

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente Pubblico di ricerca istituito con D.P.R. 30 giugno 1973 n° 478. Opera per lo sviluppo dei sistemi della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro svolgendo e promuovendo attività di studio, ricerca, sperimentazione, valutazione, consulenza ed assistenza tecnica e fornendo supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e province autonome, agli Enti locali.

Commissario straordinario
Sergio Trevisanato

Direttore generale
Antonio Francioni

I libri del Fse

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
(Misura II.1)"

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
è curata da *Isabella Pitoni*
responsabile del Progetto ISFOL
Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

ISFOL

**APPROCCI GESTIONALI
E SOLUZIONI
ORGANIZZATIVE
NEI SERVIZI
PER L'IMPIEGO**

**Il volume raccoglie i risultati della seconda annualità d'indagine sui *modelli organizzativo-gestionali e culturali* adottati dalle strutture regionali e provinciali afferenti al sistema pubblico dei Servizi per l'impiego (Spi).
Le attività sono state condotte dall'Area "Mercato del lavoro" diretta da Diana Gilli, nell'ambito del Piano di attività 2003, a titolo del Pon Ob. 3 Misura A1.**

La ricerca è stata realizzata
in collaborazione con *Cult Spa*

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:
Per l'Isfol: *Germana Di Domenico*
Per la Cult Spa: *Salvatore Coppola*
e *Claudio Bucci*

Il volume è a cura di *Germana Di Domenico*

Sono autori del volume: *Germana Di Domenico*
e *Claudio Bucci*

Si ringraziano, per l'impegno condiviso
nell'interpretazione dei processi di rinnovamento
nei Servizi per l'impiego: *Gasparino Caviglioli*;
Alessandro Ferretti; *Graziano Lardo*;
Pietro Monaco; *Giampaolo Pavan*;
Giorgio Razzoli; *Elpidio Russo*; *Gerardo Segneri*.

Coordinamento della programmazione
editoriale e dell'editing della collana **I libri**
del Fondo sociale europeo:

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:
Paola Piras

INDICE

1	• AMMINISTRAZIONI PROVINCIALI E AGENZIE REGIONALI PER IL LAVORO: EVOLUZIONI RECENTI	7
1.1	Nota introduttiva e metodologica	7
1.2	Stato di avanzamento delle iniziative di riorganizzazione: l'evoluzione osservata nell'arco di un anno	12
2	• LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA NELLE NUOVE REALTÀ INDAGATE	20
2.1	Provincia 1	20
2.2	Agenzia per il lavoro della Regione 1	24
2.3	Provincia 2	28
2.4	Agenzia per il lavoro della Regione 2	31
2.5	Provincia 3	34
2.6	Agenzia per il lavoro della Regione 3	37
2.7	Provincia 4	40
2.8	Agenzia per il lavoro della Regione 4	43
2.9	Provincia 5	48
2.10	Agenzia per il lavoro della Regione 5	50
3	• TENDENZE E PROSPETTIVE: IL PARERE DI UN PANEL DI ESPERTI	54
3.1	"Minidelphi" e Focus group: il valore aggiunto delle metodologie integrate	54
3.2	Lo scenario di riferimento: osservazioni generali	55
3.3	Le macrovariabili organizzative: quadro di sintesi per singole esperienze	59
4	• L'APPLICABILITÀ E RIPRODUCIBILITÀ DEL "MODELLO": UN APPROCCIO SPERIMENTALE E PROPOSITIVO	67
4.1	Premessa	67
4.2	Provincia A	67
4.3	Provincia B	70
4.4	Provincia C	73
4.5	Agenzia per il lavoro della Regione A	76

5	• LE SOLUZIONI ORGANIZZATIVO-GESTIONALI (POTENZIALMENTE) PIÙ EFFICACI - RIFLESSIONI CONCLUSIVE	79
	• QUESTIONARIO GUIDA PER IL FOCUS GROUP	89
	• RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	97

1 • AMMINISTRAZIONI PROVINCIALI E AGENZIE REGIONALI PER IL LAVORO: EVOLUZIONI RECENTI

1.1 • NOTA INTRODUTTIVA E METODOLOGICA

Lo studio si inserisce nell'ambito delle attività che l'Area "Mercato del lavoro" dell'Isfol svolge nella sua funzione di monitoraggio sullo stato di avanzamento della riforma del sistema pubblico dei Servizi per l'impiego (Spi), quale approfondimento di una prima annualità d'indagine dal carattere essenzialmente sperimentale condotta nel 2002¹. Oggetto della ricerca è l'analisi dei nuovi "modelli" di funzionamento, tanto organizzativo-gestionali quanto culturali², adottati a livello regionale (Agenzie del lavoro) e provinciale (Uffici preposti agli Spi), osservando l'evoluzione conosciuta da alcune significative realtà organizzative tra quelle sopra menzionate³, individuate secondo criteri tali da rispettare la collocazione nelle tre macro-aree del territorio italiano (Nord, Centro e Sud), ciascuna con proprie specificità in termini di vocazione produttiva e mercato locale del lavoro⁴. Si è inteso, nello specifico, rilevare l'approccio organizzativo in termini di:

- ripensamento della *struttura* complessivamente intesa, in funzione del processo di modernizzazione che ha coinvolto i Servizi all'impiego (es. grado di formalizzazione delle procedure interne di gestione, tipologie di funzioni e ruoli all'interno delle organizzazioni);
- livello della *cultura*, sotto il duplice profilo della gestione delle risorse umane e dell'implementazione di meccanismi operativo-funzionali (ad es. valorizzazione del capitale umano, iniziative formative per lo sviluppo delle competenze, coinvolgimento del personale nelle decisioni manageriali, pratiche di *job sharing* e/o *rotation*, procedure di mobilità verticale/orizzontale⁵);

