

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è stato istituito con D.P.R. n. 478 de 30 giugno 1973, e riconosciuto Ente di ricerca con Decreto legislativo n. 419 del 29 ottobre 1999; ha sede in Roma ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero del lavoro e della previdenza sociale. L'Istituto opera in base al nuovo Statuto approvato con D.P.C.M. del 19 marzo 2003 ed al nuovo assetto organizzativo approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 12 del 6.10.2004.

Svolge attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale ed allo sviluppo locale. Fornisce consulenza tecnico-scientifica al Ministero del lavoro e della previdenza sociale e ad altri Ministeri, alle Regioni, Province autonome e agli Enti locali, alle Istituzioni nazionali pubbliche e private.

Svolge incarichi che gli vengono attribuiti dal Parlamento e fa parte del Sistema statistico nazionale. Svolge anche il ruolo di struttura di assistenza tecnica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia Nazionale LLP - Programma settoriale Leonardo da Vinci, Centro Nazionale Europass, Struttura nazionale di supporto all'iniziativa comunitaria Equal.

Presidente

Sergio Trevisanato

Direttore generale

Giovanni Principe

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo
raccolge i risultati tecnico-scientifici conseguiti nell'ambito del Piano di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2000-2006
"Progetti operativi: Azioni per l'attuazione del Programma Operativo Nazionale Ob. 3 Azioni di sistema" e del Programma Operativo Nazionale Ob. 1 "Assistenza tecnica e azioni di sistema".

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo
è curata da *Isabella Pitoni* responsabile
Ufficio Comunicazione Istituzionale Isfol.



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE

ISFOL

**LA QUALITÀ NEI SERVIZI
DI ORIENTAMENTO E
INSERIMENTO LAVORATIVO
NEI CENTRI PER L'IMPIEGO:
LINEE GUIDA
E CARTA DEI SERVIZI**

Il volume raccoglie i risultati di una sperimentazione curata dall'Area Ricerche sui sistemi del lavoro, nell'ambito del Piano di attività "Sperimentazione di un Modello Operativo dei Servizi Orientativi dei CPI" dell'OB.1 Asse 1 Misura II.1.A Sotto-Azione A.1, e delle Attività 4 del PON OB.3 Misura A1 Azione 1.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:
Per l'ISFOL: *Daniela Pavoncello* (Coordinamento scientifico), *Roberta Fefè*, *Sandra Susanna*.

In qualità di esperti esterni: *Maria Cecchin*, *Francesco Marcigliano*, *Claudio Marletto*, *Maria Muscolo*, *Silvana Rasello*, *Carla Ruffini*.

Il volume è a cura di *Daniela Pavoncello*.

Sono autori del volume: *Diana Gilli* (Presentazione); *Daniela Pavoncello* (Parte I: Introduzione, Cap. 1; Cap. 2 - Par. 2.4; Parte II: Presentazione); *Roberta Fefè* (Parte I: Cap. 2 - Parr. 2.1, 2.2, 2.3); *Pier Giovanni Bresciani* (Parte I: Cap. 3); *Maria Cecchin* (Parte I: Cap. 6 - Par. 6.1; Parte II: Sez.4); *Carla Ruffini* (Parte I: Cap. 4 - Par. 4.1); *Francesco Marcigliano* (Parte I: Cap. 4 - Par. 4.2. Parte II: Sez.4); *Maria Muscolo* (Parte I: Cap. 5 - Par. 5.1. Parte II: Sez.4, 6); *Silvana Rasello* (Parte I: Cap. 6 - Par. 6.1; Parte II: Sez.1, 2, 3, 4); *Claudio Marletto* (Parte II: Sez. 5, 6). I par 4.3 (cap. 4), 5.2 (cap. 5), e 6.1- 6.6 (cap. 6), sono frutto di un lavoro congiunto fra *Maria Cecchin*, *Roberta Fefè*, *Maria Elena Giannino*, *Giulio Iannis*, *Francesco Marcigliano*, *Maria Muscolo*, *Daniela Pavoncello*, *Carla Ruffini*, *Silvana Rasello*. *Pier Giovanni Bresciani* ha contribuito come relatore, in qualità di esperto esterno, ai seminari di avvio del progetto.

Coordinamento editoriale della collana

I libri del Fondo sociale europeo:

Aurelia Tirelli e Piero Buccione.

Collaborazione di Paola Piras.

ringraziamenti

Desideriamo ringraziare i Dirigenti ed i Responsabili Provinciali dei Servizi per l'Impiego che hanno aderito al progetto, indicando e supportando i Centri per l'Impiego con i quali è stata realizzata la sperimentazione del modello organizzativo e dei percorsi operativi. In particolare ci rivolgiamo ai referenti delle Province di Chieti, L'Aquila, Pescara, Teramo, Matera, Potenza, Bari, Cosenza, Crotona, Reggio Calabria, Avellino, Benevento, Caserta, Salerno, Piacenza, Rimini, Riccione, Frosinone, Latina, Rieti, Roma, Viterbo, La Spezia, Ascoli Piceno, Pesaro-Urbino, Macerata, Campobasso, Isernia, Firenze, Grosseto, Massa Carrara, Pistoia, Siena, Perugia, Terni, Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia.

Rivolgiamo inoltre un affettuoso e sincero ringraziamento ai diretti protagonisti della sperimentazione: responsabili, coordinatori, operatori e collaboratori dei Centri, che, con dedizione, esperienza e competenza, hanno contribuito alla riuscita del progetto, riservando tempo e lavoro alla riflessione ed alla sperimentazione, nell'intento di organizzare servizi sempre più orientati alle domande dei propri interlocutori. In particolare ringraziamo per le Province dell'Area Obiettivo 3: i CPI di Roma Cinecittà, Dragoncello e Tivoli (Rm); Latina; Rieti e Poggio Mirteto (Ri); Viterbo, Tarquinia e Civitacastellana (Vt); Frosinone, Cassino, Pontecorvo, Anagni e Sora (Fr); Chieti, Ortona e Lanciano (Ch); Sulmona e Carsoli (Aq); Pescara e Scafa (Pe); Teramo; Como; La Spezia; Piacenza, Castel San Giovanni e Fiorenzuola D'Arda (Pc); Rimini e Riccione (Rn); Ascoli Piceno e Fermo (Ap); Macerata e Civitanova Marche (Mc); Pesaro, Fano e Urbino; Firenze-Quartiere 1, Scandicci (Fi); Grosseto; Massa Carrara; Pistoia e Monsummano (Pt); Siena e Poggibonsi (Si), Perugia; Terni e Orvieto (Tr); Padova; Belluno; Rovigo, Adria e Badia Polesine (Ro); Treviso; Mestre, Dolo e San Donà di Piave (Ve).

Per le Province dell'Area Obiettivo 1: i Centri per l'Impiego di Campobasso e Isernia, Policoro (Mt); Potenza e Lauria (Pt); Cosenza, Castrovillari, Corigliano e Rossano Calabro (Cs); Crotona; Reggio Calabria; Sant'Angelo dei Lombardi (Av); Benevento; Caserta; Vallo della Lucania (Sa); Bari, Monopoli e Rutigliano (Ba).

Ringraziamo anche i referenti dell'agenzia per il lavoro della Regione Campania ARLAV, delle Agenzie per il diritto allo studio ARDSU, ANDISU e ARESTUD, dell'Ente di formazione CNOS/Lazio per aver contribuito ad arricchire lo scambio professionale sul tema dei servizi per l'orientamento e lavoro.

Ed infine, scusandoci per eventuali dimenticanze, rivolgiamo un grazie particolare a tutti gli utenti dei Centri per l'Impiego che sono stati coinvolti nella sperimentazione dei servizi di orientamento, nella speranza che questa esperienza abbia contribuito alla possibilità di individuare loro prospettive di sviluppo professionale.

Il gruppo di lavoro

<i>Presentazione</i>	13
<i>Introduzione</i>	17
Parte prima	
Linee guida per la gestione dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei centri per l'impiego	21
Cap. 1 Il progetto "Modelli organizzativi ed operativi dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego"	23
1.1 I Servizi di orientamento nei Centri per l'Impiego: la ricerca	23
1.2 La sperimentazione	25
1.3 Le fasi del progetto	28
1.4 I prodotti della sperimentazione	30
Cap. 2 I Servizi di Orientamento nei CPI: dall'Accreditamento alla qualità dei Servizi	35
2.1 La domanda di orientamento e lo sviluppo delle politiche europee per l'occupazione	35
2.2 I servizi di orientamento nei CPI: alcune considerazioni sulla riforma	38
2.3 La Qualità dei Servizi per l'Orientamento nei CPI: l'integrazione dei servizi fra accreditamento ed orientamento al cliente	43
2.4 Verso la qualità dei servizi di orientamento nei CPI	45
Cap. 3 L'organizzazione dei servizi di orientamento nell'ambito dei Centri per l'Impiego: linee guida per un meta-modello	49
3.1 Premessa	49
3.2 Le ragioni dell'integrazione tra orientamento e servizi per l'impiego	50
3.3 Verso un 'meta-modello' di organizzazione dei servizi di orientamento nei CPI: considerazioni e proposte	55
3.4 Un percorso in 10 tappe. Linee-guida per la progettazione organizzativa dei servizi di orientamento nel CPI	58
3.5 Orientamento: le sfide del futuro	63
Cap. 4 Gli standard dei Servizi di Orientamento e Inserimento Lavorativo nei CPI	65
4.1 Introduzione	65
4.2 Natura e scopo degli Standard di servizio	69

4.3	Una proposta per gli standard dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro	72
Cap. 5	Requisiti Identificativi del Servizio	83
5.1	Introduzione	83
5.2	Descrizione analitica dei Requisiti identificativi dei Servizi	87
Cap. 6	Le Caratteristiche di Qualità dei Servizi	95
6.1	Caratteristiche del servizio di accoglienza	97
6.1.1	<i>Finalità del servizio</i>	97
6.1.2	<i>Principi metodologici</i>	98
6.1.3	<i>L'organizzazione del servizio di accoglienza</i>	99
6.1.4	<i>Il processo di lavoro</i>	100
6.1.5	<i>Sintesi, monitoraggio e valutazione del servizio di accoglienza</i>	101
6.2	Caratteristiche del servizio di informazione orientativa	103
6.2.1	<i>Finalità del servizio</i>	103
6.2.2	<i>Principi metodologici</i>	103
6.2.3	<i>Organizzazione del servizio di informazione orientativa</i>	104
6.2.4	<i>Il processo di lavoro</i>	105
6.2.5	<i>Sintesi, monitoraggio e valutazione del servizio di informazione orientativa</i>	105
6.3	Caratteristiche del servizio di consulenza orientativa	107
6.3.1	<i>Finalità del servizio</i>	107
6.3.2	<i>Principi metodologici</i>	107
6.3.3	<i>Organizzazione del servizio di consulenza orientativa</i>	108
6.3.4	<i>Il processo di lavoro</i>	109
6.3.5	<i>Sintesi, monitoraggio e valutazione di un intervento di consulenza orientativa</i>	110
6.4	Caratteristiche del servizio di bilancio di competenze	112
6.4.1	<i>Finalità del servizio</i>	112
6.4.2	<i>Principi metodologici</i>	112
6.4.3	<i>Organizzazione di un intervento di bilancio di competenze</i>	113
6.4.4	<i>Il processo di lavoro</i>	114
6.4.5	<i>Sintesi, monitoraggio e valutazione di un bilancio di competenze</i>	115
6.5	Caratteristiche del servizio di formazione orientativa	117
6.5.1	<i>Finalità del servizio</i>	117
6.5.2	<i>Principi metodologici della formazione orientativa</i>	118

6.5.3	<i>Organizzazione e personalizzazione dei percorsi di formazione</i>	118
6.5.4	<i>Il processo di lavoro</i>	119
6.5.5	<i>Sintesi, monitoraggio e valutazione di percorsi di formazione orientativa</i>	120
6.6	Caratteristiche del servizio di consulenza e tutoring all'inserimento lavorativo: interventi per il successo formativo	121
6.6.1	<i>Finalità del servizio</i>	121
6.6.2	<i>Principi metodologici della consulenza per il successo formativo</i>	121
6.6.3	<i>Organizzazione del servizio</i>	122
6.6.4	<i>Il processo di lavoro</i>	124
6.6.5	<i>Sintesi, monitoraggio e valutazione di percorsi di consulenza all'inserimento lavorativo</i>	125
 <i>Allegati:</i>		
	<i>Guida per la stesura dei piani sperimentazione locale</i>	129
	<i>Tabella riassuntiva dei Piani di Sperimentazione</i>	132
 Parte seconda		
	<i>Linee guida per la redazione della Carta dei Servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego</i>	137
	 <i>Presentazione del documento</i>	139
Sez. 1	La premessa per la Carta dei Servizi	143
	Esempio di compilazione	145
Sez. 2	Presentazione del Centro per l'Impiego	147
	Esempio di compilazione	148
Sez. 3	I Principi fondamentali	149
Sez. 4	I Servizi Realizzati	151
	Esempio di compilazione	152
4.1	Presentazione dei Servizi	153
4.1.a	<i>Accoglienza</i>	153
4.1.b	<i>Informazione orientativa</i>	155
4.1.c	<i>Formazione orientativa</i>	156
4.1.d	<i>Consulenza orientativa</i>	157

4.1.e Bilancio di competenze	158
4.1.f Counselling Orientativo	159
4.1.g Tutoring all'inserimento lavorativo	160
4.1.h Sostegno all'incontro domanda/offerta	163
4.1.i Assistenza informativa e consulenza alla job creation	164
Sez . 5 Le modalità per suggerire miglioramenti al servizio reso e per formulare un reclamo	165
Esempio di compilazione	166
Esempio di questionario di gradimento utente	168
Fac simile del modulo: Gestione segnalazioni del cliente	170
Sez . 6 Indicatori di monitoraggio e valutazione dei Servizi	171
Esempio di compilazione	171
<i>Bibliografia</i>	175

*Il segreto dell'esistenza umana
non sta soltanto nel vivere,
ma anche nel sapere
per che cosa si vive.*

FËDOR DOSTOEVSKIJ

presentazione

L'Area "Ricerche sui sistemi del lavoro" svolge da diversi anni un'azione di costante monitoraggio delle politiche attive del lavoro, in particolare quelle relative al funzionamento del sistema dei Servizi per il lavoro.

A partire dal 2000, l'allora nascente sistema decentrato dei servizi per l'impiego, si confrontava con la necessità di porre le fondamenta del nuovo sistema di servizi per l'occupazione, anche sulla base degli obiettivi previsti dal Masterplan nazionale, successivamente ripresi e specificati su base territoriale dai corrispondenti documenti regionali.

L'istituzione dei servizi di orientamento nei Centri per l'impiego si inserisce, dunque, nell'ambito di un processo di riforma della disciplina del collocamento, che ha preso le mosse da indirizzi, dibattiti e riflessioni di scala europea, integrate in maniera sistematica nella Strategia europea per l'occupazione e nel cosiddetto processo di Lisbona. Nel nostro paese, a partire dal D.Lgs. n. 469 del 1997 (che ha delineato il processo di trasferimento delle competenze in materia di Servizi all'impiego, alle Regioni e agli Enti locali), si è sviluppata una importante produzione normativa, che ha trovato momenti significativi nel D.Lgs. n.181 del 2000 (che ha ridefinito le procedure di accertamento dello stato di disoccupazione) e nel D.Lgs. 297 del 2002, che ha completato il quadro della trasformazione del collocamento da funzione pubblica a servizio per l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. Con la riforma Biagi ed il D.Lgs. 276 del 2003 veniva sistematizzato il sistema misto di servizi per il lavoro, con l'ingresso di nuovi intermediari e la regolamentazione dell'infrastruttura di Borsa.

A fronte delle sfide poste dalla globalizzazione e dalle trasformazioni del sistema sociale ed economico, la riforma nel suo complesso chiedeva al sistema dei servizi per l'occupazione di svolgere una funzione di integrazione sul mercato del lavoro, dotandosi di servizi e strumenti volti a promuovere l'incontro fra domanda ed offerta, e di rendere più trasparente e fluido il mercato del lavoro, facilitando, nei confronti dei propri *stakeholders*, la possibilità di esplorare i cambiamenti in atto.

Si richiedeva in particolare il passaggio da un approccio adempimentale e burocratico centralizzato, ad un orientamento progettuale condotto da una pluralità di attori (insieme ai Centri per l'impiego gli Enti locali, ma anche Scuole, Università, Agenzie per il lavoro private ed una serie di altri agenti che permettessero una più capillare presenza di servizi sul territorio e nei diversi ambiti di raccordo tra istruzione, formazione e lavoro). L'obiettivo principale - come negli altri paesi europei -, era quello di far fronte agli effetti sociali prodotti dalle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro. Tra questi ricordiamo la necessità di stimolare una maggiore attivazione degli individui non inseriti nel lavoro; l'urgenza di una razionalizzazione delle risorse dedicate alle politiche passive ed attive del lavoro; le problematiche connesse a fenomeni di ristrutturazione o crisi produttive e settoriali; le strozzature dovute a deficit ed asimmetrie fra competenze offerte dal sistema scolastico/formativo e domanda di competenze espressa dal mondo datoriale; l'accresciuta flessi-

bilità nel mondo del lavoro che di fatto rende più articolata e complessa la permanenza nel mercato del lavoro da parte delle persone e delle imprese.

Il contesto di forte trasformazione dei sistemi del lavoro, dell'istruzione, del *welfare* e del mondo produttivo in generale, richiede ai Servizi, in altri termini, di promuovere nuovi percorsi per favorire l'occupabilità e curare un efficiente accompagnamento al lavoro, sostenere l'adattabilità reciproca tra individui ed imprese, stimolare una maggiore partecipazione al lavoro per allargare significativamente la base produttiva del Paese; si tratta di approcci orientati a ridisegnare gli strumenti di intervento in materia di politica del lavoro, nella direzione di un passaggio da politiche passive di sostegno ed intervento in situazione di crisi, a politiche "attive" orientate allo sviluppo di committenze e competenze per trattare la variabilità ed i dinamismi del mercato del lavoro, ed individuarne risorse.

A partire da quegli anni, l'ISFOL ha approntato indagini ed interventi ad hoc volti a descrivere e proporre letture, chiavi interpretative e strumenti che accompagnassero l'evoluzione organizzativa e la costruzione delle modalità di azione e di intervento dei SPI che hanno via via scandito la fase di costruzione e perfezionamento dei sistemi regionali per l'impiego.

A circa sette anni dall'avvio della riforma, dai risultati ottenuti dai monitoraggi condotti dal 2000 al 2006, emerge con chiarezza che il sistema ha sostanzialmente raggiunto gli obiettivi fissati dal *Masterplan*: in gran parte del paese l'offerta di servizi si è largamente assestata sugli standard minimi di funzionamento concordati in Sede di Conferenza Unificata nel 2000. La realizzazione dei sistemi decentrati, e l'attivazione dei nuovi servizi, lungo percorsi assai differenziati è riuscita a conferire un profilo funzionale compiuto ai nuovi Servizi per l'Impiego.

In molte realtà, alle strutture meramente preposte ad adempimenti di stampo burocratico, sono subentrate strutture in grado di "farsi carico" delle domande delle persone in cerca di lavoro, realizzando un approccio attivo e preventivo alla disoccupazione ed alla ricerca di lavoro. Restano, comunque, insuperate differenze territoriali nella qualità dei servizi offerti, che caratterizzano ancor oggi la geografia del nostro sistema.

La parziale "sburocratizzazione" delle attività dei CPI a favore di linee di organizzazione ed intervento più orientate alla progettualità e basate sul rapporto diretto con gli utenti - cittadini ed imprese - sul territorio, ha comportato in molte realtà una progressiva ridefinizione dei contenuti delle relazioni con gli attori istituzionali e produttivi del territorio, aprendo nuovi spazi di azione per questi partner, coinvolti in progetti ed interventi specifici.

È stato possibile ricostruire il manifestarsi di logiche di lavoro e modelli di intervento sempre più orientati a programmare interventi volti a differenti tipologie di utenti o ad affrontare specifiche situazioni territoriali.

Tali orientamenti, iniziano così a delineare nuovi ambiti per lo sviluppo e la modernizzazione dei servizi per l'occupazione.

Le nuove politiche dovrebbero concretizzarsi sulla base di modelli di intervento che richiama-
mino non solo gli input provenienti dal contatto diretto con l'utenza nelle strutture terri-
toriali, ma che riguardino anche la capacità programmazione degli Enti locali, così come
quella di posizionamento strategico dei Servizi per l'Impiego; è necessario riflettere e ope-
rare per più efficaci sistemi di *governance* del sistema, strutturare in maniera più chiara il
ruolo dei Spi in quanto *registi* dei sistemi territoriali del lavoro, progettare l'operatività dei
Centri per l'Impiego nel contesto del mercato del lavoro locale, con riferimento tanto alle
specializzazioni produttive dei territori di riferimento ed ai progetti di sviluppo che su que-
ste insistono, quanto alla rete complessiva degli altri erogatori di servizi.

In questa fase infatti, assume una valenza essenziale la capacità di integrazione di compe-
tenze diverse (le sfere dei servizi al lavoro con quelle dei servizi di orientamento e forma-
zione, ad esempio) in ordine a medesime questioni, in rapporto alle domande del territo-
rio, e con essa quella di dotarsi di strutture amministrative, organizzative e funzionali in
grado di supportare la gestione del nuovo sistema allargato.

Su questo versante vengono a delinearsi nuove linee di intervento: lo sviluppo della quali-
tà dei servizi; lo sviluppo di strumenti ed interventi di *governance*.

Sul primo versante, lo sviluppo di approcci organizzativi e culturali di orientamento al-
l'utente sarà la chiave di volta per lo sviluppo di modelli di intervento ed organizzazione
capaci di rispondere al cambiamento assumendo come risorsa la variabilità delle domande
di servizio. La possibilità di promuovere la conoscenza, lo scambio e la verifica dei modelli
organizzativi e di intervento individuati, potrà costituire una fonte di apprendimento per il
miglioramento continuo dei servizi e una risorsa per far fronte ai ritmi delle transizioni so-
ciali, individuando linee di sviluppo ancorate alle risorse dei contesti locali.

Sul secondo versante, si pone lo sviluppo della capacità progettuale da parte degli Enti lo-
cali e delle strutture di servizio, nella direzione di una più efficace ed efficiente definizione
di obiettivi, priorità di intervento ed assetti organizzativi.

Su questo aspetto, l'esigenza di rinnovamento ha coinvolto i Centri per l'Impiego, le Pro-
vince e le Regioni nella questione che riguarda la necessità di identificare, progettare ed
erogare servizi definendo a livello nazionale i livelli essenziali delle prestazioni erogate e
con essi degli standard di servizio che consentano di implementarne la qualità.

Alla luce di tali considerazioni, il progetto di ricerca e sperimentazione realizzato dall'ISFOL
ha inteso proporre un contributo per l'elaborazione di un modello organizzativo ed ope-
rativo in linea con le logiche dei sistemi di qualità con riferimento al sistema per l'accredi-
tamento.

La ricerca, avviata nel 2004 e conclusa nel 2006, di seguito illustrata, mette in luce come
la qualità dei servizi erogati da un Centro per l'impiego dipenda in maniera significativa
dalla struttura dell'intero sistema dei Servizi per l'impiego. Un sistema che si compone di
diversi elementi: non solo l'organizzazione interna dei Centri, ma anche l'architettura re-

gionale e provinciale dei Servizi, il coinvolgimento degli utenti che ne sono destinatari, la partecipazione dei diversi attori operanti sul territorio.

Per questo motivo si è inteso supportare i Centri per l'impiego nel cammino verso la qualità sia riguardo alla riorganizzazione di processi e funzioni, sia favorendo la diffusione di un approccio culturale nuovo; un approccio che ricerca la qualità nella centralità dell'utente e nel coinvolgimento dell'organizzazione e dei suoi interlocutori sul territorio, all'interno di un ciclo che, partendo dalla domanda espressa o latente colta da chi opera sul territorio, si conclude con l'offerta di un servizio in grado di potenziare gli strumenti che l'utente ha per perseguire propri obiettivi di sviluppo, e soddisfare in maniera efficace i suoi fabbisogni.

introduzione

Il lavoro di seguito proposto, rappresenta il frutto di una sperimentazione di un modello organizzativo ed operativo per la gestione dei servizi di orientamento ed inserimento al lavoro, realizzata fra il 2004 ed il 2006 dal gruppo di lavoro ISFOL in collaborazione con operatori e responsabili di circa sessanta centri per l'Impiego distribuiti sul territorio nazionale.

La sperimentazione, nel progetto di ricerca-intervento "Modelli Organizzativi ed Operativi dei Servizi di orientamento nei Centri per l'Impiego", è stata condotta nell'ambito delle Azioni di Sistema finanziate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (con fondi FSE) volte all'implementazione della riforma dei Servizi per l'Occupazione.

Nel contesto del dibattito europeo sulle politiche per l'impiego, le Azioni di Sistema, erano mirate a sostenere le amministrazioni locali e le strutture territoriali (Centri per l'Impiego) nel processo di trasformazione organizzativa e culturale che la riforma ha avviato; nella realizzazione di nuovi modelli e nuovi strumenti per la gestione delle vecchie e nuove attività a cui i servizi sono chiamati (consulenza, orientamento, *matching* fra domanda e offerta, animazione territoriale); nella realizzazione di attività di monitoraggio censuario e campionario delle strutture dei Centri.

In rapporto a tali finalità, il progetto ISFOL, intendeva proporre un contributo a due ordini di questioni che si sono poste nei Centri per l'Impiego (CPI) in relazione alla riforma: la necessità di individuare e testare modelli innovativi di servizio, nuovi servizi di orientamento ed accompagnamento al lavoro, utili a far fronte alle problematiche emergenti del mondo del lavoro; la necessità di individuare nuove modalità e forme organizzative studiate sia per integrare i nuovi servizi con quelli già consolidati, sia per rendere più efficaci le prestazioni stesse, in un'ottica che tenesse conto delle peculiarità locali del mercato del lavoro, dei diversi attori delle politiche attive, degli strumenti messi a disposizione dalla riforma.

Il progetto, inoltre, intendeva rispondere al bisogno, sempre più avvertito dal personale dei Centri, di individuare strategie organizzative e di servizio sempre più competenti a conoscere, interpretare ed intervenire sulle domande del territorio, in un'ottica di qualità e miglioramento continuo del servizio.

Il Sistema dei Servizi per l'Occupazione, ha sempre più bisogno di organizzazioni che, in un quadro di decentramento, di maggiore autonomia, e a fronte di un mercato del lavoro ed un sistema sociale in continua trasformazione, siano in grado di adottare strategie e strumenti per il governo del cambiamento, rispondendo in modo puntuale o anticipando i bisogni dei cittadini ed utilizzando al meglio le risorse disponibili.

In questo senso, in questa fase di evoluzione del sistema dei servizi italiano, diviene un fattore cruciale, lo sviluppo di competenze, e la sperimentazione di strumenti di programmazione e gestione (dei servizi, delle azioni, delle risorse) che consentano al CPI di farsi carico di proprie strategie, ed ottimizzare le performance e la qualità dei servizi.

L'obiettivo del volume dunque, è quello di fornire ai Responsabili dei CPI ed agli operatori un supporto operativo per quelle attività che consistono nel definire le modalità e l'assetto organizzativo con il quale intendono rispondere alla domanda di servizio del territorio, in rapporto sia alla *mission* assegnata loro dagli orientamenti politici nazionali ed europei per l'occupazione, sia ai vincoli ed alle risorse locali di cui il CPI dispone.

Il volume è suddiviso in due parti principali:

- *Parte I: Linee guida per la gestione dei servizi di orientamento ed inserimento lavorativo nei centri per l'impiego;*
- *Parte II: Linee guida per la redazione della carta dei servizi di orientamento ed inserimento lavorativo nei centri per l'impiego.*

La prima parte del volume, intende fornire indicazioni operative di supporto alle attività di gestione che in particolare riguardano l'individuazione di standard di servizio, la costruzione di criteri ed indicatori di verifica, la definizione di un modello operativo utile a progettare, sistematizzare e rendere verificabili le attività di servizio per un loro miglioramento in ottica di qualità, in termini di efficacia, efficienza ed in rapporto alla capacità della struttura di leggere e soddisfare la domanda della propria utenza.

In questa direzione, partendo dalla individuazione e definizione di un modello operativo e di standard minimi per la gestione dei servizi di orientamento ed inserimento, si è cercato di individuare criteri per costruire indicatori di efficacia ed efficienza dei servizi, per giungere infine alla proposta dei 'requisiti identificativi' e delle 'caratteristiche di qualità' dei servizi.

La seconda parte del volume raccoglie alcuni riferimenti operativi volti alla redazione di una Carta dei Servizi. La Carta dei Servizi, viene proposta quale strumento di comunicazione fra CPI e l'Utente, volto a promuovere la partecipazione attiva dell'utenza alla costruzione del servizio. In questo senso essa rappresenta una prima offerta su obiettivi e risultati che il CPI intende garantire ai propri interlocutori, secondo il mandato istituzionale ad essi affidato e secondo i principi della Costituzione ai quali il servizio pubblico si ispira. La redazione di una Carta, oltre che un adempimento ad un mandato sociale, può essere occasione per il CPI, utile a rielaborare la propria *mission*, ma anche ripensare e verificare le proprie strategie in termini di efficacia ed efficienza.

In rapporto a tali tematiche, il volume è così articolato.

La **prima parte** è suddivisa in sei capitoli:

- nel *primo capitolo* viene descritto il progetto "Modelli organizzativi ed operativi dei servizi di orientamento nei Centri per l'Impiego (CPI)", e le prospettive di sviluppo dei

CPI, dalle quali hanno tratto le mosse la ricerca e la sperimentazione realizzate presso i Centri a livello locale. In particolare nel capitolo viene dettagliata la metodologia utilizzata per la sperimentazione, gli obiettivi perseguiti e le fasi di lavoro, nonché i principali prodotti del progetto;

- nel *secondo capitolo* si affronta la tematica del passaggio dall'accreditamento alla qualità dei servizi per l'impiego. Si pongono in luce gli attuali orientamenti comunitari in linea con le vigenti riforme legislative in materia di politiche attive del lavoro e soprattutto in funzione della qualità dei servizi, auspicata ed evidenziata come elemento cardine per indirizzare l'offerta verso un approccio *orientato al cliente*, tenendo in considerazione lo sviluppo organizzativo, la *governance* e la riqualificazione dei servizi sul territorio. Viene sottolineata la centralità della domanda per l'organizzazione del servizio e l'importanza della Carta dei Servizi;
- nel *terzo capitolo* viene presentato un meta - modello organizzativo funzionale alla gestione dei servizi di raccordo sia con il sistema cliente che con il sistema impresa. Il capitolo consente di definire in maniera gestionale la struttura organizzativa più consona al funzionamento interno ed esterno dei servizi, tenendo conto delle risorse e dei vincoli dei CPI;
- nel *quarto capitolo*, dopo una breve introduzione sul significato del concetto di standard si descrive, per ogni singolo servizio erogato, una proposta di standard di funzionamento con le caratteristiche ed i criteri propri della qualità, avendo posto precedentemente a confronto le linee guida dei *masterplan* regionali. Per ogni servizio analizzato vengono definiti obiettivi, attività e target di riferimento. Tale prodotto, è il frutto di una forte collaborazione con gli operatori, e nella sua messa a punto, si è privilegiato un approccio *bottom up*. La proposta degli standard dei servizi di orientamento ed inserimento lavorativo, che ha consentito l'avvio della sperimentazione presso i CPI, è stata oggetto della stessa sperimentazione ed ha inoltre consentito la definizione delle procedure idealtipiche;
- il *quinto capitolo* si sofferma a definire i Requisiti Identificativi dei Servizi, gli elementi cioè che contraddistinguono un servizio e permettono all'utente di individuare una configurazione riconoscibile, distinguibile e quindi verificabile di un specifico servizio orientativo;
- il *sesto capitolo* rappresenta uno sviluppo dei precedenti; dopo la definizione degli standard e dei Requisiti identificativi dei servizi, illustra una prima ipotesi di definizione delle Caratteristiche di Qualità dei Servizi di Orientamento ed Inserimento Lavorativo. Il capitolo propone alcuni elementi concettuali e metodologici che identificano condizioni di qualità nell'erogazione dei servizi, a partire dalle quali è possibile elaborare indicatori di efficacia ed efficienza del servizio stesso. Il capitolo prende in esame solo i servizi che sono stati oggetto di sperimentazione.

- A conclusione della prima parte vengono presentati gli strumenti che hanno consentito la elaborazione dei piani di sperimentazione con annessa la tabella dei servizi sperimentati in ogni CPI.

La **seconda parte**, è articolata in sei sezioni principali:

- nella *prima sezione* relativa alla “premessa” della Carta, si propone un approfondimento su come descrivere e proporre la funzione della Carta dei Servizi. La sezione contiene indicazioni riguardo la *mission* del CPI ed il suo posizionamento strategico rispetto a mercato, domanda sociale e portatori di interesse sul territorio;
- nella *seconda sezione* viene trattata la “presentazione” del Centro per l’Impiego ovvero si identificano gli elementi chiave della strategia di rapporto con il territorio e l’utenza di riferimento in termini logistici, organizzativi, gestionali ed operativi con cui il CPI intercetta e affronta la domanda di servizio ad esso rivolta;
- nella *terza sezione* vengono illustrati i principi fondamentali che contraddistinguono i servizi per l’impiego pubblici e li differenziano da altri che svolgono analoghe funzioni. In particolare si sofferma l’attenzione sugli articoli 3, 30, 33 e 34 della Costituzione italiana, che tutelano e sanciscono l’esigenza di rispetto dei principi di uguaglianza, imparzialità, tutela della dignità della persona, in opposizione e divieto di ogni forma di discriminazione basata sul sesso, sull’appartenenza etnica, sulle convinzioni religiose;
- nella *quarta sezione* vengono fornite indicazioni su come descrivere i servizi di orientamento ed inserimento lavorativo. Viene proposta a titolo esemplificativo e sulla base del D.M. 166/2001 “Disposizioni in materia di accreditamento”, la descrizione dei servizi di orientamento ed inserimento lavorativo caratterizzanti il CPI;
- la *quinta sezione* è dedicata ad approfondire alcuni strumenti con cui il Centro per l’Impiego può rilevare la soddisfazione e verificare il servizio reso al cliente, ovvero le modalità per suggerire miglioramenti al servizio reso e per formulare un reclamo, nonché le modalità per esprimere il gradimento del servizio fruito;
- infine la *sesta sezione* fornisce i criteri per la misurazione e la verifica dell’efficacia e dell’efficienza dei servizi realizzati e prospetta, in forma di tabella, esempi di Indicatori di monitoraggio e valutazione dei Servizi.

Si propone infine, per approfondimenti, una bibliografia di riferimento sulle tematiche qualità dei servizi, orientamento e politiche per il lavoro.

parte prima

***Linee guida per la gestione
dei servizi di orientamento
e inserimento lavorativo
nei centri per l'impiego***

capitolo 1

Il progetto “Modelli organizzativi ed operativi dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l’Impiego”

1.1 I SERVIZI DI ORIENTAMENTO NEI CENTRI PER L’IMPIEGO: LA RICERCA

L’indagine “*Rilevazione dei modelli organizzativi e gestionali dei CPI*” condotta dall’ISFOL¹ nell’ambito delle “Azioni di sistema per le politiche di inserimento al lavoro” e finalizzata a rilevare l’assetto organizzativo dei servizi di orientamento all’interno dei Centri per l’Impiego², a seguito della loro introduzione nel corso della riforma dei servizi per il collocamento, aveva posto in risalto, nel 2004, una significativa esigenza di strutturare in maniera organica e funzionale la gestione dei servizi di orientamento all’interno dei Centri per l’Impiego.

La ricerca, condotta su 484 dei 503 Centri per l’Impiego (CPI) presenti sul territorio nazionale, indicava che una percentuale molto elevata dei CPI aveva attivato e realizzato nel proprio ambito almeno un servizio di orientamento.

Molti dei CPI partecipanti all’indagine, avevano scelto di sperimentarsi in una gestione diretta dei nuovi servizi, implicandosi in un complesso processo di ridefinizione delle proprie funzioni e dei propri compiti non solo nel momento dell’erogazione dei servizi, ma anche rispetto alla possibilità di individuare una strategia organizzativa più complessiva del CPI che potesse ridefinirne una identità organizzativa in rapporto al proprio territorio ed agli interlocutori di riferimento.

Il fronteggiamento della novità, dunque, era stato gestito generalmente in forma diretta, con il ricorso sovente a consulenze esterne, nel contesto di situazioni di criticità e difficoltà che rispecchiavano i dinamismi del cambiamento.

Operatori e responsabili dei CPI, si trovavano infatti di fronte alla necessità di ridefinire la propria identità in rapporto ad una tradizione storica, organizzativa ed operativa imperniata sul “collocamento”, e costruire nuovi punti di riferimento attraverso l’organizzazione di una offerta di servizi rispondente a nuovi bisogni e nuove esperienze della realtà quotidiana nel mondo del lavoro.

1. ISFOL (2005)^b, a cura di Ghergo F., Pavoncello D..

2. Con riferimento agli Accordi della Conferenza Unificata Stato-Regioni del 16/12/99 e del 4/10/2000 ed al D.M. n. 166 del 25/5/2001 relativo all’accreditamento delle sedi formative e orientative.

I modelli organizzativi e la molteplicità di prassi, puntualmente rilevate nel corso della ricerca, esprimevano tale fase di particolare dinamicità e cambiamento.

Dal punto di vista del modello organizzativo ed operativo adottato, l'indagine tendeva a confermare l'ipotesi che vedeva la programmazione delle azioni di orientamento regolata più da disposizioni istituzionali predeterminate che non da ipotesi costruite sul proprio territorio nell'ambito di una progettazione mirata ad un processo di miglioramento continuo e quindi alla qualità del servizio erogato.

Laddove gestiti direttamente dai CPI, i servizi di orientamento erano stati attivati prevalentemente come servizi tecnico-specialistici secondo un *modello ad hoc* nel quale il coordinamento fra aree di attività era fondato sull'adattamento reciproco fra le strutture (unità prative preposte all'erogazione dei servizi), piuttosto che da una loro integrazione in funzione di una strategia complessiva capace di integrare i nuovi servizi con le attività amministrative ordinarie del CPI.

Fra le funzioni organizzative dedicate, risultava preminente il ruolo delle funzioni di *coordinamento* di unità operative e strutture interne piuttosto che nei confronti di strutture esterne³.

L'organizzazione del lavoro si presentava prevalentemente in sottogruppi "tecnici" e nuclei operativi coordinati da uno staff di supporto, con interazioni diverse secondo il contenuto delle attività, il significato ad esse attribuito, la consapevolezza delle logiche degli utilizzatori del servizio.

Dal punto di vista delle attività, l'indagine evidenziava come i servizi maggiormente presidiati dai CPI fossero in prevalenza quelli a "bassa specificità orientativa" quali l'accoglienza e l'informazione orientativa.

I Servizi ad "alta specificità" orientativa, laddove attivati, restavano di pertinenza tecnica di apposite aree o esperti esterni, poco integrate in termini di obiettivi e procedure operative, con i servizi "tradizionali" dell'incontro domanda-offerta.

Un altro elemento che emergeva era la presenza di una molteplicità di prassi e dispositivi metodologici utilizzati per l'erogazione dei servizi. Tale situazione costituiva nello stesso tempo una opportunità ed un limite per lo sviluppo dei servizi stessi.

Opportunità, per la ricchezza delle esperienze ed il consolidamento di soluzioni innovative costruite ad hoc a partire da esigenze di contesto e bisogni specifici; vincolo, nel momento in cui la varietà delle pratiche comporta una confusione di linguaggi ed introduce incertezze limitando la possibilità di individuare riferimenti sistematici per il miglioramento dei servizi in un'ottica di continuità e qualità.

In tale scenario si è posto il progetto "Modelli organizzativi ed operativi dei servizi di orientamento nei CPI" promosso dall'ISFOL, con la funzione prioritaria di affiancare gli operatori ed i

3. Dalla ricerca emergeva che il grado di rilevanza della collaborazione fra CPI verso i diversi soggetti presenti nel territorio - formazione professionale, sistemi economici, professionali e sociali, associazionismo, centri e servizi di orientamento - presentava valori non particolarmente elevati. Inoltre le forme di collaborazione più elevate riguardavano principalmente lo scambio di informazioni e dati su programmi di attività (83%), la definizione di programmi di azione comune (53%); l'uso di fonti informative comuni (52%). E nonostante la collaborazione fosse piuttosto estesa, ad esempio con il settore della formazione, solo il 26% dei casi si presentava con l'adozione di forme sistematiche di coordinamento.

responsabili dei CPI nella progettazione e nella sperimentazione di una offerta di servizi di orientamento ed inserimento lavorativo erogabile secondo determinati standard, e rispondente ai bisogni ed alla domanda del territorio.

1.2 LA SPERIMENTAZIONE

È in relazione a tale Progetto⁴ che nel corso del biennio 2005-2006 è stata attivata con i CPI una attività di sperimentazione mirata ad avviare una sistematizzazione organica delle pratiche orientative secondo modelli, standard, procedure e strumenti definiti, al fine di attuare quelle nuove funzioni che il legislatore ha attribuito ai CPI nell'ambito delle politiche per l'impiego.

Il progetto, alla luce del rinnovato interesse europeo per lo sviluppo dei Servizi per l'impiego come fattore strategico per la promozione dell'occupazione e lo sviluppo della qualità del lavoro⁵, era finalizzato a supportare i CPI nella messa a punto delle pratiche orientative e degli strumenti utilizzati per realizzare le nuove funzioni loro assegnate.

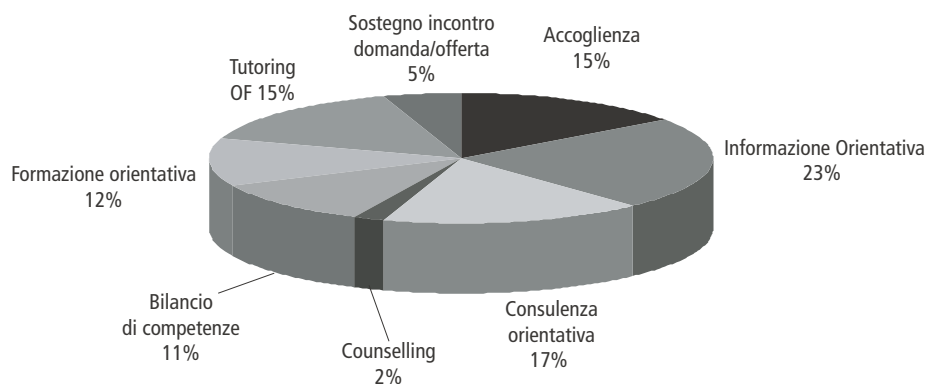
Richiamandosi ai principi di gestione della qualità dei servizi di orientamento e formazione, individuati nell'ambito del DM 166/2001⁶, l'iniziativa ha avuto l'obiettivo di condividere con le strutture territoriali una proposta di modello di organizzazione e gestione dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo capace di 'ridefinire' sia le modalità di offerta dei servizi, sia la stessa organizzazione dei CPI, a partire dallo sviluppo di modalità cooperative di relazione e scambio tra più ambito organizzativi degli stessi.

La sperimentazione del modello - il cui disegno progettuale è descritto nel paragrafo successivo - è stata condotta attraverso l'attivazione di gruppi di lavoro composti da operatori e referenti dei Centri per l'Impiego individuati dai SPI su tutto il territorio nazionale⁷.

A livello locale, le iniziative di sperimentazione, hanno consentito di attivare dei servizi di orientamento e di inserimento personalizzati secondo specifiche tipologie di target prefigurando modelli di intervento ed approcci differenziati in relazione ai bisogni e all'analisi della domanda sociale (cfr. fig.1 e fig. 2).

4. Progetto di ricerca-azione "Sperimentazione di un modello organizzativo e operativo dei servizi di orientamento nei CPI".
5. Giovine M. (2005).
6. Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale: "Disposizioni in materia di accreditamento delle sedi formative ed orientative", D.M. del 25 maggio 2001, n.166.
7. Al progetto hanno aderito complessivamente 39 province di cui 12 dell'OB. 1:Potenza, Campobasso, Crotone, Reggio Calabria, Isernia, Cosenza, Bari, Avellino, Benevento, Salerno, Matera, Caserta e 27 dell'Ob. 3: Chieti, Pescara, L'Aquila, Teramo, Piacenza, Rimini, Roma, Frosinone, Latina, Rieti, Viterbo, La Spezia, Como, Ascoli Piceno, Pesaro Urbino, Firenze, Grosseto, Massa Carrara, Pistoia, Siena, Perugia, Terni, Venezia, Belluno, Padova, Rovigo, Treviso. Ogni Provincia ha selezionato i propri CPI presenti sul territorio per la sperimentazione.

Figura 1: Tipologia dei Servizi Sperimentati nei CPI



Circa il 38% dei servizi sperimentati dai CPI (*cf.* fig.1) riguardano i servizi di accoglienza e di informazione orientativa. La scelta di selezionare tali servizi è stata dettata maggiormente dalla necessità di sviluppare il servizio nel modo più consono in rapporto alle professionalità degli operatori presenti presso le strutture territoriali. Adattando tecniche e metodologie alle prassi già sperimentate, gli operatori hanno avuto l'opportunità di inserirle in un sistema organizzato e proceduralizzato. Scopo del progetto era difatti quello di acquisire una metodologia che rispondesse ai criteri di qualità e consentisse agli operatori di monitorare costantemente il processo.

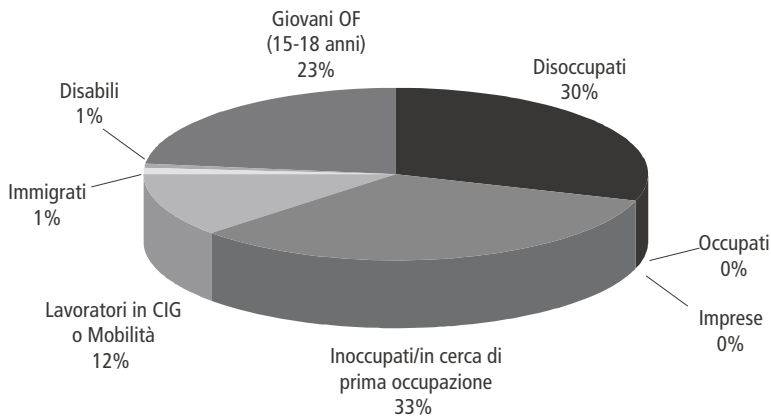
Diversamente, laddove il servizio era presidiato da figure specialistiche "dedicate" (*es. orientatore, tutor*), sono state sperimentate prassi e metodologie anche in altri servizi, in particolare nella consulenza orientativa, nel bilancio di competenze, negli interventi di *tutoring* rivolti a giovani per favorire il successo formativo.

Destinatari degli interventi di sperimentazione sono stati prevalentemente gli inoccupati/in cerca di prima occupazione ed i disoccupati rispettivamente pari al 33% ed al 30%, utenza che presenta un'assidua frequenza nei CPI (*cf.* fig.2).

