

**M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
l  
a  
n**

*Dipartimento  
Agenzia per l'Impiego  
e la Formazione Professionale*

# **I Servizi per l'Impiego della Regione Siciliana**

**Misura 3.0.1  
P.O.R. Sicilia 2000-2006**



**versione Dicembre 2001**

**Approvato dalla C.R.I. nella seduta del 8-3-2002**

## **INDICE**

<u>1</u>	<u>SCENARIO</u>	<u>Pag. 3</u>
<u>2</u>	<u>IL SISTEMA DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO NELLA REGIONE SICILIANA</u>	<u>Pag. 5</u>
<u>3</u>	<u>IL MODELLO REGIONALE DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO</u>	<u>Pag. 8</u>
<u>4</u>	<u>SOSTEGNO ALLE FUNZIONI DEI CENTRI PER L'IMPIEGO</u>	<u>Pag. 13</u>
<u>5</u>	<u>I SERVIZI DI BASE</u>	<u>Pag. 15</u>
<u>5.1</u>	<u>Servizio di Accoglienza ed informazione</u>	<u>Pag. 16</u>
<u>5.2</u>	<u>Servizio di orientamento/consulenza</u>	<u>Pag. 17</u>
<u>5.3</u>	<u>Servizio di domanda/offerta</u>	<u>Pag. 18</u>
<u>5.4</u>	<u>Servizio per soggetti portatori di svantaggio</u>	<u>Pag. 20</u>
<u>6</u>	<u>AZIONI MIRATE AL MIGLIORAMENTO STRUTTURALE E ORGANIZZATIVO</u>	<u>Pag. 21</u>
<u>6.1</u>	<u>La logistica (attrezzature e sedi)</u>	<u>Pag. 22</u>
<u>6.2.</u>	<u>Ambiti Professionali</u>	<u>Pag. 25</u>
<u>7</u>	<u>INDICATORI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA</u>	<u>Pag. 28</u>
<u>8</u>	<u>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</u>	<u>Pag. 29</u>
<u>9</u>	<u>CRONOGRAMMA</u>	<u>Pag. 30</u>
	<u>ALLEGATI:</u>	
<u>10 -A</u>	<u>STANDARD ORGANIZZATIVI E LOGISTICI DEI CENTRI PER L'IMPIEGO</u>	<u>Pag. 31</u>
	<u>1. La localizzazione</u>	<u>Pag. 31</u>
	<u>2. La dimensione</u>	<u>Pag. 32</u>
	<u>3. Gli spazi necessari</u>	<u>Pag. 33</u>
	<u>4. Allestimenti</u>	<u>Pag. 35</u>
<u>10- B</u>	<u>SCHEDE TECNICHE DESCRITTIVE DELLE ATTIVITÀ DI SERVIZIO E DEL FUNZIONAMENTO</u>	<u>Pag. 36</u>
	<u>Scheda tecnica n. 1 "Analisi del mdl Locale"</u>	<u>Pag. 36</u>
	<u>Scheda tecnica n. 2 "Accoglienza e iscrizione"</u>	<u>Pag. 37</u>
	<u>Scheda tecnica n. 3 "Colloquio info-orientativo di gruppo e Jobclub"</u>	<u>Pag. 40</u>
	<u>Scheda tecnica n. 4 "Informazioni sulla normativa e incentivi e sulle opportunità di formazione e aggiornamento"</u>	<u>Pag. 45</u>
	<u>Scheda tecnica n. 5 "Tirocinio formativo e stage"</u>	<u>Pag. 49</u>
	<u>Scheda tecnica n. 6 "Analisi della domanda di lavoro"</u>	<u>Pag. 51</u>
	<u>Scheda tecnica n. 7 "Inserimento mirato dei disabili"</u>	<u>Pag. 56</u>

Documento elaborato a cura dai Dirigenti Esperti dell'Agenzia Regionale per l'Impiego  
Loredana Carrara e Salvatore Cianciolo

## 1. SCENARIO

Il Masterplan della Regione Siciliana costituisce il quadro strategico di riferimento per accompagnare, sostanzare e monitorare il processo di riforma dei Servizi per l'Impiego (SPI) e per implementare la rete dei centri per l'impiego. La logica del masterplan, che tende a valorizzare l'opportunità del ricorso al cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo (FSE), fissa in precise fasi temporali il raggiungimento degli standard di efficienza.

Il masterplan regionale, improntato sulla base delle scelte effettuate nell'ambito dei documenti di programmazione del Fondo Sociale europeo, sia a livello nazionale sia a livello regionale, ha come obiettivo prioritario la individuazione e la conseguente realizzazione di standard qualitativi e quantitativi di funzionamento dei nuovi servizi pubblici per l'impiego, coerentemente con il riorientamento degli interventi sul mercato del lavoro verso misure "attive", volte principalmente a fare incontrare domanda ed offerta di lavoro e a prevenire la disoccupazione dei diversi segmenti di forza lavoro.

In coerenza con gli impegni assunti dall'Italia nell'ambito del Piano nazionale di Azione 1999 e con le sollecitazioni della Commissione Europea, la programmazione del Fondo Sociale per il periodo 2000-2006 situa in primo piano la strutturazione e lo sviluppo dei Centri per l'Impiego. In particolare, conformemente all'art. 2 del Regolamento, in corrispondenza del policy field n. 1 troviamo nei documenti di programmazione l'Asse A il cui obiettivo globale è quello di *"contribuire all'occupabilità dei soggetti in cerca di lavoro attraverso l'offerta di un'ampia gamma di misure, anche integrabili tra loro, di prevenzione della disoccupazione; sostenere, al fine di rendere operativi gli obiettivi descritti, la riforma dei servizi all'impiego;*

Il Complemento di Programmazione, adottato con Deliberazione n.325 del 2 agosto 2001 dalla Giunta Regionale, che rappresenta il documento attuativo del POR Sicilia 2000-2006, ed in particolare con la Misura 3.01 "Organizzazione dei nuovi servizi per l'impiego" dell'Asse III Risorse Umane pone al centro degli obiettivi da conseguire nel sestennio *"il miglioramento dell'occupabilità dei soggetti in cerca di lavoro (in particolare giovani) e allo sviluppo e promozione delle politiche attive del lavoro, attraverso l'attivazione e qualificazione dei servizi pubblici per l'impiego, nelle diverse realtà provinciali e sub provinciali, in coerenza con i programmi e le raccomandazioni comunitarie e nazionali".*

*"La misura, pertanto, contribuisce alla definizione e al decollo del sistema regionale per l'impiego per l'organizzazione e la fruizione di servizi integrati di informazione, accompagnamento alla ricerca di lavoro, orientamento, ampliamento dei servizi di contesto, indirizzo e specifici momenti formativi, mirati alle specifiche esigenze degli individui, con particolare riguardo alla differenza di "genere" e di età secondo un approccio preferibilmente integrato, in termini di servizi e di reale funzionamento di una rete locale pubblica e privata, all'interno delle strategie regionali per l'occupazione".*

In linea di massima gli importi che nel complesso del periodo di programmazione verranno dedicati alla misura sono stimabili, a partire dal 2002, in circa 46.000.000 euro da dedicare al rafforzamento dei Servizi per l'impiego ed a specifiche attività direttamente finalizzate all'inserimento al lavoro, anche a vantaggio delle categorie svantaggiate, che gli stessi potranno attivare.

C'è da considerare che lo stato di avanzamento dei Servizi per l'impiego è uno degli indicatori di spesa collegato al meccanismo di premialità

**M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
l  
a  
n**

## **2. IL SISTEMA DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO NELLA REGIONE SICILIANA**

Dal punto di strettamente legislativo, c'è da evidenziare che le recenti norme sul decentramento amministrativo (legge 15 marzo 1997 n. 59), e successivo decreto legislativo n. 469 del 23 dicembre '97, riguardante il conferimento alle regioni e agli enti locali di funzioni e compiti di competenza statale, non trovano applicazione nell'ambito della Regione Siciliana, poiché ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, norma di rango Costituzionale, sono state soppresse le Circoscrizioni Provinciali e gli Organi ed Enti pubblici che ne derivano. Altresì alla Regione Siciliana spetta la legislazione esclusiva e l'esecuzione diretta in materia di circoscrizione, ordinamento e controllo degli enti locali; ne consegue che il Dlgs 469/97, ai sensi dell'art. 1 della Legge 59/97, non può trovare applicazione automatica nella Regione Siciliana.

Le relative norme di attuazione, approvate, ai sensi dell'art. 43 dello statuto, con DPR n. 1138 del 1952, successivamente integrato con DD.PP.RR. NN. 76 e 143 del 1979, hanno disposto il trasferimento all'Amministrazione Regionale delle funzioni esercitate in materia dagli Organi Centrali e periferici dello Stato e, con esse, dei competenti uffici del Ministero del Lavoro esistenti in Sicilia: Ispettorati del Lavoro ed Uffici del Lavoro, disciplinati dal DPR 520 del 1955 e della Legge 629/61, nonché del relativo personale inquadrato nei ruoli regionali ai sensi della Legge Regionale n. 53 del 29 dicembre 1985. Aggiungasi che, per effetto dell'art. 20 seconda comma, dello Statuto, la Regione svolge altresì le attività amministrative secondo le direttive del Governo dello Stato, in quei settori di intervento in cui permane la titolarità della competenza statale, trattandosi di materia in cui è riscontrabile un preminente interesse nazionale, o che esulano dalla sfera delle attribuzioni propria della medesima regione.

Appare, da ciò, con ogni evidenza che in Sicilia si è realizzato, da tempo, nel campo del lavoro un decentramento istituzionale di compiti e funzioni assai più ampio e completo di quello che ha avuto luogo, di recente, nelle altre regioni, segnatamente in quelle a statuto ordinario, per effetto della legge n. 59 del 1997 e del Dpr n.469/97, in attuazione degli artt. 118 e 128 della Costituzione.

Quest'ultimo, infatti, è limitato, come è noto, per la parte che qui rileva, ai settori del collocamento e delle politiche del lavoro, cui deve aggiungersi il comparto della formazione professionale, di cui agli artt. 140 e segg. del Dlgs n. 112 del 1998. Mentre, per quanto esposto, la Regione esercita in Sicilia anche i compiti di cui lo Stato si è riservato la titolarità, indicati nell'art. 1 del medesimo Dlgs 469/97.

Per quanto concerne l'esercizio di tali funzioni, la Regione ha provveduto con proprie norme di legge, alla istituzione ed al funzionamento degli Organi chiamati ad espletare i relativi compiti, determinando il relativo assetto organizzativo, la cui disciplina, giova ricordare, rientra nella potestà legislativa primaria ad essa accordata ai sensi dell'art. 14 dello Statuto. Tale assetto, peraltro, si è costantemente ispirato al principio del decentramento sul

territorio di tali compiti e funzioni, come risulta dall'esame della cennata normativa organizzatoria.

Va altresì osservato che con il D.P.R. 25 giugno 1952, n. 138, modificato ed integrato con D.P.R. 16 febbraio 1979, n. 76, le attribuzioni agli organi centrali e periferici dello Stato nelle materie riferentesi ai rapporti di lavoro, la previdenza e l'assistenza sociale sono svolte nel territorio della regione siciliana dall'Amministrazione Regionale.

Così come va, poi, sottolineato, che le province "regionali", istituite dall'ordinamento regionale siciliano, sono soggetti giuridici diversi da quelli previsti dal regime nazionale.

Al riguardo, infatti, si rende noto che in conformità a quanto disposto da una recente norma regionale e precisamente dall'art. 12 della Legge Regionale n.24/2000, l'Agenzia Regionale per l'Impiego e la formazione professionale, Dipartimento dell'Assessorato Regionale Lavoro, Previdenza Sociale, Formazione Professionale ed Emigrazione, può stipulare convenzioni con i predetti Organismi, per l'attivazione di misure di politica attiva del lavoro attraverso gli sportelli Multifunzionali sopra cennati. Per tale scopo è già stato acquisito il parere favorevole n. 211/01 del Consiglio di Giustizia Amministrativo, in ordine allo schema di convenzione tipo, che dovrà essere adottata per l'attivazione delle suddette funzioni.

Non ultimo, ma comunque meritevole di attenzione per il completo apprezzamento della presente sollecitazione, l'art. 15 dello statuto così recita: *"Le circoscrizioni provinciali e gli organi ed enti pubblici che ne derivano sono soppressi nell'ambito della Regione Siciliana. L'ordinamento degli enti locali si basa nella Regione stessa sui comuni e sui liberi consorzi comunali, dotati della più ampia autonomia amministrativa e finanziaria. Nel quadro di tali principi generali spetta alla Regione la legislazione esclusiva e l'esecuzione diretta in materia di circoscrizione, ordinamento e controllo degli enti locali"*.

Relativamente ai servizi pubblici per l'impiego essi si avvalgono di una rete organizzativa capillare e diffusa nell'intero territorio regionale attraverso Uffici Periferici. Tali servizi pubblici all'impiego si avvalgono di enti ed organismi, organizzati in Sportelli Multifunzionali, che svolgono attività di supporto intelligente allo svolgimento delle funzioni attribuite ai titolari dei servizi pubblici all'impiego, nonché aventi il compito di erogare all'utenza gli interventi previsti dal Dlgs n.181/2000.

Dato questo scenario il percorso da compiere è finalizzato al disegno di un **MODELLO REGIONALE DI S.P.I.** che passi attraverso l'implementazione del SISTEMA REGIONALE DEI SERVIZI ALL'IMPIEGO che coinvolga tutti i soggetti (pubblici e privati) che già svolgono funzioni in materia di servizi per l'impiego e avviamento al lavoro, e che includa anche quei soggetti pubblici e privati con i quali possono essere attivati raccordi funzionali allo scopo di svolgere politiche attive del lavoro. Quest'ultimo elemento rappresenta il punto centrale per il decollo del sistema regionale per l'impiego per l'organizzazione

M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
i  
a  
n

e la fruizione di servizi integrati di informazione, accompagnamento alla ricerca di lavoro, orientamento.

L'Agenzia regionale per l'impiego, in questo contesto, si colloca nell'ambito di un ruolo generale di indirizzo, programmazione, promozione, per la messa a regime del **SISTEMA REGIONALE DEI SERVIZI ALL'IMPIEGO**, grazie agli strumenti ed alle risorse finanziarie aggiuntive che derivano dalla Misura 3.01 del POR Sicilia, con particolare riguardo alla realizzazione di tutte quelle iniziative di politiche attive del lavoro volte ad incrementare l'occupazione e ad incentivare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. A questo ruolo si aggiunge, altresì, quello di fornire assistenza tecnica e monitoraggio, con l'obiettivo di qualificare le attività dei servizi per l'impiego e di supportare le attività programmatiche.

Agli **Uffici provinciali del Lavoro ed alle sezioni circoscrizionali dell'impiego**, titolari delle funzioni pubbliche per l'impiego, la normativa vigente assegna le funzioni di gestione del collocamento, delle politiche attive del lavoro di rilevanza provinciale, di integrazione dei servizi formativi, incluso azioni d'informazione, orientamento, consulenza ai cittadini ed alle imprese per favorire il miglioramento del rapporto tra domanda e offerta di lavoro e per stimolare la nascita e/o lo sviluppo delle imprese e l'aumento dell'occupazione.

Nell'ambito di questa articolata serie di attività finalizzate a fornire servizi pubblici e promuovere politiche attive del lavoro, obiettivo prioritario sarà quello di aiutare i Centri per l'Impiego, oltre che gestire direttamente, stabilire, in ragione di specifici bisogni locali, forme di collaborazione con qualificate strutture pubbliche o private, ivi comprese strutture operanti nell'ambito del sistema provinciale di formazione professionale, attraverso la formula della convenzione sulla base di standard definiti dall'Agenzia per l'impiego.

Ciò impone, così come previsto dai documenti nazionali, che il presente Masterplan regionale definisca il quadro di riferimento del SISTEMA REGIONALE e fornisca il **MODELLO** entro cui si sviluppa la riforma dei Servizi per l'Impiego (SPI) in Sicilia, atteso che il ricorso al cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo (FSE), è improntata all'individuazione di obiettivi quantitativi e qualitativi e fissa in precise fasi temporali il raggiungimento degli standard di efficienza, con particolare riferimento ai tempi ed alle procedure per la realizzazione delle funzioni in modalità "livello di base", che dovranno essere espletate entro il 2002, e quelle "avanzate" (consulenza specialistica per le imprese o orientamento all'utenza con progetti formativi individuali) che dovranno essere attivate entro il 2006.



### **3. IL MODELLO REGIONALE DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO**

In coerenza con gli indirizzi posti dalla normativa comunitaria, nazionale e regionale, la Regione Siciliana intende attuare e promuovere su tutto il territorio regionale le politiche attive del lavoro, attraverso l'erogazione di servizi più efficaci ai cittadini in materia di servizi per l'impiego.

In altri termini, si pone l'esigenza di passare dall'attuale prevalenza di politiche di sostegno passivo alla disoccupazione ad una più forte presenza ed incisività delle politiche attive di promozione dell'occupazione, da cui consegue la necessità di individuare e definire modalità organizzate per favorire l'incontro fra domanda e offerta di lavoro.

In tale contesto la definizione di un **MODELLO REGIONALE DEI SERVIZI PUBBLICI ALL'IMPIEGO**, può essere considerato come un ulteriore passo volto a completare il processo di attuazione della riforma dei Servizi per l'Impiego (SPI) e l'implementazione della rete dei centri per l'impiego.

