel collocare i proprio formati sul mercato del lavoro.

In sintesi, per creare un sistema di rating basato sulla selettività e trasparenza nell'allocazione delle risorse sulla base di criteri di performance, è necessario procedere secondo tre fasi.

Una prima fase riguarda la creazione di un sistema di profilazione dell'utenza che sia in grado di assegnare ad ogni individuo un punteggio sintetico e rappresentativo del suo livello di svantaggio all'interno del mercato del lavoro. Uno strumento di questo tipo è fondamentale all'interno del modello di governance prospettato, in cui gli operatori della formazione, valutati sulla base della performance occupazionale, potrebbero essere indotti a selezionare come utenti solo i soggetti con maggiori prospettive di inserimento nel mercato del lavoro, escludendo viceversa i più bisognosi di supporto³⁰. Utilizzando la profilazione dell'utenza è possibile considerare una misura di performance netta dell'operatore, in modo da rendere indifferente la tipologia di utenza selezionata³¹. La metodologia per la creazione di un sistema di profilazione dell'utenza è descritta in dettaglio nel par. 2.

Una seconda fase riguarda l'identificazione di una metodologia per la stima di una misura di performance degli operatori della formazione al netto delle caratteristiche dell'utenza e di altri fattori al di fuori del controllo delle agenzie stesse. Nel Par. 3 sono presentate tre diverse opzioni metodologiche sulla base delle quali stimare la performance netta degli operatori e selezionare i più e i meno performanti (Par. 4).

Infine, il modello prevede un'allocazione delle risorse finanziarie volta a premiare gli operatori più performanti e a penalizzare quelli meno performanti. In un contesto in cui l'assegnazione delle risorse tra gli operatori avviene attraverso avviso pubblico, le premialità/penalità potrebbero operare attraverso la riserva di quote di mercato agli operatori più performanti all'interno di ciascun bando. La concorrenza delle quote avverrebbe poi, come avviene nell'attuale sistema, su criteri qualitativi relativi al progetto presentato. Nel Par. 5 è fornito un possibile esempio di riserva delle quote e una simulazione degli effetti sulla distribuzione complessiva delle risorse tra operatori.

³⁰ Fenomeni di questo tipo, frequenti in sistemi formativi concorrenziali o semi-concorrenziali, sono solitamente identificati attraverso i termini *Creaming* o *cherry-picking*.

³¹ Come visto nel capitolo 1, la profilazione dell'utenza è funzionale anche alla personalizzazione dei percorsi formativi sulla base delle esigenze individuali di supporto.

5.2 La profilazione dell'utenza

La profilazione dell'utenza si presenta come lo strumento attraverso cui sintetizzare in un unico "punteggio" la distanza dell'utente dal mercato del lavoro, tenendo conto -in maniera trasparente e controllabile- delle principali caratteristiche individuali e della storia lavorativa pregressa. L'applicazione di procedure statistiche per la profilazione dei beneficiari di supporto pubblico all'impiego è stata sviluppata nei primi anni '90 in Australia e negli Stati Uniti, ma si è ormai diffusa anche in ambito europeo³². In Italia ha finora prevalso un approccio più qualitativo, basato su interviste ed analisi delle competenze da parte degli operatori dei servizi per il lavoro, e l'unica esperienza regionale di profilazione statistica generalizzata è rappresentata dalla Regione Lombardia, che ha recentemente messo a punto il sistema delle "fasce ad intensità di aiuto"³³. Un approccio simile è utilizzato a livello nazionale per la profilazione dell'utenza della Garanzia Giovani³⁴.

La metodologia proposta per la Toscana è di seguito descritta nei suoi passaggi chiave e una sua applicazione è simulata sulla popolazione dei corsisti del ciclo di programmazione del FSE 2007-2013³⁵.

Relativamente alle banche dati impiegate, si è fatto riferimento principalmente a fonti di tipo amministrativo in quanto costantemente aggiornate, a disposizione dell'amministrazione e, soprattutto, relative all'intero universo della popolazione. In particolare, la popolazione su cui abbiamo stimato la griglia di punteggi per la profilazione è costituita dagli iscritti alla disoccupazione amministrativa (ex L. 181/00) nel periodo 2011-2013 e che non avevano effettuato corsi di formazione FSE; la scelta è legata alla necessità di individuare una platea di disoccupati certa e interessata al supporto pubblico, i cui esiti non siano stati già tuttavia influenzati da alcuna attività di formazione professionale.

Una volta identificata la popolazione di riferimento, è stata scelta come variabile di risultato, proxy della distanza dal mercato del lavoro e quindi del livello di svantaggio, la probabilità di trovare un lavoro entro 12 mesi dall'iscrizione alla disoccupazione amministrativa. Le variabili chiave per la creazione dei profili sono: il genere, la classe di età, il livello di istruzione, lo status occupazionale (inoccupato vs disoccupato di breve o lungo periodo). Queste informazioni sono state impiegate come variabili esplicative della probabilità di occupazione entro un anno attraverso un modello econometrico che calcola la probabilità di trovare lavoro per ciascun profilo derivante dall'interazione delle suddette variabili (tecnicamente un modello "saturato")³⁶. In sostanza, questa tecnica consente di calcolare le probabilità di occupazione a 12 mesi di ogni profilo di disoccupato amministrativo registrato tra il 2011 e il 2013 presso i Centri per l'Impiego della Toscana e di utilizzare queste come punteggio di profilazione, variabile all'interno di un range tra 0 e (massimo livello di svantaggio) 1 (minimo livello di svantaggio)³⁷.

³² Per una rassegna delle principali metodologie di profilazione dell'utenza a livello internazionale, v. Rudolph, H. e Konle-Seidl, R. (2005), *Profiling for Better Services. Report on the European Profiling Seminar*.

³³ Arifi (2013), *La Dote Unica Lavoro. Il sistema delle fasce ad intensità di aiuto. Descrizione della metodologia*, Newsletter Arifi n.2 - Ottobre.

³⁴ Per la metodologia scelta per la profilazione dei giovani, v. Decreto Direttoriale del 23 gennaio 2015 n.10- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

³⁵ Qui e in tutti i riferimenti successivi al periodo di programmazione 2007-2013 ci si riferisce alle annualità a regime, ovvero 2009-2013.

³⁶ Alternativamente, si potrebbe optare per un modello di probabilità lineare, in cui i coefficienti delle singole variabili possono essere sommati per identificare il punteggio complessivo individuale. La scelta di adottare un modello "saturato" deriva dalla necessità di tenere conto della combinazione di caratteristiche che definiscono congiuntamente le probabilità di un soggetto di trovare lavoro ed il cui effetto cambia a seconda del profilo di appartenenza. Un semplice esempio riguardo il genere: tra i giovanissimi essere donna è uno svantaggio solo in assenza di un diploma, mentre nella fase più matura della vita lavorativa essere una donna non qualificata apre ad una maggiore probabilità di reimpiego. Il coefficiente complessivo associato al genere in una regressione lineare avrebbe dunque segno negativo, perché questa è la relazione generale, "nascondendo" l'eccezione registrata nell'ultima fascia di età.

³⁷ Un'alternativa prevede di standardizzare i punteggi sulla base delle distanze relative dall'individuo tipo, per semplicità individuato nel soggetto meno distante dal mercato (il "più fortunato" è: maschio, con meno di 29 anni, qualificato, disoccupato da meno di un anno). In questo caso i punteggi oscillerebbero in una scala che va da 1 per l'individuo tipo a 2 per i profili più difficili da collocare. Punteggi di profilazione di questo tipo sono particolarmente indicati per una pesatura diretta degli esiti occupazionali, ovvero per tenere conto del peso aggiuntivo di un individuo rispetto al più fortunato in caso di esito occupazionale positivo.

Tabella 5.1
GRIGLIA DI PROFILAZIONE DEGLI UTENTI IN CERCA DI LAVORO CHE PARTECIPANO A CORSI DI FORMAZIONE

| Classe di età | Genere | Studio | In cerca di prima occupazione | Disoccupato meno di 12 mesi | Disoccupato oltre 12 mesi |
|---------------|--------|------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Under 29 | M | obbligo | 0,47 | 0,59 | 0,45 |
| | | diploma o laurea | 0,46 | 0,74 | 0,54 |
| | F | obbligo | 0,39 | 0,52 | 0,38 |
| | | diploma o laurea | 0,46 | 0,74 | 0,52 |
| 30-49 | M | obbligo | 0,31 | 0,55 | 0,44 |
| | | diploma o laurea | 0,26 | 0,68 | 0,49 |
| | F | obbligo | 0,25 | 0,54 | 0,41 |
| | | diploma o laurea | 0,21 | 0,68 | 0,42 |
| 50+ | M | obbligo | 0,16 | 0,38 | 0,26 |
| | | diploma o laurea | 0,13 | 0,51 | 0,37 |
| | F | obbligo | 0,19 | 0,44 | 0,33 |
| | | diploma o laurea | 0,07 | 0,54 | 0,23 |

Applicando i punteggi stimati alla popolazione dei corsisti disoccupati del passato periodo di programmazione³⁸, è possibile creare quattro gruppi ugualmente numerosi (quartili) sulla base del punteggio ottenuto, identificando, a titolo esemplificativo, alcuni profilo-tipo ad essa appartenenti.

Ad esempio, il primo quartile della distribuzione è composto da soggetti che ottengono un punteggio tra 0,55 e 0,74 ed identifica il gruppo dei soggetti più facilmente collocabili sul mercato del lavoro regionale, come attesta il profilo del giovane diplomato che ha già maturato qualche esperienza lavorativa ed è in cerca di nuova collocazione da meno di un anno. Viceversa, nell'ultimo quartile si concentrano i punteggi più elevati, identificando una classe a forte rischio di esclusione occupazionale ed è ben rappresentata, a titolo esemplificativo, dalla donna ormai matura, sprovvista di diploma, che si trova in disoccupazione da un periodo molto lungo, in questo caso superiore ai 12 mesi.

Tabella 5.2
DISTRIBUZIONE DEI FORMATI IN CERCA DI LAVORO PER FASCE D'AUTO

| Fascia di aiuto | Totale obs | Media | Min | Max | Individuo tipo | Punteggio |
|-----------------|------------|-------|------|------|---|-----------|
| Bassa | 25% | 0,69 | 0,55 | 0,74 | <i>GIOVANE PRECARIO</i> <i>Uomo under30 qualificato disoccupato da meno di 12 mesi</i> | 0,68 |
| Medio-bassa | 25% | 0,51 | 0,47 | 0,54 | <i>EARLY SCHOOL LEAVER</i> <i>Maschio under 30 con obbligo in cerca di prima occupazione</i> | 0,47 |
| Medio-alta | 24% | 0,44 | 0,41 | 0,46 | <i>DONNA IN REINSERIMENTO</i> <i>Donna in età centrale, qualificata disoccupata da oltre 12 mesi</i> | 0,42 |
| Alta | 27% | 0,30 | 0,07 | 0,39 | <i>DONNA MATURA OVER50</i> <i>Donna over50 con obbligo e disoccupata da oltre 12 mesi</i> | 0,33 |

5.3 Una misura di performance netta degli operatori della formazione

La misura della performance netta dell'agenzia richiede innanzitutto l'individuazione della variabile di risultato per gli operatori della formazione. Nel caso della formazione per i disoccupati, il risultato auspicabile è certamente relativo all'inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro; in questo lavoro si è quindi scelta una misura semplice di performance rappresentata dalla percentuale di corsisti dentro

³⁸ Le informazioni relative alle attività di formazione derivano dal database del FSE, che dispone di dati individuali (sesso, età, cittadinanza, istruzione, esperienze di lavoro e durata della disoccupazione), di corso (durata, contenuto formativo, dimensione della classe, finanziamento FSE, data di inizio e data di fine dell'attività), nonché dell'identificativo di agenzia. Complessivamente, abbiamo raccolto e sistematizzato le informazioni relative a 26.400 formati, quasi 2.500 corsi e 337 agenzie formative accreditate. Questo archivio è stato poi arricchito attraverso le informazioni sulle agenzie contenute nell'archivio IRPET sulle imprese (occupati, reddito, tipo di impresa) ed infine unito con l'archivio delle comunicazioni obbligatorie, che ha consentito di tracciare l'eventuale percorso lavorativo successivo al corso ad eccezione del lavoro autonomo.

l'agenzia che hanno avuto almeno un inserimento occupazionale nei 12 mesi successivi alla fine del corso³⁹.

Una volta individuata la variabile di risultato per ottenere una misura di performance netta dell'agenzia è necessario confrontare il risultato occupazionale realizzato da ogni operatore con un valore atteso stimato sulla base di una serie di variabili esogene. In altre parole, è necessario stimare per ogni operatore un risultato occupazionale "potenziale", da confrontare poi con quello effettivo per ottenere la performance al netto di variabili al di fuori del controllo dell'agenzia.

Un primo metodo, semplice e intuitivo, consiste nel rappresentare il risultato occupazionale potenziale attraverso la media dei punteggi di profilazione degli utenti, che rappresentano la probabilità media di trovare lavoro dei corsisti dell'agenzia prima dell'inizio del corso. Una semplice differenza col risultato occupazionale effettivamente realizzato produrrà una misura di performance netta di segno positivo o negativo a seconda che l'operatore abbia realizzato risultati migliori o peggiori rispetto a quanto previsto sulla base delle caratteristiche anagrafiche e lavorative dei suoi corsisti.

Un secondo metodo passa per la stima di un modello di regressione multilivello in cui, oltre a considerare il punteggio di profilazione, si includano tra le covariate anche il tipo di corso frequentato (vocazionale/non vocazionale; strutturato/leggero/diluito/intensivo). In questo modo è possibile tenere conto della struttura dei dati, a carattere gerarchico (le agenzie comprendono più corsisti i cui risultati sono correlati)⁴⁰, ma soprattutto di ottenere una misura di performance al netto non solo del punteggio di profilazione ma anche delle caratteristiche del corso (v. Appendice A per il dettaglio della stime effettuate). Infatti, in un modello di governance dell'offerta formativa come quello Toscano, in cui l'offerta è governata dall'alto attraverso bandi con riferimenti specifici al contenuto formativo e alla struttura dei corsi da finanziare, la tipologia di corso può considerarsi parzialmente al di fuori delle scelte dell'agenzia stessa. In questo modo la performance netta deriva dalla differenza tra il risultato osservato e un risultato potenziale derivante dalla media dei risultati individuali predetti dalla suddetta regressione; n statistica di si riferisce a questa stima come residui semplici (o residui OLS) di una regressione⁴¹.