Minore in termini percentuali e pari al 23% i giovani in diritto-dovere ma che tuttavia ha consentito di implementare un modello di intervento che è risultato efficace nei diversi contesti territoriali⁸.

8. Marchiori L., Pavoncello D. (2006).

Figura 2: Destinatari dei Servizi in Sperimentazione



N.b.: Fra gli inoccupati e i disoccupati sono incluse donne, giovani 18-35 anni e adulti over 45

Nell'arco del 2005-2006, inoltre, parallelamente alle sperimentazioni locali, sono stati organizzati dei seminari di formazione promossi a livello nazionale, mirati ad approfondire aspetti metodologici della gestione dei servizi di orientamento nell'ambito dei CPI.

Tali momenti seminariali hanno consentito, in particolare, di evidenziare la funzionalità di un modello dei servizi di orientamento basato su una organizzazione flessibile e agile fondata sullo scambio di esperienze ed informazioni fra funzioni organizzative, sul lavoro di gruppo, attenta al territorio ed alla possibilità di attivare reti e collaborazioni e scambi con gli attori locali, anche attraverso un sistema di verifica dei propri servizi.

1.3 LE FASI DEL PROGETTO

La sperimentazione si è sviluppata sulla base di un disegno progettuale articolato secondo fasi, ciascuna con specifici obiettivi ed attività rappresentati nella tabella seguente.

FASE	ATTIVITÀ
<p>FASE PROPEDEUTICA</p> <p>ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO E DELLA SPERIMENTAZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi del Report e del data base della Ricerca. • Verifica con i referenti provinciali dell'interesse alla partecipazione alla sperimentazione. • Raccolta delle lettere di adesione al progetto da parte delle Province. • Contatto e convocazione dei Referenti Provinciali. • Sviluppo delle attività da parte degli organismi di Progetto (Comitato tecnico-scientifico - CTS, Gruppo di Coordinamento Interregionale - GCI, Gruppo Tecnico-Organizzativo - GTO). • Azioni informative a carattere seminariale rivolte ai responsabili dei SPI coinvolti nel progetto.
<p>FASE I</p> <p>DEFINIZIONE DEI CRITERI E DEI REQUISITI (IPOTESI) DELL'IDEALTIPO DI MODELLO ORGANIZZATIVO ED OPERATIVO DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO NEI CENTRI PER L'IMPIEGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi del Modello Isfol relativo alle Sedi orientative. • Individuazione dei criteri e dei requisiti del Modello. • Individuazione delle caratteristiche del Modello da sviluppare in funzione del modello organizzativo preesistente, della tipologia di utenza e delle specificità professionali delle risorse umane. • Sviluppo delle fasi di elaborazione dell'ipotesi di Modello organizzativo ed operativo. • Sviluppo delle fasi relative alla individuazione dei processi e delle aree operative nelle quali definire le procedure organizzative e gestionali. • Individuazione e definizione dei criteri realizzativi degli strumenti di supporto alle procedure. • Confronto con gli operatori dei Centri per l'Impiego sulla definizione del Modello. • Realizzazione di Interventi formativi a carattere seminariale rivolti agli operatori dei Centri per l'Impiego sull'idealtipo di Modello da realizzare.
<p>FASE II</p> <p>DEFINIZIONE DELL'IDEALTIPO DI MODELLO ORGANIZZATIVO DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO NEI CPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione dell'idealtipo di Modello organizzativo: modello di struttura, funzioni e processi, aree operative ed interconnessioni. • Definizione delle tipologie e delle caratteristiche dei servizi orientativi dei Centri per l'Impiego in funzione della tipologia di utenza. • Sviluppo di procedure idealtipiche documentate relative ai processi ed alle aree operative individuate. • Progettazione e produzione di strumenti di supporto alle procedure. • Realizzazione di un'organica azione di confronto con gli operatori dei Centri per l'Impiego coinvolti nel Progetto. • Sviluppo di azioni di formazione rivolte agli operatori dei Centri per l'Impiego.
<p>FASE III</p> <p>DEFINIZIONE DEL PIANO DI SPERIMENTAZIONE LOCALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi ed approfondimento dei bisogni e delle caratteristiche delle strutture e degli operatori, funzionale alla sperimentazione da attuare. • Definizione delle condizioni di applicabilità del Piano di sperimentazione al contesto organizzativo e territoriale locale. • Individuazione degli ambiti della sperimentazione locale rispetto a: modello organizzativo-operativo, processi, servizi, procedure, tipologie di utenza. • Stesura del piano locale di fattibilità di sperimentazione secondo modalità predefinite. • Azioni di tutoring del Gruppo di Coordinamento Interregionale alle strutture locali nella stesura del Piano Locale di Sperimentazione (PLS). • Sviluppo di attività formative a carattere seminariale rivolta agli operatori dei CPI. • Sviluppo delle attività di supporto alla Fase da parte degli altri organismi di Progetto.

FASE	ATTIVITÀ
<p>FASE IV</p> <p>ASSISTENZA TECNICA ON LINE ALLA SPERIMENTAZIONE LOCALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione dei Piani locali di sperimentazione. • Analisi dei Piani. • Individuazione degli scostamenti rispetto al Piano di massima. • Definizione della progettazione di dettaglio. • Assistenza <i>on line</i> alla sperimentazione definita nei Piani di sperimentazione locali dai CPI.
<p>FASE V</p> <p>FORMAZIONE SEMINARIALE NAZIONALE OPERATORI CPI E SEMINARI INTERPROVINCIALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sperimentazione del modello organizzativo e operativo di gestione dei servizi di orientamento ed inserimento lavorativo presso CPI. • Formazione a carattere seminariale degli operatori dei CPI sul tema "Monitoraggio, verifica e promozione dei servizi di orientamento nei CPI". • Costituzione di gruppi interprovinciali per aree tematiche relative alla gestione dei servizi di orientamento ("Accoglienza/Informazione orientativa", "Consulenza e Formazione orientativa", "Bilancio di Competenze", "Tutoring all'inserimento lavorativo"). • Tavoli di lavoro/Seminari interprovinciali sul tema "Gestione dei servizi di orientamento ed inserimento lavorativo nei CPI - procedure gestionali" (aprile-giugno 2006). • Riunioni tecniche "Strumenti operativi per la gestione dei servizi di orientamento nei CPI".
<p>FASE VI</p> <p>SISTEMATIZZAZIONE DEI RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE E RIDEFINIZIONE DEL MODELLO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta dei documenti e dei dati della sperimentazione. • Definizione delle ipotesi di sistematizzazione dei dati e dei risultati. • Elaborazione ed Interpretazione dei dati. • Revisione/ridefinizione delle procedure e degli strumenti applicati.
<p>FASE VII</p> <p>DIFFUSIONE E PUBBLICIZZAZIONE DEI RISULTATI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisione finale dei documenti prodotti. • Predisposizione dei documenti prodotti per la stampa. • Organizzazione del convegno finale e pubblicizzazione del Modello. • Organizzazione di seminari regionali per la diffusione dei prodotti.

1.4 I PRODOTTI DELLA SPERIMENTAZIONE

Il risultato più significativo a cui si è pervenuti con il contributo di tutti i partecipanti alla sperimentazione è stato sicuramente la definizione di un *modello operativo idealtipico* per la gestione dei CPI, e di un *quadro condiviso di standard di servizi* di orientamento erogati o erogabili dai CPI, sia in forma diretta che in forma compartecipata con altri organismi.

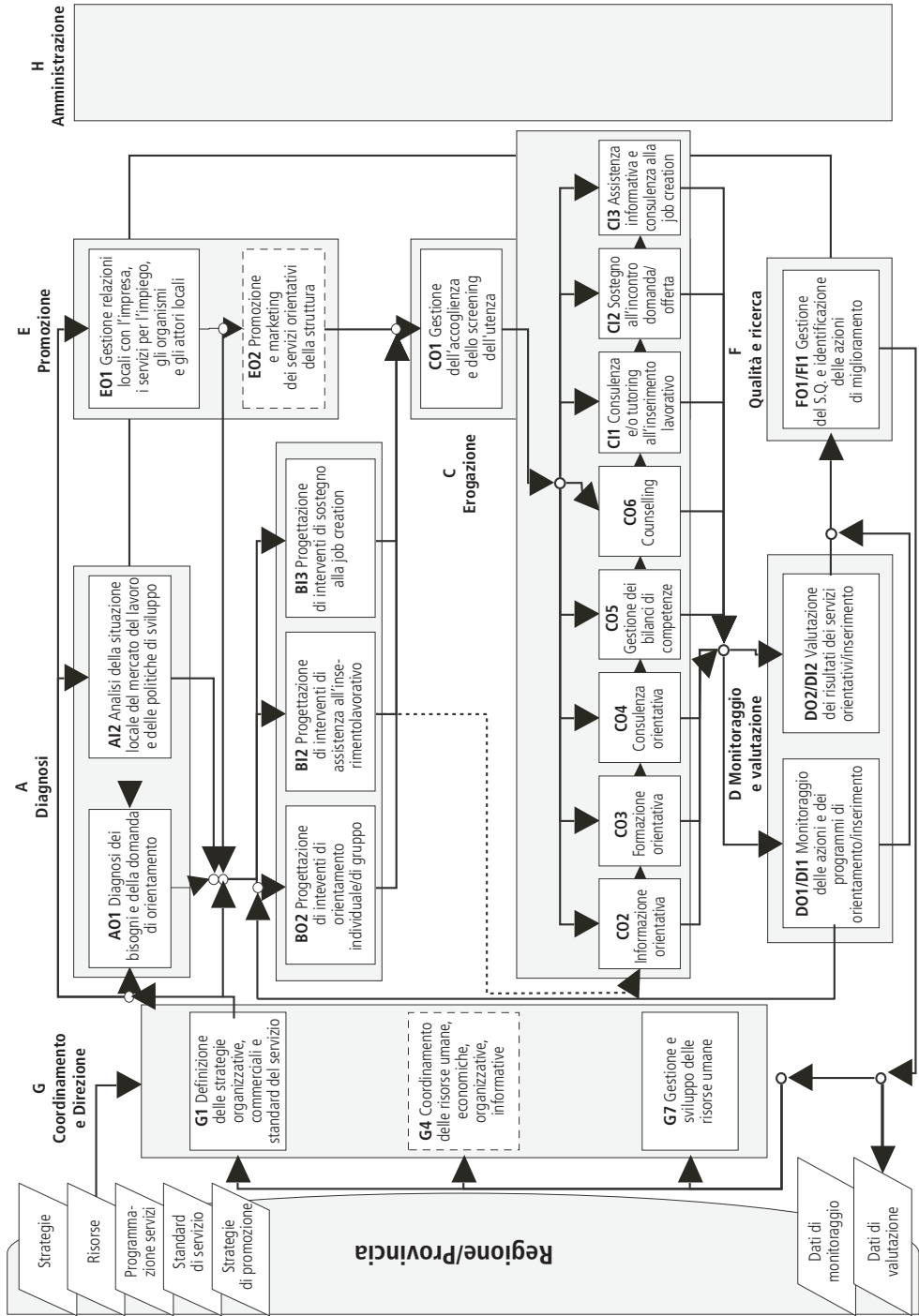
L'analisi del modello operativo attuato dai Centri per l'Impiego nella realizzazione dei servizi orientativi, nell'ambito dell'indagine è stata attuata attraverso l'esame dei processi di supporto alla erogazione degli stessi. Tali processi sono stati individuati nel D.M. 166/2001 e costituiscono le funzioni operative di gestione di una sede orientativa; essi in pratica "in un'ottica di qualità (ricerca e qualità), precedono (diagnosi, progettazione, promozione), accompagnano (monitoraggio) e seguono (valutazione) la realizzazione (erogazione) dei servizi stessi"⁹.

Il grafico che segue presenta in modo schematico due elementi essenziali del modello assunto dalla sperimentazione:

1. l'interrelazione fra i processi che si sviluppano nell'ambito del sistema organizzativo dei CPI;
2. il processo di erogazione sulla base della diversa tipologia dei servizi di orientamento e del lavoro offerti e ridefiniti sulla base dell'azione e dei risultati della sperimentazione.

9. Cfr. gli Allegati al D.M. 166/2001.

Figura 3: Modello operativo dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego - Processi e Aree Operative



Oltre alla condivisione del modello organizzativo, la sperimentazione ha consentito di costruire, a partire da un confronto *bottom up*, standard di servizio e procedure operative a supporto della gestione dei servizi.

Non si è trattato di delineare standard e procedure predefinite, con il rischio di 'ingessare' le attività e irrigidire l'innovazione e il miglioramento, ma piuttosto di tracciare un quadro di riferimento comune per l'azione.

Si è trattato di proposte che fungono da guida per l'operatore e da criterio guida per l'organizzazione dei servizi, sia in funzione della attivazione di scambi fra CPI e propri interlocutori sul territorio - per diffondere la conoscenza e promuovere una nuova cultura di servizio dei CPI¹⁰-, sia in funzione della riprogettazione e del monitoraggio delle attività, nell'ottica della certificazione di qualità del servizio e/o della predisposizione della Carta dei Servizi.

A conclusione della sperimentazione, con il confronto fattivo degli operatori, è stata quindi messa a punto, unitamente agli altri prodotti, una *Raccolta di procedure operativo- gestionali* dei servizi per l'orientamento e l'inserimento lavorativo. Essa risulta tarata sulle pratiche lavorative in uso presso i CPI e particolarmente utile in fase di progettazione e gestione dei servizi, ad individuare risorse e aree di miglioramento dei servizi esistenti nell'ottica della realizzazione e della certificazione di un sistema di qualità.

Dal confronto fra le pratiche metodologiche e gli standard per l'erogazione dei servizi - in particolare per quelli di orientamento - è emersa una notevole differenziazione fra le prassi in uso.

In rapporto a ciò, per poter operare effettivamente in un'ottica sistemica, è si è posta la necessità di individuare dei criteri di riferimento comuni per creare scambio e comunicazione sulla natura, il "valore" e l'efficacia dei servizi proposti.

In questo senso, a partire dall'individuazione di standard minimi¹¹ di riferimento e per poter descrivere i servizi assicurandone una qualità di base, è emersa l'esigenza di individuare *criteri e caratteristiche distintive della qualità dei servizi*¹², che potessero essere un punto di riferimento per una riflessione sul miglioramento delle prassi, considerata la variabilità delle storie, dei contesti territoriali ed organizzativi di riferimento di ciascun CPI.

A tale scopo, a seguito della definizione degli standard, sono state individuate, selezionate e raccolte - così come verrà approfondito nel capitolo 6 -, alcune dimensioni dell'erogazione dei servizi di orientamento¹³ utili a definire criteri guida per l'erogazione dei servizi secondo logiche di qualità.

10. Dato non scontato, considerato che il cambiamento culturale non avviene solo all'interno del servizio, ma è un evento che si costruisce socialmente ed impatta con le "culture del lavoro e dell'impiego" diffuse sul territorio.

11. Cfr. Bresciani P.G., *Gli standard dei servizi nell'orientamento. Principi di riferimento per un approccio sostenibile* - Intervento al Convegno di Bologna del 19 e 20 giugno 2003 - Pubblicato in "Professionalità" n.78/2003.

12. In particolare quelli oggetto di sperimentazione, ovvero Accoglienza, Informazione orientativa, Formazione e Consulenza orientativa, Interventi per il successo formativo e per l'inserimento lavorativo di giovani di età compresa fra i 16 ed i 18 anni.

13. Cfr. in questo stesso volume, le "Caratteristiche di Qualità dei Servizi di orientamento ed inserimento lavorativo".

Il confronto sulle caratteristiche di qualità dei servizi, insieme agli standard, è stato infine il punto di partenza per una riflessione sulla definizione, la progettazione e l'organizzazione dei servizi in un'ottica orientata al cliente.

È in vista di tale prospettiva infatti che, a seguito della sperimentazione, sono state redatte delle linee guida per la stesura della "Carta dei Servizi".

Figura 4: Le linee di sviluppo del progetto



capitolo 2

I Servizi di Orientamento nei CPI: dall'Accreditamento alla qualità dei Servizi

Una serie di provvedimenti legislativi, succedutisi a partire dalla fine degli anni '90, hanno profondamente modificato l'assetto istituzionale ed organizzativo dell'intervento pubblico in materia di mercato del lavoro.

L'istituzione dei Servizi di orientamento nell'ambito dei Centri per l'impiego, si inserisce infatti nell'ambito di un processo di riforma della disciplina del collocamento pubblico, che ha preso le mosse da indirizzi politici, dibattiti e riflessioni di scala Europea a proposito di politiche per lo sviluppo dell'occupazione e dell'integrazione sociale ed è culminata con i D.Lgs. n. 469 del 1997 e n. 181 del 2000.

Nel capitolo che segue si tenterà di ripercorrere alcune delle principali tappe legislative e le questioni che stanno attraversando il dibattito europeo sullo sviluppo dei Servizi per l'Impiego, come chiave strategica per le nuove politiche del lavoro.

2.1 LA DOMANDA DI ORIENTAMENTO E LO SVILUPPO DELLE POLITICHE EUROPEE PER L'OCCUPAZIONE

Il mercato del lavoro è oggi in una fase di forte cambiamento: si pensi alla crisi della "cultura del posto fisso", alla disoccupazione o alla "precarietà" dell'occupazione, al crearsi di modi di lavoro nuovi ed inesplorati, alle difficoltà di indirizzare crisi aziendali verso vie di sbocco e di ridefinizione.

Negli anni '90, l'ingresso nell'Unione Europea, il cambiamento dei sistemi di comunicazione e la globalizzazione dei mercati, l'introduzione di innovazione tecnologica hanno introdotto notevoli mutamenti del contesto di regolamentazione dei rapporti di mercato rendendo talvolta obsoleti sia *modi di concepire il lavoro*, sia *modi di intervenire sullo stesso*¹⁴, sia gli stessi rapporti di convivenza sia sociale, sia di mercato.

14. I forti livelli di disoccupazione raggiunti durante gli anni '90, hanno attivato una riflessione ed un dibattito su scala europea sul fallimento dei sistemi monopolistici di gestione delle politiche per l'occupazione. Nell'immediato dopoguerra, a fronte di un mercato del lavoro e di un sistema sociale scosso da profonde disuguaglianze il monopolio pubblico sembrava un sistema di gestione utile a tutelare le attività di mediazione fra domanda ed

Si pensi ad esempio alle questioni come il lavoro sommerso, il confronto con il mercato globale, la crisi che attraversa il sistema delle imprese ed i sistemi finanziari e l'impatto di questi, ad esempio sui rapporti fra cittadini e istituzioni pubbliche o private. Tali dimensioni attraversano i rapporti fra domanda ed offerta di lavoro ponendo nuovi interrogativi circa la natura, i costi e le conseguenze delle strategie adottate nella gestione delle risorse umane, economiche, naturali scarse e sempre meno rinnovabili.

Dal punto di vista dei modi di concepire il lavoro, la già evocata "fine del posto fisso", l'introduzione di nuove forme di impiego a tempo parziale, ha posto lavoratori ed imprese di fronte a modalità ricorrenti di "uscita" ed "entrata" nel mercato del lavoro, il che comporta ad esempio la sostanziale fine del lavoro senza progetto, ovvero del lavoro condotto senza una esplorazione intenzionata e guidata da ipotesi e scelte che connettano le potenzialità della persona e/o dell'organizzazione alle opportunità presenti nel mercato del lavoro.

Mobilità e flessibilità sono nuove condizioni intorno alle quali si organizzano nuove modalità di rapporto fra domanda ed offerta; nuove condizioni all'interno delle quali, ad esempio, non sono più dati rapporti scontati fra livelli di istruzione/formazione (qualifiche professionali o titoli di studio) conseguiti dalle persone, ed occupazione e professione svolta nel corso del ciclo di vita.

Fino a qualche tempo fa esisteva una netta separazione fra formazione e lavoro, e fra tempi di lavoro e tempi di vita. L'apprendimento di competenze e saperi era riferito prevalentemente a contesti di tipo scolastico, assumendo che si apprende solo in determinati momenti della vita ed in luoghi specificamente deputati all'educazione.

Il luogo di lavoro, che rimaneva più o meno costante nell'arco del ciclo di vita, era il luogo in cui sviluppare, attraverso l'inserimento in gruppi di lavoro, specifiche competenze tecnico specialistiche intorno alle quali si organizzavano i sistemi produttivi e professionali.

Gli stessi sistemi a loro volta erano organizzati in monopoli e specializzazioni che si rivolgevano a fasce di utenza poco differenziate in termini di bisogno e di domanda in un contesto di mercato sufficientemente costante almeno dal punto di vista della concorrenza.

Nel sistema sociale e produttivo attuale, il cambiamento - di interlocutori, di contesti lavorativi e geografici, di normative e linguaggi di riferimento - non è più una esperienza una tantum della vita professionale delle persone, ma è una variabile costituente del rapporto con il mercato del lavoro.

Se da un lato, in rapporto al cambiamento, aumentano le occasioni in cui un soggetto sociale (individuo o organizzazione) è chiamato a prendere decisioni ed esercitare le proprie capa-

offerta di lavoro in modo da arginare l'intervento di gruppi di interessi privati. Tuttavia, negli anni, con il mutamento del sistema sociale e la riduzione delle disuguaglianze sociali, il sistema fondato su una concezione assistenzialistica e centralizzata dell'intervento pubblico, aveva evidenziato la propria inefficacia producendo spreco di risorse e frammentazione degli interventi in materia di occupazione (ad esempio separando formazione ed orientamento dal collocamento e dall'avviamento al lavoro); cfr. anche Carinci F. (1999). Per una ricostruzione storica dell'evoluzione delle politiche del lavoro si veda anche Casabona (2003).

cità di scelta, dall'altro, l'occasione di scelta può tradursi in un momento di transizione psico-sociale¹⁵.

L'obsolescenza dei modelli di lettura della realtà, in altri termini, può far avvertire uno scarto fra la propria capacità di azione e lo scopo verso il quale l'azione stessa è orientata, sviluppando una domanda di servizio volta ad incrementare la propria competenza ad individuare criteri di orientamento, organizzazione ed azione in rapporto ad un contesto caratterizzato da incertezza e novità¹⁶.

In relazione a ciò, a fronte dell'aumento della variabilità del contesto, nell'ambito delle politiche per l'occupazione, si è verificata negli ultimi anni una evoluzione della domanda dei servizi volta a facilitare l'integrazione di nuove risorse sul mercato del lavoro e a costruire nuovi sistemi di convivenza e coesione sociale¹⁷.

Si pensi, nell'ambito dei servizi per il "l'impiego", ad esempio alla domanda di lavoro di giovani in cerca di primo impiego, alle donne interessate a reinserirsi sul mercato del lavoro, alla domanda di integrazione posta da immigrati in cerca di occupazione, ma anche ai supporti richiesti dalle imprese a livello locale per entrare nella "competizione globale".

Nell'ultimo decennio il dibattito europeo sui sistemi del *welfare* e sviluppo locale¹⁸, ha rilanciato l'attenzione al lavoro ed alle politiche per l'occupazione come chiave strategica per lo sviluppo economico e sociale dell'Unione Europea, a fronte delle incertezze e del clima di insicurezza che caratterizzano l'attuale congiuntura economica.

In questo senso, i Nuovi Orientamenti per l'Occupazione¹⁹, rilanciati dal Consiglio e dalla Commissione delle Comunità Europee, hanno posto una crescente attenzione a tre aspetti strategici per lo sviluppo del modello economico e sociale europeo, contribuendo a delineare una nuova mission per i Servizi per l'Impiego²⁰:

- L'opportunità di creare sinergie e sistemi di partenariato e di rete fra servizi²¹ che possa produttivamente accompagnare il cambiamento, promuovendo dinamiche di scambio e dialogo sociale utili a trattare le questioni che il cambiamento pone per la gestione delle risorse e dell'incontro domanda-offerta di lavoro.

15. Cfr. Bresciani P.G., Franchi M. (2006), Cevoli M. (1998) in Ajello A.M., Meghnagi S. (1998).

16. Cfr. Avallone F. (2002).

17. Giovine M. (2005), (1999).

18. Cfr. COM(2005)33: *Comunicazione della commissione sull'Agenda Sociale del 9.2.2005*; COM(2005) 24: *Lavorare insieme per la crescita e l'occupazione. Il rilancio della Strategia di Lisbona* e COM(2005)330: *Azioni comuni per la crescita e l'occupazione. Il programma comunitario di Lisbona.*, con richiamo alla Strategia Europea per l'Occupazione, varata dal Consiglio di Lussemburgo del 1997, e confermata dal Consiglio di Lisbona del 2000.

19. Cfr.: cit. prec.: COM(2005)330, e COM(2005)141: *Orientamenti integrati per la crescita e l'occupazione (2005-2008)*; Decisione del Consiglio del 12 luglio 2005 sugli orientamenti per le politiche degli Stati Membri a favore dell'occupazione (2005/600/CE).

20. Cfr. COM(2003)6final: *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - The future of the European Employment Strategy (EES) "A strategy for full employment and better jobs for all"*; e COM. EU. *Mission Statement for PES adopted by the Directors General of the PES in the EU/EEA area*, Lahti, Finland, 4 December 2006.

- L'opportunità di individuare politiche di gestione dei servizi attente a cogliere le caratteristiche e le risorse dei contesti locali, evidenziando il bisogno di un rapporto sempre più diretto fra cittadini, imprese e fornitori di servizi.
- La necessità di investire sullo sviluppo del capitale umano e sociale, articolando nuove politiche per l'occupazione e della formazione mirate a sviluppare competenze dell'individuo (singolo o organizzazione) a "rendersi attivo"²², "flessibile" e "capace di apprendere"²³ nella società che cambia, ovvero:
 - capace di leggere contesti e dare senso alle diversità, orientarsi, produrre risultati ed articolare progettualità utilizzando come risorsa la variabilità del contesto²⁴;
 - capace di istituire rapporti di reciprocità produttiva in situazioni in cui non ci siano modelli di rapporto consolidati;
 - capace di produrre nuove regole del gioco e di adattamento laddove quelle presenti segnalano la loro inadeguatezza.

Ed è proprio per lo sviluppo di tali competenze, della competenza progettuale e della competenza organizzativa, che è stato fornito un impulso propulsivo allo sviluppo dei servizi per l'orientamento nell'ambito dei servizi per l'impiego, come strumento di politica attiva del lavoro e funzione di sostegno all'inserimento lavorativo²⁵.

2.2 I SERVIZI DI ORIENTAMENTO NEI CPI: ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLA RIFORMA

In poco più di un decennio, alla luce degli eventi sociali sopra delineati, la disciplina del collocamento pubblico, è dunque stata oggetto di un profondo progetto di riforma sia sotto il profilo organizzativo sia sotto il profilo delle procedure di avviamento al lavoro, culminato con i D.Lgs. n. 469 del 1997 ed il D.Lgs. n. 181 del 2000 già sopra citati²⁶.

I punti fondamentali della riforma (fra l'altro, negli anni, parallela alla riforma del sistema scolastico ed a quella del mercato del lavoro) sono essenzialmente due:

- *il decentramento, la liberalizzazione dei servizi e l'ancoraggio del servizio al territorio* con il conferimento alle Regioni della funzione di promuovere e coordinare le politiche del la-

21. Si pensi in particolare alle sinergie promosse fra sistema dei servizi pubblici e privati per l'impiego, ma anche a quelle fra sistema della formazione, del lavoro e dell'orientamento già promosse nelle politiche comunitarie del *life long learning*. Cfr. ISFOL (2007), (2000), e Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu. T. (1999).

22. Cfr. Sacconi M., Reboanti P., Tiraboschi M. (2004).

23. Già nelle indicazioni europee del Memorandum sull'istruzione e la formazione professionale, e riprese nell'ambito della Risoluzione U.E. del 18/5/2004, la capacità di apprendimento diffusa in contesti e momenti diversi del ciclo di vita delle persone, e la capacità di orientarsi e leggere i contesti individuandone vincoli e prospettive, divengono risorse e strategiche per lo sviluppo economico e della convivenza sociale.

24. ad esempio producendo conoscenze ed ipotesi di lavoro sulle risorse presenti nell'ambiente in cui si colloca.

25. Per un approfondimento sulla funzione dei Servizi pubblici per l'Impiego per lo sviluppo dell'occupazione si veda il contributo di Stirati F. (2003).

26. Cfr. Tiraboschi M. (2003).

voro, attraverso la creazione di un sistema di strutture territoriali, pubbliche e private²⁷, non più direttamente dipendenti dal Ministero del Lavoro, ma organizzate autonomamente sulla base di indicazioni regionali e definite da bacini di utenza territoriale;

- l'affidamento, ad un sistema di strutture pubbliche e private, di funzioni di servizio relative alla realizzazione di *“misure di promozione all’inserimento lavorativo e all’incontro domanda offerta di lavoro”*, che prevedono l’introduzione di nuovi servizi all’utenza, al territorio ed alle imprese, e che presuppongono lo sviluppo di nuove competenze organizzative e gestionali delle strutture.

Per quanto riguarda i Centri per l’Impiego (CPI), a circa cinquanta anni dalla prima sistematizzazione delle politiche per il “collocamento” (legge 29 aprile 1949, n. 264), il decreto legislativo del 21 aprile 2000, n. 181, e successivamente il D.Lgs. 297/2002, hanno avviato un processo di ridefinizione delle funzioni e dei prodotti delle strutture, che ha riguardato la *mission* del servizio, la strategia gestionale e la tipologia di interventi e servizi erogati, il ruolo dei CPI in rapporto ad altri interlocutori sul territorio, la realizzazione di nuovi modelli e nuovi strumenti per la gestione delle vecchie e nuove attività a cui i servizi sono chiamati (consulenza, orientamento, *matching* fra domanda e offerta, animazione territoriale).

Dal punto di vista del rapporto fra servizi pubblici e territorio, il decentramento evidenzia il bisogno di un rapporto sempre più diretto fra clienti (cittadini ed imprese) e fornitori di servizi. Corrisponde all’esigenza di passare da un modello di gestione prevalentemente amministrativo e uniforme su tutto il territorio nazionale, funzionante a contesto invariante, e rivelatosi inefficace in una società complessa²⁸, ad una struttura di servizi, che vede i Centri per l’impiego in rapporto ad altri interlocutori, e che interfaccia la variabilità delle domande, rilevando in modo capillare vincoli e risorse presenti a livello locale ed offrendo servizi diversificati mirati a prevenire o intervenire sulla disoccupazione, in rapporto a diversi target di utenza ed alle specificità delle domande e situazioni locali.

27. Centri per l’Impiego, Centri per l’Orientamento, Agenzie per il lavoro insieme con Società di servizi per il lavoro, agenzie interinali, agenzie di formazione. Per un approfondimento: Carinci F. et al. (1999).

28. Cfr. Sacconi M., Reboanti P., Tiraboschi M. (2004), e Liso F. (2003). Il vecchio sistema del collocamento fu istituito nel ‘49 nel secondo dopoguerra in un momento di ripresa in cui era necessario “fare la conta” delle risorse disponibili per la ricostruzione e lo sviluppo: in quel contesto il collocamento costituiva lo strumento attraverso il quale lo Stato si proponeva di svolgere innanzitutto la funzione di ripartire tra i lavori disoccupati, un bene, le occasioni di lavoro, ritenuto scarso. La ripartizione avveniva sulla base di un meccanismo mirato a dare precedenza a lavoratori che si trovavano in condizioni di maggior bisogno, a prescindere da una analisi contestuale delle caratteristiche della domanda e dell’offerta, e riducendo al massimo le possibilità di discriminazione da parte dei datori di lavoro. Tale sistema produsse prevalentemente misure di sostegno passivo al reddito dei lavoratori interessati da processi di ristrutturazione e riconversione o da situazioni di crisi aziendale. Nel corso degli anni, il particolare sistema di finanziamento della cassa integrazione guadagni, in larga misura a carico dello Stato e senza meccanismi disincentivanti, ha per lungo tempo favorito in Italia comportamenti opportunistici, da parte di imprese e lavoratori, con effetti di piazzamento nei confronti di altri segmenti di forza lavoro esclusi o comunque collocati ai margini del mercato del lavoro regolare e istituzionale. I cambiamenti politici, sociali e culturali intervenuti, puntano invece su una nuova funzione del sistema pubblico come luogo di mediazione fra datori di lavoro e lavoratori, ed introduce nuovi servizi che puntano sulla possibilità di trattare il rapporto fra lavoratori ed imprese esplorando le caratteristiche della domanda e dell’offerta locale, ed intervenendo sui fattori (comprese le culture del lavoro) che contribuiscono a creare l’incontro.

Ciò ha avuto un impatto anche nel determinare una nuova *mission* per i CPI - all'interno dei Servizi per l'impiego-, e nuove modalità di rapporto con i propri utenti.

Da una missione fondamentalmente burocratica e di stampo "assistenzialistico" del collocamento - che puntava al mantenimento dell'occupazione, ed al sostegno passivo del reddito in caso di perdita dell'occupazione - il sistema europeo punta allo sviluppo di una nuova visione del mercato del lavoro fondata su un ruolo attivo dei centri per l'impiego nell'ambito della promozione territoriale dell'occupabilità e dell'occupazione, ovvero di interventi ed azioni volte a prevenire la disoccupazione di lunga durata²⁹.

Se la passata legislazione affidava al servizio pubblico la funzione dell'avviamento al lavoro secondo un principio numerico e nominativo, creando in termini amministrativi una impalcatura burocratica nella gestione di liste e graduatorie, la riforma ha ridisegnato il sistema delle procedure e dei criteri per la definizione della disoccupazione, così come anche le tipologie di attività da erogare e con essi il modo di costruire rapporti con la propria utenza.

Le tradizionali liste di collocamento, i libretti del lavoro sono state sostituite da elenchi anagrafici e schede professionali, che ricostruiscono la storia degli utenti.

Ciò sta implicando un passaggio culturale ed organizzativo da un rapporto con un cliente "dato" entro un adempimento per lo più amministrativo (si pensi al principio numerico delle liste e delle graduatorie di disoccupazione, ma anche, sul versante delle imprese alle comunicazioni obbligatorie), ad un rapporto con un cliente "costruito" in funzione di una domanda e di una proposta di servizio.

Nell'ambito dei nuovi servizi, il rapporto fra utenti e CPI si articola e si "costruisce" a fronte di un insieme di servizi che, attraverso la mediazione di un *Patto di Servizio*, di colloqui³⁰ di informazione e orientamento, di servizi di accoglienza, consulenza e formazione, istituiscono spazi di conoscenza ed esplorazione delle domande e dei fattori che intervengono a costruire il rapporto individui/contesto lavorativo, ed il rapporto fra domanda ed offerta di lavoro.

In questa direzione il servizio si costruisce rispetto ad attese ed esperienze specificamente collocate e che divengono oggetto di scambio fra operatori e utenti del servizio stesso. E si costruisce in relazione ad utenti ed interlocutori che fra l'altro si stanno a loro volta differenziando³¹.

La nuova *mission* chiede ai Servizi per l'Impiego, di farsi carico non tanto solo delle caratteristiche della persona in cerca di lavoro o della impresa che ne chiede, quanto del rapporto fra domanda ed offerta così come questo si organizza all'interno di scenari in continuo cambiamento.

29. Sacconi M., Reboanti P., Tiraboschi M.(2004); Liso F. (2003) *op. cit.*

30. Es. colloquio 181/2000 e intervista periodica 297/2002.

31. Fruitatori dei Servizi dei Centri per l'impiego non sono più solo "disoccupati" ma anche persone in cerca di lavoro o che intendono cambiarlo, ed imprese in cerca di personale che fra l'altro si confrontano con nuove dinamiche del mercato del lavoro - *Cfr.* ISFOL (2004)b.

I servizi sono chiamati così ad intervenire dunque non solo sui fattori che ostacolano il mantenimento dell'occupazione, ma anche su quelli che intervengono a creare l'incontro domanda offerta (competenze, motivazioni, interessi, precedenti esperienze lavorative, precedenti esperienze di formazione).

E per poter farsi carico di tale complessità, le nuove politiche investono su una pluralità di attori pubblici e privati, che in sinergia possano intervenire sulle problematiche determinate dal cambiamento.

Ai Centri per l'impiego viene riconosciuta una specifica funzione nel:

- a. favorire lo scambio ed il passaggio di informazioni sulle realtà locali, anche attraverso la costruzione e l'utilizzo di banche dati (sistema SIL);
- b. promuovere la conoscenza e lo scambio di informazioni sulle nuove regole del mercato del lavoro;
- c. attrezzare gli interlocutori (imprese ed utenti singoli) con strumenti utili a trattare il cambiamento e facilitare l'inserimento nel sistema produttivo.

Non a caso, fra gli aspetti più significativi nell'ambito degli indirizzi generali per i CPI, è la definizione di due tipologie di azioni principali:

- la convocazione del soggetto per il quale sia stato accertato dal servizio l'effettivo stato di disoccupazione ad un colloquio di orientamento;
- la formulazione di una opportunità di inserimento lavorativo oppure di una proposta formativa o di riqualificazione professionale.

Il cambiamento organizzativo e gestionale non è stato immediato come si può ben immaginare, e ha mutato notevolmente sia la fisionomia interna (l'organizzazione, l'amministrazione, le risorse umane) che quella esterna dei rapporti fra CPI e propri utenti ed interlocutori sul territorio, tanto a livello di struttura fisico-architettonica e degli spazi quanto, soprattutto a livello di immagine e di cultura del servizio.

Da una organizzazione che poteva vincolare il suo funzionamento all'adempimento al mandato sociale³² sull'occupazione che la istituiva, il cambiamento di logica proposto dalla riforma istituisce una organizzazione che orienta il suo funzionamento alle "committenze"/richieste che si rivolgono alla stessa, per risolvere problemi o avere risposte competenti a specifiche domande locali situate nel tempo e in uno spazio storico definito, e per le quali entrambe, sia

32. In rispondenza al mandato assegnato al Collocamento per il controllo dell'occupazione/disoccupazione. Per un approfondimento sul costruito fra mandato sociale e committenza si veda Carli R., Paniccia R.M. (1999). Gli autori propongono una distinzione fra i due termini intendendo per mandato sociale la corrispondenza fra un fine socialmente desiderabile (es. occupazione) perseguito da una organizzazione ed espresso da movimenti d'opinione sostenuti da un consenso sufficientemente ampio (ad esempio in forma di orientamenti di legge o politica economica), e per *committenza* eventi con una specifica connotazione nel tempo e lo spazio; incontri tra soggetto (individuo, gruppo o organizzazione) in grado di commettere un intervento su un problema e un'agenzia di produzione e di servizio, entrambe interessate a verificare l'esito dell'intervento stesso.

soggetto utente (individuo o impresa) che organizzazione sono interessati a conoscere l'esito dell'intervento stesso.

Si pone così l'esigenza di rendere servizi che siano chiari e riconoscibili nei loro obiettivi e prodotti, ma anche soddisfacenti e verificabili in un'ottica di *qualità*³³.

La domanda di cittadini ed imprese, come fruitori del servizio, assume una posizione di centralità per la costruzione della strategia di offerta in rapporto alla finalità dell'occupazione.

La verifica della soddisfazione degli utenti diviene inoltre un utile parametro di riferimento e di riscontro per il CPI sull'efficacia e l'efficienza di quanto erogato, in un'ottica di sviluppo e miglioramento continuo.

In rapporto a ciò, per gli operatori ed i responsabili dei servizi, è divenuta necessaria, per poter riorganizzare un senso del proprio lavoro, lo *sviluppo di nuove competenze* sia tecniche sia organizzative quali ad esempio la competenza a leggere le domande e le risorse presenti nel proprio contesto, la competenza a prefigurare ipotesi e strategie di lavoro storicamente localizzate in rapporto a specifici target di utenza, la competenza ad individuare risorse e costruire obiettivi ponendo l'utente e la lettura delle sue domande, all'interno del processo di lavoro. La competenza a saldare legami forti di rete con gli attori del territorio.

Si richiedono nuove dinamiche organizzative, gestionali ed operative e nuove professionalità per gli operatori, mediate dalla costruzione di una cultura della qualità, che sottende logiche di servizio tarate sulla base di un'attenta lettura delle caratteristiche dell'utenza e dei fabbisogni che essa esprime.

In questa ottica il soggetto pubblico è chiamato ad una gestione "strategica" dei propri servizi, mutuando dal comparto aziendale nuove tecniche di funzionamento e di gestione organizzativa secondo una nuova logica basata sulla capacità dell'organizzazione di leggere le dinamiche di sviluppo locali, ed individuarne risorse, tenendo in considerazione vincoli³⁴.

Si sono poste così alcune questioni cruciali per lo sviluppo dei Centri per l'impiego e delle nuove strategie per l'occupazione:

- l'accreditamento e l'individuazione di standard di qualità di servizio;
- l'individuazione di modelli organizzativi che consentissero al CPI di individuare, programmare e verificare strategie integrate ed efficaci di offerta di servizi e in rapporto con le diverse domande del territorio;
- l'individuazione di strumenti di scambio con il cliente come la Carta dei Servizi.

33. Cfr. Fondazione Rosselli (2005), e Bonti M. (2000).

34. Siciliano M., *Il Marketing e la comunicazione quali leve di miglioramento della qualità dei SPI*, Tutoriale distribuito al Seminario di Formazione del 22 marzo 2006 presso l'ISFOL.

2.3 LA QUALITÀ DEI SERVIZI PER L'ORIENTAMENTO NEI CPI: L'INTEGRAZIONE DEI SERVIZI FRA ACCREDITAMENTO ED ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Abbiamo evidenziato in apertura del capitolo come, per far fronte alle nuove sfide poste dalla globalizzazione, la rete dei Servizi Pubblici per l'Impiego abbia individuato strategie di lavoro che pongono lo sviluppo di un approccio *orientato al cliente ed alla qualità dei servizi* come priorità ed insieme strumento per lo sviluppo organizzativo, la governance e la riqualificazione dei servizi in rapporto al territorio.

Tali priorità sono state tra l'altro richiamate ed evidenziate nella 'Dichiarazione sulla *Mission* dei SPI' (*PES Mission Statement*) sottoscritta dai Membri dell'U.E³⁵ nel 2006, di seguito elencati:

- focus sull'utenza;
- precocità nell'identificazione e negli interventi;
- modernizzazione dell'erogazione dei servizi ed erogazione di servizi multicanale;
- *partnership* e *networking* (lavorare in modo più efficace con altri attori ed erogatori di servizi nel mercato del lavoro per offrire un servizio di maggiore qualità);
- efficacia, efficienza e qualità ottenute attraverso verifica degli interventi ed analisi della soddisfazione dei clienti;
- trasferimento ed apprendimento di esperienze.

Rispetto alle problematiche della qualità, storicamente è possibile distinguere due approcci di riferimento³⁶ che possono essere integrati fra loro: un approccio che si riferisce alla definizione dei requisiti o standard³⁷ dei servizi e della loro rispondenza a specifiche di progettazione, sulla base delle quali verificare il servizio in un'ottica di miglioramento continuo, ed un approccio che enfatizza il ruolo del cliente e considera la qualità come espressione della sua soddisfazione.

Nell'ottica dell'orientamento al cliente, la qualità viene a configurarsi come un *orientamento di tutte le funzioni organizzative alla domanda del cliente*, mentre la competizione con altri fornitori di servizi avviene in rapporto al valore aggiunto del prodotto del servizio che il cliente percepisce rispetto al problema che ha motivato la sua richiesta, e in rapporto ai costi (non solo economici) di fruizione del servizio stesso.

Con la Legge 281/98, per le Amministrazioni pubbliche e, quindi, anche per i Centri per l'impiego, si è sancito tra i diritti dei consumatori quello di usufruire dell' "erogazione dei servizi pubblici secondo standard di qualità e di efficienza".

In questo ambito, e successivamente con la Legge n. 286/99 (art. 11) gli enti erogatori di servizi pubblici, sono stati impegnati ad adottare da un lato la Carta dei Servizi come strumento posto a stabilire obiettivi e risultati da garantire all'utenza secondo alcuni principi minimi qua-

35. *PES Mission Statement*, Lahti, Finlandia, dicembre 2006.

36. Compagno C. (1999).

37. intesi, con Bresciani P.G. (2003) come l'insieme degli elementi che caratterizzano in modo costante e riconoscibile un determinato servizio/prodotto.

li eguaglianza e imparzialità, efficacia/efficienza, dall'altro strumenti di verifica (standard di qualità, ma anche sistemi di valutazione strategica come le indagini sulla soddisfazione dei clienti) utili ad attuare i principi suddetti.

La logica di base è che la definizione di standard e la costruzione di una carta dei servizi, possono rappresentare un importante supporto alla gestione della qualità attraverso un sistema strutturato di "garanzie" che il Centro per l'Impiego assicura e comunica ai propri interlocutori, ponendosi con loro in un rapporto di scambio e riscontro su quanto offrono e producono³⁸.

La carta dei servizi può essere intesa in quest'ottica, come *patto* che l'ente (pubblico o privato) che eroga servizi, stipula con il cittadino al fine di garantire l'erogazione dei servizi stessi, facendosi carico di verificare l'efficienza e l'efficacia di quanto proposto ed erogato, ed utilizzare il riscontro del cittadino/cliente per il miglioramento continuo del servizio.

Per la redazione di una carta dei servizi occorre quindi che siano definiti, in modo sufficientemente univoco, alcuni termini di riferimento che indichino cosa si intende per un determinato servizio, e quali caratteristiche esso possa assumere per raggiungere determinate finalità, quali prodotti esso può offrire, appunto degli standard³⁹.

Nell'ambito delle politiche per l'impiego, nell'ottobre del 2000, l'Accordo siglato dalla Conferenza Stato Regioni è intervenuto sulla necessità di garantire la qualità e l'organicità dello sviluppo delle strutture definendo a livello nazionale "standard minimi di funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego". Tali standard concorrono alla definizione di una strategia integrata di offerta sui servizi per l'impiego, e dei requisiti di servizio assunti come riferimento per la qualificazione e lo sviluppo dell'efficacia e dell'efficienza del sistema.

Gli standard proposti tuttavia, pur articolando nel dettaglio la gamma dei servizi su cui i SPI sono chiamati ad operare, e la gamma di azioni progettuali ed organizzative destinate a migliorare l'organicità delle prestazioni ed accrescere l'integrazione fra i diversi soggetti presenti sul mercato del lavoro, risentono dell'assenza di una legge quadro di riferimento in materia di orientamento lungo l'arco della vita.

È in questo contesto che per lo sviluppo dei Servizi di orientamento, è stato chiamato in causa il sistema dell'accreditamento dei sistemi dell'orientamento e della formazione⁴⁰.

Nel maggio del 2001, in attuazione dell'Accordo Stato Regioni, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha emanato il D.M. 166, che ha definito un quadro di riferimento per l'accreditamento di sedi e strutture che erogano servizi di formazione ed orientamento, individuando i soggetti interessati, ambito tipologie e criteri dell'accreditamento⁴¹. Diverse realtà regionali hanno previsto tra l'altro come soggetti da accreditare anche i CPI⁴².

38. Cfr. Fondazione Rosselli (2005), e Pasini N. (1999).

39. Cfr. Susio B., Barbieri G. (2005).

40. Cfr. Elias G. (2003).

41. Per i soggetti che erogano orientamento, le attività oggetto di accreditamento comprendono interventi informativi, formativi e consulenziali tesi a promuovere l'auto-orientamento e a sostenere l'inserimento occupazionale attraverso la creazione di percorsi personalizzati di formazione e lavoro.