E' per tale ragione che il "modello" qui presentato coinvolge tutti i soggetti (pubblici e privati) che svolgono funzioni in materia di servizi per l'impiego e avviamento al lavoro, nonché le associazioni di categoria, gli enti bilaterali, le organizzazioni sindacali e imprenditoriali, e comunque quei soggetti con i quali possono essere attivati raccordi funzionali allo scopo di svolgere politiche attive del lavoro.

Obiettivo prioritario sarà, quindi, quello di proseguire sulla strada della piena integrazione fra le diverse opportunità in materia di promozione occupazionale previste dalla normative nazionali, comunitarie e regionali, per offrire agli utenti un ventaglio di possibilità finanziarie che riescano a soddisfare tutte le più svariate esigenze, senza sovrapposizione alcuna. Il tentativo in questa direzione è stato già avviato, attraverso l'esperienza svolta dagli Sportelli Multifunzionali che hanno supportato i titolari dei Servizi pubblici per l'impiego svolgendo attività di supporto allo svolgimento di quelle precise funzioni a loro attribuite.

Realizzare un sistema che integri e valorizzi gli apporti, le esperienze del pubblico (Centri per l'impiego) e del privato (enti convenzionati), che individui e realizzi tutte le possibili sinergie con gli altri sistemi sociali (Università, scuola, formazione professionale, imprese, Pubbliche amministrazioni, parti sociali, etc) per favorire l'acquisizione di un linguaggio, di una cultura precondizione per una efficace integrazione e, ancor più, per la realizzazione di politiche.

Pertanto le azioni che dovranno essere avviate già a partire dal 2002, sono volte al raggiungimento di un sistema efficiente ed efficace di servizi all'impiego, attraverso la valorizzazione, l'implementazione ed l'integrazione delle risorse date.

Ciò consentirà di avere un visione integrata delle azioni in un quadro di sistema aperto e correlato, tale da inserire i diversi approcci e le varie tipologie

M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
i  
a  
n



d'intervento in un quadro continuo d'opportunità ed in una rete di collaborazione tra diversi momenti ed altrettanti livelli d'intervento.

I Centri per l'impiego che erogano servizi si devono dirigere sempre più ad un approccio organizzativo e gestionale orientato alla qualità. Attuare una politica di qualità, infatti, comporta l'individuazione di standard di qualità condivisi e praticabili dei servizi, attuare una maggiore attenzione all'utenza e alle ricadute e all'efficacia degli strumenti di politica attiva del lavoro.

Nell'accezione generale, i Centri per l'Impiego, sono strutture rivolte a facilitare, favorire, accompagnare la ricerca di un impiego, capaci di operare sia in situazione fisiologiche di mercato che in situazioni "patologiche".

I Centri per l'impiego, organizzati nella rete ed integrati, rappresentano quindi le strutture operative del SISTEMA che realizzano in sintesi con il territorio le funzioni: informazione, orientamento, promozione d'impresa, sostegno allo sviluppo locale.

Particolare rilevanza dovrà essere posta al coinvolgimento degli Enti locali e dei soggetti pubblici e privati nella erogazione, diffusa sul territorio, di servizi informativi di base.

Le superiori considerazioni impongono un disegno programmatico generale aperto, nel quale i servizi pubblici rivestono un ruolo strategico, ma non esaustivo ed all'interno del quale vengano valorizzate e rese visibile le risorse, i saperi, le relazioni che i soggetti pubblici e privati hanno elaborato in questi anni.

Nell'ambito delle finalità di istituto del sistema regionale lavoro e quindi di tutte quelle attività che :

- Promuovono l'occupazione e la crescita economica;
- Realizzano un sistema integrato di politiche del lavoro e politiche formative;
- Incentivano le iniziative volte ad incrementare l'occupazione;
- Realizzano un sistema d'informazione, osservazione, analisi del mercato del lavoro
- Realizzano il sistema a rete.

Gli obiettivi di *modello regionale* possono essere schematizzati come segue:

- Fornire in modo omogeneo ed integrato tutti i servizi per l'orientamento, la formazione professionale, il collocamento, attraverso la creazione di una rete dei Centri, al fine di facilitare ai cittadini il percorso da compiere per la ricerca di un impiego;
- Programmare azioni allargamento della partecipazione al mercato del lavoro
- Definire una infrastruttura informativa unica, all'interno della quale i diversi soggetti attori del sistema possano operare con compiti

specifici nella produzione e nell'aggiornamento del patrimonio informativo complessivo;

- Consentire ad ogni settore di effettuare una programmazione più accurata ed efficace dei propri interventi, avendo a disposizione in modo immediato tutti gli elementi necessari per effettuarla;
- Utilizzare una piattaforma tecnologica e di servizi omogenea, costituita dalla rete telematica regionale, attraverso la quale interconnettere tutti gli attori, ed utilizzare tecnologie che rispondano a criteri di semplicità d'uso, di flessibilità e che non richiedano oneri aggiuntivi per i soggetti coinvolti nel progetto;
- Favorire l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro, anche attraverso la diffusione in rete delle opportunità di impiego e delle caratteristiche dell'offerta;
- Attuare un modello di cooperazione fra pubblica amministrazione e settori della produzione tramite apposite convenzioni.
- Attuare programmi formativi e di aggiornamento per gli operatori;
- Programmare azioni per il miglioramento delle strutture.

In questo quadro di riferimento per implementare il SISTEMA REGIONALE DEI SERVIZI PUBBLICI ALL'IMPIEGO, la definizione di standard logistici, organizzativi, di erogazione dei servizi, diviene l'elemento fondamentale per garantire un livello minimo di prestazioni omogeneo sul territorio regionale, con particolare impatto sulla garanzia dei diritti dell'utenza.

La individuazione degli standard, inoltre, è essenziale al fine di poter avviare un sistema di monitoraggio e di valutazione delle attività dei Centri per l'Impiego e più in generale, dei servizi all'impiego nel loro complesso.

La definizione degli standard minimi professionali del personale dei Centri per l'Impiego, infine, è indispensabile per garantire l'attivazione di percorsi di aggiornamento e riqualificazione indirizzati a creare un lessico comune tra gli operatori del sistema ed a valorizzare le esperienze e le risorse umane esistenti.

Le attrezzature disponibili all'interno dei Centri per l'Impiego dovranno consentire l'erogazione di servizi differenziati, avuto particolare riguardo all'utilizzo di nuove tecnologie multimediali e delle telecomunicazioni.

Sulla base degli orientamenti assunti a livello nazionale ed in particolar modo sui processi da gestire e le scelte successive da compiere, per un migliore funzionamento del SISTEMA REGIONALE DEI SERVIZI ALL'IMPIEGO, occorrerà adeguare l'attuale assetto organizzativo, dettagliando indicazioni di funzionamento ed obiettivi di servizio a tutte le strutture coinvolte.

Il disegno della riorganizzazione individua nei tre livelli sotto descritti le nuove modalità funzionali delle strutture che compongono il sistema.

**Il primo livello** è quello regionale, rappresentato dal Dipartimento Agenzia per l'Impiego, che per materie interessate si concerterà anche con il Dipartimento Lavoro ed il Dipartimento Formazione Professionale.

A questo livello sono deputate le seguenti funzioni chiave:

- linee d'indirizzo e normative e raccordo con gli organi nazionali e comunitari
- politiche e programmazioni settoriali
- coordinamento strategico ed integrato
- verifica e controllo delle attività di sistema e della coerenza con i programmi
- monitoraggio delle attività e dei risultati
- promozione delle attività di comunicazione istituzionale e dei target informativi
- promozione ed aggiornamento del personale

In questo ambito il Dipartimento Agenzia per l'Impiego, svolgerà altresì, compiti di assistenza tecnica e monitoraggio a supporto dell'esercizio delle funzioni e compiti finalizzati alla qualificazione e sviluppo del sistema regionale per l'impiego.

**Il secondo livello** è riferibile all'ambito provinciale. Le competenze assegnate dalla normativa nazionale e regionale agli Uffici Provinciali del Lavoro. E' a questo livello che si esplicita la funzione "forte" di coordinamento territoriale ed integrazione delle politiche del lavoro ed, all'interno di esse, del settore dell'orientamento.

**Il terzo livello** organizzativo è rappresentato dall'articolazione sub provinciale dei servizi. La loro differente organizzazione è in relazione alla natura del servizio e della loro localizzazione. La politica localizzativa che s'intende adottare è quella della massima articolazione dei servizi su base territoriale, al fine di rispondere sia ad un'esigenza di copertura della domanda, sia alla necessità di fornire risposte ai bisogni in relazione ai diversi stadi in cui essa è esplicitata: bisogni informativi, bisogni di consulenza/orientamento, bisogni più complessi che richiedono apporti specifici.

Quest'ultimo rappresenta il "livello di base" dei servizi che erogano servizi (informazione-consulenza orientativa-formazione orientativa) secondo modelli e metodologie omogenee in tutto il territorio regionale.

I Centri per l'Impiego erogano servizi di sportello all'utenza individuale e agiscono sul territorio con modalità progettuali integrate con le iniziative locali per l'occupazione, avvalendosi di enti ed organismi, organizzati in Sportelli Multifunzionali, che svolgono attività di supporto intelligente allo svolgimento delle funzioni attribuite ai titolari dei servizi pubblici all'impiego. I Centri per l'Impiego si muovono quindi all'interno del sistema di relazioni interne ed

esterne dei servizi all'Impiego: relazioni di tipo integrativo e funzionale in un'ottica di massima funzionalità ed efficacia della "rete" del sistema.

In particolare i Centri per l'impiego, all'interno del SISTEMA REGIONALE, svolgeranno un ruolo centrale nell'integrazione tra servizi per l'impiego e politiche formative e del lavoro, da realizzare tramite l'erogazione di: servizi relativi alle funzioni e ai compiti in materia di collocamento; di servizi di orientamento, di informazione, di promozione, di consulenza anche per lo sviluppo di nuovi lavori e l'autoimpiego; di promozione dell'inserimento lavorativo e di agevolazioni ed incentivi all'assunzione, con particolare riferimento ai soggetti svantaggiati, di promozione di consulenza e di supporto tecnico alle attività di formazione professionale; di analisi della domanda e dell'offerta di lavoro a livello provinciale; di politica attiva del lavoro.

Il funzionamento dei Centri per l'Impiego trova un complemento operativo e strumentale, capillarmente diffuso in tutto il territorio, negli Sportelli Multifunzionali che operano già nel settore dei servizi informativi, consulenziali ed orientativi in sinergia con il sistema scolastico e della formazione professionale.

M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
i  
a  
n

#### 4. SOSTEGNO ALLE FUNZIONI DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Prima di entrare nel merito della descrizione delle funzioni che un Centro per l'impiego deve assolvere, è indispensabile l'individuazione di taluni presupposti che rappresentano quelle variabili indispensabili per la messa a regime degli stessi Centri.

Questi possono essere sintetizzati nel principio di:

- integrazione
- costruzione di reti
- sviluppo di una nuova cultura organizzativa
- formazione e aggiornamento

La *integrazione*, che consente una maggiore flessibilizzazione dell'organizzazione interna così come della fruizione del servizio da parte dell'utenza, permette di offrire risposte efficaci e puntuali alle differenti esigenze che emergono dai contesti locali; il processo di integrazione dovrà essere accompagnato dalla *creazione di reti* di servizio, reti informatiche, network relazionali, reti istituzionali; la *promozione di una cultura organizzativa* fondata sull'orientamento all'utente (offerta di servizi personalizzati, assunzione di responsabilità verso il fruitore, sviluppo della capacità di ascolto, e di analisi delle esigenze, etc.); la *formazione e l'aggiornamento* continuo del personale che costituisce la risorsa strategica di ogni Centro.

Nella individuazione e descrizione delle funzioni di un Centro per l'impiego bisognerà dunque tenere conto di questi orientamenti e occorrerà considerare che l'articolazione funzionale ipotizzata è volta a favorire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, che non viene identificato con una delle funzioni, in quanto costituisce la Missione principale di un Centro, così come viene più volte sottolineato anche nel "Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia" dell'8 ottobre 2001 elaborato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Pertanto condizione indispensabile per assicurare un sostegno alle funzioni dei Centri per l'impiego sarà quella di creare un nuovo modello di servizi sul territorio attraverso una rimodulazione dei compiti degli Uffici interessati in materia di lavoro e in particolare attraverso:

- la riorganizzazione dei Centri per l'Impiego
- il coinvolgimento di Enti ed Istituzioni locali (pubbliche e private)
- miglioramento dell'efficienza delle strutture
- aggiornamento della professionalità del personale

Si tratta infatti di intervenire su fattori di debolezza del sistema quali lo squilibrio territoriale dell'offerta dei servizi, la prevalenza di specifiche funzioni piuttosto che altre, l'insufficiente diffusione di un approccio culturale che vada

oltre la segmentazione dell'utenza per assumere l'orientamento come un processo continuo lungo tutto l'arco della vita, la necessità di estendere il servizio a fasce diverse dall'utenza giovanile.

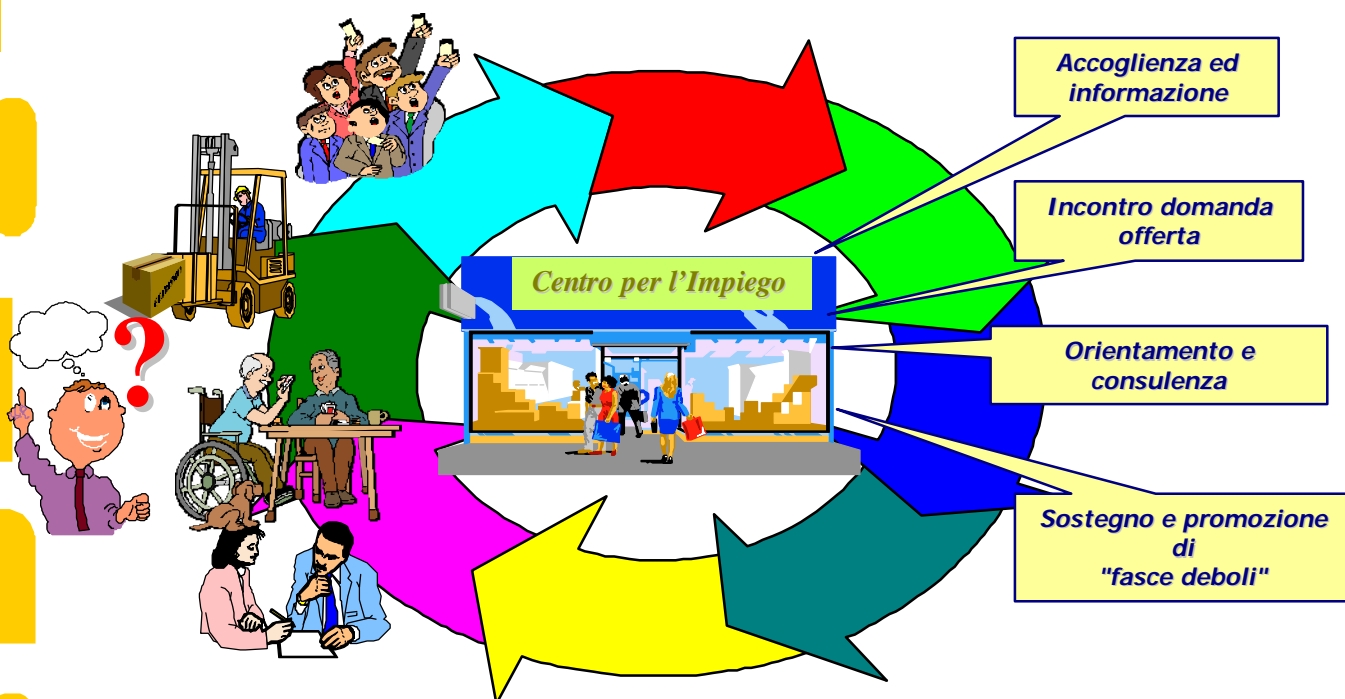
# M a s t e r p l a n

## 5. I SERVIZI DI BASE

Al di là di marginali differenziazioni terminologiche, vi é ormai diffuso consenso nel Paese (sia nel dibattito tecnico-specialistico che nelle esperienze più avanzate) che la gamma dei servizi di base per l'impiego può essere ricondotta ai seguenti:

- **informazione (anche in autoconsultazione);**
- **consulenza orientativa;**
- **promozione e sostegno dell'inserimento lavorativo;**
- **incrocio tra domanda e offerta di lavoro;**
- **informazione e consulenza alle imprese;**

Il nostro modello di riferimento rappresenta lo standard essenziale che orienta e mantiene adeguati ai compiti i comportamenti dei soggetti del sistema ed al contempo individua un elenco di caratteristiche di base indispensabili per configurarsi come "servizio accettabile", e si articola operativamente declinandosi in: Funzioni di Accoglienza/informazione; Funzioni di orientamento/ consulenza; Funzioni di domanda/offerta; Funzioni per soggetti portatori di svantaggio. In questo contesto non viene approfondito il SERVIZIO DI GESTIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE strettamente legato alle attività amministrative richieste dalla normativa nazionale e regionale in relazione alle funzioni ed alle attività di politiche attive del lavoro proprie dei titolari dei Servizi pubblici all'Impiego.





## 5.1 Servizio di Accoglienza ed informazione

Costituisce il "biglietto da visita" del centro per l'impiego, ed effettua il primo esame della domanda dell'utente, sia lavoratore che impresa, che viene poi indirizzato verso i servizi più specifici.