Un terzo metodo parte comunque dalla stima di una regressione multilivello ma utilizza come misura dell'efficacia netta dell'agenzia formativa i residui semplici di secondo livello corretti per un fattore di *shrinkage* che tiene conto delle caratteristiche dell'intero campione e dell'affidabilità delle stime⁴². Quindi, nei casi di agenzie piccole oppure con grossa variabilità interna aumenta il fattore di *shrinkage*: i residui *corretti* diminuiscono di entità rispetto ai residui semplici e le agenzie con valori anche estremi di esito occupazionale vengono spostate verso il centro della graduatoria. In sintesi, quando ci sono informazioni

³⁹ E' possibile considerare misure alternative o congiunte di performance dell'agenzia. Ad esempio includendo informazioni sulla qualità del lavoro (% di corsisti avviati a tempo indeterminato), sui tempi complessivi di lavoro (tempo complessivo lavorato nei 12 mesi successivi alla fine del corso su tempo lavorabile), sulla coerenza sul lavoro col corso frequentato (% di corsisti con occupazione coerente al contenuto del corso) ecc.

⁴⁰ La metodologia utilizzata è la regressione multilivello, che consente di considerare in maniera esplicita la struttura gerarchica dei dati, corsisti raggruppati in agenzie, e il fatto che corsisti appartenenti alla stessa agenzia condividono simili condizioni e avranno risultati più simili tra loro rispetto a corsisti di altre agenzie. L'analisi avviene al livello individuale, sfruttando quindi tutta l'eterogeneità delle osservazioni, ma tenendo conto dell'unità di secondo livello (in questo caso le agenzie) all'intero dei quali sono concentrate.

Per questi motivi i modelli multilivello sono solitamente impiegati per l'analisi dell'efficacia delle istituzioni scolastiche e formative. A questo proposito si riportano alcuni lavori basati su questo tipo di approccio e applicati al sistema formativo toscano.

Gori E., Mealli F., Rampichini C. (1993) *Indicatori di efficienza e di efficacia per la valutazione dell'attività di formazione professionale*, in Statistica, numero 3.

Regione Toscana (1997), *Monitoraggio e valutazione ex post dell'attività di formazione professionale Anno formativo 1993/1994. Volume I. Flash Lavoro*. Quaderni 46.

⁴¹ In particolare, i risultati individuali predetti sono stimati al netto dell'effetto agenzia.

⁴² Il fattore di *shrinkage* varia tra 0 e 1 e assume valori tanto più bassi (differenziando in misura maggiore i residui corretti da quelli semplici) quanto meno numerose sono le osservazioni dentro i cluster (dimensione dell'agenzia nel nostro caso), quanto maggiore è la varianza residua dentro i gruppi (individuale) e quanto minore è la varianza residua tra gruppi (agenzia).

$$\hat{u}_{0j} = \frac{\sigma_{u_0}^2}{\sigma_{u_0}^2 + \frac{\sigma_{\epsilon_0}^2}{n_j}} \cdot r_j$$

poco affidabili i residui *corretti* tendono a convergere verso la media, differenziandosi molto da quelli semplici e l'effetto spostamento è maggiore per le agenzie di dimensioni minori in termini di utenti finanziati.

Il posizionamento delle agenzie di minori dimensioni è il principale elemento di differenziazione rispetto alle precedenti graduatorie. Utilizzando i primi due metodi questo tipo di agenzie può in caso di risultati estremi (pari o molto vicini allo 0% o 100%) cadere nelle code della graduatoria, anche se tale risultato è derivato da una platea molto bassa di corsisti. Ciò non avviene con la graduatoria derivante dal terzo metodo, che ritenendo poco affidabili le stime basate su poche osservazioni, le spinge verso il centro della graduatoria, quindi con grande probabilità all'interno del gruppo dei *medium performers*.

Tabella 5.3
ESEMPIO DI CALCOLO DELLA PERFORMANCE NETTA SECONDO LE TRE DIVERSE METODOLOGIE PROPOSTE

| Agenzie | Metodo1 | | | Metodo2 | | | Metodo3 | | |
|----------|--|-------------------------------------|-------------------------------|--|--|-------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| | Risultato osservato (% avviati su formati) | Media del punteggio di profilazione | Differenza osservato predetto | Risultato osservato (% avviati su formati) | Media delle probabilità individuali stimate da regressione | Differenza osservato predetto | Risultato osservato (% avviati su formati) | Media delle probabilità individuali stimate dalla multilivello | Residui di secondo livello corretti |
| Agenzia1 | 75% | 45% | 30% | 75% | 45% | 30% | 75% | 45% | 0,47 |
| Agenzia2 | 20% | 49% | -29% | 20% | 49% | -29% | 20% | 49% | -0,32 |
| Agenzia3 | 20% | 40% | -20% | 20% | 40% | -20% | 20% | 40% | -0,59 |
| Agenzia4 | 43% | 39% | 4% | 43% | 39% | 4% | 43% | 39% | 0,35 |
| Agenzia5 | 30% | 43% | -13% | 30% | 43% | -13% | 30% | 43% | -0,27 |
| Agenzia6 | 45% | 48% | -3% | 45% | 47% | -2% | 45% | 47% | -0,08 |
| Agenzia7 | 47% | 47% | 0% | 47% | 38% | 9% | 47% | 38% | -0,05 |
| Agenzia8 | 50% | 38% | 12% | 50% | 50% | 0% | 50% | 50% | 0,04 |

5.4 L'individuazione degli operatori con performance migliori, medie e peggiori

Considerato che tutte le stime di performance netta descritte presentano un certo grado di incertezza, è preferibile individuare gruppi di agenzie formative, piuttosto che fare un uso diretto della graduatoria per la ripartizione delle risorse.

Qualunque sia il metodo utilizzato per la stima della performance netta, la nuova ripartizione delle risorse passa quindi per l'individuazione di tre gruppi di operatori: i *best*, *worst* e *medium-performers*. I primi due raggruppano le agenzie formative con performance nelle code della distribuzione, rispettivamente destra e sinistra, quindi significativamente peggiori e migliori della media; il terzo gruppo, più ampio, comprende gli operatori con performance occupazionali medie.

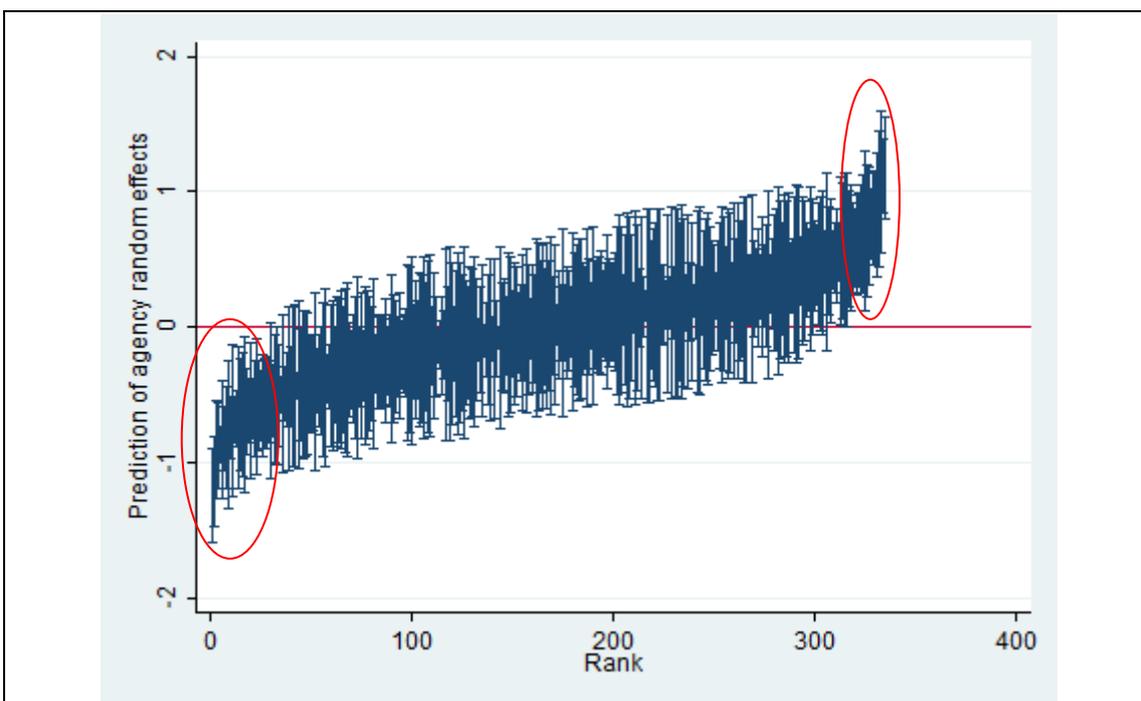
Ipotizzando di implementare le due metodologie di stima della performance netta con risultati maggiormente diversi (la prima, basata sulla semplice media del punteggio di profilazione degli utenti dell'agenzia, e la seconda, basata sulla stima di residui di secondo livello corretti da un regressione multilivello), quali sarebbero gli operatori con performance migliori, peggiori e medie?

Relativamente alla terza metodologia, l'approccio utilizzato nelle analisi sull'efficacia delle istituzioni formative è quello di costruire delle bande di confidenza intorno ai residui di secondo livelli stimati attraverso la regressione multilivello⁴³. Ad esempio, la Figura 2 riporta per tutte le agenzie formative attive nel periodo 2009-2013 la stima dei residui di secondo livello corretti con intervalli di confidenza all'85%: l'efficacia delle agenzie formative è statisticamente diversa quando le bande di confidenza non intersecano l'asse delle ascisse, che rappresenta una performance media (la differenza tra il tasso di

⁴³ Grilli, L. e Rampichini, C. (2009), "Multilevel models for the evaluation of educational institutions: a review", in Bini M., Monari P., Piccolo D., Salmasso L., *Statistical Methods for the Evaluation of Educational Services and Quality of Products*, pp. 61-80, Heidelberg: Physica-Verlag HD.

collocamento occupazionale osservato e predetto dell'agenzia è pari a zero). E' possibile quindi individuare tre gruppi di operatori: uno, molto popoloso, costituito dalle agenzie con performance in linea con la predizione del modello (quelle al centro della graduatoria con intervalli intersecati all'asse delle ascisse), uno, in alto a destra, costituito da agenzie con una performance netta (residuo di secondo livello) significativamente diverso e migliore della media e, infine, uno, in basso a sinistra, costituito da agenzie con una performance netta (residuo di secondo livello) significativamente diverso e peggiore della media. In questo modo le agenzie migliori risulterebbero 48, le peggiori 52 e quelle con performance media 236. Le agenzie con performance "anomale" sarebbero in tutto il 30% del totale, ripartite equamente tra *best* e *worst performers* (Tab. B. 1 in appendice).

Figura 5.4
CLASSIFICA DELLE AGENZIE FORMATIVE PER RESIDUI DI SECONDO LIVELLO ACCOMPAGNATI DA INTERVALLO DI CONFIDENZA ALL'85%



Applicando le stesse le stesse percentuali alle code della graduatoria stilata secondo la prima metodologia di stima della performance netta, è possibile individuare tre insiemi parzialmente diversi di *best*, *worst* e *medium performers* (Tab. A. 2 in appendice).

La Tabella 2 mostra le diverse caratteristiche dei gruppi derivanti da graduatorie stilate su misure di performance netta alternative. In particolare, è evidente come gli operatori classificati *best* e *worst performers* secondo la differenza tra risultato osservato e predetto da punteggio di profilazione siano significativamente più piccoli (in termini di risorse finanziate e utenti) rispetto a quelli risultati dalla stima dei residui di secondo livello della regressione multilivello.

Tabella 5.5
CARATTERISTICHE DELLA AGENZIE PER GRUPPI DI PERFORMANCE NETTA STIMATA SECONDO DUE METODOLOGIE ALTERNATIVE

| | Numero di utenti medio per agenzia | Risorse medie per agenzia | Totale risorse per gruppo |
|---|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <i>Gruppi di performance stimati su residui multilivello</i> | | | |
| Best performer | 125 | 312.963 | 15.022.242 |
| Medium performer | 51 | 150.052 | 35.412.280 |
| Worst performer | 159 | 337.472 | 17.548.555 |
| <i>Gruppi di performance stimati su differenza osservato prefetto (da punteggio profilazione)</i> | | | |
| Best performer | 18 | 84.529 | 4.057.412 |
| Medium performer | 98 | 243.790 | 57.534.442 |
| Worst performer | 47 | 122.908 | 6.391.222 |
| Totale complessivo | 79 | 202.331 | 67.983.076 |

È quindi su questa ultima aggregazione delle agenzie, più equilibrata in termini di risorse finanziate e utenti coinvolti, che è stata simulata la nuova distribuzione delle risorse presentata nel paragrafo 5.

Ma che caratteristiche hanno gli operatori da premiare? Si tratta in generale di agenzie con una percentuale minore di ritirati rispetto alla media e un punteggio medio di profilazione dell'utenza lievemente più alto. Ciò che più rileva è tuttavia la natura di impresa specializzata nella formazione che le agenzie best performers hanno più spesso di altre.

| | Best | Medie | Worst | Totale |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|
| Utenti | 125 | 51 | 159 | 79 |
| Risorse | 312.963 | 150.620 | 337.472 | 202.729 |
| % ritirati | 15 | 18 | 16 | 17 |
| Punteggio medio di profilazione | 0,48 | 0,47 | 0,46 | 0,47 |
| Tasso di occupazione | 42,7 | 41,7 | 41,6 | 41,8 |
| % agenzie specializzate in formazione | 71% | 48% | 56% | 53% |
| % agenzie-imprese | 58% | 37% | 40% | 40% |

5.5 La nuova assegnazione delle risorse

L'ultima fase per l'implementazione di un nuovo modello di governance consiste nel disegnare una struttura di allocazione delle risorse finanziarie volta a premiare gli operatori più performanti e a penalizzare quelli meno performanti. In un contesto in cui l'assegnazione delle risorse tra gli operatori avviene attraverso avviso pubblico, le premialità/penalità potrebbero operare attraverso la riserva di quote di mercato agli operatori più performanti all'interno di ciascun bando.

Un possibile esempio di riserva delle quote potrebbe essere il seguente:

- 40% delle risorse finanziarie contendibili tra tutti gli operatori, inclusi i nuovi entranti (sui quali non è possibile effettuare una valutazione della passata performance netta);
- 40% delle risorse finanziarie contendibili tra tutti gli operatori *medium* e *best performers*;
- 20% delle risorse finanziarie contendibili tra tutti gli operatori *best performers*.