42. Si pensi ad esempio all'accreditamento degli sportelli polifunzionali in Campania e in Sicilia.

L'accreditamento, la cui gestione viene affidata alle Regioni, interessa le strutture pubbliche e private che beneficiano di risorse pubbliche per lo svolgimento delle attività di formazione ed orientamento, e può essere richiesto per uno od entrambe i raggruppamenti di attività che fanno capo alla formazione e/o all'orientamento.

Il sistema dell'accreditamento, come si precisa nell'allegato 1 al decreto, pone al centro l'utente, il quale, per promuovere la propria crescita professionale e la propria occupabilità, ha la necessità di ricorrere a servizi specializzati e qualificati.

In base a questo presupposto l'oggetto dell'accreditamento non è tanto la struttura in quanto tale, ma piuttosto l'insieme dei servizi che essa offre in rapporto alla domanda del contesto.

L'erogazione dei servizi viene concepita in un'ottica sistemica che prevede il ricorso ad una rete di soggetti, servizi e risorse presenti nel territorio, rispetto ai quali la struttura orientativa e/o formativa diviene un elemento catalizzatore.

La messa in opera del nuovo sistema dei servizi di orientamento nell'ambito dei CPI ed il loro accreditamento, richiede ai CPI il possesso dei requisiti di affidabilità e professionalità delle strutture, l'adozione di standard di servizio e di un modello operativo⁴³ strutturato ed esteso a livello nazionale che si presenta complesso nella sua articolazione interna e nel suo porsi come punto di raccordo fra i sistemi dell'istruzione, della formazione ed il mercato del lavoro.

2.4 VERSO LA QUALITÀ DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO NEI CPI

La riforma dei Servizi per l'impiego ha richiesto, quindi, un concreto innalzamento degli standard qualitativi di gestione ed erogazione dei Servizi. La compresenza sul territorio di strutture pubbliche e private, chiamate all'erogazione degli stessi servizi e al perseguimento di obiettivi analoghi in termini di incrocio domanda-offerta di lavoro ha rappresentato un importante passo in avanti, da un lato in termini di centralità dell'utenza e di politiche di *empowerment*, in quanto si è riconosciuto all'utente il "**diritto di scelta**" tra la fruizione di servizi erogati dal comparto pubblico e dal circuito privato; dall'altro in direzione di una più generale valorizzazione del territorio, di maggiore competitività e di sviluppo locale.

Il processo di qualificazione della rete dei Servizi per l'impiego si è, in altri termini, declinato su più livelli, richiedendo il perseguimento di una politica di miglioramento continuo dei servizi, sia a livello **micro** (nei confronti di ciascun utente) che **macro** (nei confronti del territorio). Ai nuovi Servizi per l'Impiego è stata, quindi, riconosciuta una duplice valenza:

- rispondere ai bisogni dell'utenza in maniera mirata e puntuale, in un'ottica di centralità dell'utenza e di personalizzazione del servizio;
- supportare la crescita economica e sociale di ciascun territorio, legando strettamente le politiche ed i servizi per il lavoro allo sviluppo locale.

43. Cfr ISFOL (2003)b, (2004) a e b.

La qualità dei nuovi SPI può essere, pertanto, definita in una duplice accezione⁴⁴:

- 1. qualità dei servizi alla persona**, intesa come caratteristica costitutiva dei servizi offerti e delle strutture che li erogano; definita attraverso procedure di certificazione o accreditamento; legata alla capacità di porre il cittadino al centro delle scelte amministrative, offrendogli la possibilità di fruire di un servizio tarato sui suoi bisogni e finalizzato alla sua soddisfazione (*customer satisfaction*);
- 2. qualità dei servizi al territorio**, concepita in una chiave di valorizzazione e di competitività del tessuto socio-economico, sulla scia di una sinergica co-evoluzione tra le strategie per l'occupazione e le politiche di sviluppo del territorio, mediante una virtuosa cooperazione tra tutti gli attori che la riforma ha reso co-protagonisti della trasformazione del mercato del lavoro (cittadini, imprese, *stakeholders* istituzionali, etc.).

I nuovi Servizi per l'Impiego si trovano, quindi, ad affrontare una rivoluzione nelle modalità di gestione del rapporto con il singolo utente, con la collettività e con il territorio: il soggetto pubblico è chiamato ad una gestione "strategica" dei propri servizi, mutuando dal comparto aziendale nuove tecniche di funzionamento e di gestione organizzativa delle strutture istituzionali (CPI) secondo una nuova logica di mercato⁴⁵ basata sulla capacità dell'organizzazione di leggere le dinamiche di sviluppo locali, ed individuarne risorse, tenendo in considerazione vincoli.

La Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini, già nel 2004, sottolineava la necessità di "*promuovere, diffondere e sviluppare l'introduzione di metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini, basati sull'ascolto e sulla partecipazione, finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi tarati sui bisogni effettivi dei cittadini*"⁴⁶.

Secondo la direttiva, il monitoraggio sistematico della qualità percepita permette di "*definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti*", di adeguare il servizio alle reali esigenze ed aspettative dell'utente a cui è rivolto; di costruire indicatori di misurazione e verifica della qualità, favorendo "*il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente*", rafforzandone la fiducia ed elevando il livello di Qualità percepita. L'ipotesi di base raccolta dalla direttiva e sostenuta da diversi approcci in tema di qualità dei servizi⁴⁷, è, in definitiva, che il rapporto tra utente e servizio si può definire come una **stratificazione di un processo esperienziale**⁴⁸ che si articola nel passaggio dall'analisi della domanda, all'erogazione di un servizio personalizzato. Quindi non è solo la fase finale del processo di erogazione di un servizio a determinare la percezione della qualità ma è **l'intero pro-**

44. Siciliano M., *Il Marketing e la comunicazione quali leve di miglioramento della qualità dei SPI*, Tutoriale distribuito al Seminario di Formazione del 22 marzo 2006 presso l'ISFOL.

45. Ibidem.

46. Cfr. Direttiva della funzione pubblica del 24 marzo 2004, e Scagliarini S., (2003), *La qualità dei servizi pubblici per l'Impiego: profili giuridici*, in M. Tiraboschi (a cura di) *la riforma del collocamento e i nuovi servizi per l'Impiego*, Giuffrè, Milano .

47. Cfr. Fondazione Rosselli (2005), Danese A., Negro G., Gramigna A. (2003), Avallone F. e Bonaretti M. (2003).

48. Pavoncello D., Susanna S. (2006), *Decentramento, qualità e personalizzazione dei servizi di orientamento nei CPI*, in Spinn, Anno 5, n. 6., pp. 13-21.

cesso che parte dall'individuazione della domanda sociale di orientamento fino alla valutazione e monitoraggio del servizio reso.

In considerazione di ciò, risulta fondamentale l'elaborazione di tecniche di indagine sulla soddisfazione del cliente che non si limitino ad una semplice somministrazione di un questionario recepito come semplice sondaggio di opinione. Sebbene infatti sia importante considerare il punto di vista del cliente, spesso questo potrebbe risultare parziale. Il cliente potrebbe non avere sufficienti parametri/criteri per distinguere l'efficacia e l'efficienza del servizio erogato. È necessario quindi individuare altre forme di misurazione della qualità, che tengano conto il punto di vista del cliente insieme alla cognizione di elementi tecnici specifici che sono costitutivi della garanzia di qualità di un servizio di orientamento.

Le indagini sulla *customer satisfaction* basate su *approcci quantitativi* possono quindi essere proficuamente integrate da *approcci qualitativi*, come l'uso di *focus group* di clienti, o forum, integrati con una strategia di sviluppo sistematica del CPI, nei confronti del rapporto con il proprio territorio e l'utenza a cui si riferisce.

In quest'ottica, le indagini di *customer satisfaction* condotte periodicamente, infatti, permettono alle Amministrazioni Pubbliche, o nel nostro caso, alle strutture che erogano i servizi per l'Impiego, di "*uscire dalla propria autoreferenzialità*", conoscere i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi al fine di personalizzare il servizio stesso organizzato e progettato su "*misura*" dell'utente secondo le proprie esigenze e i bisogni espressi.

A tal proposito, ancora nel 2004, la *Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni*, confermava una nuova attenzione verso chi produce ed eroga di fatto il servizio e si interfaccia con l'utente, incidendo in modo sostanziale sulla valutazione complessiva della prestazione erogata. La Direttiva vuole favorire, infatti, il miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni, nella convinzione che per "*migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche, è importante offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscano gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esiste un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale*".

Già nella fase di progettazione di un piano di miglioramento del benessere organizzativo, è indispensabile, alla luce della direttiva, tenere in considerazione differenti aspetti: l'innovazione tecnologica, i processi organizzativi, la cultura organizzativa, le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, la comunicazione interna e esterna, la modifica di norme e procedure.

L'ipotesi di fondo è che per sviluppare la qualità del servizio sia utile investire non solo sul miglioramento delle tecnologie e delle strutture di servizio, ma anche sulla costruzione di rapporti di scambio su prodotti ed obiettivi del lavoro, anche all'interno delle organizzazioni.

È in questo senso che la direttiva invita a realizzare opportune misure di miglioramento per valorizzare le risorse umane, per "*migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'amministrazione*" e "*diffondere la **cultura della partecipazione**, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento*".

capitolo 3

L'organizzazione dei servizi di orientamento nell'ambito dei Centri per l'Impiego: linee guida per un meta-modello

3.1 PREMESSA

Il presente contributo assume intenzionalmente il Centro per l'Impiego quale entità organizzativa di riferimento, ipotizzando che la definizione di un modello organizzativo per tale entità (e cioè di quali siano le modalità organizzative più efficaci per la strutturazione e la erogazione di servizi di orientamento nell'ambito del CPI) costituisca un problema-chiave per i Soggetti Pubblici che hanno la responsabilità della programmazione dei servizi per l'impiego sul territorio, e quindi in particolare, di norma, le Province.

Il documento muove dall'assunto, ampiamente verificabile, che 'di fatto e di diritto' le Province abbiano nel nostro Paese una *sostanziale autonomia* relativamente alla modalità di concreta organizzazione dei servizi per l'impiego (e quindi anche dei servizi di orientamento, che come vedremo ne costituiscono ormai una componente essenziale)⁴⁹.

Ciò significa che quando si ragiona (come in questo contributo si fa) sulla 'organizzazione' dei CPI per ciò che riguarda i servizi di orientamento si intende in realtà riferirsi, come vedremo meglio, *non* tanto alla definizione di un assetto organizzativo-strutturale *standard* che sia opportuno o possibile fare adottare nei diversi contesti, quanto piuttosto:

- da un lato, alle linee essenziali di un '*meta-modello*' di organizzazione dei servizi di orientamento nei CPI (che risponda alla domanda: qualunque forma organizzativa la Provincia nella propria autonomia decida di dare ai CPI, quali '*raccomandazioni comuni*' è comunque possibile offrire alle diverse Province, al di là delle specificità?);
- dall'altro lato, alle linee essenziali di un '*percorso*' (*in 10 tappe*, come vedremo) che possa portare ciascuna Provincia a progettare 'su misura' l'organizzazione concreta dei propri CPI, e del rapporto tra questi e l'amministrazione provinciale (che risponda alla domanda:

49. Uno degli indicatori concreti di tale problema è ad esempio quello che consiste nella presenza, in alcuni contesti locali, di 'strutture dedicate' pubbliche per la erogazione di servizi orientativi specifici (es. in Friuli Venezia Giulia): in questo caso, si pongono ulteriori e specifici problemi di progettazione sia strategica (mission; funzioni, servizi, prodotti, etc.) che organizzativa (assetto, ruoli, competenze, etc.) e di integrazione, rispetto a quelli dei quali si tratta in questo capitolo.

come dovrebbero procedere operativamente una Provincia ed i suoi CPI per definire il proprio assetto organizzativo-strutturale in modo efficace?).

Come vedremo, uno dei possibili *'antidoti'* al rischio di eccessiva differenziazione e disomogeneità che deriva dalla autonomia *'sostanziale'* di assetto organizzativo alla quale abbiamo sopra fatto riferimento consiste (con una scelta *'classica'*) nella definizione di *'vincoli di omogeneità'* su altri piani: in particolare, in questo caso, il piano dei concreti processi di lavoro e dei prodotti erogati (*standardizzare i servizi*, quindi) e il piano delle competenze e delle professionalità degli operatori (*definire le figure professionali e le competenze*, quindi).

Questo volume contiene l'esito di un consistente lavoro promosso da ISFOL, molto partecipato e *'sperimentato sul campo'*, volto a definire e verificare gli standard di qualità (ed i RIS - Requisiti Identificativi del Servizio) dei diversi servizi *'orientativi'* erogabili nell'ambito di un CPI. Come è noto agli addetti ai lavori, meno consensualmente definita (anche se ISFOL anche a questo riguardo ha realizzato un lavoro istruttorio pubblicato in volume) è invece a tutt'oggi la questione delle figure professionali e delle competenze degli *'operatori dell'orientamento'*. Le due piste di riflessione (e le conseguenti indicazioni operative) di seguito proposte in questo capitolo fanno riferimento al *duplice significato* che il termine *'organizzazione'* assume nella lingua italiana: da un lato quello di *'assetto organizzativo-strutturale'* (l'organizzazione come *'prodotto'* della progettazione organizzativa: il disegno di unità organizzative e loro funzioni, ruoli e relazioni; di meccanismi di integrazione, etc.), e dall'altro quello di *'azione finalizzata intenzionalmente a definire tale assetto organizzativo-strutturale'* (l'organizzazione come *'processo di progettazione organizzativa'*: e cioè il percorso mediante il quale si perviene a individuare e scegliere un determinato assetto *'per sé'*).

3.2 LE RAGIONI DELL'INTEGRAZIONE TRA ORIENTAMENTO E SERVIZI PER L'IMPIEGO

La riflessione che qui si propone assume a riferimento quanto in questi anni ormai acquisito in termini di *'scenari dell'orientamento'*⁵⁰.

Sinteticamente e per titoli:

- la *'tumultuosa'* ed accelerata evoluzione della *'domanda'* di orientamento degli ultimi anni (sociale, istituzionale, individuale, etc.): non solo *'lifelong & lifewide learning'*, ma anche *'lifelong & lifewide guidance'*;
- la consistente differenziazione e l'articolazione/segmentazione degli *utenti* dei servizi, dei *luoghi* e dei *tempi* di erogazione, delle *azioni* in cui i servizi si concretizzano, dei *soggetti*

50. A partire dal Forum di Genova sull'orientamento, e dai diversi contributi di analisi espressi nel nostro Paese in questi anni in particolare da Maria Luisa Pombeni in relazione alla natura ed alle caratteristiche dei cambiamenti in atto, accompagnati da tempo dalla intensa e differenziata attività di studio, ricerca ed elaborazione promossa dall'ISFOL.

dell'erogazione (non solo si apprende lungo tutto l'arco della vita ed in qualsiasi contesto della propria esistenza, ma ci si orienta anche in qualsiasi fase di vita e contesto);

- conseguentemente, *il carattere 'di massa'* assunto dalla nuova domanda (individuale, ma anche sociale ed istituzionale) di orientamento: esperienza 'inedita' che, come vedremo, pone problemi 'inediti' alle istituzioni, alle strutture, agli operatori (ed una di questa domande è, appunto, quella di una diversa e migliore 'organizzazione');
- la definizione di *nuovi 'standard' di servizi e di azioni* (sia come 'domanda' degli utenti, sia come progettazione intenzionale delle istituzioni e degli organismi/strutture di erogazione);
- la progressiva distinzione tra interventi ad *'alta specificità orientativa'* (interventi la cui finalità specifica e distintiva consiste nel supportare la ridefinizione del sé e la definizione di un progetto da parte dell'individuo) e *'bassa specificità orientativa'* (interventi la cui finalità specifica e distintiva è 'altra' rispetto all'orientamento - ad esempio, gli interventi finalizzati alla ricerca di una occupazione - ma che producono comunque un 'effetto orientativo' nelle persone);
- le *nuove configurazioni dell'offerta* di servizi/azioni (che sono sempre più spesso 'pacchetti di servizi' dal punto di vista dell'erogatore; e che dal punto di vista del 'fruitore-utente' vengono percepiti come 'percorsi': si pensi ad esempio al 'pacchetto' costituito da azioni quali un bilancio di competenze, un laboratorio sulle tecniche di ricerca attiva del lavoro, un corso breve di formazione professionale, e un tirocinio, non necessariamente in questa sequenza);
- le *nuove funzioni 'emergenti'* nella 'galassia' dei servizi orientativi in via di ridefinizione (si pensi in particolare alla funzione di *'tutorato-accompagnamento'*, per le molteplici 'transizioni' ed alla riflessione ed alle tante esperienze concrete che vi si riferiscono, non solo nei servizi per l'impiego);
- l'esigenza crescente di *qualificazione dell'offerta*, che si esprime da un lato nella crescente domanda di *standardizzazione* dei servizi (individuare le azioni e i servizi 'riconoscibili'; definire i relativi standard di qualità); dall'altro nella crescente esigenza di *accreditamento* dei soggetti di erogazione dei servizi di orientamento; e dall'altro ancora di definizione delle *funzioni* e delle *figure professionali* che operano in tale ambito (questione ancora più accentuata dalla tendenza alla esternalizzazione dei servizi da parte delle strutture pubbliche di governo dei sistemi locali di servizi per l'impiego);
- l'eterogeneità di *linguaggi, approcci, e pratiche locali*, che caratterizza nel nostro Paese la situazione dell'orientamento a quella dei servizi per l'impiego ed anche della formazione professionale, e che costituisce nello stesso tempo una risorsa ed un vincolo.

Questa evoluzione ha avuto luogo mentre come noto (a partire 'convenzionalmente' dal D.Lgs. 469/97, ma c'erano state 'anticipazioni' al riguardo; e poi la legge 69/1999; e il D.L. 181/2000; poi rivisto nel 297/2002; e poi la legge 30/2003 e il decreto 276/2003; e poi le leggi regionali...) 'in parallelo' il sistema dei servizi per l'impiego veniva sottoposto a cambiamenti di grande portata (*mission, assetto istituzionale, target, servizi e procedure, norme, risorse, etc.*).

Lo stesso tipo di cambiamento sostanziale ha riguardato in parallelo alcune dimensioni essenziali dell'istruzione e della formazione professionale (dalla legge 196/97 con i suoi decreti e regolamenti di attuazione, fino alla legge 53/2003 ed ai più recenti provvedimenti; ma poi la filiera IFTS, i CTP, I Fondi Interprofessionali per la Formazione continua; etc.).

Tutto ciò ha portato ad una 'inedita' esigenza di integrazione tra orientamento e servizi per l'impiego, nell'ambito di una dimensione ormai 'di massa' degli interventi, che costituisce nello stesso tempo una necessità (la domanda sociale è reale), una opportunità (i servizi per l'impiego possono offrire una gamma di servizi più ampia e più efficace; l'orientamento può 'affrancarsi' da una immagine tradizionale di attività rivolta essenzialmente ai giovani, particolarmente in ambito scolastico), e un rischio (se tutto diventa 'orientamento', il successo 'di massa' si potrebbe pagare al prezzo della 'perdita di identità' dell'orientamento stesso, che a questo punto diverrebbe una sorta di etichetta 'pigliatutto' che copre azioni assolutamente eterogenee ed anche non specifiche, magari in ciò 'rinforzato' da indirizzi di programmazione del FSE che a livello europeo e a livello nazionale incentivano proprio questo 'ampliamento di orizzonte', e quindi alla fine questa 'indefinizione').

Eppure l'avvenuto ampliamento, in questi anni, della gamma di offerta di azioni orientative da parte dei CPI (il 'portafoglio' dei servizi a carattere orientativo, e cioè l'insieme delle azioni e dei servizi, ad alta e a bassa specificità, che 'in qualche misura' svolgono una azione 'orientativa') ha costituito la risposta 'appropriata' all'impetuoso sviluppo della domanda da parte dei CPI nel nostro Paese.

Informazione, colloquio orientativo (181/297), consulenza orientativa, tirocini, tecniche di ricerca attiva del lavoro, preselezione e incontro domanda/offerta, accompagnamento e tutorato del diritto-dovere di istruzione e formazione (l'ex-'obbligo formativo'), bilancio di competenze, tutorato nelle transizioni, outplacement: sono alcuni dei servizi (non sono tutti; né ci sono tutti dovunque) nei quali si è concretizzata nel tempo tale risposta.

Ciò implica una 'inedita' esigenza di integrazione tra:

- azioni-servizi di orientamento (in 'pacchetti/percorsi');
- strutture-soggetti di erogazione (pubblici e privati in 'rete locale', come anche la legge 30/2003 ed il relativo decreto 276/2003 hanno ulteriormente prefigurato e richiesto);
- sistemi (scuola, formazione professionale, università, servizi per l'impiego).

E ciò avviene perché l'orientamento costituisce oggi una funzione/servizio senza cui il sistema dei servizi per l'impiego non è in grado di perseguire la 'mission' ad esso assegnata dagli orientamenti europei, nazionali e locali (favorire la occupabilità, ma anche l'occupazione):

- perché ci sono problemi di quantità di lavoro (c'è meno 'occupazione generica, buona per chiunque', e che si tratti semplicemente di allocare in una logica di equità distributiva);
- perché, soprattutto, ci sono problemi di qualità del lavoro (l'incrocio non è più così 'automatico', e occorre sapere più cose sia sul lavoro che sull'individuo, se si intende favorire un *matching* soddisfacente ed efficace; il *matching* 'possibile' va costruito, ed è sempre più il risultato di percorsi anche autoprogettati, nei quali la capacità del singolo - ma anche della stessa 'domanda'! - di orientarsi/riorientarsi è essenziale per il risultato).

L'orientamento viene integrato nel 'portafoglio servizi' dei CPI sia come 'servizio in sé'; sia come servizio '*facilitating*' (e cioè finalizzato a rendere più efficace la fruizione di altri servizi principali); sia 'innovando la gamma' in formule anche originali di 'mix di servizi'.

Ciò tra l'altro propone 'inediti' problemi anche sul piano della comunicazione dei nuovi servizi (la loro gamma e le loro specifiche caratteristiche); e poi sul piano della percezione che gli utenti hanno degli stessi (la 'visibilità' e la 'pensabilità' dei servizi pur offerti); e poi ancora sul piano delle condizioni (oggettive e soggettive) per rendere effettivo l'accesso ai servizi.

'Nel bene e nel male', *i decreti 181/2000 e 297/2002 hanno innovato profondamente il rapporto tra servizi per l'impiego e servizi di orientamento*: rendendo il 'colloquio di orientamento' obbligatorio (e non più solo volontario; salvo intendersi sul contenuto effettivo del colloquio), rendendolo 'di massa' (per tutti coloro che chiedono servizi al CPI), definendolo 'breve', e finalizzandolo alla identificazione di una offerta (di formazione, di lavoro, di tirocinio, di ulteriore orientamento 'specialistico') in una logica di progetto professionale e di percorso: ne è sorto un 'inedito' intreccio tra 'adempimenti amministrativi' tradizionali e 'servizi' in senso proprio, dove non è più così agevole distinguere i confini tra l'uno e l'altro.

Per inciso, ciò è avvenuto anche nell'ambito del servizio di supporto al diritto-dovere di istruzione e formazione (ex 'obbligo formativo'), dove, se stiamo alla stessa formalizzazione che ne ha proposto a suo tempo ISFOL, l'orientamento 'sfuma' in una prestazione complessiva che si articola in una azione di 'reclutamento/ingaggio', poi di accoglienza, di informazione, di orientamento, di tutorato e accompagnamento.

Affermare che si pongono inediti problemi di integrazione interna ed esterna tra orientamento e servizi per l'impiego, significa anche affermare che si pongono *inediti problemi di 'organizzazione'* dei servizi di orientamento nell'ambito dei CPI.

Ciò significa che si pongono quantomeno problemi di:

- *posizionamento strategico* (quali azioni di orientamento decido di erogare, al di là dei 'dovuti per legge', nell'ambito della mia offerta di servizi?);
- scelta tra *make e buy* (quali tra questi decido di erogare direttamente, e quali invece avvalendomi del contributo di terzi, e in che modo?);
- definizione della *organizzazione operativa della struttura e dei processi di lavoro* (quale assetto organizzativo-strutturale adotto per erogare gli interventi di orientamento ed integrarli agli altri servizi; e quali standard di qualità assumo in riferimento ai servizi?);
- definizione dei *ruoli professionali* necessari per la progettazione e la erogazione, e reperimento delle *risorse di competenze professionali* necessarie (di quali tipi di competenze ho necessità, e di quali ruoli professionali, per erogare i servizi stante la mia organizzazione e stante il livello di qualità 'atteso' che ho definito con i miei standard?);
- definizione dei *dispositivi* e delle *modalità di integrazione* (quali strutture, organismi, ruoli, procedure, progetti, metodi, materiali, etc. possono contribuire a meglio 'integrare' le azioni/servizi; le unità organizzative e le persone che li presidiano; e le strutture che nel territorio li erogano?).

Tutto ciò, come sappiamo, avviene in un orizzonte nel quale:

- esiste un *mismatch quanti-qualitativo* tra risorse e competenze professionali necessarie e disponibili;
- è esistita una contingente disponibilità di *risorse finanziarie* (in particolare Asse A1 del FSE), che si avvia ad essere realisticamente inferiore, almeno in alcune parti del Paese, nel periodo di programmazione 2007-2013 del FSE;
- esistono *'specificità locali'* e *'storie'* che hanno influenzato e differenziato in modo determinante le performance dei diversi contesti/strutture.

In questo scenario complesso ed in questo contesto differenziato le Province, come già osservato, hanno esercitato (e realisticamente continueranno ad esercitare) i 'gradi di libertà' e di autonomia che di fatto e di diritto (e cioè in base alle norme) hanno a disposizione, per ciò che attiene alle proprie strategie e soprattutto per ciò che attiene al 'come organizzarsi' per perseguire le proprie strategie.

Analizzando lo 'stato dell'arte' dal punto di vista degli assetti organizzativi, si può osservare che il panorama si può definire come caratterizzato da *varietà, differenziazione e specificità*, legate alle 'storie evolutive' locali (atteggiamento e 'cultura' degli *stakeholders* locali; esperienze maturate; reti e partenariati esistenti; organismi e protocolli di collaborazione; etc.).

Le dimensioni sulle quali i 'gradi di libertà' si sono finora estrinsecati (e su cui sarebbe quindi possibile 'comparare' le prestazioni dei diversi soggetti locali, Province e CPI) sono quanto meno le seguenti:

- il *'posizionamento strategico'* della Provincia o dei CPI rispetto a partner di ruolo e concorrenti (cooperativo, competitivo, etc.);
- la articolazione e la differenziazione della *gamma di servizi* (ampia, ristretta - e in questo caso focalizzata su quali servizi, etc.);
- il *grado di esternalizzazione (outsourcing vs gestione diretta)* o di internalizzazione (assunzione di collaboratori, e con quale tipo di rapporto);
- i *dispositivi di integrazione* (quali, e di che natura);
- *l'assetto organizzativo e i ruoli professionali* (modelli organizzativi per macro-aree di servizio, per singoli servizi, per clienti, etc.; ruoli specializzati o polivalenti; processi di rotazione e mobilità professionale, etc.);
- *i meccanismi operativi di funzionamento* (es. le procedure di funzionamento organizzativo; i sistemi di valutazione delle prestazioni, i sistemi di monitoraggio; etc.);
- *la professionalità e le competenze degli operatori* ('certificate' o meno; per titoli o per esperienze; per figure specialistiche o per professionalità 'trasversali'; per operatori 'singoli' o per 'team di progetto'; monoprofessionali o interprofessionali; etc.).

3.3 VERSO UN 'META-MODELLO' DI ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO NEI CPI: CONSIDERAZIONI E PROPOSTE

Il risultato dell'esercizio di tali gradi di libertà è stato tale da rendere 'illuministico' l'eventuale tentativo di 'imporre' a tutte le diverse realtà un modello organizzativo unico ed omogeneo. La riflessione svolta a partire dal contributo originario dell'ISFOL ha consentito di acquisire alcune considerazioni⁵¹:

- il '*prototipo di organizzazione*' a suo tempo messo a punto da ISFOL⁵² non deve essere inteso come 'modello' in senso rigido (d'altra parte, questa non era neppure l'ispirazione 'originaria' di tale contributo) da 'applicare' meccanicamente e in modo indifferenziato alle diverse realtà locali e ai diversi CPI (cosa che prima ancora di non essere desiderabile, non sarebbe neppure praticabile sotto il profilo giuridico-amministrativo e politico-istituzionale), ma può invece costituire per le situazioni locali una risorsa importante da diversi punti di vista: può infatti essere considerato un *punto di riferimento 'idealtipico'* dal quale trarre ispirazione per progettare la 'propria' organizzazione specifica; può rappresentare perciò stesso uno stimolo metodologico; può essere utilizzato come strumento per realizzare un *check-up* organizzativo in vista della progettazione; può servire come strumento di autovalutazione, per ciascuna Provincia e CPI, del mix ottimale da costruire tra gli elementi strutturali da garantire e le professionalità necessarie per implementarli efficacemente;
- utilizzando 'euristicamente' tale prototipo, ciascuna Provincia (o ciascun CPI, a seconda del livello decisionale competente) potrà (e dovrebbe, quindi) *individuare la 'propria' soluzione organizzativa* (assetto, ruoli, etc.), che sarà inevitabilmente influenzata da un lato da fattori interni (articolazione dei gruppi di lavoro, professionalità effettive, possibilità di standardizzazione, differenziazione e integrazione effettivamente praticabili, etc.) e dall'altro da fattori esterni (risorse e vincoli del contesto, quantità e qualità della domanda, partners, competitori e rete territoriale, etc.), nell'ambito di un *percorso (in 10 tappe)* che verrà delineato nella parte finale del capitolo.

A valle di tali considerazioni, e pur tenendo conto delle necessarie specificità, già nel contributo originario dell'ISFOL si affermava che una struttura organizzativa 'adeguata' per gestire servizi di orientamento dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- dovrebbe trattarsi di una *struttura tendenzialmente 'piatta'*, e cioè con una limitata articolazione di livelli gerarchici e di unità organizzative;

51. Cfr. la relazione di G. Sarchielli, *Modello organizzativo dei servizi di orientamento secondo il DM 166/2001, ovvero Spunti concettuali perché una sede orientativa si organizzi al meglio*, nell'ambito del primo seminario di supporto alla sperimentazione promossa dall'ISFOL ed alla quale si riferisce questo volume (Roma, 13 Luglio 2004).

52. Cfr. ISFOL (2004)d, *Accreditamento delle sedi orientative - Manuale d'uso*, vol.1, I Libri FSE, Ed. Rubbettino, Soveria Mannelli (Cz).

- i *team professionali 'di contatto'* dovrebbero avere un *ruolo centrale*;
- *l'integrazione con la tecno-struttura* dovrebbe essere molto accentuata;
- il *coordinamento professionale* dovrebbe avere prevalenza rispetto a quello formale e gerarchico.

Queste indicazioni sono la prima traccia di ciò che abbiamo inteso con la locuzione '*meta-modello*' organizzativo: e cioè i principi di riferimento e le 'soluzioni' che appaiono da un lato opportuni 'trasversalmente' alle diverse strutture e situazioni locali, e dall'altro 'compatibili' con le storie, le strategie, e i livelli di autonomia che abbiamo visto caratterizzare 'di fatto e di diritto' le stesse.

Parlare di un '*meta-modello*' significa non optare per una struttura organizzativa funzionale, piuttosto che matriciale, per progetti o mista; e/o per figure professionali 'specializzate' per servizi piuttosto che 'polivalenti' su azioni diverse, etc., come se questa scelta fosse in effetti 'nella disponibilità' della istanza centrale che la propone (in particolare quando si tratti di una istanza tecnica come l'ISFOL): significa invece riconoscere realisticamente i livelli di autonomia e di responsabilità presenti nell'ordinamento italiano, e a partire da questo cercare di individuare *se e quali siano gli 'elementi comuni'* che qualsiasi modello concretamente adottato nelle specifiche situazioni sulla base di considerazioni 'storiche e contingenti' potrebbe e dovrebbe comunque contenere, allo scopo di massimizzare la qualità delle proprie prestazioni.

Procedendo in direzione di tale '*meta-modello*', quindi, oltre alle considerazioni svolte in precedenza è possibile identificare alcune *dimensioni-chiave da presidiare* per rendere sempre più efficace e di qualità la erogazione di servizi e azioni di orientamento:

- definire *la mission e il 'posizionamento strategico'* del CPI rispetto all'orientamento (analisi mercato-clienti; analisi partner-concorrenti; definizione gamma dei servizi; etc.);
- elaborare *standard di qualità* dei servizi orientativi da erogare (definendo risultati attesi, clienti-utenti, processi/modalità operative, risorse umane e competenze, tecnologie strumenti, logistica), ed i relativi 'indicatori di qualità' (requisiti indicativi);
- definire il *modello di servizio orientativo* che si intende erogare ed il conseguente *modello professionale* di riferimento (case management, personalizzazione, tutorato-accompagnamento, etc.);
- analizzare i *carichi di lavoro* per definire anche la quantità di risorse umane necessarie;
- curare la *coerenza* tra assetto organizzativo, competenze, motivazioni, storie ed esperienze professionali degli operatori;
- pianificare il mix tra *make e buy*, definendo i criteri in base ai quali individuare il '*core service*' da mantenere all'interno;
- organizzare *l'integrazione* (nella consapevolezza che essa è nello stesso tempo il risultato di dispositivi organizzativi e di 'cultura' dei soggetti coinvolti);
- supportare lo *sviluppo professionale* degli operatori (dalla formazione di base alla 'comunità di pratiche');
- orientare i comportamenti ai principi del *service management* ('momenti della verità', *part-time marketers*, accessibilità dei servizi, partecipazione del cliente-utente alla ero-

gazione, *personality intensity*, *high tech-high touch*, personalizzazione e *case management*, etc.);

- curare il *processo di implementazione* dell'assetto organizzativo, e non solo la sua progettazione.

Sotto questo profilo ciò che è dato osservare 'sul campo' (cfr. ad esempio i periodici 'monitoraggi' realizzati dall'area Ricerche sui Sistemi del Lavoro dell'ISFOL e le testimonianze raccolte nel corso di questo stesso progetto) mostra con evidenza:

- da un lato le *'differenze di fatto'* che caratterizzano l'assetto organizzativo attuale dei Centri per l'Impiego sia in generale, sia con specifico riferimento ai servizi di orientamento (il che significa anche che si conferma la 'impossibilità' di spingere 'oltre una certa soglia' l'istanza della modellizzazione e della standardizzazione organizzativa);
- dall'altro lato l'emergere, attraverso l'analisi delle pratiche e delle esperienze locali, di una serie di *'fattori di qualità'* (variabili, dimensioni) che appaiono (questi sì) omogeneamente correlati alla 'tenuta' ed alla 'efficace performance' di un CPI o di un sistema locale di servizi e azioni di orientamento.

Tali *'fattori di qualità'* trasversalmente rinvenibili dall'analisi delle buone pratiche sono di diverso ordine:

- la presenza di una *'storia'* e di una *cultura locale* positive rispetto al tema (e cioè la presenza di esperienze consolidate al riguardo; che quindi occorre promuovere, costruire, gestire, consolidare);
- la presenza di una *'domanda sociale'* di servizi (e in tale ambito, di servizi di orientamento; domanda che è quella che è, ma che può e deve essere sollecitata, stimolata, aiutata ad esprimersi, alimentata, soddisfatta, coinvolta, etc.);
- un adeguato *commitment politico-istituzionale* (che quindi occorre promuovere, sollecitare, rivendicare, 'stanare', etc.);
- la capacità del *management pubblico* di coinvolgersi, trasmettendo *vision*, credibilità, fiducia, senso di continuità ('dire quello che si fa' e 'fare quello che si dice' come nuovi attributi di una leadership pubblica all'altezza delle sfide);
- lo sviluppo e la *'cura'* di *processi di partecipazione* diffusa degli operatori (ma anche degli utenti; ed anche dei partner di ruolo) al cambiamento;
- la adozione di *dispositivi organizzativi* e di *meccanismi operativi* 'contingenti' (riunioni periodiche, gruppi di lavoro e task force, attribuzione di responsabilità specifiche in capo ai singoli e/o ai team di lavoro, realizzazione di sessioni di supervisione agli operatori, creazione di progetti speciali, etc.: tutte cose che 'si possono fare' senza necessariamente dovere affrontare costi aggiuntivi);
- la presenza di *operatori competenti, motivati* (anche attraverso la partecipazione) e comunque coinvolti in processi di sviluppo professionale (che è un problema di management delle risorse umane; e che comprende la questione della 'validazione delle esperienze', e cioè del riconoscimento anche formale delle competenze acquisite sul lavoro dagli operatori nel corso della propria esperienza professionale, anche per 'praticare' concretamente

uno dei principi di fondo di un approccio 'orientativo' evoluto con coloro che a loro volta poi sono chiamati a praticarlo con gli utenti finali⁵³);

- la disponibilità, e comunque l'accessibilità, anche di *risorse finanziarie aggiuntive* rispetto alla dotazione 'tradizionale'.

Come si può osservare, le considerazioni svolte fino ad ora riguardano quello che potremmo definire un '*meta-modello*' di organizzazione dei servizi per l'impiego ed in tale ambito, in particolare, dei servizi di orientamento: meta-modello che, come abbiamo già indicato, non ha tanto a che fare con una configurazione organizzativa specifica che sia individuabile a priori come 'migliore delle altre', ma che ha invece piuttosto a che fare con l'insieme delle condizioni e dei fattori (di *input*, di processo e di *output*, verrebbe da dire se si trattasse di standard dei servizi) presidiando efficacemente i quali possa essere massimizzata la probabilità di erogare servizi di qualità, in una prospettiva di '*quality assurance*'.

Se quelle finora indicate sono alcune delle principali acquisizioni che nell'ambito del progetto ISFOL sono state sviluppate anche in appositi momenti seminariali, si tratta ora di svolgere un ulteriore step di riflessione, identificando il 'percorso metodologico' (le linee-guida) attraverso il quale sia possibile e desiderabile pervenire, da parte di ciascuna struttura provinciale o di ciascun CPI, alla definizione di un assetto organizzativo relativo al rapporto tra SPI e orientamento che da un lato capitalizzi quanto finora acquisito in termini di '*common assumptions*', dall'altro consenta di specificare e contestualizzare rispetto a ciascuna realtà locale la 'formula organizzativa' pertinente.

3.4 UN PERCORSO IN 10 TAPPE. LINEE-GUIDA PER LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO NEL CPI

In ragione delle considerazioni finora svolte, le linee-guida non potranno quindi che configurarsi come indicazioni metodologiche, in base alle quali ciascun responsabile provinciale o di CPI possa pervenire a definire il 'proprio' modello organizzativo, e cioè la propria specifica modalità di organizzare i servizi orientativi nell'ambito del CPI, pur nell'ambito delle indicazioni 'trasversali' in precedenza richiamate e garantendo il presidio dei 'fattori di qualità' indicati.

53. A questo proposito, resta assolutamente emblematica l'esperienza di 'validazione' realizzata da Studio Méta & associati per operatori di orientamento nel 2000 in Emilia-Romagna, attraverso un dispositivo sperimentale modellato sull'esperienza francese adeguatamente reinterpretata e che ha condotto alla acquisizione della qualifica di 'consigliere di orientamento' 19 operatori, che hanno potuto accedere direttamente con il proprio portfolio 'validato' all'esame finale del corso di qualifica di secondo livello corrispondente, a valle di un procedimento molto strutturato di analisi e validazione dell'esperienza, preceduto da un percorso di bilancio di competenze individuale, nell'ambito di una sperimentazione che per alcuni aspetti ha addirittura 'anticipato' la evoluzione dell'esperienza della VAP (*Validation des acquis professionnelles*) francese nella VAE (*Validation des acquis de l'expérience*) con la legge di modernizzazione sociale del 2002.

Si tratta quindi di definire le tappe di un 'percorso' logico-cronologico in 10 tappe⁵⁴:

Le **dieci tappe** che si propongono sono indicate di seguito: come si potrà osservare, alcune di esse costituiscono il 'core' del processo, tanto che molti ritengono che esse siano le sole da ricomprendere nella locuzione 'progettare l'organizzazione' del CPI relativamente all'orientamento, diversamente da quanto invece si sostiene in questo contributo, che propone e 'strumenta' una concezione più ampia ed articolata di tale processo.

La **prima tappa** consiste nel definire la 'mission' e la strategia del CPI in relazione alla gamma dei clienti-utenti potenziali ed alla gamma dei servizi e delle azioni orientative potenzialmente erogabili⁵⁵.

La **seconda tappa** consiste nel definire il 'posizionamento strategico' del CPI rispetto a partner e 'competitors' in relazione alla gamma dei servizi-azioni di orientamento⁵⁶.

La **terza tappa** consiste nel definire gli standard dei servizi e delle azioni di orientamento da adottare in funzione dell'erogazione⁵⁷.

La **quarta tappa** consiste nel definire analiticamente i processi operativi per la progettazione, erogazione, valutazione e gestione dei servizi e delle azioni di orientamento⁵⁸.

La **quinta tappa** (e qui siamo in quello che definivamo in precedenza '**core' del processo di progettazione**, secondo molti approcci correnti) consiste nel progettare l'assetto organizzativo della struttura di erogazione: si tratta di scegliere la formula organizzativa ritenuta più 'appropriata' per la gestione dei servizi e delle azioni di orientamento, differenziando la struttura sulla base di diversi criteri di 'specializzazione'⁵⁹.

Come noto, alcuni criteri possibili sono i seguenti:

- per tipo di funzione
- per tipo di servizio o per azione
- per tipo di cliente/utente

54. Naturalmente si propone qui, nell'economia di questo contributo, una definizione estremamente sintetica di ciascuna delle 10 tappe, rinviando coloro che fossero interessati alla dimensione 'operativa' ed alla implementazione del percorso agli strumenti contenuti nel volume di Bresciani P.G., *Servizi per l'impiego. Modelli organizzativi*, ed. Spinn, 2003.

55. Esempi di strumenti operativi utilizzabili: mappa delle variabili; matrice clienti-utenti/servizi-azioni (Cfr. Bresciani P.G., cit. pagg. 35 e 42).

56. Esempi di strumenti operativi utilizzabili: matrice soggetti/servizi/clienti e scheda per l'analisi dei punti di forza e di debolezza (Cfr. Bresciani P.G., cit. pagg. 47 e 48).

57. Uno strumento operativo pienamente utilizzabile a tale riguardo è costituito dagli standard dei servizi di orientamento e dai i relativi RIS (Requisiti Indicativi del Servizio) contenuti in questo volume.

58. Esempi di strumenti operativi utilizzabili: la matrice per l'analisi dei processi e la flow-chart, in Bresciani P.G., cit. pagg. 87 e 90/91.

59. Per un dettaglio analitico cfr. Bresciani P.G., cit. pagg. 107 e 108.

- per ambiti territoriali
- per criteri multipli

Una volta definita la natura delle aree, in base ai criteri in precedenza indicati, si tratta poi di definire 'quante e quali' aree (e unità organizzative) istituire nel CPI: ad esempio, un CPI potrebbe scegliere di raccogliere tutti i servizi orientativi nell'ambito di una unica area 'orientamento'; oppure i servizi potrebbero essere articolati nelle aree 'orientamento per il diritto-dovere'; colloquio orientativo 181/297; consulenza orientativa e bilancio di competenze; oppure orientamento giovani e orientamento adulti; vi è chi potrebbe optare per integrare anche un servizio 'dedicato' magari denominato 'sportello orientamento donna', oppure ancora un servizio 'orientamento all'autoimpresa', oppure 'outplacement', etc.

Alcuni *criteri* che possono essere utilizzati per questo secondo tipo di scelta sono i seguenti:

- *La rilevanza strategica di alcuni tipi di attività*: un'area organizzativa può essere istituita nell'ambito di un CPI perché si ritiene che, al di là del volume di attività che attualmente la riguarda, essa sia per motivi diversi 'importante' per il futuro (il caso, ad esempio, dei CPI che hanno istituito un'area specifica relativa al N.O.F.⁶⁰).
- *Il volume di attività connesso all'erogazione di alcuni tipi di attività/servizi*: un'area organizzativa può essere istituita nell'ambito di un CPI perché vi sono ampi volumi di attività omogenee che è opportuno 'aggregare' nello stesso ambito, e fare presidiare da uno stesso responsabile (il caso dei CPI che hanno istituito le aree 'adempimenti amministrativi' oppure 'orientamento/consulenza').
- *L'esigenza di visibilità di alcuni tipi di attività/servizi*: un'area organizzativa può essere istituita perché si vuole rendere più 'visibile' agli occhi dei clienti-utenti (e/o degli stessi operatori) la rilevanza che il dirigente/responsabile le attribuisce (potrebbe essere il caso ad esempio della preselezione; oppure della consulenza 'riorientativa' ai lavoratori in esubero nei casi di mobilità).
- *Lo specialismo delle prestazioni relative ad alcuni tipi di attività/servizi*: un'area organizzativa può essere istituita perché le attività che vi fanno riferimento comportano al suo interno la presenza di competenze specifiche, specialistiche (ad esempio l'area 'consulenza orientativa' dei CPI; oppure l'area di interventi orientativi 'dedicati' alle donne).
- *La globalità del processo operativo necessario per l'erogazione di alcuni tipi di attività/servizi*: un'area organizzativa può essere istituita per migliorare il 'ciclo di fruizione' dei servizi da parte dei clienti-utenti, evitando loro l'eventualità di un 'rinvio' da un'area all'altra (ad esempio, questo è il motivo prevalente per il quale nei CPI un'area organizzativa viene di norma dedicata ai clienti-imprese, in cui vengono erogati in genere tutti i servizi ad essi rivolti, garantendo 'continuità' della prestazione; ed è il principio dell'*one-stop shop* in Europa).
- *Le caratteristiche specifiche delle competenze degli operatori in organico*: 'Facendo di necessità virtù', un'area organizzativa può essere istituita 'prendendo atto' delle specifiche

60. Nuovo Obbligo Formativo.

competenze degli operatori in organico, e quindi progettando un'organizzazione 'su loro misura' anziché su misura della gamma dei servizi che istituzionalmente il CPI dovrebbe erogare (è il caso dei CPI che hanno strutturato il proprio interno essenzialmente aree di servizi amministrativi; ma in positivo questo stesso principio potrebbe dare luogo ad un'area 'bilancio di competenze').

- *L'ampiezza dell'organico attuale del CPI*: lo stesso si può dire in riferimento a quella situazione nella quale, prendendo atto di vincoli di organico e funzioni, si progetta l'assetto organizzativo del CPI in modo 'proporzionale' al numero degli operatori (per cui si dà luogo a poche aree/unità organizzative nei CPI con organico ridotto).
- *L'esigenza di riconoscere livelli di competenza e/o di esperienza presenti tra gli operatori*: in diversi casi le aree organizzative possono essere istituite perché il dirigente/responsabile ritiene che quello sia il modo migliore per 'riconoscere i meriti' degli operatori con competenza, esperienza, o per anzianità o disponibilità all'impegno, etc., anche al di là della 'necessità oggettiva' dell'area/unità.
- *L'esigenza di 'motivare' alcuni operatori*: un ultimo criterio è, a volte, quello di istituire un'area organizzativa per (ri)motivare un singolo operatore, giudicato particolarmente importante dal dirigente/responsabile.