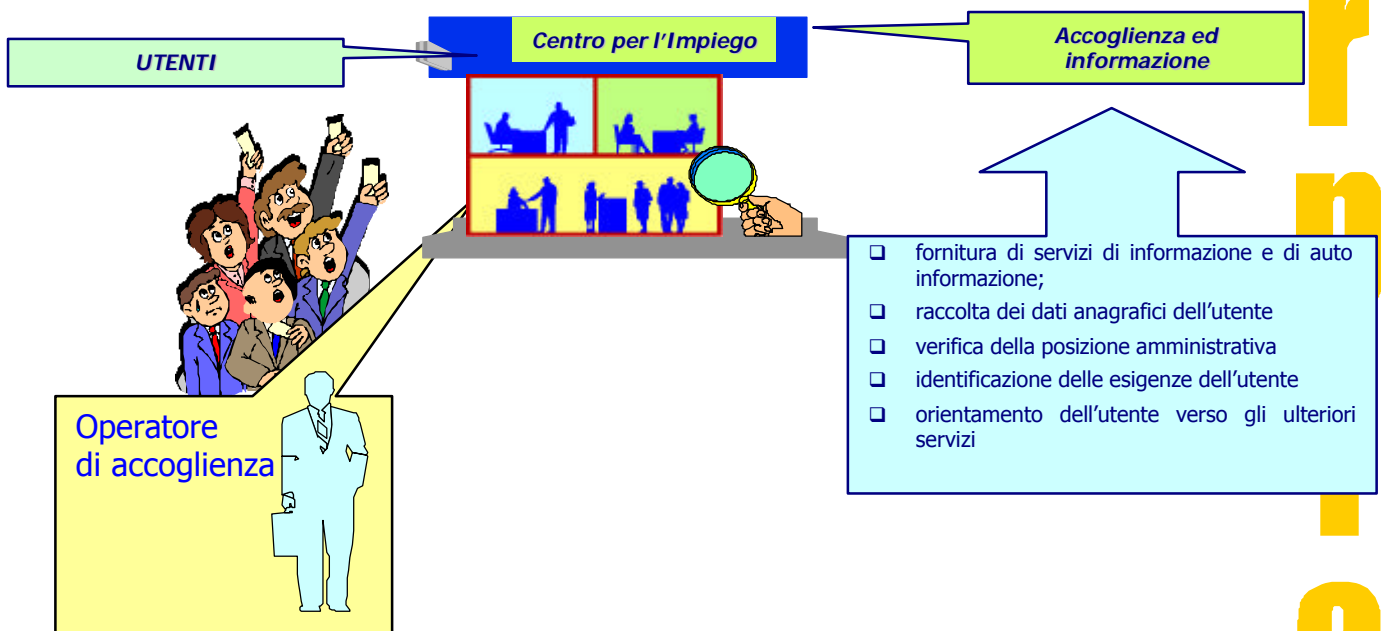
Le azioni che sviluppano questa funzione, sono:

- fornitura di servizi di informazione e di autoinformazione;
- raccolta dei dati personali dell'utente
- verifica della posizione amministrativa
- identificazione delle esigenze dell'utente
- orientamento dell'utente verso gli ulteriori servizi

Questa funzione comprende quindi il primo colloquio e orientamento, nonché l'accesso guidato alle banche dati e agli strumenti informativi on-line: banca dati sulle opportunità di lavoro e formazione e conoscenza dei servizi offerti dal centro.

La raccolta dei dati personali costituisce l'attività di riferimento per la costituzione della banca dati delle richieste.

E' chiamato a svolgere questa funzione di base la figura **dell'operatore di accoglienza**, le cui attribuzioni e competenze saranno oggetto di apposito intervento di aggiornamento, o secondo i casi, di riqualificazione professionale.



## 5.2 Servizio di orientamento/consulenza

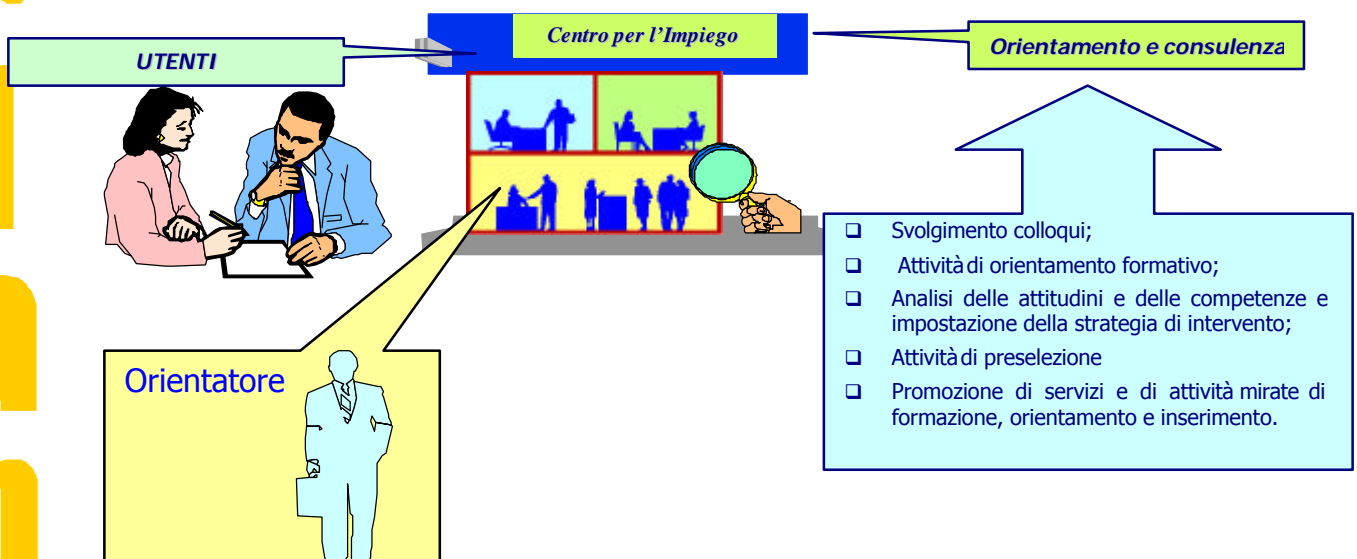
Il servizio preposto alle funzioni di orientamento e consulenza è chiamato a fornire uno degli elementi fondamentali offerti dai Centri per l'impiego: l'attività di consulenza mirata alle persone, per il loro orientamento professionale, e alle aziende. L'attività del servizio prevede una pluralità di funzioni, coordinate e svolte da figure professionali specializzate:

- svolgimento di colloqui individuali di orientamento,
- attività di orientamento formativo e finalizzata all'inserimento;
- analisi delle attitudini e delle competenze dell'utente e impostazioni di una strategia di inserimento;
- attività di preselezione degli utenti verso le opportunità degli strumenti di inserimento; lavorativo e delle politiche del lavoro e della formazione;
- promozione di servizi e di attività mirate di formazione, orientamento, e inserimento per categorie specifiche.

Si tratta del servizio intorno al quale ruota l'attività del Centro per l'impiego, che offre l'elemento in grado di specializzare la funzione di orientamento in funzione delle specifiche esigenze dell'utente.

E' chiamato ad operare in questo servizio la figura dell'**orientatore** che possiede specializzazioni complementari, destinate rispettivamente ad analizzare le attitudini e le competenze dell'utente e a promuovere l'intervento di orientamento e inserimento nel mercato del lavoro.

L'orientamento formativo costituisce il servizio che, connesso con gli altri, assume funzione focale e di elaborazione di strategie. Di particolare evidenza la connessione con il servizio di prima accoglienza e con l'attività di incrocio tra domanda ed offerta, nonché con lo specifico servizio offerto per fasce particolarmente svantaggiate e per i disabili.



### 5.3 Servizio di domanda/offerta

Il servizio di incontro tra domanda ed offerta costituisce l'elemento di promozione diretta degli interventi e delle politiche del lavoro. L'attivazione di questo servizio e lo sviluppo delle relative funzioni offre ai nuovi servizi per l'impiego una decisiva e centrale attribuzione di competenza nell'attività pubblica e di sostegno allo sviluppo locale e occupazionale.

Il servizio relativo alle funzioni di incontro tra domanda e offerta secondo le indicazioni della Commissione deve *"raccolgere e sistematizzare le informazioni sui soggetti che richiedono un impiego o l'accesso a una misura di inserimento lavorativo, raccogliere e sistematizzare le proposte di impiego delle imprese, nonché la loro offerta di reinserimento, attraverso contratti a contenuto formativo"*.

E' il servizio "motore" del centro per l'impiego, con figure professionali dinamiche e specializzate, chiamate ad operare full office (front e back) e in relazione con le imprese e i soggetti che operano per lo sviluppo locale, nei diversi ambiti della concertazione.

Le azioni esplicative dalle funzioni di questo servizio riguardano:

- l'analisi e l'integrazione del profilo professionali dell'utente in relazione al tipo di impiego ricercato e alle esigenze delle imprese (personalizzazione dell'offerta)
- l'analisi e la messa in rete delle ricerche delle imprese, con il necessario monitoraggio del fabbisogno formativo, la valutazione dei profili professionali ricercati, delle competenze specifiche e delle condizioni offerte,
- l'attività di orientamento, preselezione e di incrocio tra domanda e offerta, nei diversi livelli richiesti (locale, nazionale ed europeo).

Questo servizio mette all'opera, nell'ambito del sistema professionale predisposto, le competenze **dell'analista di fabbisogni di lavoro, dell'esperto degli strumenti per il lavoro e dell'esperto in promozione di nuove attività economiche**.

La funzioni di incrocio tra domanda e offerta, alla base dell'efficacia e della stessa competitività dei servizi per l'impiego costituisce una funzione fondamentale dei Centri per l'Impiego e degli stessi servizi polifunzionali offerti dalla formazione professionale attraverso le strutture operanti a livello sub provinciale.

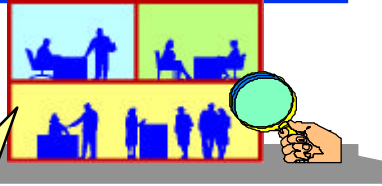
# M



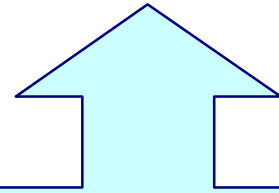
UTENTI



Centro per l'Impiego



Incontro domanda offerta



- Esperto di strumenti del lavoro
- Esperto in promozione di nuove attività economiche



- l'analisi e l'integrazione del profilo professionali dell'utente in relazione al tipo di impiego ricercato e alle esigenze delle imprese;
- l'analisi e la messa in rete delle ricerche delle imprese, con il necessario monitoraggio del fabbisogno formativo, la valutazione dei profili professionali ricercati, delle competenze specifiche e delle condizioni offerte,
- l'attività di orientamento, preselezione e di incrocio tra domanda e offerta, nei diversi livelli richiesti (locale, nazionale ed europeo).

# t e r p i a n

## 5.4 Servizio per soggetti portatori di svantaggio

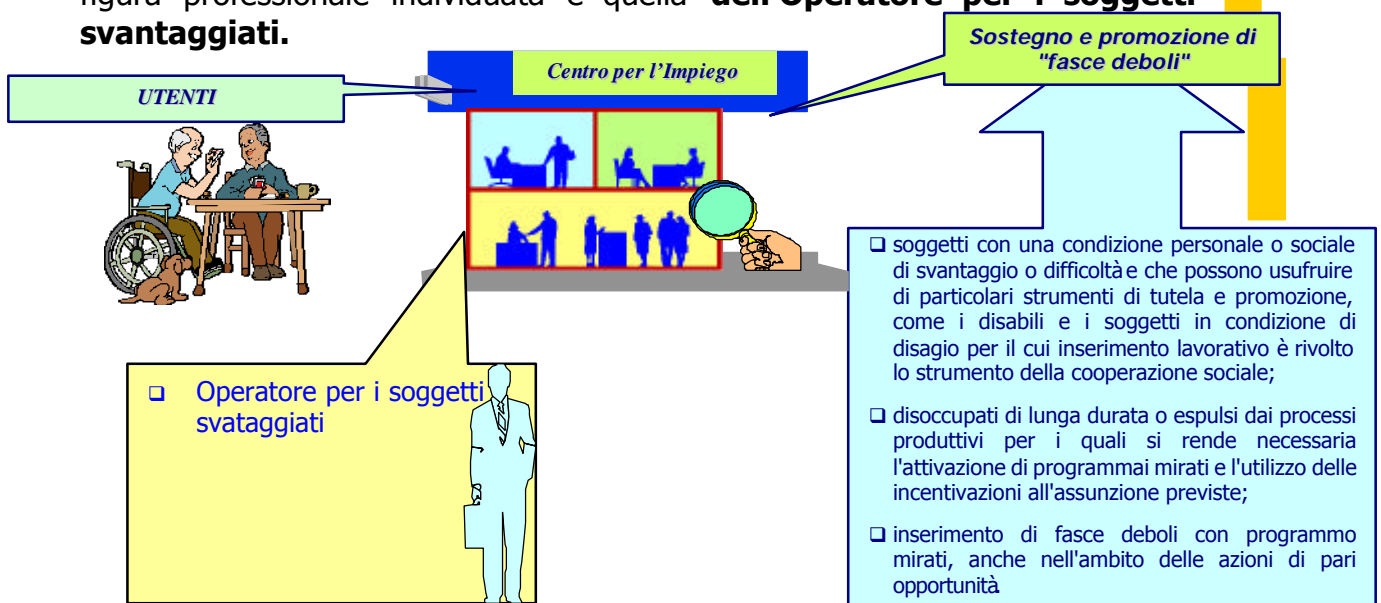
Si tratta di una funzione che può essere individuata come componente di un servizio specializzato o come competenza trasversale da collegare ai diversi servizi espressi dai Centri per l'impiego.

La funzione comune dei servizi per l'impiego pone in ogni caso obiettivi di inserimento nel mercato del lavoro dei soggetti più deboli, come peraltro rappresentato dalle caratteristiche dei servizi svolte nei diversi paesi dell'unione Europea. Appare pertanto opportuno collegare questo servizio alle particolari fasce sociali svantaggiate individuate dalla normativa, distinguendo tuttavia le differenti tipologie:

- soggetti con una condizione personale o sociale di svantaggio o difficoltà e che possono usufruire di particolari strumenti di tutela e promozione, come i disabili e i soggetti in condizione di disagio per il cui inserimento lavorativo è rivolto lo strumento della cooperazione sociale;
- disoccupati di lunga durata o espulsi dai processi produttivi per i quali si rende necessaria l'attivazione di programmi mirati e l'utilizzo delle incentivazioni all'assunzione previste;
- inserimento di fasce deboli con programma mirati, anche nell'ambito delle azioni di pari opportunità

Queste tre differenti tipologie richiedono che il servizio sviluppi azioni finalizzate ad evidenziare le capacità lavorative, valorizzandole nei confronti delle aziende anche in relazione alle specifiche forme di sostegno all'inserimento al lavoro offerte dalla normativa.

La promozione delle attività la costituzione delle liste e le iniziative di incrocio tra domanda e offerta devono in ogni caso prevedere la considerazione dello status di soggetto appartenente a una specifica fascia debole, per l'attivazione degli strumenti di sostegno che ne conseguono. La figura professionale individuata è quella **dell'Operatore per i soggetti svantaggiati**.



## 6. AZIONI MIRATE AL MIGLIORAMENTO STRUTTURALE E ORGANIZZATIVO

Nell'ambito dello scenario nazionale, lo stato di attuazione della riforma dei "Servizi pubblici all'impiego" in Sicilia ha proceduto in maniera lenta. Uno dei fattori che ha inciso sui ritardi nell'avvio dei Centri per l'impiego è rappresentato dalla generale inadeguatezza strutturale delle sedi.

L'inadeguatezza, in alcuni casi, attiene tanto alla dimensione architettonica che a quella funzionale, creando disagi nell'accesso e nella fruizione dei servizi da parte degli utenti e nella maggioranza delle situazioni restando comunque lontano da un ambiente accogliente confortevole e di rapido smistamento verso i diversi servizi offerti. A ciò si aggiunge, in alcuni casi, l'uso dei locali subordinato alla disponibilità resa dagli Enti Locali organi preposti a tale compito.

Un altro elemento che emerge e che rappresenta una costante di fondo e che contraddistingue taluni Uffici, riguarda lo stato di attuazione di mezzi e supporti tecnologici. La dotazione risulta insufficiente, da un punto di vista quantitativo (poche postazioni di lavoro) e qualitativo (postazioni non perfettamente adeguate agli attuali target "hardware e software") nonché alla mancanza di una rete diffusa.

Ciò non esclude comunque che parte delle riflessioni che dovranno essere compiute, si concentrino sulla definizione di una "struttura formale" che abbia come punto di riferimento un modello organizzativo in grado di ridisegnare le "nuove strutture territoriali", che non si applica indistintamente a tutte le situazioni ed in tutti i contesti, ma che presuppone capacità di promuovere interventi di "personalizzazione" per la attivazione dei servizi pubblici per l'impiego.

Alle caratteristiche qualitative dei servizi proposti va coniugata la individuazione di condizioni organizzative e strutturali per realizzare quella sintesi di "qualità" che viene posta come obiettivo minimo per identificare lo standard di funzionamento dei S.P.I. Va quindi ripensata quella porzione significativa del sistema che è rappresentata dalla "**LOGISTICA**" intesa come il complesso di attrezzature e sedi, ed inoltre il centro vitale di tutto l'impianto che si individua negli "**AMBITI PROFESSIONALI**".