-
- 1 *L'organizzazione dei Servizi per l'impiego. Un'indagine sperimentale*, Di Domenico G. (a cura di), Isfol, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n. 6/2003. La ripetizione nel tempo delle rilevazioni effettuate utilizzando medesimi indicatori, strumenti ed approcci di analisi, ci è parsa utile a fornire una lettura omogenea e parallela delle tendenze ed evoluzioni sul tema, per ciò che concerne sia le dinamiche delle realtà oggetto di studio, sia le modalità di "adeguamento" ad esse (e di "adeguatezza") degli strumenti di rilevazione e di analisi adottati.
 - 2 Si intende che, essendo la "cultura" di un ente un dato evidentemente qualitativo, misurarla in termini quanto più possibile oggettivi e quantitativi è un'operazione inevitabilmente soggetta ad una serie di limiti, superabili solo relativizzandone i risultati e leggendoli in combinazione con quelli riferiti a parametri più oggettivi. Ciò è avvenuto attraverso la somministrazione di apposite griglie tese a rilevare - in termini di *autovalutazione* da parte dell'intervistato - il livello di *funzionalità* dei servizi attivati e la *percezione* della stessa da parte degli "addetti ai lavori" ai diversi livelli di organico (dirigenti, funzionari, operatori, personale tecnico, collaboratori e consulenti).
 - 3 La scelta di indagare le Agenzie regionali del lavoro e le amministrazioni provinciali è stata determinata non solo dal ruolo chiave che esse ricoprono quali testimoni privilegiati del processo di riforma del sistema pubblico dei servizi all'impiego (con funzioni, rispettivamente, di assistenza progettuale/organizzativa e di azione operativa nell'articolare l'architettura di base), ma anche dal fatto che rappresentano i principali beneficiari dei finanziamenti in materia e, dunque, delle risorse necessarie per incidere significativamente nella definizione delle strategie e degli assetti organizzativi/strutturali dei Centri per l'impiego.
 - 4 In particolare, sono state monitorate per il secondo anno consecutivo, le amministrazioni provinciali di Ancona, Campobasso, Catanzaro, Iseria, Novara, Roma e le Agenzie al lavoro della Calabria, Lazio, Marche, Molise e Piemonte. Le realtà organizzative studiate *ex novo* hanno, invece, interessato le Province di Bari, Milano, Modena, Perugia, Salerno e le Agenzie per il lavoro delle regioni: Campania, Emilia-Romagna, Lombardia, Umbria, Puglia.
 - 5 Come si vedrà in seguito, limiti intrinseci alla forma giuridica pubblica delle strutture in esame hanno imposto di relativizzare alcuni dei parametri rispetto ai quali si è chiesto agli intervistati di attribuire un valore da 1 a 5; si è osservato, ad esempio, come l'autonomia organizzativa riferita al personale dipendente delle strutture pubbliche indagate sia vincolata alle previsioni giuridico-normative dei "livelli gerarchici" che non consentono di ricoprire tutti i ruoli e/o posizioni contrattualmente stabilite.

- definizione delle *strategie organizzative* adottate e/o pianificate a supporto del cambiamento, con specifico riferimento allo sviluppo della *leva comunicativa* - canali formali ed informali, interni ed esterni di comunicazione - e all'adozione di soluzioni gestionali peculiari (es. pratiche di *outsourcing* per l'erogazione dei servizi più sofisticati).

Più operativamente, rispetto alle undici strutture indagate in prima istanza (cinque Agenzie regionali per il lavoro e sei amministrazioni provinciali)⁶, sono stati registrati gli "scostamenti" conosciuti dai parametri organizzativi di riferimento (*strategia, organizzazione, propensione al cambiamento, tecnologia e canali di comunicazione*), in tal modo osservando l'evoluzione che le stesse hanno conosciuto nell'arco temporale di dodici mesi (dicembre 2002-dicembre 2003). Tale fase di ricognizione è stata affiancata dallo studio di dieci nuove realtà (cinque "enti strumentali" a livello regionale o Agenzie del lavoro) ed altrettanti uffici provinciali, così da estendere il *panel* d'indagine e contestualmente verificare lo stato di avanzamento delle azioni in materia di riorganizzazione dei Servizi all'impiego su un'ampia area del territorio nazionale⁷.

Successivamente, avvalendosi di una serie di questionari, si è voluto coinvolgere - in via preliminare nei termini di una "discussione anonima" ed in seguito attraverso un incontro conoscitivo con relativo dibattito - alcuni tra i maggiori esperti in materia: la lettura critica dei pareri così raccolti, sistematizzati e inviati ai partecipanti per una successiva consultazione (*metodo Delphi*) ha costituito la premessa per una riflessione congiunta sul tema "Riorganizzazione dei nuovi Spi. Implicazioni", in occasione di uno specifico *Focus group*⁸, al fine di delineare un ventaglio di possibili (ed auspicabili) scenari di riorganizzazione dei Servizi all'impiego nel prossimo triennio⁹. Da ultimo, si è tentato di verificare l'applicabilità e riproducibilità di un "prototipo" concepito nella logica di realizzare un sistema *standard* ma "personalizzabile" di *soluzioni organizzativo-gestionali* potenzialmente in grado di delineare idonei percorsi di miglioramento nel cammino, ormai ampiamente avviato, di recepimento di una complessa riforma dalla forte connotazione culturale.

Effettivamente, in analogia a quanto verificatosi in altri contesti europei ed extraeuropei, la riorganizzazione dei Servizi all'impiego in Italia si colloca nell'ambito di un più generale processo di rinnovamento della Pubblica amministrazione (*New Public Management*), finalizzato a ridisegnare i modelli gestionali dell'azione amministrativa per ottimizzarne la *performance* in fun-

6 La prima *tranche* di indagine si è avvalsa di un modello "teorico" che fosse *funzionale* ad una sperimentazione sul campo, tesa a verificare il posizionamento rispetto ad esso di ciascuna organizzazione oggetto d'indagine; si è, poi, voluto "arricchire" il prototipo, integrandolo con i valori registrati a seguito dell'osservazione empirica, ricorrendo, in questa fase, ad un approccio induttivo. Successivamente, ai fini di una comparazione dei singoli studi di caso rispetto ad un *benchmark*, è stato oggetto di considerazione analitica il progetto "Cambia PA", concepito e sperimentato, a partire dal 1998, quale strumento per la gestione dei cambiamenti indotti e sollecitati dalla riforma della Pubblica amministrazione (Cfr. *L'organizzazione dei nuovi Servizi per l'impiego. Un'indagine ... op. cit.*).

7 L'analisi degli studi di caso ha consentito di definire gli assetti organizzativi adottati per l'erogazione dei servizi finalizzati all'incontro tra domanda ed offerta di lavoro a livello delle strutture tecnico-operative a tal scopo istituite, tenendo in considerazione tre aspetti di particolare rilievo: modalità di gestione delle attività; percorsi di miglioramento adottati; procedure/prassi consolidate e per ciò stesso "standardizzabili".