Come si evince da questo sintetico elenco (non necessariamente esaustivo), non tutti i criteri sono dello stesso ordine, e non tutti sono coerenti tra loro. Per questo motivo, il dirigente/responsabile (provinciale, di CPI) dovrà porre molta attenzione a verificare preliminarmente la 'compatibilità' e la reciproca 'coerenza' dei diversi criteri che intende utilizzare, e quindi delle soluzioni organizzative che ne derivano, cercando di 'simulare' gli effetti delle proprie decisioni, eventualmente con l'utilizzo di un supporto di consulenza.

La **sesta tappa** consiste nel gestire in modo partecipato il processo di progettazione e di implementazione dell'assetto organizzativo per i servizi e le azioni di orientamento.

Si tratta, come emerge chiaramente dall'analisi delle buone pratiche, di creare, sviluppare e mantenere le 'condizioni di partecipazione' atte da un lato a mettere in valore le competenze degli operatori e dall'altro a favorire lo sviluppo di processi di coinvolgimento, di motivazione e di integrazione.

Schematicamente gli *step* del processo di progettazione e di implementazione possono essere sinteticamente indicati nel modo seguente.

Per ciò che riguarda la *progettazione organizzativa*:

- a. progettazione a costituzione di un gruppo di lavoro per la definizione/ridefinizione dell'assetto organizzativo-strutturale;
- b. identificazione e definizione delle aree organizzative e delle unità organizzative dedicate al presidio dei diversi processi ed attività preliminarmente indicati;
- c. definizione delle posizioni organizzative di responsabilità/coordinamento assegnate alle aree/unità organizzative, dei ruoli operativi di front-office e di back-office, e delle competenze necessarie per l'efficace esercizio degli stessi;

- d. validazione dei risultati prodotti dal gruppo di lavoro con tutti gli operatori del CPI e analisi e valutazione delle caratteristiche del personale in dotazione alla struttura;
- e. confronto individuale con gli operatori e loro conseguente collocazione nell'ambito delle aree, unità e ruoli definiti (massimizzando la soddisfazione delle richieste/aspettative);
- f. definizione delle forme di ricorso all'esterno per le attività non efficacemente presidabili all'interno, nonché delle forme di controllo e valutazione delle prestazioni.

Per ciò che riguarda invece *l'implementazione del modello organizzativo* progettato:

- a. creazione e gestione di gruppi di lavoro e dispositivi intra-area ed inter-area al fine di identificare con maggiore dettaglio i contenuti di aree, unità organizzative e ruoli, e le attività prioritarie, ed al fine di integrare al meglio le attività delle diverse unità organizzative;
- b. avvio di un programma di sperimentazione dell'assetto organizzativo, a partire dalla realizzazione delle attività prioritarie individuate dai gruppi di lavoro;
- c. monitoraggio della sperimentazione del nuovo assetto organizzativo;
- d. valutazione della sperimentazione del nuovo assetto organizzativo, ed elaborazione di proposte d'eventuale revisione dell'assetto organizzativo.

La **settima tappa** consiste nel definire e sviluppare i dispositivi ed i meccanismi operativi per favorire l'integrazione interna ed esterna. Si tratta di scegliere, tra i tanti e diversi strumenti a disposizione per favorire l'integrazione, quelli più appropriati e praticabili localmente⁶¹.

L'**ottava tappa** consiste nel definire i ruoli professionali per la progettazione, l'erogazione e la valutazione dei servizi e delle azioni di orientamento. Data la sua crucialità in relazione alla qualità del risultato finale, questo *step* viene evidenziato a parte anche se è già stato ricompreso all'interno della sequenza precedente: qualora lo si sia già affrontato in maniera soddisfacente, quanto segue fungerà soltanto da *chek-list* di controllo⁶². In mancanza di indicazioni normative a riguardo (come è noto, ancora in fieri) si tratta di optare tra le diverse soluzioni in linea di principio possibili, quali ad esempio (anche qui, senza pretesa di esaustività):

- operatori 'polivalenti/policompetenti' vs operatori specializzati per tipo di azioni;
- operatori interni vs operatori esterni (*outsourcing*);
- ruoli 'di pari livello' vs ruoli 'di livello differenziato'.

La **nona tappa** consiste nel definire le azioni di supporto alla progettazione ed implementazione dei servizi e delle azioni di orientamento. Si tratta di individuare quali iniziative (di informazione, di consulenza, di formazione, progettuali, operative, etc.) possano contribuire a creare le 'condizioni' che sempre influenzano il buon esito di un disegno organizzativo. Negli

61. Esempi di strumenti operativi: un elenco esemplificativo è contenuto in Bresciani P.G., cit. pagg.145 e 146.

62. Le elaborazioni ISFOL contenute sia in questo volume che nei volumi monografici pubblicati dall'area specifica possono costituire un riferimento essenziale a questo riguardo.

anni recenti, come è emerso nei due seminari realizzati da ISFOL, le risorse finanziarie UE hanno costituito il principale strumento finanziario per la realizzazione di tali azioni.

Infine, la **decima tappa** consiste nel definire i dispositivi e i meccanismi operativi per favorire l'apprendimento organizzativo e i *knowledge management*. Si tratta di uno *step* essenziale, in particolare in strutture che erogano servizi ad elevata *knowledge-intensity* come quelli di orientamento. Tale dimensione è peraltro ampiamente richiamata nel primo documento ISFOL sul modello operativo, alla quale si rinvia per un eventuale approfondimento⁶³.

3.5 ORIENTAMENTO: LE SFIDE DEL FUTURO

Agli scenari che abbiamo sinteticamente richiamato, i CPI hanno finora fatto fronte adottando soluzioni organizzative diverse, ma con alcune 'tendenze' riconoscibili:

- l'ampliamento della gamma dei servizi, a partire da quelli 'dovuti per legge' (181/297; tutorato del N.O.F.);
- l'articolazione delle strutture (es. di base/specialistiche);
- la definizione di standard (es. le 'carte dei servizi', che sono un modo di comunicare con gli utenti, ma anche di definire degli standard, appunto);
- la esternalizzazione (mediante il ricorso ad appalti e/o a 'chiamate di progetti');
- la internalizzazione (mediante il ricorso a collaborazioni individuali in varie forme);
- la 'segmentazione' dell'utenza e l'offerta di servizi 'dedicati';
- il monitoraggio dei servizi (nella forma della '*customer satisfaction*', ma anche nella forma della strutturazione di data-base e sistemi informativi);
- la strutturazione e la 'manutenzione' di una 'rete locale' di servizi;
- l'adozione anche 'alternativa' di forme organizzative diverse ('pendolarismo organizzativo');
- l'organizzazione dei processi operativi e il *workflow*;
- l'organizzazione di dispositivi di integrazione (ruoli, procedure, incontri, formazione, etc.);
- la definizione 'locale' e *bottom-up* di modelli professionali e sistemi di competenze (es. polivalenza 'alta' e 'bassa'; rotazioni; specializzazioni; etc.);
- la formazione e l'assistenza tecnica agli operatori.

Tutto ciò mentre 'là fuori' restano aperte tre grandi questioni essenziali, 'pesanti come macigni': l'accreditamento delle strutture di erogazione dei servizi orientativi; gli standard dei servizi-azioni di orientamento, le figure professionali e le competenze.

Questo quadro di 'incertezza' (al quale si può aggiungere il nodo delle risorse, quello del quadro istituzionale di riferimento, etc.) pone 'inediti' (e ci rendiamo conto che lo stiamo usando molto questo aggettivo, ormai) problemi a vari livelli:

63. Cfr. ISFOL (2004)d, cit.

- a livello di governo e programmazione strategica (dove si tratta di elaborare la 'domanda sociale' di orientamento, e di prefigurarvi una strategia di risposta);
- a livello di management e organizzazione (dove si tratta di promuovere autovalutazione, apprendimento organizzativo, coinvolgimento, *sense making*);
- a livello di erogazione di servizi di qualità (dove allora la questione degli standard dei servizi, delle risorse in *input* e delle competenze diviene cruciale);
- a livello di monitoraggio e valutazione (dove si tratta di andare 'oltre la *customer satisfaction*', che pure è un primo passo culturalmente importante se 'abitato' con la giusta disposizione);
- a livello di integrazione (dei soggetti; delle politiche; dei servizi).

Come si può osservare, c'è lavoro per tutti, a livello tecnico-professionale, manageriale, e politico-istituzionale.

capitolo 4

Gli standard dei Servizi di Orientamento e Inserimento Lavorativo nei CPI

4.1 INTRODUZIONE

Prima di entrare nel merito della questione degli standard di servizio, si richiamano brevemente gli elementi che fanno da sfondo alle riflessioni sulla qualità dei servizi azioni/di orientamento e inserimento lavorativo erogate dai Centri per l'Impiego, svolte nell'ambito dell'attività di ricerca e sperimentazione i cui risultati costituiscono oggetto di questo volume e ampiamente introdotte nei primi capitoli.

Come già argomentato in precedenza (*cf.* in particolare cap. 2), si intende far riferimento a due filoni fondamentali di innovazione sviluppati in questo ambito: in primo luogo, la prospettiva teorica e gli strumenti operativi della progettazione ed erogazione dei servizi secondo logiche di qualità, basate sulla definizione di standard di funzionamento qualitativo ritenuti in grado di determinarne l'efficacia; in secondo luogo, gli esiti e le acquisizioni del dibattito sugli standard dei servizi di orientamento e per l'impiego che ha caratterizzato questi anni di cambiamenti normativi (riforme, decreti attuativi, master plan, etc.) e organizzativi (riorganizzazione dei servizi nella logica dell'integrazione e della rete, etc.), determinando ricadute significative sulle prassi progettuali e sulla definizione dei criteri e delle modalità di valutazione/monitoraggio di questa tipologia di servizi emergenti e di crescente rilevanza strategica nell'ambito del sistema delle politiche attive per il lavoro.

A partire dai due approcci, già richiamati nel 2° capitolo, l'approccio che sottolinea la centralità, in un'ottica di miglioramento continuo, della definizione dei requisiti o standard di servizio e quello che enfatizza il ruolo del cliente e considera la qualità come espressione della sua soddisfazione, hanno originato almeno tre prospettive di analisi relative ai dispositivi che, da una parte, sostengono la progettazione e implementazione della qualità dei servizi e, dall'altra, ne valutano l'adeguatezza ed efficacia.

- La *prospettiva manageriale* (del management pubblico e sociale), tesa al miglioramento della macchina organizzativa e della capacità di rispondere alla domanda proveniente dall'ambiente di pertinenza, al fine di conciliare le professionalità e le risorse tecnologiche disponibili con le dinamiche interne al complesso sistema organizzativo e culturale che storicamente si è costruito e consolidato. Secondo la logica che costituisce l'assunto implicito

di questo approccio, vale a dire la convinzione che l'organizzazione debba sviluppare le sue capacità nel rispondere coerentemente ed efficacemente alle aspettative del cliente (giudice in primis della qualità prodotta dalle organizzazioni erogatrici di servizi), i problemi metodologici che si incontrano nella valutazione della qualità attengono soprattutto alla definizione e costruzione di misure di soddisfazione del cliente e alla creazione delle condizioni ottimali per l'espressione libera del proprio punto di vista da parte del soggetto e per la raccolta delle informazioni necessarie al monitoraggio e alla valutazione di qualità.

- La *prospettiva professionale*, che rivolge i suoi sforzi alla definizione di modalità e procedure coerenti con il dibattito tecnico-scientifico interno alle singole professioni e considera la qualità delle prestazioni professionali in cui si sostanziano i servizi in funzione della loro corrispondenza con livelli/standard predefiniti e legittimati dalla comunità scientifica dei professionisti che tali prestazioni assicurano. Il giudizio sulla qualità di un servizio si sviluppa quindi a partire da valutazioni tecniche prodotte da esperti, attraverso la definizione di comportamenti ritenuti teoricamente capaci di risolvere un problema e/o soddisfare un bisogno, e la complessità che si accompagna a questo approccio attiene al dibattito interno alle professioni e alla possibilità di riuscire concretamente a definire procedure e pratiche operative che siano considerate unanimemente di qualità dalla comunità scientifica e professionale di riferimento. Tale prospettiva tende sovente ad enfatizzare la valutazione dei processi di lavoro mentre relega in secondo piano la valutazione dei risultati, che pure appare fondamentale per costruire un quadro d'insieme articolato e complesso di valutazioni che scaturisca da diversi angoli visuali e differenti prospettive, secondo la logica del coinvolgimento dei diversi attori implicati nell'erogazione dei servizi, e sia in grado di stimolare una produzione differenziata di giudizi sulla loro qualità.
- La *prospettiva partecipativo-costruttiva*, che sottolinea l'imprescindibilità del ruolo che i cittadini beneficiari possono e debbono assumere nei processi di progettazione ed erogazione dei servizi e di conseguenza la necessità, da parte del sistema dei servizi, di proporre e attivare una interlocuzione forte con essi ai fini della valutazione della qualità prodotta. Questo tipo di prospettiva, forse ancor più delle altre, ha dato luogo soprattutto negli ultimi anni a una forte evoluzione dei modelli, delle pratiche professionali e degli strumenti di "operazionalizzazione" dei concetti di qualità e di valutazione della qualità, indagando e producendo riflessioni (a cui si sono intrecciate esperienze e ricerche operative) sul rapporto che intercorre fra il ruolo del cittadino nel processo di produzione e la natura stessa del servizio erogato.

Alla luce delle prospettive sopra accennate, il paradigma della complessità (in questo caso della complessità sociale) può aiutare ad affrontare con maggiore adeguatezza le difficoltà che comporta il fare i conti con il reticolo delle questioni legate all'integrazione di diverse visioni e punti di osservazione e al non eludere, - all'interno dei differenti modelli di progettazione e valutazione di interventi di natura psicosociale (quali sono gli interventi finalizzati al sostegno ai processi di orientamento nelle transizioni e di inserimento/reinserimento e cambiamento lavorativo, di cui qui ci si occupa) - le problematiche inerenti l'ascolto e la valorizza-

zione dei diversi attori sociali coinvolti in tali processi, considerando con attenzione la pluralità di fattori che determina e al contempo è la risultante dell'agire e della valutazione sull'agire nell'ambito dell'erogazione/fruizione dei servizi.

La qualità si connota decisamente come una costruzione sociale legata al processo di comunicazione e confronto tra i diversi attori sociali ed appare sempre più evidente che, per usare questo costrutto nella valutazione dei servizi, è necessario:

- renderlo esplicito (chiarendo quali elementi/dimensioni connotano precisamente il costrutto);
- socializzarlo e dividerlo (favorendo la condivisione da parte degli attori sociali di un insieme di dimensioni e criteri da porre alla base del "giudizio di qualità");
- relativizzarlo (facendo i conti con la natura evolutiva del costrutto di qualità sia per gli aspetti inerenti i processi di modificazione del sistema di aspettative e della capacità di giudizio degli attori coinvolti nell'erogazione dei servizi, sia per quelli relativi alle dinamiche dell'offerta, ovvero all'evoluzione tecnologica e dei saperi che caratterizzano la produzione dei servizi ed i fattori culturali che tale produzione connotano);
- enfatizzarne la natura pluridimensionale (riconducendo sia il costrutto sia le regole di giudizio e i relativi indicatori che da esso scaturiscono ad un insieme articolato di fasi e dimensioni, quali ad esempio l'*input* inteso come l'insieme di risorse umane e materiali impiegate, il processo concepito come l'insieme dinamico delle modalità operative e organizzative adottate, l'*output* identificabile con le prestazioni concretamente effettuate, l'*outcome* considerato in relazione agli effetti concretamente prodotti, etc.);
- renderlo osservabile (producendo uno sforzo, a fronte della natura "valutativa" del costrutto, per rendere trasparenti e comunicabili i paradigmi concettuali e i criteri di giudizio sottesi).

Può essere utile a questo punto ricordare, anche se per sommi capi, gli elementi principali dello scenario che fa da sfondo al dibattito sugli standard all'interno dello specifico settore di riferimento:

- i processi di riforma, le nuove disposizioni legislative, gli indirizzi di programmazione e la conseguente destinazione di risorse finanziarie da parte dell'Unione Europea;
- l'emergere di nuove domande e di nuovi bisogni per una tipologia di utenti che, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, si sta differenziando ed ampliando a ritmo crescente e, conseguentemente, il progressivo emergere di tipologie di intervento (servizi, azioni) differenziate ed articolate in funzione delle caratteristiche specifiche delle domande e degli utenti;
- la moltiplicazione e la diversificazione dei tempi e dei luoghi di erogazione dei servizi e delle azioni di orientamento e per l'impiego, nonché dei soggetti erogatori (sistemi, soggetti, enti/organismi, strutture);
- e infine, come conseguenza e al tempo stesso come esito più o meno consapevolmente perseguito degli interventi e dei processi sopra richiamati, la grande diffusione di pratiche di servizi eterogenee, di linguaggi e approcci locali, di modalità differenziate nell'affrontare lo stesso tipo di problema.

La configurazione dei servizi che emerge dallo scenario delineato risulta dunque prevalentemente caratterizzata dalla molteplicità e dalla eterogeneità di forme, modalità, dispositivi, linguaggi; e nello stesso tempo da una ancora insoddisfacente integrazione tra i sistemi, i soggetti/strutture, le azioni/servizi.

E a fronte di tutto ciò si è rilevata da molte parti (soggetti di programmazione, parti sociali, organismi di erogazione, operatori, etc.) l'esigenza ormai pressante e inderogabile di procedere con decisione alla messa a punto di dispositivi e strumenti di razionalizzazione e integrazione del sistema dei servizi (servizi erogati, strutture di erogazione, soggetti coinvolti ai diversi livelli...), di controllo/regolazione dei soggetti e delle pratiche di intervento, di miglioramento e sviluppo/innovazione della qualità dei servizi e delle azioni.

Naturalmente, tra i diversi tipi di dispositivi che è possibile definire e implementare per far fronte a queste esigenze (la definizione di criteri per l'accreditamento delle strutture che erogano i servizi; la definizione delle figure professionali e delle competenze valutate necessarie per assicurare qualità ai servizi e alle azioni e, in tale prospettiva, la messa a punto di dispositivi per la validazione delle competenze che tanti operatori hanno in questi anni acquisito sul "campo" mediante l'esperienza; la definizione di politiche di integrazione tra sistemi, tra soggetti, tra strutture, etc.) e che dovrebbero essere pensati e attivati in un'ottica di integrazione sinergica, l'attenzione si concentra qui in particolare sul dispositivo degli standard, con ciò intendendo la definizione (e in qualche caso la ridefinizione) degli standard dei servizi, ovvero l'individuazione puntuale di un insieme di aspetti specifici degli stessi, valutati necessari per assicurarne la qualità. E ciò per alcuni fondamentali motivi:

- la definizione degli standard è connessa all'esigenza di riconoscimento degli effettivi livelli di qualità presenti nel sistema dei servizi (qualità del "prodotto-servizio", del processo, delle prestazioni fornite);
- gli standard appaiono come strumento essenziale a disposizione dei diversi tipi di soggetti-attori per la progettazione dei servizi, il miglioramento delle prestazioni, la definizione dei criteri per il monitoraggio delle azioni, per l'accreditamento delle strutture, per la stipula di eventuali convenzioni;
- gli standard sembrano in molti casi rappresentare anche un primo passo verso la definizione di una vera e propria "Carta dei servizi" (per i cittadini, per gli operatori, per i soggetti istituzionali e sociali), in grado di comunicare in modo trasparente i risultati attesi e gli impegni conseguenti;
- la definizione degli standard è considerata funzionale al coinvolgimento attivo di una pluralità di soggetti in una logica di integrazione (soggetti istituzionali e sociali con funzione di indirizzo, programmazione, governo del sistema; responsabili e operatori delle strutture di erogazione; clienti dei servizi; partner di ruolo delle strutture di erogazione).

4.2 NATURA E SCOPO DEGLI STANDARD DI SERVIZIO

La questione degli *standard dei servizi pubblici per l'impiego* sul piano normativo viene affrontata per la prima volta con una certa organicità nell'ambito della Conferenza Unificata Stato Regioni ed Autonomie locali nella seduta del 16 dicembre 1999.

È interessante notare che in tale documento l'azione diretta alla definizione di standard viene connessa, da un lato, all'esigenza di garantire *livelli minimi nelle prestazioni* dei servizi, dall'altro viene correlata alle azioni locali di monitoraggio e di qualificazione dei servizi stessi. Il costrutto di standard viene visto inoltre in funzione di altri due elementi: la definizione dei risultati da raggiungere e la verifica di tali risultati.

Secondo quanto recita l'Accordo sancito in sede di Conferenza "*l'azione diretta alla definizione di standard deve essere da un lato fortemente connessa all'esigenza di garantire livelli minimi nelle prestazioni degli SPI, dall'altro correlata alle azioni locali di monitoraggio e di qualificazione dei servizi*". Infatti, pur escludendo, al momento, di percorrere la strada della 'carta dei servizi' così come definita dal D.Lgs. 286/99, il cui aspetto sarà successivamente approfondito, è evidente che la logica degli standard presuppone un meccanismo di definizione e verifica dei risultati e di supporto agli SPI per raggiungere gli obiettivi attesi⁶⁴.

Sembra opportuno segnalare, inoltre, che fra le attività da "sottoporre a standard" rientrano una gamma piuttosto ampia di servizi ed azioni che rivoluziona il panorama dell'offerta sino a quel momento realizzata dai Servizi per l'Impiego. Fra di essi vengono considerati:

1. l'Accoglienza e l'Informazione orientativa;
2. l'Orientamento e la Consulenza;
3. la Promozione di segmenti del mercato del lavoro ed il sostegno delle 'fasce deboli';
4. l'Incontro domanda/offerta;
5. le Procedure amministrative.

La questione della "individuazione di standard di qualità" viene rinviata ad una seconda fase dal momento che la definizione di ciò comporta l'assunzione di uno spettro di elementi valutativi piuttosto ampio e complesso, tuttavia viene richiamata l'esigenza di determinare nell'immediato azioni di sistema capaci di favorire la realizzazione di standard organizzativi dei servizi indispensabili per garantire in prospettiva gli standard di qualità.

In sostanza secondo la Conferenza unificata gli elementi che concorrono logicamente alla definizione degli standard risultano essere:

- il livello minimo delle prestazioni;
- gli obiettivi attesi e i risultati;
- il monitoraggio e la verifica dei risultati stessi.

64. Conferenza Stato-Regioni, *Standard minimi di funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego*, Documentazione relativa alla Seduta del 16 dicembre 1999.

La questione dello standard come paradigma di riferimento strutturante il sistema di qualità dell'entità organizzativa che eroga i servizi e dei servizi stessi, è alla base di altri interventi di tipo normativo che si incardinano, da un lato, nella riforma dei Servizi pubblici per l'Impiego (*Masterplan* 2000 del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale), dall'altro, nel processo di Accreditamento delle strutture che erogano servizi formativi ed orientativi (Decreto Ministeriale 166 del 26/05/2001).

Anche a seguito di tali provvedimenti e del dibattito che ne segue, nella letteratura relativa a tali tematiche il concetto di standard viene ripreso da diversi autori che si occupano di servizi di orientamento. La definizione degli standard viene estesa in funzione di diverse dimensioni⁶⁵:

- le caratteristiche dei servizi (risultati, risorse, processi, prestazioni, etc.);
- le caratteristiche della struttura di erogazione (organizzazione, layout, immagine, etc.);
- le caratteristiche del sistema locale (*rete*) di erogazione dei servizi.

L'ampliamento delle variabili comporta una più puntuale definizione sia dei servizi erogati da una struttura, sia delle diverse azioni orientative in cui i diversi servizi possono articolarsi. Tale modello ha il merito di portare alla definizione dello standard delle diverse azioni attraverso uno spettro di variabili che comprende:

- la finalità specifica dell'azione;
- i risultati attesi;
- le condizioni di realizzazione attraverso gli indicatori di processo, di risorse e di contesto.

Sulla base delle conclusioni a cui sono giunti diversi autori⁶⁶, gli standard dei servizi di orientamento rappresentano:

- l'insieme degli elementi che caratterizzano in modo costante e riconoscibile un determinato servizio;
- la descrizione e la definizione dettagliata delle caratteristiche dei servizi che consentono di considerarli validi ed accettati da parte di tutti i soggetti interessati;
- l'insieme degli aspetti specifici dei servizi valutati necessari ai fini della qualità;
- il livello di buona pratica nella erogazione del servizio funzionale alla qualità.

In via generale gli standard rispondono ad una esigenza di razionalizzazione e di controllo della qualità delle prestazioni in funzione dello sviluppo e della regolazione del rapporto fra i soggetti che programmano ed i soggetti che erogano. Per ciò che attiene alla struttura essi servono: ad identificare e perseguire buone pratiche nell'erogazione, a definire i risultati attesi di un servizio di qualità e ad offrire nel contempo un'occasione per un miglioramento continuo.

Tale approccio " *richiama l'ambivalenza costitutiva della etimologia stessa del termine standard, secondo due distinte accezioni: da un lato come norma di riferimento, modello cui bisogna*

65. Cfr.: Altizio R. (2003).

66. Bresciani P.G. et alii (2003).

*uniformare i propri prodotti o servizi, i propri processi di erogazione, la configurazione della propria struttura organizzativa, come rappresentazione della soglia di accettabilità della prestazione fornita; dall'altro come prototipo qualitativo, assunto volontariamente quale punto di riferimento in una logica di apprendimento, sviluppo e miglioramento di un prodotto, di un servizio, di una struttura"*⁶⁷.

In generale si può affermare che il significato che lo standard man mano viene ad assumere è quello di costituire un paradigma i cui elementi concorrono alla definizione dettagliata di un servizio secondo un'ottica di qualità⁶⁸.

Nell'ambito del progetto ISFOL e delle azioni di sperimentazione svolte nei CPI che vi hanno partecipato il concetto di *standard* applicato ai servizi erogati fa emergere una rappresentazione degli stessi fondata sui seguenti elementi:

- l'applicazione di pratiche consolidate e condivise dalla struttura organizzativa e dagli operatori che le realizzano;
- l'attuazione di procedure, anche se non codificate, quali elementi guida caratterizzanti l'organizzazione e lo svolgimento del servizio verso l'utenza;
- l'utilizzo di metodologie e di strumenti consolidati e sperimentati nella prassi;
- il possesso da parte degli operatori di competenze capaci di sostenere l'organizzazione e la gestione dei servizi secondo livelli e modelli consolidati.

Sulla scorta di tutto ciò sembra evidente che il concetto di standard possa essere associato al "buon funzionamento" di un servizio e costituire al contempo la premessa essenziale ed indispensabile affinché lo stesso possa evolvere verso un sistema di qualità. In sostanza lo standard di un servizio contiene in nuce tutte quelle caratteristiche e quelle prerogative che, collocate in un'ottica sistemica e processuale e declinate secondo i criteri propri della qualità, possono concorrere al raggiungimento di questa strutturazione organizzativa ed operativa.

67. Bresciani P. G., *Gli standard dei servizi nell'orientamento: principi di riferimento per un approccio sostenibile*, Professionalità, anno XXIII, n. 78, novembre-dicembre 2003.

68. Nelle varie elaborazioni che seguono al dibattito sul tema degli standard dei servizi di orientamento e per l'impiego, si arriva ai concetti di: "*standard di fatto (o standard costitutivi)*", "*standard di qualità*" e "*standard sostenibili*". Il primo esalta gli elementi costitutivi delle prassi ricorrenti e riconoscibili delle strutture, fortemente condivise dalla comunità degli operatori che le attuano; il secondo concetto individua un insieme di caratteristiche dei diversi tipi di servizi che debbono dar luogo ad uno sviluppo qualitativo delle pratiche operative ed eventualmente a riferimenti normativi cogenti delle stesse; il terzo concetto individua "*quali siano in una determinata fase di sviluppo del sistema le caratteristiche che è necessario, prioritario, opportuno, ma anche possibile standardizzare nella logica della sostenibilità*" - Cfr. Bresciani P. G. (2003) cit.

4.3 UNA PROPOSTA PER GLI STANDARD DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO E ACCOMPAGNAMENTO AL LAVORO

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
<p>C01: Gestione dell'accoglienza e dello screening dell'utenza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Svolgere un'azione di filtro e presa in carico dell'utente identificando ed analizzando i bisogni e le caratteristiche della sua domanda; • Far conoscere la gamma e le caratteristiche dei servizi offerti dal CPI e dalla rete territoriale e promuoverne la loro fruibilità (consapevolezza della loro natura, delle modalità di fruizione, dei possibili esiti); • Condividere la scelta del servizio interno alla struttura o esterno ad essa, che risulti funzionale ed adeguato al bisogno, alla domanda ed alla progettualità dell'utente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Acquisizione della domanda dell'utente e del suo fabbisogno di servizi mediante il contatto diretto, e per mezzo telefono e/o Internet;</i> ▪ <i>Analisi e accertamento della situazione di effettiva disponibilità/condizione di persona "in cerca di effettiva occupazione" dell'utente;</i> ▪ <i>Rinvio dell'utente ai servizi esterni alla struttura qualora la domanda non corrisponda all'offerta di servizi presenti all'interno del Centro per l'impiego ed attivazione delle specifiche procedure concordate con tali servizi;</i> ▪ <i>Registrazione dei dati generali dell'utente su apposita modulistica e inserimento in banca dati accessibile ad altri servizi interni al CPI;</i> ▪ <i>Valutazione dei servizi più idonei a rispondere alla domanda dell'utente e definizione concordata di possibile percorso di fruizione;</i> ▪ <i>Condivisione di obiettivi e finalità del percorso proposto e stipula di un Patto di Servizio;</i> ▪ <i>Monitoraggio degli esiti delle attività del servizio erogato;</i> ▪ <i>Monitoraggio dell'accesso al servizio (flussi e caratteristiche dell'utenza);</i> ▪ <i>Verifica gradimento del servizio di Accoglienza.</i> 	<p>Tutte le persone che si rivolgono al CPI di competenza secondo la classificazione prevista dal Ministero del lavoro e della previdenza sociale nel Decreto del 30 maggio 2001, Allegato D (Classi e relative specifiche).</p> <p><i>Classi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • occupato • inoccupato • disoccupato • altro <ul style="list-style-type: none"> • Aziende
<p>C02: Informazione orientativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erogare informazioni e criteri di lettura delle informazioni sul sistema dell'istruzione, della formazione, del lavoro e delle professioni, utili per affrontare processi di scelta, inserimento, sviluppo professionale e lavorativo; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Analisi, approfondimento e definizione della domanda informativa espressa dall'utente;</i> ▪ <i>Erogazione di informazioni mirate e rispondenti alla domanda dell'utente in forma diretta o attraverso il rinvio a forme di consultazione autonoma;</i> ▪ <i>Assistenza all'utente nell'individuazione e consultazione di fonti e materiale informativo;</i> 	<p>Tutte le persone che si rivolgono al CPI di competenza secondo la classificazione prevista dal Ministero del lavoro e della previdenza sociale nel Decreto del 30 maggio 2001, Allegato D (Classi e relative specifiche).</p>

segue

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere l'attivazione di conoscenze e abilità nella ricerca e consultazione di fonti informative funzionali allo sviluppo del progetto personale e professionale; Organizzare e realizzare per gruppi di utenza e per aziende, sessioni e seminari informativi su tematiche concernenti il mercato del lavoro locale, la formazione, le professioni. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione e gestione dello spazio di auto-consultazione attraverso la predisposizione, sistematizzazione e aggiornamento degli strumenti e dei materiali informativi disponibili; Organizzazione e promozione di seminari informativi verso l'utenza locale, organizzazioni ed imprese sui temi del lavoro e della formazione; Monitoraggio della fruibilità e dell'adeguatezza delle informazioni erogate ai clienti e rilevazione di ulteriori esigenze informative; Monitoraggio degli esiti delle attività del servizio; Monitoraggio dell'accesso al servizio (flussi e caratteristiche dei clienti); Verifica del gradimento dell'utenza del servizio erogato. 	<p>Classi:</p> <ul style="list-style-type: none"> occupato inoccupato disoccupato altro <ul style="list-style-type: none"> Aziende
<p>CO3: Formazione orientativa</p>	<p>Organizzare Sessioni tematiche orientate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sviluppare competenze orientative utili per il raggiungimento di obiettivi di sviluppo ed integrazione professionale; Potenziare le competenze, le conoscenze e gli strumenti di lettura ed intervento nel contesto di riferimento (mercato del lavoro, sistema sociale, sistema della istruzione e della formazione). 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della domanda e delle attese del cliente nei confronti del servizio, ed individuazione della domanda formativa orientativa; Programmazione e gestione di moduli di formazione orientativa, mirati a target omogenei di utenza: predisposizione del curriculum, lettere di auto-candidatura, risposta ad inserzioni, gestione del colloquio di assunzione, tecniche di comunicazione, di ricerca attiva del lavoro, etc.; Personalizzazione del percorso formativo in relazione a target omogenei per tipologia di domanda o bisogno orientativo; Definizione e articolazione moduli rispetto al bisogno individuato in fase di accoglienza; Organizzazione di percorsi di gruppo per il rafforzamento delle abilità per la ricerca del lavoro (es. moduli sulla consapevolezza di sé); 	<p>PERSONE DISOCCUPATE, IN CERCA DI LAVORO, IN MOBILITÀ O IN REIN-SERIMENTO LAVORATIVO.</p>

segue

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
<p>C04: Consulenza orientativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supportare l'utente nella analisi e nella riorganizzazione delle proprie risorse, nella maturazione di scelte e nell'individuazione di strategie utili a fronteggiare transizioni lavorative; • Sostenere l'utente nell'analisi e nella ricostruzione della esperienza socio professionale e risorse maturate; • Sostenere l'utente nel processo di acquisizione delle informazioni su opportunità professionali, occupazionali e formative, e nella definizione di un progetto di sviluppo e del relativo piano d'azione. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progettazione di percorsi ad hoc per l'inserimento lavorativo di disoccupati adulti, donne in reinserimento, extracomunitari etc. (es. percorsi di outplacement); ▪ Monitoraggio degli esiti delle attività del servizio; ▪ Verifica del gradimento del percorso di formazione orientativa. 	<p>PERSONE IN CERCA DI LAVORO O IN TRANSIZIONE LAVORATIVA, IN PARTICOLARE GIOVANI INOCUPATI E ADULTI DISOCCUPATI.</p>
<p>C05: Gestione dei bilanci di competenze</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenere l'utente nella ricostruzione, analisi e valutazione delle proprie esperienze professionali e delle competenze maturate attraverso esperienze formative, professionali ed extra-professionali; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi della domanda e delle attese nei confronti del servizio, definizione dell'obiettivo orientativo del soggetto e condivisione di un percorso di sviluppo (es. ingresso nel m.d.l., sviluppo di carriera); ▪ Analisi della storia lavorativa e formativa dell'utente, delle sue esperienze professionali ed extra-professionali; ▪ Identificazione delle risorse e delle abilità dell'utente spendibili in nuovi contesti lavorativi; ▪ Definizione e valutazione con l'utente degli interventi formativi e/o esperienze di alternanza utili a favorire l'occupabilità; ▪ Assistenza nel reperimento di informazioni utili, concordando con l'utente un percorso di ricerca; ▪ Monitoraggio dell'accesso al servizio (flussi e caratteristiche dei clienti); ▪ Monitoraggio degli esiti delle attività del servizio; ▪ Verifica del gradimento del percorso di Consulenza orientativa. 	<p>PERSONE IN CERCA DI LAVORO O IN TRANSIZIONE LAVORATIVA, IN PARTICOLARE ADULTI OCCUPATI E DISOCCUPATI CON ESPERIENZE PROFESSIONALI PREGRESSE.</p>

segue

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
<p>C06: Counseling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere nell'utente la capacità di individuare risorse e competenze nella propria storia socioprofessionale e tradurle in un progetto di sviluppo o inserimento lavorativo realizzabile e pianificato; • Accompagnare l'utente nella costruzione di un progetto di sviluppo professionale coerente e realistico rispetto al contesto di riferimento alle effettive competenze possedute o acquisibili; • Supportare l'utente nella definizione di un piano di azione realistico utile a perseguire i propri obiettivi professionali. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Analisi della storia lavorativa e formativa dell'utente, delle sue acquisizioni professionali ed extra-professionali;</i> ▪ <i>Assistenza alla ricostruzione delle competenze acquisite nel lavoro favorendo la valorizzazione delle risorse professionali e personali dell'utente;</i> ▪ <i>Predisposizione di un descrittivo delle competenze dell'utente;</i> ▪ <i>Valutazione della spendibilità e trasferibilità in altri contesti lavorativi delle competenze acquisite;</i> ▪ <i>Assistenza nella definizione di un progetto di sviluppo professionale;</i> ▪ <i>Assistenza nel reperimento di informazioni utili, concordando un percorso di ricerca;</i> ▪ <i>Eventuale programmazione e gestione di attività in piccolo gruppo (laboratori);</i> ▪ <i>Elaborazione, di concerto con l'utente, di un piano di azione realistico per attuare il progetto di sviluppo professionale;</i> ▪ <i>Predisposizione di un documento di sintesi del bilancio che puntualizzi il percorso effettuato;</i> ▪ <i>Monitoraggio degli esiti delle attività del servizio;</i> ▪ <i>Verifica del gradimento del percorso di Bilancio.</i> 	<p>PERSONE IN CERCA DI LAVORO O IN TRANSIZIONE LAVORATIVA, IN PARTICOLARE PERSONE IN SITUAZIONE DI DISAGIO.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenere l'utente nella analisi e nel fronteggiamento delle aree di disagio che ostacolano l'integrazione nel contesto formativo/lavorativo/professionale; • Favorire la costruzione e la realizzazione di un progetto professionale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Identificazione aree di disagio;</i> ▪ <i>Individuazione delle potenzialità dell'utente;</i> ▪ <i>Attivazione di eventuali servizi specialistici di supporto;</i> ▪ <i>Definizione e valutazione degli interventi formativi e/o esperienze di alternanza necessarie ad aumentare l'occupabilità;</i> ▪ <i>Definizione di un progetto professionale coerente con la situazione personale;</i> ▪ <i>Monitoraggio degli esiti delle attività del servizio;</i> ▪ <i>Verifica del gradimento del percorso.</i> 	

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
<p>C11: Consulenza e/o tutoring all'inserimento lavorativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire l'inserimento o il reinserimento lavorativo attraverso strategie mirate; • Supportare l'utente nella predisposizione di un progetto professionale e di un piano operativo di inserimento professionale; • Accompagnare la realizzazione dell'inserimento, fornendo un supporto nella fase di avvio e nella fase successiva di implementazione del percorso; • Sensibilizzare il contesto produttivo e promuovere un lavoro di rete. 		<p>GIOVANI 14-18 anni; GIOVANI DI ETÀ SUPERIORE AI 18 ANNI O FINO A 25 ANNI O FINO A 29 ANNI (se in possesso di Diploma di Laurea); DISOCCUPATI E INOCCUPATI DI LUNGA DURATA; DONNE IN REINSERIMENTO LAVORATIVO.</p>
<p>Azione 1: Intervista periodica D.Lgs. n. 297/02</p>	<p>Azione 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificare la presenza di obiettivi professionali, della disponibilità al lavoro e dell'eventuale bisogno orientativo (in rapporto con il servizio di accoglienza); • Prendere in carico il soggetto attivando un piano di attività per la gestione dell'inserimento lavorativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Analisi della domanda e dei bisogni dell'utente in relazione alla spendibilità professionale e alla reale disponibilità ad aderire ai servizi specialistici (consulenza, bilancio ecc.);</i> ▪ <i>Definizione di un programma di ricerca attiva del lavoro;</i> ▪ <i>Definizione del patto per l'attuazione del programma;</i> ▪ <i>Verifica gradimento;</i> ▪ <i>Monitoraggio esiti.</i> 	
<p>Azione 2: Tirocini</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere l'alternanza tra formazione e lavoro; • Implementare una banca dati delle aziende interessate allo svolgimento dei tirocini; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Analisi delle esigenze formative e orientative dell'utente per la costruzione del progetto di tirocinio</i> ▪ <i>Individuazione del tutor didattico-organizzativo;</i> ▪ <i>Individuazione dell'impresa (o altro ente) ospitante;</i> 	<p>GIOVANI INOCCUPATI E DISOCCUPATI E ADULTI DISOCCUPATI.</p>

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
<p>Azione 3: Integrazione lavorativa disabili</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sostenere gli utenti (giovani e adulti) interessati al tirocinio, identificando percorsi adeguati alle esigenze formative, orientative o di pre-inserimento; Accompagnare le imprese nella realizzazione dei percorsi. <p>Azione 3</p> <ul style="list-style-type: none"> Favorire l'inserimento e il reinserimento lavorativo dell'utente disabile attraverso azioni individuali mirate, e seguirne la realizzazione fornendo supporti adeguati; Sensibilizzare il contesto socio-produttivo di riferimento e promuovere il lavoro in rete, al 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizzazione della convenzione e del progetto di tirocinio; Monitoraggio e valutazione delle attività; Riconoscimento delle attività svolte durante il tirocinio e, ove possibile, certificazione dei crediti formativi (in conformità alla normativa nazionale e regionale) eventualmente conseguiti attraverso tali attività, ai fini dell'erogazione da parte di strutture pubbliche dei servizi per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro; Eventuale rinvio dell'utente ad altri servizi inter-ni/esterni alla struttura, attivando specifiche procedure concordate con tali servizi; Verifica gradimento; Monitoraggio esiti. <ul style="list-style-type: none"> Analisi della domanda dell'utente e del tipo di problema da affrontare; Definizione, di concerto con l'utente, di un piano realistico e coerente di inserimento professionale formulato in termini di obiettivi operativi, iniziative da intraprendere, tempi; 	<p>CLIENTI/UTENTI PREVISTI DALLA L. 68/99 SUL COLLOCAMENTO MIRATO⁶⁹.</p>

segue

69. Secondo la legge 68/99, sono destinatari dei servizi di "collocamento mirato":

- disabili (con più del 45% di invalidità riconosciuta);
- invalidi del lavoro (con più del 33% di invalidità riconosciuta);
- in attesa della adozione di una specifica normativa anche gli orfani, i profughi italiani rimpatriati e i coniugi superstiti di deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio;
- clienti-impresa previsti dalla l. 68/99:
 - a) i datori di lavoro che occupano da 15 a 35 dipendenti;
 - b) il 50% delle assunzioni cui sono tenuti i datori di lavoro che occupano da 36 a 50 dipendenti;
 - c) il 60 % delle assunzioni cui sono tenuti i datori di lavoro che occupano più di 50 dipendenti.

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
<p>Azione 4: Interventi previsti dalla L. 144/99 (per il successo formativo) e dalla l. 53/2003</p>	<p>fine di creare sinergie per l'inserimento lavorativo dei clienti/utenti;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi e valutazione dei fabbisogni di professionalità in coerenza con quanto previsto dalla l. 68/99. <p>Azione 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificare i giovani che abbandonano il percorso scolastico e i giovani "a rischio" di insuccesso formativo e scolastico attraverso un monitoraggio costante dei dati inerenti la frequenza nelle diverse filiere (scuola, formazione professionale e apprendistato); • Prevenire la dispersione scolastica e formativa anche con interventi individualizzati o di gruppo nei contesti scolastici e formativi, o ambienti informali; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contatti con le imprese per promuovere l'inserimento lavorativo dei clienti e per valutare i fabbisogni, le aspettative, le condizioni di lavoro offerte; ▪ Assistenza nella presentazione di candidature: stesura di curricula, lettere di candidatura, etc.; ▪ Assistenza nella individuazione di percorsi formativi brevi, compreso il tirocinio e di opportunità relative a programmi di politica del lavoro; ▪ Definizione e gestione del piano di tutoring nella fase di primo inserimento lavorativo dell'utente; ▪ Colloquio informativo su obblighi di legge, analisi della situazione e produzione di ipotesi di lavoro sulla base del fabbisogno di servizi dell'utente (es. avvio a un percorso formativo ovvero invio al colloquio di orientamento); ▪ Compilazione della scheda anagrafica utente, ai fini dell'aggiornamento dell'Anagrafe regionale, anche in funzione del monitoraggio; ▪ Verifica gradimento; ▪ Monitoraggio esiti dell'inserimento. <p>Azione 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costruzione di una rete territoriale per il successo formativo composta da scuole, enti locali, agenzie formative, associazioni, attraverso incontri di informazione e prevenzione nelle scuole; • Monitoraggio ed aggiornamento dei dati dell'Anagrafe Regionale per l'assolvimento del diritto-dovere attraverso una verifica di nominativi estratti dai database dell'Anagrafe Regionale o Provinciale e dell'Osservatorio Scolastico Provinciale; • Progettazione e realizzazione di percorsi di orientamento individuali e/o di gruppo finalizzati a definire un progetto percorso formativo ed un piano di azione per il successo formativo; 	<p>GIOVANI A RISCHIO DI INSUCCESSO FORMATIVO E SCOLASTICO GIOVANI IN DIRITTO-DOVERE.</p>

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
<p>C12: Sostegno all'incontro domanda / offerta (preselezione)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere attività di informazione e orientamento individualizzato; • Facilitare i passaggi tra filiere formative; • Supportare i giovani con azioni di tutorato nei percorsi scelti, attivando reti di relazioni con i diversi soggetti del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocazione dei giovani e delle loro famiglie; ▪ Organizzazione della rete dei partner di intervento e degli stakeholder sul territorio; ▪ Azione di tutoring per la realizzazione del progetto formativo per giovani che abbandonano o intendono abbandonare i percorsi formativi e scolastici; ▪ Assistenza e supporto per il riconoscimento di crediti formativi nei diversi canali e per la valorizzazione delle competenze acquisite; ▪ Monitoraggio del percorso formativo, degli esiti delle attività del servizio e dell'accesso al servizio (flussi e caratteristiche dei clienti); ▪ Eventuale rinvio dell'utente ad altri servizi interni/esterni; ▪ Verifica gradimento e soddisfazione degli utenti; ▪ Monitoraggio esiti. 	<p>DIVERSE CATEGORIE DI UTENZA IN CERCA DI LAVORO; IMPRESE ED ORGANIZZAZIONI ALLA RICERCA DI PERSONALE.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevare sistematicamente i posti vacanti attraverso la consultazione di fonti appropriate e registrare le richieste delle aziende conformemente alla modulistica ed al sistema informativo interno; • Favorire l'incrocio fra la domanda e l'offerta di lavoro attraverso un'azione di preselezione dell'utenza funzionale alle richieste formulate dalle aziende e monitorarne l'esito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi e verifica conoscitiva della domanda di lavoro locale tramite consultazione di fonti locali (ad esempio: Osservatorio del Mercato del Lavoro, Indagine Excelsior, altro); ▪ Rilevazione di posti vacanti attraverso visite alle aziende, lettura di inserzioni, bandi e concorsi, contatti diretti con il sistema delle imprese e delle organizzazioni, consultazione di fonti appropriate; ▪ Stipula del Contratto per l'erogazione del servizio di "Incontro domanda/Offerta " con le aziende e le categorie di utenza in cerca di lavoro; ▪ Acquisizione della richiesta aziendale formulata su apposita modulistica direttamente, via fax o email; ▪ Divulgazione della richiesta aziendale secondo specifiche modalità (affissione nella bacheca del CPI, pubblicizzazione, inserzioni, altro); 	

segue

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
<p>C13: Assistenza informativa e consulenza alla <i>job creation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supportare l'utente nello sviluppo e nella valutazione di fattibilità e sostenibilità di un'idea di lavoro autonomo o di un progetto imprenditoriale; • Promuovere e gestire una rete di contatti in tempo reale utile a promuovere cultura di impresa, facilitare il reperimento di finanziamenti pubblici e bancari, sensibilizzare il contesto sociale e produttivo di riferimento nel sostenere l'avvio ed il consolidamento del progetto imprenditoriale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificazione dei potenziali candidati proponibili all'azienda, attraverso archivio informatico o data base (Borsa lavoro, SIL); ▪ Contatto diretto (almeno telefonico) con i candidati individuati per verificare il loro effettivo interesse all'offerta d'impiego e la persistenza dei requisiti professionali; ▪ Realizzazione di una intervista approfondita o di un colloquio con il candidato al fine di registrare, sull'archivio informatizzato, i dati del suo curriculum vitae; ▪ Invio (via fax, via e-mail o consegna di persona) all'azienda di un estratto del profilo professionale dei candidati individuati; ▪ Registrazione degli esiti delle segnalazioni e dei colloqui ed aggiornamento dell'archivio interno; ▪ Somministrazione ad un campione di utenza del questionario di gradimento del servizio erogato. 	<p>GIOVANI E ADULTI CHE INTENDONO AVVIARE ATTIVITÀ DI LAVORO AUTONOMO O CREARE IMPRESA.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assistenza nella identificazione di informazioni su opportunità e modalità per la creazione di impresa o l'avvio di un lavoro autonomo; ▪ Assistenza nella definizione di progetti di creazione d'impresa: sviluppo dell'idea imprenditoriale ed elaborazione di un progetto e di un piano per la creazione d'impresa e l'accesso ai finanziamenti (business plan); ▪ Programmazione e gestione di interventi a valenza formativa e orientativa rivolti a piccoli gruppi per lo sviluppo di abilità e competenze necessarie per il lavoro autonomo e la gestione di impresa; ▪ Creazione di rete con soggetti che sul territorio si occupano di creazione di impresa (banche, commercialisti etc.); 	

segue

Servizio/Azione	Obiettivi	Attività	Target di riferimento
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tutorato finalizzato a sostenere l'utente nelle fasi iniziali dell'avvio di impresa ed a realizzare le attività previste dal piano di impresa; ▪ Eventuale invio dell'utente al servizio di formazione, attivando specifiche procedure concordate con tali servizi; ▪ Monitoraggio degli esiti delle attività del servizio; ▪ Verifica gradimento; ▪ Monitoraggio esiti. 	

capitolo 5

Requisiti Identificativi del Servizio

5.1 INTRODUZIONE

Come descritto nel capitolo precedente, l'identificazione degli standard rappresenta una irrinunciabile esigenza - dal punto di vista della organizzazione CPI - di razionalizzazione e verifica della qualità delle prestazioni.