## 6.1. LA LOGISTICA (*attrezzature e sedi*);

In questo senso, gli standard assumono anche qui l'accezione di punti di riferimento e modelli cui tendere, tanto più quando risulta particolarmente difficile definire standard minimi a valere per tutti.

A tale scopo, gli standard qualitativi riguardano:

**la localizzazione** dei centri per l'impiego (in zona centrale e possibilmente al pianterreno);

**la dimensione** (al di sotto di una certa soglia dimensionale, la mancanza di quantità si trasforma inevitabilmente in mancanza di qualità); anche se nella fase attuale apparirebbe arbitraria la definizione di uno standard omogeneo di riferimento, una attenta considerazione degli standard qualitativi proposti per i diversi servizi consente di trarre indicazioni minime sufficienti in termini di quantità e tipologie di spazi necessari;

**l'accessibilità** (sia in termini di limitatezza del traffico e disponibilità di parcheggi; sia in termini di assenza barriere architettoniche; sia in termini di prenotabilità delle prestazioni per via telefonica o telematica; sia in termini di orari di apertura distribuiti; sia in termini di dimensionamento dei tempi di attesa; sia in termini di *tempi di presa incarico e di rinvio*; sia in termini di semplicità e *amichevolezza* delle strutture di accoglienza e delle procedure di trattamento; etc.);

**l'accoglienza**, qualificabile come *attiva*, intesa non tanto, in questo caso, come servizio specifico, quanto come principio ispiratore, che sostiene tutte le articolazioni operative del Centro per l'impiego; si tratta quindi di sviluppare quello che potrebbe essere definito un *atteggiamento* della struttura nei confronti degli utenti, che si concretizza in *amichevolezza*, attenzione e cura, disponibilità, presa in carico, messa a proprio agio dell'utente, sollecitazione (non intrusiva) della sua partecipazione attiva;

**il layout** (si intende con questo termine non tanto il dimensionamento della struttura, della quale già si è in trattato in precedenza, quanto piuttosto l'organizzazione degli spazi, e cioè la dislocazione degli ambienti, e la disposizione degli arredi e delle attrezzature). Il layout influisce direttamente sia sul ciclo di erogazione del servizio (dalla cui progettazione a volte deriva), sia sul ciclo di fruizione del servizio per come viene percepito dal cliente: esso costituisce quindi una variabile fondamentale sia della qualità progettata e prestata che di quella percepita. Nel progettare il layout occorre portare a sintesi e a traduzione operativa le indicazioni emergenti dagli standard qualitativi di servizio (in termini di numero di ambienti riservati, numero e ampiezza delle sale per incontri di gruppo e riunioni generali, etc.);

**la sicurezza** (gli ambienti devono naturalmente essere in piena regola rispetto alle norme vigenti su questa materia);

**la riservatezza** (con la individuazione di spazi adeguati e riservati, in particolare per alcuni servizi quali la consulenza orientativa, l'informazione e la consulenza all'impresa, l'incrocio domanda/offerta, come emerge chiaramente anche dagli standard di servizio proposti);



**l'interazione utente - Centro di servizi**, attraverso la progettazione accurata di tutte le micro-situazioni di contatto (non a caso definiti nella letteratura tecnico-specialistica momenti della verità) tra utente e personale del centro, ma anche tra cliente e strutture fisiche, sistemi e procedure;

**la partecipazione del utente** alla progettazione ed alla erogazione del servizio (focalizzando e valorizzando tutte le occasioni nelle quali può esprimersi il rapporto di costruzione collaborativa tra centro e clienti nel farsi del servizio, dal momento di prima espressione del bisogno al colloquio strutturato, all'autoconsultazione, etc.);

**l'integrazione dei servizi**, intesa sia come compresenza e contiguità degli stessi nella medesima sede fisica, sia come rapporto fluido e complementare tra di essi, in una logica di rinvio anche formalizzata in apposite procedure (protocolli), ma non burocratizzata. L'integrazione deve essere sia interna che esterna, e riguardare sia i servizi di base che quelli specialistici.

Il modo più adeguato, in questa fase, di esprimere standard qualitativi relativi alle sedi dei centri per l'impiego consiste quindi nella elaborazione di tale check-list di principi-guida, che rappresentano altrettanti punti di attenzione ai fini della progettazione logistica ed organizzativa: tale lista dovrebbe essere assunta a riferimento da ciascun Centro nel momento in cui ci si accinge a progettare la struttura.

Quanto alle attrezzature, già la definizione degli standard qualitativi relativi ai diversi servizi indica chiaramente come l'equazione tradizionalmente presente nel dibattito istituzionale e tra gli addetti ai lavori (per la quale "nuovi servizi = nuovo hardware e software") risulti parziale ed anche fuorviante.

E ciò da un lato per considerazioni che hanno a che fare con la natura dei servizi erogati, che nel linguaggio del service management si possono definire ad alta "intensità di personalizzazione", e che quindi non si esauriranno mai nell'interazione tra l'individuo (o l'impresa) e un software, per quanto raffinato e user-friendly; ma dall'altro anche perché per assicurare gli standard di servizio in precedenza indicati occorre che il Centro per l'impiego possa disporre di una gamma molto più ampia di strumenti e attrezzature.

**La dotazione standard di attrezzature** di un centro per l'impiego dovrà comprendere quindi moderne attrezzature, tra le quali:

- hardware e software in rete possibilmente con un rapporto uno a uno con gli operatori presenti. A ciò deve aggiungersi la disponibilità di una o più postazioni per l'utilizzo (autonomo o assistito) da parte dell'utenza (almeno uno per *utente-individuo* e uno per *utente-impresa*);
- alcuni pc-portatili per l'attività da realizzare presso le imprese;
- telefono, fax e e-mail;
- collegamento ad Internet;
- supporti multimediali (CD-rom; con attenzione alla prospettiva del DVD) ed eventualmente videoproiettore a parete;

- schermo video, lettore di nastri VHS e impianto di videoregistrazione (per simulazioni colloqui e ricerca lavoro; per formazione operatori; etc.);
- sale attrezzate con lavagna a fogli mobili, lavagna a parete, lavagna luminosa, schermo a parete con relativo dispositivo elettrico di scorrimento.

**M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
i  
a  
n**

## 6.2. AMBITI PROFESSIONALI

Anche se quando ci si riferisce agli operatori dei Centri si tende di norma a riferirsi al front-line personnel, e cioè agli operatori di front-office impegnati a contatto diretto con il cliente, occorre ricordare che almeno tre sono in realtà gli ambiti professionali che concorrono alla realizzazione complessiva delle attività:

**1. il front-office** (articolabile a sua volta in tre distinte figure, quella del *Operatore dell'accoglienza*, *Operatore per i soggetti svantaggiati* e quella del *Operatore per l'orientamento*).

**2. il back-office** (articolabile in almeno cinque diversi tipi di figure sono presenti) *Orientatore formativo*, *Progettista formativo*, *Esperto degli strumenti del lavoro*, *Esperto in promozione di nuove attività economiche*, *Operatore e gestore delle risorse informatiche* ed inoltre attività consulenziali specialistiche di natura psicologica, psico-sociale, etc ;

**3. la direzione** (ambito professionale sostanzialmente escluso dal presente dibattito).

Ferme restando le prerogative proprie agli attori della contrattazione, per la definizione di profili specifici, non si può omettere in un documento di programmazione e di scenario come questo, di definire le competenze di repertorio che devono caratterizzare un Centro per l'impiego nel suo insieme e che, peraltro, costituiscono elemento di riferimento per l'obiettivo formativo da conseguire attraverso appositi percorsi di aggiornamento professionale destinati agli Operatori dei Centri per l'Impiego.

In altre parole, ciò che di seguito si presenta costituisce (in coerenza con gli approcci per competenze oggi prevalenti nella letteratura tecnico-specialistica e nelle pratiche d'impresa) l'insieme delle competenze che un Centro deve essere in grado di esprimere per raggiungere quegli standard qualitativi che sono stati in precedenza definiti, indipendentemente dalle modalità con le quali queste competenze vengono aggregate in figure professionali specifiche.

Secondo un approccio *bottom-up*, prima si definiscono i servizi e le aree di attività che li caratterizzano, poi le competenze connesse all'efficace erogazione degli stessi servizi, e infine (in base al modello socio-professionale assunto a riferimento) si aggregano le attività e le relative competenze in specifici ruoli organizzativi, fino a configurare figure professionali.

Tra i diversi disponibili e praticati, è utile far riferimento a quello elaborato dall'ISFOL quale base per la costruzione del sistema nazionale di unità capitalizzabili e di standard formativi, e richiamato dal decreto applicativo dell'art. 17 della legge 196/97: ciò sia per il largo consenso che in ambito istituzionale (ed anche nel rapporto con il Ministero della Pubblica Istruzione) e nel rapporto con le parti sociali tale modello ha raggiunto, sia per la sua coerenza intrinseca ad alcune delle opzioni-chiave che ispirano il rinnovamento dei servizi per l'impiego (individualizzazione, capitalizzabilità, certificabilità delle competenze anche parziali comunque acquisite, etc.), sia infine per la sua già dimostrata applicabilità a questo ambito.

Secondo il modello ISFOL, le competenze professionali possono essere così classificate:

- competenze di base
- competenze tecnico-professionali
- competenze trasversali

Sulla base di tale distinzione, le competenze degli operatori dei servizi per l'impiego possono quindi esser distinte in:

**competenze di base** (*si tratta dell'insieme di conoscenze e abilità che si ritiene debbano essere comuni a tutti gli operatori, e che sono finalizzate allo sviluppo di una cultura e di un linguaggio condivisi, necessari tra l'altro per operare in una logica di integrazione e di qualità*)

Tali competenze possono essere ulteriormente disaggregate in:

**conoscenze di contesto e di settore** (conoscenze su: mercato del lavoro; legislazione del lavoro; sistema delle professioni; politiche attive; struttura regionale; sistema dei servizi per l'impiego; offerta di formazione; tipologie di clienti, di fabbisogni, e di servizi offerti sul territorio; etc.)

**competenze operative di base**

- informatiche (elementi di base; conoscenza e gestione di hw e sw specifici; gestione di banche dati; etc.)
- linguistiche (es. altre lingue europee)
- organizzative (concetti di base sulle organizzazioni; modelli organizzativi; funzioni e processi tipici dei servizi; figure professionali e ruoli dei servizi)
- di service management (concetti di base, applicati ai servizi per l'impiego; qualità dei servizi; metodi per l'integrazione e per il miglioramento continuo; promozione e marketing dei servizi)

**competenze tecnico-professionali comuni** (*si tratta dell'insieme di conoscenze e abilità comuni a più posizioni/ruoli organizzativi, e sono finalizzate alla erogazione dei servizi*).

Tali competenze costituiscono un elemento essenziale in particolare in un modello organizzativo dove operano figure professionali a banda larga (che non significa generiche, bensì specializzate sul processo e sul sistema dei servizi - al massimo grado possibile - anziché sul singolo servizio).

L'accoglienza (prima analisi e filtro verso altri servizi); l'erogazione di informazione (sia in rapporto diretto con l'utente, sia in autoconsultazione); il *consiglio* al cliente: sono solo alcuni esempi di funzioni-attività potenzialmente comuni, sottese da competenze tecnico-professionali che devono quindi essere comuni per gli operatori di *front-office*.

La gestione delle risorse informative (in particolare: reperimento e trattamento delle informazioni) e la progettazione e realizzazione di materiale informativo sono invece alcuni esempi per il personale di *back-office*.

**competenze tecnico-professionali specifiche** *(si tratta dell'insieme di conoscenze e abilità "distintive" di specifiche posizioni/ruoli organizzativi in funzione delle relative attività)*

Le competenze tecnico-professionali possono essere definite assumendo quale riferimento il sintetico repertorio che, per ciascuna linea di servizio, é stato elaborato nell'ambito degli standard qualitativi in precedenza proposti: ad essi quindi si rinvia, allo scopo di non appesantire ulteriormente la esposizione.

Come si potrà notare, le competenze individuate come necessarie per gli operatori impegnati nella erogazione dei singoli servizi comprendono un mix di tipi diversi (tecnico-professionali, di base, trasversali): si tratterà quindi di operare questa distinzione.

**competenze trasversali** *(si comprendono con questo termine quelle caratteristiche e modalità di funzionamento individuale che entrano sempre in gioco quando un soggetto si "attiva" di fronte ad un compito professionale)*

Diagnosticare il problema dell'utente; relazionarsi con gli utenti e colleghi di lavoro; negoziare soluzioni all'interno e all'esterno della struttura; assumere decisioni di intervento: sono alcune delle competenze trasversali tipiche del contesto dei servizi per l'impiego.

Tale articolazione delle competenze costituisce un solido riferimento per l'attività di formazione e riqualificazione degli operatori.

## 7. INDICATORI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

Un rigoroso monitoraggio degli avviamenti, così come dell'evoluzione occupazionale appare essenziale.

Le iniziative possono essere riferite a tre target principali:

- I giovani alla ricerca del primo impiego;
- I lavoratori disoccupati;
- Le fasce sociali più svantaggiate.

Per quanto riguarda il *primo impiego* l'obiettivo è di diminuire il tempo di attesa tra completamento del ciclo scolastico/formativo e l'ingresso nel mercato del lavoro.

Ogni Centro per l'Impiego dovrà predisporre una statistica con i dati territoriali di riferimento, evidenziando le caratteristiche della scolarità e, per quanto riguarda gli ingressi nel mercato del lavoro, le tipologie contrattuali (apprendistato, CFL, interinale, ecc.). Un quadro di questo tipo è certamente utile ai fini di un'attività orientativa e promozionale, così come per formulare proposte di politica del lavoro.

Per quanto riguarda i *lavoratori disoccupati* è importante, al fine del rapido reimpiego di questi lavoratori, sapere interpretare le caratteristiche, le potenzialità e le linee di sviluppo dell'apparato produttivo di un determinato territorio.

Per quanto riguarda le *fasce sociali più svantaggiate* si misurerà la capacità dello Sportello di incidere nel particolare mercato del lavoro di questi soggetti, svolgendo una incisiva promozione della normativa nazionale di sostegno come delle politiche del lavoro previste dalla normativa regionale, in sinergia con le Associazioni Imprenditoriali e i Servizi territoriali.

In riferimento alle tre tipologie di utenza, si misurerà la capacità dello Sportello di operare una forte *integrazione* tra i servizi all'impiego, la formazione professionale, le politiche attive del lavoro.

Inoltre saranno misurati alcuni indicatori di impatto socio-economico in conformità agli strumenti di monitoraggio impiegati per la valutazione della Misura 3.01 del P.O.R. Sicilia 2000-2006, quali:

- variazione della quota di utenti dei SPI, rispetto al totale delle persone in cerca di occupazione;
- variazione della quota di imprese che accedono ai SPI, rispetto al totale delle imprese operanti in Sicilia;
- variazione della durata media della disoccupazione;
- variazione del tasso di attività
- tasso di utilizzo delle w.e.

M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
l  
a  
n

## 8. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Masterplan dei servizi per l'Impiego: linee di organizzazione  
Adottato dal Comitato di sorveglianza del F.S.E. Q. C.S. obiettivo 3 del 20.12.2000

Accordo in materia di standard minimi di funzionamento degli SPI  
Sancito dalla Conferenza Unificata nella seduta del 16.12.1999

Accordo sulle linee guida per la definizione di azioni per l'avvio della funzionalità dei servizi all'impiego  
Sancito dalla Conferenza Unificata nella seduta del 26.10.2000

ISFOL "I servizi all'impiego e decentramento: istruzioni per l'uso" Franco Angeli

FORMEZ "Nuovi servizi all'impiego" Donzelli editore



## 9. CRONOGRAMMA

Per garantire la piena operatività dei CENTRI PER L'IMPIEGO, parte delle fonti finanziarie disponibili con la Misura 3.0.1 del P.O.R. Sicilia, saranno destinate al miglioramento delle strutture e dell'organizzazione, attraverso la sotto elencate tipologie di azioni:

### AZIONI

### AVVIO

#### MIGLIORAMENTO DELLE STRUTTURE

1) Analisi della situazione da raggiungere rispetto allo standard individuato (allegato A) Gennaio 2002

2) Analisi della situazione di partenza, rispetto alla situazione da raggiungere, che riguarderà in particolare: Febbraio 2002

- dimensione attuale dei CPI
- spazi a disposizione
- dotazione di attrezzature
- rispetto della normativa sulla sicurezza e al disposto del Dlgs 626/94
- assenza di barriere architettoniche
- disponibilità di linee telefoniche

3) Progettazione organizzativa, che sarà elaborata in funzione dello standard individuato (allegato A) e in funzione dei risultati delle analisi sopra descritte, con particolare riguardo a: Aprile 2002

- adeguamento delle dimensioni e degli spazi
- adeguamento degli arredi e degli allestimenti
- adeguamento delle attrezzature
- creazione di una rete informatica
- dotazione di software
- progettazione di un layout ed una immagine coordinata

#### ADEGUAMENTO DELLA PROFESSIONALITA' DEGLI OPERATORI

1) Analisi delle competenze degli Operatori rispetto alle funzioni standard individuate Febbraio 2002

2) Progettazione formativa e di aggiornamento Aprile 2002

3) Avvio dei percorsi formativi e di aggiornamento Maggio 2002

M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
l  
a  
n

## Standard Organizzativi e logistici dei Centri per l'impiego

La necessità di individuare standard organizzativi e logistici assolve alle esigenze di individuare una immagine coordinata e permettere di rendere quanto più possibile omogeneo lo stile dei Centri per l'Impiego.