Se questo sistema di allocazione delle risorse fosse stato applicato nel periodo di programmazione 2007-2013 (in cui in totale sono stati stanziati circa 67 milioni di euro per i corsi di formazione selezionati), ogni operatore (incluso i nuovi entranti) avrebbe avuto teoricamente a disposizione almeno 81.312 euro. Per gli operatori risultati *medium* o *best performers* sulla base della performance occupazionale passata, a questo importo si sarebbero aggiunti, in media, altri 115.766 euro. Infine, le agenzie *best performers* avrebbero potuto contendersi mediamente ulteriori 284.591 euro ognuna, per un totale potenziale di oltre 481mila euro, superiore del 54% rispetto all'importo medio goduto con l'attuale regime di allocazione.

Un sistema di questo tipo si basa sull'ipotesi di completa elasticità dell'offerta di formazione da parte degli operatori, in particolare dei *best performers*, che vedrebbero incrementare significativamente la

quota di mercato rispetto al sistema precedente, proprio grazie al meccanismo delle riserve premiali di quote. Dopo un periodo di sperimentazione del nuovo sistema, sarà possibile aggiustare le quote di risorse finanziarie riservate alle diverse tipologie di operatori a seconda della elasticità dell'offerta rilevata e della reazione degli operatori. L'obiettivo di un tale modello di governance è infatti quello di favorire un'aggregazione degli operatori e una crescita dimensionale degli stessi, così da avere un sistema più strutturato e efficace in termini di performance.

Tabella 5.6
ALLOCAZIONE DEI RISORSE FINANZIARIE SECONDO IL SISTEMA DI RATING

| | Totale agenzie (incluse nuove entranti) | Medium-best performers | Best performers |
|---|---|------------------------|-----------------|
| Risorse finanziarie riservate per tipo di agenzia | 27.320.763 | 27.320.763 | 13.660.381 |
| Numerosità delle agenzie | 336 | 236 | 48 |
| Importo medio potenziale per agenzia | 81.312 | 115.766 | 284.591 |

Allegato A

IL MODELLO DI REGRESSIONE STIMATO PER LA STIMA DELLA PERFORMANCE NETTA DEGLI OPERATORI

La metodologia utilizzata consiste nella stima di un modello logit multilivello con intercetta casuale in modo da tenere conto della struttura gerarchica dei dati, in cui le osservazioni individuali sui corsisti sono aggregate all'interno di unità di secondo livello, le agenzie.

Si assume che Y_{ij} sia la variabile di risposta dicotomica, ovvero $Y_{ij} = 1$ se il corsista i della agenzia j trova lavoro e 0 altrimenti, in cui $i = 1, \dots, n_j$ denota il numero di corsisti (unità di primo livello) aggregati all'interno delle unità di secondo livello, cioè le agenzie formative, $j = 1, \dots, J$. Data la probabilità di successo $\pi_{ij} = P(Y_{ij} = 1 | \mathbf{x}_{ij}, u_j)$, il modello si specifica come segue:

$$\text{logit}(\pi_{ij}) = \log\left(\frac{\pi_{ij}}{1 - \pi_{ij}}\right) = \boldsymbol{\beta}\mathbf{x}_{ij} + u_j$$

dove \mathbf{x}_{ij} è il vettore di covariate per il soggetto i della agenzia j (inclusa una costante per l'intercetta) e $\boldsymbol{\beta}$ è il vettore di parametri fissi (inclusa l'intercetta). I residui u_j si assumono indipendenti e identicamente distribuiti tra clusters, con una distribuzione normale e varianza σ_u^2 . Il fitting del modello è effettuato con la procedura melogit di Stata.

Nel modello, oltre alle caratteristiche individuali, sono incluse le caratteristiche del corso in termini di contenuto (vocazionale/non vocazionale) e di lunghezza (strutturato, diluito, leggero ecc...), in linea con un modello di governance top-down, in cui la Regione pianifica l'allocazione delle risorse tra filiere formative e tipologie di corsi (v. Cap. 4). Per questo motivo, le agenzie formative non possono essere penalizzate per aver organizzato corsi leggeri, che notoriamente garantiscono minori esiti occupazionali, ma che sono stati previsti e messi a finanziamento dalla Regione. Al contrario, un sistema maggiormente orientato al mercato, in cui la pianificazione e la fornitura dei corsi è completamente a carico delle agenzie formative (che hanno il solo obiettivo di realizzare l'inserimento lavorativo, in qualsiasi modo questo obiettivo sia raggiunto), richiederebbe un sistema di rating in cui la performance degli operatori è valutata al lordo delle caratteristiche di corso⁴⁴.

La procedura di stima segue Quattro step. Nel primo step si stima un modello vuoto, per scomporre la varianza totale in varianza a livello individuale (*within*, dentro le agenzie) e a livello di agenzie (*between*, tra le agenzie) e testare la significatività della seconda. Nel secondo, terzo e quarto step, le diverse tipologie di covariate sono inserite progressivamente.

I risultati della regressione sono riportati nella Tab. A.1. Il likelihood-ratio test confronta il modello a intercetta casuale con un modello di regressione logistica ordinario ed è altamente significativo per questi dati, confermando un "effetto agenzia", che può cambiare la probabilità occupazionale di un corsista dal 48% al 23% a seconda della performance lorda⁴⁵ dell'operatore in cui svolge il corso (modello A). Una volta controllato per tutte le variabili esogene (modello D), gli operatori sembrano avere performance nette ancora significativamente diverse tra loco, come

⁴⁴ E' il caso dell'Australia, ma anche della Lombardia per i sistemi di valutazione dei Servizi per l'impiego. Un simile modello è stato testato sui dati per la Toscana e i risultati differiscono significativamente dal modello di base. In particolare, circa un 20% di operatori risultati best performers nel modello base, lascia le posizioni apicali della graduatoria con il modello alternativo.

⁴⁵ Si parla qui di performance lorda, perché nel modello nullo non si è ancora controllato per le variabili esogene.

mostra la significatività del likelihood-ratio test, il quale indica la presenza di variabilità di secondo livello inspiegata dalla covariate inserite nella stima. La probabilità di trovare lavoro di un corsista è ancora molto variabile a seconda del tipo di agenzia frequentata (da 55% a 13%).

Per dare un'idea dell'effetto dei fattori inosservati a livello di agenzia, la Tab. A.2 riporta la probabilità stimata di rioccupazione considerando tre tipi di operatori (una agenzia mediamente performance, una agenzia molto performance e una poco performante) e 4 profili tipici di corsista.

Tab. A.1.
RISULTATI DELLA REGRESSIONE MULTILIVELLO

| | Modello vuoto | Variabili individuali | Variabili individuali, di corso, di contesto | Variabili individuali, di corso, di contesto, di agenzia |
|---|---------------|-----------------------|--|--|
| | A | B | C | D |
| Disabled | -.29** | -.263* | -.25* | -.292** |
| Profiling score | 2,06*** | 1,97*** | 1,96*** | 1,97*** |
| Vocational course | | 0,0117 | 0,0108 | 0,0112 |
| Dilute | | -0,0739 | -0,0705 | -0,0731 |
| Intensive | | 0,0137 | 0,00566 | 0,00525 |
| Light | | -.334*** | -.25*** | -.249*** |
| Structured | | ,292*** | ,32*** | ,323*** |
| Employment rate in Local Labour System | | | -0,00277 | -0,00241 |
| Ended in 2010 | | | 0,101 | 0,1 |
| Ended in 2011 | | | -.228*** | -.23*** |
| Ended in 2012 | | | -.197*** | -.199*** |
| Ended in 2013 | | | -0,0545 | -0,0561 |
| Average profiling score in the agency | | | | -0,104 |
| Percentage of disabled in the agency | | | | ,0207* |
| Costante | -1,04*** | -1,03*** | -844*** | -835** |
| Probability for the reference person in an average agency (u=0) | 48% | 26% | 30% | 30% |
| Probability for the reference person in a low performing agency (u=-2*sd) | 23% | 10% | 13% | 13% |
| Probability for the reference person in a high performing agency (u=2*sd) | 75% | 52% | 55% | 55% |
| LR test vs. logistic regression: chibar2(01) | 1078,12 | 897,53 | 624,42 | 601,18 |
| Prob>=chibar2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ICC | 9% | 9% | 8% | 8% |

Tab. A.2
PROBABILITÀ STIMATE DI RIOCCUPAZIONE PER DIVERSI PROFILI TIPICI DI CORSISTA IN AGENZIE DIVERSAMENTE PERFORMANTI.
MODELLO COMPLETO (D)

| | Agenzia media (sd=0) | Agenzia a bassa performance (u=-2*sd) | Agenzia a alta performance (u=2*sd) |
|------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Donna matura | 45% | 22% | 70% |
| Giovane precario | 62% | 37% | 83% |
| Early school leaver | 52% | 28% | 76% |
| Donna in reinserimento | 50% | 26% | 74% |

Allegato B
GRADUATORIE COMPLETE SECONDO METODOLOGIE ALTERNATIVE

Tab. B.1.
 GRADUATORIA BASATA SULLA STIMA DELLA PERFORMANCE NETTA COME DIFFERENZA TRA RISULTATO OSSERVATO E PREDETTO DA PUNTEGGIO MEDIO DI PROFILAZIONE

| Codice anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Gruppo di performance | Risultato predetto (da media punteggio profilazione) | Risultato osservato (%formati avviati) | Differenza osservato-predetto | Numerosità utenti agenzia | Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 124 | 1 | Best performer | 9 | 100 | 91 | 1 | 17.977 |
| 130 | 2 | Best performer | 16 | 100 | 84 | 1 | 9.000 |
| 248 | 3 | Best performer | 20 | 100 | 80 | 2 | 9.500 |
| 45 | 4 | Best performer | 25 | 100 | 75 | 2 | 18.000 |
| 131 | 5 | Best performer | 31 | 100 | 69 | 2 | 20.000 |
| 126 | 6 | Best performer | 33 | 100 | 67 | 2 | 14.573 |
| 156 | 7 | Best performer | 35 | 100 | 65 | 1 | 18.500 |
| 96 | 8 | Best performer | 35 | 100 | 65 | 1 | 9.000 |
| 318 | 9 | Best performer | 38 | 100 | 62 | 1 | 10.000 |
| 129 | 10 | Best performer | 40 | 100 | 60 | 1 | 10.000 |
| 138 | 11 | Best performer | 41 | 100 | 59 | 2 | 29.700 |
| 271 | 12 | Best performer | 43 | 100 | 57 | 1 | 5.698 |
| 97 | 13 | Best performer | 45 | 100 | 55 | 2 | 17.500 |
| 24 | 14 | Best performer | 49 | 100 | 51 | 4 | 30.000 |
| 247 | 15 | Best performer | 51 | 100 | 49 | 5 | 25.790 |
| 125 | 16 | Best performer | 54 | 100 | 46 | 2 | 18.000 |
| 132 | 17 | Best performer | 46 | 91 | 45 | 22 | 135.000 |
| 201 | 18 | Best performer | 55 | 100 | 45 | 13 | 90.000 |
| 173 | 19 | Best performer | 35 | 80 | 45 | 10 | 51.705 |
| 172 | 20 | Best performer | 48 | 90 | 42 | 10 | 105.385 |
| 267 | 21 | Best performer | 53 | 96 | 42 | 248 | 1.194.869 |
| 254 | 22 | Best performer | 60 | 100 | 40 | 1 | 14.200 |
| 250 | 23 | Best performer | 39 | 79 | 39 | 14 | 84.000 |
| 207 | 24 | Best performer | 32 | 69 | 38 | 13 | 44.600 |
| 90 | 25 | Best performer | 44 | 79 | 35 | 28 | 52.421 |
| 53 | 26 | Best performer | 51 | 86 | 35 | 7 | 37.000 |
| 296 | 27 | Best performer | 50 | 83 | 34 | 6 | 51.193 |
| 208 | 28 | Best performer | 42 | 75 | 33 | 4 | 46.800 |
| 294 | 29 | Best performer | 49 | 82 | 33 | 11 | 66.431 |
| 150 | 30 | Best performer | 47 | 80 | 33 | 5 | 4.800 |
| 189 | 31 | Best performer | 44 | 77 | 33 | 13 | 120.000 |
| 79 | 32 | Best performer | 41 | 74 | 32 | 19 | 630 |
| 292 | 33 | Best performer | 50 | 82 | 31 | 11 | 69.773 |
| 2 | 34 | Best performer | 45 | 75 | 30 | 16 | 30.000 |