Rispetto alla complessità del sistema, l'identificazione di uno standard di riferimento, consente infatti di ridurre la variabilità del contesto in cui il CPI opera e gestire complessità, razionalizzando le risorse ed identificando strategie di miglioramento.

La necessità di definire degli standard di sistema nasce già con il processo di accreditamento delle sedi orientative, avviato con il D.M. 166/01, in cui vengono identificati ambiti di applicazione, funzioni, processi e tipologie di servizi orientativi erogabili. Tale processo si sviluppa con la proposta di un modello organizzativo, operativo e gestionale⁷⁰, avvicinandosi e volgendosi sempre di più verso logiche di qualità. Tale tendenza converge con il processo di riforma dei Servizi per l'Impiego, come già indicato nel *Masterplan* dei Servizi per l'Impiego del 2000⁷¹.

Sebbene gli standard descrivano puntualmente le precipue caratteristiche di ciascun Servizio, declinandole in attività, metodi, strumenti e competenze degli operatori, nel corso della sperimentazione, il confronto con la variabilità delle pratiche di servizio locali, ha posto l'esigenza di giungere ad una classificazione diversamente articolata, rispondente all'obiettivo di pervenire ad una descrizione condivisa dei singoli servizi ed iniziare a delineare riferimenti di metodo utili a configurare ciascun servizio.

Tale impostazione descrittiva ha, infatti, lo scopo di consentire alle diverse realtà organizzative e territoriali di poter identificare i servizi erogati dalla propria organizzazione di appartenenza nella classificazione concettuale elaborata e, al contempo, fare riferimento ad una configurazione dei servizi contenente i principi metodologici attraverso i quali ciascun servizio di orientamento può garantire la correttezza e l'efficacia del proprio procedere.

70. ISFOL, a cura di Ghergo F., Pavoncello D. (2004)c e (2005)b.

71. Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (2000).

I **Requisiti Identificativi di Servizio** (RIS), come già accennato, si collocano, inoltre, all'interno di una logica, avviata con il processo di riforma dei CPI, di potenziamento degli strumenti di valutazione dei servizi erogati e finalizzata al miglioramento della qualità nell'ottica dell'orientamento all'utente.

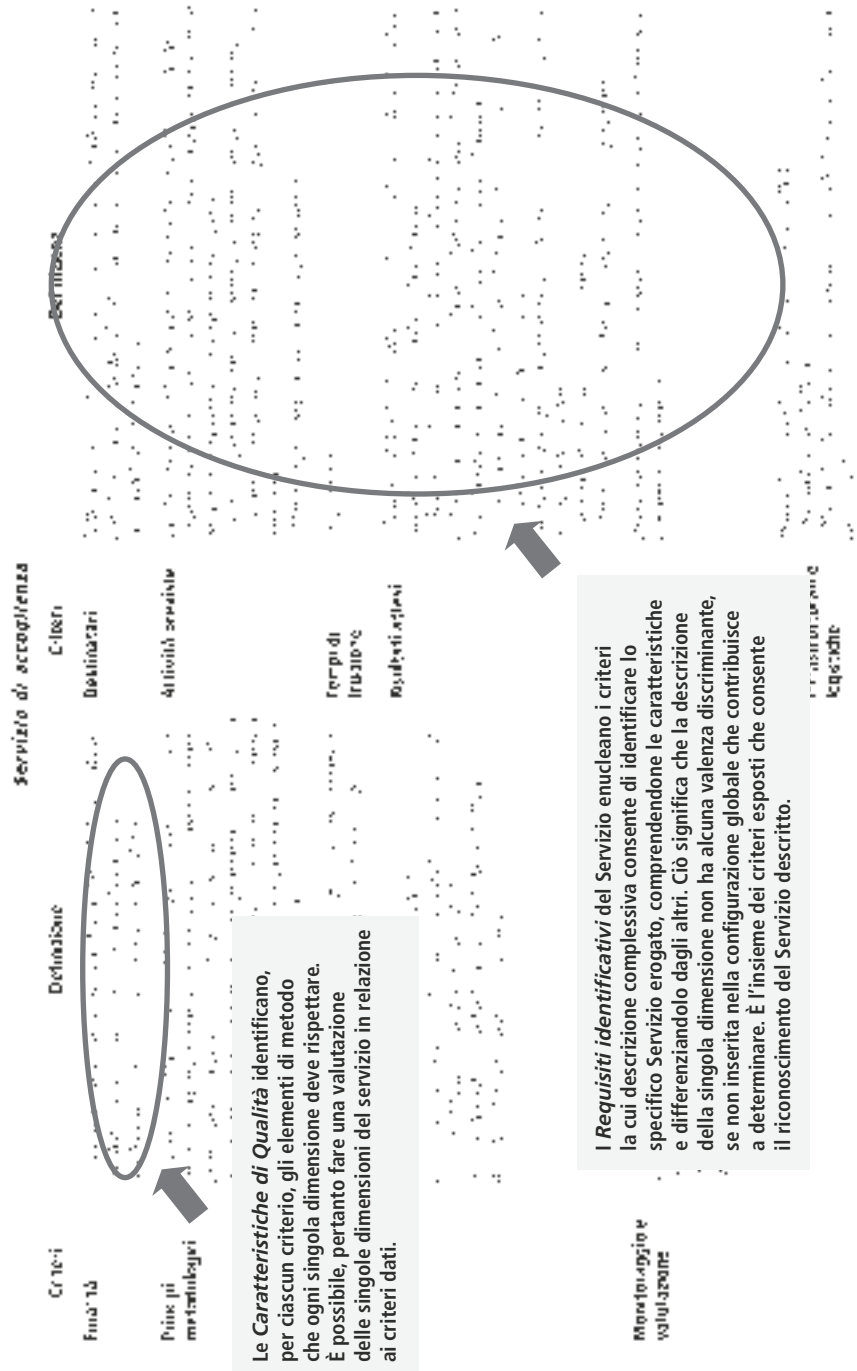
Progettare ed erogare servizi in un'ottica di qualità, infatti, non può prescindere da una approfondita riflessione sulla definizione di obiettivi quantitativi e standard qualitativi ritenuti indicativi dell'efficienza e dell'efficacia del servizio erogato. In questa cornice, i RIS hanno l'obiettivo di descrivere le condizioni e le modalità necessarie per lo svolgimento dei diversi servizi di orientamento.

In sintesi, si può affermare che i **RIS** rappresentano una evoluzione degli standard di fatto, descritti in letteratura⁷² come la standardizzazione operata in maniera implicita e/o esplicita da ciascuna organizzazione ed enucleabile attraverso l'osservazione e la sistematizzazione delle pratiche organizzative, gestionali ed operative messe in atto dalla specifica organizzazione. Gli standard di fatto, così intesi, rappresentano la rielaborazione del dato emergente dalla sperimentazione, che, coniugato ed integrato con i contenuti descrittivi degli standard minimi o caratteristiche di qualità, consente l'identificazione e la concettualizzazione dei RIS. I RIS, infatti, non vogliono rappresentare gli elementi chiave della qualità, concetti a cui sono maggiormente riconducibili le caratteristiche di qualità, ma la descrizione sintetica di una configurazione riconoscibile e distinguibile di un specifico servizio orientativo che risponde ad una descrizione "trasversale" a tutte le realtà territoriali, riconoscibile ed apprezzabile sul piano metodologico.

L'identificazione dei Requisiti Identificativi del Servizio, introduce l'attenzione allo specifico soggetto - utente - e realizza il criterio di centralità del soggetto, in continuità con le logiche di qualità. Se da una parte la sistematizzazione procedurale potrebbe condurre a qualche forma di rigidità, ripetitività, rimane centrale per ogni servizio orientativo e di accompagnamento al lavoro l'esigenza di flessibilizzazione e adeguamento alle situazioni diversificate di ogni persona, attraverso l'identificazione del 'bisogno orientativo' e la conseguente risposta specifica. I RIS tendono quindi a coniugare l'organicità presente nello standard, che rende riconoscibile e reiterabile un servizio, con l'adeguamento al soggetto delle azioni richieste dalla personalizzazione, andando a precisare gli elementi soglia, gli elementi essenziali di metodo, che definiscono ed identificano il servizio stesso, differenziandolo da altri.

Di seguito si riporta un esempio dei due concetti sopra esposti relativamente al servizio di Accoglienza.

72. Bresciani P.G. (2003).



Le Caratteristiche di Qualità identificano, per ciascun criterio, gli elementi di metodo che ogni singola dimensione deve rispettare. È possibile, pertanto fare una valutazione delle singole dimensioni del servizio in relazione ai criteri dati.

I Requisiti identificativi del Servizio enucleano i criteri la cui descrizione complessiva consente di identificare lo specifico Servizio erogato, comprendendo le caratteristiche e differenziandolo dagli altri. Ciò significa che la descrizione della singola dimensione non ha alcuna valenza discriminante, se non inserita nella configurazione globale che contribuisce a determinare. È l'insieme dei criteri esposti che consente il riconoscimento del Servizio descritto.

La necessità di definire dei Requisiti Identificativi di Servizio nasce, inoltre, da ulteriori esigenze rilevate attraverso il percorso di sperimentazione realizzato. Da una parte identificare gli elementi che contraddistinguono il servizio specifico e che quindi possono anche rappresentare un riferimento per **agganciare il bisogno orientativo dell'utente allo specifico servizio di orientamento**, dall'altro quello di elaborare una descrizione sintetica che consenta anche all'utente una **comparabilità dei diversi servizi erogati**.

In particolare, l'opportunità di identificare le caratteristiche dei servizi dovrebbe consentire di cogliere in maniera abbastanza agevole ed intuitiva quegli aspetti del servizio che connotano e contraddistinguono la tipologia del servizio erogato, quelle caratteristiche cioè distintive e peculiari la cui **configurazione generale** permette di identificare univocamente il servizio specifico, consentendone la distinzione dagli altri.

Mentre gli standard declinano, infatti, le singole caratteristiche del servizio in modo da poter valutare la qualità del servizio erogato/fruito, i requisiti identificativi hanno l'obiettivo di descrivere le caratteristiche il cui **insieme** definisce ed identifica la tipologia del servizio erogato.

Nello specifico, i RIS descrivono, come già espresso, le condizioni e le modalità necessarie per lo svolgimento del servizio, ma la presentazione di tali aspetti, seppur scomposti nelle singole voci di tabella, assume significato solo nel suo insieme. Solo la compresenza delle caratteristiche descritte consente, infatti, di riconoscere il servizio specifico e distinguerlo dagli altri erogati, consentendone una immediata comparazione funzionale **in relazione al bisogno dell'utente**.

In tal senso, la identificazione dei RIS e la loro descrizione costituisce un utile supporto per la redazione della carta dei servizi.

Le voci che concorrono a delineare i RIS sono:

- *destinatari*, descritti in termini di requisiti oggettivi e soggettivi per l'accesso allo specifico servizio;
- *attività previste*, colonna che propone la descrizione della prassi operativa che caratterizza l'erogazione del servizio in questione;
- *i tempi di fruizione*, considerati come tempi di svolgimento minimi e necessari a garantire la coerenza fra operatività e principi metodologici che assicurano la qualità del servizio;
- i risultati attesi, riportanti la descrizione dei prodotti o output del processo attivato;
- *la professionalità degli operatori*, che descrive le professionalità più frequentemente impiegate dalle organizzazioni per l'erogazione del servizio, fatti salvi i requisiti richiesti sul piano dell'applicazione dei principi metodologici che sottendono l'erogazione del servizio descritto;
- *le risorse infrastrutturali e logistiche*, intese come lay out di struttura e attrezzature minime necessarie all'erogazione del servizio in accordo con i principi metodologici che ne guidano l'erogazione.

5.2 DESCRIZIONE ANALITICA DEI REQUISITI IDENTIFICATIVI DEI SERVIZI

SERVIZIO	Destinatari	Le attività previste	I tempi di fruizione	I risultati attesi	Professionalità degli operatori	Le risorse infrastrutturali e logistiche
CO1: Gestione dell'accoglienza e dello screening dell'utenza.	<p>Tutte le persone che si rivolgono al CPI di competenza secondo la classificazione prevista dal Ministero del lavoro e della previdenza sociale nel Decreto del 30 maggio 2001, Allegato D (Classificazione dei Lavoratori inseriti nell'elenco anagrafico).</p> <p><i>Classi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - occupati; - inoccupati; - disoccupati; - aziende; - altri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione e decodifica della domanda diretta o indiretta dell'utente; • Eventuale rinvio ai servizi esterni al CPI, sulla base dei bisogni e della domanda espressa direttamente dall'utente; • Registrazione e Verifica dati dell'utente su supporto cartaceo/informativo; • Presentazione dei servizi offerti dal CPI ed invio a quelli pertinenti con la domanda; • Monitoraggio degli accessi e degli esiti del servizio. 	<p>I tempi di svolgimento del Servizio di Accoglienza si sviluppano mediamente nell'arco di 15-20 minuti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire dati ed informazioni sull'utenza relativi alla storia formativa, lavorativa, alle conoscenze ed abilità possedute; • Acquisire informazioni sull'utenza in termini di propensione professionale, disponibilità all'interpresa di rapporti speciali, mobilità e preferenze rispetto a tipologia contrattuale; • Realizzare secondo il sistema informativo in uso l'archivio intorno sull'utenza che si rivolge al servizio; • Acquisire i bisogni e la domanda dell'utenza in funzione dell'erogazione di servizi interni/esterni; • Definire il Patto di servizio con l'utenza; • Monitorare l'accesso dell'utenza al servizio ed il suo gradimento. 	<p>Operatore interno al CPI con competenze in attività di sportello (front desk) e in ambito orientativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Locali preposti al servizio (rispetto delle norme igieniche e di sicurezza); • Spazi commisurati alla funzionalità del servizio (lay-out) e del rispetto della privacy dell'utente; • Supporti e dispositivi comunicativi dei servizi offerti dalla struttura (depliant, cartellonistica, bacheca, mappe, logo identificativo, segnaletica varia, altro); • Strumenti promozionali e informativi: : guida e carta dei servizi, brochure, pieghevoli, altro; • Sito web della struttura; • Strumenti informatici (personal computer e software dedicato) utilizzati per la registrazione dell'utente e la gestione delle banche dati.

segue

SERVIZIO	Destinatari	Le attività previste	I tempi di fruizione	I risultati attesi	Professionalità degli operatori	Le risorse infrastrutturali e logistiche
<p>CO2: Informazione orientativa.</p>	<p>Tutte le persone che si rivolgono al CPI di competenza secondo la classificazione prevista dal Ministero del lavoro e della previdenza sociale nel Decreto del 30 maggio 2001, Allegato D (Classi e relative specifiche).</p> <p><i>Classi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - occupato; - inoccupato; - disoccupato; - aziende; - altro. 	<p>Il servizio di Informazione orientativa si sviluppa secondo le seguenti macro attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione dei fabbisogni informativi dell'utenza di riferimento; • Produzione di strumenti informativi; • Analisi della domanda ed erogazione di informazioni mirate all'utenza; • Organizzazione di spazi e strumenti ed assistenza all'utenza per l'autoconsulazione e la ricerca di informazioni; • Progettazione, organizzazione e gestione di sessioni semiorientative informative rivolte a gruppi di utenza, aziende ed organizzazioni sul tema del mercato del lavoro, della formazione e delle professioni; • Azioni di monitoraggio degli interventi realizzati; 	<ul style="list-style-type: none"> • I tempi di svolgimento del Servizio in funzione dell'erogazione diretta (sportello) si sviluppano mediamente nell'arco di 15 minuti. • I tempi per l'autoconsulazione vengono individuati in massimo 60 minuti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strutturare un sistema di rilevazione dei bisogni informativi dell'utenza che si rivolge al servizio; • Organizzare un repository aggiornato di fonti informative funzionali alla acquisizione di informazioni ed alla realizzazione di strumenti informativi; • Predispone l'erogazione sistematica di informazioni all'utenza secondo modalità di sportello (front desk) e l'autoconsulazione assistita; • Programmare, organizzare e realizzare seminari informativi su tematiche attinenti la formazione, il lavoro, le professioni e le imprese verso l'utenza del servizio; • Acquisire le informazioni sul gradimento del servizio da parte dell'utenza; 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatore interno al CPI con competenze in attività di sportello (front desk) e in ambito orientativo; • Operatore CPI/Consulente con competenze nell'ambito dell'informazione orientativa e della formazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lay out organizzativo degli spazi dedicati al servizio; • Spazi organizzati per l'erogazione di informazioni con modalità di sportello secondo criteri di funzionalità; • Setting per lo svolgimento di sessioni semiorientative di gruppi; • Sportelli con scrivanie per colloqui informativi personalizzati; • Scaffalature ed espositori per i materiali informativi; • Strumenti di comunicazione e segnaletica del servizio; • Archivio utenti informatizzati; • Archivio bibliografico e documentale; • Sito web della struttura; • Banche dati (accesso a banche dati dedicate); • Repertori informativi; • Postazione informatica operatore con collegamento Internet; • Postazioni singole utenze informatizzate per la

segue

SERVIZIO	Destinatari	Le attività previste	I tempi di fruizione	I risultati attesi	Professionalità degli operatori	Le risorse infrastrutturali e logistiche
<p>CO3: Formazione orientativa</p>	<p>Tutte le persone che si rivolgono al CPI di competenza secondo la classificazione prevista dal MLPS nel Decreto del 30 maggio 2001, Allegato D (Classi e relative specifiche).</p> <p><i>Classi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • occupato; • inoccupato; • disoccupato; • altro. <ul style="list-style-type: none"> • Soggetti che hanno definito parzialmente definito un obiettivo professionale; • Soggetti che hanno sottoscritto il patto orientativo suddiviso per omogeneità del compito/obiettivo di orientamento; • Massimo 15 partecipanti per aula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Attività rivolte alla rilevazione del grado di interesse degli intervenuti da parte dell'utenza. • Analisi dei bisogni e della domanda relativi al target di riferimento; • Strutturazione del percorso attraverso l'aggregazione dei moduli funzionali agli obiettivi identificati e condivisi in fase di analisi della domanda; • Erogazione dei moduli formativi utili ad assolvere il compito orientativo del gruppo target. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 incontro di min. 2 ore max. 5, dedicato all'analisi della domanda e alla condizione della personalizzazione del percorso; • Il percorso prevede l'erogazione di 4/5 moduli per un totale di 15/20 ore. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire le informazioni funzionali al monitoraggio sistematico delle attività svolte per la realizzazione del servizio. • Realizzare un percorso modulare funzionale al soddisfacimento della domanda del gruppo target; • Definire, per ciascun utente partecipante, un obiettivo di lavoro descritto in un Progetto professionale; • Per gli utenti che hanno in ingresso un obiettivo, raggiungere un riposizionamento chiaro nei confronti del mercato del lavoro formalizzato in un <i>Piano di azione</i>. 	<p>Consulente con competenze in ambito orientativo e formativo.</p>	<p>ricerca autonoma di informazioni in rete;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentazione informativa su supporto cartaceo informatico e digitale. <ul style="list-style-type: none"> • Aula dedicata; • Setting per lo svolgimento di sessioni seminaiali informative di gruppo; • Strumenti informativi (mercato del lavoro, professioni, altro); • Strumenti per la valutazione delle competenze orientative (questionari, schede, altro); • Lavagna a fogli mobili; • Lavagna luminosa, videoproiettore.

segue

SERVIZIO	Destinatari	Le attività previste	I tempi di fruizione	I risultati attesi	Professionalità degli operatori	Le risorse infrastrutturali e logistiche
CO4: Consulenza orientativa	<p>Tutte le persone che si rivolgono al CPI di competenza secondo la classificazione prevista dal MLPS nel Decreto del 30 maggio 2001, Allegato D (Classi e relative specifiche).</p> <p>Classi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • occupato; • inoccupato; • disoccupato; • aziende; • altro. <ul style="list-style-type: none"> • Soggetti che hanno sottoscritto il contratto di consulenza orientativa; • Soggetti che hanno necessità di supporto nell'elaborazione di strategie per affrontare transizioni lavorative; • Soggetti che hanno necessità di supporto nel processo di scelta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi del bisogno; • Analisi delle risorse personali e professionali; • Analisi del contesto (macro e micro) economico-lavorativo-territoriale. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 colloquio per l'analisi del bisogno; • 1-2 colloqui per l'analisi delle risorse personali e professionali; • 1-2 colloqui per l'analisi del contesto; <p>I tempi di attesa fra 1 colloquio e l'altro non dovrebbero superare i 10 giorni</p> <p>Il percorso dovrebbe concludersi entro 2 mesi dalla data del primo colloquio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornare la Scheda anagrafico-professionale con interessi e motivazioni emerse, vincoli eventualmente rilevati; • Definire strategie utili alla ricerca del lavoro e alla gestione della transizione, descritte nella scheda di sintesi e/o nel progetto professionale; • Erogare informazioni su contesto di istruzione, formativo e lavorativo organizzate per criteri definiti in fase consulenziale; • Descrivere il Profilo professionale dell'utente, anche al fine dell'aggiornamento della banca dati. 	<p>Consulente con competenze in ambito orientativo e psicologico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Spazio riservato; • Setting per lo svolgimento di sessioni individuali di consulenza; • Strumenti operativi specialistici; • Strumento informatico e collegamento Internet; • Banca dati informativa.

segue

SERVIZIO	Destinatari	Le attività previste	I tempi di fruizione	I risultati attesi	Professionalità degli operatori	Le risorse infrastrutturali e logistiche
<p>CO5: Gestione dei bilanci di competenze.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persone che abbiano scelto di aderire al percorso di bilancio di competenze; • Persone con capacità di autodeterminarsi, disponibili a coinvolgersi attivamente nelle attività che saranno proposte; • Persone disponibili a prendere un tempo di riflessione su di sé, sospendendo l'urgenza di entrare nel mercato del lavoro. 	<p>Colloqui individuali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colloquio di accoglienza, analisi della domanda e raccolta degli indicatori sensibili per l'impostazione del percorso; • Colloquio di orientamento e approfondimento delle schede di autovalutazione del Portafoglio delle competenze; • Colloquio di verifica delle competenze acquisite; • Colloquio di approfondimento dei profili professionali in preparazione della stesura del progetto di inserimento professionale e del piano d'azione; • Colloquio di definizione del documento di sintesi. <p>Attività di gruppo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio di elaborazione del Portafoglio delle Competenze; 	<ul style="list-style-type: none"> • Almeno tre colloqui durante il percorso; • Dalla richiesta di partecipare al percorso al primo appuntamento non dovrebbero trascorrere più di 2-3 settimane. • Il percorso ha una durata di circa 18-24 ore a seconda delle esigenze del beneficiario e delle attività ritenute idonee. • Il percorso deve svolgersi nell'arco di massimo due mesi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenere il soggetto nella attivazione/riattivazione personale rispetto alla ricerca del lavoro; • Definire il Portafoglio delle competenze dell'utente; • Definire, per ciascun utente, un Progetto professionale e un Piano d'azione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientatori; • Pedagogisti; • Psicologi del lavoro; • Esperti del mercato del lavoro; • Esperti nella gestione del colloquio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Spazio riservato per la gestione dei colloqui individuali; • Sala attrezzata per attività di gruppo e laboratorio; • Spazio attrezzato per l'autoconsulazione; • Schede e strumenti per la gestione del processo (scheda di sintesi, altro).

segue

SERVIZIO	Destinatari	Le attività previste	I tempi di fruizione	I risultati attesi	Professionalità degli operatori	Le risorse infrastrutturali e logistiche
C11: Consulenza e/o tutoring all'inserimento lavorativo. Azione 4: Interventi previsti dalla L. 144/99 (Interventi per il successo formativo).	<ul style="list-style-type: none"> Istituzioni scolastiche e formative; Attori territoriali; Studenti; Famiglie; Giovani di età compresa tra i 16 ed i 18 anni. 	<ul style="list-style-type: none"> Laboratorio di animazione e dinamica di gruppo per la rilevanza delle competenze socio-relazionali; Laboratori di ricerca documentaria sui profili professionali e sulle dinamiche del mercato del lavoro; Laboratori sulle tecniche di ricerca attiva del lavoro. <p>Attività individuale di ricerca documentaria.</p> <p>Interviste a testimoni privilegiati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Da svolgersi durante l'anno scolastico prima delle scadenze dell'orientamento scolastico (entro 15 marzo), e in concomitanza di eventi e fiere. 	<ul style="list-style-type: none"> Erogare una puntuale e diffusa informazione; Elaborare una mappa aggiornata della rete territoriale per il successo formativo; Ridurre i tassi di abbandono scolastico e formativo; Sviluppare la rete territoriale per il successo formativo. 	Operatori di informazione / tutor	<p>Per le iniziative esterne:</p> <ul style="list-style-type: none"> PC portatile; Videoproiettore; Materiali informativi; Iniziative interne; Sala seminari; PC; Videoproiettore; Materiali informativi. <p>Per le attività interne:</p> <ul style="list-style-type: none"> Database/Anagrafe Sistema informativo;

segue

SERVIZIO	Destinatari	Le attività previste	I tempi di fruizione	I risultati attesi	Professionalità degli operatori	Le risorse infrastrutturali e logistiche
<p>Azione 4: <i>Interventi previsti dalla L. 144/99 (Interventi per il successo formativo) - segue -</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Istituzioni scolastiche e formative; Attori territoriali; Studenti; Famiglie; Giovani di età compresa tra i 16 ed i 18 anni. 	<p>Gestione e raccolta dei dati:</p> <ul style="list-style-type: none"> Individuazione del bacino di utenza; Verifica dei nominativi; Aggiornamento dei dati su archivio informativo. <p>Accoglienza/informazione orientativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Convocazioni; Colloquio informativo di presentazione del servizio e della normativa vigente; Colloquio di analisi del bisogno. <p>Orientamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analisi delle risorse individuali; Analisi del vissuto dell'esperienza; formativa o lavorativa; Stesura del profilo orientativo individuale; Definizione del piano d'azione e del progetto formativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Semestrale. <ul style="list-style-type: none"> I tempi di svolgimento in funzione dell'erogazione diretta (colloquio) si sviluppano mediamente nell'arco di 60 minuti. <ul style="list-style-type: none"> Lo svolgimento dell'orientamento si sviluppa in 3 colloqui individuali di almeno 50'. Il primo colloquio deve avvenire entro 10 giorni dalla fine dell'azione di accoglienza. 	<ul style="list-style-type: none"> Produrre un elenco aggiornato dei nominativi dei giovani fuoriusciti dal sistema scolastico, formativo e apprendistato. Elaborare il Profilo Orientativo individuale e un Piano di azione coerente e realistico per ciascun utente orientato; Elaborare un Progetto formativo per il reinserimento dell'utente nel sistema educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Operatore informatico e amministrativo Esperto di monitoraggio e di valutazione Orientatore Tutor Orientatore 	<ul style="list-style-type: none"> Rete telematica; Software specifico per sistema di archiviazione; Spazi per il <i>back office</i>; Linea telefonica (con segreteria e fax); Postazione PC con accesso a Internet (elenchi telefonici); Spazi per l'attesa; Spazi riservati per svolgere i colloqui individuali; Postazione PC con accesso a Internet; Materiali informativi aggiornati sul servizio e le opportunità formative e occupazionali; Strumenti di orientamento.

segue

SERVIZIO	Destinatari	Le attività previste	I tempi di fruizione	I risultati attesi	Professionalità degli operatori	Le risorse infrastrutturali e logistiche
<p>Azione 4: <i>Interventi previsti dalla L. 144/99 (Interventi per il successo formativo).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Giovani di età compresa tra i 16 ed i 18 anni. • Famiglie • Istituzioni scolastiche e formative. 	<p>Azioni di tutorato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle strutture formative, scolastiche e aziendali per l'inserimento e il successo formativo; • Gestione delle relazioni con il contesto di riferimento; • Accompagnamento/inserimento nei canali di assolvimento; • Assistenza e supporto per il riconoscimento di crediti formativi nei diversi canali e per la valorizzazione delle competenze acquisite. <p>Valutazione e monitoraggio del percorso intrapreso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il tutorato si sviluppa mediamente nell'arco di 2 mesi. • I tempi di svolgimento della valutazione e del monitoraggio si sviluppano entro 2 mesi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzare i progetti formativi individuali; • Aggiornare la scheda di monitoraggio individuale. • Elaborare un Report di monitoraggio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutor 	

capitolo 6

Le Caratteristiche di Qualità dei Servizi

La scelta di avviare un percorso di identificazione di 'Caratteristiche di Qualità nei Servizi' è derivata dalle esigenze di integrazione delle logiche della certificazione qualità e dalle logiche dell'accreditamento di strutture. Rappresenta infatti un tentativo di coniugazione di *standard di servizio*, definiti e precisati in funzione di accettabilità - e quindi di accreditamento - delle attività di un CPI, e di *miglioramento continuo dell'organizzazione e della soddisfazione del cliente* - secondo i principi propri del sistema qualità.

La norma ISO 8402⁷³ definisce la qualità come "insieme delle proprietà e caratteristiche che conferiscono ad un prodotto, ad un processo di lavorazione o ad un servizio, la capacità di soddisfare le esigenze espresse o implicite del cliente". Quest'ultimo aspetto, che presuppone la capacità di erogare servizi con caratteristiche di continuità e conformità, specifiche proprie di un sistema qualità, ma anche di tararle sulle esigenze (espresse o implicite) del cliente, ha implicazioni interessanti su tutta l'organizzazione e su tutti i processi gestionali. In questa logica, la cosiddetta gestione della Qualità Totale (TQM⁷⁴), attraverso l'attivazione di tecniche di lavoro e di uno stile di gestione partecipativo, concentra l'attenzione di tutti gli operatori e della struttura complessiva sul miglioramento ed il controllo della qualità nei processi dell'organizzazione, al fine di generare la massima soddisfazione del cliente che accede ai servizi. La manutenzione del sistema si focalizza su un monitoraggio che verifichi il perseguimento degli scopi espressi e la capacità di riprogettare obiettivi coerenti, perseguibili, valutabili ed efficaci.

La qualità intesa come impegno a garantire un servizio qualificato e ad attivare e assicurare modalità verificabili di sistematico ascolto delle esigenze degli utenti, rappresenterà un notevole fattore di competizione anche nell'ambito di servizi pubblici, nelle nuove logiche di apertura regolamentata dei mercati. Anche nelle Linee Guida per l'applicazione della norma UNI EN ISO nell'ambito dei servizi pubblici locali è presente da una parte l'orientamento a collegare la gestione del sistema qualità alle esigenze dei cittadini/clienti, dall'altra a raccordare i requisiti della norma con gli standard di servizio, definiti nell'ambito specifico di riferimento.

73. NORMA UNI EN ISO 8402 - *Gestione per la qualità ed assicurazione della qualità - Termini e definizioni.*

74. *Total Quality Management.*

Nella consapevolezza di questo complesso quadro di riferimento, la identificazione delle caratteristiche di Qualità ha voluto esprimere attenzione al contesto, alla 'situazione', contro il rischio di riflessioni troppo lontane dai bisogni del contesto, o di riflessioni importanti e coerenti, ma non integrate e integrabili con la pratica. Sempre tenendo presente il fatto che non basta che i servizi siano erogati in modo omogeneo e confrontabile, ma occorre verificare che l'intervento sia proprio quello di cui il cliente ha esigenza.

L'approccio sistemico, proprio di tutto il lavoro di sperimentazione e della conseguente rielaborazione, ha richiesto:

- attenzione alle problematiche derivanti dalla mancanza di logiche procedurali;
- precisazione degli elementi di controllo strategico del sistema;
- evidenziazione del valore aggiunto del fattore umano: 'la qualità è nell'uomo', da cui il valore aggiunto della professionalizzazione degli operatori che spesso fa e decide la differenza;
- valorizzazione della trasversalità delle logiche della qualità-sistema, che riguarda tutti i processi, la struttura, gli strumenti. È proprio il sistema qualità nel suo complesso a rappresentare (e presupporre) una gestione complessiva orientata al miglioramento trasversale e continuo di organizzazione, procedure, processi, risorse, a partire dalle esigenze del 'sistema cliente' (destinatario dei servizi in primis, ma anche naturalmente cliente interno, cliente finanziatore etc.).

L'identificazione delle 'Caratteristiche' va ricondotta agli elementi quadro che hanno rappresentato il riferimento teorico e metodologico per la sperimentazione, derivati sostanzialmente dall'approccio qualità e dal costante riferimento alle normative e alle finalità che regolano l'accreditamento delle sedi che erogano servizi orientativi e di inserimento lavorativo. Tale approccio rappresenta il 'filo rosso' che ricollega tutti i risultati e i prodotti del progetto, a partire dagli standard (sia relativi alla qualità della struttura che del servizio), ai RIS (definitori di condizioni e modalità di svolgimento), alle caratteristiche stesse, che tengono conto di alcune sostanziali condizioni di qualità:

- organizzazione interna;
- risoluzione dei problemi;
- mantenimento delle competenze dell'organizzazione;
- capitalizzazione dei saperi e dei saper fare.

Le Caratteristiche di qualità dei servizi, propongono una descrizione di alcuni elementi concettuali e metodologici (criteri) che possono essere assunti per identificare ciascun servizio, delineandone una specificità di obiettivi, di metodo e di prodotto. Tali elementi, in quanto fattori di metodo, possono contribuire ad identificare condizioni qualità nell'erogazione del servizio, e consentono di elaborare indicatori di efficacia ed efficienza per la valutazione del percorso di fruizione dello stesso.

Le Caratteristiche sono state così declinate, per ogni servizio in sperimentazione, secondo i seguenti criteri:

1. **Finalità** - con riferimento all'insieme degli elementi che definiscono lo scopo del servizio. Tale finalità può far riferimento a un mandato "legislativo" o "sociale"; nel momento in cui incontra la domanda dell'utente va tradotta in obiettivi concordabili con i fruitori del servizio.
2. **Principi metodologici** - precisano l'insieme delle "regole" o principi di metodo che disegnano le modalità di erogazione del servizio.
3. **Organizzazione del servizio**: fa riferimento all'insieme di ruoli, funzioni e caratteristiche strumentali che, se attivate, consentono al servizio di raggiungere un determinato obiettivo e realizzare lo scopo perseguito.
4. **Processo di lavoro**: descrive l'insieme delle operazioni ed attività, le fasi che caratterizzano l'erogazione del servizio in rapporto allo scopo che persegue.
5. **Sintesi, Monitoraggio e Valutazione**: in riferimento all'insieme di attività che consentono al servizio di rilevare informazioni sull'andamento del processo attivato in rapporto alla domanda dell'utente ed agli obiettivi che si intendono perseguire. Richiama in altri termini l'insieme degli elementi ed attività che consentono di accertare la validità dell'ipotesi organizzativa proposta per raggiungere lo scopo per il quale il servizio è stato attivato e il sistema di rilevazione della soddisfazione del cliente.

6.1 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI ACCOGLIENZA

6.1.1 FINALITÀ DEL SERVIZIO

La finalità del Servizio di Accoglienza è quella di Individuare la domanda sociale di orientamento finalizzata al sostegno, allo sviluppo personale e culturale, alla partecipazione e all'inclusione sociale dell'utente.

Il Servizio di Accoglienza segna il **primo impatto** dell'utente con la struttura del CPI.

Nell'ottica delle nuove politiche sociali per l'occupazione, la sua organizzazione mira a **promuovere facilità di accesso e fruizione ai servizi per il lavoro**, e costituisce un momento basilare ed al contempo complesso del processo orientativo che mira a **sviluppare nell'utente capacità di autoattivazione ed orientamento** rispetto ad un progetto di sviluppo nel proprio contesto di vita.

La finalità sopra descritta è strettamente connessa alla tipologia di destinatari per la quale il servizio è proposto e attivato.

Nello specifico, il servizio si rivolge a tutti i soggetti che si trovano ad assumere decisioni significative in ordine al proprio progetto formativo e/o professionale, in rapporto a diverse situazioni di transizione e cambiamento connesse ai percorsi di formazione e lavoro.

In particolare, secondo Pombeni e D'Angelo (2000), è possibile distinguere:

- Situazioni di transizione connesse ai processi decisionali, cioè ai momenti inerenti le scelte che segnano l'evoluzione della carriera scolastica e lavorativa;

- Situazioni di transizione connesse all’impatto o all’inserimento in nuovi contesti formativi e/o professionali;
- Situazioni di transizione che si caratterizzano per una difficoltà ad inserirsi nel mercato del lavoro da parte di soggetti “deboli” ma potenzialmente in condizione di ricoprire ruoli professionali.

6.1.2 PRINCIPI METODOLOGICI

L’Accoglienza⁷⁵ è un processo multifattoriale a valenza orientativa costituito da due elementi fondanti:

- l’insieme coordinato di risorse strutturali ed organizzative finalizzate a promuovere l’accesso e la fruibilità dei servizi dei CPI;
- l’insieme degli aspetti più propriamente orientativi e relazionali che strutturano e configurano il rapporto fra utente e servizio, mirando a promuovere l’autoattivazione dell’utente in relazione ad un proprio progetto di sviluppo professionale.

Aspetti organizzativi e strutturali

Per quanto riguarda il primo elemento o fattore, si tratta di un insieme di risorse organizzative attraverso le quali si struttura la relazione dell’utente con l’organizzazione CPI.

Tali risorse sono essenziali per l’erogazione del servizio secondo determinati standard qualitativi e si riferiscono:

- al **modello di struttura** attraverso cui si articolano le diverse unità organizzative interne (direzione, strutture di coordinamento, staff, struttura degli operatori, altro);
- al **modello operativo** sulla base del quale si articolano i vari processi che supportano l’erogazione dei servizi (la diagnosi dei bisogni dell’utenza, la progettazione degli interventi, il monitoraggio e la valutazione dei servizi);
- al **sistema di relazioni che la sede mantiene con i partner territoriali** in funzione della realizzazione dei servizi, attraverso la costituzione di reti locali.

Aspetti a valenza orientativa

La seconda dimensione proposta, riguarda le dimensioni di natura più propriamente orientativa connesse al ricevimento dell’utenza, all’analisi dei bisogni e della domanda, allo sviluppo della relazione con l’utente e agli esiti dell’azione orientativa svolta nei confronti di questi.

L’accoglienza attiva un percorso di esplorazione e conoscenza fra utente e servizio e corrisponde all’insieme delle risorse strutturali e non con cui il servizio si pone in condizione di conoscere la domanda dell’utente ed integrarla con la propria offerta.

75. Cfr. Andriolo G. e Consolini M. (2000).

Il servizio si caratterizza come avvio di un processo conoscitivo della domanda e delle esigenze dell'utente, sulla base del quale si organizza di volta in volta l'incontro con l'utente e la proposta di servizio offerta dal CPI.

È utile che l'utente possa sentirsi "accolto" ed ascoltato all'interno del servizio, ed in questo senso l'accoglienza si connota come processo "trasversale" alla fruizione del servizio stesso. L'aspetto strutturale e quello relazionale del servizio sono strettamente interconnessi fra loro.

6.1.3 L'ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO DI ACCOGLIENZA

Il servizio di accoglienza si articola in tre dimensioni:

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

DIMENSIONE RELAZIONALE

DIMENSIONE DI RETE

La dimensione organizzativa

Concerne l'organizzazione del servizio sulla base delle risorse umane e professionali, strutturali, infrastrutturali e logistiche che consentono di garantire un servizio corrispondente alle richieste del territorio secondo standard di qualità. Rientrano in questa dimensione le risorse relative alla cultura ed al modello organizzativo che attraversano le attività, così come la disponibilità di uno staff che, con momenti di coordinamento e formazione adeguata, sia capace di soddisfare la domanda e garantire lo svolgimento delle attività sulla base di criteri standardizzati che contemplano l'utilizzo di procedure e strumenti metodologici appropriati.

La dimensione relazionale

Riguarda competenze diagnostiche e di orientamento connesse alla gestione del colloquio orientativo con l'utente negli aspetti relazionali, di analisi dei bisogni e delle aspettative, e della messa a punto di una risposta di *indirizzo* realistica e condivisa, verso servizi interni od esterni al CPI.

Il contatto dell'utente con il servizio, si realizza generalmente a fronte di una richiesta di varia natura nei confronti del servizio ed è il risultato di una iniziativa che più o meno attivamente l'utente avvia nei confronti del CPI, attraversata da attese ed anticipazioni sullo stesso in rapporto ad un problema o ad una esigenza per la quale l'utente si rivolge al servizio.

In molti casi i modi in cui si realizza la richiesta veicolano, nel rapporto col servizio, una domanda, per lo più implicita, di supporto al superamento di una fase di transizione che il cliente vive nella propria realtà personale e professionale.

La dimensione relazionale che consente la presa in carico del bisogno dell'utente, è dunque di particolare complessità e rilevanza perché il servizio possa svilupparsi in modo soddisfacente ed efficace.

La dimensione relazionale che attraversa il primo incontro, diviene dunque una risorsa sia per il fatto che l'accoglienza costituisce il primo momento di effettivo incontro fra utente e servizio, sia perché è in questa fase che si realizza l'aggancio del servizio alla domanda dell'uten-

te. La domanda dell'utente, se competently esplorata e trattata, costituirà l'anello di collegamento sia con altri servizi interni alla struttura, che di interfaccia con altri servizi del sistema territoriale.

La dimensione di rete

È relativa alle interrelazioni maturate sul territorio con il sistema dei servizi del lavoro e della formazione territoriale.

A partire da una strategia della sede orientativa, lo sviluppo di tale funzione comporta un continuo e reciproco scambio di informazioni fra operatori dei diversi servizi: sulle caratteristiche dei servizi offerti, sui bisogni espressi dagli utenti, sugli esiti dei rinvii effettuati.

Tale dimensione costituisce anche una opportunità per il servizio e per i suoi fruitori, per cogliere l'andamento del mercato locale ed eventuali risorse presenti in esso.

6.1.4 IL PROCESSO DI LAVORO

Il Servizio di Accoglienza si articola in quattro momenti chiave:

- Esplorazione della richiesta dell'utente;
- Acquisizione delle informazioni anagrafico-curricolari ed identificazione dei bisogni dell'utente;
- Sintesi ed invio ad altri servizi offerti dalla struttura;
- Monitoraggio degli esiti del servizio.

Esplorazione della richiesta dell'utente

In questa fase l'operatore crea le condizioni affinché l'utente possa definire ed esplicitare la sua richiesta e le sue aspettative e nel contempo iniziare ad acquisire informazioni e riflettere sulle caratteristiche e le potenzialità che la struttura può offrire.

In tale fase si realizza il riconoscimento reciproco fra utente e servizio, generalmente attraverso un colloquio. L'operatore ha il compito di favorire l'insorgere di un processo conoscitivo e riflessivo con il cliente, ascoltando, fornendo informazioni e concordando le modalità attraverso le quali si intende procedere alla soddisfazione del bisogno rilevato.

Identificazione dei bisogni dell'utente

Anche attraverso appositi strumenti di supporto, l'operatore esplora la richiesta dell'utente e facilita lo scambio e l'acquisizione di informazioni (attese, motivazioni, interessi personali e professionali, obiettivi) consentiranno all'utente di esplicitare la sua domanda. L'esito di tale fase è un primo profilo del utente, da approfondire in momenti successivi.

Sintesi, ed invio ad altri servizi

Al termine del colloquio è utile che l'operatore proponga una sintesi di quanto emerso, concordando con l'utente un obiettivo di lavoro, definendo insieme i passi successivi da compiere attraverso un piano di lavoro e sottoscrivendo un patto di servizio. Il piano di lavoro potrà

prevedere l'invio ad altri servizi interni alla struttura o altrimenti presenti sul territorio ed un impegno reciproco di risorse dell'utente e della struttura.

La restituzione di una sintesi e di un piano in ordine ad un obiettivo individuato o da costruire, hanno lo scopo di facilitare nell'utente, la consapevolezza di essere parte attiva di un percorso che trova nell'accoglienza un punto di partenza, e puntano inoltre a sviluppare un'assunzione di responsabilità nei confronti di un proprio progetto professionale.

Monitoraggio e Verifica degli esiti

Il servizio di accoglienza si conclude con un momento di sintesi e di verifica che, anche con il supporto di appositi strumenti (es. questionari), mira a ricevere un primo riscontro dall'utente in merito al gradimento ed alla soddisfazione nei confronti del servizio ricevuto. Tale fase può essere realizzata contestualmente ad un colloquio.