8 Incontro presso la sede Isfol (Area Mercato del lavoro), 7 novembre 2003.

9 Per approfondimenti sugli aspetti integrati delle metodologie adottate si rinvia al par. 3.1.

zione di parametri predefiniti¹⁰. Tali *standard* quali-quantitativi (si pensi al *Masterplan dei Servizi per l'impiego*) danno rilievo tanto alle dimensioni funzionali-operative, quanto a quelle organizzative, culturali, sociali e "comportamentali" all'interno delle strutture protagoniste; ciò nella convinzione che il perseguimento di obiettivi di efficacia ed efficienza nell'erogazione del servizio pubblico non possa limitarsi alla predisposizione di strumenti tecnici ed indicatori misurabili, che pure ne costituiscono un supporto indispensabile. Nel quadro della riforma del mercato del lavoro e nella prospettiva di una nuova *governance*¹¹, può osservarsi sinteticamente come la normativa italiana che risale al 1997, rafforzata e rinnovata dalle più recenti disposizioni legislative (in particolare quelle di cui al D. lgs. 276/2003 attuativo della legge delega n. 30/2003), si sia ispirata ai valori di base di alcuni principali modelli di stampo europeo (decentramento, pluralismo, integrazione), lasciando ampi margini di autonomia quanto all'adozione di diverse *soluzioni organizzative*. L'obiettivo generale è, invece, uniforme, chiaro ed individuato nel proposito di dar vita ad una rete di Servizi per l'impiego - pubblici e privati - efficaci, *integrando* le funzioni tradizionali di collocamento con nuove politiche di servizio agli individui ed alle imprese sul versante dell'informazione, dell'orientamento e dell'assistenza personalizzata, oltre che dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. In ciò il riformatore italiano si è largamente ispirato alle esperienze maturate in Europa, dove la complementarità tra i Servizi per l'impiego e le altre misure di politica attiva appare così evidente che in molti paesi (es. Germania)¹² si delinea la tendenza all'integrazione dei relativi interventi in un'unica struttura (*one-stop shop*) o quantomeno ad accentrarne il coordinamento in capo ad un soggetto istituzionale di riferimento (es. Francia)¹³.

In effetti, diversi sono gli elementi che accomunano i vari *modelli* di governo del mercato del lavoro a livello europeo¹⁴:

- forte decentramento territoriale;
- distinzione tra momento politico - proprio degli organismi di governo - e momento gestionale;
- promozione e fornitura di servizi agli individui e alle imprese in una logica *customer oriented* e con un approccio *problem solving*;
- marcato coinvolgimento dei *partners* sociali, non soltanto nella fase propositiva/progettuale ma anche in quella gestionale-operativa;

10 *L'innovazione organizzativa nella amministrazione centrale dello Stato: downsizing, fusioni e agenzie*, in Cafferata R., *Management e organizzazione aziendale*, Meneguzzo M., Aracne, Roma 2000.

11 Si tratta di una dimensione che, alla luce delle nuove strategie della programmazione comunitaria e degli assetti istituzionali determinati dal processo di decentramento, coinvolge tanto i soggetti cui fanno capo le politiche (e i relativi rapporti), quanto gli strumenti di cui esse si avvalgono. Più in particolare, con il termine "*governance*" (di derivazione comunitaria, cfr. *La Governance europa. Un Libro Bianco*, Com 2001, 428 def, 5.8.2001, Bruxelles) si indica un modello che, contrapposto a quello gerarchico di tipo top down, si caratterizza per un elevato grado di cooperazione e di interazione, da un lato, tra Stato ed enti territoriali autonomi (sussidiarietà verticale), dall'altro tra Stato e mercato/società civile (sussidiarietà orizzontale), secondo una logica "ascendente" (*bottom up*) e di "gestione mista" pubblico-privato (Cfr. *Innovazione, managerialità e governance. La PA verso il 2000*, Meneguzzo M. Aracne, Roma 2001).

12 In altre realtà (come il Regno Unito e i Paesi Bassi) la tendenza è nel senso del *mix* delle misure attive con quelle "passive", tali da contemplare quegli strumenti di sostegno al reddito dei disoccupati che rientrano nella categoria dei cd. "ammortizzatori sociali" (in particolare la gestione e l'erogazione delle indennità e/o *benefits* a vario titolo).

13 Cfr. Reyneri E., *Verso nuovi Servizi per l'impiego?*, in "Impresa&Stato", n. 41/1997.

14 Si veda, in particolare, *The Public Employment Service in a Changing Labour Market*, Ilo, Geneva, 2001.

- rapporto cooperativo/competitivo/complementare tra Servizi pubblici per l'impiego e operatori privati;
- integrazione e coordinamento degli interventi, anche mediante il ricorso a sistemi informativi e strumenti telematici avanzati;
- organizzazione flessibile e supportata da elevate competenze professionali;
- mobilitazione delle risorse istituzionali, economiche e sociali nelle varie realtà locali, per valorizzarne sinergie d'azione.

Sotto tale profilo, può osservarsi come i nuovi Spi siano stati concepiti quali meccanismi di supporto all'indirizzo e al governo del mercato del lavoro locale e i Cpi quale "sede operativa" per la realizzazione dell'integrazione tra servizi all'impiego, politiche attive e azioni formative a livello locale. Tre sono, dunque, le variabili chiave di lettura ed interpretazione dell'impianto di ri-organizzazione dei Servizi all'impiego che si è scelto di prendere in esame nell'osservazione delle strutture indagate: struttura, cultura e strategie organizzative. Se il concetto di *struttura organizzativa* appare di piuttosto facile comprensione (configurandosi essenzialmente nel *sistema di relazioni* finalizzato al perseguimento della *mission* di una data organizzazione, così come rappresentato nel relativo organigramma)¹⁵, quelli relativi alla *cultura*, da un lato, e alle *strategie organizzative*, dall'altro, pongono maggiori elementi di complessità. Quanto a quest'ultimo aspetto, può dirsi che, sebbene non esista un accordo scientifico sulla definizione di *strategia organizzativa*, è possibile riassumere sinteticamente i principali elementi che essa contempla; in sostanza, per strategia di un'organizzazione¹⁶ si intende il *sistema di decisioni* che determina e rivela gli *obiettivi* dell'organizzazione stessa nonché le *politiche* e i *piani* predisposti per raggiungere tali "fini", definibili come "strategici" in quanto:

- si tende a far convergere su di essi il complesso delle risorse interne (finanziarie, strumentali, umane);
- sono definiti con orientamento al lungo periodo;
- definiscono la collocazione dell'organizzazione:
 - nello spazio economico-sociale, sul piano sia generale che settoriale (*livello corporate*);
 - nelle diverse aree di *business*, evidenziando i fattori critici di successo (*livello competitivo*).

Ne consegue che la strategia di un'organizzazione esprime le modalità con cui essa intende posizionarsi rispetto ai propri utenti-clienti, ai "concorrenti" e agli *stakeholders* locali; nel caso dei Servizi pubblici per l'impiego, normativamente vincolati nella determinazione delle tipologie di servizi da erogare e relativi *target-groups*, assume valore determinante l'*interpretazione*

¹⁵ Chiaramente, gli organigrammi restano una rappresentazione imperfetta delle relazioni che effettivamente esistono nell'ambito di una organizzazione, con riferimento specifico ai cd. "rapporti informali di forza e d'autorità" (Cfr. *Management. Concetti e applicazioni*, Megginson L.C., Mosley D.C., Pietri P.H. Jr, F. Angeli, Milano, 1994, p. 352 e ss.).