| Codice anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Gruppo di performance | Risultato predetto (da media punteggio profilazione) | Risultato osservato (%formati avviati) | Differenza osservato-predetto | Numerosità utenti agenzia | Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 71 | 35 | Best performer | 46 | 74 | 28 | 46 | 3.260 |
| 151 | 36 | Best performer | 48 | 75 | 27 | 32 | 103.422 |
| 63 | 37 | Best performer | 46 | 74 | 27 | 57 | 576.400 |
| 180 | 38 | Best performer | 41 | 67 | 26 | 3 | 27.503 |
| 223 | 39 | Best performer | 49 | 75 | 26 | 20 | 33.075 |
| 215 | 40 | Best performer | 52 | 78 | 26 | 9 | 120.000 |
| 182 | 41 | Best performer | 50 | 76 | 26 | 117 | 170.526 |
| 176 | 42 | Best performer | 50 | 75 | 25 | 12 | 67.000 |
| 335 | 43 | Best performer | 38 | 62 | 24 | 13 | 10.080 |
| 193 | 44 | Best performer | 50 | 73 | 23 | 11 | 70.056 |
| 106 | 45 | Best performer | 27 | 50 | 23 | 6 | 1.920 |
| 300 | 46 | Best performer | 46 | 68 | 22 | 19 | 135.125 |
| 83 | 47 | Best performer | 37 | 59 | 22 | 17 | 41.000 |
| 236 | 48 | Best performer | 52 | 74 | 22 | 31 | 236.000 |
| 140 | 49 | Medium performer | 45 | 67 | 22 | 12 | 57.118 |
| 98 | 50 | Medium performer | 42 | 64 | 22 | 36 | 33.939 |
| 35 | 51 | Medium performer | 52 | 74 | 22 | 72 | 327.702 |
| 286 | 52 | Medium performer | 52 | 74 | 21 | 19 | 7.000 |
| 253 | 53 | Medium performer | 48 | 69 | 21 | 114 | 124.800 |
| 282 | 54 | Medium performer | 55 | 75 | 20 | 24 | 56.765 |
| 49 | 55 | Medium performer | 40 | 60 | 20 | 15 | 23.791 |
| 128 | 56 | Medium performer | 31 | 50 | 19 | 4 | 27.500 |
| 22 | 57 | Medium performer | 50 | 69 | 19 | 26 | 51.159 |
| 191 | 58 | Medium performer | 46 | 65 | 19 | 46 | 138.747 |
| 48 | 59 | Medium performer | 54 | 72 | 18 | 36 | 129.921 |
| 219 | 60 | Medium performer | 32 | 50 | 18 | 18 | 6.000 |
| 181 | 61 | Medium performer | 52 | 70 | 18 | 69 | 430.479 |
| 317 | 62 | Medium performer | 43 | 60 | 17 | 10 | 49.968 |
| 311 | 63 | Medium performer | 54 | 71 | 17 | 14 | 120.000 |
| 89 | 64 | Medium performer | 50 | 68 | 17 | 37 | 138.468 |
| 190 | 65 | Medium performer | 47 | 65 | 17 | 31 | 195.645 |
| 84 | 66 | Medium performer | 50 | 67 | 17 | 114 | 566.970 |
| 272 | 67 | Medium performer | 43 | 60 | 17 | 75 | 393.296 |
| 290 | 68 | Medium performer | 41 | 57 | 16 | 21 | 104.248 |
| 52 | 69 | Medium performer | 44 | 60 | 16 | 5 | 528 |
| 119 | 70 | Medium performer | 51 | 67 | 16 | 3 | 30.000 |
| 184 | 71 | Medium performer | 47 | 62,5 | 16 | 8 | 6.631 |
| 266 | 72 | Medium performer | 38 | 53 | 15 | 34 | 116.620 |
| 66 | 73 | Medium performer | 69 | 83 | 15 | 6 | 64.327 |
| 205 | 74 | Medium performer | 47 | 62 | 15 | 97 | 189.636 |
| 233 | 75 | Medium performer | 50 | 64 | 14 | 64 | 524.421 |
| 329 | 76 | Medium performer | 47 | 61 | 14 | 77 | 169.951 |

| Codice anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Gruppo di performance | Risultato predetto (da media punteggio profilazione) | Risultato osservato (%formati avviati) | Differenza osservato-predetto | Numerosità utenti agenzia | Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 141 | 77 | Medium performer | 53 | 68 | 14 | 68 | 168.000 |
| 20 | 78 | Medium performer | 49 | 63 | 14 | 54 | 81.069 |
| 217 | 79 | Medium performer | 45 | 58 | 14 | 12 | 17.310 |
| 264 | 80 | Medium performer | 40 | 53,6 | 14 | 125 | 186.453 |
| 210 | 81 | Medium performer | 67 | 80 | 13 | 5 | 19.500 |
| 164 | 82 | Medium performer | 45 | 59 | 13 | 46 | 20.000 |
| 230 | 83 | Medium performer | 47 | 60 | 13 | 15 | 24.000 |
| 62 | 84 | Medium performer | 43 | 57 | 13 | 30 | 70.067 |
| 67 | 85 | Medium performer | 55 | 67 | 13 | 55 | 11.287 |
| 262 | 86 | Medium performer | 47 | 60 | 13 | 5 | 7.500 |
| 81 | 87 | Medium performer | 48 | 60 | 12 | 192 | 305.563 |
| 56 | 88 | Medium performer | 46 | 59 | 12 | 227 | 770.056 |
| 92 | 89 | Medium performer | 46 | 59 | 12 | 17 | 28.105 |
| 280 | 90 | Medium performer | 53 | 65 | 12 | 95 | 393.175 |
| 197 | 91 | Medium performer | 49 | 61 | 12 | 18 | 197.000 |
| 302 | 92 | Medium performer | 51 | 63 | 12 | 222 | 1.064.753 |
| 91 | 93 | Medium performer | 41 | 53 | 12 | 17 | 54.440 |
| 228 | 94 | Medium performer | 52 | 64 | 12 | 11 | 53.190 |
| 9 | 95 | Medium performer | 38 | 50 | 12 | 4 | 43.360 |
| 265 | 96 | Medium performer | 38 | 50 | 12 | 4 | 30.000 |
| 303 | 97 | Medium performer | 51 | 62,5 | 11 | 8 | 17.000 |
| 154 | 98 | Medium performer | 49 | 60 | 11 | 123 | 578.147 |
| 108 | 99 | Medium performer | 55 | 67 | 11 | 6 | 4.265 |
| 229 | 100 | Medium performer | 51 | 62 | 11 | 55 | 440.000 |
| 43 | 101 | Medium performer | 32 | 43 | 10 | 7 | 29.000 |
| 95 | 102 | Medium performer | 40 | 50 | 10 | 2 | 30.000 |
| 121 | 103 | Medium performer | 46 | 55 | 10 | 110 | 53.680 |
| 55 | 104 | Medium performer | 51 | 61 | 10 | 28 | 8.744 |
| 105 | 105 | Medium performer | 48 | 57 | 10 | 7 | 4.000 |
| 297 | 106 | Medium performer | 48 | 58 | 9 | 85 | 282.186 |
| 18 | 107 | Medium performer | 49 | 58 | 9 | 12 | 89.949 |
| 38 | 108 | Medium performer | 50 | 59 | 9 | 119 | 798.999 |
| 274 | 109 | Medium performer | 41 | 50 | 9 | 96 | 124.290 |
| 116 | 110 | Medium performer | 44 | 53 | 9 | 15 | 65.968 |
| 111 | 111 | Medium performer | 51 | 60 | 9 | 5 | 8.000 |
| 88 | 112 | Medium performer | 46 | 55 | 8 | 157 | 108.574 |
| 239 | 113 | Medium performer | 42 | 50 | 8 | 6 | 120.000 |
| 158 | 114 | Medium performer | 48 | 56 | 8 | 102 | 175.857 |
| 117 | 115 | Medium performer | 49 | 57 | 8 | 28 | 127.600 |
| 61 | 116 | Medium performer | 55 | 62,5 | 8 | 24 | 127.619 |
| 279 | 117 | Medium performer | 49 | 56 | 8 | 114 | 226.855 |
| 261 | 118 | Medium performer | 38 | 46 | 7 | 35 | 141.813 |

| Codice anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Gruppo di performance | Risultato predetto (da media punteggio profilazione) | Risultato osservato (%formati avviati) | Differenza osservato-predetto | Numerosità utenti agenzia | Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 114 | 119 | Medium performer | 48 | 55 | 7 | 123 | 663.333 |
| 82 | 120 | Medium performer | 49 | 56 | 7 | 172 | 558.159 |
| 212 | 121 | Medium performer | 36 | 43 | 7 | 7 | 20.000 |
| 115 | 122 | Medium performer | 54 | 60 | 6 | 87 | 508.232 |
| 243 | 123 | Medium performer | 48 | 54 | 6 | 72 | 251.815 |
| 240 | 124 | Medium performer | 51 | 57 | 6 | 7 | 13.507 |
| 183 | 125 | Medium performer | 47 | 53 | 6 | 49 | 191.530 |
| 145 | 126 | Medium performer | 47 | 52 | 6 | 86 | 189.155 |
| 153 | 127 | Medium performer | 49 | 54 | 6 | 324 | 1.085.119 |
| 277 | 128 | Medium performer | 43 | 49 | 6 | 194 | 450.882 |
| 334 | 129 | Medium performer | 47 | 52 | 5 | 183 | 438.832 |
| 237 | 130 | Medium performer | 50 | 55 | 5 | 20 | 169.917 |
| 235 | 131 | Medium performer | 49 | 54 | 5 | 13 | 73.978 |
| 324 | 132 | Medium performer | 48 | 53 | 5 | 196 | 1.225.253 |
| 168 | 133 | Medium performer | 43 | 48 | 5 | 106 | 169.910 |
| 246 | 134 | Medium performer | 51 | 56 | 5 | 54 | 136.875 |
| 326 | 135 | Medium performer | 54 | 58 | 5 | 65 | 337.508 |
| 109 | 136 | Medium performer | 51 | 55 | 4 | 132 | 329.720 |
| 21 | 137 | Medium performer | 46 | 51 | 4 | 164 | 505.561 |
| 102 | 138 | Medium performer | 43 | 47 | 4 | 19 | 6.429 |
| 194 | 139 | Medium performer | 52 | 57 | 4 | 23 | 193.561 |
| 5 | 140 | Medium performer | 39 | 43 | 4 | 35 | 12.000 |
| 293 | 141 | Medium performer | 50 | 54 | 4 | 101 | 318.030 |
| 199 | 142 | Medium performer | 51 | 55 | 4 | 40 | 36.698 |
| 331 | 143 | Medium performer | 49 | 53 | 4 | 49 | 298.564 |
| 68 | 144 | Medium performer | 45 | 49 | 4 | 669 | 513.407 |
| 44 | 145 | Medium performer | 52 | 56 | 4 | 9 | 68.500 |
| 323 | 146 | Medium performer | 45 | 49 | 3 | 35 | 116.774 |
| 40 | 147 | Medium performer | 39 | 42 | 3 | 277 | 753.898 |
| 241 | 148 | Medium performer | 50 | 53 | 3 | 369 | 732.061 |
| 330 | 149 | Medium performer | 47 | 50 | 3 | 128 | 334.790 |
| 34 | 150 | Medium performer | 41 | 43,75 | 3 | 32 | 140.277 |
| 32 | 151 | Medium performer | 52 | 55 | 3 | 122 | 351.016 |
| 312 | 152 | Medium performer | 47 | 50 | 3 | 219 | 359.957 |
| 122 | 153 | Medium performer | 50 | 53 | 2 | 118 | 678.190 |
| 41 | 154 | Medium performer | 41 | 44 | 2 | 39 | 67.981 |
| 100 | 155 | Medium performer | 45 | 47 | 2 | 89 | 193.871 |
| 134 | 156 | Medium performer | 42 | 44 | 2 | 147 | 381.649 |
| 60 | 157 | Medium performer | 51 | 53 | 2 | 47 | 343.050 |
| 167 | 158 | Medium performer | 45 | 46 | 2 | 704 | 608.480 |
| 295 | 159 | Medium performer | 44 | 46 | 2 | 241 | 200.245 |
| 30 | 160 | Medium performer | 48 | 50 | 2 | 52 | 343.192 |

| Codice anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Gruppo di performance | Risultato predetto (da media punteggio profilazione) | Risultato osservato (%formati avviati) | Differenza osservato-predetto | Numerosità utenti agenzia | Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 169 | 161 | Medium performer | 49 | 51 | 2 | 183 | 997.591 |
| 316 | 162 | Medium performer | 44 | 45 | 2 | 130 | 133.846 |
| 58 | 163 | Medium performer | 48 | 50 | 2 | 101 | 397.048 |
| 85 | 164 | Medium performer | 51 | 53 | 1 | 19 | 130.544 |
| 77 | 165 | Medium performer | 46 | 48 | 1 | 288 | 893.447 |
| 186 | 166 | Medium performer | 46 | 48 | 1 | 21 | 120.000 |
| 113 | 167 | Medium performer | 41 | 42 | 1 | 52 | 89.534 |
| 8 | 168 | Medium performer | 47 | 47 | 0,4829865 | 91 | 335.940 |
| 80 | 169 | Medium performer | 39 | 40 | 0,3744507 | 58 | 196.559 |
| 36 | 170 | Medium performer | 48 | 48 | 0,2009239 | 27 | 94.937 |
| 14 | 171 | Medium performer | 39 | 39 | 0,1836243 | 61 | 19.957 |
| 203 | 172 | Medium performer | 47 | 47 | 0,1569405 | 32 | 131.000 |
| 288 | 173 | Medium performer | 70 | 70 | 0,1248474 | 30 | 7.200 |
| 103 | 174 | Medium performer | 50 | 50 | -0,2136116 | 12 | 54.000 |
| 155 | 175 | Medium performer | 50 | 50 | -0,300087 | 50 | 249.500 |
| 76 | 176 | Medium performer | 45 | 45 | -0,3410301 | 80 | 280.069 |
| 270 | 177 | Medium performer | 48 | 47 | -0,384491 | 19 | 20.000 |
| 65 | 178 | Medium performer | 53 | 52 | -0,684803 | 23 | 106.667 |
| 202 | 179 | Medium performer | 50 | 49 | -0,6886559 | 45 | 241.587 |
| 46 | 180 | Medium performer | 52 | 51 | -0,6968994 | 76 | 489.947 |
| 99 | 181 | Medium performer | 51 | 50 | -0,7167053 | 6 | 5.700 |
| 332 | 182 | Medium performer | 38 | 37 | -0,7602501 | 405 | 239.701 |
| 220 | 183 | Medium performer | 51 | 50 | -0,7806969 | 4 | 15.390 |
| 13 | 184 | Medium performer | 51 | 50 | -0,790287 | 16 | 25.480 |
| 281 | 185 | Medium performer | 44 | 43 | -1 | 7 | 7.467 |
| 256 | 186 | Medium performer | 54 | 53 | -1 | 55 | 187.838 |
| 268 | 187 | Medium performer | 50 | 49 | -1 | 35 | 222.050 |
| 163 | 188 | Medium performer | 41 | 40 | -1 | 10 | 104.640 |
| 147 | 189 | Medium performer | 46 | 45 | -1 | 29 | 56.200 |
| 275 | 190 | Medium performer | 45 | 43,75 | -2 | 128 | 357.112 |
| 37 | 191 | Medium performer | 45 | 43 | -2 | 123 | 670.000 |
| 227 | 192 | Medium performer | 50 | 48 | -2 | 31 | 99.330 |
| 225 | 193 | Medium performer | 50 | 47 | -2 | 59 | 56.267 |
| 245 | 194 | Medium performer | 41 | 38 | -2 | 104 | 53.778 |
| 321 | 195 | Medium performer | 42 | 40 | -2 | 10 | 26.000 |
| 260 | 196 | Medium performer | 50 | 47 | -3 | 68 | 375.805 |
| 23 | 197 | Medium performer | 44 | 42 | -3 | 79 | 140.325 |
| 72 | 198 | Medium performer | 49 | 46 | -3 | 28 | 263.500 |
| 310 | 199 | Medium performer | 42 | 40 | -3 | 184 | 720.649 |
| 16 | 200 | Medium performer | 39 | 37 | -3 | 63 | 236.428 |
| 200 | 201 | Medium performer | 48 | 45 | -3 | 20 | 120.000 |
| 314 | 202 | Medium performer | 53 | 50 | -3 | 14 | 80.550 |