L'individuazione di standard altresì costituisce una guida per indirizzare i progetti che dovranno essere appositamente eseguiti per i Centri per l'Impiego della Regione Siciliana.

### 1. La localizzazione

La collocazione migliore di un Centro per l'Impiego è in un posto che sia facile da individuare, ne sottolinei l'importanza e sia facilmente accessibile.

Sono requisiti che non è semplice ottenere contemporaneamente e completamente, anche perché spesso entrano in contraddizione tra loro. Ad esempio, nel caso di un'ubicazione centrale ci si trova nella parte più frequentata e apprezzata della città, che però in genere è antica e presenta maggiori ostacoli al traffico.

Il Centro per l'Impiego dovrebbe essere raggiungibile con mezzi di trasporto pubblici: una condizione ancora più importante della vicinanza di aree di parcheggio.

La collocazione andrà attentamente decisa anche a seconda del tipo delle categorie di pubblico che in prevalenza si prevede di servire. In base a questo orientamento si potrà tener conto dei vantaggi derivanti dalla prossimità di altri servizi. Ad esempio quelli comunali per dare informazioni di vario genere ai cittadini o, dove ci sia un'università, le segreterie e le attrezzature aperte agli studenti di diverse facoltà.

Nei casi di riuso di immobili di notevoli dimensioni, è molto probabile che per il Centro sia sufficiente occuparne solo una parte. Per il resto, bisognerà verificare quali altre attività vi siano ospitate. Queste dovrebbero essere compatibili con quelle del Centro.

E' essenziale che il Centro abbia un contatto diretto, anche se parziale, con lo spazio pubblico di una via o di una piazza. Oltre alle insegne, allestire vetrine con manifesti e avvisi, anche quando non ci si fermi a leggerli con attenzione, è un mezzo efficace per segnalare la presenza del servizio e diffonderne la conoscenza tra la popolazione. Sarà utile disporre in luoghi adatti indicatori che mostrino dove si trovi il Centro nella città e il percorso per arrivarci.

## 2. La dimensione

Anche se c'è incertezza nel prevedere alcuni dati - come il numero di quanti useranno il Centro - un primo elemento per valutare la rispondenza di una sede proposta per un Centro alle sue funzioni è senza dubbio la dimensione.

Bisognerà valutare preventivamente con cura, il meno approssimativamente possibile, quanta superficie occorra per i servizi che si intende fornire e per le persone che lavoreranno negli uffici.

La superficie complessiva della sede dovrebbe risultare di una misura che si discosti troppo da quella effettivamente necessaria, né per difetto né per eccesso. E' infatti inopportuno sia costringere lo svolgersi dei servizi in spazi insufficienti, sia dilatarlo in sovrabbondanti.

## 3. Gli spazi necessari

Gli ambienti necessari a un Centro per l'Impiego si distinguono in spazi aperti al pubblico e spazi destinati al personale e spazi usati alternativamente sia dagli utenti sia dagli addetti al Centro.

Spazi **aperti al pubblico** sono destinati alle funzioni di:

- ricevimento;
- attesa
- autoconsultazione
- colloqui di orientamento
- colloqui riservati.

Gli **spazi destinati al personale** sono:

- gli uffici
- gli spazi di lavoro degli addetti al Centro
- eventuale ambiente per ricevere imprenditori

**Lo spazio usato sia dal pubblico sia dal personale** è:

- un ambiente per riunioni di gruppo

E' necessario predisporre un *banco di ricevimento* che funzioni da filtro per accogliere e ascoltare singolarmente gli interessati, rendersi rapidamente conto delle loro richieste e intenzioni, indirizzarli nella raccolta di informazioni, fissare un appuntamento per un colloquio da tenersi possibilmente entro i tre giorni successivi.

Al banco saranno previsti posti di lavoro per più operatori, i quali potranno dare informazioni anche per telefono. Il Centro dovrebbe essere dotato di tavolo composto da due diverse altezze, la prima (bassa) per consentire una posizione seduta all'Operatore la seconda (alta) per consentire al pubblico di restare in piedi.

Lo *spazio di attesa* dovrà essere allestito in prossimità del banco di ricevimento. Invece di sedili allineati, uno o più tavoli circolari, anche di grandezza contenuta, attorno a ciascuno dei quali possano sedersi da tre a cinque persone, favoriranno reciproche conoscenze e scambi di notizie e di esperienze. Fogli con avvisi, opuscoli e vari materiali informativi, oltre che trovarsi negli appositi pannelli che delimitano lo spazio di attesa, si potranno trovare sui tavoli stessi.

Non è da escludersi l'eventualità di seguire durante l'attesa, la proiezione di un video.

Andrà data importanza adeguata a uno spazio per l'*autoconsultazione* dotandolo di tavoli e scaffali contenenti documentazioni distinte per materie e di postazioni fornite di computer.

I tre spazi - **ricevimento, attesa, autoconsultazione** - convenientemente distinti potranno trovarsi all'interno di un unico grande ambiente. La presenza, in uno stesso ambiente abbastanza grande, di parecchi persone che facciano cose diverse dà un forte contributo perché quell'ambiente appaia accogliente.

Per lo stesso motivo, con un criterio analogo uno spazio dove svolgere ordinari **colloqui di orientamento** potrà consistere in un solo grande ambiente. Tavoli intorno a ognuno dei quali un operatore dialoghi con un utente potranno essere collocati, opportunamente schermati e distanziati, in numero proporzionato alla disponibilità di personale.

Sono da prevedere una o più stanze separate per **colloqui riservati**, ad esempio con soggetti deboli che si trovino in condizioni particolari, come portatori di handicap, ex detenuti o tossicodipendenti.

Grande all'incirca quanto un'aula scolastica è necessario riservare all'interno del Centro per l'Impiego uno **spazio multiuso per attività di gruppo** che dovrà essere collocato tra ambienti aperti al pubblico e quelli riservati al personale. Tale spazio sarà dedicato alle riunioni di scolaresche, alle quali far conoscere i servizi del Centro. Sarà utilizzato per ogni genere di riunione organizzata per dare informazioni mirate, per incontri tematici, per i colloqui di gruppo.

Lo stesso spazio potrà essere adoperato per riunioni e seminari del personale, finalizzati a sostenere attività che dovranno svilupparsi.

Per quanto riguarda il resto degli **uffici** andranno proporzionati al numero degli addetti al Centro, eventualmente organizzandoli in tutto o in parte come un *open space*. Una soluzione del genere ha il vantaggio di facilitare cambiamenti nella collocazione di posti di lavoro a seconda di necessità mutevoli nel tempo.

Adottando opportuni accorgimenti - per esempio la disposizione di mobili che, non più alti delle porte, circoscrivano ambiti individuali - l'*open space* non

ostacolerà la capacità di concentrarsi di coloro che in quell'ambiente svolgeranno i loro compiti.

Altro elemento da considerare all'interno del Centro per l'Impiego è quello di riservare uno **spazio per ricevere imprenditori e dirigenti di aziende.**

#### 4. Allestimenti

Il variare degli immobili utilizzati, delle dimensioni e delle aggregazioni andrà compensato dalla maggiore unificazioni possibile nei modi di allestire i Centri, allo scopo di manifestare già visivamente come essi non agiscano per conto loro, ma siano coordinati in una rete che li riconnette.

L'unificazione negli allestimenti non sarà applicata rigidamente. Sarebbe eccessivo imporre gli stessi elementi alle situazioni ambientali notevolmente differenti. Al contrario dovrà essere ricercata progettando caso per caso i singoli allestimenti, che potranno anche differire a seconda dei differenti locali che ospitano i Centri per l'Impiego.

Anche per ragioni economiche potrà essere necessario avvicinarsi solo in parte, oppure gradualmente, alla omogeneità degli allestimenti. In molti casi potrà essere opportuno curare per prima la sistemazione degli ambienti aperti al pubblico, arredando provvisoriamente gli spazi destinati al personale con mobili già esistenti nei vecchi uffici. Negli spazi frequentati dal pubblico l'omogeneità andrà ricercata con più rigorosa coerenza.

Come nell'organizzazione distributiva degli spazi, così nella scelta degli arredi e nel disegno degli allestimenti il primo obiettivo è realizzare un ambiente funzionale, accogliente e vivace, lontano dall'immagine grigia e burocratica di alcuni vecchi uffici pubblici.

Gli elementi sui quali puntare per dare omogeneità agli allestimenti sono:

- le finiture della ristrutturazione edilizia
- la gamma cromatica
- gli arredi (mobili, accessori, oggetti d'uso, elementi decorativi)
- la segnaletica (all'interno e all'esterno dei Centri)

Le **finiture edilizie** saranno presumibilmente gli elementi più eterogenei dei Centri per l'Impiego. Non sarà possibile ristrutturare appositamente e integralmente gli immobili che li accoglieranno e comunque, più dell'allestimento e degli arredi, la scelta dei materiali e delle finiture andrà definita caso per caso, valutando i singoli immobili secondo la loro conformazione, l'ubicazione, l'epoca della costruzione.

La **definizione dei colori** da impiegare nelle finiture, negli arredi e nella segnaletica è una scelta di fondamentale importanza perché i Centri risultino sia più immediatamente identificabili sia vivacemente accoglienti agli occhi del pubblico.

I molti casi colorare opportunamente alcuni elementi potrà di per sé essere una soluzione economica e provvisoria, per rendere una sede già esistente almeno parzialmente omogenea alla rete dei nuovi Centri per l'impiego.

M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
l  
a  
n

Tutti gli **elementi di arredo** di un Centro – il banco di ricevimento, i tavoli per autoconsultazione e lavoro di gruppo, le librerie, gli espositori di materiale informativo, le scrivanie per colloqui e lavoro d'ufficio, le sedie, i moduli interparete, dovranno essere acquistati scegliendo tra i modelli prodotti industrialmente.

Solo in casi particolari potrà essere necessario, per adattarsi a situazioni singolari, progettare appositamente alcuni elementi, ad esempio il banco di ricevimento o speciali scaffalature o pezzi di finitura.

L'immagine per la **segnaletica** dei Centri per l'Impiego dovrà basarsi su un'ipotesi principalmente cromatica. I colori che saranno scelti devono essere gli stessi di quelli che saranno utilizzati per l'arredo dei locali che ospitano i Centri.

In particolare dovrà essere studiata una immagine coordinata che preveda:

- scelta del logo dei Centri per l'Impiego
- targhe ed insegne di ingresso al Centro
- pannelli decorativi e segnaletici
- self standing
- targhette personalizzate

## 10. SCHEDE DESCRITTIVE DELLE ATTIVITA' DI SERVIZIO E DI FUNZIONAMENTO

<b>SERVIZIO DI DOMANDA/OFFERTA</b>	
<b>Scheda tecnica n° 1</b>	
<i>Funzione</i>	ANALISI DEL MdL LOCALE – <i>Attività specialistiche</i> –
<i>Attività</i>	<b>ANALISI DEL MdL LOCALE</b>
<b>Descrizione dell'attività</b>	
<p>Con l'analisi del Mercato del Lavoro locale si avvia un processo di indagine della realtà socio-economica del territorio servito dal Centro per l'impiego finalizzato all'individuazione delle dinamiche occupazionali determinate dalle trasformazioni socio-produttive in atto.</p> <p>Il campo dell'indagine è l'economia locale, che ha attraversato un periodo di importanti trasformazioni di carattere strutturale, e per la quale è lecito attendersi un ulteriore periodo di intense modifiche, accelerate dalla fase di unificazione dei mercati europei e dal continuo processo di redistribuzione nella divisione internazionale del lavoro.</p> <p>Il mercato del lavoro dunque si trasforma presentando caratteristiche di maggior rigidità, di maggior stratificazione e di aumento dell'importanza degli skills richiesti e delle professionalità.</p> <p>E' in questo contesto generale che il Centro per l'impiego deve operare organizzando i meccanismi d'indagine delle trasformazioni e delle nuove professioni, sviluppandoli secondo due direttrici: le analisi territoriali e le analisi settoriali.</p> <p>Con le analisi territoriali, si vogliono indagare i processi che coinvolgono ampie zone del territorio e che possono essere riconducibili ad eventuali trasformazioni determinate dalle dinamiche economiche.</p>	
<b>Standard tecnici</b>	
<i>Metodologia</i>	<p>Il compito del Centro per l'impiego si limita peraltro alle attività raccolta, coordinamento, interrogazione delle informazioni e analisi dei dati raccolti: gli standard di natura statistica sono demandati al superiore livello regionale/provinciale che ne deve altresì garantire e favorire l'omogeneità della definizione sul territorio.</p> <p>Obiettivo ulteriore delle analisi è l'individuazione dei meccanismi di aggiustamento che la domanda e l'offerta locale esprimono al fine di programmare, potenziare o attivare nuovi interventi e servizi.</p>
<i>Strumenti</i>	<p>Occorre che il Centro sia dotato di un buon sistema di relazioni esterne che lo pongano a contatto con i centri e le organizzazioni che producono studi e dati statistici.</p> <p>Ulteriori informazioni devono essere reperite all'interno del Centro mediante un'attenta ed analitica lettura dei dati provenienti dal proprio sistema informativo.</p>
<i>Risorse e Formazione</i>	Tutto il personale adibito alla gestione del sistema informativo deve essere opportunamente formato ai sistemi di trattamento dei dati e delle informazioni, nonché ai sistemi di codifica e di classificazione degli stessi.
<b>Risultati attesi</b>	
<i>La dimensione quantitativa e qualitativa</i>	<p>L'attività di monitoraggio continuo consente aggiornamenti periodici (dipendenti dagli standard statistici) sull'andamento complessivo ed indagini approfondite quando se ne verifichi la necessità.</p> <p>Occorre attivare un processo di verifica della fruibilità per valutare la coerenza dei dati con la realtà territoriale, oltreché la tempestività, la completezza e l'utilità.</p> <p>La promozione e la diffusione dei risultati delle analisi rende maggiormente visibile l'attività del Centro.</p> <p>L'attività di analisi del mercato del Lavoro locale deve includere la gestione di un processo di feed-back al superiore livello statistico.</p>



## SERVIZIO DI ACCOGLIENZA/INFORMAZIONE

### Scheda tecnica n° 2

Funzione ACCOGLIENZA e INFORMAZIONE DI BASE – Attività di base –  
Attività **ACCOGLIENZA / ISCRIZIONE**

#### Descrizione dell'attività

L'accoglienza rappresenta il primo impatto che l'utente ha con il Centro per l'Impiego e con i servizi offerti. E' un incontro che molte volte presenta serie criticità in quanto soggetto a molti condizionamenti (di carattere soggettivo dell'utente ed organizzativo del Centro).

La funzione/attività di accoglienza/iscrizione è l'insieme delle azioni che facilitano l'approccio dell'utente verso la globalità dei servizi erogati dal Centro e fonda il suo presupposto sulla partecipazione consapevole dell'utente di aderire alle proposte/opportunità offertegli mediante l'iscrizione utile per l'accesso ai servizi.

Il servizio si configura pertanto come una attività di *front office* attraverso cui l'utente – aiutato da un operatore– potrà avere un quadro completo delle informazioni/opportunità offerte dal Centro e/o da altre strutture territoriali.

L'attività è strutturata in fasi differenziate e susseguenti che prevedono una tempistica per lo più standardizzata.

1a fase	<u>Sociale</u> – Primo contatto tra utente e Centro attraverso la mediazione dell'operatore. Avvio di un clima di apertura e cordialità Tempi: 6'
2a fase	<u>Colloquio-iscrizione</u> – Rilevazione dei dati anagrafici dell'utente, del suo status occupazionale, dei percorsi già compiuti in termini di acquisizione di informazioni, sulla base di modulistica standard. Tempi: 12' – 20'
3a fase	<u>Analisi del bisogno</u> – Decodifica ed interpretazione della domanda dell'utente (definizione del bisogno reale). Integrazione dell'anagrafica per formulare una valutazione/risposta coerente in termini di percorso da proporre. Tempi: 5'-8'
4a fase	<u>Informazioni</u> - Erogazione delle informazioni da parte dell'operatore. Azione di responsabilizzazione dell'utente alla pianificazione del percorso da intraprendere e ai vincoli esistenti (procedure, tempi, ecc). Tempi: 6' – 16'
5a fase	<u>Congedo</u> – rinvio ad altri servizi, all'autoconsultazione di materiali informativi e/o commiato.

#### Standard tecnici

L'azione	<u>Durata:</u> 5' –18' totali. <u>Organizzazione:</u> colloquio/intervista individuale supportata da schede standard. <u>Orario:</u> lungo tutto l'arco di apertura del Centro <u>Modalità:</u> con o senza appuntamento.
Destinatari	Tutte le persone interessate. In particolare: studenti, inoccupati, disoccupati (di lunga durata e in mobilità), cassaintegrati, in cerca di nuova occupazione.