¹⁶ Si utilizza qui il termine organizzazione quale sinonimo di struttura/ente; in realtà, l'organizzazione è anch'essa una "variabile" da definire, "funzione" della relativa strategia, a monte definita. L'organizzazione rappresenta, sotto tale profilo, una risorsa chiave che può essere utilizzata per il miglioramento della *performance* della struttura e dell'impatto di quest'ultima sul mercato (economico e del lavoro) locale.

delle disposizioni di legge, non solo alla luce delle opzioni (orientamenti, valori, scelte) politico-istituzionali (in particolare delle amministrazioni regionali e provinciali), ma anche di quelle individuali (del singolo dirigente e dei responsabili dei vari servizi). Quest'ultimo aspetto ci consente di introdurre il concetto di *cultura organizzativa* che si rileva sostanzialmente dalle interazioni sistematiche tra i soggetti di un'organizzazione, quando essi acquisiscono visioni che operano per un periodo sufficientemente lungo tanto da renderle "stabilmente condivise". In questo senso, la cultura incorpora profonde strutture di significati, assunti e aspettative da cui dipendono le interazioni stesse tra soggetti¹⁷.

Un modello concettuale di riferimento - da confrontarsi sistematicamente con la realtà applicativa - può, a nostro parere, costituire un punto di forza non solo nella fase di progettazione del cambiamento, ma anche (e soprattutto) nell'affrontare la strategia di attuazione ed i relativi - inevitabili - momenti di "crisi". Ciò consente di allargare l'orizzonte delle sperimentazioni in tema di innovazione organizzativa e gestionale, sia sul piano operativo che su quello delle proposte metodologiche e di rielaborazione concettuale, ripercorrendo le fasi essenziali di introduzione, sviluppo e *re-ingegnerizzazione* del processo di riforma. In tale contesto, non possono non ricordarsi alcuni dei modelli di maggiore valenza in tema di Servizi per l'impiego, come quello delineato da Bresciani¹⁸, quale "strumento operativo" di supporto agli operatori dei Cpi per un'efficace azione manageriale, o quello di Butera¹⁹ che - in estrema sintesi - sfocia in un'elaborazione critica di quanto scaturito dall'esperienza di assistenza tecnica alle Regioni italiane²⁰. In effetti, può dirsi che l'approccio metodologico adottato negli studi sopra menzionati sembra basarsi su una logica di stampo "consulenziale", progettando e proponendo le azioni che appaiono maggiormente opportune in chiave manageriale. Volendo, invece, come nelle nostre intenzioni, "misurare", sulla base di indicatori prestabiliti, il livello di *cultura organizzativa* rilevabile all'interno degli enti di gestione e supporto dei nuovi Spi, con *focus* sul grado di "propensione al cambiamento" manifestato, si è scelto di optare per un approccio di tipo più prettamente *qualitativo*, nei termini sopra già illustrati.

17 In ciò la cultura organizzativa differisce dal *clima organizzativo*: la prima rappresenta una caratteristica estremamente durevole di un'organizzazione ("l'accordo sulla realtà da parte di ogni membro del gruppo"), il secondo, invece, benché consti degli stessi elementi (percezioni, atteggiamenti, valori, assunti), prende forma più velocemente e muta più rapidamente. Sotto tale profilo, può dirsi che le nostre analisi hanno per lo più fatto riferimento al *clima organizzativo*, essendo la riforma del collocamento stata avviata solo da alcuni anni (periodo non sufficientemente lungo da rendere consolidati gli elementi culturali delle organizzazioni coinvolte); esso è comunque permeato dalle più stabili e profonde forme della cultura e, come quest'ultima, è un elemento dinamico (Cfr. Moran T. E., Volkwein F.J., (1992), *The cultural approach to the formation of organization climate*, Human Relations, 45(1), pp. 19-47).

18 Bresciani P.G., *Servizi per l'impiego: modelli organizzativi*, Quaderni Spinn, 2002.

19 Cfr. *Dal castello alla rete*, L'impresa n. 1/1998; *L'organizzazione a rete attivata da Cooperazione, Conoscenza, Comunicazione, Comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo*, Studi Organizzativi, n. 2/99; *La gestione strategica del cambiamento della Pubblica amministrazione: un'analisi del programma italiano di Partnership for reinventing Government*, in Donati E., Cubello A, 1999; *Tecnologia e organizzazione per l'uomo e l'impresa*, F. Angeli, Milano, 2002.

20 Cfr. Errigo A., (a cura di), *Servizi all'impiego e decentramento: istruzioni per l'uso - L'esperienza della struttura di Assistenza Tecnica alle Regioni dell'Isol*, F. Angeli, Milano 2000, in collaborazione con Butera & Partners.

1.2 • STATO DI AVANZAMENTO DELLE INIZIATIVE DI RIORGANIZZAZIONE: L'EVOLUZIONE OSSERVATA NELL'ARCO DI UN ANNO

1.2.1 • Province

L'indagine presso alcune realtà provinciali, di cui si è inteso sondare le modalità attraverso le quali è stato riconcepito l'intero impianto organizzativo di gestione dei Servizi all'impiego, ha consentito di analizzarne ed interpretarne i percorsi, alla luce di quanto osservato dagli stessi intervistati²¹. In alcuni casi, tra i quali emblematico appare quello della provincia di Novara, ad un anno di distanza dalle prime rilevazioni non sembrano potersi rilevare scostamenti significativi, essendo sostanzialmente confermato dagli intervistati quanto riportato nella precedente rilevazione. In particolare, nel caso citato, gli aspetti su cui tuttora l'amministrazione intende prioritariamente strutturare l'impianto organizzativo restano:

- l'adeguamento del sistema informativo (soprattutto riguardo al *software*);
- la valorizzazione del capitale umano, puntando sull'incremento delle competenze tecnico-specialistiche del personale;
- il riequilibrio dei livelli gerarchici, in particolare tra i ruoli di "responsabile", "funzionario" e "operativo".

In altre realtà, invece, sono stati registrati sensibili avanzamenti, non solo in funzione delle dinamiche socio-economiche del contesto di riferimento, ma anche di un positivo spirito di iniziativa da parte di personale direttivo e operativo degli enti studiati. È il caso, in particolare, della provincia di Ancona, presso la cui struttura gli aspetti di debolezza riscontrati nel corso della prima indagine appaiono ampiamente superati, con particolare riferimento al fattore "risorse umane", in termini di: riconoscimento dei ruoli e relative responsabilità, valutazione delle competenze e valorizzazione del capitale umano, incremento delle iniziative formative mirate rispetto a specifiche esigenze (con una ricognizione preventiva dei fabbisogni professionali e formativi dell'organico), adeguamento dei percorsi di carriera, possibilità di ricoprire posizioni diverse (*job rotation*), maggiore autonomia del personale nel trattare le questioni non *standard*.