| Codice anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Gruppo di performance | Risultato predetto (da media punteggio profilazione) | Risultato osservato (%formati avviati) | Differenza osservato-predetto | Numerosità utenti agenzia | Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 7 | 203 | Medium performer | 48 | 45 | -3 | 1428 | 2.593.547 |
| 93 | 204 | Medium performer | 49 | 45 | -3 | 42 | 179.579 |
| 59 | 205 | Medium performer | 50 | 46 | -3 | 67 | 324.946 |
| 148 | 206 | Medium performer | 44 | 41 | -3 | 199 | 617.449 |
| 166 | 207 | Medium performer | 51 | 47 | -4 | 102 | 79.700 |
| 144 | 208 | Medium performer | 46 | 43 | -4 | 656 | 1.466.617 |
| 57 | 209 | Medium performer | 64 | 60 | -4 | 30 | 52.118 |
| 319 | 210 | Medium performer | 50 | 46 | -4 | 380 | 1.067.373 |
| 86 | 211 | Medium performer | 48 | 44 | -4 | 9 | 20.000 |
| 64 | 212 | Medium performer | 44 | 40 | -4 | 183 | 88.405 |
| 249 | 213 | Medium performer | 45 | 41 | -4 | 398 | 926.400 |
| 313 | 214 | Medium performer | 49 | 45 | -4 | 40 | 276.373 |
| 10 | 215 | Medium performer | 50 | 46 | -4 | 72 | 244.738 |
| 211 | 216 | Medium performer | 53 | 49 | -4 | 47 | 25.958 |
| 221 | 217 | Medium performer | 46 | 42 | -4 | 127 | 476.394 |
| 149 | 218 | Medium performer | 50 | 45 | -5 | 11 | 32.500 |
| 238 | 219 | Medium performer | 55 | 50 | -5 | 28 | 14.000 |
| 31 | 220 | Medium performer | 42 | 37 | -5 | 118 | 61.153 |
| 104 | 221 | Medium performer | 38 | 33 | -5 | 93 | 48.000 |
| 258 | 222 | Medium performer | 51 | 46 | -5 | 24 | 11.293 |
| 54 | 223 | Medium performer | 46 | 41 | -5 | 17 | 66.061 |
| 118 | 224 | Medium performer | 42 | 37 | -5 | 688 | 792.284 |
| 136 | 225 | Medium performer | 39 | 34 | -5 | 65 | 128.691 |
| 287 | 226 | Medium performer | 47 | 42 | -5 | 124 | 274.970 |
| 284 | 227 | Medium performer | 42 | 37 | -5 | 134 | 320.718 |
| 159 | 228 | Medium performer | 55 | 50 | -5 | 8 | 30.000 |
| 28 | 229 | Medium performer | 49 | 44 | -5 | 138 | 697.432 |
| 291 | 230 | Medium performer | 38 | 33 | -5 | 1229 | 1.316.509 |
| 73 | 231 | Medium performer | 52 | 47 | -5 | 114 | 462.228 |
| 206 | 232 | Medium performer | 43 | 37,5 | -5 | 8 | 17.000 |
| 285 | 233 | Medium performer | 51 | 45 | -6 | 31 | 176.749 |
| 179 | 234 | Medium performer | 45 | 40 | -6 | 126 | 471.775 |
| 196 | 235 | Medium performer | 50 | 43,75 | -6 | 16 | 70.199 |
| 251 | 236 | Medium performer | 46 | 40 | -6 | 10 | 49.995 |
| 231 | 237 | Medium performer | 59 | 53 | -6 | 36 | 112.476 |
| 224 | 238 | Medium performer | 50 | 44 | -6 | 25 | 20.476 |
| 87 | 239 | Medium performer | 52 | 46 | -7 | 24 | 24.660 |
| 305 | 240 | Medium performer | 36 | 29 | -7 | 17 | 34.450 |
| 161 | 241 | Medium performer | 47 | 40 | -7 | 5 | 30.000 |
| 12 | 242 | Medium performer | 49 | 42,5 | -7 | 40 | 96.584 |
| 304 | 243 | Medium performer | 53 | 46 | -7 | 35 | 121.400 |
| 209 | 244 | Medium performer | 46 | 39 | -7 | 36 | 25.000 |

| Codice anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Gruppo di performance | Risultato predetto (da media punteggio profilazione) | Risultato osservato (%formati avviati) | Differenza osservato-predetto | Numerosità utenti agenzia | Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 17 | 245 | Medium performer | 53 | 45 | -8 | 76 | 344.456 |
| 198 | 246 | Medium performer | 50 | 42 | -8 | 12 | 8.000 |
| 216 | 247 | Medium performer | 52 | 43 | -8 | 53 | 329.549 |
| 101 | 248 | Medium performer | 48 | 40 | -8 | 35 | 10.013 |
| 78 | 249 | Medium performer | 54 | 45 | -9 | 33 | 249.974 |
| 1 | 250 | Medium performer | 47 | 39 | -9 | 119 | 109.287 |
| 26 | 251 | Medium performer | 29 | 20 | -9 | 5 | 29.510 |
| 33 | 252 | Medium performer | 39 | 30 | -9 | 57 | 20.390 |
| 204 | 253 | Medium performer | 47 | 38 | -9 | 136 | 275.452 |
| 325 | 254 | Medium performer | 48 | 39 | -9 | 18 | 79.645 |
| 146 | 255 | Medium performer | 46 | 36 | -9 | 22 | 14.875 |
| 50 | 256 | Medium performer | 52 | 42 | -9 | 64 | 292.765 |
| 160 | 257 | Medium performer | 45 | 36 | -9 | 39 | 66.400 |
| 257 | 258 | Medium performer | 60 | 50 | -10 | 4 | 6.000 |
| 336 | 259 | Medium performer | 44 | 34 | -10 | 79 | 157.785 |
| 152 | 260 | Medium performer | 49 | 39 | -10 | 67 | 183.680 |
| 112 | 261 | Medium performer | 39 | 29 | -10 | 207 | 355.477 |
| 298 | 262 | Medium performer | 41 | 30 | -10 | 398 | 271.151 |
| 143 | 263 | Medium performer | 48 | 37,5 | -11 | 8 | 4.000 |
| 25 | 264 | Medium performer | 45 | 34 | -11 | 91 | 136.179 |
| 135 | 265 | Medium performer | 61 | 50 | -11 | 14 | 59.030 |
| 157 | 266 | Medium performer | 45 | 34 | -11 | 303 | 754.022 |
| 170 | 267 | Medium performer | 45 | 34 | -11 | 68 | 336.498 |
| 234 | 268 | Medium performer | 46 | 35 | -11 | 26 | 26.432 |
| 244 | 269 | Medium performer | 48 | 36 | -11 | 11 | 10.000 |
| 333 | 270 | Medium performer | 45 | 34 | -12 | 83 | 58.731 |
| 308 | 271 | Medium performer | 47 | 36 | -12 | 343 | 1.144.881 |
| 328 | 272 | Medium performer | 46 | 34 | -12 | 86 | 240.600 |
| 178 | 273 | Medium performer | 47 | 35 | -12 | 23 | 100.029 |
| 278 | 274 | Medium performer | 41 | 28 | -13 | 142 | 43.196 |
| 301 | 275 | Medium performer | 49 | 36 | -13 | 106 | 604.054 |
| 51 | 276 | Medium performer | 29 | 15 | -13 | 13 | 12.876 |
| 6 | 277 | Medium performer | 43 | 30 | -13 | 40 | 31.579 |
| 174 | 278 | Medium performer | 51 | 37 | -14 | 27 | 276.733 |
| 94 | 279 | Medium performer | 38 | 25 | -14 | 236 | 157.621 |
| 273 | 280 | Medium performer | 46 | 32 | -14 | 545 | 986.208 |
| 259 | 281 | Medium performer | 58 | 43 | -14 | 138 | 510.533 |
| 171 | 282 | Medium performer | 46 | 32 | -14 | 22 | 95.574 |
| 165 | 283 | Medium performer | 41 | 27 | -15 | 164 | 101.150 |
| 299 | 284 | Medium performer | 44 | 28,75 | -15 | 240 | 475.424 |
| 307 | 285 | Worst performer | 44 | 29 | -16 | 7 | 9.000 |
| 232 | 286 | Worst performer | 49 | 33 | -16 | 24 | 132.684 |

| Codice anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Gruppo di performance | Risultato predetto (da media punteggio profilazione) | Risultato osservato (%formati avviati) | Differenza osservato-predetto | Numerosità utenti agenzia | Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 137 | 287 | Worst performer | 49 | 34 | -16 | 68 | 428.420 |
| 39 | 288 | Worst performer | 46 | 30 | -16 | 10 | 118.853 |
| 327 | 289 | Worst performer | 54 | 38 | -16 | 143 | 716.509 |
| 29 | 290 | Worst performer | 49 | 33 | -16 | 21 | 151.738 |
| 276 | 291 | Worst performer | 38 | 21 | -17 | 14 | 79.920 |
| 214 | 292 | Worst performer | 47 | 30 | -17 | 181 | 246.675 |
| 322 | 293 | Worst performer | 46 | 29 | -17 | 17 | 17.923 |
| 42 | 294 | Worst performer | 52 | 34 | -17 | 58 | 362.369 |
| 69 | 295 | Worst performer | 51 | 33 | -18 | 6 | 92.316 |
| 269 | 296 | Worst performer | 44 | 26 | -18 | 82 | 80.886 |
| 252 | 297 | Worst performer | 44 | 25 | -19 | 12 | 9.999 |
| 74 | 298 | Worst performer | 47 | 28 | -19 | 43 | 22.800 |
| 110 | 299 | Worst performer | 42 | 23 | -19 | 99 | 257.555 |
| 107 | 300 | Worst performer | 61 | 42 | -19 | 60 | 266.250 |
| 139 | 301 | Worst performer | 48 | 29 | -20 | 14 | 65.610 |
| 4 | 302 | Worst performer | 40 | 20 | -20 | 20 | 67.103 |
| 195 | 303 | Worst performer | 47 | 27 | -20 | 41 | 245.680 |
| 15 | 304 | Worst performer | 42 | 22 | -20 | 99 | 7.157 |
| 263 | 305 | Worst performer | 46 | 26 | -20 | 66 | 144.695 |
| 306 | 306 | Worst performer | 46 | 26 | -21 | 94 | 341.925 |
| 177 | 307 | Worst performer | 31 | 10 | -21 | 20 | 22.529 |
| 213 | 308 | Worst performer | 48 | 27 | -22 | 15 | 66.337 |
| 242 | 309 | Worst performer | 51 | 29 | -22 | 14 | 66.340 |
| 188 | 310 | Worst performer | 50 | 27 | -23 | 553 | 901.595 |
| 175 | 311 | Worst performer | 45 | 21 | -23 | 228 | 137.086 |
| 162 | 312 | Worst performer | 45 | 22 | -23 | 9 | -67.000 |
| 226 | 313 | Worst performer | 52 | 29 | -24 | 28 | 36.500 |
| 283 | 314 | Worst performer | 57 | 33 | -24 | 3 | 26.828 |
| 70 | 315 | Worst performer | 50 | 25 | -25 | 8 | 33.012 |
| 309 | 316 | Worst performer | 52 | 26 | -26 | 34 | 165.825 |
| 185 | 317 | Worst performer | 54 | 29 | -26 | 14 | 120.000 |
| 320 | 318 | Worst performer | 60 | 35 | -26 | 23 | 217.812 |
| 142 | 319 | Worst performer | 53 | 27 | -27 | 60 | 7.600 |
| 127 | 320 | Worst performer | 60 | 33 | -27 | 3 | 30.000 |
| 47 | 321 | Worst performer | 45 | 17 | -29 | 12 | 28.090 |
| 3 | 322 | Worst performer | 49 | 20 | -29 | 5 | 46.580 |
| 19 | 323 | Worst performer | 48 | 19 | -29 | 75 | 168.000 |
| 187 | 324 | Worst performer | 53 | 23 | -30 | 13 | 120.000 |
| 289 | 325 | Worst performer | 61 | 29 | -31 | 51 | 3.825 |
| 27 | 326 | Worst performer | 66 | 33 | -32 | 15 | 25.444 |
| 315 | 327 | Worst performer | 33 | 0 | -33 | 2 | 19.995 |
| 255 | 328 | Worst performer | 59 | 25 | -34 | 8 | 52.346 |

| Codice anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Gruppo di performance | Risultato predetto (da media punteggio profilazione) | Risultato osservato (%formati avviati) | Differenza osservato-predetto | Numerosità utenti agenzia | Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 192 | 329 | Worst performer | 37 | 3 | -34 | 34 | 57.991 |
| 218 | 330 | Worst performer | 51 | 14 | -36 | 14 | 70.727 |
| 75 | 331 | Worst performer | 46 | 7 | -40 | 15 | 24.264 |
| 222 | 332 | Worst performer | 50 | 11 | -40 | 19 | 72.681 |
| 120 | 333 | Worst performer | 43 | 0 | -43 | 1 | 30.000 |
| 133 | 334 | Worst performer | 44 | 0 | -44 | 1 | 1.247 |
| 11 | 335 | Worst performer | 51 | 0 | -51 | 4 | 30.000 |
| 123 | 336 | Worst performer | 55 | 0 | -55 | 1 | 9.500 |

Tab. B.2.