<p><i>L'operatore</i></p>	<p>Sulla base della struttura organizzativa del Centro la funzione potrebbe essere suddivisa tra due diverse figure di operatore: <i>l'addetto alla reception</i> (centralino, gestione presenze/appuntamenti, rilascio informazioni di base e possibili altri utilizzi di segretariato); <i>l'Orientatore per il rilascio di prime informazioni, eventuale rimando ad colloquio orientativo approfondito, somministrazione delle interviste/colloqui</i> (rilevazione del bisogno dell'utenza, interpretazione delle caratteristiche e dello status dell'utente e relativa gestione informatica dei dati, smistamento verso servizi superiori o soddisfacimento).</p> <p>Indipendentemente dalla configurazione organizzativa del Centro l'operatore dovrà essere in grado di svolgere comunque l'attività di reception e inoltre dovrà essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato alla gestione del flusso dei dati/informazioni in entrata ed uscita (individuazione, selezione, codifica, catalogazione, aggiornamento).</li> <li>• Conoscitore delle norme che regolano lo status del disoccupato (diritti e doveri), dell'organizzazione del Centro (potenzialità e limiti) e dei servizi offerti dallo stesso e dalle strutture del contesto locale.</li> <li>• Dotato di esperienza nel governo del processo comunicativo capace di porre attenzione all'ascolto e di adeguare il linguaggio al livello culturale dell'utente nonché di fronteggiare gli stati emotivi.</li> <li>• Favorevole a stimolare l'utente in una logica di problem solving.</li> </ul>
<p><i>Metodologia e strumenti</i></p>	<p>L'approccio metodologico si fonda sui presupposti delle teorie connesse al concetto di "relazione di aiuto" e non può che essere impostato in una dimensione di concretezza e realistica definizione delle possibilità/opportunità offerte dal Centro.</p> <p>Per questo il confronto con l'utente deve avvenire individualmente e di persona anche al fine di chiarire la natura del servizio in rapporto alle aspettative dello stesso.</p> <p>Tra i sussidi previsti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modulistica standard per la registrazione delle utenze.</li> <li>• Griglia/traccia di colloquio per supportare l'operatore nell'intervista.</li> <li>• Planning cartaceo o informatico per la gestione degli appuntamenti.</li> <li>• Schede per il monitoraggio delle attività svolte di accoglienza</li> <li>• Scheda personale dell'utente utile ad attribuire valore alla persona ed al relativo problema nonché a sancire il contratto tra questa e il servizio.</li> <li>• Cartellonistica di carattere promozionale.</li> <li>• Materiali informativi (depliant, guide, opuscoli) da asporto.</li> <li>• Bacheche con materiali illustrativi di autoconsultazione</li> </ul> <p>Tra gli strumenti indispensabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefono e fax</li> <li>• Fotocopiatrice</li> <li>• PC e stampante</li> </ul> <p>Collegamenti in rete per accessi a banche dati informative, sito di posta elettronica sono indispensabili.</p>

<i>Setting</i>	<p>E' opportuno creare un ambiente che comunichi messaggi coerenti con la finalità del servizio. Pertanto è necessario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• porre in primo piano la persona mettendola a proprio agio in un contesto gradevole.</li> <li>• Valorizzare la qualità e il funzionamento della strumentazione.</li> <li>• Contenere l'eccessiva rumorosità e limitare la caoticità</li> <li>• Identificare e connotare la mission istituzionale del Centro</li> </ul>
<i>Monitoraggio</i>	Ogni Centro dovrà essere in grado di censire le utenze che si presentano e ad inviarne periodicamente le analisi statistiche all'Agenzia Regionale per l'Impiego e per la formazione professionale.
<b>Risultati attesi</b>	
<i>La dimensione quantitativa</i>	Ogni Centro deve organizzare l'attività di accoglienza in modo da offrire questo servizio a tutta l'utenza che, a vario titolo, si rivolge ad esso.
<i>La dimensione qualitativa</i>	L'introduzione di un approccio relazionale con l'utenza in cui il cittadino, il suo problema e la soluzione proposta sono al centro dell'attenzione del servizio, consente alla Pubblica Amministrazione di sperimentare i contenuti di una riorganizzazione del servizio pubblico in una dimensione pubblicitaria piuttosto che assistenziale e, conseguentemente, di poter competere con efficacia sul mercato, valorizzando la qualità delle attività offerte.

## Scheda tecnica n° 3

Funzione	ORIENTAMENTO – Attività di base e specialistiche
Attività	<b>2. COLLOQUIO INFO-ORIENTATIVO DI GRUPPO</b> <b>3. JOBCLUB</b>

**1. COLLOQUIO INFO-ORIENTATIVO DI GRUPPO****Descrizione dell'attività**

Si tratta di un intervento di orientamento-informativo di base per agevolare la ricerca del lavoro di disoccupati e inoccupati attraverso l'uso corretto della gestione delle informazioni quale strumento di conoscenza del contesto. In particolare l'attività punta a sottolineare l'importanza di *trasmettere informazioni* ai lavoratori/trici per far conoscere loro la normativa nazionale e regionale, le opportunità del territorio in materia di lavoro e formazione, i soggetti promotori e gestori dei servizi destinati ai disoccupati (amministrazioni pubbliche e enti/strutture private), i materiali informativi e illustrativi disponibili. Al contempo l'attività consente alla struttura pubblica di *raccogliere informazioni* dai lavoratori/trici circa eventuali modifiche ed aggiornamenti su dati personali e curriculari, reali disponibilità al reinserimento lavorativo e alla partecipazione ad attività di orientamento e/o corsi di formazione e riqualificazione, utilizzo di strumenti e tecniche per la ricerca del lavoro.

Il modello di intervento predisposto è stato sperimentato con attività di servizi o di base già adottata dell'Agenzia.

**Le fasi previste dal programma possono essere così riassunte:**

1a fase:	Organizzazione e sistematizzazione dei dati raccolti durante la fase della accoglienza
2a fase:	Formazione dei gruppi e predisposizione materiale illustrativo.
3a fase:	Predisposizione procedure per la <i>convocazione degli utenti</i> e la registrazione degli indisponibili.
4a fase:	Predisposizione di una <i>traccia-guida</i> per la gestione del colloquio orientativo in base alla tipologia dell'utenza ed al bisogno espresso
5a fase:	Colloquio orientativo e consegna materiale divulgativo
6a fase:	Somministrazione schede-report di verifica
7a fase:	Inserimento dati rilevati nella banca dati del servizio "incrocio domanda/offerta"
8a fase:	Analisi periodica quali/quantitativa dei dati rilevati.

**Standard tecnici**

Sistematizzazione dei dati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raccordo con la funzione "iscrizioni" che, tramite il sistema informativo, è in grado di organizzare i dati contenuti nelle schede di iscrizione.</li> </ul>
Formazione dei gruppi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gruppi di 8/12 lavoratori omogenei per target, seppur diversificati per sesso, età, titolo di studio, settore/posizione di provenienza, livello contrattuale.</li> </ul>
Convocazione degli utenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposizione lettere di convocazione per i lavoratori.</li> <li>Modulistica e software per la raccolta di eventuali indisponibilità</li> <li>Elenco nominativo dei partecipanti per singolo gruppo</li> </ul>

<i>Colloquio orientativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Organizzazione</u></li> <li>• Presentazione finalità, ente erogatore, contenuti e materiali illustrativi.</li> <li>• Compilazione guidata della scheda-intervista.</li> <li>• Commento e spiegazioni dell'intervistatore circa i vincoli e le risorse della normativa, servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione; risposte a domande individuali.</li> <li>• Ritiro delle <i>schede-report</i> ed eventuale breve incontro individuale con i singoli partecipanti per la verifica di specifiche situazioni e controllo della scheda.</li> <li>• <u>Durata media</u> : due ore per singolo gruppo.</li> </ul>
<i>Inserimento dati</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codifica delle informazioni.</li> <li>• Software per la gestione dell'incontro domanda/offerta (archivio offerta).</li> </ul>
<i>Analisi dei dati</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software per l'elaborazione dei dati quali/quantitativi sull'utenza.</li> </ul>
<i>Operatori:</i>	<p><u>Intervistatore/Orientatore:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capace di gestire la comunicazione di gruppo.</li> <li>- Formato al modello.</li> <li>- Conoscitore della normativa nazionale e regionale relativa alla condizione specifica dei target.</li> <li>- Competente sul sistema di catalogazione delle professioni.</li> <li>- Aggiornato sull'offerta di corsi di orientamento, formazione e riqualificazione attivati sul territorio.</li> <li>- In grado di sollecitare i partecipanti ad attivarsi.</li> <li>- Attento alla gestione del tempo.</li> </ul> <p><u>Addetto all'inserimento dati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competente del sistema delle codifiche (titoli di studio, mansioni, settori merceologici, inquadramento, etc...)</li> <li>- Conoscitore del software per il caricamento.</li> <li>- Esperto nell'utilizzo di pacchetti informatici per la gestione dei dati.</li> </ul>
<b>Risultati attesi</b>	
<i>La dimensione quantitativa</i>	Ci riferiamo agli utenti effettivamente disponibili ad usufruire dei servizi pubblici. Ogni Centro dovrà raggiungere l'obiettivo di intervistare almeno il 50% degli interessati entro il primo anno di attività per investire nei 3 anni successivi la totalità dei disoccupati.
<i>La dimensione qualitativa</i>	La messa a regime del <i>colloquio orientativo di gruppo</i> se da un lato dovrà far leva su risorse professionalmente adeguate a tale attività, dall'altro sarà in grado di supportare più adeguatamente il processo di transizione dalla disoccupazione all'occupazione degli utenti interessati. Tale attività peraltro richiederà necessariamente una verifica periodica dei risultati ottenuti dai singoli utenti. Tale verifica potrebbe realizzarsi trimestralmente.

<b>2. JOBCLUB</b>	
<b>Descrizione dell'attività</b>	
Si tratta di un breve corso di orientamento rivolto a gruppi di disoccupati con precedenti lavorativi. Caratteristica principale è la finalizzazione a supportare i partecipanti nella ricerca di un nuovo lavoro di tipo dipendente mediante l'acquisizione di autonome capacità di autovalutazione e di scelta. A ciò sono riferite le 4 fasi a cui il modello si ispira:	
<i>1a fase:</i>	<u>l'autovalutazione</u> - E' il modulo teso a ricostruire la carriera professionale dei partecipanti analizzandone nel dettaglio singole esperienze, abilità espresse, competenze acquisite, difficoltà incontrate, risultati ottenuti. Analogamente si procede con l'analisi delle attività extra professionali. Il risultato è la elaborazione di un bilancio personale, punto di partenza per la definizione del progetto professionale.
<i>2a fase:</i>	<u>il contesto locale</u> - In questa fase il focus è centrato sulla acquisizione di precise ed aggiornate informazioni sulla normativa (diritti e doveri di specifici target e particolari condizioni), sulla condizione del contesto socio-economico, sull'andamento dei settori merceologici, sulle opportunità formative al fine di aiutare i partecipanti ad individuare una strategia mirata per la ricerca di un nuovo lavoro.
<i>3a fase:</i>	<u>le tecniche di ricerca del lavoro</u> - E' il momento conclusivo del corso durante il quale vengono illustrate e fatte sperimentare le più efficaci tecniche di ricerca del lavoro. In questa fase ogni partecipante impara ad utilizzare le informazioni su sé e sul mercato apprese nelle settimane precedenti e, a seguito di una prima stesura del progetto professionale, ad individuare la propria strategia di ricerca e gli strumenti più coerenti al proprio obiettivo occupazionale.
<i>4a fase:</i>	<u>i rientri</u> - Sono considerati il punto di forza del programma. In questi incontri ogni partecipante è in grado di verificare l'andamento della propria campagna di ricerca del lavoro e di misurarne gli esiti in termini di adeguatezza. E' anche l'occasione di rivisitare il progetto professionale qualora risultasse inadeguato al contesto o alla situazione personale.
<b>Standard tecnici</b>	
<i>Il corso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Durata</u>: 48 ore totali. 36 ore sono dedicate alle prime tre fasi 12 ore sono dedicate alla quarta fase.</li> <li>• <u>Organizzazione</u>: il programma didattico delle prime tre fasi si sviluppa nell'arco di 3 settimane continue. Ogni fase consta di 3 giornate consecutive di 4 ore ciascuna.</li> </ul>
<i>Il corso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Durata</u>: 48 ore totali. 36 ore sono dedicate alle prime tre fasi 12 ore sono dedicate alla quarta fase.</li> <li>• <u>Organizzazione</u>: il programma didattico delle prime tre fasi si sviluppa nell'arco di 3 settimane continue. Ogni fase consta di 3 giornate consecutive di 4 ore ciascuna.</li> </ul>
<i>I rientri</i>	(3 di 4 ore ognuno) avvengono mediamente con cadenza mensile. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Orario</u>: 9 - 13</li> <li>• <u>Periodicità</u>: un corso al mese</li> </ul>
<i>Il gruppo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>N° partecipanti</u>: min. 10 max 15</li> <li>• <u>Caratteristiche</u>: omogeneo per target, ma non necessariamente per categoria (sesso, età, titolo di studio, livello contrattuale, settore di provenienza).</li> </ul>

<p><i>Il tutor</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperto di orientamento professionale.</li> <li>• Formato al modello originale "Jobclub".</li> <li>• Dotato di esperienza nel governo delle dinamiche di gruppo di disoccupati adulti.</li> <li>• Preparato sul contesto socio-economico territoriale e conoscitore delle istanze locali.</li> <li>• Favorevole alla definizione di progetti professionali facilmente attuabili nel breve-medio periodo in rapporto alle caratteristiche dei partecipanti e del mercato locale..</li> <li>• Capace di stimolare l'attività dei singoli nel rispetto delle regole del gruppo e di reggere situazioni di elevato stress psicologico.</li> </ul>
<p><i>Metodologia e strumenti</i></p>	<p>L'approccio metodologico integra teorie e saperi classici dell'orientamento con i nuovi approcci della dimensione psicosociale. Le caratteristiche principali sono pertanto riconducibili alle seguenti priorità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il gruppo come strumento privilegiato di rielaborazione dei singoli vissuti e di stimolo alla progettualità individuale;</li> <li>• La gestione dell'aula e la didattica si avvalgono di momenti interattivi di carattere collettivo ed individuale, nonché di lezioni frontali supportate da esercitazioni individuali e di gruppo.</li> <li>• L'uso della ricostruzione e del costante rimando alle esperienze professionali e non, vissute dai singoli partecipanti;</li> </ul> <p>Tra i sussidi didattici previsti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scheda personale (dati individuali);</li> <li>• Schede e griglie ad uso individuale, supporti didattici comuni al gruppo (quotidiani e periodici, guide merceologiche, lucidi esplicativi, materiali illustrativi, cartellonistica);</li> <li>• Cartellonistica;</li> <li>• Lavagna luminosa e a fogli mobili;</li> <li>• Aula con la possibilità di tavoli mobili.</li> </ul> <p>Per supportare la diffusione della metodologia del Jobclub è stato realizzato e pubblicato un manuale edito dalla Franco Angeli - collana <i>trend</i> - che descrive dettagliatamente il modello e fornisce gli strumenti operativi necessari alla realizzazione dei corsi.</p>
<p><i>Monitoraggio</i></p>	<p>L'esito occupazionale e/o di strategia di avvicinamento al mercato (riqualificazione, formazione, ecc.) di ogni partecipante al jobclub verrà monitorato dal soggetto erogatore ed inviato al referente del livello superiore (provinciale o regionale).</p> <p>Operativamente, gli strumenti cartacei ed informatici utili alle attività di monitoraggio sono già stati predisposti dall'Agenzia per l'Impiego che li fornisce ai soggetti attuatori dopo la fase di formazione degli operatori destinati alla gestione del jobclub.</p>
<p><b><i>Il know how acquisito</i></b></p>	
	<p>Il modello del jobclub è stato sperimentato ed applicato in altre regioni di Italia a partire dal 1992. Successivamente il jobclub è stato accreditato dalla Regione quale strumento di orientamento rivolto agli adulti in difficoltà occupazionale. Attraverso una consistente azione di formazione che ha investito oltre 100 operatori del sistema della formazione professionale e della rete dei centri di orientamento, la metodologia è stata diffusa sul territorio regionale che oggi può contare su un numero rilevante di enti in grado di erogare il jobclub. Il jobclub, che inizialmente era erogato con percorso di orientamento a sé, oggi è anche erogato nei corsi di qualificazione e riqualificazione per adulti come azione/modulo di sostegno al reingresso nel mercato del lavoro</p>

<b>Risultati attesi</b>	
<i>La dimensione quantitativa</i>	<p>Il Centro dovrà raggiungere performance valutabili intorno al 50% di rioccupazione dei partecipanti dopo circa tre mesi dalla conclusione dei corsi, rinviando ad ulteriori servizi di carattere specialistico coloro che hanno presentato specifiche difficoltà.</p> <p>Tali standard si riferiscono ad azioni rivolte ad utenti che non presentano caratteristiche di significativa difficoltà. Al contrario, il jobclub può considerarsi un efficace strumento di sostegno al riavvicinamento col mercato e, in tali casi, la valutazione dell'efficacia dovrà attecchire su criteri coerenti con gli obiettivi previsti dal progetto.</p>
<i>La dimensione qualitativa</i>	<p>L'esigenza di flessibilità richiesta all'offerta e la relativa novità nell'utilizzo dell'orientamento per favorire il reinserimento dei disoccupati nel mondo produttivo, inducono ad individuare altri parametri di valutazione (oltre a quello legato ai tempi di ricollocazione). Elementi quali la capacità di capitalizzare le competenze acquisite, il saper pensare in modo attivo e attuale al proprio futuro, il ritenere la qualificazione e riqualificazione strumenti prioritari per il reinserimento, la convinzione di dover ampliare il raggio territoriale e settoriale della propria ricerca sono nuovi indicatori utili per la definizione di un sistema di valutazione dell'attività e dell'efficacia del servizio offerto.</p>



Scheda tecnica n° 4

Funzione: CONSULENZA ALLE IMPRESE – Attività di base e specialistiche

Attività: **1. INFORMAZIONI SU NORMATIVA E INCENTIVI**  
**2. INFORMAZIONI SULLE OPPORTUNITA' DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO**

**1. INFORMAZIONI SU NORMATIVA E INCENTIVI**

*Descrizione dell'attività*

Erogazione di informazioni su:

- **procedure amministrative:** obblighi del datore di lavoro in presenza di avviamenti, trasformazioni del rapporto di lavoro, quote di riserva, cessazioni e convenzioni (per es. stage);
- **incentivi alle assunzioni:** legislazione agevolativa all'assunzione riferita a categorie di soggetti in particolari condizioni: lavoratori in mobilità, cassintegrati, disabili ecc.;
- **tipologie contrattuali:** apprendistato, contratto di formazione/lavoro, lavoro interinale, stage ecc.