Altrettanto significativo è apparso il miglioramento delle capacità di programmazione e controllo delle attività che afferiscono all'ufficio provinciale "Lavoro e formazione professionale", con particolare riferimento alla gestione dei finanziamenti del Fondo sociale europeo: si è riscontrato come la provincia avesse già impegnato il 40% di tali risorse, registrando, così, il miglior dato a livello regionale. È stato, inoltre, riscontrato un miglioramento generalizzato della "propensione al cambiamento", testimoniato anche dall'implementazione di nuove metodologie informatizzate per l'incontro tra domanda e offerta; se, infatti, nel corso della precedente

²¹ Nel corso dell'analisi, si illustrerà, caso per caso, l'evoluzione conosciuta dalle undici realtà organizzative indagate nel 2002 (Cfr. *L'organizzazione dei Servizi per l'impiego. Un'analisi ...op. cit.*) e monitorate in seconda battuta nel 2003, riportando - laddove non marginali - gli scostamenti rilevati nell'arco dei dodici mesi di riferimento, quanto ai parametri riferiti alle macrovariabili *cultura, propensione al cambiamento, ruolo del management, comunicazione e informazione, livello di integrazione, tecnologia*.

intervista, si era manifestata una dicotomia tra il livello della struttura *hardware* e quello *software*, lo squilibrio sembra essere stato colmato grazie alla sperimentazione del Sistema informativo lavoro (Sil) regionale²². Il graduale ma significativo ripensamento organizzativo della struttura complessivamente intesa è chiaro ed individuabile nell'incremento qualitativo dei parametri riferiti ad alcune variabili prese in esame: da una buona capacità di recepimento delle innovazioni normativo-istituzionali e funzionali, riscontrata nel corso della prima indagine, si passa nella seconda *tranche* di rilevazioni, allo "sviluppo logico" di tali capacità, modulandole opportunamente rispetto alle peculiarità della struttura. Due aspetti, infine, connotano positivamente le strategie comunicative adottate dall'ente: da un lato, la predisposizione di materiale audiovisivo e la promozione di campagne di sensibilizzazione e *marketing* dei servizi presso i datori di lavoro - che ha consentito di strutturare proficue interazioni con il sistema delle imprese; dall'altro l'introduzione della figura del mediatore culturale che facilita l'interazione dell'utenza con il tessuto istituzionale.

Ciò testimonia un efficiente spirito di iniziativa da parte dell'amministrazione nel porsi come "catalizzatore" e "soggetto integratore" di esigenze diverse sul mercato locale, al tempo stesso superando quei limiti evidenziati al tempo della prima indagine rispetto alla ricezione dei *feedback* esterni e la ricerca di legami e scambi con altri livelli istituzionali: il miglioramento dei canali di comunicazione, la differenziazione degli strumenti di relazione con la realtà esterna, come pure l'implementazione di strumenti specifici (sito Internet, *brochure*, pubblicità, comunicati stampa, seminari ed interventi nelle scuole), sembrano le ragioni cui possa ricondursi il superamento di quella "autoreferenzialità" in precedenza lamentata dagli intervistati.

L'aspetto di maggior peculiarità della provincia di Roma è, invece, da ravvisarsi nel *Sistema gestione qualità* in fase di implementazione che, per una piena ed efficace entrata a regime, ha implicato la predisposizione di diversi progetti formativi e di sviluppo professionale delle risorse umane; sotto tale profilo, l'intervistato ha voluto, in particolar modo, sottolineare la marcata mentalità "consulenziale" e l'attitudine al *teamworking* che connota l'organizzazione interna del lavoro ai vari livelli²³. Ruolo essenziale nella spinta verso un rinnovamento organizzativo ha senza dubbio giocato l'importante sforzo della provincia nel senso dell'ammodernamento delle strutture fisiche dei Centri per l'impiego, visibile nelle strumentazioni informatiche di cui sono stati dotati i Cpi (che consentono lo scambio informatizzato dei dati e la possibilità, soprattutto per le aziende, di ricorrere all'espletamento *on-line* delle procedure obbligatorie²⁴) e nella nuova, più razionale, disposizione degli spazi dedicati all'utenza. Un aspetto migliorabile viene individuato nella capacità dell'ente di fornire soluzioni personalizzate rispetto ai diversi *target-groups* d'utenza: la struttura e le modalità di erogazione dei servizi appaiono tuttora piuttosto rigide e poco adattabili all'eterogeneità della domanda. L'intervista ad un responsabile della provincia di Campobasso rivela come il mancato raggiungi-

22 Per quanto riguarda l'aspetto informatico (il cui livello risulta complessivamente "buono") si osserva come, le competenze siano per lo più "esterne" all'ufficio informatico della provincia (Ced): attraverso il ricorso a consulenze esterne, sono state implementate anche dati *ad hoc* e relativi servizi *software*.

23 Ciò è stato rilevato soprattutto rispetto ai gruppi di "miglioramento e standardizzazione delle procedure", in ottica Iso 9001/2000.

24 L'amministrazione provinciale ha attivato nel dicembre del 2002 una rete telematica di collegamento tra tutti i Cpi e un sistema *on-line* per l'erogazione di servizi alle imprese e la gestione delle informazioni aziendali.

mento di un adeguato livello di "percezione culturale" dei nuovi obiettivi strategici dell'ente sia in larga parte da ricondursi alla tradizione burocratica che caratterizza la quasi totalità degli operatori di provenienza ministeriale, portatori di una cultura consolidatasi prima della riforma. Se da un lato permane un elemento di debolezza nella contenuta propensione ad assumere compiti (e relative responsabilità) supplementari rispetto a quelli istituzionalmente previsti, dall'altro, rispetto alle precedenti rilevazioni, si riscontra un effettivo impegno da parte degli operatori a "comprendere" il cambiamento, a leggerne ed interpretarne positivamente la portata innovativa. Tale risultato appare sostanzialmente riconducibile alle molteplici iniziative formative promosse dall'ente ed intraprese nel biennio scorso.