GRADUATORIA BASATA SULLA STIMA DELLA PERFORMANCE NETTA COME RESIDUI CORRETTI DI SECONDO LIVELLO STIMATI DA UNA REGRESSIONE MULTILIVELLO

| Codice Anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Residui corretti | Intervallo di confidenza | Intervallo di confidenza | Risultato osservato (%formati avviati) | Numerosità utenti agenzia | Gruppo di performance | Risorse agenzia | % Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| 267 | 1 | 2,13 | 1,82 | 2,43 | 96 | 248 | Best performer | 1.194.869 | 2% |
| 71 | 2 | 1,17 | 0,80 | 1,55 | 74 | 46 | Best performer | 3.260 | 0% |
| 182 | 3 | 1,12 | 0,84 | 1,39 | 76 | 117 | Best performer | 170.526 | 0% |
| 132 | 4 | 1,07 | 0,55 | 1,59 | 91 | 22 | Best performer | 135.000 | 0% |
| 151 | 5 | 0,95 | 0,45 | 1,45 | 75 | 32 | Best performer | 103.422 | 0% |
| 90 | 6 | 0,83 | 0,37 | 1,28 | 79 | 28 | Best performer | 52.421 | 0% |
| 67 | 7 | 0,81 | 0,46 | 1,16 | 67 | 55 | Best performer | 11.287 | 0% |
| 35 | 8 | 0,80 | 0,46 | 1,13 | 74 | 72 | Best performer | 327.702 | 0% |
| 253 | 9 | 0,76 | 0,50 | 1,02 | 69 | 114 | Best performer | 124.800 | 0% |
| 89 | 10 | 0,75 | 0,32 | 1,18 | 68 | 37 | Best performer | 138.468 | 0% |
| 79 | 11 | 0,71 | 0,22 | 1,20 | 74 | 19 | Best performer | 630 | 0% |
| 201 | 12 | 0,71 | 0,11 | 1,30 | 100 | 13 | Best performer | 90.000 | 0% |
| 48 | 13 | 0,69 | 0,25 | 1,13 | 72 | 36 | Best performer | 129.921 | 0% |
| 191 | 14 | 0,65 | 0,26 | 1,05 | 65 | 46 | Best performer | 138.747 | 0% |
| 141 | 15 | 0,64 | 0,29 | 1,00 | 68 | 68 | Best performer | 168.000 | 0% |
| 181 | 16 | 0,61 | 0,24 | 0,98 | 70 | 69 | Best performer | 430.479 | 1% |
| 84 | 17 | 0,59 | 0,31 | 0,87 | 67 | 114 | Best performer | 566.970 | 1% |
| 329 | 18 | 0,59 | 0,26 | 0,92 | 61 | 77 | Best performer | 169.951 | 0% |
| 236 | 19 | 0,59 | 0,12 | 1,05 | 74 | 31 | Best performer | 236.000 | 0% |
| 55 | 20 | 0,58 | 0,15 | 1,01 | 61 | 28 | Best performer | 8.744 | 0% |
| 300 | 21 | 0,58 | 0,01 | 1,14 | 68 | 19 | Best performer | 135.125 | 0% |
| 173 | 22 | 0,57 | 0,00 | 1,14 | 80 | 10 | Medium performer | 51.705 | 0% |
| 223 | 23 | 0,56 | 0,06 | 1,06 | 75 | 20 | Best performer | 33.075 | 0% |
| 335 | 24 | 0,56 | 0,02 | 1,10 | 62 | 13 | Best performer | 10.080 | 0% |
| 81 | 25 | 0,55 | 0,34 | 0,76 | 60 | 192 | Best performer | 305.563 | 0% |
| 243 | 26 | 0,53 | 0,18 | 0,88 | 54 | 72 | Best performer | 251.815 | 0% |
| 264 | 27 | 0,51 | 0,25 | 0,77 | 54 | 125 | Best performer | 186.453 | 0% |
| 302 | 28 | 0,50 | 0,28 | 0,71 | 63 | 222 | Best performer | 1.064.753 | 2% |
| 190 | 29 | 0,49 | 0,03 | 0,95 | 65 | 31 | Best performer | 195.645 | 0% |
| 63 | 30 | 0,49 | 0,10 | 0,88 | 74 | 57 | Best performer | 576.400 | 1% |
| 24 | 31 | 0,48 | -0,17 | 1,14 | 100 | 4 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 334 | 32 | 0,48 | 0,25 | 0,71 | 52 | 183 | Best performer | 438.832 | 1% |
| 2 | 33 | 0,47 | -0,06 | 1,01 | 75 | 16 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 22 | 34 | 0,47 | -0,02 | 0,96 | 69 | 26 | Medium performer | 51.159 | 0% |
| 98 | 35 | 0,47 | 0,02 | 0,91 | 64 | 36 | Best performer | 33.939 | 0% |
| 205 | 36 | 0,46 | 0,16 | 0,75 | 62 | 97 | Best performer | 189.636 | 0% |
| 272 | 37 | 0,45 | 0,12 | 0,78 | 60 | 75 | Best performer | 393.296 | 1% |
| 219 | 38 | 0,44 | -0,06 | 0,94 | 50 | 18 | Medium performer | 6.000 | 0% |
| 172 | 39 | 0,43 | -0,17 | 1,04 | 90 | 10 | Medium performer | 105.385 | 0% |

| Codice Anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Residui corretti | Intervallo di confidenza | Intervallo di confidenza | Risultato osservato (%formati avviati) | Numerosità utenti agenzia | Gruppo di performance | Risorse agenzia | % Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| 280 | 40 | 0,43 | 0,12 | 0,73 | 65 | 95 | Best performer | 393.175 | 1% |
| 20 | 41 | 0,42 | 0,07 | 0,77 | 63 | 54 | Best performer | 81.069 | 0% |
| 286 | 42 | 0,41 | -0,10 | 0,93 | 74 | 19 | Medium performer | 7.000 | 0% |
| 207 | 43 | 0,41 | -0,13 | 0,96 | 69 | 13 | Medium performer | 44.600 | 0% |
| 82 | 44 | 0,41 | 0,16 | 0,66 | 56 | 172 | Best performer | 558.159 | 1% |
| 53 | 45 | 0,40 | -0,23 | 1,04 | 86 | 7 | Medium performer | 37.000 | 0% |
| 247 | 46 | 0,40 | -0,26 | 1,05 | 100 | 5 | Medium performer | 25.790 | 0% |
| 292 | 47 | 0,38 | -0,19 | 0,96 | 82 | 11 | Medium performer | 69.773 | 0% |
| 279 | 48 | 0,38 | 0,11 | 0,65 | 56 | 114 | Best performer | 226.855 | 0% |
| 21 | 49 | 0,37 | 0,12 | 0,62 | 51 | 164 | Best performer | 505.561 | 1% |
| 296 | 50 | 0,36 | -0,27 | 0,99 | 83 | 6 | Medium performer | 51.193 | 0% |
| 217 | 51 | 0,35 | -0,22 | 0,93 | 58 | 12 | Medium performer | 17.310 | 0% |
| 105 | 52 | 0,35 | -0,27 | 0,98 | 57 | 7 | Medium performer | 4.000 | 0% |
| 5 | 53 | 0,35 | -0,06 | 0,76 | 43 | 35 | Medium performer | 12.000 | 0% |
| 189 | 54 | 0,35 | -0,23 | 0,93 | 77 | 13 | Medium performer | 120.000 | 0% |
| 248 | 55 | 0,35 | -0,35 | 1,04 | 100 | 2 | Medium performer | 9.500 | 0% |
| 282 | 56 | 0,35 | -0,18 | 0,87 | 75 | 24 | Medium performer | 56.765 | 0% |
| 290 | 57 | 0,33 | -0,17 | 0,83 | 57 | 21 | Medium performer | 104.248 | 0% |
| 297 | 58 | 0,32 | -0,01 | 0,65 | 58 | 85 | Medium performer | 282.186 | 0% |
| 56 | 59 | 0,32 | 0,11 | 0,53 | 59 | 227 | Best performer | 770.056 | 1% |
| 131 | 60 | 0,31 | -0,38 | 1,00 | 100 | 2 | Medium performer | 20.000 | 0% |
| 266 | 61 | 0,31 | -0,14 | 0,75 | 53 | 34 | Medium performer | 116.620 | 0% |
| 158 | 62 | 0,30 | 0,01 | 0,60 | 56 | 102 | Best performer | 175.857 | 0% |
| 194 | 63 | 0,30 | -0,21 | 0,82 | 57 | 23 | Medium performer | 193.561 | 0% |
| 88 | 64 | 0,30 | 0,06 | 0,54 | 55 | 157 | Best performer | 108.574 | 0% |
| 288 | 65 | 0,29 | -0,15 | 0,72 | 70 | 30 | Medium performer | 7.200 | 0% |
| 121 | 66 | 0,29 | 0,00 | 0,58 | 55 | 110 | Medium performer | 53.680 | 0% |
| 115 | 67 | 0,28 | -0,07 | 0,63 | 60 | 87 | Medium performer | 508.232 | 1% |
| 180 | 68 | 0,28 | -0,41 | 0,97 | 67 | 3 | Medium performer | 27.503 | 0% |
| 316 | 69 | 0,28 | 0,03 | 0,52 | 45 | 130 | Best performer | 133.846 | 0% |
| 114 | 70 | 0,27 | 0,02 | 0,53 | 55 | 123 | Best performer | 663.333 | 1% |
| 97 | 71 | 0,27 | -0,42 | 0,96 | 100 | 2 | Medium performer | 17.500 | 0% |
| 119 | 72 | 0,27 | -0,42 | 0,96 | 67 | 3 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 102 | 73 | 0,27 | -0,22 | 0,76 | 47 | 19 | Medium performer | 6.429 | 0% |
| 230 | 74 | 0,27 | -0,25 | 0,79 | 60 | 15 | Medium performer | 24.000 | 0% |
| 150 | 75 | 0,27 | -0,38 | 0,92 | 80 | 5 | Medium performer | 4.800 | 0% |
| 164 | 76 | 0,27 | -0,12 | 0,66 | 59 | 46 | Medium performer | 20.000 | 0% |
| 208 | 77 | 0,26 | -0,39 | 0,92 | 75 | 4 | Medium performer | 46.800 | 0% |
| 277 | 78 | 0,26 | 0,04 | 0,48 | 49 | 194 | Best performer | 450.882 | 1% |
| 303 | 79 | 0,26 | -0,34 | 0,85 | 63 | 8 | Medium performer | 17.000 | 0% |
| 106 | 80 | 0,25 | -0,38 | 0,88 | 50 | 6 | Medium performer | 1.920 | 0% |
| 14 | 81 | 0,25 | -0,09 | 0,59 | 39 | 61 | Medium performer | 19.957 | 0% |
| 311 | 82 | 0,25 | -0,32 | 0,82 | 71 | 14 | Medium performer | 120.000 | 0% |

| Codice Anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Residui corretti | Intervallo di confidenza | Intervallo di confidenza | Risultato osservato (%formati avviati) | Numerosità utenti agenzia | Gruppo di performance | Risorse agenzia | % Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| 262 | 83 | 0,24 | -0,42 | 0,89 | 60 | 5 | Medium performer | 7.500 | 0% |
| 92 | 84 | 0,23 | -0,30 | 0,77 | 59 | 17 | Medium performer | 28.105 | 0% |
| 199 | 85 | 0,23 | -0,18 | 0,64 | 55 | 40 | Medium performer | 36.698 | 0% |
| 153 | 86 | 0,23 | 0,06 | 0,40 | 54 | 324 | Best performer | 1.085.119 | 2% |
| 155 | 87 | 0,22 | -0,18 | 0,61 | 50 | 50 | Medium performer | 249.500 | 0% |
| 323 | 88 | 0,22 | -0,20 | 0,64 | 49 | 35 | Medium performer | 116.774 | 0% |
| 83 | 89 | 0,21 | -0,32 | 0,74 | 59 | 17 | Medium performer | 41.000 | 0% |
| 108 | 90 | 0,21 | -0,43 | 0,84 | 67 | 6 | Medium performer | 4.265 | 0% |
| 294 | 91 | 0,20 | -0,40 | 0,81 | 82 | 11 | Medium performer | 66.431 | 0% |
| 91 | 92 | 0,20 | -0,30 | 0,70 | 53 | 17 | Medium performer | 54.440 | 0% |
| 109 | 93 | 0,20 | -0,05 | 0,45 | 55 | 132 | Medium performer | 329.720 | 0% |
| 126 | 94 | 0,19 | -0,50 | 0,89 | 100 | 2 | Medium performer | 14.573 | 0% |
| 128 | 95 | 0,19 | -0,48 | 0,86 | 50 | 4 | Medium performer | 27.500 | 0% |
| 38 | 96 | 0,19 | -0,08 | 0,47 | 59 | 119 | Medium performer | 798.999 | 1% |
| 68 | 97 | 0,19 | 0,07 | 0,31 | 49 | 669 | Best performer | 513.407 | 1% |
| 176 | 98 | 0,19 | -0,40 | 0,77 | 75 | 12 | Medium performer | 67.000 | 0% |
| 274 | 99 | 0,19 | -0,10 | 0,47 | 50 | 96 | Medium performer | 124.290 | 0% |
| 66 | 100 | 0,19 | -0,45 | 0,82 | 83 | 6 | Medium performer | 64.327 | 0% |
| 312 | 101 | 0,18 | -0,02 | 0,39 | 50 | 219 | Medium performer | 359.957 | 1% |
| 215 | 102 | 0,18 | -0,44 | 0,80 | 78 | 9 | Medium performer | 120.000 | 0% |
| 124 | 103 | 0,18 | -0,53 | 0,90 | 100 | 1 | Medium performer | 17.977 | 0% |
| 193 | 104 | 0,18 | -0,40 | 0,77 | 73 | 11 | Medium performer | 70.056 | 0% |
| 138 | 105 | 0,18 | -0,51 | 0,88 | 100 | 2 | Medium performer | 29.700 | 0% |
| 45 | 106 | 0,18 | -0,52 | 0,88 | 100 | 2 | Medium performer | 18.000 | 0% |
| 154 | 107 | 0,18 | -0,09 | 0,45 | 60 | 123 | Medium performer | 578.147 | 1% |
| 130 | 108 | 0,18 | -0,54 | 0,89 | 100 | 1 | Medium performer | 9.000 | 0% |
| 295 | 109 | 0,18 | -0,02 | 0,37 | 46 | 241 | Medium performer | 200.245 | 0% |
| 210 | 110 | 0,17 | -0,48 | 0,83 | 80 | 5 | Medium performer | 19.500 | 0% |
| 241 | 111 | 0,17 | 0,00 | 0,34 | 53 | 369 | Best performer | 732.061 | 1% |
| 168 | 112 | 0,17 | -0,13 | 0,46 | 48 | 106 | Medium performer | 169.910 | 0% |
| 293 | 113 | 0,17 | -0,12 | 0,46 | 54 | 101 | Medium performer | 318.030 | 0% |
| 156 | 114 | 0,17 | -0,55 | 0,88 | 100 | 1 | Medium performer | 18.500 | 0% |
| 129 | 115 | 0,16 | -0,55 | 0,88 | 100 | 1 | Medium performer | 10.000 | 0% |
| 250 | 116 | 0,16 | -0,44 | 0,77 | 79 | 14 | Medium performer | 84.000 | 0% |
| 140 | 117 | 0,16 | -0,40 | 0,72 | 67 | 12 | Medium performer | 57.118 | 0% |
| 62 | 118 | 0,16 | -0,32 | 0,63 | 57 | 30 | Medium performer | 70.067 | 0% |
| 96 | 119 | 0,16 | -0,56 | 0,87 | 100 | 1 | Medium performer | 9.000 | 0% |
| 318 | 120 | 0,16 | -0,56 | 0,87 | 100 | 1 | Medium performer | 10.000 | 0% |
| 167 | 121 | 0,15 | 0,04 | 0,27 | 46 | 704 | Best performer | 608.480 | 1% |
| 324 | 122 | 0,15 | -0,07 | 0,37 | 53 | 196 | Medium performer | 1.225.253 | 2% |
| 111 | 123 | 0,15 | -0,52 | 0,82 | 60 | 5 | Medium performer | 8.000 | 0% |
| 58 | 124 | 0,14 | -0,14 | 0,43 | 50 | 101 | Medium performer | 397.048 | 1% |
| 184 | 125 | 0,14 | -0,47 | 0,75 | 63 | 8 | Medium performer | 6.631 | 0% |