È una fase che se realizzata sistematicamente ed accompagnata ad una lettura trasversale delle informazioni ottenute con diverse tipologie di utenza, e condizioni di erogazione del servizio, restituisce informazioni spendibili dal CPI per verificare le proprie aree di debolezza ma anche individuare risorse e spunti di sviluppo.

6.1.5 SINTESI, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL SERVIZIO DI ACCOGLIENZA

L'azione di monitoraggio nell'ambito del servizio svolge la funzione di:

- Verificare l'andamento dell'accesso dell'utenza (tipologia di utenza, tipologia di domanda...)
- Verificare sistematicamente gli esiti del servizio erogato
- Rilevare il gradimento dell'utenza, l'efficacia e l'efficienza del servizio fornito

Perché il servizio di accoglienza possa rilevare e soddisfare la domanda di servizi rivolta ad esso dal territorio, è fondamentale che nel processo di erogazione del servizio possano essere dedicati dei momenti e spazi per la verifica del servizio reso.

Tale verifica può realizzarsi:

- su un primo livello, direttamente con l'utente, al termine del lavoro proposto (gradimento);
- su un secondo livello, attraverso una sistematica attività di analisi dei riscontri forniti dall'utente, e del rapporto fra quanto progettato (obiettivi di servizio) e quanto realizzato in termini di efficacia ed efficienza.

Una sistematica attività di monitoraggio e verifica può consentire al servizio di acquisire informazioni e dati su:

- Tipologia e caratteristiche dell'utenza che accede al servizio;
- Tipologia di domande ed eventuali rapporti fra domande e tipologie di utenza;
- Il grado di soddisfazione dell'utenza rispetto al servizio erogato;
- Il livello di utilizzo e la fruibilità delle varie proposte;
- La qualità delle prestazioni fornite;

- L'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza delle tecniche e degli strumenti utilizzati;
- Le competenze degli operatori ed eventuali criticità o risorse presenti nell'organizzazione.

Tali informazioni possono essere una risorsa per il miglioramento del servizio e costituiscono una importante riscontro, in fase di diagnosi e progettazione, sulle strategie della struttura in rapporto alla domanda del territorio.

6.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI INFORMAZIONE ORIENTATIVA

6.2.1 FINALITÀ DEL SERVIZIO

- Fornire conoscenze e strumenti per facilitare il reperimento di informazioni sulle opportunità esistenti nell'ambito del sistema dell'istruzione, della formazione, del lavoro e delle professioni.
- Promuovere nel destinatario la capacità di lettura e gestione di fonti informative in rapporto ad un proprio progetto di sviluppo personale e professionale.

Il servizio di informazione orientativa nasce dall'esigenza di favorire l'accesso e la fruizione di informazioni sulle caratteristiche ed opportunità del mercato del lavoro e della formazione, in rapporto ai cambiamenti sociali e normativi che attraversano i contesti locali.

In linea con gli orientamenti comunitari, il servizio di informazione orientativa ha come obiettivo quello di promuovere nell'utente la competenza alla **ricerca autonoma di informazioni**, a partire dalla conoscenza e dallo sviluppo della capacità di fruizione di fonti informative sulla propria realtà, funzionali ad operare una scelta formativa o professionale, in linea con un progetto più o meno esplicito di sviluppo lavorativo.

6.2.2 PRINCIPI METODOLOGICI

- Il servizio di informazione orientativa è rivolto a diverse tipologie di utenza (singoli o gruppi omogenei) e si sviluppa in funzione dei bisogni a carattere conoscitivo ed orientativo sulle opportunità esistenti nell'ambito dell'istruzione, della formazione, del lavoro, delle professioni.

Per facilitare un utilizzo delle informazioni erogate e l'aggancio ad un progetto di sviluppo personale e professionale di cui l'utente possa farsi carico, è necessario che l'informazione erogata corrisponda ai bisogni ed alla domanda dei diversi target che si rivolgono al CPI, e che l'informazione sia erogata con strumenti ad hoc.

Gli **elementi principali** di cui l'informazione orientativa deve **tenere conto** concernono:

1. La specifica tipologia di utenza a cui si rivolge (giovani, drop-out, disabili, adulti con bisogni di riconversione professionale, immigrati, over-40, etc.);
2. I bisogni informativi che ciascuna tipologia esprime;
3. Gli strumenti informativi da utilizzare.

In ragione dell'utenza un servizio di informazione orientativa mira a rispondere alle seguenti domande:

- *Chi sono i destinatari dell'informazione?*

- Di quali informazioni hanno bisogno, in funzione delle aree informative concernenti la Formazione, il Lavoro, le Professioni?
- Quale è la metodologia da utilizzare per erogare l'informazione (sportello e/o autoconsultazione)?
- Quali strumenti verranno utilizzati (cartacei, informatici, audiovisivi)?

Tipologia di utenza	Bisogni informativi/Aree			Strumenti		
	Formazione	Lavoro	Professioni	Cartacei	Informatici	Audio visivi
Giovani inoccupati						
Disoccupati,						

6.2.3 ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO DI INFORMAZIONE ORIENTATIVA

Il Servizio di informazione orientativa si articola in due momenti/funzioni integrati fra loro:

- Un'area organizzativa/operativa di back-office rivolta alla organizzazione e gestione della documentazione cartacea ed informatica.
- L'erogazione diretta di informazioni all'utente.

Le principali fasi **dell'organizzazione e della gestione della documentazione** sono:

- **Analisi dei bisogni informativi dell'utenza reale e potenziale del servizio:** analisi delle caratteristiche dell'utenza; raccolta, analisi ed organizzazione delle richieste dell'utenza; organizzazione delle informazioni ritenute utili per fonti tematiche.
- **Ricerca, acquisizione e selezione delle fonti** informative in funzione della domanda dell'utenza. Costituzione del Repertorio delle fonti informative.
- **Trattamento e aggiornamento delle informazioni** (descrizione bibliografica, catalogazione, indicizzazione dei contenuti, stesura di abstract).

L'erogazione dell'informazione si può sviluppare secondo diverse modalità:

- erogazione diretta all'utente secondo modalità di sportello;
- sostegno all'utente nella ricerca autonoma di informazioni (autoconsultazione);
- organizzazione e gestione di sessioni seminariali informative.

In ciascuna modalità la funzione dell'orientatore è quella di facilitare la fruizione delle informazioni e supportare l'utente nella verifica della spendibilità delle informazioni acquisite in rapporto al proprio progetto.

6.2.4 IL PROCESSO DI LAVORO

Il processo di lavoro si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

- Organizzazione degli strumenti e dell'informazione (attività di back office);
- Erogazione dell'informazione secondo modalità specifiche;
- Organizzazione e gestione dell'autoconsultazione;
- Organizzazione di sessioni seminariali informative.

Per realizzare un servizio che risponda alla complessità e alla variabilità delle richieste degli utenti e delle caratteristiche del mercato del lavoro, una particolare attenzione va dedicata a due elementi fortemente correlati fra loro:

- a. Reperimento ed aggiornamento delle informazioni di cui il Servizio dispone sulla realtà formativa, professionale economica e lavorativa del territorio;
- b. Socializzazione e condivisione dell'informazione tra operatori e servizi di orientamento ed altri servizi sul territorio.

La rete

La costruzione di un sistema di rete basato su forme di cooperazione e di interscambio fra operatori e servizi di orientamento ed altri attori sul territorio, sono risorse strategiche per lo sviluppo della qualità del servizio.

Lo sviluppo sistematico di sistemi di interscambio con le realtà territoriali, consente di verificare, aggiornare ed integrare le informazioni gestite ed al contempo tarare il servizio sull'andamento della realtà socioeconomica locale.

La costituzione di reti informative comporta l'attenzione sui seguenti aspetti:

- I. L'individuazione dei partecipanti, o nodi della rete;
- II. I collegamenti fra i nodi della rete;
- III. Lo scambio di risorse tra nodi, attraverso i collegamenti;
- IV. Gli obiettivi comuni e la *mission* della rete;
- V. Le specifiche modalità di funzionamento (struttura di coordinamento, ...).

6.2.5 SINTESI, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL SERVIZIO DI INFORMAZIONE ORIENTATIVA

La fase di monitoraggio e valutazione è finalizzata a rilevare:

- il gradimento e la soddisfazione degli utenti;
- la rispondenza dell'informazione erogata ai bisogni dell'utenza;
- l'efficacia, l'efficienza e la fruibilità degli strumenti utilizzati.

Perché il servizio di informazione possa essere funzionale a soddisfare la domanda, è fondamentale che nel processo di erogazione del servizio possano essere dedicati dei momenti e spazi per la verifica del servizio reso.

Tale verifica può realizzarsi:

- direttamente con l'utente, al termine del lavoro proposto (gradimento);
- attraverso una sistematica attività di analisi dei riscontri forniti dall'utenza;
- a campione, sull'efficacia degli strumenti utilizzati con un target assunto come riferimento.

Una sistematica attività di monitoraggio e verifica può consentire al servizio di acquisire informazioni e dati su:

- la tipologia e caratteristiche dell'utenza che accede al servizio;
- la tipologia delle richieste rivolte al servizio;
- il grado di soddisfazione dell'utenza rispetto al servizio erogato;
- il livello di utilizzo e la fruibilità degli strumenti proposti;
- la qualità delle prestazioni fornite;
- l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza delle tecniche e degli strumenti utilizzati;
- le competenze degli operatori ed eventuali criticità o risorse presenti nell'organizzazione.

Le informazioni ottenute costituiscono una risorsa per il miglioramento del servizio e forniscono un importante riscontro, in fase di diagnosi e progettazione, sulle strategie della struttura in rapporto alla domanda del territorio.

6.3 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI CONSULENZA ORIENTATIVA

6.3.1 FINALITÀ DEL SERVIZIO

- È sostenere l'utente nella riorganizzazione delle sue risorse per il superamento della fase di transizione che ha motivato la domanda.

Il mercato del lavoro pone gli individui in modo sempre più frequente e sistematico di fronte a situazioni di cambiamento e transizione (lavorativa, sociale, etc...) che richiedono lo sviluppo di una competenza a riorganizzare le proprie conoscenze ed atteggiamenti nei confronti del contesto, al fine di orientarsi in esso ed intervenire per il proprio sviluppo sociale e professionale.

Per l'utente la consulenza orientativa, si propone come **momento di riflessione** per l'elaborazione di soluzioni finalizzate al **superamento della fase di transizione**⁷⁶, che ha motivato la richiesta di servizio.

La consulenza consente all'utente di elaborare strategie di fronteggiamento funzionali alla identificazione e al superamento del "compito orientativo".

Essa mira a facilitare la possibilità di:

- **prendere visione dei fattori che possono favorire o meno la realizzazione di soluzioni e scelte professionali;**
- di prevedere le principali tappe di messa in opera o di identificare gli **elementi necessari all'elaborazione di una azione o di un progetto** che sarà l'utente a gestire.

6.3.2 PRINCIPI METODOLOGICI

- **La consulenza orientativa è un intervento a carattere PROCESSUALE, che quindi comporta un'azione di accompagnamento.**

Attivare un percorso di accompagnamento significa 'affiancare' l'utente e non sostituirsi a lui. Significa **sostenere l'utente nella riorganizzazione delle informazioni e competenze** di cui dispone o nel facilitare l'accesso ad ulteriori informazioni necessarie alla soluzione del problema. **Non significa pertanto fornire informazioni o soluzioni precostituite al problema.**

Il ricorso alla consulenza deve consentire e facilitare l'attivazione delle risorse individuali (competenze, motivazioni, interessi, attitudini) e deve **consentire all'utente di prendere visione delle diverse possibilità** che è possibile mettere in campo per risolvere il problema orientativo che lo riguarda.

76. Per approfondimenti sul costrutto di transizione psicosociale si veda Bresciani P.G., Franchi M. (2006).

L'intervento consulenziale non è mirato a fornire soluzioni, ma a **consentire l'elaborazione di ipotesi di soluzione realistiche e percorribili sia in relazione** alle caratteristiche (risorse e vincoli) dell'utente che del mercato del lavoro.

La Consulenza Orientativa in altri termini, punta a mettere in relazione il problema dell'utente con le risorse interne (individuali) ed esterne (mercato del lavoro/istruzione/formazione) di cui il rapporto individuo-contesto dispone.

Obiettivo della consulenza è **promuovere l'autonomia dell'utente per pervenire ad una soluzione realistica e di prospettiva del problema espresso**, attraverso la mediazione del rapporto con il consulente.

Anche la somministrazione di test e questionari deve essere considerata in questa cornice; non fornisce indicazioni diagnostiche ma può essere utilizzata per fornire informazioni da riorganizzare nel rapporto di consulenza in relazione all'obiettivo orientativo.

6.3.3 ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO DI CONSULENZA ORIENTATIVA

- **La consulenza orientativa non può prescindere ed essere indipendente dal bisogno specifico dell'utente.**

Il terzo criterio del Servizio di Consulenza Orientativa, fa riferimento ed identifica una tappa specifica e strutturata integrata alla realizzazione di un intervento di consulenza: la fase di analisi del bisogno.

Tale fase ha per obiettivo quello di *identificare* il reale problema orientativo (domanda, compito orientativo e tipologia di transizione) dell'utente e di costruire un intervento personalizzato.

La **fase di analisi del bisogno**:

- è precedente a tutti gli impegni all'interno di un intervento di consulenza;
- mobilita le risorse necessarie (umane e materiali) che permettono di pervenire alla comprensione più precisa possibile degli obiettivi e modalità della consulenza;
- permette alla persona di riflettere sulla decisione di impegnarsi o meno nel processo consulenziale;
- deve essere realizzata (è una fase integrata) all'interno del servizio di consulenza e rappresenta la premessa fondante della relazione operatore-utente.

Nel corso della fase di analisi del bisogno, individuale ed accompagnata da un colloquio, si costruisce l'accordo (patto orientativo) fra operatore e utente, sugli obiettivi da raggiungere attraverso la consulenza e le modalità di lavoro che si intende utilizzare.

È utile che l'accordo sia formalizzato con la **produzione di un contratto individualizzato**, una convenzione, i cui contenuti precisino in particolare gli obiettivi generali ed operativi perseguiti, le modalità operative e gli strumenti che saranno utilizzati, gli impegni reciproci del CPI, dell'operatore e dell'utente.

Tra la data di sottoscrizione del patto orientativo e l'inizio delle attività è utile che non trascorra più di un mese per evitare che l'utente si demotivi e per mantenere un aggancio al problema che ha motivato la domanda di servizio.

6.3.4 IL PROCESSO DI LAVORO

Un intervento di consulenza si articola in tre fasi per un minimo di tre colloqui:

- Fase di analisi del bisogno
- Fase di approfondimento
 - Analisi delle risorse e dei vincoli individuali
 - Analisi del mercato del lavoro
- Fase conclusiva mirata all'elaborazione di un progetto individuale e/o piano d'azione).

La *fase di analisi del bisogno* si focalizza prevalentemente sul contenuto implicito della richiesta di servizio, nell'intento di evidenziare le caratteristiche della domanda, il problema che propone e che la motiva, ed identificare in rapporto ad esso ipotesi e percorsi di sviluppo.

La *fase di approfondimento* si articola generalmente in due macrofasi ciascuna delle quali può comprendere uno o più colloqui:

- analisi risorse e vincoli individuali in termini di storia, competenze, motivazioni, interessi, etc.;
- analisi del mercato del lavoro.

La **scelta delle aree di approfondimento** è in relazione al bisogno reale rilevato.

Ciò vuol dire che se il problema orientativo rintraccia criticità nella fase di conoscenza di sé, ma soddisfa la fase di conoscenza del mercato del lavoro, l'intervento riguarderà prevalentemente le risorse della persona, i suoi interessi, motivazioni, stili e modi di relazionarsi con il contesto di riferimento. Viceversa se l'utente esprime una buona consapevolezza delle proprie risorse e dei propri obiettivi, l'intervento potrà approfondire la conoscenza ed il rapporto con il mercato del lavoro.

La fase di approfondimento, a riguardo delle prospettive di evoluzione progettate, mira a permettere all'interessato:

- di identificare gli elementi che possono promuovere processi di cambiamento;
- di comprendere meglio i suoi valori, i suoi interessi, le sue aspirazioni e quei fattori che determinano la sua motivazione, i suoi saper fare e le sue attitudini;
- di reperire gli elementi della sua esperienza trasferibili in nuove situazioni professionali progettate, di palesare le sue risorse e il suo potenziale;
- di identificare gli elementi del mercato del lavoro favorevoli alla soluzione del suo problema orientativo.

Le modalità di lavoro devono essere in linea con i principi consulenziali.

Identificate le risorse dell'utente, la consulenza orientativa si sviluppa in una *fase conclusiva*, trattata nel paragrafo successivo, dedicata alla elaborazione di un progetto individuale e di un piano di azione in ordine ad uno o più scenari che consentiranno all'utente di far fronte al momento di transizione che ha motivato la domanda.

Per restare ancorata alla possibilità di autoattivazione dell'individuo in rapporto ad un proprio progetto di sviluppo è utile che, salvo eccezioni, la consulenza definisca un termine di conclusione, e che questo si realizzi entro due mesi dall'avvio.

6.3.5 SINTESI, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI UN INTERVENTO DI CONSULENZA ORIENTATIVA

La consulenza orientativa si conclude con un momento di sintesi e restituzione del percorso, in cui:

- si propongono uno o più scenari (progetto e/o strategia di azione) rispetto allo sviluppo formativo o professionale dell'utente;
- si produce un dossier individuale che contenga gli esiti del percorso;
- si verifica il gradimento dell'utente;
- si concordano eventuali momenti di follow up rispetto agli obiettivi concordati nel rapporto di consulenza.

La consulenza orientativa si conclude con una **fase di sintesi** in cui, attraverso almeno un colloquio individuale:

- si propongono e discutono con l'utente uno o più scenari, definiti in un progetto professionale o semplicemente delineati in una strategia di azione, che contengano elementi che consentiranno all'utente il fronteggiamento efficace della fase di transizione che ha motivato la domanda di consulenza;
- si produce un dossier individuale che comprende i risultati dettagliati ed un documento di sintesi che è condiviso e restituito all'utente al termine del percorso.

Il **documento di sintesi** contiene:

- le caratteristiche dell'intervento consulenziale (la domanda espressa, il bisogno rilevato, gli obiettivi) così come le attività svolte, gli strumenti utilizzati e il calendario degli incontri;
- i contenuti trattati in termini di risorse e vincoli individuali in relazione alla transizione, le risorse e i vincoli riscontrati nell'analisi del mercato del lavoro e il piano di azione/progetto professionale ipotizzato per un efficace superamento della fase di transizione.

La redazione del documento di sintesi infine è essa stessa occasione di riflessione ed apprendimento; consente a consulente e utente di ripercorrere e verificare il lavoro svolto in rapporto alla domanda espressa, costituendo al momento stesso memoria storica dell'incontro.

Monitoraggio e verifica

Al termine del percorso di consulenza, infine, è utile dedicare un tempo specifico per la verifica esiti e della soddisfazione del fruitore del percorso di consulenza, anche attraverso l'utilizzo di questionari.

È utile che la verifica contenga:

- un riferimento agli obiettivi ed alla domanda dell'utente al momento dell'avvio del percorso;
- una verifica sul grado di raggiungimento degli obiettivi iniziali;
- la qualità percepita del servizio;
- un giudizio su ciascuna tappa del percorso (esaustività, chiarezza e soddisfazione);
- utilizzo previsto del documento di sintesi, commenti, critiche o suggerimenti.

Tale attività, realizzata anche sistematicamente rispetto a specifici target, risponde all'esigenza del servizio di rendersi conto dei punti deboli, delle risorse e delle aree di sviluppo dell'intervento erogato sia dal punto di vista dei target di utenza, tipologie di domanda ed obiettivi raggiunti, sia dal punto di vista dei contenuti e dell'organizzazione proposte.

6.4 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI BILANCIO DI COMPETENZE

6.4.1 FINALITÀ DEL SERVIZIO

- È la definizione di un progetto professionale integrato nell'ambiente socio professionale del beneficiario;
- Mira a promuovere nell'utente la capacità di individuare risorse nella propria storia socioprofessionale e tradurle in un progetto di sviluppo e/o inserimento lavorativo realizzabile e pianificato.

Per una persona occupata come per una persona in cerca di impiego, il bilancio delle competenze costituisce un percorso privilegiato per l'elaborazione di un progetto veicolo di una crescita personale e professionale.

Tale elaborazione mira a sviluppare la competenza ad anticipare i cambiamenti e definire un proprio piano di azione.

Il bilancio di competenze ha lo scopo di potenziare nell'utente la competenza ad esercitare delle scelte e tradurle in strategie di azione verificabili. Tale competenza, presuppone la possibilità di individuare e formalizzare scenari alternativi nel rapporto fra utente e contesto socio-professionale di riferimento, in ordine al problema che ha motivato la richiesta di servizio.

Come servizio il bilancio **offre all'utente la possibilità di reperire, definire e far valutare gli elementi della propria qualificazione e delle competenze acquisite tramite il lavoro, la formazione o l'esperienza sociale.**

Il bilancio delle competenze **permette di prendere visione dei fattori che possono favorire o meno la realizzazione di un progetto professionale**, di prevedere le principali tappe di messa in opera o di identificare gli elementi preliminari per l'elaborazione di un progetto del quale il beneficiario si farà carico con il supporto eventuale di punti di appoggio esterni.

Per una realizzazione efficace del bilancio sono necessarie alcune *condizioni*: occorre che la persona beneficiaria si interroghi sulle condizioni del suo inserimento o della sua evoluzione professionale.

Se si dovesse constatare che lo scarto tra le competenze richieste dal progetto e quelle possedute dall'utente rende necessaria una formazione, un progetto di formazione potrà essere considerato come tappa fondamentale del progetto professionale.

6.4.2 PRINCIPI METODOLOGICI

- L'utente è attore del suo bilancio, soggetto attivo e non oggetto messo "sotto esame" da un esperto.

Essere attore del proprio bilancio significa **costruire progressivamente il proprio cammino ed essere accompagnato**. Anche la eventuale *somministrazione di test* e questionari deve essere considerata in questa dinamica.

Il beneficiario del bilancio esprime e formalizza la sua volontà di realizzare un bilancio delle competenze all'interno di un quadro di una **convenzione che ne precisi gli obiettivi e le modalità**.

Il beneficiario del bilancio è seguito da un **consigliere referente**. Il suo nome può essere indicato nella convenzione per la realizzazione del bilancio. La prestazione tiene conto della diversità dei fruitori e della specificità di ciascuna domanda.

Le fasi del bilancio possono essere discontinue e devono rispettare il ritmo di elaborazione del beneficiario. Durante il bilancio esistono dei **tempi di lavoro personale** e di produzione individuale realizzati dal beneficiario.

I percorsi messi in opera devono permettere all'utente che ne fruisce di:

- appropriarsi i risultati nella fase di analisi della domanda e della propria storia socio-professionale;
- disporre dell'insieme degli elementi di informazione e di analisi messi in gioco nel percorso di bilancio.

Questi elementi, rielaborati nell'ambito del rapporto di consulenza, consentiranno all'utente di fare delle scelte che riguardano il proprio orientamento, le risorse ed i mezzi da mettere in campo al termine del percorso di bilancio.

6.4.3 ORGANIZZAZIONE DI UN INTERVENTO DI BILANCIO DI COMPETENZE

Una fase di accoglienza e di informazione precede ed integra la realizzazione del bilancio ed è utile per condividere e convenire sul percorso orientativo da intraprendere.

Questo criterio mira ad identificare e mettere in opera una tappa specifica e strutturata anteriore nel tempo ed integrata alla realizzazione di un bilancio delle competenze e che ha per obiettivo quello di identificare il problema orientativo dell'utente, convenire gli obiettivi di lavoro ed informarlo sulle modalità di organizzazione del servizio.

La **fase di accoglienza ed informazione**:

- è precedente a tutti gli impegni all'interno di un percorso di bilancio delle competenze;
- mobilita le risorse necessarie (umane e materiali) che permettono di pervenire alla comprensione più precisa possibile degli obiettivi e modalità del bilancio;
- permette alla persona di riflettere sulla decisione di impegnarsi o meno nel percorso di bilancio delle competenze.

Le funzioni di accoglienza ed informazione possono essere realizzate da un centro o servizio specifico di bilancio delle competenze o delegate ad un'altra struttura, generalmente, il servizio di accoglienza.

Il centro assicura allora sulla qualità della prestazione dell'accoglienza e dell'informazione realizzata.

È fondamentale per l'efficacia ed efficienza del servizio e degli invii fra il servizio di accoglienza e quello di bilancio, che si realizzi un coordinamento metodologico fra operatori sugli obiettivi da raggiungere e le modalità di lavoro.

6.4.4 IL PROCESSO DI LAVORO

Il bilancio delle competenze comprende tre fasi distinte:

- Fase preliminare di analisi della domanda
- Fase di investigazione
- Fase di conclusione

Il bilancio delle competenze comprende tre fasi distinte ciascuna delle quali prevede almeno un colloquio individuale:

La fase preliminare

È finalizzata a permettere di verificare la compatibilità tra la presentazione proposta e i bisogni e le richieste degli utenti implicati.

Tale fase, individuale ed accompagnata da un colloquio sfocia nella produzione di un contratto individualizzato e formalizzato tramite una convenzione, in cui i contenuti devono precisare in particolare gli obiettivi generali ed operativi perseguiti. Il percorso ed i mezzi che saranno messi in opera, gli impegni reciproci del consulente/servizio e del beneficiario (la durata e la suddivisione dei tempi del bilancio), le modalità di trasmissione del documento di sintesi.

La fase di investigazione

Riguardo alle prospettive di evoluzione progettate, questa fase è finalizzata a permettere all'interessato:

- di identificare gli elementi che possono far scattare dei processi di cambiamento nei quali si iscrive;
- di comprendere meglio i suoi valori, i suoi interessi, le sue aspirazioni e quei fattori che determinano la sua motivazione, i suoi saper fare e le sue attitudini;
- di reperire gli elementi della sua esperienza trasferibili in nuove situazioni professionali progettate, di palesare le sue risorse e il suo potenziale.

Le modalità di investigazione devono avere un legame diretto con la finalità del bilancio.

La fase di conclusione

È un momento di sintesi del percorso di lavoro intrapreso.

Conclude il bilancio con la messa a punto e la discussione di un progetto individuale ed un piano d'azione la cui realizzazione costituisce una prima verifica della spendibilità per l'utente del percorso realizzato.

I Tempi:

Per agganciare il bilancio alla motivazione dell'utente tra la data di iscrizione al bilancio e l'inizio delle attività è utile che non trascorra più di un mese.

Salvo eccezioni è utile concordare con l'utente un termine di conclusione del bilancio, generalmente entro due mesi dal suo avvio.

Ciò promuove la possibilità di autoattivazione dell'utente in rapporto al proprio progetto.

6.4.5 SINTESI, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI UN BILANCIO DI COMPETENZE

- La fase di conclusione del bilancio costituisce un momento di verifica del percorso svolto e confluisce nella definizione di un progetto di sviluppo professionale e di un piano di azione nella redazione di un documento di sintesi che è consegnato al beneficiario al termine del percorso.

La fase di conclusione:

- comprende almeno un colloquio individuale condotto dal consigliere di bilancio referente;
- riassume le sintesi intermedie;
- riporta gli elementi pertinenti (competenze, percorso di lavoro, motivazioni, interessi, apprendimenti) rispetto al progetto;
- propone uno o più scenari (progetto professionale e strategia/e di azione), e nel caso in cui non emerga alcun progetto professionale, è utile individuare gli elementi sui quali il beneficiario dovrà lavorare per pervenire all'elaborazione di un progetto professionale vero e proprio;
- porta alla produzione di un **dossier individuale** che comprende i risultati dettagliati ed il documento di sintesi.

Questi elementi possono costituire parte di un **portafoglio delle competenze**.

Nel dossier individuale il linguaggio utilizzato deve essere preciso e comprensibile dal beneficiario.

Redatto sotto la sola responsabilità del referente di bilancio, il **documento di sintesi** deve contenere:

- le circostanze di realizzazione del bilancio (il contesto, la domanda espressa, i bisogni, gli obiettivi) così come le principali fasi proposte e la loro messa in pratica;
- le competenze, le capacità, le attitudini, le conoscenze e gli elementi di motivazione acquisiti e da sviluppare in funzione del o dei progetti individuati;

- gli elementi del **progetto professionale e del piano d'azione a medio termine**. In caso contrario, il documento preciserà i fattori che possono influire favorevolmente sull'evoluzione professionale, la formulazione di un progetto preciso e i percorsi da mettere in pratica prima dell'elaborazione di piste professionali. In ogni caso gli elementi che non hanno nessun rapporto con il progetto non devono figurare nella sintesi;
- le eventuali osservazioni e riflessioni del beneficiario.

Il consigliere del bilancio mira a facilitare l'integrazione dei contenuti di questa sintesi da parte del beneficiario. Questi sono comunicabili da lui stesso, o con la sua autorizzazione, in vista di un uso sociale del bilancio.

Al termine del percorso, come per il Servizio di Consulenza Orientativa è utile dedicare un momento specifico per la verifica esiti e della soddisfazione dei fruitori del bilancio, anche attraverso l'utilizzo di questionari.

6.5 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI FORMAZIONE ORIENTATIVA

6.5.1 FINALITÀ DEL SERVIZIO

- È favorire lo sviluppo delle competenze orientative necessarie e/o utili al superamento di una fase di transizione nella propria storia socio-professionale.

La formazione orientativa si propone come servizio mirato a favorire nel fruitore lo sviluppo di competenze orientative specifiche per fasi o momenti di transizione che l'individuo può trovarsi ad attraversare nel proprio ambiente socio-professionale di riferimento.

Ciascuna transizione, per essere attraversata in modo efficace e soddisfacente, può richiedere all'individuo di riorganizzare competenze, saperi ed abilità acquisite, o di acquisirne nuove e specifiche utili al proprio sviluppo socio-professionale o alla propria integrazione in nuovi contesti formativi o professionali.

A tale scopo è necessario pertanto definire degli obiettivi formativi che consentano lo sviluppo di quelle abilità orientative che facilitino l'attraversamento dello specifico "compito orientativo" che caratterizza un gruppo target di utenti ai quali ci si rivolge.

Ciò presuppone un modello teorico-metodologico di lettura delle transizioni, che individui una domanda di cambiamento e definisca obiettivi possibili. Ad esempio, secondo Pombeni e D'Angelo (1996) i compiti orientativi possono essere così definiti:

COMPITI ORIENTATIVI		
TIPO CAMBIAMENTO	Tipologia di transizione	
	Naturale	Critica
	> eventi naturali (attesi e prevedibili) promossi dalla persona, finalizzati all'evoluzione e allo sviluppo dell'esperienza formativa e lavorativa.	> eventi critici, non previsti o pianificati nello sviluppo naturale dell'esperienza formativa e lavorativa, ma finalizzati ad una sua messa a punto o ridefinizione.
PROCESSI DECISIONALI	> scelte scolastiche. > scelte professionali.	> mobilità.
INSERIMENTI ORGANIZZATIVI	> cambiamento di contesti esperienziali.	> inoccupazione di lunga durata.
CRISI RUOLO	> sviluppo di carriera.	> disoccupazione. > insuccesso formativo.

6.5.2 PRINCIPI METODOLOGICI DELLA FORMAZIONE ORIENTATIVA

La formazione orientativa:

- è ancorata alla specificità della domanda degli utenti e in quanto tale non può essere rigidamente predeterminata;
- comporta un'azione di sviluppo di competenze attraverso una organizzazione di moduli didattici personalizzabile in funzione del compito orientativo del gruppo target.

Erogare un intervento di formazione orientativa significa pensare alla strutturazione di un **percorso concettuale e metodologico** che sostiene lo sviluppo di abilità specifiche e ne cura la sequenzialità della proposizione per facilitarne l'acquisizione in rapporto alla domanda dell'utente.

Personalizzare il percorso di formazione orientativa significa consentire a ciascun partecipante di identificare con chiarezza i propri obiettivi formativi all'interno del percorso e le modalità di fruizione/diversificazione possibili più appropriate al raggiungimento degli obiettivi identificati.

Il percorso formativo è così prodotto di un "patto" fra formatore e utenti, mirato a costruire percorsi di sviluppo di competenze agganciati a bisogni e domande degli utenti.

Pur configurandosi come lavoro di gruppo, il percorso di formazione può essere personalizzato sulla base degli obiettivi e delle caratteristiche della domanda dei singoli partecipanti. Si verranno così a configurare obiettivi individuali specifici per la storia dei clienti, integrati con obiettivi di gruppo da concordare e costruire, considerando il gruppo come nuova dimensione organizzativa.

La personalizzazione del percorso di formazione si traduce in uno specifico momento organizzativo che ha come prodotto un **patto orientativo** i cui contenuti precisano gli obiettivi formativi perseguiti, i risultati attesi, le modalità di fruizione del percorso, eventuali condizioni relativi alla frequenza del percorso, gli impegni reciproci del CPI e dell'utente.

6.5.3 ORGANIZZAZIONE E PERSONALIZZAZIONE DEI PERCORSI DI FORMAZIONE

- Organizzare un percorso di formazione orientativa implica poter disporre di un repertorio di moduli di formazione componibili in funzione degli obiettivi formativi di un gruppo target individuato.

Organizzazione del percorso:

a. Il Target/compito orientativo

Per ancorare la proposta formativa ai bisogni ed alla domanda dell'utente, è utile che il gruppo target sia **omogeneo non solo per requisiti oggettivi (età, livello di istruzione, etc.), ma anche e soprattutto per 'compito orientativo'**.

È il problema di transizione (ad es. inserimento lavorativo vs scelta della professione) che determina quali abilità o competenze orientative devono essere sviluppate per favorire la transi-

zione. Generalmente le competenze orientative che l'utente può acquisire in funzione degli obiettivi e del progetto che si propone di realizzare, afferiscono⁷⁷ a competenze di base (trasferibili da una sfera di vita ad un'altra), di monitoraggio (capacità di leggere il rapporto fra sé e contesto, di anticipare insuccessi e prevenire o trattare fallimenti) e di sviluppo della situazione personale (capacità di leggere ed utilizzare la variabilità del contesto, individuare vincoli e risorse, progettare evoluzione, anticipare futuro).

b. Moduli formativi

Ciascuna competenza orientativa trova corrispondenza nello sviluppo di specifici **moduli**, organizzati per obiettivi, contenuti, metodologie e strumenti differenti per tipologia di destinatari. Ciascun modulo rappresenta una unità formativa compiuta ed una situazione formativa specifica, e costituisce un segmento fondante attraverso cui si articola l'intero percorso di formazione. Nel caso della presente proposta, con riferimento al costruito di competenza orientativa, è possibile identificare alcune macro aree di lavoro:

- comunicare e relazionarsi (livelli di consapevolezza, capacità di ascolto, di decodifica delle informazioni, stili comunicativi, livelli di consapevolezza etc.);
- riconoscere se stessi e il contesto (capacità, risorse, interessi, valori, culture organizzative, sistema locale del lavoro e delle professioni, forme organizzative, etc.);
- fronteggiare (implicarsi in un problema/situazione, definire priorità, individuare risorse vincoli e strategie di azione, verificare strategie e risultati);
- progettare (anticipare il futuro, leggere il contesto, darsi degli scopi realistici, etc.);
- agire la transizione (reperire informazioni, utilizzare fonti, adottare strategie di ricerca attiva del lavoro...).

6.5.4 IL PROCESSO DI LAVORO

In generale la formazione orientativa comprende quattro fasi:

- di organizzazione del percorso;
- di socializzazione e personalizzazione del percorso;
- di sviluppo delle competenze orientative compito - specifiche;
- di monitoraggio e valutazione del percorso.

La fase di sviluppo di competenze orientative può richiedere l'erogazione di uno o più moduli orientativi secondo l'esigenze emerse.

L'organizzazione modulare dei percorsi formativi consente di orientare i contenuti proposti identificando percorsi tarati ad hoc sulle risorse, le domande, i bisogni e le competenze degli utenti fruitori.

77. Cfr. Sarchielli G. (2001), Pombeni M.L., Guglielmi D. (2000).

La **scelta dei moduli** è in relazione al compito orientativo rilevato e può prevedere la partecipazione parziale del gruppo aula.

Ciascun modulo produce in *output* un **prodotto** specifico, quale esito del processo formativo seguito.

ad es.

<i>modulo</i>		<i>prodotto</i>
tecniche di ricerca attiva	→	curriculum vitae
processo di scelta	→	progetto professionale
conoscere il contesto	→	vocazioni territoriali

6.5.5 SINTESI, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI PERCORSI DI FORMAZIONE ORIENTATIVA

- La fase di monitoraggio e valutazione è finalizzata a rilevare il gradimento dei partecipanti e la corrispondenza fra i risultati attesi e quelli raggiunti;
- Serve inoltre ad attivare eventuali moduli integrativi o attivare percorsi di accompagnamento funzionali al raggiungimento degli obiettivi formativi.

Al termine di ciascun modulo ed alla fine del percorso formativo è utile dedicare un momento specifico per la verifica esiti e della soddisfazione del fruitore del percorso di formazione, anche attraverso l'utilizzo di questionari.

Una attività sistematica di monitoraggio:

- consente in corso d'opera di verificare il rapporto fra obiettivi perseguiti, risorse presenti e criticità emerse;
- favorisce l'emergere di nuove esigenze formative e facilita l'identificazione di nuovi obiettivi;
- fornisce informazioni utili a ritardare il percorso e a prospettare sviluppi.

Al termine del percorso è utile che la verifica contenga:

- un riferimento agli obiettivi ed alla domanda dell'utente al momento dell'avvio del percorso;
- una verifica sul grado di raggiungimento degli obiettivi iniziali;
- la qualità percepita del servizio;
- un giudizio su ciascuna tappa del percorso (esaustività, chiarezza e soddisfazione);
- utilizzo previsto del corso documento di sintesi, commenti, critiche o suggerimenti.

Tale attività, realizzata anche sistematicamente rispetto a specifici target, risponde all'esigenza del servizio di rendersi conto dei punti deboli, delle risorse e delle aree di sviluppo dell'intervento erogato sia dal punto di vista dei target di utenza, tipologie di domanda ed obiettivi raggiunti, sia dal punto di vista dei contenuti che dell'organizzazione proposta.

6.6 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI CONSULENZA E TUTORING ALL'INSERIMENTO LAVORATIVO: INTERVENTI PER IL SUCCESSO FORMATIVO

6.6.1 FINALITÀ DEL SERVIZIO

È accompagnare il giovane verso percorsi scolastici/formativi finalizzati a garantire il successo formativo e orientati alla definizione di un progetto formativo/professionale individuale.

Il passaggio da un sistema formativo ad un altro, può richiedere lo sviluppo di una competenza a riorganizzare le proprie conoscenze ed atteggiamenti nei confronti del contesto, al fine di orientarsi in esso e progettare il proprio sviluppo sociale e professionale.

La consulenza all'inserimento lavorativo si caratterizza come servizio finalizzato a **promuovere l'integrazione dei giovani nel sistema formativo fino al raggiungimento del successo formativo e a sostenere lo sviluppo di un progetto di sviluppo socio-professionale.**

Il servizio è rivolto a:

- giovani in uscita dal sistema scolastico o al termine dell'obbligo di istruzione o successivamente;
- giovani che volontariamente accedono al servizio;
- giovani che abbandonano il percorso della formazione professionale o dell'apprendistato.

Come percorso di accompagnamento all'inserimento lavorativo, la consulenza mira ad offrire la possibilità ai giovani di **individuare, valorizzare e potenziare le proprie risorse personali/professionali** (attitudini, capacità, interessi) in prospettiva di un inserimento formativo o socio/lavorativo.

In particolare permette all'utente di:

- sviluppare un processo di riflessione ed autoanalisi delle proprie competenze, capacità, potenzialità in rapporto al contesto formativo e lavorativo di riferimento;
- attivare un processo di elaborazione di un progetto personale e professionale, con il supporto di uno o più esperti;
- aumentare la propria consapevolezza rispetto alle caratteristiche individuali e di contesto che possono favorire la realizzazione di un adeguato progetto professionale;
- identificare tutti gli elementi preliminari per l'elaborazione di un progetto;
- prevedere e pianificare le principali azioni necessarie a conseguire gli obiettivi del progetto.

6.6.2 PRINCIPI METODOLOGICI DELLA CONSULENZA PER IL SUCCESSO FORMATIVO

Il giovane è protagonista del servizio, soggetto attivo del processo di cambiamento.

Il modello di servizio proposto si basa sull'idea di **auto orientamento**: è infatti il giovane ad essere protagonista e figura centrale del servizio, con l'obiettivo di costruire progressivamente il proprio cammino di sviluppo verso l'inserimento socio-professionale.

L'utente esprime e formalizza il suo impegno di realizzare un percorso consulenziale all'interno di un **contratto/accordo** che ne precisi gli obiettivi e le modalità di realizzazione.

L'utente è seguito da un orientatore, in una logica di "empowerment". La prestazione è personalizzata ed è caratterizzata dalla **specificità della domanda individuale**.

Le **fasi della consulenza devono rispettare i tempi necessari al progressivo processo di consapevolezza e di attivazione del beneficiario**.

Durante la consulenza si prevedono dei *tempi di lavoro personale* e di produzione individuale realizzati dall'utente del servizio.

I percorsi messi in opera devono permettere al beneficiario di:

- appropriarsi dei risultati del lavoro di analisi delle proprie risorse e di quelle presenti sul territorio;
- elaborare delle scelte che riguardano il suo orientamento e i mezzi da mettere in campo al termine del percorso consulenziale.

6.6.3 ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO

È rappresentata dall'insieme degli elementi strutturali, dei processi e dei dispositivi organizzativi che concorrono a strutturare l'azione informativa, orientativa e di tutorato.

Gli elementi che costituiscono tale dimensione sono:

- **Mappatura ed Anagrafe** della popolazione dei giovani in diritto-dovere: mirato ad individuare le caratteristiche dell'utenza nei confronti della quale avviare l'attività di tutorato;
- **il sistema informativo**, organizzato e strutturato, capace di erogare informazioni mirate e sistematiche sul sistema del diritto/dovere, sul sistema della formazione e sul mercato del lavoro;
- **la rete organizzata** di scambio di informazioni fra la struttura e gli altri partner preposti alla realizzazione dell'obbligo formativo;
- **le risorse umane e professionali** dedicate al servizio.

I Servizi offerti all'utente comprendono:

- **Accoglienza ed Informazione:** mirata ad acquisire la domanda, i bisogni e le aspettative dei giovani da un lato, dall'altro a fornire informazioni sull'offerta formativa ed il mercato del lavoro locale;
- **Consulenza orientativa:** finalizzata a sostenere la scelta del percorso formativo ed individuare un progetto di sviluppo;
- **Interventi di tutorato:** mirati a promuovere lo sviluppo del percorso formativo intrapreso dal giovane attraverso l'attivazione di una rete di raccordo con i soggetti preposti all'obbligo formativo e con altri soggetti sociali presenti sul territorio (imprese, scuole, famiglie, servizi di orientamento, etc.).

Il percorso di consulenza si articola in:

- Funzione Accoglienza/informazione
- Funzione Orientamento
- Funzione Tutorato

Il percorso orientativo comprende dal momento della convocazione del giovane un *minimo tre colloqui*, di cui uno almeno nella fase iniziale e uno di conclusione, finalizzato a mettere a punto un progetto di sviluppo formativo professionale ed un piano d'azione.

Il percorso si articola sulla base di tre funzioni:

1. Funzione di accoglienza/informazione:

Mira ad individuare la domanda dell'utenza e a motivare l'utenza ad effettuare delle scelte ed elaborare un progetto per il rientro nei percorsi scolastici o formativi per l'assolvimento del diritto-dovere.

Accompagnata da un colloquio individuale, esita nella sottoscrizione di un **patto di servizio** i cui contenuti precisano in particolare gli obiettivi generali ed operativi che si intendono perseguire, il percorso e gli strumenti che saranno utilizzati, gli impegni reciproci del servizio e del beneficiario (la durata e la suddivisione dei tempi del percorso orientativo), le modalità di consegna di un documento di sintesi.

Tra la data di convocazione dell'utenza e l'inizio delle attività è utile che non trascorrono più 15 giorni. Salvo eccezioni è utile che il percorso abbia una conclusione entro due mesi dal suo avvio. Ciò promuove la possibilità di autoattivazione del giovane in rapporto al progetto.

2. Funzione di orientamento

Ha la finalità di permettere al giovane di:

- ricostruire la biografia personale;
- analizzare le aspettative, le motivazioni, gli interessi che possono attivare i processi di cambiamento;
- comprendere meglio le proprie risorse, potenzialità, valori, attitudini, aspirazioni ed altri fattori che determinano il processo di scelta;

- individuare percorsi formativi personalizzati in virtù delle specificità individuali e dell'offerta formativa presente sul territorio;
- definire il percorso/progetto per il successo scolastico/formativo.

3. Funzione di tutorato

Ha l'obiettivo di accompagnare e monitorare la scelta del percorso formativo e/o scolastico individuato dal giovane al fine di promuoverne e garantirne il successo formativo. Prevede:

- Accompagnamento dell'utenza verso le fasi di accoglienza/informazione e orientamento;
- Organizzazione della rete di intervento sul territorio;
- Monitoraggio del percorso formativo;
- La presenza costante del tutor come figura di supporto al giovane.

6.6.4 IL PROCESSO DI LAVORO

Il percorso orientativo comprende tre fasi:

- La fase esplorativa
- La fase conoscitiva
- La fase progettuale

La fase esplorativa

È mirata a consentire al giovane utente di ricostruire la storia personale e scolastica/formativa, al fine di individuare risorse e vincoli nel rapporto individuo-contesto.

La fase conoscitiva

Si propone di analizzare e valorizzare le risorse e potenzialità del giovane nella prospettiva di un realistico e valido inserimento/reinserimento nei contesti scolastici o formativi.

La fase progettuale

Si caratterizza come momento di sintesi delle fasi precedenti ed è finalizzata alla soluzione dei problemi del giovane attraverso l'elaborazione di un progetto personale e professionale e di un piano d'azione per realizzarlo.

Attraverso almeno un colloquio individuale, in questa fase il lavoro fra orientatore ed utente:

- riporta e restituisce all'utente gli elementi pertinenti rispetto al progetto (competenze emerse, motivazioni, interessi etc.);
- propone uno o più scenari che consentono di definire un progetto personale e strategia/e di azione. Nel caso in cui non emerga alcuna progettualità, è utile individuare gli elementi sui quali il giovane dovrà lavorare per pervenire all'elaborazione di un progetto personale/professionale vero e proprio;

- porta alla produzione di un **dossier individuale** che comprende i risultati dettagliati ed il documento di sintesi. Questi documenti consentono la stesura di un **profilo orientativo**.

Nella sintesi del profilo individuale il linguaggio utilizzato deve essere preciso e comprensibile dal giovane.

Redatto sotto la responsabilità dell'orientatore, *il **profilo orientativo*** deve contenere:

- le competenze, le capacità, le attitudini, le conoscenze e gli elementi di motivazione acquisiti e da sviluppare in funzione del progetto individuale;
- il percorso formativo e o scolastico scelto ed il suo piano d'azione.