Presso la provincia di Isernia, il responsabile intervistato ha, in particolare, evidenziato come il processo di rinnovamento sia spesso pregiudicato dalla mancata previsione di adeguati sistemi di incentivazione del personale che ne stimolino le iniziative e i percorsi di crescita professionale, nel proprio cammino verso il superamento dell'inevitabile senso di disorientamento che una tale riforma strutturale comporta. Si rileva, infine, la perdurante situazione di "attesa" rispetto sia all'emanazione delle necessarie direttive da parte di altri livelli istituzionali (in particolare, si è citato il caso della Commissione tripartita regionale), sia all'implementazione delle dotazioni informatiche per un più proficuo dialogo con l'utenza. Sotto tale profilo un'interessante evoluzione sembra aver conosciuto la provincia di Catanzaro, a seguito dell'effettiva entrata a regime dei nuovi Servizi per l'impiego. Ciò in particolare è testimoniato dallo sviluppo del livello tecnologico quale segno tangibile di cambiamento, in particolare dalla ristrutturazione della logistica, delle attrezzature e delle dotazioni dei Cpi di pertinenza e soprattutto dall'acquisizione di uno specifico *software* gestionale (già sperimentato in Lombardia) in grado di sistematizzare dati ed operazioni collegandole in rete tramite linea Adsl. Tale miglioramento ha avuto percettibili ripercussioni positive sia quanto agli aspetti propriamente organizzativi delle attività (più razionale gestione delle informazioni e più efficiente erogazione dei servizi all'utenza) sia - e questo è l'aspetto che ci sembra più rilevante - per ciò che concerne il "morale" del personale, che lamentava un senso di frustrazione dato dallo squilibrio fra i servizi da erogare - spesso sofisticati - e i mezzi tecnologici a disposizione per farlo.

1.2.2 • Agenzie regionali lavoro

Le Agenzie regionali del lavoro (Arl) si pongono come *enti strumentali* della regione con funzioni di assistenza tecnica e monitoraggio, esercitando sostanzialmente compiti di progettazione e supporto tecnico in materia, quali la programmazione e qualificazione dei Servizi per l'impiego e del lavoro, nonché l'attuazione di tipologie di intervento correlate a queste tematiche (essenzialmente informazione e orientamento professionale, osservatorio del mercato del lavoro; sistema informativo del lavoro, studio e progettazione di iniziative per le fasce deboli, collegamento con la rete di agenzie a livello nazionale, orientamento, formazione e inserimento lavorativo di categorie svantaggiate); ciò in modo tale da far loro assolvere una funzione di natura *consulenziale* nei confronti dei Centri per l'impiego. Appare interessante sottolineare come venga attribuito a tale organismo, composto da rappresentanti di regioni, province ed altri enti locali, il compito di "rendere effettiva sul territorio" l'integrazione delle funzioni,

affidate alla provincia, in materia di collocamento, preselezione incontro domanda/offerta di lavoro, politiche attive per promuovere tale incontro e incrementare l'occupazione. Va detto, comunque, che la composizione e le attività delle Agenzie regionali del lavoro appaiono piuttosto eterogenee a livello nazionale, in alcune regioni, non essendo ancora pienamente operative, in altre svolgendo, invece, appieno un ampio ventaglio di funzioni; in certi casi, poi, l'Arl non è stata concepita come ente strumentale bensì quale ufficio *ad hoc* dell'amministrazione regionale²⁵.

Analizzando il complesso delle Arl sotto il profilo dello *status* giuridico, va detto che si tratta nella prevalenza dei casi di ex Agenzie regionali del lavoro facenti direttamente capo all'Assessorato competente ma con natura di "organo periferico dello Stato" nei confronti delle quali è intervenuta *ex lege* la trasformazione in *enti strumentali*; la gran parte delle Arl è stata, difatti, istituita con legge regionale tra il 1998 e il 1999, in seguito alla riforma indotta dalla l. 59/1997 (la prima "legge Bassanini") e dal relativo D. lsg. 469/97, quest'ultimo recante l'indirizzo di integrazione tra i Servizi per l'impiego, le politiche attive del lavoro e la formazione professionale. Tali enti presentano un carattere ed un ruolo assimilabili ad una struttura tecnica regionale, con funzioni di supporto e di assistenza tecnica. Si distingue, sotto quest'aspetto preliminare, l'assetto dell'Arl della Valle d'Aosta, che si configura come una delle due "strutture portanti" del Dipartimento politiche del lavoro della regione, insieme al Servizio osservatorio economico e mercato del lavoro, parigrado rispetto ad un qualsiasi altro "Servizio" amministrativo all'interno dell'Assessorato. Ulteriore passaggio di rilievo si è avuto nel luglio 2001, quando la sentenza della Corte costituzionale n. 74/2001 - avente ad oggetto la costituzionalità del trasferimento delle competenze in materia di politiche del lavoro dalle regioni alle province - ha pressoché eliminato l'obbligo di legge per le amministrazioni regionali di dotarsi di detto ente strumentale.

Accanto a settori "tradizionali" di intervento, esiste una pluralità di iniziative specifiche poste in essere dalle Arl e delineate in virtù delle peculiari caratteristiche regionali (tanto socio-economiche quanto istituzionali e legate alle relazioni tradizionalmente instaurate tra le parti sociali). In Molise, ad esempio, l'Arl si distingue per la stretta sinergia con la Commissione tripartita regionale che connota, in maniera proficua ed intensa, diversi campi d'azione. A parte la piena attuazione del Sil, l'"Agenzia Molise lavoro" ha, difatti, realizzato altre attività di forte carattere propositivo, non previste dalla legge regionale e che non rientrano tra i suoi "compiti istituzionali", come la programmazione dei Piani di inserimento professionale (Pip), gli scambi interregionali e le "Azioni di accompagnamento e supporto alla mobilità geografica Nord-Sud"²⁶. Ciò sembra potersi ricondurre al superamento di quell'ostacolo, segnalato nel corso della prima *tranche* d'indagine, alla gestione delle nuove competenze come delineate dalla legge regionale n. 29/99: la struttura operativa, dotata oggi di una nuova figura di vertice che ha investito sulla "sperimentazione", ha avviato una serie di programmi di breve-medio termi-

²⁵ Le osservazioni di contesto riprendono alcune considerazioni generali riportate, a seguito della prima annualità dell'indagine in oggetto, in *Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2002*, Baronio G., Gilli D., Landi R. (a cura di), Isole, Strumenti e Ricerche, F. Angeli, cfr. par. 2.1 ("Assetto organizzativo").