| Codice Anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Residui corretti | Intervallo di confidenza | Intervallo di confidenza | Risultato osservato (%formati avviati) | Numerosità utenti agenzia | Gruppo di performance | Risorse agenzia | % Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| 271 | 126 | 0,14 | -0,57 | 0,85 | 100 | 1 | Medium performer | 5.698 | 0% |
| 77 | 127 | 0,14 | -0,04 | 0,32 | 48 | 288 | Medium performer | 893.447 | 1% |
| 49 | 128 | 0,14 | -0,40 | 0,68 | 60 | 15 | Medium performer | 23.791 | 0% |
| 52 | 129 | 0,14 | -0,53 | 0,81 | 60 | 5 | Medium performer | 528 | 0% |
| 254 | 130 | 0,13 | -0,58 | 0,84 | 100 | 1 | Medium performer | 14.200 | 0% |
| 237 | 131 | 0,13 | -0,42 | 0,69 | 55 | 20 | Medium performer | 169.917 | 0% |
| 330 | 132 | 0,13 | -0,13 | 0,39 | 50 | 128 | Medium performer | 334.790 | 0% |
| 240 | 133 | 0,13 | -0,48 | 0,74 | 57 | 7 | Medium performer | 13.507 | 0% |
| 125 | 134 | 0,13 | -0,58 | 0,83 | 100 | 2 | Medium performer | 18.000 | 0% |
| 99 | 135 | 0,12 | -0,50 | 0,74 | 50 | 6 | Medium performer | 5.700 | 0% |
| 209 | 136 | 0,11 | -0,33 | 0,55 | 39 | 36 | Medium performer | 25.000 | 0% |
| 233 | 137 | 0,11 | -0,25 | 0,47 | 64 | 64 | Medium performer | 524.421 | 1% |
| 229 | 138 | 0,11 | -0,24 | 0,46 | 62 | 55 | Medium performer | 440.000 | 1% |
| 30 | 139 | 0,11 | -0,29 | 0,51 | 50 | 52 | Medium performer | 343.192 | 1% |
| 317 | 140 | 0,11 | -0,46 | 0,68 | 60 | 10 | Medium performer | 49.968 | 0% |
| 211 | 141 | 0,11 | -0,26 | 0,48 | 49 | 47 | Medium performer | 25.958 | 0% |
| 145 | 142 | 0,10 | -0,22 | 0,42 | 52 | 86 | Medium performer | 189.155 | 0% |
| 117 | 143 | 0,10 | -0,36 | 0,56 | 57 | 28 | Medium performer | 127.600 | 0% |
| 57 | 144 | 0,10 | -0,33 | 0,52 | 60 | 30 | Medium performer | 52.118 | 0% |
| 268 | 145 | 0,09 | -0,34 | 0,52 | 49 | 35 | Medium performer | 222.050 | 0% |
| 41 | 146 | 0,09 | -0,32 | 0,49 | 44 | 39 | Medium performer | 67.981 | 0% |
| 265 | 147 | 0,08 | -0,57 | 0,74 | 50 | 4 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 169 | 148 | 0,08 | -0,16 | 0,32 | 51 | 183 | Medium performer | 997.591 | 1% |
| 34 | 149 | 0,07 | -0,35 | 0,50 | 44 | 32 | Medium performer | 140.277 | 0% |
| 212 | 150 | 0,07 | -0,59 | 0,72 | 43 | 7 | Medium performer | 20.000 | 0% |
| 225 | 151 | 0,07 | -0,30 | 0,44 | 47 | 59 | Medium performer | 56.267 | 0% |
| 246 | 152 | 0,06 | -0,35 | 0,47 | 56 | 54 | Medium performer | 136.875 | 0% |
| 159 | 153 | 0,06 | -0,53 | 0,65 | 50 | 8 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 198 | 154 | 0,05 | -0,54 | 0,65 | 42 | 12 | Medium performer | 8.000 | 0% |
| 13 | 155 | 0,05 | -0,50 | 0,61 | 50 | 16 | Medium performer | 25.480 | 0% |
| 238 | 156 | 0,05 | -0,44 | 0,54 | 50 | 28 | Medium performer | 14.000 | 0% |
| 9 | 157 | 0,04 | -0,61 | 0,70 | 50 | 4 | Medium performer | 43.360 | 0% |
| 32 | 158 | 0,04 | -0,22 | 0,30 | 55 | 122 | Medium performer | 351.016 | 1% |
| 331 | 159 | 0,04 | -0,33 | 0,41 | 53 | 49 | Medium performer | 298.564 | 0% |
| 101 | 160 | 0,03 | -0,38 | 0,45 | 40 | 35 | Medium performer | 10.013 | 0% |
| 31 | 161 | 0,03 | -0,25 | 0,31 | 37 | 118 | Medium performer | 61.153 | 0% |
| 95 | 162 | 0,03 | -0,67 | 0,72 | 50 | 2 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 245 | 163 | 0,03 | -0,25 | 0,30 | 38 | 104 | Medium performer | 53.778 | 0% |
| 183 | 164 | 0,02 | -0,38 | 0,42 | 53 | 49 | Medium performer | 191.530 | 0% |
| 332 | 165 | 0,02 | -0,13 | 0,17 | 37 | 405 | Medium performer | 239.701 | 0% |
| 116 | 166 | 0,01 | -0,58 | 0,61 | 53 | 15 | Medium performer | 65.968 | 0% |
| 326 | 167 | 0,01 | -0,35 | 0,38 | 58 | 65 | Medium performer | 337.508 | 0% |
| 239 | 168 | 0,01 | -0,64 | 0,67 | 50 | 6 | Medium performer | 120.000 | 0% |

| Codice Anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Residui corretti | Intervallo di confidenza | Intervallo di confidenza | Risultato osservato (%formati avviati) | Numerosità utenti agenzia | Gruppo di performance | Risorse agenzia | % Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| 65 | 169 | 0,01 | -0,47 | 0,49 | 52 | 23 | Medium performer | 106.667 | 0% |
| 44 | 170 | 0,01 | -0,60 | 0,62 | 56 | 9 | Medium performer | 68.500 | 0% |
| 203 | 171 | 0,00 | -0,42 | 0,43 | 47 | 32 | Medium performer | 131.000 | 0% |
| 143 | 172 | 0,00 | -0,60 | 0,60 | 38 | 8 | Medium performer | 4.000 | 0% |
| 270 | 173 | 0,00 | -0,49 | 0,49 | 47 | 19 | Medium performer | 20.000 | 0% |
| 86 | 174 | 0,00 | -0,62 | 0,62 | 44 | 9 | Medium performer | 20.000 | 0% |
| 220 | 175 | -0,01 | -0,66 | 0,64 | 50 | 4 | Medium performer | 15.390 | 0% |
| 231 | 176 | -0,01 | -0,41 | 0,39 | 53 | 36 | Medium performer | 112.476 | 0% |
| 304 | 177 | -0,01 | -0,48 | 0,46 | 46 | 35 | Medium performer | 121.400 | 0% |
| 64 | 178 | -0,01 | -0,24 | 0,21 | 40 | 183 | Medium performer | 88.405 | 0% |
| 146 | 179 | -0,02 | -0,50 | 0,46 | 36 | 22 | Medium performer | 14.875 | 0% |
| 43 | 180 | -0,03 | -0,64 | 0,58 | 43 | 7 | Medium performer | 29.000 | 0% |
| 59 | 181 | -0,04 | -0,38 | 0,31 | 46 | 67 | Medium performer | 324.946 | 0% |
| 228 | 182 | -0,04 | -0,61 | 0,54 | 64 | 11 | Medium performer | 53.190 | 0% |
| 256 | 183 | -0,04 | -0,39 | 0,31 | 53 | 55 | Medium performer | 187.838 | 0% |
| 166 | 184 | -0,04 | -0,34 | 0,26 | 47 | 102 | Medium performer | 79.700 | 0% |
| 147 | 185 | -0,04 | -0,52 | 0,44 | 45 | 29 | Medium performer | 56.200 | 0% |
| 186 | 186 | -0,05 | -0,57 | 0,47 | 48 | 21 | Medium performer | 120.000 | 0% |
| 8 | 187 | -0,05 | -0,37 | 0,27 | 47 | 91 | Medium performer | 335.940 | 0% |
| 103 | 188 | -0,06 | -0,63 | 0,52 | 50 | 12 | Medium performer | 54.000 | 0% |
| 149 | 189 | -0,06 | -0,67 | 0,55 | 45 | 11 | Medium performer | 32.500 | 0% |
| 100 | 190 | -0,06 | -0,35 | 0,23 | 47 | 89 | Medium performer | 193.871 | 0% |
| 261 | 191 | -0,07 | -0,49 | 0,35 | 46 | 35 | Medium performer | 141.813 | 0% |
| 93 | 192 | -0,07 | -0,47 | 0,32 | 45 | 42 | Medium performer | 179.579 | 0% |
| 161 | 193 | -0,08 | -0,75 | 0,59 | 40 | 5 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 7 | 194 | -0,08 | -0,16 | 0,00 | 45 | 1428 | Medium performer | 2.593.547 | 4% |
| 122 | 195 | -0,08 | -0,36 | 0,19 | 53 | 118 | Medium performer | 678.190 | 1% |
| 325 | 196 | -0,09 | -0,68 | 0,51 | 39 | 18 | Medium performer | 79.645 | 0% |
| 319 | 197 | -0,09 | -0,25 | 0,07 | 46 | 380 | Medium performer | 1.067.373 | 2% |
| 251 | 198 | -0,09 | -0,69 | 0,50 | 40 | 10 | Medium performer | 49.995 | 0% |
| 224 | 199 | -0,09 | -0,57 | 0,38 | 44 | 25 | Medium performer | 20.476 | 0% |
| 134 | 200 | -0,10 | -0,37 | 0,18 | 44 | 147 | Medium performer | 381.649 | 1% |
| 144 | 201 | -0,10 | -0,21 | 0,02 | 43 | 656 | Medium performer | 1.466.617 | 2% |
| 322 | 202 | -0,10 | -0,66 | 0,47 | 29 | 17 | Medium performer | 17.923 | 0% |
| 113 | 203 | -0,10 | -0,48 | 0,29 | 42 | 52 | Medium performer | 89.534 | 0% |
| 249 | 204 | -0,10 | -0,25 | 0,06 | 41 | 398 | Medium performer | 926.400 | 1% |
| 12 | 205 | -0,10 | -0,55 | 0,35 | 43 | 40 | Medium performer | 96.584 | 0% |
| 281 | 206 | -0,11 | -0,73 | 0,52 | 43 | 7 | Medium performer | 7.467 | 0% |
| 235 | 207 | -0,11 | -0,66 | 0,44 | 54 | 13 | Medium performer | 73.978 | 0% |
| 197 | 208 | -0,12 | -0,67 | 0,44 | 61 | 18 | Medium performer | 197.000 | 0% |
| 60 | 209 | -0,12 | -0,53 | 0,30 | 53 | 47 | Medium performer | 343.050 | 1% |
| 285 | 210 | -0,12 | -0,57 | 0,34 | 45 | 31 | Medium performer | 176.749 | 0% |
| 123 | 211 | -0,12 | -0,83 | 0,59 | 0 | 1 | Medium performer | 9.500 | 0% |