6.6.5 SINTESI, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI PERCORSI DI CONSULENZA ALL'INSERIMENTO LAVORATIVO

- La fase di monitoraggio e verifica, trasversale alle altre fasi, è finalizzata a rilevare il percorso intrapreso ed ad apportare eventuali azioni correttive;
- Serve inoltre ad attivare percorsi di accompagnamento funzionali al raggiungimento del successo formativo.

Al termine del percorso, e trasversalmente ad esso è utile dedicare momenti specifici per la verifica esiti e della soddisfazione del fruitore del percorso di consulenza, anche attraverso l'utilizzo di questionari.

È utile che la verifica contenga:

- un riferimento agli obiettivi ed alla domanda dell'utente al momento dell'avvio del percorso;
- una verifica sul grado di raggiungimento degli obiettivi iniziali;
- la qualità percepita del servizio;
- un giudizio su ciascuna tappa del percorso (esaustività, chiarezza e soddisfazione);
- utilizzo previsto del documento di sintesi e del piano di azione contenuti;
- commenti, critiche o suggerimenti.

Tale attività, realizzata anche sistematicamente rispetto a specifici target, risponde all'esigenza del servizio di rendersi conto dei punti deboli, delle risorse e delle aree di sviluppo dell'intervento erogato sia dal punto di vista dei target di utenza, tipologie di domanda ed obiettivi raggiunti, sia dal punto di vista dei contenuti che dell'organizzazione proposta.

allegati

1. GUIDA PER LA STESURA DEI PIANI SPERIMENTAZIONE LOCALE

A. PIANO DI FATTIBILITÀ

1. - Dati identificativi del CPI	
Centro per l'Impiego	
Provincia	
Responsabile CPI (Nome, cognome, indirizzo, tel., @)	
Referente CPI della sperimentazione	
Tutor ISFOL	

2. - Sviluppo della sperimentazione di servizi orientativi del CPI (domande per la raccolta delle informazioni utili alla stesura del piano di fattibilità)
2.1 Servizio/i orientativi <ul style="list-style-type: none">• Quali servizi orientativi si intende sperimentare presso il CPI?• Sono da implementare o da istituire ex novo?• Quali motivazioni sono alla base della scelta di tali servizi per la sperimentazione?• Attualmente quali professionalità se ne occupano e quante risorse sono impegnate?• Quali azioni precedono, accompagnano, seguono tali servizi (se da istituire, fare riferimento agli altri servizi orientativi)?• Quali i punti di forza e di debolezza di tali servizi?
2.2 Utenti <ul style="list-style-type: none">• A quali utenti il CPI pensa di voler erogare i servizi oggetto di sperimentazione?• Quanti destinatari con tali caratteristiche potenzialmente possono essere raggiunti?
2.3 Processi di lavoro e strumenti di indagine <ul style="list-style-type: none">• Quali funzioni organizzative (ad es. valutazione, promozione, ecc.) e quali altri servizi (ad es. incontro domanda/offerta, collocamento mirato, etc.) risultano connessi a vario titolo ai servizi da sperimentare (condividono informazioni in input o output e/o professionalità e/o strumenti)?• Quali strumenti condividono per la gestione delle attività?
2.4 Strumenti orientativi impiegati <ul style="list-style-type: none">• Esistono strumenti pertinenti alla sperimentazione?• Si desidera integrare/aggiornare tali strumenti?• È necessario predisporre nuovi strumenti ad hoc?
2.5 Fasi e tempi <ul style="list-style-type: none">• Quali tempi è possibile prevedere per l'attuazione della sperimentazione?<ul style="list-style-type: none">• inizio attività• numero di giornate mensili dedicate• conclusione attività

2.6 Personale del CPI da coinvolgere

- *Quali e quante figure professionali possono essere coinvolte nella sperimentazione?*
- *Sono interne o con rapporto di consulenza?*

2.7 Risorse da utilizzare

- *Quali risorse strutturali - spazi, ambienti, etc. - ed infrastrutturali - tecnologie, banche dati, archivi etc. - possono essere dedicate alla sperimentazione?*

3. Problematiche che si presentano

4. Suggerimenti

- *Richieste specifiche rispetto al monitoraggio ed alla formazione degli operatori*

B. PIANO DI SPERIMENTAZIONE

Servizi/ Processi da sperimentare	Obiettivi	Destinatari	Risultati attesi	Indicatori quali/ quantitativi	Tempi di realizzazione	Risorse umane	Momenti di verifica
(rif. 2.1, 2.3) Indicare per ogni riga i servizi ed i processi oggetto di sperimentazione e descrivere secondo le voci di colonna.	(rif. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4) Indicare cosa il CPI intende perseguire per soddisfare il fabbisogno rilevato/motivazione della sperimentazione.	(rif. 2.2) Target e numero di utenti da coinvolgere, da correlare a n. risorse umane.	(rif.2.1) Obiettivi di miglioramento.	(rif. 2.1) Traduzione operativa degli obiettivi di miglioramento.	(rif.2.5)	(rif. 2.6) Da porre in rapporto al numero di utenti che si intende coinvolgere.	(rif. 2.5)

2. TABELLA RIASSUNTIVA DEI PIANI DI SPERIMENTAZIONE

	REGIONE	PROVINCIA	CPI	SERVIZIO	DESTINATARI
1	ABRUZZO	CHIETI	LANCIANO	Tutoring all'inserimento lavorativo	30 Giovani 14-18 anni (ex. Obbligo formativo)
2			ORTONA	Consulenza orientativa	30 Giovani 22-25 inoccupati fuori del circuito scolastico o disoccupati da più di 12 mesi
3		AQUILA	SULMONA	Bilancio di competenze	20 capofamiglia disoccupati da almeno 6 mesi, età 35-50 anni
4		PESCARA	PESCARA	Consulenza orientativa	30 giovani disoccupati
5			SCAFA	Consulenza orientativa	10 Giovani neodiplomati e laureati
6		TERAMO	TERAMO	Bilancio di competenze	5 donne disoccupate dai 30 ai 50 anni
7	BASILICATA	MATERA	POLICORO	Accoglienza	100 Adulti disoccupati over 45 anni
8		POTENZA	LAURIA	Consulenza orientativa	50 diplomati inoccupati
9	CALABRIA	COSENZA	CORIGLIANO CALABRO	Informazione orientativa	150 giovani 18-30 anni
10			CASTROVILLARI	Bilancio di competenze	200 giovani da i 18 e i 25 anni
11			ROSSANO	Consulenza orientativa	50 disoccupati di lunga durata
12			COSENZA	Sostegno all'incontro domanda e offerta di lavoro	50 utenti disoccupati di lunga durata
13		CROTONE	CROTONE	Accoglienza	200 utenti
14		REGGIO CALABRIA	REGGIO CALABRIA	Informazione Orientativa	100 giovani 18-30 anni
15	CAMPANIA	AVELLINO	SANT'ANGELO DEI LOMBARDI	Accoglienza	300 giovani disoccupati lunga durata
16		BENEVENTO	BENEVENTO	Informazione orientativa	150 giovani tra i 18 e i 30 anni
17		CASERTA	CASERTA	Accoglienza	20 disoccupati tra i 30 e i 40 anni

segue

	REGIONE	PROVINCIA	CPI	SERVIZIO	DESTINATARI
18		SALERNO	VALLO DELLA LUCANIA	Tutoring all'inserimento lavorativo	160 giovani frequentanti gli ultimi due anni delle scuole superiori
19	EMILIA ROMAGNA	PIACENZA	PIACENZA	Consulenza orientativa	25 disabili
20			CASTEL SANGIOVANNI	Formazione orientativa	40 donne in reinserimento; 20 diplomati-laureati
21			FIORENZUOLA	Tutoring all'inserimento lavorativo	300 Giovani in obbligo formativo
22		RIMINI	RIMINI	Informazione orientativa	100 inoccupati e disoccupati
23			RICCIONE	Informazione orientativa	100 inoccupati e disoccupati
24		LAZIO	FROSINONE	FROSINONE	Informazione orientativa
25	SORA			Formazione orientativa	10 inoccupati in cerca di prima occupazione
26	CASSINO			Sostegno all'incontro domanda e offerta	200 utenti
27	ANAGNI			Accoglienza	50 lavoratori in mobilità
28	PONTECORVO			Formazione orientativa	100 giovani fino a 30 anni
29	LATINA		LATINA	Informazione orientativa	Neodiplomati e neolaureati (18/25 anni) 50 utenti
30	RIETI		RIETI	Tutoring all'inserimento lavorativo	30 giovani in obbligo formativo
31			POGGIO MIRTETO	Tutoring all'inserimento lavorativo	30 giovani in obbligo formativo
32	ROMA		CINECITTÀ	Accoglienza e informazione orientativa	100 utenti in mobilità over 35 anni
33			TIVOLI	Accoglienza	100 donne disoccupate.
34			DRAGONCELLO	Informazione orientativa	15 utenti di 18-25 anni
35	VITERBO		CIVITA CASTELLANA	Consulenza orientativa	30 utenti di età compresa 40 e i 50 anni

	REGIONE	PROVINCIA	CPI	SERVIZIO	DESTINATARI
36			TARQUINIA	Accoglienza	100 giovani alla prima esperienza lavorativa
37			VITERBO	Consulenza orientativa	100 lavoratori in mobilità
38	LIGURIA	LA SPEZIA	LA SPEZIA	Formazione orientativa	20 donne disoccupate
39	LOMBARDIA	COMO	CANTÙ	Consulenza sostegno all'incontro domanda/offerta	Utenti in mobilità, in stato di disoccupazione, utenti in stato di disoccupazione, utenti inoccupati e disoccupati
40	MARCHE	ASCOLI PICENO	ASCOLI PICENO	Tutoring all'inserimento lavorativo	300 utenti tra i 15 e i 18 anni
41			FERMO	Consulenza orientativa	150 giovani dai 18 ai 25 anni
42		PESARO URBINO	PESARO	Consulenza orientativa	10 giovani diplomati e laureati disoccupati
43			FANO	Counselling	10 soggetti appartenenti a fasce deboli
44			URBINO	Formazione orientativa	15 cittadini extracomunitari disoccupati o inoccupati
45		MACERATA	MACERATA	Bilancio di competenze	10 donne in cerca di occupazione
46			CIVITANOVA MARCHE	Bilancio di competenze	10 giovani in cerca di occupazione
47	MOLISE	CAMPOBASSO	CAMPOBASSO	Tutoring all'inserimento lavorativo	50 studenti di scuola media inferiore e superiore
48		ISERNIA	ISERNIA	Bilancio delle competenze	5 Persone disoccupate over 40 anni; 12 giovani laureati
49	PUGLIA	BARI	BARI	Formazione orientativa	100 giovani inoccupati
50			RUTIGLIANO	Accoglienza	20 giovani di 18-32 anni; 7 lavoratori stranieri; 10 disabili
51			MOLFETTA	Informazione orientativa	40 inoccupati dai 18 ai 25 anni

segue

	REGIONE	PROVINCIA	CPI	SERVIZIO	DESTINATARI
52			MONOPOLI	Accoglienza	100 giovani dai 18 ai 32 anni
53	TOSCANA	FIRENZE	FIRENZE - Quartiere 1	Informazione orientativa	10 donne in reinserimento lavorativo
54			SCANDICCI	Informazione orientativa	10 disoccupati over 45 con basso potenziale di occupabilità
55		GROSSETO	GROSSETO	Consulenza e/o tutoring all'inserimento lavorativo	10 giovani in obbligo formativo (art. 68 L. 144/99)
56		MASSA CARRARA	MASSA CARRARA	Bilancio di competenze	20 lavoratori in cassa integrazione
57		PISTOIA	PISTOIA	Formazione orientativa di gruppo	20 lavoratori in mobilità non indennizzata provenienti dal settore tessile e mobiliare età 45-55 anni con basso livello di scolarizzazione
58			MONSUMMANO	Consulenza orientativa e follow up	20 disoccupati over 45.
59		SIENA	POGGIBONSI	Consulenza orientativa	40 donne in cassa integrazione straordinaria con basso livello di scolarizzazione
60	UMBRIA	PERUGIA	PERUGIA	Informazione orientativa	50 disoccupati
61		TERNI	TERNI	Bilancio di competenze	10 donne in reinserimento
62	VENETO	BELLUNO	BELLUNO	Informazione orientativa	30 disoccupati in mobilità
63		PADOVA	PADOVA	Formazione orientativa	20 donne in cerca di occupazione
64		ROVIGO	ADRIA	Gestione del bilancio di competenze	10 lavoratrici estromesse dal tessile
65		TREVISO	TREVISO	Tutoring all'inserimento lavorativo	50 utenti tra i 14-18 anni
66		VENEZIA	MESTRE	Informazione orientativa	15 lavoratori in mobilità
67			DOLO	Informazione orientativa	15 lavoratori in mobilità
68			SAN DONÀ DI PIAVE	Informazione orientativa	15 lavoratori in mobilità

parte seconda

***Linee guida per la redazione della
Carta dei Servizi di orientamento
e inserimento lavorativo
nei Centri per l'Impiego***

Presentazione del documento

La seconda parte del volume intende proporsi come linea guida per la redazione della “Carta dei Servizi” rivolta ai potenziali utenti - clienti del Centro per l’Impiego.

L’obiettivo è quello di recepire le indicazioni emerse dal dibattito europeo in tema di sviluppo e qualità dei servizi, che invitano le amministrazioni pubbliche a sviluppare l’orientamento al cliente come approccio per la riqualificazione e lo sviluppo.

Tali indicazioni sono state colte negli ultimi dieci anni da alcuni indirizzi della legislazione italiana che brevemente richiamiamo di seguito prima di introdurre la nostra proposta.

La Carta dei Servizi viene introdotta in Italia a seguito dell’ampio processo di riforma della Pubblica Amministrazione, ed è stata applicata in primo luogo attraverso la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994 “Principi per l’erogazione dei Servizi pubblici”.

Attraverso tale direttiva, e successivamente attraverso la legge 281/98 e la legge 286/99 - art.1, vengono sanciti tra i diritti degli utenti quello di usufruire dell’*“erogazione dei servizi pubblici secondo standard di qualità e di efficienza”* (legge 281/98), e l’impegno (D.P.C.M. del 1994, e la legge 286/99) per tutti gli erogatori dei Servizi pubblici - quindi anche per i CPI, ad adottare la Carta dei Servizi e strumenti di verifica della qualità, dell’efficacia e dell’efficienza delle prestazioni erogate.

La Carta dei Servizi, in tale contesto, viene presentata quale strumento preposto a stabilire obiettivi e risultati da garantire all’utenza secondo alcuni principi quali eguaglianza e imparzialità, efficacia/efficienza. In rapporto a ciò, i servizi pubblici vengono impegnati ad adottare oltre alla carta, strumenti quali standard di qualità e azioni di verifica strategica del servizio, utili ad attuare i principi proposti in un’ottica di miglioramento continuo ed a promuovere la partecipazione attiva dell’utenza alla costruzione del servizio.

Sempre nell’ottica di promuovere l’orientamento al cliente come strategia di sviluppo, nel 2004, la Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepi-

ta dai cittadini⁷⁸ si prefigge di *“promuovere, diffondere e sviluppare l’introduzione di metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini, basati sull’ascolto e sulla partecipazione, finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi tarati sui bisogni effettivi dei cittadini”*.

Secondo la Direttiva, il monitoraggio sistematico della qualità percepita permette di:

- definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti;
- adeguare il servizio alle reali esigenze ed aspettative dell’utente a cui è rivolto;
- costruire indicatori di misurazione e verifica della qualità;
- favorire *“il coinvolgimento e la partecipazione dell’utente”*, rafforzandone la fiducia ed elevando il livello di qualità percepita.

Sempre nel 2004, la Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulle *“misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni”*⁷⁹, conferma una nuova attenzione verso chi produce ed eroga, di fatto, il servizio e si interfaccia con l’utente, incidendo in modo sostanziale sulla valutazione complessiva della prestazione erogata.

In questa seconda Direttiva, l’attenzione è sul versante di chi eroga il servizio, come altro interlocutore della relazione che costituisce il servizio. Si vuole favorire, infatti, il miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni, nella convinzione che, per *“migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche, è importante offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscano gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esiste un’adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale”*.

Con tale Direttiva dunque, si invitano le Amministrazioni Pubbliche a realizzare opportune misure di miglioramento non solo per valorizzare le risorse umane, ma anche per *“migliorare l’immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall’amministrazione”* e *“diffondere **la cultura della partecipazione**, quale presupposto dell’orientamento al risultato, al posto della cultura dell’adempimento”*.

Il presente documento si colloca sullo sfondo legislativo citato. Nasce, quindi, con la finalità di fornire agli operatori dei Centri per l’Impiego (CPI) un *idealtipo* di *“Carta dei servizi”*.

Tale idealtipo rappresenta uno dei prodotti della sperimentazione avviata dall’ISFOL nel 2004, ed uno degli esiti di un percorso di collaborazione e ricerca avviato con i Centri per l’impiego.

78. Direttiva del 24 marzo 2004. *“Rilevazione della qualità percepita dei cittadini”*, pubblicata in G.U. n. 80, del 5 aprile 2004.

79. Direttiva del 24 marzo 2004. *“Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni”*, pubblicata in G.U. n. 80, del 5 aprile 2004.

Partendo dalla individuazione e dalla definizione degli standard dei servizi di orientamento nei CPI, la sperimentazione ha condotto ad individuare strumenti, come i requisiti di qualità del servizio e la carta dei servizi, volti a facilitare la costruzione di uno scambio conoscitivo e di apprendimento fra i Centri per l'Impiego ed il proprio territorio, tenendo conto della situazione storica e sociale del contesto italiano, in continuo mutamento.

Nei paragrafi successivi, dunque, si intendono proporre agli operatori ed ai responsabili dei CPI, alcuni spunti di approfondimento sugli ambiti di lavoro potenzialmente rilevanti per lo sviluppo del rapporto fra utenza e servizio in un'ottica di qualità, ed uno strumento di supporto alla progettazione ed alla redazione di una carta dei servizi.

I successivi paragrafi presentano una parte iniziale ove sono proposti alcuni criteri di riferimento ed indicazioni operative utilizzabili per la redazione della carta, ed evidenziate le informazioni che ogni Centro per l'Impiego dovrebbe riportare e, ove ritenuto opportuno, un esempio di compilazione riportato in un successivo box.

Essendo a conoscenza delle diverse scelte organizzative effettuate dai Servizi per l'Impiego nelle diverse Province, e consapevoli dell'impossibilità di tenerle contemporaneamente in evidenza, nella redazione del documento si è assunto a riferimento una situazione in cui il Centro per l'Impiego è sostanzialmente autonomo nel:

- definire i servizi da realizzare in relazione alle esigenze del territorio;
- progettare i servizi da realizzare;
- monitorare e valutare i risultati conseguiti;
- individuare le aree di miglioramento;
- in accordo con la *vision* e la *mission* identificata dal Servizio per l'Impiego provinciale.

Il documento è articolato in sei sezioni principali:

- nella *prima sezione* relativa alla "premessa" della Carta, si propone un approfondimento su come descrivere e proporre la funzione della Carta dei Servizi. La sezione contiene indicazioni riguardo la *mission* del CPI ed il suo posizionamento strategico rispetto a mercato, domanda sociale e portatori di interesse sul territorio;
- nella *seconda sezione* viene trattata la "presentazione" del Centro per l'Impiego ovvero si identificano gli elementi chiave della strategia di rapporto con il territorio e l'utenza di riferimento in termini logistici, organizzativi, gestionali ed operativi con cui il CPI intercetta e affronta la domanda di servizio ad esso rivolta;
- nella *terza sezione* vengono illustrati i principi fondamentali che contraddistinguono i servizi per l'impiego pubblici e li differenziano da altri che svolgono analoghe funzioni. In particolare si sofferma l'attenzione sugli articoli 3, 30, 33 e 34 della Costituzione italiana, che tutelano e sanciscono l'esigenza di rispetto dei principi di uguaglianza, imparzialità, tutela della dignità della persona, in opposizione e divieto di ogni forma di discriminazione basata sul sesso, sull'appartenenza etnica, sulle convinzioni religiose;
- nella *quarta sezione* vengono fornite indicazioni su come descrivere i servizi di orientamento ed inserimento lavorativo. Viene proposta a titolo esemplificativo e sulla base del

D.M. 166/2001 "Disposizioni in materia di accreditamento", la descrizione dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo caratterizzanti il CPI;

- la *quinta sezione* è dedicata ad approfondire alcuni strumenti con cui il Centro per l'Impiego può rilevare la soddisfazione e verificare il servizio reso al cliente, ovvero le modalità per suggerire miglioramenti al servizio reso e per formulare un reclamo, nonché le modalità per esprimere il gradimento del servizio fruito;
- infine la *sesta sezione* fornisce i criteri per la misurazione e la verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi realizzati e propone, in forma di tabella, esempi di Indicatori di monitoraggio e valutazione dei Servizi.

sezione 1

La premessa per la Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi rappresenta un documento che ogni espressione della Pubblica Amministrazione è tenuta a fornire ai propri utenti.

Essa può assumere - nella attuale fase di innovazione-sistematizzazione dei servizi, che vede i CPI implicati nella ridefinizione della propria *mission* e dei rapporti con i propri interlocutori - un doppio ruolo strategico, sia nei confronti dell'utente/cittadino, in quanto strumento di tutela di diritti, e soprattutto in quanto strumento di chiarificazione delle attese/risorse e delle opportunità che il servizio offre, sia nei confronti del 'cliente interno', cioè degli operatori stessi del CPI, quale strumento per il miglioramento della qualità dei servizi, di comunicazione interna ed esterna, di promozione dei servizi stessi.

La Direttiva del Consiglio dei Ministri del 1994, nell'indicare la necessità della definizione di una carta dei servizi, precisa anche gli elementi intorno a cui va costruita, in particolare:

- principi fondamentali (e vengono citati nello specifico eguaglianza, imparzialità, continuità, diritto alla scelta, partecipazione, efficienza ed efficacia);
- strumenti (*adozione di standard* illustrati anche in riferimento alle modalità previste per il loro conseguimento; eventuali fattori condizionanti esterni, metodi di valutazione per fissare gli standard, *semplificazione delle procedure*; *rapporti con gli utenti*; *valutazione della qualità dei servizi*; procedure di rimborso lì dove fossero da prevedersi);
- modalità di tutela dell'utente (*procedure di reclamo*).

La proposta di una Carta dei Servizi muove dunque da questi riferimenti normativi - contestualizzati allo specifico dei CPI, anche attraverso una fase di sperimentazione ISFOL⁸⁰ -, dei quali prende in considerazione, in particolare, gli elementi di impatto con l'utente: *mission* e principi ispiratori dell'attività del CPI, logistica e strutturazione interna, organizzazione delle risorse e dei servizi, presentazione delle modalità di miglioramento e controllo dei servizi stessi, sistema di monitoraggio e valutazione.

80. Nell'ambito del progetto "Modelli organizzativi ed operativi dei Servizi di orientamento nei Centri per l'Impiego".

In tal modo si definisce uno strumento che, oltre a rappresentare l'offerta e la potenzialità complessiva del CPI, ne raffigura le logiche e gli obiettivi, e può influire sul sistema di attese dell'utente stesso, che spesso ha poca chiarezza rispetto all'operatività e ai nuovi compiti del CPI, facilitando la collocazione degli utenti rispetto ai servizi e l'assunzione di attese più contestualizzate, precise, rispondenti alla realtà del CPI.

La Carta dei Servizi assume così il valore aggiunto di uno strumento per l'auto-orientamento dell'utente, cui è offerta una prima opportunità di posizionarsi, rispetto alla propria domanda, e di precisare la propria collocazione rispetto ai servizi offerti dal CPI.

Tali elementi possono essere riassunti e comunicati dal CPI in una premessa alla Carta dei Servizi, che descriva e fornisca agli interlocutori elementi per identificare e leggere la strategia che lo stesso ha assunto e che propone nei confronti del proprio territorio, in linea con una propria *mission*.

L'esempio successivo illustra una modalità descrittiva della *mission* e della posizione strategica del CPI, in riferimento:

- al suo percorso storico (anno di apertura, passaggio da Ufficio di Collocamento a CPI, etc.);
- alla tipologia di servizi svolti (alla persona, alle imprese; di inserimento lavorativo, di orientamento, di gestione di pratiche amministrative, etc.);
- alle relazioni con il servizio per l'Impiego (tipologia di relazioni con il Servizio per l'Impiego, altri CPI provinciali, etc.);
- alla rete degli interlocutori nel contesto (tipologia di rete attiva, tipologia di attori del territorio coinvolti, principali attori implicati).

Esempio di compilazione

Il CPI _____ è presente dall'anno _____ in qualità di 'Ufficio di collocamento'. Ha svolto nel passato un importante ruolo di riferimento per le imprese del territorio e per tutte le persone occupate e/o disoccupate che si sono potute avvalere dei suoi servizi. Negli ultimi anni, anche a seguito di riforme legislative e nuove domande e bisogni del contesto (precisare quali, ad esempio tasso di disoccupazione, chiusura di aziende ecc), ha ridefinito i propri compiti, la propria struttura, i servizi al cittadino e alle imprese.

Il Centro per l'Impiego si pone, quale mission attuale, di:

- *favorire l'aumento del tasso di occupazione, ed in particolare quello femminile;*
- *supportare le imprese del territorio nella individuazione e selezione di personale idoneo rispetto alle proprie esigenze.*

Per lo svolgimento della propria mission il Centro per l'impiego:

- *realizza attività di collocazione/ricollocazione;*
- *sviluppa proposte di percorsi di ricerca attiva del lavoro, tirocini formativi, borse lavoro, per facilitare l'inserimento di persone disoccupate;*
- *fornisce un accompagnamento per il successo formativo a giovani a rischio di uscita dal sistema educativo/formativo;*
- *fornisce strumenti e metodologie di individuazione e selezione del personale per le aziende.*

L'attività del CPI è supportata da una significativa rete di partners, costituitasi in anni di collaborazione fattiva, che comprende:

- *Associazioni e organizzazioni datoriali (...);*
- *Imprese e liberi professionisti (...);*
- *Organismi di orientamento, sedi formative, scuole, etc.*

Periodicamente il CPI sviluppa un monitoraggio delle proprie attività e confronta con tali partners i risultati dei servizi attivati e le proposte di miglioramento.

sezione 2

Presentazione del Centro per l'Impiego

Elemento chiave della Carta dei Servizi è la **presentazione del Centro** che descrive l'assetto organizzativo (in termini di servizi offerti e modalità operative di erogarli) che il CPI propone nei confronti del proprio territorio.

Essa ha lo scopo di facilitare la conoscenza e la fruibilità del servizio prospettando all'utente una descrizione delle risorse, umane, organizzative e logistiche con cui il servizio viene proposto e reso fruibile.

La presentazione che il CPI propone dovrebbe inoltre tener presente le logiche sottese alle finalità ed alla *mission* degli interventi dei CPI, nell'ottica di un superamento delle attese assistenzialistiche e del potenziamento dell'attivazione personale anche in funzione auto-orientamento.

La descrizione del servizio in particolare può riferirsi a:

- logistica (ambienti - finalità di utilizzo - condizioni di accesso);
- operatori disponibili;
- struttura organizzativa e riferimenti per eventuali chiarificazioni o reclami;
- orari;
- modalità di accesso ai servizi.

Nella descrizione va indicata l'ubicazione del Centro, l'indicazione delle modalità e opportunità di trasporto (eventualmente con mappa). Opportuna anche la presentazione della strutturazione interna: ambienti e destinazione specifica; eventuali regole di accesso etc.

L'esempio successivo verte a descrivere:

- assetto organizzativo;
- ambienti dedicati in specifico all'accoglienza o a servizi cui accedere direttamente;
- spazi e risorse tecnologiche;
- operatori e ambito di intervento;
- responsabilità e riferimenti alla direzione;
- orari di apertura generali e specificità eventuali modalità di accesso ai servizi.

Esempio di compilazione

Il Centro mette a disposizione dei propri utenti servizi di orientamento e inserimento lavorativo, mirati a favorire l'occupazione, l'ingresso o la permanenza nel mercato del lavoro, l'occupabilità di chi è in cerca di lavoro.

In particolare in questo CPI è possibile accedere ai Servizi di _____

Il CPI dispone di un servizio di accoglienza, finalizzato a facilitare a tutte le persone che accedono al centro la chiarificazione delle proprie esigenze e la scelta del servizio più adeguato. Il servizio è attivo giornalmente dalle ore _____ alle ore _____.

Il CPI inoltre ha uno spazio informativo, dotato di documentazione consultabile relativa a disponibilità di lavoro, normative del lavoro, della sicurezza _____, possibilità formative etc.

La consultazione può essere facilitata dal confronto con _____ operatori presenti in orario _____ e con l'utilizzo di _____ (strumenti disponibili, collegamento a internet etc.).

Al primo piano sono collocati i servizi relativi alla consulenza e ai tirocini, con disponibilità di _____ salette per colloqui di approfondimento, _____ aule attrezzate con PC _____, _____ aule per seminari etc.

Sono operanti a tempo pieno nella struttura _____ orientatori che si occupano di informazione orientativa, sostegno all'inserimento, preselezione _____, _____ consulenti impegnati in attività di analisi delle risorse e riprogettazione, consulenza orientativa, bilancio di competenze. Inoltre, con periodicità _____ sono disponibili esperti del mondo del lavoro e delle professioni etc.

I responsabili di servizio sono _____, disponibili nei giorni alle ore _____

Il responsabile della struttura è _____, disponibile nei giorni alle ore _____

L'accesso ai servizi, totalmente gratuito, avviene tramite il punto di accoglienza o tramite contatto telefonico n _____ in orario _____

Per un approfondimento sui servizi offerti, Vi invitiamo a contattare il Centro per l'Impiego, recandovi presso la struttura in via _____ oppure contattando _____. Su ciascun servizio inoltre sono reperibili informazioni dettagliate di seguito riportate su questa stessa Carta.

sezione 3

I Principi fondamentali

La Carta dei Servizi fa riferimento - e dovrebbe esplicitarne le modalità di attuazione - ad alcuni fattori ispiratori contenuti negli articoli 3, 30, 33 e 34 della Costituzione italiana. Tali articoli tutelano e sanciscono l'esigenza di rispetto dei principi di uguaglianza, imparzialità, tutela della dignità della persona, in opposizione e divieto di ogni forma di discriminazione basata sul sesso, sull'appartenenza etnica, sulle convinzioni religiose.

Tali principi, che impegnano i singoli operatori e coinvolgono tutta la struttura, possono essere riletti, alla luce della realtà e della *mission* del singolo CPI e in attenzione al territorio di riferimento, intorno ad alcuni criteri, quali:

- *eguaglianza* (per l'accesso ai servizi, nella equità di trattamento e valutazione);
- *imparzialità* (quale comportamento obiettivo, corretto e imparziale nei confronti dei cittadini/utenti);
- *pari opportunità* (come garanzia di attenzione alle differenze e valorizzazione delle stesse);
- *qualità* (che coinvolge l'organizzazione in termini di progettazione ed erogazione dei servizi, con obiettivi di miglioramento continuo e continuato);
- *efficacia-efficienza* (in termini anche di rete sul territorio, di strumenti e struttura, di risultati confrontati e valutati periodicamente),
- *continuità* (per la garanzia di non interruzione di servizi-azioni, nell'ambito delle modalità stabilite dalla normativa);
- *partecipazione* (che rende il cliente soggetto attivo del servizio stesso e non solo destinatario);
- *comunicazione* (in termini di garanzia di circolazione interna dei dati significativi e di chiarezza e tempestività di informazione ai cittadini utenti);
- *responsabilità* (che supporta la trasparenza rispetto a compiti, decisioni, controlli, interventi a fronte di eventuali *disservizi*);
- *trasparenza* (per rendere visibili ed evidenti le regole che tutelano e orientano la realizzazione dei servizi stessi).

I principi su citati, integrati con gli standard di servizio, possono divenire oggetto di misurazione e assumere la funzione di indicatori di riferimento per la valutazione dei risultati attesi e la ridefinizione di obiettivi strategici per il CPI.

Esempio di compilazione

Il CPI assume l'impegno di garantire, a tutte le persone e strutture che richiedano i suoi servizi:

- **uguaglianza** dei diritti, in termini di possibilità di accesso ai servizi stessi, di trattamento e di valutazione, senza discriminazioni di sorta;
- **continuità** nell'erogazione dei servizi, secondo le tempistiche e modalità previste, fino al perseguimento delle finalità degli stessi;
- **partecipazione** attiva delle persone al processo di sviluppo dei servizi stessi, per garantirne la coerenza con le attese e la condivisione degli obiettivi;
- **trasparenza** e corresponsabilità, nella condivisione delle regole che tutelano e orientano la stessa realizzazione dei servizi;
- **qualità dei servizi e garanzia di efficacia ed efficienza**, in termini di competenza degli operatori, di livelli di prestazione garantiti, di rispetto dei tempi e degli accordi, di adempimento degli impegni assunti....

La descrizione va completata e ridefinita, in funzione delle scelte concrete operate dal CPI.

sezione 4

I Servizi Realizzati

In questa sezione della Carta occorre riportare le indicazioni necessarie a caratterizzare i servizi di orientamento effettivamente erogati dal CPI.

Essi costituiscono in termini metodologici, la proposta che il CPI fa al proprio territorio, in rapporto al fine, ad esempio, di promuovere e favorire l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro, oppure in risposta a specifiche domande emergenti a riguardo, a livello locale.

In particolare è importante indicare con precisione:

- la tipologia di servizi erogata dal CPI;
- la tipologia di utenti e gli obiettivi che **l'insieme dei servizi erogati** raggiunge e persegue.

Il primo punto ha l'obiettivo di indicare e presentare i servizi realmente erogati dal CPI, quelli cioè che **sistematicamente e con continuità** possono essere fruiti dall'utente. In tale ottica può essere descritto il servizio indicandone:

- denominazione;
- finalità e risultati attesi per l'utente;
- sintesi dei contenuti.

In questa sezione è importante illustrare la descrizione delle *finalità generali* cui si tende con l'erogazione dei servizi orientativi erogati e i *contenuti generali comuni a tutti i servizi*.

Una ulteriore specifica può riguardare la *tipologia di utenza* cui i servizi si rivolgono e le *modalità per accedere* ai servizi stessi.

Le descrizioni analitiche relative a ciascun servizio in termini di finalità e contenuti specifici, differenziazione del target e modalità di accesso e di fruizione sono riportate nel paragrafo successivo.

Esempio di compilazione

Che cosa sono

I **servizi orientativi** offerti dai Centri per l'Impiego sono servizi specialistici rivolti alla persona.

L'**orientamento al lavoro** prevede la realizzazione di attività di supporto alla persona con l'obiettivo di facilitare il processo decisionale di chi si trova ad affrontare una transizione di tipo professionale, ad esempio dalla scuola al lavoro, da un lavoro ad un altro, etc. In tal senso supporta la definizione del progetto professionale e/o formativo dell'utente.

Possono essere attivati servizi orientativi differenti in ragione di ciò che è necessario all'utente per affrontare con successo una fase di transizione. Conseguentemente anche gli oggetti e i contenuti dell'orientamento possono essere differenti. Di seguito si riportano i diversi servizi realizzati dal Centro con indicato il rimando per l'approfondimento delle informazioni relative ai singoli servizi.

Servizio	Pag.
Accoglienza orientativa	➔ _____
Informazione orientativa	➔ _____
Formazione orientativa	➔ _____
Consulenza orientativa	➔ _____
Gestione dei bilanci di competenze	➔ _____
Counselling	➔ _____
Consulenza e/o tutoring all'inserimento lavorativo	➔ _____
Sostegno all'incontro domanda/offerta (preselezione)	➔ _____
Assistenza informativa e consulenza alla job creation	➔ _____

Per Chi

Il servizio si rivolge a giovani in cerca di prima occupazione, disoccupati, lavoratori in cerca di altra occupazione, lavoratori in mobilità, fasce deboli del mercato del lavoro (disabili, immigrati, persone in reinserimento lavorativo con titoli di difficile spendibilità, etc.).

Come e quando

Per accedere ai servizi i cittadini devono recarsi presso le sedi dei Centri per l'Impiego dislocate sul territorio provinciale. Le modalità di accesso e fruizione dipendono dalla tipologia del servizio richiesto.

I servizi sono gratuiti e sono progettati e realizzati per offrire ai cittadini interventi ed opportunità per inserirsi o reinserirsi nel mondo del lavoro.

4.1 PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

La presentazione dei Servizi ha un carattere esemplificativo della modalità con la quale potrebbe essere espressa all'interno di una "Carta dei Servizi".

Tale esposizione ha lo scopo di guidare i singoli CPI nella elaborazione di una presentazione sintetica ed efficace di ciascun servizio **realmente offerto e alle contestuali modalità di erogazione**.

Nel redigere tale proposta, si è fatto riferimento ai servizi di orientamento ed inserimento lavorativo previsti dal D.M. 166/01, alcuni dei quali oggetto di sperimentazione.

4.1.a Accoglienza

La finalità del servizio:

Accompagnare l'utente nella individuazione del servizio più funzionale ai suoi bisogni per attivarsi in percorsi di sviluppo personale e/o di migliore collocazione - professionale, formativa e professionale.

A chi si rivolge:

- **Occupati**, Persone già occupate, che desiderano cambiare lavoro, in cerca di altra occupazione.
- **Disoccupati**:
 - Persone in cerca di occupazione con precedenti esperienze lavorative.
 - Donne che intendono reinserirsi nel mercato del lavoro.
 - Persone con attività lavorativa che non sospende lo stato di disoccupazione (precari - lavori atipici).
 - Persone con attività lavorativa o formativa in assenza di contratto di lavoro.
- **Altri**:
 - Occupati (non in cerca di altra occupazione).
 - Persone per le quali è pervenuta una comunicazione di cessazione di lavoro, per dimissioni o per scadenza contrattuale (Cessati dall'impiego).
 - Persone per le quali è decaduto lo stato di disoccupazione.
 - Provenienti dal flusso scolastico.
 - Segnalati dalle imprese di fornitura di lavoro temporaneo.
 - Segnalati dalle agenzie di mediazione.
- **Aziende**

segue

segue 4.1.a Accoglienza

Le attività previste:

- Acquisizione ed analisi della domanda dell'utente attraverso lo sviluppo del colloquio individuale;
- Compilazione della Scheda anagrafico/professionale;
- Invio dell'utente alla fruizione di un servizio e stipula del Patto.

Modalità di accesso e fruizione:

L'utente può accedere liberamente al Servizio di Accoglienza del Centro per l'Impiego presentandosi direttamente allo sportello oppure attraverso un contatto telefonico e/o il sito internet _____

Il servizio è aperto dal lunedì al sabato dalle ore _____ alle ore _____

Durata

Lo svolgimento del servizio è previsto nella durata temporale di 30', corrispondenti allo sviluppo del colloquio fra operatore ed utente.

4.1.b Informazione orientativa

La finalità del servizio:

- Facilitare il reperimento di informazioni sulle opportunità esistenti nell'ambito del sistema dell'istruzione, della formazione, del lavoro e delle professioni.
- Promuovere negli utenti la capacità di lettura e gestione di fonti informative in rapporto ad un proprio progetto di sviluppo personale e professionale.

A chi si rivolge:

- A tutti gli utenti interessati a ricevere informazioni sui temi e le opportunità relative all'istruzione, alla formazione, al lavoro e alle professioni.

Le attività previste:

- Erogazione informazioni all'utenza attraverso lo sportello;
- Assistenza alla autoconsultazione;
- Sviluppo di seminari informativi tematici verso target di utenti.

Modalità di accesso e fruizione:

- L'accesso al servizio di sportello è gratuito. Si possono acquisire informazioni attraverso il sito del CPI _____
- La partecipazione ai seminari informativi avviene attraverso prenotazione.
- Lo sportello è aperto dal lunedì al venerdì dalle ore _____ alle ore _____

4.1.c Formazione orientativa

La finalità del servizio:

- Favorire lo sviluppo delle competenze orientative necessarie e/o utili al superamento di una fase di transizione nella propria storia socio-professionale.

A chi si rivolge:

- A tutti gli utenti del Centro per l'Impiego che hanno utilità o necessità di potenziare le proprie abilità sociali, progettuali o di lettura delle proprie competenze.

Le attività previste:

- La formazione orientativa si articola in sessioni di gruppo relativamente alle seguenti aree:
 - Tecniche di ricerca attiva del lavoro;
 - Conoscere se stessi ed il contesto;
 - Agire la transizione;
 - Costruire il proprio progetto professionale.
- Il percorso è modulare: ciò significa che l'utente può accedere alla fruizione di tutto il percorso formativo o solo di alcuni moduli che lo compongono, in ragione dei suoi specifici bisogni ed esigenze.

Modalità di accesso e tempi di fruizione:

- Il servizio è accessibile gratuitamente su prenotazione.
- Presso i Centri per l'Impiego è possibile conoscere le date e i luoghi in cui è possibile fruire del servizio.

Durata:

- La durata è variabile in relazione a moduli formativi selezionati.
- L'intero percorso formativo ha una durata temporale di circa due mesi e può variare dalle 15 alle 20 ore.

4.1.d Consulenza orientativa

La finalità del servizio:

- Sostenere l'utente nella riorganizzazione delle sue risorse per il superamento della fase di transizione che ha motivato la domanda
- Migliorare le strategie di fronteggiamento e di scelta di percorsi di formazione e lavoro.

A chi si rivolge:

- Persone in cerca di lavoro o in transizione lavorativa o formativa.

Le attività previste:

- Colloqui individuali;
- Compilazione questionari;
- Ricerche documentarie o sul campo.

Modalità di accesso e tempi di fruizione:

Una **persona** può accedere **gratuitamente** al servizio di consulenza orientativa svolto dal Centro per l'Impiego prenotando il servizio direttamente allo sportello di accoglienza _____ oppure attraverso il sito internet _____

Il servizio di consulenza orientativa è disponibile all'utente nei giorni _____

Durata:

Fino ad un massimo di 4 colloqui con l'orientatore della durata di 1 ora nell'arco di 2 mesi circa.

4.1.e Bilancio di competenze

La finalità del servizio:

Promuovere nell'utente la capacità di individuare risorse nella propria storia socio-professionale e tradurle in un progetto di sviluppo o inserimento lavorativo realizzabile e pianificato.

A chi si rivolge:

Persone giovani o adulte, con pregresse esperienze professionali e/o lavorative.

Le attività previste:

- Colloqui individuali;
- Attività in gruppo;
- Attività di ricerca individuale;
- Simulazioni.

Modalità di accesso e fruizione:

Il servizio di Bilancio di competenza è svolto **esclusivamente** per appuntamento - *a seguito di accordo con _____* in determinati periodi dell'anno.

Durata

Si prevede un impegno complessivo di circa 15-18 ore da svolgersi in un arco temporale di circa due mesi.

4.1.f Counselling Orientativo

La finalità del servizio:

Sostenere l'utente nella identificazione e nel superamento degli ostacoli che limitano la sua integrazione nel contesto socio/lavorativo.

A chi si rivolge:

Persone in cerca di lavoro o in transazione lavorativa.

Le attività previste:

Colloqui individuali.

Modalità di Accesso e di Fruizione:

Una **persona** può accedere **gratuitamente** al servizio di *counselling* svolto dal Centro per l'Impiego prenotando il servizio direttamente allo sportello di accoglienza _____ oppure attraverso il sito internet _____

Il servizio di *counselling* è svolto **esclusivamente** per appuntamento.

Durata

Fino ad un massimo di 8 colloqui con lo psicologo della durata di 1 ora nell'arco di 4 mesi circa.

4.1.g Tutoring all'inserimento lavorativo

Azione 1. Intervista periodica 297

La finalità del servizio:

- Verificare la presenza di obiettivi professionali, della disponibilità al lavoro e dell'eventuale bisogno orientativo.
- Definire un piano di attività per la gestione dell'inserimento lavorativo.

A chi si rivolge:

- Giovani 16-18 anni (non più in obbligo di istruzione).
- Giovani di età superiore ai 18 anni o fino a 25 anni o fino a 29 (se in possesso di diploma di laurea).
- Disoccupati e inoccupati di lunga durata.
- Donne in reinserimento lavorativo.

Le attività previste:

Colloqui individuali.

Modalità di Accesso e di Fruizione:

Una **persona** può accedere **gratuitamente** al servizio svolto dal Centro per l'Impiego _____
oppure tramite richiesta inviata direttamente dal CPI _____

Il servizio è aperto dal lunedì al sabato dalle _____

Servizi a prenotazione _____

Mediazione culturale _____

Durata

Fino ad una massimo di due colloqui di 50' con l'operatore preposto al servizio.

Azione 2. Tirocini

La finalità del servizio:

- Promuovere l'alternanza tra formazione e lavoro.
- Avviare percorsi di tirocinio presso le imprese.

A chi si rivolge:

- Giovani inoccupati e disoccupati.
- Adulti disoccupati.

segue

Le attività previste:

- Colloqui individuali;
- Attività di tirocinio presso le imprese;
- Assistenza nella fase iniziale e conclusiva del tirocinio.

Modalità di Accesso e di Fruizione:

Una **persona** può accedere **gratuitamente** al servizio di tirocini svolto dal Centro per l'Impiego.

Il servizio è aperto dal lunedì al sabato dalle _____

Al Servizio si può accedere anche tramite prenotazione telefonica _____ o internet _____

Durata

La durata varia in relazione al piano di accompagnamento e agli accordi stipulati con l'impresa presso cui svolgere l'attività di tirocinio

Azione 3. Integrazione lavorativa disabili

La finalità del servizio:

Favorire l'inserimento e il reinserimento lavorativo dell'utente diversamente abile attraverso azioni individuali mirate, fornendo supporti adeguati alla sua realizzazione.

A chi si rivolge:

Utenti previsti dalla l. 68/99:

- disabili (con più del 45% di invalidità riconosciuta);
- invalidi del lavoro (con più del 33% di invalidità riconosciuta);
- orfani, profughi italiani rimpatriati e i coniugi superstiti di deceduti;
- per causa di lavoro, di guerra o di servizio.

Le attività previste:

- Compilazione di una scheda anagrafica.
- Colloqui individuali.

Modalità di Accesso e di Fruizione:

Una **persona** può accedere **gratuitamente** al servizio svolto dal Centro per l'Impiego.

Il servizio è aperto dal lunedì al sabato dalle _____

Al Servizio si può accedere anche tramite prenotazione telefonica _____ o internet _____

Durata

Fino ad una massimo di tre colloqui di 60' con l'operatore preposto al servizio.

Azione 4. Interventi per il successo formativo

La finalità del servizio:

- Accompagnare il giovane verso percorsi scolastici/formativi finalizzati a garantire il successo formativo e orientati alla definizione di un progetto formativo/professionale individuale;
- Promuovere l'integrazione sociale dei giovani.

A chi si rivolge:

- giovani in uscita dal sistema scolastico o al termine dell'obbligo di istruzione o successivamente;
- giovani 16 - 18 anni che volontariamente accedono al servizio;
- giovani a rischio di insuccesso formativo e scolastico;
- giovani fuori del sistema scolastico e formativo.

Le attività previste:

- Accoglienza ed informazione;
- Attività di orientamento;
- Incontri di gruppo effettuati sia in ambienti scolastici sia in altre sedi formative;
- Incontri di tutoraggio con gli altri soggetti coinvolti nel percorso.