²⁶ Si tratta del progetto interregionale dei tirocini formativi di mobilità geografica (prevista in base al dm del 22/01/2001 unitamente alle regioni Toscana, Emilia Romagna e alla provincia autonoma di Bolzano).

ne, definendo in maniera chiara e trasparente l'organizzazione interna (con apposito organigramma e strategie di integrazione/interazione della comunicazione e dell'informazione), in tal modo creando una visione il più possibile omogenea e condivisa. Tra l'altro l'Agenzia Molise lavoro ha realizzato una reiterata attività di monitoraggio della qualità (tecnica e funzionale) dei servizi erogati, organizzando visite *in loco* su tutto il territorio regionale, presso le amministrazioni provinciali e gli stessi Cpi, raccogliendo da funzionari ed operatori proposte e indicazioni per una descrizione più approfondita delle singole strutture e dei diversi percorsi avviati²⁷. Migliorabili appaiono, peraltro, secondo gli intervistati, il *livello tecnologico* dell'ente, che ancora lamenta la scarsità di adeguate risorse informatiche, e la disponibilità di una maggiore autonomia finanziaria per una più efficace gestione dell'ente. Il livello tecnologico, soprattutto dal punto di vista dell'infrastruttura informatica, appare, invece, un elemento di forza nella struttura dell'Agenzia Piemonte lavoro, nonostante la generalità delle province piemontesi lamenti l'inadeguatezza del *software Netlabor* che non consente un'ottimale gestione dei flussi informativi. Ciò si ripercuoterebbe nella difficoltà di adottare un modello organizzativo condiviso, come testimoniato dall'eterogeneità delle strutture operative attivate: se a Novara la messa a regime dei cd. "Sportelli privati" risponde al principio di un ampio ed articolato decentramento finalizzato ad una capillare presenza sul territorio, la provincia di Alessandria ha preferito optare per un'accentuata esternalizzazione delle funzioni più sofisticate, da esercitare a mezzo di personale esterno sebbene all'interno dei Cpi di pertinenza. In via generale, l'Agenzia piemontese ha avviato molteplici iniziative formative, principalmente concernenti l'obbligo formativo²⁸, le attività di sostegno alla ricerca attiva del lavoro e all'inserimento professionale, lo sviluppo di reti territoriali, la gestione dei servizi in una logica di *total quality*, programmi informatici del pacchetto *office*, lingue straniere, metodi di formazione a distanza (*e-learning*) per i dipendenti pubblici.

In alcuni casi l'*input* riorganizzativo ha determinato un vero e proprio ripensamento *culturale* dell'ente. Significativa, a tal proposito, è l'esperienza dell'Agenzia Marche lavoro (Armal), dove, a seguito di un nuovo regolamento operativo e della nomina di un vicedirettore fisso²⁹, si è giunti, dopo un difficile percorso di cui si è data testimonianza nel corso della precedente indagine, ad una chiara definizione degli obiettivi strategici dell'organizzazione e delle conseguenti azioni attuative. Gli aspetti di sensibile miglioramento appaiono relativi a parametri organizzativi come la distribuzione interna dei carichi di lavoro, la capacità di coordinamento delle risorse; la disponibilità all'ascolto da parte dei superiori. La maggiore propensione al cambiamento riscontrata sembra in parte legata ad avvicendamento, per anzianità, di alcuni operatori, con conseguente ricambio generazionale ed una più marcata dinamicità delle risorse umane. Se l'integrazione del personale interno con i consulenti esterni assunti a progetto viene annoverato tra gli elementi di successo della struttura agenziale, un aspetto di criticità,

27 Di ciò, e dei risultati di tale monitoraggio, si dà conto nel "Masterplan dei Servizi per l'impiego" adottato dalla regione.

28 Le competenze relative al collocamento mirato dei disabili restano a carico delle singole province, ad eccezione di Torino e Cuneo che hanno proceduto ad una delega in materia ai Cpi, conservando, però, in capo alla Direzione provinciale "formazione e lavoro" la definizione degli indirizzi e orientamenti generali.

29 Si fa presente che la struttura organizzativa dell'Armal non prevede Consiglio di amministrazione e lascia, pertanto, ampio margine di manovra al Direttore generale e al suo vice, nei rispettivi ruoli manageriali.

analogamente a quanto rilevato nella prima indagine, si ravvisa nella non sempre coerente ed adeguata pianificazione dei percorsi di carriera. Buono è, comunque, il livello di comunicazione interna (rispetto alla quale sono state investite maggiori risorse finanziarie ed umane, negli ultimi 12 mesi) ed esterna, quest'ultima testimoniata da una serie di iniziative: le convenzioni stipulate con tutte le province che prevedono formalmente la bidirezionalità dei flussi informativi³⁰ e interventi congiunti sul territorio; la partecipazione ad iniziative sperimentali in partenariato attivo, come quelle cofinanziate dall'UE (es. progetto *Equal*) ed altre finalizzate all'emersione del lavoro sommerso³¹, ed a progetti di sostegno agli immigrati (per lo più argentini) sul territorio regionale; le azioni sistematiche di monitoraggio dei nuovi Spi. Sotto tale profilo, l'Armal va segnalata, appunto, per lo svolgimento di un'attività di regolare pianificazione e valutazione dei risultati: nel triennio 2000-2002, il volume di attività e il raggiungimento degli obiettivi prefissati dai piani annuali sono stati verificati attraverso la redazione di un documento consuntivo contenente la sintesi delle attività svolte (in particolare delle iniziative formative che hanno coinvolto il personale).

Interessanti iniziative di monitoraggio si riscontrano anche in altre realtà, come quella dell'Agenzia del lavoro abruzzese che rileva su base annuale gli "scostamenti" relativi a: strutture, personale, azioni, messa in rete delle funzioni, adeguamento della dotazione informatica e dei servizi rispetto agli obiettivi contenuti nel *Masterplan* regionale dei Servizi all'impiego. In effetti, l'attività di monitoraggio contraddistingue in diversi casi in maniera pregnante l'azione delle Arl, attraverso azioni sistematiche atte ad individuare la *qualità* dei servizi erogati, con particolare riferimento all'esito dei percorsi di formazione degli operatori, dei Pip e dei tirocini, mediante una verifica costante della qualità dei servizi sulla base dei dati provenienti dalle province e dai Cpi. Chiaramente tale attività è di gran lunga più sviluppata laddove possa avvalersi di adeguati supporti informatici³². Sotto il profilo delle dotazioni strutturali, si può osservare in linea generale che la situazione delle Agenzie regionali può ritenersi complessivamente soddisfacente in relazione al numero di *personal computer* di cui dispongono, mentre il grado di implementazione dei *servizi on-line* e la presenza di uno specifico sito Web mostrano uno squilibrio piuttosto importante a livello di singole regioni, legato anche al diver-

30 Ciò è stato reso possibile anche dall'implementazione del Sil regionale, che ha consentito all'Agenzia di potenziare anche la propria capacità di sistematizzazione dei dati ed elaborazione delle statistiche. Si ricorda, tra l'altro, che l'Armal è stata la prima Arl ad attivare un proprio sito Web (www.armal.marche.it), contenente informazioni sulla propria attività ed i relativi servizi offerti nonché ricerche e pubblicazioni sul mercato del lavoro. La manutenzione è curata da due unità specifiche interne con competenze informatiche, mentre la redazione e l'aggiornamento dei contenuti dalle singole unità organizzative (Assistenza tecnica, Osservatorio, Sil) sono coordinati dal direttore generale.