| Codice Anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Residui corretti | Intervallo di confidenza | Intervallo di confidenza | Risultato osservato (%formati avviati) | Numerosità utenti agenzia | Gruppo di performance | Risorse agenzia | % Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| 171 | 212 | -0,12 | -0,62 | 0,38 | 32 | 22 | Medium performer | 95.574 | 0% |
| 206 | 213 | -0,12 | -0,71 | 0,48 | 38 | 8 | Medium performer | 17.000 | 0% |
| 257 | 214 | -0,12 | -0,79 | 0,55 | 50 | 4 | Medium performer | 6.000 | 0% |
| 61 | 215 | -0,12 | -0,66 | 0,42 | 63 | 24 | Medium performer | 127.619 | 0% |
| 1 | 216 | -0,12 | -0,39 | 0,15 | 39 | 119 | Medium performer | 109.287 | 0% |
| 54 | 217 | -0,12 | -0,72 | 0,47 | 41 | 17 | Medium performer | 66.061 | 0% |
| 120 | 218 | -0,12 | -0,84 | 0,59 | 0 | 1 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 202 | 219 | -0,13 | -0,54 | 0,29 | 49 | 45 | Medium performer | 241.587 | 0% |
| 133 | 220 | -0,13 | -0,84 | 0,58 | 0 | 1 | Medium performer | 1.247 | 0% |
| 275 | 221 | -0,13 | -0,38 | 0,12 | 44 | 128 | Medium performer | 357.112 | 1% |
| 136 | 222 | -0,13 | -0,50 | 0,23 | 34 | 65 | Medium performer | 128.691 | 0% |
| 40 | 223 | -0,14 | -0,31 | 0,04 | 42 | 277 | Medium performer | 753.898 | 1% |
| 118 | 224 | -0,14 | -0,26 | -0,02 | 37 | 688 | Worst performer | 792.284 | 1% |
| 260 | 225 | -0,14 | -0,51 | 0,23 | 47 | 68 | Medium performer | 375.805 | 1% |
| 314 | 226 | -0,14 | -0,68 | 0,40 | 50 | 14 | Medium performer | 80.550 | 0% |
| 221 | 227 | -0,14 | -0,43 | 0,14 | 42 | 127 | Medium performer | 476.394 | 1% |
| 283 | 228 | -0,14 | -0,81 | 0,53 | 33 | 3 | Medium performer | 26.828 | 0% |
| 69 | 229 | -0,14 | -0,78 | 0,49 | 33 | 6 | Medium performer | 92.316 | 0% |
| 72 | 230 | -0,15 | -0,63 | 0,33 | 46 | 28 | Medium performer | 263.500 | 0% |
| 127 | 231 | -0,15 | -0,82 | 0,52 | 33 | 3 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 87 | 232 | -0,16 | -0,71 | 0,39 | 46 | 24 | Medium performer | 24.660 | 0% |
| 18 | 233 | -0,17 | -0,74 | 0,40 | 58 | 12 | Medium performer | 89.949 | 0% |
| 33 | 234 | -0,17 | -0,53 | 0,19 | 30 | 57 | Medium performer | 20.390 | 0% |
| 174 | 235 | -0,17 | -0,68 | 0,34 | 37 | 27 | Medium performer | 276.733 | 0% |
| 23 | 236 | -0,17 | -0,51 | 0,17 | 42 | 79 | Medium performer | 140.325 | 0% |
| 315 | 237 | -0,17 | -0,87 | 0,52 | 0 | 2 | Medium performer | 19.995 | 0% |
| 51 | 238 | -0,17 | -0,79 | 0,44 | 15 | 13 | Medium performer | 12.876 | 0% |
| 321 | 239 | -0,19 | -0,84 | 0,47 | 40 | 10 | Medium performer | 26.000 | 0% |
| 76 | 240 | -0,19 | -0,52 | 0,13 | 45 | 80 | Medium performer | 280.069 | 0% |
| 73 | 241 | -0,20 | -0,48 | 0,08 | 47 | 114 | Medium performer | 462.228 | 1% |
| 259 | 242 | -0,20 | -0,45 | 0,04 | 43 | 138 | Medium performer | 510.533 | 1% |
| 227 | 243 | -0,21 | -0,68 | 0,25 | 48 | 31 | Medium performer | 99.330 | 0% |
| 179 | 244 | -0,21 | -0,51 | 0,08 | 40 | 126 | Medium performer | 471.775 | 1% |
| 216 | 245 | -0,22 | -0,63 | 0,19 | 43 | 53 | Medium performer | 329.549 | 0% |
| 258 | 246 | -0,23 | -0,70 | 0,25 | 46 | 24 | Medium performer | 11.293 | 0% |
| 222 | 247 | -0,24 | -0,85 | 0,38 | 11 | 19 | Medium performer | 72.681 | 0% |
| 333 | 248 | -0,25 | -0,59 | 0,10 | 34 | 83 | Medium performer | 58.731 | 0% |
| 28 | 249 | -0,25 | -0,50 | 0,00 | 44 | 138 | Worst performer | 697.432 | 1% |
| 36 | 250 | -0,25 | -0,71 | 0,20 | 48 | 27 | Medium performer | 94.937 | 0% |
| 287 | 251 | -0,25 | -0,57 | 0,06 | 42 | 124 | Medium performer | 274.970 | 0% |
| 104 | 252 | -0,26 | -0,59 | 0,07 | 33 | 93 | Medium performer | 48.000 | 0% |
| 10 | 253 | -0,26 | -0,60 | 0,08 | 46 | 72 | Medium performer | 244.738 | 0% |
| 152 | 254 | -0,27 | -0,60 | 0,07 | 39 | 67 | Medium performer | 183.680 | 0% |

| Codice Anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Residui corretti | Intervallo di confidenza | Intervallo di confidenza | Risultato osservato (%formati avviati) | Numerosità utenti agenzia | Gruppo di performance | Risorse agenzia | % Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| 148 | 255 | -0,27 | -0,48 | -0,05 | 41 | 199 | Worst performer | 617.449 | 1% |
| 307 | 256 | -0,27 | -0,90 | 0,36 | 29 | 7 | Medium performer | 9.000 | 0% |
| 6 | 257 | -0,27 | -0,69 | 0,15 | 30 | 40 | Medium performer | 31.579 | 0% |
| 226 | 258 | -0,27 | -0,76 | 0,22 | 29 | 28 | Medium performer | 36.500 | 0% |
| 27 | 259 | -0,28 | -0,82 | 0,27 | 33 | 15 | Medium performer | 25.444 | 0% |
| 244 | 260 | -0,28 | -0,86 | 0,30 | 36 | 11 | Medium performer | 10.000 | 0% |
| 37 | 261 | -0,29 | -0,55 | -0,02 | 43 | 123 | Worst performer | 670.000 | 1% |
| 85 | 262 | -0,29 | -0,82 | 0,25 | 53 | 19 | Medium performer | 130.544 | 0% |
| 204 | 263 | -0,29 | -0,59 | 0,00 | 38 | 136 | Worst performer | 275.452 | 0% |
| 26 | 264 | -0,30 | -0,98 | 0,38 | 20 | 5 | Medium performer | 29.510 | 0% |
| 178 | 265 | -0,30 | -0,83 | 0,22 | 35 | 23 | Medium performer | 100.029 | 0% |
| 74 | 266 | -0,31 | -0,70 | 0,09 | 28 | 43 | Medium performer | 22.800 | 0% |
| 25 | 267 | -0,31 | -0,60 | -0,02 | 34 | 91 | Worst performer | 136.179 | 0% |
| 50 | 268 | -0,32 | -0,67 | 0,04 | 42 | 64 | Medium performer | 292.765 | 0% |
| 3 | 269 | -0,32 | -0,96 | 0,32 | 20 | 5 | Medium performer | 46.580 | 0% |
| 255 | 270 | -0,32 | -0,92 | 0,29 | 25 | 8 | Medium performer | 52.346 | 0% |
| 234 | 271 | -0,32 | -0,78 | 0,15 | 35 | 26 | Medium performer | 26.432 | 0% |
| 185 | 272 | -0,32 | -0,90 | 0,26 | 29 | 14 | Medium performer | 120.000 | 0% |
| 200 | 273 | -0,33 | -0,86 | 0,20 | 45 | 20 | Medium performer | 120.000 | 0% |
| 252 | 274 | -0,33 | -0,89 | 0,23 | 25 | 12 | Medium performer | 9.999 | 0% |
| 46 | 275 | -0,35 | -0,71 | 0,00 | 51 | 76 | Medium performer | 489.947 | 1% |
| 242 | 276 | -0,37 | -0,92 | 0,19 | 29 | 14 | Medium performer | 66.340 | 0% |
| 196 | 277 | -0,37 | -0,89 | 0,16 | 44 | 16 | Medium performer | 70.199 | 0% |
| 310 | 278 | -0,37 | -0,61 | -0,13 | 40 | 184 | Worst performer | 720.649 | 1% |
| 157 | 279 | -0,38 | -0,56 | -0,20 | 34 | 303 | Worst performer | 754.022 | 1% |
| 163 | 280 | -0,38 | -1,04 | 0,28 | 40 | 10 | Medium performer | 104.640 | 0% |
| 135 | 281 | -0,40 | -0,96 | 0,17 | 50 | 14 | Medium performer | 59.030 | 0% |
| 313 | 282 | -0,40 | -0,80 | 0,01 | 45 | 40 | Medium performer | 276.373 | 0% |
| 17 | 283 | -0,40 | -0,74 | -0,06 | 45 | 76 | Worst performer | 344.456 | 1% |
| 165 | 284 | -0,40 | -0,64 | -0,17 | 27 | 164 | Worst performer | 101.150 | 0% |
| 11 | 285 | -0,41 | -1,07 | 0,25 | 0 | 4 | Medium performer | 30.000 | 0% |
| 137 | 286 | -0,41 | -0,76 | -0,06 | 34 | 68 | Worst performer | 428.420 | 1% |
| 80 | 287 | -0,41 | -0,77 | -0,05 | 40 | 58 | Worst performer | 196.559 | 0% |
| 16 | 288 | -0,42 | -0,78 | -0,05 | 37 | 63 | Worst performer | 236.428 | 0% |
| 305 | 289 | -0,42 | -0,94 | 0,11 | 29 | 17 | Medium performer | 34.450 | 0% |
| 276 | 290 | -0,42 | -0,96 | 0,13 | 21 | 14 | Medium performer | 79.920 | 0% |
| 139 | 291 | -0,42 | -0,97 | 0,12 | 29 | 14 | Medium performer | 65.610 | 0% |
| 160 | 292 | -0,43 | -0,84 | -0,01 | 36 | 39 | Worst performer | 66.400 | 0% |
| 70 | 293 | -0,43 | -1,05 | 0,20 | 25 | 8 | Medium performer | 33.012 | 0% |
| 291 | 294 | -0,43 | -0,53 | -0,34 | 33 | 1229 | Worst performer | 1.316.509 | 2% |
| 39 | 295 | -0,44 | -1,03 | 0,16 | 30 | 10 | Medium performer | 118.853 | 0% |
| 213 | 296 | -0,44 | -1,03 | 0,15 | 27 | 15 | Medium performer | 66.337 | 0% |
| 328 | 297 | -0,45 | -0,74 | -0,15 | 34 | 86 | Worst performer | 240.600 | 0% |

| Codice Anonimo Agenzia | Ranking basato sui residui corretti | Residui corretti | Intervallo di confidenza | Intervallo di confidenza | Risultato osservato (%formati avviati) | Numerosità utenti agenzia | Gruppo di performance | Risorse agenzia | % Risorse agenzia |
|------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| 75 | 298 | -0,46 | -1,06 | 0,15 | 7 | 15 | Medium performer | 24.264 | 0% |
| 278 | 299 | -0,47 | -0,74 | -0,20 | 28 | 142 | Worst performer | 43.196 | 0% |
| 308 | 300 | -0,49 | -0,69 | -0,29 | 36 | 343 | Worst performer | 1.144.881 | 2% |
| 162 | 301 | -0,50 | -1,08 | 0,09 | 22 | 9 | Medium performer | - 67.000 | 0% |
| 273 | 302 | -0,50 | -0,64 | -0,36 | 32 | 545 | Worst performer | 986.208 | 1% |
| 42 | 303 | -0,51 | -0,88 | -0,13 | 34 | 58 | Worst performer | 362.369 | 1% |
| 320 | 304 | -0,51 | -1,02 | 0,00 | 35 | 23 | Worst performer | 217.812 | 0% |
| 78 | 305 | -0,53 | -1,00 | -0,06 | 45 | 33 | Worst performer | 249.974 | 0% |
| 284 | 306 | -0,54 | -0,80 | -0,27 | 37 | 134 | Worst performer | 320.718 | 0% |
| 218 | 307 | -0,54 | -1,12 | 0,03 | 14 | 14 | Medium performer | 70.727 | 0% |
| 15 | 308 | -0,56 | -0,86 | -0,26 | 22 | 99 | Worst performer | 7.157 | 0% |
| 269 | 309 | -0,56 | -0,90 | -0,22 | 26 | 82 | Worst performer | 80.886 | 0% |
| 336 | 310 | -0,57 | -0,90 | -0,23 | 34 | 79 | Worst performer | 157.785 | 0% |
| 170 | 311 | -0,58 | -0,96 | -0,20 | 34 | 68 | Worst performer | 336.498 | 0% |
| 327 | 312 | -0,58 | -0,84 | -0,33 | 38 | 143 | Worst performer | 716.509 | 1% |
| 107 | 313 | -0,58 | -0,91 | -0,25 | 42 | 60 | Worst performer | 266.250 | 0% |
| 4 | 314 | -0,59 | -1,09 | -0,08 | 20 | 20 | Worst performer | 67.103 | 0% |
| 142 | 315 | -0,60 | -0,95 | -0,24 | 27 | 60 | Worst performer | 7.600 | 0% |
| 112 | 316 | -0,61 | -0,82 | -0,39 | 29 | 207 | Worst performer | 355.477 | 1% |
| 29 | 317 | -0,61 | -1,11 | -0,11 | 33 | 21 | Worst performer | 151.738 | 0% |
| 214 | 318 | -0,62 | -0,86 | -0,38 | 30 | 181 | Worst performer | 246.675 | 0% |
| 301 | 319 | -0,63 | -0,95 | -0,30 | 36 | 106 | Worst performer | 604.054 | 1% |
| 47 | 320 | -0,64 | -1,22 | -0,07 | 17 | 12 | Worst performer | 28.090 | 0% |
| 232 | 321 | -0,65 | -1,11 | -0,19 | 33 | 24 | Worst performer | 132.684 | 0% |
| 195 | 322 | -0,65 | -1,06 | -0,24 | 27 | 41 | Worst performer | 245.680 | 0% |
| 177 | 323 | -0,67 | -1,20 | -0,14 | 10 | 20 | Worst performer | 22.529 | 0% |
| 299 | 324 | -0,68 | -0,89 | -0,47 | 29 | 240 | Worst performer | 475.424 | 1% |
| 298 | 325 | -0,69 | -0,86 | -0,52 | 30 | 398 | Worst performer | 271.151 | 0% |
| 187 | 326 | -0,69 | -1,25 | -0,13 | 23 | 13 | Worst performer | 120.000 | 0% |
| 94 | 327 | -0,75 | -0,97 | -0,53 | 25 | 236 | Worst performer | 157.621 | 0% |
| 192 | 328 | -0,79 | -1,34 | -0,24 | 3 | 34 | Worst performer | 57.991 | 0% |
| 263 | 329 | -0,82 | -1,19 | -0,44 | 26 | 66 | Worst performer | 144.695 | 0% |
| 175 | 330 | -0,82 | -1,06 | -0,59 | 21 | 228 | Worst performer | 137.086 | 0% |
| 309 | 331 | -0,84 | -1,27 | -0,40 | 26 | 34 | Worst performer | 165.825 | 0% |
| 188 | 332 | -0,87 | -1,00 | -0,73 | 27 | 553 | Worst performer | 901.595 | 1% |
| 306 | 333 | -0,87 | -1,19 | -0,55 | 26 | 94 | Worst performer | 341.925 | 1% |
| 289 | 334 | -0,91 | -1,27 | -0,55 | 29 | 51 | Worst performer | 3.825 | 0% |
| 110 | 335 | -1,14 | -1,48 | -0,81 | 23 | 99 | Worst performer | 257.555 | 0% |
| 19 | 336 | -1,24 | -1,59 | -0,90 | 19 | 75 | Worst performer | 168.000 | 0% |