Modalità di Accesso e di Fruizione:

Il giovane può accedere **gratuitamente** al servizio svolto dal Centro per l'Impiego ovvero convocato tramite _____ contatto telefonico o postale _____

Il servizio è aperto dal lunedì al sabato dalle _____

Il servizio è garantito anche nelle scuole _____

Durata

Il percorso orientativo comprende dal momento della convocazione del giovane un *minimo tre colloqui*, di cui uno almeno nella fase iniziale e uno di conclusione, finalizzato a mettere a punto un progetto di sviluppo formativo professionale ed un piano d'azione.

4.1.h Sostegno all'incontro domanda/offerta

La finalità del servizio:

- Supportare l'utente nell'incontro con l'offerta di lavoro.
- Promuovere la fruibilità dei servizi per il lavoro con modalità integrate e differenziate fra persone in cerca di lavoro e clienti/impresе.
- Fornire alle imprese un elenco di candidati coerenti ai fabbisogni e ai profili professionali richiesti.

A chi si rivolge:

- Giovani e adulti in cerca di lavoro.
- Impresе ed organizzazioni alla ricerca di personale.

Le attività previste:

- Intervista approfondita o colloqui individuale per la registrazione dei dati del curriculum vitae;
- Incontri presso le aziende per sostenere la candidatura;
- Segnalazione alle imprese (su richiesta) di potenziali candidati in possesso dei requisiti trasmessi.

Modalità di Accesso e di Fruizione:

Una **persona** può accedere **gratuitamente** al servizio svolto dal Centro per l'Impiego

Il servizio è aperto dal lunedì al sabato dalle _____

Servizio a prenotazione _____

Servizio di Mediazione culturale _____

Spazi di autoconsultazione per la ricerca personale.

Durata:

La durata varia in relazione al reale inserimento professionale dell'utente.

4.1.i Assistenza informativa e consulenza alla job creation

La finalità del servizio:

Supportare l'utente nello sviluppo e nella valutazione di fattibilità e sostenibilità di un'idea di lavoro autonomo o di un progetto imprenditoriale.

A chi si rivolge:

Giovani e adulti che intendono realizzare un lavoro autonomo o creare impresa.

Le attività previste:

- Consulenza individualizzata;
- Incontri di formazione/informazione a piccoli gruppi;
- Tutoraggio in fase di avvio del progetto;
- Assistenza alla compilazione del *business plan*.

Modalità di Accesso e di Fruizione:

Una **persona** può accedere **gratuitamente** al servizio di Assistenza informativa e consulenza alla *job creation* svolto dal Centro per l'Impiego prenotando il servizio direttamente allo sportello di accoglienza _____ oppure attraverso il sito internet _____
Il servizio è svolto **esclusivamente** per appuntamento _____

Durata

Periodo temporale di circa due mesi per un impegno complessivo di circa 15-18 ore.

sezione 5

Le modalità per suggerire miglioramenti al servizio reso e per formulare un reclamo

Il concetto di miglioramento continuo ha come base la capacità di acquisire informazioni di ritorno dalle parti interessate sul soddisfacimento rispetto al servizio fruito.

L'acquisizione di tali informazioni può avvenire attraverso modalità attive, quali la somministrazione di questionari o lo svolgimento di interviste a testimoni privilegiati, oppure attraverso modalità passive, quali la messa a disposizione di strumenti per suggerire miglioramenti al servizio o segnalare situazioni di non soddisfazione (reclami).

Tali modalità possono differenziarsi anche in funzione dei destinatari ai quali sono rivolti; a titolo esemplificativo possono prevedere:

- a. la somministrazione, al termine del servizio, di questionari di soddisfazione agli **utenti** degli stessi;
- b. lo svolgimento di interviste a testimoni privilegiati in rappresentanza delle **imprese** del territorio;
- c. lo svolgimento di focus group di approfondimento con il **personale** che opera nel centro per l'impiego;
- d. la messa a disposizione a **tutte le parti interessate** di moduli, cartacei o informatici, specifici per suggerire miglioramenti al servizio o segnalare reclami.

In tale contesto, nel presente capitolo della Carta dei servizi è necessario definire le modalità attuate nel Centro per:

- rilevare la soddisfazione degli utenti in merito ai servizi fruiti [cfr. precedente punto a)];
- mettere in condizione le parti interessate di suggerire miglioramenti al servizio o segnalare reclami e dar seguito alle informazioni ricevute [cfr. precedente punto d)].

È anche possibile definire la modalità adottate per acquisire le informazioni sulla soddisfazione delle imprese del territorio [cfr. precedente punto b)] o del proprio personale [cfr. precedente punto c)], quando presenti.

Esempio di compilazione

Generalità

Al fine di acquisire dati significativi sulla soddisfazione delle parti interessate, il Centro per l'impiego ha definito ed attua modalità specifiche per rilevare la soddisfazione degli utenti e per consentire a tutte le parti interessate (utenti, imprese del territorio e personale), a seguito della fruizione di un determinato servizio, la formulazione di possibili miglioramenti o la segnalazione di reclami.

a. Soddisfazione degli utenti

Al termine di ogni servizio significativo viene consegnato all'utente un questionario che riporta domande sugli aspetti significativi del servizio svolto, con la richiesta di rispondere, in forma anonima, alle domande formulate e di riportarvi, se ritenuto opportuno, delle considerazioni sugli elementi di forza e/o sulle criticità rilevate. I dati rilevati verranno periodicamente analizzati statisticamente al fine di identificare i punti di forza e di debolezza del Centro.

Al fine di darne la massima divulgazione, i risultati saranno inseriti nel sito internet e affissi negli appositi spazi del Centro.

b. Formulazione di possibili miglioramenti o la segnalazione di reclami

In tale contesto si mette in evidenza che con il termine reclamo si intende la segnalazione di una difformità riscontrata tra il servizio di cui si è fruito e quanto definito nella presente carta dei servizi, con specifico riferimento ai principi di cui al capitolo 3 e alle caratteristiche dei servizi di cui al capitolo 4.

Modalità

Una persona (utenti, imprese del territorio e personale interno) che intende inoltrare un suggerimento o un reclamo è tenuta a formularla in forma scritta, eventualmente utilizzando l'apposito documento disponibile presso il centro per l'impiego, sul sito [www _____](http://www._____) ed allegato.

Nel caso non si utilizzi l'apposito documento, la persona è tenuta a riportare i seguenti elementi: proprie generalità, indirizzo e reperibilità oltre ad una chiara descrizione della situazione. I reclami giunti in forma anonima non sono, di norma, tenuti in considerazione.

Il documento può essere consegnato al Centro per l'impiego - ufficio _____, inviato per posta al medesimo indirizzo oppure inviato per mail all'indirizzo _____@. _____

Al ricevimento di una segnalazione, la persona competente del Centro per l'impiego provvede all'analisi della situazione riscontrata ed alla definizione dei provvedimenti da adottare.

Nel caso si tratti di un reclamo i provvedimenti adottati per il superamento del problema segnalato sono comunicati entro 7 giorni, di norma telefonicamente, alla persona che lo ha inoltrato.

segue

segue Esempio di compilazione

Ricorsi

Per opporsi agli atti ed ai provvedimenti della Provincia e ritenuti illegittimi, al cittadino è ammessa la via del ricorso giurisdizionale al T.A.R. (Tribunale Amministrativo Regionale).

Il ricorso va notificato alla pubblica amministrazione entro 60 giorni dalla notificazione dell'atto impugnatorio ovvero, se non si tratta di atto da notificarsi individualmente, dalla pubblicazione.

Contro le sentenze del T.A.R. è ammesso il ricorso al Consiglio di Stato, in sede giurisdizionale, da proporre entro 60 giorni dalla notifica della sentenza.

Il reclamo trattato precedentemente non sostituisce i ricorsi in quanto ha natura e funzioni diverse e non ha influenza sui termini di scadenza dei ricorsi.

Esempio di questionario di gradimento utente

Di seguito Le vengono proposti alcuni quesiti concernenti il servizio di accoglienza di cui ha avuto modo di usufruire. Le chiediamo di esprimere una valutazione di merito apponendo una crocetta nel riquadro corrispondente al punteggio che intende attribuire per ciascun quesito che Le verrà sottoposto.

Al numero 1 corrisponde il valore più basso ed al numero 4 quello più alto.

Inoltre, alla fine del questionario troverà uno spazio dove, volendo, potrà esprimere altre considerazioni.

1. Aspetti logistico organizzativi

Esprima la sua valutazione sull'organizzazione dell'ambiente, degli spazi, del tempo riscontrati nel servizio.

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

Considerazioni _____

2. Supporti comunicativi

Esprima un giudizio sulla efficacia, la qualità e la presenza di supporti comunicativi (cartelloni, segnaletica, monitor, bacheche, altro) all'interno del servizio.

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

3. Relazione con gli operatori

Esprima la Sua valutazione sulla interazione stabilita con gli operatori attraverso l'accoglienza, il colloquio e gli altri momenti che caratterizzano il servizio (professionalità, disponibilità del personale, metodologia di lavoro proposta).

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

Considerazioni _____

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

4. Strumenti informativi

Esprima ora la sua valutazione sulla qualità degli strumenti informativi utilizzati nel servizio (depliant, pieghevoli, volantini, altro).

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

5. Percorso proposto

Esprima un giudizio sulle soluzioni che il servizio ti ha prospettato rispetto ai tuoi bisogni ed alla tua domanda iniziale.

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

segue

6. Percezione del servizio

Esprima un giudizio sulla rispondenza delle prestazioni fornite dal servizio alle tue aspettative iniziali.

1
2
3
4
7. Punti di forza/criticità

Consiglierebbe ad un amico o ad un suo conoscente di rivolgersi al servizio del CPI.

Sì
No
Considerazioni conclusive

Esprima, se lo ritiene opportuno, delle considerazioni sugli elementi di forza e/o sulle criticità rilevate nel servizio di Accoglienza.

Data compilazione ____/____/____/

Fac simile del modulo: Gestione segnalazioni del cliente

DESCRIZIONE DEL PROBLEMA / SEGNALAZIONE		
<input type="checkbox"/> SEGNALAZIONE POSITIVA	<input type="checkbox"/> SEGNALAZIONE NEGATIVA (RECLAMO)	
Firma AQ	Data	Firma
PROVVEDIMENTI DA ADOTTARE (nel caso di segnalazione negativa - reclamo)		
Descrizione	Responsabile	Tempi
Data	Firma	

sezione 6

Indicatori di monitoraggio e valutazione dei Servizi

La misurazione dei servizi realizzati è un elemento indispensabile per poter valutare il rispetto delle caratteristiche definite per i servizi del Centro per l'impiego (cfr. Paragrafo 4 della presente carta dei servizi) e conseguentemente evidenziare le opportunità di miglioramento in termini di efficacia ed efficienza.

Al fine di una corretta misurazione è necessario definire, per ogni servizio svolto, uno o più indicatori che focalizzino l'attenzione sulle caratteristiche maggiormente significative. Gli indicatori, in base alle caratteristiche monitorate, possono:

- misurare il livello di raggiungimento dei risultati prefissi dal servizio in esame (cfr. paragrafo 4 della presente carta dei servizi ed in specifico *La finalità del servizio*);
- misurare le modalità di realizzazione del servizio compresi i parametri di efficienza;
- relazionare il servizio reso con gli elementi significativi del territorio a cui il Centro per l'impiego si rivolge.

La valutazione periodica dell'idoneità dei servizi resi si basa pertanto:

- sul confronto tra i valori assunti dagli indicatori e le caratteristiche definite;
- sui risultati della soddisfazione degli utenti;
- sulla presenza di eventuali reclami;
- su eventuali nuove esigenze emerse dagli utenti.

Esempio di compilazione

Al fine di consentire all'utente una valutazione di conformità o difformità fra il servizio atteso e descritto nella presente Carta e il servizio realmente fruito, viene riportata una tabella che riassume i principali indicatori che definiscono gli impegni del Centro nei confronti dell'utente.

Perseguendo criteri di trasparenza, i risultati raggiunti dai singoli indicatori saranno inseriti nel sito internet e affissi negli appositi spazi del Centro.

Denominazione Indicatore	Modalità di risposta alle richieste di attivazione del servizio	Tempi massimi di risposta alle richieste di attivazione del servizio	Tempi massimi di attesa per l'avvio dell'erogazione del servizio	Intervallo di tempo massimi fra le diverse attività di servizio	Durata massima del servizio	Tasso di abbandono del servizio ⁸¹	% Progetti professionali definiti ⁸²
Gestione dell'accoglienza e dello screening dell'utenza	A sportello Via mail Rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	Immediata per rilascio cartaceo 2gg per risposta via mail	15 giorni	7 gg	2 colloqui di 30'		
Informazione orientativa	A sportello... Autoconsultazione... Su prenotazione...	Immediata	7 gg	---	---		
Formazione orientativa	Su prenotazione e Rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	15 gg	30 gg	15 gg	15/20 ore in due mesi		
Consulenza orientativa	Su prenotazione Rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	15 gg	30 gg	15 gg	4 colloqui nell'arco di 2 mesi		
Gestione dei bilanci di competenze	Su prenotazione Rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	15 gg	30 gg	15 gg	15/18 nell'arco di 2 mesi		

segue

81. Inserire dati rilevanti anno precedente.

82. Inserire dati rilevanti anno precedente.

Denominazione Indicatore	Modalità di risposta alle richieste di attivazione del servizio	Tempi massimi di risposta alle richieste di attivazione del servizio	Tempi massimi di attesa per l'avvio dell'erogazione del servizio	Intervalli di tempo massimi fra le diverse attività di servizio	Durata massima del servizio	Tasso di abbandono del servizio	% Progetti professionali definiti
Counselling	Su prenotazione Rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	15 gg	30 gg	15 gg	8 colloqui nell'arco di 4 mesi		
Intervista periodica 297/02	Rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	Immediata per rilascio cartaceo 2gg per risposta via mail	15 gg	7 gg	2 colloqui di 50'		
Tirocini	Rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	Immediata per rilascio cartaceo 2gg per risposta via mail	15 gg	_____	_____		
Integrazione disabili	Rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	Immediata per rilascio cartaceo 2gg per risposta via mail	7 gg	7 gg	Tre colloqui di 60'		
Interventi per il successo formativo	A sportello Via mail Su convocazione	Immediata	7 gg	15 giorni	Minimo Tre colloqui di 60'		

segue

Denominazione Indicatore	Modalità di risposta alle richieste di attivazione del servizio	Tempi massimi di risposta alle richieste di attivazione del servizio	Tempi massimi per l'avvio dell'erogazione del servizio	Intervalli di tempo massimi fra le diverse attività di servizio	Durata massima del servizio	Tasso di abbandono del servizio	% Progetti professionali definiti
Sostegno all'incontro domanda/offerta	Su prenotazione rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	Immediata per rilascio cartaceo 2gg per risposta via mail	10 gg	7 gg	_____		
Assistenza informativa e consulenza alla <i>job creation</i>	Su prenotazione rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore	Immediata	30 gg	7 gg	2 mesi		

bibliografia

- AA.VV., *Bilan de compétences et qualité*, (2005), (dattiloscritto), Chalon - sur - Saône.
- AJELLO A.M., MEGHNAGI S. (1998), *La competenza tra flessibilità e specializzazione: il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*, Franco Angeli, Milano.
- ALTIZIO R. (2004), *Una proposta di standard dei servizi di orientamento*, Agenzia Emilia Romagna Lavoro, Rivista "Lavoro", n. 4.
- ANDRIOLO G., CONSOLINI M. (2000), *Progettare l'Accoglienza. Come organizzare l'accoglienza e l'autoinformazione nei servizi per l'orientamento*, Franco Angeli, Milano.
- ANTONELLI G., NOSVELLI M, (2000), *Costruzione di una mappa orientativa al servizio delle politiche locali del lavoro*, "Risorsa uomo", 1-2, 151-174, 2000.
- APOF (Agenzia Provinciale Orientamento e Formazione) (2001), *Manuale per la sperimentazione. Linee di servizi informativi e orientativi presso i centri per l'impiego*, vol. I - II, Provincia di Potenza, manoscritto, Potenza.
- AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (1993), *Savoir et pouvoir*, Puf, Paris.
- AUBRET J., BLANCHARD S. (2005), *Pratique du bilan personnalisé*, Dunod, Paris.
- AVALLONE F. (2002), *L'orientamento tra informazione e produzione di conoscenza*. In ISFOL- Grimaldi A.: *Orientamento: modelli, strumenti ed esperienze a confronto*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- AVALLONE F., BONARETTI M. (2003), *Benessere organizzativo - Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, ed. Rubbettino, Soveria Mannelli (Cz).
- AZZONE G., CAINARCA G.C.(1990), *Miti e prospettive della Qualità*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 121, pp. 87-97.
- BENINI R., SERRAO M. (a cura di), (2001), *I nuovi servizi per l'Impiego: Leggi, esperienze, modelli organizzativi e professionali*, Donzelli, Roma.
- BINGHAM W. C. (1998), *A perspective on career guidance in the twenty-first century*, in "International Journal for the Advancement of Counselling", n. 20, pp. 61-69.
- BLANCHARD S. (1996), *Decision d'orientation. Modeles et applications*, "L'Orientation Scolaire et Professionnelle", n. 25, 3-24.
- BONTI M. (2000), *Dal sistema burocratico alla cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche. Modelli di analisi strumenti operativi*, Giuffrè Editore, Milano.
- BOTTICELLI R., PAPARELLA D. (a cura di), (2002), *La valutazione dei servizi di orientamento*, Franco Angeli, Milano.
- BRESCIANI P.G. (2002), *L'organizzazione dei Centri per l'Impiego. Manuale per dirigenti provinciali e Responsabili dei CPI*, Quaderni SPINN, n.1.
- Bresciani P.G. (2002)b, *Servizi per l'impiego: modelli organizzativi*, Ed. SPINN, Italprint'90, Roma.
- BRESCIANI P.G. (2003), *Gli standard dei servizi nell'orientamento. Principi di riferimento per un approccio sostenibile* - Intervento al Convegno di Bologna del 19 e 20 giugno 2003- in "Professionalità", n. 78, nov-dic.

- BRESCIANI P.G., FRANCHI M. (2006), *Biografie in transizione. I progetti lavorativi nell'epoca della flessibilità*, Franco Angeli, Milano.
- BUTERA F., LA ROSA M. (a cura di), (1998), *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.
- CALAMINICI P. (2000), *Accoglienza, orientamento, patto formativo: un percorso possibile*, "Formazione 80' Percorsi", n. 6.
- CARINCI F. (1999), *I due volti della riforma: regionalizzazione e privatizzazione*, in "Quaderni di diritto del lavoro e delle relazioni industriali", n. 22.
- CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI P., TREU T. (a cura di), (1999), *I servizi per l'impiego tra pubblico e privato*, QDCRI, n. 22, Utet, Torino.
- CARLI R., PANICCIA R.M. (1999), *Psicologia della Formazione*, Il Mulino, Bologna.
- CASABONA N.(2003), *Breve storia delle politiche del lavoro*, in "Assistenza sociale", n. 1-2.
- CEVOLI M. (1998), *Mutamenti del lavoro e mutamenti dei lavori*. In Ajello A.M, Meghnagi S., *La competenza fra flessibilità e specializzazione: il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*, Franco Angeli, Milano.
- CNEL (2002), *Il decentramento degli strumenti del mercato del lavoro*, Rapporto di ricerca Eni-Università "La Sapienza", Roma.
- COMPAGNO C. (1999), *Il Management della Qualità. Dagli standard al knowledge Management*, Utet, Torino.
- CONFSERVIZI (2002), *Linee Guida 38. Applicare la Norma UNI EN ISO 9001: 2000 nei servizi locali*.
- CONSOLINI M. (a cura di) (2002) *Progettare un servizio di informazione*, Milano, Franco Angeli.
- CONSOLINI M., POMBENI M.L. (2001), *La consulenza orientativa*, Franco Angeli, Milano.
- CONTI T. (1992), *Come costruire la qualità totale*, Franco Angeli, Milano.
- COSPES (2005), *Orientare alle scelte. Percorsi evolutivi, strategie e strumenti operativi*, LAS-Roma, Roma.
- DE MONTMOLLIN M. (1984), *L'intelligence de la tâche*, Peter Lang, Berne.
- DI FABIO A. (2002), *Bilancio di competenze e orientamento formativo*, Giunti, Firenze.
- DI FRANCESCO G. (a cura di) (2004), *Ricostruire l'esperienza. Competenze, bilancio, formazione*, Franco Angeli, Milano.
- DI NICOLA P. (1998), *La rete: metafora dell'appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*, Franco Angeli, Milano.
- DOMENICI G. (1999), *Manuale dell'orientamento e della didattica modulare*, Laterza, Bari.
- ELIAS G. (2003), *Accreditamento degli enti di formazione e di orientamento al lavoro*, Armando Editore, Roma.
- FERRIEUX, D. (2001), *Il bilancio di competenze come incrocio fra conoscenza di sé e del mercato del lavoro*. *Risorsa Uomo*, 1-2, pp-79-96.

- FONDAZIONE ROSSELLI (2005), *Qualità nei Servizi per l'Impiego. Sistemi locali e nuovi strumenti di rilevazione*, Collana Quaderni Formez, n. 35, Formez, Roma.
- FRACCAROLI F. (1998), *Il cambiamento nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina, Milano.
- GIOVINE M. (1998), *Il lavoro in Italia: profili, percorsi, politiche*, Franco Angeli, Milano.
- GIOVINE M. (2005), *La qualità del lavoro in Italia*, ISFOL Ed., Collana Temi e Strumenti, Roma.
- GIULI M. (1999), *Creare valore con il servizio. Criteri e strumenti manageriali per imprese, organizzazioni pubbliche e nonprofit*, Franco Angeli, Milano.
- GIZZI V. (2004), *Orientamento al plurale - Sistemi, servizi, professionalità*, in "Professionalità" n. 77, 2003.
- GORI E., VITTADINI (a cura di), (1999), *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità*, Etas Libri, Milano.
- GRAMIGNA A. E LUGLI P. (a cura di), (2001), *Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Regione Emilia Romagna, URP, 2001.
- GRANDIS R. E NEGRO G. (1997), *Gestire il disservizio*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- GUICHARD L, HUTEAU M. (2003), *Psicologia dell'orientamento professionale. Teorie e pratiche per orientare la scelta negli studi e nelle professioni*, Cortina Editore, Milano.
- ISFOL (1997), *Unità capitalizzabili e crediti formativi, metodologie e strumenti di lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- ISFOL (1999), *Lo stage e il tirocinio nei percorsi scolastici e formativo - Guida alla progettazione*, Roma.
- ISFOL (2000), *Modelli per l'occupazione a confronto: strategie OCSE e orientamenti europei*, in "Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 3, Roma.
- ISFOL (2001), *La personalizzazione dei percorsi di apprendimento e di insegnamento. Modelli, metodi e strategie didattiche*, Franco Angeli, Milano.
- ISFOL (2003)a, *L'intervento per l'obbligo formativo nei Servizi per l'Impiego: manuale operativo*, versione 2.0, Team Stampa s.r.l, Roma.
- ISFOL (a cura di Di Domenico G.), (2003)b, *L'organizzazione dei Servizi per l'Impiego. Un'analisi sperimentale*, "Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 6.
- ISFOL (a cura di Di Domenico G.), (2004)a, *Approcci gestionali e Soluzioni organizzative nei SPI*. Indagine 2003, collana "I Libri FSE", Roma.
- ISFOL (2004)b: *Gli utenti e i Centri per l'Impiego*, "Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 7.
- ISFOL (a cura di Ghergo F. e Pavoncello D.), (2004)c, *Accreditamento delle sedi orientative - Raccolta degli idealtipi di procedure documentali e di strumenti gestionali per le sedi orientative*, vol. 3, I Libri FSE, Ed. Rubbettino, Soveria Mannelli (Cz).
- ISFOL (a cura di Ghergo F. e Pavoncello D.), (2004)d, *Accreditamento delle sedi orientative - Manuale d'uso*, vol. 1, I Libri FSE, Ed. Rubbettino, Soveria Mannelli (Cz).

- ISFOL (a cura di Di Domenico G.), (2005), *Le politiche di workfare in Europa Esperienze di integrazione tra Servizi al lavoro e Sistemi di welfare*, "Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 15.
- ISFOL (a cura di Ghergo F. e Pavoncello D.), (2005)b, *Modelli organizzativi ed operativi dei servizi di orientamento nei Centri per l'Impiego*, "Monografia dell'Azione Accreditamento delle Strutture", n. 1.
- ISFOL (2006)a, *Rapporto 2006*, Giunti, Roma.
- ISFOL (2006)b, *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini e imprese nel mercato del lavoro. Monitoraggio 2004. Parte I e II*, in *Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego*, Roma, n. 1.
- ISFOL (2007), *"IL PUNTO SU...Il life long learning nel quadro delle politiche comunitarie 2007-2013"*, Monografie del CDE: Temi e Strumenti, Roma.
- LE BOTERF G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, Paris.
- LEVY LEBOYER C. (1998), *Le bilan de competences*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- LISO F. (2003), *Appunti sulla trasformazione del collocamento da funzione pubblica a servizio*, in De Luca Tamajo R., Rusciano M., Zappoli L. (a cura di), *Mercato del Lavoro. Riforma e vincoli di sistema*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- LORNI A., (a cura di), (1997), *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- MARCHIORI L., PAVONCELLO D. (2006), *Un programma di consulenza all'inserimento e reinserimento formativo/professionale per i giovani: l'esperienza del CPI di Treviso nel progetto ISFOL*, in "Osservatorio ISFOL", Anno XXVII, n. 5 sett.- ott. 2006, pp. 301-325.
- MARCHITTO F. (2001), *Benchmarking nella Pubblica Amministrazione. Metodologia per il miglioramento continuo*, Franco Angeli, Milano.
- MIINTZBERG H. (1985), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- MODANESI G. (2001), *Gli standard di qualità nei servizi per il lavoro. Principi di base e indicazioni operative*, in "Professionalità", n. 65, pp.12-23.
- MODANESI G. (a cura di), (2004), *Servizi per il lavoro. Manuale di progettazione degli standard di qualità per gli operatori pubblici e privati della rete territoriale dei servizi*, ed. Guerrini e Associati, Milano.
- MORGAN G.(1999), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Angeli, Milano.
- NEGRO G. (2003), *Organizzare la qualità nei servizi. Un modello per l'eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi*, IlSole 24 ORE, Milano.
- NEGRO G.E SUSIO B. (1998), *La Qualità Totale nella Pubblica Amministrazione*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- NORMANN R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1985.
- OLIVELLI P. (a cura di), (2003), *Il collocamento tra il pubblico e il privato*, Giuffrè Editore, Milano.

- PASINI N. (1999), *La carta dei servizi per migliorare la qualità dei servizi pubblici*, F. Angeli, Milano.
- PAVONCELLO D. (2002), *Accreditamento delle sedi orientative. Una proposta operativa*, in "Magellano", n. 9, pp. 27-36.
- PAVONCELLO D., RASELLO S. (a cura di), (2005), *Progetto di sperimentazione dei servizi di orientamento nei Centri per l'impiego: la proposta degli standard dei Servizi*, in "Magellano", Anno VI - n. 27 dicembre.
- PAVONCELLO D., SUSANNA S. (2006), *Decentramento, qualità e personalizzazione dei servizi di orientamento nei CPI*, in "Spinn", Anno 5, n. 6., pp. 13-21.
- PIPAN T. (1996), *Il labirinto dei servizi*, Raffaello Cortina, Milano.
- POMBENI M.L. (2002), *L'orientamento nei centri per l'impiego*, "Professionalità", n. 69, maggio-giugno.
- POMBENI M.L., D'ANGELO M.G. (1996), *Il colloquio di orientamento*, NIS, Roma.
- POMBENI M.L. (2000)a, *La consulenza orientativa*, Franco Angeli, Milano.
- POMBENI M.L., GUGLIELMI D. (2000)b, *Competenze orientative: costrutti e misure*, in "Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento", 1/3.
- POMBENI M.L. (2001), *La consulenza nell'orientamento: approcci metodologici e buone pratiche*, "Professionalità", n. 65, settembre/ottobre.
- POMBENI M.L. (2003), *La definizione delle diverse tipologie di azioni orientative: i sistemi, i servizi, le professionalità*, in "Professionalità", n. 78.
- Raimondi M. (2005), *Marketing del prodotto-servizio. Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Edizione Hoepli, Milano.
- REGALIA C, BRUNO A. (a cura di), (2000), *Valutazione e qualità nei Servizi. Una sfida per le organizzazioni*, Unicopli, Milano.
- RONCALLI P. (1999), *Orientamento, formazione, collocamento, L'organizzazione dei servizi per l'incontro domanda e offerta di lavoro: teoria e pratica*, Franco Angeli, Milano.
- ROSSI R. (2004), *L'ascolto costruttivo. Tecniche per formarsi all'osservazione e all'accoglienza*, Centro Editoriale Dehoniano, Bologna.
- RUFFINI C., SARCHIELLI V. (2001), *Il bilancio di competenze. Nuovi sviluppi*, Franco Angeli, Milano.
- RUFFINI C., SARCHIELLI V. (2003), *Approccio sequenziale o narrativo? La consulenza di processo nel bilancio di competenze*, "Professionalità", n. 75, maggio/giugno.
- RUFFINI C., SARCHIELLI V. (2004), *Bilancio di competenze*, "Voci della scuola", vol. IV.
- SACCONI M., REBOANTI P., TIRABOSCHI M. (2004), *La società attiva. Manifesto per le nuove sicurezze*. Marsilio, Venezia.
- SANICOLA L. (a cura di), (1994), *L'intervento di rete*, Liguori, Napoli.
- SARCHIELLI G. (2000), *Verso un sistema integrato per l'orientamento a livello locale: riflessioni su un'esperienza*, in "Risorsa Uomo", n. 1/2, pp. 51-64.

- SARCHIELLI G. (2001), *La relazione soggetto-lavoro: competenze trasversali e risorse personali*, in "Professionalità", n. 64.
- SARCHIELLI G. (2004), *Modello organizzativo dei servizi di orientamento secondo il D.M. 166/2001, ovvero Spunti concettuali perché una sede orientativa si organizzi al meglio*, relazione tenuta nel 1° Seminario di Formazione "Modelli Organizzativi e Gestionali dei servizi di orientamento nei CPI", del 13 luglio 2004, Roma.
- SCAGLIARINI S. (2003), *La qualità dei servizi pubblici per l'Impiego: profili giuridici*, in M.Tiraboschi (a cura di) *La riforma del collocamento e i nuovi servizi per l'Impiego*, Giuffrè, Milano.
- SCHEIN E.H. (2001), *La consulenza di processo. Come costruire le relazioni di aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano.
- SCIALDONE A. (1999), *Riforma dei servizi all'impiego: spunti critici e questioni aperte*, in "Lavoro informazione", n. 10.
- SELVATICI A. (2000), *Il bilancio di competenze come azione orientativa*, in "Quaderni di Orientamento della Regione Friuli Venezia-Giulia", n. 17, dicembre.
- SESTITO P. (2001), *Le politiche del lavoro e la strategia di Lussemburgo: alcuni rilievi critici*, in G. Lughini, F.Silva, R. Targhetti Lenti (a cura di), *Politiche pubbliche per il lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- SICILIANO M. (2006), *Il Marketing e la comunicazione quali leve di miglioramento della qualità dei SPI*, Tutoriale del Seminario ISFOL "Monitoraggio verifica e promozione dei servizi di orientamento ed inserimento al lavoro", Roma 22 marzo 2006.
- SONATORE A. (1996), *Itinerari di orientamento per giovani ed adulti a confronto*, in "Orientamento Scolastico e Professionale", n. 1/2, pp. 93-96.
- STRATI F. (2003), *I Servizi pubblici per l'Impiego e lo sviluppo Occupazionale*, Quaderni SPINN, n. 3, marzo.
- SUSIO B. E BARBIERI G. (2002), *Qualità "alla carta". Verso l'eccellenza con la carta servizi*, Franco Angeli, Milano.
- TANESE A., NEGRO G., GRAMIGNA A. (a cura di), (2003), *La Customer Satisfaction nelle Amministrazioni Pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, Cantieri - Analisi e strumenti per l'innovazione, I Manuali, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- TIRABOSCHI M. (a cura di), (2003) *La riforma del collocamento e i nuovi servizi per l'impiego*, Giuffrè Editore, Milano.
- TOPPAN R. (a cura di), (2007), *Linee Guida per la Qualità nei Servizi per l'Impiego Pubblici e Privati*, Paper Progetto "Servizi pubblici e privati: verso un sistema di qualità", promosso dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, cofinanziato dalla Commissione Europea.
- TRENTINI G. (a cura di), (1989), *Teoria e prassi del colloquio e dell'intervista*, NIS, Roma.
- VARESI P.A. (a cura di), (1997), *I servizi per l'impiego, Un nuovo ruolo delle strutture pubbliche nel mercato del lavoro*, Franco Angeli, Milano.

- VERGARI S. (1999), *Collocamento e procedure: vecchie eredità e nuove prospettive*, in "Quaderni di diritto del lavoro e delle relazioni industriali", n. 22.
- VIGLIETTI M. (1995), *Educare alla scelta: una guida operativo-pratica*, SEI, Torino.
- WATTS A.G., GUICHARD J., PLANT P., RODRIGUEZ M.L. (1994), *L'orientamento scolastico e professionale nella Comunità europea*, Commissione Europea, Lussemburgo.
- WEICK C.K., *Senso e significato dell'organizzazione*, R.Cortina, Milano, 1995.
- WEICK K., *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Torino, 1991.

DOCUMENTI COMUNITARI

- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Insegnare ed apprendere. Verso la società cognitiva. Libro bianco* (Rapporto Cresson - Flynn), Luxembourg, 1995.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE: *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Bruxelles, 2000.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE: Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - *The future of the European Employment Strategy (EES) "A strategy for full employment and better jobs for all"*, COM(2003) 6 final.
- CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati Membri sulla riforma delle politiche, dei sistemi e delle pratiche della domanda di orientamento lungo l'arco della vita in Europa* - 18 maggio 2004.
- OECD - Organization for Economic cooperation and development/European Commition - *Career Guidance, A handbook for policy makers*. UE, 2004.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE: *Lavorare insieme per la crescita e l'occupazione. Il rilancio della strategia di Lisbona*, Comunicazione al Consiglio Europeo di Primavera, Bruxelles, COM(2005)24 del 2.2.2005.
- COMMISSIONE EUROPEA: *Azioni comuni per la crescita e l'occupazione. Il programma comunitario di Lisbona*, Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo, Bruxelles, COM (2005) 330 DEL 20.7.2005, SEC(2005)981.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE: *Comunicazione della commissione sull'Agenda sociale*, COM (2005)33.
- CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Decisione del 12 luglio 2005, sugli orientamenti per le politiche degli Stati Membri a favore dell'Occupazione*, 2005/600/CE.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE: *Orientamenti integrati per la crescita e l'occupazione (2005-2008)*, COM (2005)141.
- COMMISSIONE EUROPEA: *Mission Statement for PES adopted by the Directors General of the PES in the EU/EEA area*, Lahti, Finland, 4 December 2006.

NORMATIVE DI RIFERIMENTO

Legge 8 giugno 1990, n. 142: "Ordinamento delle Autonomie locali".

Legge 7 agosto 1990, n. 241: "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi".

Legge 11 luglio 1995, n. 273: "Misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni".

Legge 15 marzo 1997, n. 59: "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle Regioni ed Enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa".

Legge 12 marzo 1999, n. 68: "Norme per il diritto al lavoro dei disabili".

Decreto Legislativo del 23 dicembre 1997, n. 469: "Conferimento alle Regioni e agli Enti locali di funzioni e compiti in materia di mercato del lavoro",

Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112: "Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni ed agli Enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59".

Decreto del Presidente della Repubblica, 7 luglio 2000, n. 442: "Regolamento recante norme per la semplificazione del procedimento per il collocamento ordinario dei lavoratori", ai sensi dell'art. 20, comma 8 della legge 15 marzo 1997, n. 59.

Decreto Legislativo n. 181/2000: "Disposizioni per agevolare l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro, in attuazione dell'articolo 45, comma 1, lettera a), della legge 17 maggio 1999, n. 144"

Decreto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, 25 maggio 2001, n. 166, "Disposizioni in materia di accreditamento", e allegati.

Decreto Legislativo 19 dicembre 2002, n. 297 "Disposizioni modificative e correttive del decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 181, recante norme per agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, in attuazione dell'articolo 45, comma 1, lettera a) della legge 17 maggio 1999, n. 144".

Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, 27 gennaio 1994, "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici".

Decreto del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale, 30 maggio 2001, "Semplificazione del procedimento per il collocamento dei lavoratori".

Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica, 24 marzo 2004, "Rilevazione della qualità percepita dai cittadini", in Gazzetta Ufficiale n. 80, del 5 aprile 2004.

Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica, 24 marzo 2004, "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni", in Gazzetta Ufficiale n. 80, del 5 aprile 2004.

CONFERENZA UNIFICATA STATO-REGIONI (ex. Art.8 del D.Lgs., 28 agosto 1997, n. 281), provvedimento del 16 dicembre 1999, *Accordo tra il Ministro del lavoro e della previdenza sociale e le regioni, province, province autonome di Trento e Bolzano, comuni, comunità montane, per l'individuazione degli Standard minimi di funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego.*

CONFERENZA STATO-REGIONI, seduta del 18 febbraio 2000, *individuazione degli standard minimi delle qualifiche professionali, dei criteri formativi e per l'accreditamento delle strutture della formazione professionale.*

MINISTERO DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE, Direzione generale impiego: *"Masterplan" dei Servizi per l'impiego: Linee di Organizzazione*, concertato con Regioni, Province e parti sociali e adottato formalmente, per le Regioni dell'Obiettivo 3, nella seduta del Comitato di Sorveglianza di Q.C.S del 20 Dicembre 2000.

MINISTERO DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE, *Servizi pubblici per l'impiego. Standard minimi di funzionamento, Linee guida, Masterplan*, Roma, 2001.

NORMA UNI EN ISO 8402 - *Gestione per la qualità ed assicurazione della qualità - Termini e definizioni.*

SITOGRAFIA

AICQ(Associazione Italiana Cultura della Qualità), *"Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi nei sistemi gestionali"* - Traduzione del Document o ISO TC, 176 SC2 N544R3 in www.aicq.it - sito dell'Associazione Italiana Cultura della Qualità.

Atti dei Convegni di FORUM P.A 2005, *La qualità dei Servizi a cittadini e imprese* - Tavola Rotonda: www.forumpa.it/forumpa2005/convegni/convegno/Q1.html.

Guida utile, *Dal mercato del lavoro ai servizi pubblici per l'impiego: le Strategie d'intervento dell'Unione Europea*. Fonte Formez: www.formez.it.

Guida utile, *Qualità e customer satisfaction nei Servizi per l'impiego*. Fonte Formez: www.formez.it.

<http://europa.eu/> - Il portale dell'Unione Europea, sezione "Occupazione e Politica Sociale".

www.db.formez.it - GRAMIGNA A., LUGLI P. (A cura di), *Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Regione Emilia Romagna, URP, 2001; Formez, Dipartimento della Funzione Pubblica (2005), *Linee guida per l'autovalutazione e il miglioramento*.

www.orientamento.it - EVANGELISTA L., *ISO 9001:2000 e qualità dei Servizi di Orientamento*, ultima modifica del novembre 2003.

www.uni.com - UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione, sezione grandi temi *"ISO 9000 Sistemi di gestione per la qualità"*. Dossier "Metrologia e qualità" pubblicato su U&C n. 8/2005.

- 1 *I termini della formazione. Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, ottobre 2002
- 2 *Compendio normativo del FSE. Manuale 2000-2006*, 1^a edizione dicembre 2002, 2^a edizione aggiornata dicembre 2003
- 3 *Compendio normativo del FSE. Guida operativa*, 1^a edizione ed. dicembre 2002, 2^a edizione aggiornata dicembre 2003
- 4 *Il FSE nel web. Analisi della comunicazione attraverso Internet*, dicembre 2002
- 5 *Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione*, luglio 2003
- 6 *Politiche regionali per la formazione permanente. Primo rapporto nazionale*, luglio 2003
- 7 *Sviluppo del territorio nella new e net economy*, luglio 2003
- 8 *Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro*, settembre 2003
- 9 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Terzo rapporto di monitoraggio*, settembre 2003
- 10 *Manuale per il tutor dell'obbligo formativo. Manuale operativo e percorsi di formazione*, settembre 2003
- 11 *Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2000-2001*, settembre 2003
- 12 *Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione*, ottobre 2003
- 13 *Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione*, ottobre 2003
- 14 *I contenuti per l'apprendistato*, ottobre 2003
- 15 *Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese*, dicembre 2003
- 16 *L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job*, dicembre 2003
- 17 *L'offerta di formazione permanente in Italia. Primo rapporto nazionale*, dicembre 2003
- 18 *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso. Primo rapporto nazionale sulla domanda*, dicembre 2003
- 19 *La qualità dell'e-learning nella formazione continua*, dicembre 2003
- 20 *Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning*, dicembre 2003
- 21 *Apprendimento in età adulta. Modelli e strumenti*, marzo 2004
- 22 *Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori*, aprile 2004
- 23 *La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione*, aprile 2004

- 24 *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, maggio 2004
- 25 *Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE* (volume + cd rom), maggio 2004
- 26 *Appunti sull'impresa sociale*, maggio 2004
- 27 *Adult education - Supply, demand and lifelong learning policies. Synthesis report*, maggio 2004
- 28 *Formazione continua e grandi imprese* (volume + cd rom), maggio 2004
- 29 *Guida al mentoring. Istruzioni per l'uso*, giugno 2004
- 30 *Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. Guida operativa*, giugno 2004
- 31 *La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, giugno 2004
- 32 *Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione*, giugno 2004
- 33 *Tecnici al lavoro. Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, giugno 2004
- 34 *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego*, giugno 2004
- 35 *Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego*, giugno 2004
- 36 *Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, luglio 2004
- 37 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Quarto rapporto di monitoraggio*, luglio 2004
- 38 *Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia*, settembre 2004
- 39 *Accreditamento delle sedi orientative* (8 volumi in cofanetto), settembre 2004
- 40 *Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione*, ottobre 2004
- 41 *Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi*, ottobre 2004
- 42 *Guida al mentoring in carcere*, novembre 2004
- 43 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, novembre 2004
- 44 *Certificazione delle competenze e life long learning. Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, dicembre 2004
- 45 *Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione*, dicembre 2004
- 46 *Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione*, dicembre 2004
- 47 *Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione* (volume + cd rom), gennaio 2005
- 48 *L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio*, gennaio 2005
- 49 *I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa*, gennaio 2005
- 50 *Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, gennaio 2005
- 51 *La rete, i confini, le prospettive. Rapporto apprendistato 2004*, febbraio 2005

- 52 *La spesa per la formazione professionale in Italia*, febbraio 2005
- 53 *La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario* (volume + cd rom), marzo 2005
- 54 *Informare per scegliere. Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, aprile 2005
- 55 *Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, aprile 2005
- 56 *Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani. V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, maggio 2005
- 57 *La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society* (volume + cd rom), giugno 2005
- 58 *La domanda di lavoro qualificato. Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, giugno 2005
- 59 *La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto. Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, settembre 2005
- 60 *La moltiplicazione del tutor. Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, settembre 2005
- 61 *Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2002-2003*, settembre 2005
- 62 *La Ricerca di lavoro. Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, settembre 2005
- 63 *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, ottobre 2005
- 64 *I sistemi regionali di certificazione: monografie*, ottobre 2005
- 65 *Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive. Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, ottobre 2005
- 66 *Trasferimento di buone pratiche: case study. Terzo volume*, ottobre 2005
- 67 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1. Seconda sperimentazione in ambito regionale*, novembre 2005
- 68 *L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria. Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti*, novembre 2005
- 69 *Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006*, dicembre 2005
- 70 *La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione. Indagini placement Obiettivo 3*, gennaio 2006
- 71 *Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro. I risultati di due indagini*, febbraio 2006
- 72 *La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004*, febbraio 2006
- 73 *Insegnare agli adulti: una professione in formazione*, marzo 2006
- 74 *Il governo locale dell'obbligo formativo. Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo*, marzo 2006

- 75 *Dipendenze e Mentoring. Prevenzione del disagio giovanile e sostegno alla famiglia*, maggio 2006
- 76 *Guida all'Autovalutazione per le strutture scolastiche e formative. Versione italiana della Guida preparata dal Technical Working Group on Quality con il supporto del Cedefop*, giugno 2006
- 77 *Modelli e metodologie per la formazione continua nelle Azioni di Sistema. I progetti degli Avvisi 6 e 9 del 2001 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, giugno 2006
- 78 *Esiti dell'applicazione della politica delle pari opportunità e del mainstreaming di genere negli interventi di FSE. Le azioni rivolte alle persone e le azioni rivolte all'accompagnamento lette secondo il genere*, giugno 2006
- 79 *La transizione dall'apprendistato agli apprendistati. Monitoraggio 2004-2005*, giugno 2006
- 80 *Plus Participation Labour Unemployment Survey. Indagine campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro*, luglio 2006
- 81 *Valutazione finale del Quadro comunitario di sostegno dell'Obiettivo 3 2000-2006. The 2000-2006 Objective 3 Community Support Framework Final Evaluation. Executive Summary*, luglio 2006
- 82 *La comunicazione per l'Europa: politiche, prodotti e strumenti*, luglio 2006
- 83 *Le Azioni Innovative del FSE in Italia 2000-2006. Sostegno alla diffusione e al trasferimento dell'innovazione. Complementarità tra il FSE e le Azioni Innovative (ex art. 6 FSE)*, novembre 2006
- 84 *Organizzazione Apprendimento Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, dicembre 2006
- 85 *L'offerta regionale di formazione permanente. Rilevazione delle attività cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo*, febbraio 2007
- 86 *La valutazione di efficacia delle azioni di sistema nazionali: le ricadute sui sistemi regionali del Centro Nord Italia*, marzo 2007
- 87 *Il Glossario e-learning per gli operatori del sistema formativo integrato. Uno strumento per l'apprendimento in rete*, marzo 2007
- 88 *Verso il successo formativo. Sesto rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, aprile 2007
- 89 *xformare.it Sistema Permanente di Formazione on line. Catalogo dei percorsi di formazione continua per gli operatori del Sistema Formativo Integrato. Verso un quadro europeo delle qualificazioni*, aprile 2007
- 90 *Impiego delle risorse finanziarie in chiave di genere nelle politiche cofinanziate dal FSE. Le province di Genova, Modena e Siena*, settembre 2007
- 91 *I Fondi strutturali nel web: metodi d'uso e valutazione*, settembre 2007
- 92 *Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento*, settembre 2007
- 93 *La riflessività nella formazione: pratiche e strumenti*, settembre 2007
- 94 *La domanda di lavoro qualificato in Italia. Le inserzioni a modulo nel 2005*, settembre 2007
- 95 *Gli organismi per le politiche di genere. Compiti, strumenti, risultati nella programmazione del FSE: una ricerca valutativa*, settembre 2007
- 96 *L'apprendistato fra regolamentazioni regionali e discipline contrattuali. Monitoraggio sul 2005-06*, settembre 2007



Finito di stampare nel mese di ottobre 2007
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