**Standard tecnici**

*Strumentali per l'operatore*

- Manuale sulla normativa, sugli adempimenti e sulle procedure amministrative
- Linee guida per l'operatore descrittive del servizio di informazione, del suo campo di applicazione, del tempo di massima necessario alla sua fornitura;
- Mappa aggiornata per l'operatore degli uffici/sportelli (interni/esterni al Centro ) dove inviare le aziende-utenti per lo svolgimento di eventuali fasi successive;
- Software e banca-dati flessibili e "affidabili";
- Formazione di base degli operatori, su modelli standard riguardanti le caratteristiche del servizio, le modalità della sua erogazione e dei suoi contenuti, per un numero minimo di 24 ore;
- Aggiornamenti periodici degli operatori in relazione a modifiche normative/legislative regionali, nazionali, dell'Unione Europea..

*Interfaccia con l'utenza*

- Modulistica standardizzata (per esempio, scheda di rilevazione dati utente, schede per avvio di procedure amministrative ecc.);
- Opuscoli e schede descrittivi dei percorsi che l'azienda-utente può intraprendere;
- Illustrazione degli eventuali costi del servizio;
- Rispetto degli orari di apertura;
- Tempi di erogazione (min/max);
- Identificazione dell'operatore.

*Organizzativi*

Come per tutte le azioni descritte nelle schede degli standard, è necessario definire standard organizzativi riferiti specialmente agli aspetti logistico-ambientali.

***Il know how acquisito***

La erogazione di informazioni e consulenza alle imprese è considerato primario al fine di promuovere nuove opportunità di lavoro e agevolare nuove assunzioni; esso viene perseguito anche attraverso la messa a disposizione degli operatori di manuali di supporto relativi alla normativa, di quadri comparativi sugli incentivi, di opuscoli e brevi testi divulgativi sulla legislazione e le nuove forme contrattuali.

***Risultati attesi***

Gli esiti dell'attività non possono essere misurati esclusivamente in funzione delle azioni previste in questa scheda, ma sull'insieme delle azioni del servizio "Consulenza alle imprese" e in riferimento alle opportunità formative; una valutazione più precisa dovrebbe comprendere inoltre gli esiti del servizio di "Incrocio domanda/offerta".

A titolo indicativo si possono indicare come risultati attesi della fase "Consulenza alle imprese":

- ampliamento progressivo del numero assoluto di imprese interessate ai servizi (da quantificare in obiettivi di crescita annui);
- ampliamento progressivo del valore percentuale delle imprese interessate ai servizi sull'insieme delle imprese raggiunte dalle attività di marketing aziendale (da quantificare in obiettivi di crescita annui);
- rapporti continuativi con le aziende (frequenze di contatto/richiesta di servizi delle aziende);
- esiti quantitativi del matching.

## 2. INFORMAZIONI SULLE OPPORTUNITA' DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO

### **Descrizione dell'attività**

L'integrazione tra i servizi, le politiche del lavoro e le politiche formative è un elemento che qualifica il nuovo sistema di governo del mercato del lavoro; essa è resa più agevole dal fatto che oggi, finalmente, le competenze sono riunificate nell'ambito regionale per quanto riguarda la programmazione e lo saranno tra breve a livello provinciale relativamente alle funzioni di gestione.

L'informazione sulle opportunità di formazione e aggiornamento professionale è uno dei servizi che dovranno essere erogati all'interno dei Centri per l'Impiego.

Si tratta di uno degli strumenti fondamentali per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro.

Per quanto riguarda l'attività rivolta all'offerta, in particolare alle fasce più deboli, occorre inserire i servizi formativi tra i contenuti delle azioni di informazione professionale e di orientamento, in quanto essi sono una leva fondamentale per intervenire sulle caratteristiche modificabili e ridurre - tendenzialmente annullare - il divario tra le specifiche espresse dalla domanda di lavoro e le caratteristiche personali e professionali delle persone in cerca di lavoro;

Nei confronti della domanda, una puntuale e approfondita conoscenza dell'offerta formativa espressa dal territorio è un importante fattore di efficienza nella risposta alle richieste, in particolare alla quota più qualificata di esse; è inoltre importante poter rappresentare in modo adeguato la gamma di opportunità - formazione continua per aggiornamento e riqualificazione - che sono a disposizione dei fabbisogni interni delle imprese.

Inoltre uno stretto rapporto tra i Centri per l'Impiego e le istituzioni formative del territorio è fondamentale anche nella determinazione degli standard qualitativi di queste ultime. Efficaci e tempestivi canali di comunicazione biunivoci possono infatti contribuire a una più efficace programmazione dell'attività formativa e all'ottimizzazione delle risorse impiegate, così come a promuovere le opportunità formative nei confronti dell'utenza potenziale, ottimizzando.

E' infine importante considerare anche l'utilizzo strategico dei servizi formativi in eventuali situazioni di crisi occupazionali aziendali, settoriali e/o territoriali alla cui soluzione i centri per l'impiego siano chiamati a collaborare con azioni specifiche.

### **Standard tecnici**

- Inserimento negli strumenti utilizzati per le attività di screening delle varie tipologie di offerta di specifici iter volti a misurare sia il fabbisogno che la disponibilità rispetto ai servizi formativi;
- Costruzione e alimentazione di *info-point* specificamente dedicati ai servizi formativi, con disponibilità di materiali efficienti e aggiornati su supporto fisico, informatico e telematico;
- Sviluppo di specifici skill sull'analisi e sulla rappresentazione dei servizi formativi nelle attività di orientamento e di counselling rivolte all'offerta di lavoro;
- Sviluppo di specifici skill sull'analisi e sulla rappresentazione dei servizi formativi nelle attività di relazione con la domanda di lavoro;
- Relazioni sistematiche con le istituzioni formative, in particolare nelle occasioni favorevoli per rappresentare i bisogni e le opportunità di raccordo; ad esempio, disponibilità a collaborare nelle attività di orientamento scolastico-professionale o nei momenti in cui si compiono le scelte di programmazione delle azioni formative.

Occorre quindi predisporre:

1. Una sezione "servizi formativi" negli strumenti di screening dell'offerta, strutturata su item standard così da ottenere facilmente e rapidamente dati aggregabili e confrontabili;
2. Una banca dati sull'offerta formativa dell'intero territorio regionale e riferimenti informativi verificati relativi alle altre regioni e agli altri paesi UE;
3. Un *info-point* sui servizi formativi - fisicamente identificato e caratterizzato in modo uniforme per tutti i Centri - con disponibilità di materiali efficaci e tempestivamente aggiornati;
4. Personale adeguatamente formato e periodicamente aggiornato;
5. Una rete di comunicazione con tutte le istituzioni formative del territorio e una serie di

riferimenti informativi e professionali diretti con interlocutori qualificati.
<b><i>Il know how acquisito</i></b>
<p>L'Agenzia per l'Impiego ha svolto a partire dal 1998, nell'ambito di specifiche raccordi con la Direzione Formazione Professionale, un'azione di supporto ai programmi regionali di orientamento, formazione e riqualificazione rivolti in modo specifico agli adulti in difficoltà occupazionale.</p> <p>A partire dal 1998 tale azione si è estesa al complesso degli interventi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo.</p> <p>Uno dei punti più qualificati e di maggiore intensità di queste attività è stata la messa a punto di strumenti informativi e promozionali rivolti sia all'utenza che agli operatori del sistema formativo o alle stesse imprese</p>
<b><i>Risultati attesi</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misurare i fabbisogni formativi specifici dell'offerta di lavoro;</li> <li>• Mettere in grado l'offerta di conoscere in tempo reale la disponibilità di servizi formativi più confacenti al fabbisogno espresso e/o misurato;</li> <li>• Fornire alla domanda strumenti di conoscenza e analisi dell'output delle istituzioni formative presenti sul territorio, oltre a informazioni sulle opportunità di supporto, non solo finanziario, ai bisogni formativi interni delle imprese;</li> <li>• Fornire alle istituzioni formative tutte le informazioni necessarie a ottimizzare la programmazione degli interventi formativi.</li> </ul>

**SERVIZIO DI ORIENTAMENTO E CONSULENZA**

**Scheda tecnica n° 5**

**Funzione:** CONSULENZA ALLE IMPRESE – Attività specialistiche

**Attività:** TIROCINIO FORMATIVO - STAGE

**Descrizione dell'attività**

Si tratta dell'attuazione del DM 142/98 in tema di tirocini di formazione e orientamento presso imprese pubbliche e private.

Questo provvedimento promuove la formazione *on the job* quale strumento per agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro e per offrire una opportunità occupazionale a disoccupati con precedenti lavorativi e fasce deboli del mercato.

*Il tirocinio formativo e di orientamento (stage) mira a raccordare il sistema scolastico e il mondo del lavoro mediante "... momenti di alternanza finalizzati ad agevolare le scelte professionali".*

Il nuovo istituto prevede una trilateralità di rapporto tra *l'azienda ospitante, il/la tirocinante e un soggetto promotore*, garante della corretta attuazione delle procedure previste nonché delle finalità proposte dal legislatore.

L'Agenzia per l'Impiego viene individuata dal legislatore tra i possibili soggetti promotori.

Al soggetto promotore, inoltre, la legge assegna compiti promozionali e adempimenti formali.

Lo sviluppo attuativo delle attività prevede

<i>1a fase:</i>	Rilevazione delle caratteristiche dell'azienda interessata allo stage per definire l'obiettivo dello stage, il numero di tirocinanti concessi ed i relativi tempi di disponibilità
<i>2a fase:</i>	Supporto all'azienda nella stesura del <i>progetto di stage</i> .
<i>3a fase:</i>	Stipula della <i>convenzione</i> tra il soggetto promotore e l'azienda ospitante.
<i>4a fase:</i>	Incontro con gli stagisti per supportarli, in termini orientativi, nell'inserimento in azienda.
<i>5a fase:</i>	Trasmissione agli organismi territoriali competenti dell'avvio dello stage.
<i>6a fase:</i>	Monitoraggio e verifica delle attività di stage.

**Standard tecnici**

Attività promozionali

- Pubblicizzazione dell'istituto dello stage verso imprese e lavoratori.
- Gestione informatizzata servizio incontro domanda/offerta stage.

Attività gestionali

<i>Caratteristiche dell'azienda</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloquio approfondito con l'azienda per verificare la coerenza degli obiettivi dell'impresa con le finalità dell'istituto normativo e salvaguardarne il corretto utilizzo.</li> </ul>
<i>Progetto e convenzione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione del <i>responsabile dell'inserimento in azienda</i> e del <i>tutor</i> nominato dal soggetto promotore.</li> <li>• Definizione delle modalità di interazione dei tutor.</li> <li>• Utilizzo di modulistica predefinita e standardizzata.</li> </ul>

<i>Incontro stagisti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione (in relazione ai diversi target di utenti) di 1 o 2 incontri di gruppo di 4 ore ciascuno finalizzati alla analisi delle aspettative, alla esplicitazione degli obiettivi di inserimento, alla definizione della strategia individuale da attivare per ottimizzare l'esperienza dello stage.</li> </ul>
<i>Comunicazione avvio/proroga</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelli cartacei predefiniti.</li> </ul>
<i>Verifica e monitoraggio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzo e raccolta delle schede cartacee di rilevazione di informazioni inerenti l'andamento dello stage, compilate dal referente aziendale e dal tirocinante, a metà del programma di inserimento e alla conclusione dello stesso.</li> <li>• Utilizzo di un software idoneo al caricamento delle schede di monitoraggio e atto alla elaborazione statistica (quali-quantitativa) dei dati raccolti.</li> <li>• Invio degli esiti ottenuti al referente istituzionale del livello provinciale/regionale.</li> </ul>
<b><i>Il know how acquisito</i></b>	
<p>L'Agenzia per l'Impiego ha promosso una azione di sensibilizzazione degli operatori delle Scica finalizzata alla gestione qualitativa dell'istituto dello stage, con modalità omogenee e nel rispetto delle finalità dello stesso. In tal senso, sono stati messi a punto gli schemi e moduli operativi standard, per facilitare le prassi procedurali di avvio di ogni stage e, successivamente essere in grado di monitorare e rilevare in modo uniforme i dati relativi agli esiti.</p> <p>L'Agenzia per l'Impiego ha inoltre messo a punto – in collaborazione con le associazioni imprenditoriali – un modulo di sensibilizzazione rivolto ai tutor aziendali.</p>	
<b><i>Risultati attesi</i></b>	
<i>La dimensione quantitativa</i>	Ci riferiamo unicamente al target dei giovani alla ricerca del primo impiego. Ogni Sportello per l'impiego dovrà porsi l'obiettivo di garantire al 10% di questa categoria l'opportunità di avvalersi di uno stage in corso d'anno.
<i>La dimensione qualitativa</i>	Appare evidente il carattere fortemente orientativo dello stage che si configura come uno strumento di politica attiva teso – prioritariamente – a supportare il processo di transizione dei giovani verso il mondo produttivo. In tale ottica ogni Sportello dovrà avviare una specifica attività di promozione tesa a valorizzare lo stage e diffonderne la pratica.

**Scheda tecnica n° 6**

Funzione ANALISI

Attività **ANALISI DELLA DOMANDA DI LAVORO**

**Descrizione dell'attività**

La struttura organizzativa del Centro come pubblico servizio non ha mai preso in considerazione la domanda di lavoro quale attività fondamentale.

L'attuale situazione impone l'introduzione di nuovi meccanismi organizzativi e di nuovi servizi più orientati alla utenza.

La rilevazione della domanda di lavoro implica l'introduzione di un nuovo modo di concepire il sistema dei servizi e comporta l'applicazione di un differente approccio alla gestione dei medesimi.

Il passaggio da un sistema burocratico ad un sistema basato sul concetto di servizio comporta:

1a fase:	<u><i>l'introduzione di una nuova area operativa</i></u> La gestione della domanda non può continuare ad essere considerata come una semplice procedura appartenente al processo di incontro domanda/offerta ma, bensì, deve assumere una connotazione di attività autonoma e di conseguenza disporre di nuove strumentazioni e di risorse adeguate da ricercarsi tra quelle esistenti.
2a fase:	<u><i>l'applicazione di nuovi schemi procedurali</i></u> La costituzione in area di attività permette la progettazione di un nuovo sistema di procedure che ne consentano la gestione. La nuova attività processuale dovrà prendere in considerazione ogni singolo aspetto procedurale: dalla promozione all'archiviazione, dal trattamento delle informazioni al loro possibile utilizzo gestionale.
3a fase	<u><i>l'integrazione del nuovo processo con le altre attività</i></u> Il processo di gestione della domanda dovrà integrarsi completamente con le restanti attività. La progettazione delle procedure partirà dall'esame delle procedure esistenti affinché non si verifichino inutili sovrapposizioni ed inopportune interferenze con lo svolgimento delle normali attività.
4a fase	<u><i>l'individuazione del personale da adibire al servizio</i></u> Il personale da adibire a tale servizio dovrà possedere determinate caratteristiche, indipendentemente dalle risorse umane disponibili. È comunque vivamente consigliabile reperire personale con esperienza, anche se breve, nella gestione di processi di incontro domanda/offerta.

**Standard tecnici**

Il primo complesso di attività riguarda la gestione delle informazioni e dei dati.

La gestione delle informazioni rappresenta la preconditione per una corretta ed efficace conduzione dei processi di armonizzazione fra domanda e offerta di lavoro per rendere compatibili in tempo reale i flussi informativi di domanda e offerta di lavoro

Infatti se il flusso informativo dell'offerta è già sufficientemente strutturato (anche attraverso obblighi legislativi), è invece fortemente frammentato il flusso informativo della domanda, del quale solo alcuni segmenti sono regolati legislativamente (per esempio per i disabili), mentre per il resto si tratta di concepire una strumentazione che susciti delle *convenienze*: le aziende in altri termini devono percepire concreti vantaggi nel colloquiare con la struttura pubblica del Centro per l'impiego, comunicando necessità occupazionali e di professionalità in modo organizzato e continuativo.

Queste attività vanno a loro volta distinte in:

<i>A. Azioni e procedure di acquisizione di dati e informazioni;</i>	
	<p>Le azioni di acquisizioni di dati e informazioni vanno organizzate innanzi tutto riepilogando le fonti esterne di approvvigionamento informativo.</p> <p>Le fonti possono essere raggruppate in tre insiemi fondamentali:</p>
	<p><b>1° insieme : fonti istituzionali</b></p> <p>Da questo insieme di fonti è ricavabile una significativa quantità di informazioni riferita alla domanda, che naturalmente vanno organizzate e controllate in modo organico e continuativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• centri di formazione Professionale (dai quali si possono censire le aziende che accolgono in stage i giovani e le relative potenziali necessità occupazionali)</li> <li>• richieste provenienti dalla Camera di Commercio e dalle Associazioni datoriali, comprese quelle inoltrate all'Eurosportello</li> <li>• concorsi pubblici</li> <li>• Eures</li> <li>• inserzioni su quotidiani, riviste specializzate ecc.</li> <li>• siti Internet</li> </ul>
	<p><b>2° insieme : fonti normative</b></p> <p>Occorre poi considerare che si possono individuare una serie di informazioni aziendali nei dati obbligatoriamente comunicati dalle aziende e, ai sensi della legislazione vigente, riguardanti le seguenti categorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lavoratori in CIGS</li> <li>• lavoratori in mobilità</li> <li>• disabili</li> <li>• riserve obbligatorie</li> <li>• contratti di formazione/lavoro</li> <li>• analisi delle comunicazioni di avvenuto avviamento</li> </ul> <p>Si tratta dunque di un altro insieme di dati e informazioni riguardanti il fabbisogno occupazionale delle aziende, che a sua volta va organizzato e controllato.</p>
	<p><b>3° insieme : fonti dirette</b></p> <p>La terza fonte di informazioni consiste nella conoscenza dei fabbisogni occupazionali che non attraversano né il primo né il secondo gruppo di fonti citate; cioè quella domanda che le aziende, specie piccole e medie, risolve attraverso pratiche di ricerca di lavoro per così dire "autogestite" al proprio interno.</p> <p>Presumibilmente è questa la fonte più rilevante quantitativamente, e attualmente sostanzialmente inesplorata e ignota agli operatori del mercato del lavoro.</p> <p>Non esistendo obblighi legislativi di comunicazione per le aziende (se non a posteriori, per la comunicazione alle SCICA dell'avvenuta assunzione), e neppure essendone pensabile l'introduzione, è fondamentale una riflessione circa le modalità e le tecniche in base alle quali gli Sportelli possono acquisire questo ambito, per ottenere informazioni aggiornate e gestirle in sinergia con quelle ricavate dalle altre fonti.</p> <p>L'armonizzazione dei dati e delle informazioni provenienti dai tre insiemi di fonti citati consente di riequilibrare l'attuale scoppio fra informazioni riferite al flusso dell'offerta (sostanzialmente già strutturato e conosciuto) e informazioni riferite al flusso della domanda (ancora insufficienti e sottodimensionate).</p>
<i>b. azioni e procedure di analisi, utilizzo delle informazioni per la gestione del servizio e della relativa promozione</i>	



	<p>Una volta progettata la gestione dei flussi di approvvigionamento delle informazioni, occorre che la massa dei dati raccolti venga rielaborata e tradotta in comunicazione fruibile e aggiornata per gli utenti. in funzione dell'incontro domanda/offerta di lavoro.</p> <p>Lo schema di gestione dei servizi prevede i seguenti momenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. un'attività rivolta all'interno della Sportello finalizzata all'individuazione di un processo e delle relative procedure</li> <li>2. un'attività rivolta all'esterno che permetta di "portare il servizio" nel mondo delle aziende, costruire specificamente piani di marketing del servizio</li> <li>3. l'applicazione degli standard e del sistema di monitoraggio e valutazione</li> </ol>
<b>Risultati attesi</b>	
<b>1. L'attività interna: individuazione di un processo e delle relative procedure</b>	
<i>Analisi delle procedure esistenti</i>	<p>Individuare i punti di forza e di debolezza del modello esistente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analizzare come è strutturato il ricevimento delle domande:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> chi opera (livello organizzativo)</li> <li><input type="checkbox"/> come opera (struttura procedurale)</li> <li><input type="checkbox"/> con cosa opera (livello strumentale)</li> </ul> </li> <li>• <b>Analizzare come è strutturata la risposta o l'evasione della domanda:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> chi opera (livello organizzativo)</li> <li><input type="checkbox"/> come opera (struttura procedurale)</li> <li><input type="checkbox"/> con cosa opera (livello strumentale)</li> </ul> </li> </ul>
<i>Analisi degli archivi</i>	<p>Verificare la tipologia della domanda di lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizzare l'archiviazione della domanda di lavoro: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Verificare se l'archivio è informatizzato o cartaceo</li> </ul> </li> <li>• Applicare il modello di interpretazione delle informazioni contenute nell'archivio</li> </ul>
<i>Analisi degli avviamenti</i>	<p>Rilevare le principali figure avviate e le informazioni aziendali non ottenute dall'analisi degli archivi della domanda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificare le modalità di gestione degli avviamenti: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> chi opera (livello organizzativo)</li> <li><input type="checkbox"/> come opera (struttura procedurale)</li> <li><input type="checkbox"/> con cosa opera (livello strumentale)</li> </ul> </li> <li>• Analizzare l'archiviazione degli avviamenti: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Verificare se l'archivio è informatizzato o cartaceo</li> </ul> </li> </ul> <p>Definire un modellino di interpretazione delle informazioni contenute nell'archivio</p>

<p><i>Definizione di un modello più performante e rispondente alla realtà organizzativa in cui si sviluppa</i></p>	<p>Dall'analisi delle informazioni ottenute definire un modello che consenta di instaurare un rapporto diretto con le aziende basato su un sistema proceduralizzato improntato ad un servizio di qualità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbozzare i contenuti di un modello che consideri: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ le necessità organizzative</li> <li>□ la struttura procedurale</li> <li>□ i bisogni strumentali</li> <li>□ l'instaurazione e la gestione del rapporto con l'azienda</li> <li>□ l'adozione di un sistema di monitoraggio delle attività</li> <li>□ l'introduzione di criteri di valutazione dei risultati</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2. L'attività esterna: la rilevazione della domanda di lavoro</b></p>	
<p><i>Definizione di un piano di marketing</i></p>	<p>La definizione di un piano di marketing dei servizi pubblici comporta l'applicazione di un modello di gestione delle informazioni a supporto del piano:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ATTIVITÀ DESK</u></li> </ul> <p>Utilizzando diverse fonti informative (tra cui le analisi svolte sugli archivi interni esistenti) è possibile ottenere una scheda del territorio di propria competenza che preveda le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ la composizione per settori di attività</li> <li>□ la composizione per classe dimensionale</li> <li>□ la composizione per ragione sociale</li> </ul> <p>Incrociando le schede ottenute con i risultati delle analisi svolte sugli archivi esistenti, è possibile ottenere i seguenti elenchi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ le principali aziende per settore e classe dimensionale</li> <li>□ le principali aziende che si sono già rivolte al servizio pubblico</li> <li>□ le aziende che dovranno ricorrere alla copertura delle riserve obbligatorie</li> <li>□ le aziende con maggiori necessità di copertura dei turn-over</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ATTIVITÀ ESTERNE</u></li> </ul> <p>È particolarmente importante riuscire a sviluppare un sistema di relazioni esterne al Sportello di servizi all'impiego. Ad esempio, tra le istituzioni più interessanti (oltre alle parti sociali solitamente ben informate!) risultano esserci le municipalità: dagli assessorati all'urbanistica, o ai lavori pubblici, o all'edilizia, o al commercio e industria etc., è possibile rilevare informazioni riguardanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Richiesta di nuove localizzazioni industriali o commerciali</li> <li>□ Richiesta di espansione di attività industriali o commerciali</li> <li>□ Apertura di nuovi cantieri</li> <li>□ Apertura di nuove aree industriali o commerciali</li> </ul> <p>Per ciascuna delle ipotesi segnalate a titolo esemplificativo possono corrispondere nuove necessità occupazionali. Sulla base di queste informazioni è possibile dunque ipotizzare un nuovo elenco di aziende da visitare a cui illustrare le attività del servizio pubblico</p>
<p><i>Definizione di un piano di promozione</i></p>	<p>Promuovere le attività della Sezione all'esterno e presso le aziende con lo scopo di aumentare i contatti con la clientela potenziale</p>
<p><i>Pianificare e attivare il programma delle visite alle aziende</i></p>	<p>Una volta definito il piano di marketing è possibile partire con le visite alle aziende.</p> <p>Obiettivo delle visite è la quantificazione di un bisogno che è già stato identificato con la successiva attivazione del servizio diretto.</p> <p>È buona prassi pianificare le visite sulla base delle proprie risorse affinché non si interrompa il processo di identificazione delle aziende: analizzare i risultati a livello mensile, concordandoli con i propri responsabili, risulta essere il modo migliore per verificare sin dai primi passi le proprie potenzialità e verificare il livello di successo rispetto agli obiettivi prefissati.</p>

### 3. la definizione degli standard e del sistema di monitoraggio e valutazione

Ogni fase di attività del flusso della domanda, come del resto per qualsiasi attività inerente il flusso dell'offerta, richiede la definizione di standard, cioè di condizioni minime di accettabilità nell'erogazione del servizio.

Gli standard devono essere quantificati, il che consente una verifica obiettiva e misurabile del raggiungimento degli obiettivi.

In una prima fase gli standard sono fissati convenzionalmente; successivamente, tramite le verifiche quantitative e le analisi statistiche degli andamenti dei vari segmenti di attività, gli standard vengono ricalibrati in funzione delle risultanze delle analisi sui dati reali, con la fissazione di realistici obiettivi di miglioramento.

In altri termini, l'organizzazione della nuova area operativa di gestione della domanda richiede la fissazione, per ogni Sportello, di standard di:

- procedure operative dettagliate e riferite a ogni segmento di attività;
- modulistica normalizzata;
- documentazione di supporto;
- controllo e verifica dello sviluppo dei processi, in corso e al loro termine.

Occorre cioè definire:

1. gli obiettivi quantificati da perseguire;
  2. le risorse strutturali, strumentali e umane necessarie;
- le azioni di controllo.

Praticamente si tratta di progettare il servizio in tutti i suoi aspetti: per ogni attività rilevante deve essere attuata e documentata una adeguata pianificazione che comprenda, in relazione alla loro applicabilità, tutti gli aspetti che hanno diretta influenza ai fini del soddisfacimento dei requisiti definiti per il servizio.

In funzione degli obiettivi, saranno individuate le risorse necessarie e di conseguenza anche gli standard minimi di accettabilità.

Sarà ad esempio necessario identificare il numero di aziende che annualmente va contattato durante le azioni di marketing aziendale, il numero minimo di contratti da stipulare, il numero di preselezioni da effettuare, i tempi massimi di risposta alle domande delle aziende ecc.; andranno naturalmente monitorati gli esiti delle selezioni.

Inoltre, i tempi di apertura al pubblico aziendale degli sportelli, la disponibilità della documentazione, le capacità di rilevazione esatta dei bisogni e le capacità comunicative degli addetti ecc.

Circa le risorse, gli ambienti entro cui collocare il servizio, la documentazione minima da consegnare all'utenza (agevolazioni, procedure amministrative ecc.); la modulistica normalizzata, la strumentazione informatica, il numero e i requisiti professionali del personale e il suo aggiornamento/miglioramento ecc.; statistici, sull'intera casistica, con indagini sull'utenza ecc.; gli strumenti usati (tecniche statistiche, indagini qualitative, riesame delle non conformità e dei reclami degli utenti ecc.); le procedure da seguire (cadenze dei controlli, ambiti da controllare coi relativi strumenti opportunamente diversificati ecc.); i responsabili dei controlli e le modalità di attestazione dell'esito.

E' necessario in sostanza che ogni struttura stenda un "piano di qualità" per la progettazione, erogazione e controllo dei servizi riferiti al flusso della domanda (lo stesso vale naturalmente per il flusso dell'offerta).

**Scheda tecnica n° 7**

Funzione PROCEDURE AMMINISTRATIVE - Attività specialistiche

Attività **INSERIMENTO MIRATO DEI DISABILI**

**Descrizione dell'attività**

La legge 68/99 - *Norme per il diritto al lavoro dei disabili* - che riforma la legge 482/68 sul collocamento obbligatorio ha come finalità "la promozione dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro, attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato". Per collocamento mirato dei disabili si intende "quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni di problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione".

I principi cui si ispira la nuova legge recepiscono sostanzialmente le coraggiose sperimentazioni condotte in questi anni. E' finalmente riconosciuta l'essenzialità delle metodologie che per brevità chiamiamo "inserimento mirato", come di tutti quei supporti che consentono una integrazione effettiva del disabile nel mondo del lavoro. Il diritto al lavoro dei disabili è peraltro sorretto, sempre in una logica "obbligatoria", da quote di riserva a cui le imprese sono tenute proporzionalmente al loro organico.

*E' certamente questa una attività da considerarsi di tipo specialistico.*

Non è da escludere che ai Centri per l'impiego vengano delegate attività anche significative, soprattutto sul fronte dell'offerta, coerentemente con la presenza nel territorio di strutture pubbliche con le quali non è esclusa una fattiva collaborazione.

Non può certo essere sottaciuto il ruolo programmatico e di indirizzo che compete alla Regione: in particolare rispetto alle *politiche formative* (prendendo a riferimento il programma di attività formative rivolto a questi soggetti) e alle *politiche attive del lavoro* (rispetto alle quali la Regione ha una legislazione che prevede incentivi, funzione che la legge 68/99 conferma e rafforza).

In questa direzione infatti il legislatore regionale ha dedicato, nel Titolo II° della L.R. 26 novembre 2000, n. **24**, pubblicata GURS n.54 del 28/11/2000, una attenzione particolare per fare ragione della innovazione introdotta nella materia ed ha perfezionato anche gli aspetti di natura e sussidio finanziario ai fondi assegnati dallo Stato in materia.

Le disposizioni applicative della legge, contenute nella CIRCOLARE N. 04/DL del 30 marzo 2001 richiamano la necessità di individuazione e gestione strumenti di carattere dinamico volti all'effettivo inserimento lavorativo del disabile, attraverso adeguate forme di sostegno personalizzate, idonee ad eliminare gli ostacoli che si frappongono all'integrazione nel posto di lavoro; strumenti che sostanziano il concetto di "collocamento mirato" secondo la definizione datane dall'art. 2 della legge

Inoltre, una esperienza di cui andrà fatto tesoro è quella degli enti che in questi anni - anche tramite progetti finanziati dal FSE - hanno sviluppato metodologie sperimentali e un know how molto significativo in riferimento alla valutazione della disabilità, all'orientamento mirato, alla formazione di operatori del settore.

<b>Standard tecnici</b>	
<i>Verso la domanda</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costruzione di una banca dati della domanda attraverso la raccolta delle dichiarazioni aziendali relative al numero dei dipendenti, ai disabili in organico e alle scoperture; tali dichiarazioni devono contenere i dati descrittivi della posizione di lavoro alla quale l'azienda intende adibire il disabile;</li> <li>• adozione di un programma e di adeguata modulistica per consentire la gestione della banca dati;</li> <li>• sollecitazione delle dichiarazioni non pervenute; completamento dei dati eventualmente mancanti;</li> <li>• periodico aggiornamento della banca dati;</li> <li>• sulla base delle liste dei lavoratori disponibili ricevute dai Centri per l'impiego si procede all'incontro domanda/offerta per la quota di inserimenti aziendali non nominativi;</li> <li>• gestione delle convenzioni;</li> <li>• registrazione dei movimenti in modo da poter procedere utilmente al matching;</li> <li>• monitoraggio di tutto il programma.</li> </ul>
<i>Verso l'offerta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iscrizione all'apposito elenco delle persone che, avendone diritto, ne fanno richiesta;</li> <li>• elaborazione – attraverso intervista individuale – della scheda relativa alle capacità lavorative, le abilità, le competenze e le inclinazioni, la natura e il grado della minorazione;</li> <li>• periodico aggiornamento per verificarne la disponibilità;</li> <li>• elaborazione di un catalogo dei disabili, con funzione promozionale, contenente elenchi organizzati per professionalità e residenza, da diffondere presso le aziende;</li> <li>• analisi circa la caratteristica del posto di lavoro che il disabile è in grado di coprire;</li> <li>• invio del lavoratore a servizi orientativi o ad attività di formazione professionale che ne migliorino la posizione sul mercato;</li> <li>• invio delle schede elaborate al livello provinciale per la gestione del matching.</li> </ul>
<b>Il know how acquisito</b>	
<p>L'esperienza acquisita negli anni dall'Agenzia è veramente notevole.</p> <p><i>Attività tecnico progettuale</i></p> <p><i>Attività sperimentale ed iniziative pilota</i></p> <p><i>Attività in ambito europeo.</i></p> <p><i>Coordinamento territoriale interservizi.</i></p> <p><i>Elaborazione e supporto promozionale e gestionale</i></p> <p><i>Censimento degli iscritti al collocamento obbligatorio.</i></p> <p><i>Catalogo repertorio dei servizi territoriali per l'integrazione lavorativa..</i></p>	
<b>Risultati attesi</b>	
<i>La dimensione quantitativa</i>	<p>L'esperienza dimostra che una adeguata articolazione delle competenze gestionali a diversi livelli territoriali conduce a una forte movimentazione delle liste. Si tratta naturalmente di considerare a questo fine sia gli avviamenti veri e propri, sia i tirocini prelaborativi. I risultati attesi dipendono strettamente dal tipo e dal grado di disabilità. I forti incentivi ed i supporti previsti per i casi di disabilità grave potranno consentire risultati anche per molti di questi soggetti. Peraltro per i casi più gravi (in riferimento a determinate tipologie di disabilità e all'età) non è evitabile il ricorso alle competenze e a specifici interventi di altri rami dell'Amministrazione.</p>

<i>La dimensione qualitativa</i>	Più che mai in questo caso si misura la capacità di integrare in un unico programma di lavoro i servizi per l'avviamento mirato, le politiche attive del lavoro, gli interventi della formazione professionale.
----------------------------------	---

**M  
a  
s  
t  
e  
r  
p  
l  
a  
n**