31 A questo riguardo, si ricorda che per l'emersione del lavoro sommerso è stata istituita nel 2002 una Commissione, composta, fra gli altri, di docenti universitari di rilievo nazionale, ancora però non particolarmente attiva (allo stato attuale è ancora in corso l'identificazione di una "metodologia di lavoro").

32 A titolo esemplificativo, si cita il caso del Veneto, dove i dati del monitoraggio effettuato dall'Arl vengono pubblicati e sono accessibili gratuitamente sul relativo sito Web (www.venetolavoro.it). Inoltre, ogni anno l'Arl redige e divulga un rapporto sul mercato del lavoro, che costituisce un documento di analisi sulle tendenze del mercato, le politiche del lavoro che sono state definite a livello regionale nonché approfondimenti mirati anno per anno su tematiche specifiche. Il sito Web contiene anche informazioni su tutta la produzione dell'Osservatorio regionale, rivolte all'utenza dei Cpi, alle aziende su tutti i servizi attivati in materia di lavoro, e comunicazioni sulle novità istituzionali e normative. L'indirizzo esplicito dell'Arl è, quindi, quello di trasformare progressivamente il sito in un vero e proprio portale al fine di permettere l'adempimento di alcune pratiche amministrative direttamente *on-line*, da parte di qualsiasi tipologia di utenza.

so livello di operatività dei rispettivi Sil³³. In generale, si evidenziano tra i più significativi elementi critici:

- la non piena fruibilità di *Netlabor* (nonostante la versione aggiornata attiva dal 2002) e del relativo sistema informativo;
- la difficoltà di individuare in maniera omogenea rispetto al territorio regionale i destinatari privilegiati di alcuni servizi specifici³⁴;
- la non sempre agevole adozione di un modello organizzativo ed operativo condiviso da tutte le province, quale "standard di comportamento" per tutti i Cpi sul territorio regionale di riferimento.

Menzione a parte merita l'Azienda Calabria lavoro, non foss'altro che per la peculiare forma giuridica che trova chiarificazione nella stessa *mission* originaria dell'ente, nato nel 1999³⁵ con l'affidamento alla Commissione regionale per l'impiego dei fondi relativi ai Pip (la gestione dei quali veniva attribuita all'Azienda lavoro), destinati ad incentivare l'inserimento aziendale dei giovani tramite agevolazioni alle imprese. Si optò per la struttura di "azienda autonoma" perché ritenuta più flessibile e tale, dunque, da consentire un più agevole e celere *iter* di accesso ai finanziamenti³⁶. A seguito della prevista attivazione nell'ambito del Piano operativo regionale 2000-2006 (che disegna ampie competenze per Calabria lavoro in materia di avviamento al lavoro e formazione ad integrazione e sviluppo di quelle in fase di delega alle province), l'Azienda viene formalmente istituita con lr del 5 del gennaio 2001 (artt. 19-25) e resa operativa dal mese di maggio dello stesso anno con propria dotazione finanziaria e con le seguenti finalità: realizzazione dei Pip (ex art. 5 della l. 51/94³⁷) e di percorsi mirati di inserimento professionale dei giovani di età compresa tra i 19 ed i 32 anni (fino ai 35 anni per disoccupati di lunga durata iscritti nelle liste di collocamento). A ciò si è, poi, affiancata la gestione dei Tirocini Sud-Nord con la supervisione dell'Assessorato al lavoro. L'Azienda è stata dotata in partenza di un numero di risorse umane particolarmente ridotto, per lo più provenienti dall'amministrazione regionale. Ciò sembra acuire le difficoltà che l'Agenzia riscontra nell'affermare in maniera compiuta le proprie competenze rispetto ad altri enti istituzionali (le province e relative articolazioni territoriali, nonché la stessa regione della quale l'Agenzia è emanazione) e alle realtà pubbliche e private che operano sul mercato locale. Si può, dunque, affermare che l'Azienda Calabria lavoro, pur esercitando alcune delle sue attività istituzionali, non ha ancora raggiunto quella *maturità istituzionale e organizzativa* che la sua missione, come disegnata

33 Particolare è il caso della Liguria, in quanto, essendo l'Agenzia parte del sistema regionale di comunicazione, il collegamento Intranet è garantito nei confronti della regione, delle province e dei Cpi. Anche tale Agenzia è presente in Internet con un proprio indirizzo Web (<http://sirro.regione.liguria.it/agimp/index.html>).

34 Ciò non è da leggersi, a nostro parere, necessariamente come un fattore problematico, essendo indice di una marcata sensibilità alle diverse esigenze occupazionali e formative espresse dai vari *target groups*, rispetto ai quali si progettano interventi *ad hoc* e si modulano, conseguentemente, le relative azioni.

35 Cfr. delibera Cri 1999.

36 In realtà, i fondi impegnati nel 2000 per l'attivazione dei Pip sono tuttora gestiti dalla Commissione regionale, non essendosi ancora provveduto alla nomina degli organi direttivi dell'Azienda Calabria lavoro, (cfr. delibera 644/2000 Cri).

37 In effetti, con delibera del 2 maggio 2002 l'Azienda Calabria lavoro ha bandito una nuova serie di Pip.

dai provvedimenti legislativi di istituzione, richiederebbe; ciò è riconducibile - in larga parte - alla mancata esperienza; tra l'altro, le difficoltà socio-economiche del territorio di riferimento lasciano intuire che, una volta entrata a regime, avrebbe necessità di un orizzonte temporale di respiro per organizzare canali strutturati di comunicazione con l'utenza, nel suo insieme di individui e imprese. Quanto alla dotazione strutturale ed informatica, i problemi non appaiono tanto legati alla funzionalità del *software* adottato, quanto alle lacune in termini di competenze tecniche del personale preposto, sebbene siano in fase di predisposizione alcuni interventi formativi *ad hoc*.

Particolarmente interessante appare il caso dell'Agenzia Lazio lavoro, essendosi rilevati degli scostamenti sensibili rispetto alla nostra rilevazione precedente, soprattutto in ordine alla struttura organizzativa che, allo stato attuale, risulta articolata in due principali aree: la prima di "gestione delle procedure amministrative" per le politiche del lavoro e l'altra che ci è parso coerente definire di "assistenza tecnica". La diversa composizione e *mission* che caratterizzano ciascuna di esse, attribuisce loro un altrettanto differente ruolo e *modus operandi* all'interno della struttura. Se l'una, avente ad oggetto le procedure burocratico-amministrative, assume compiti di gestione ordinaria (significativamente migliorati a seguito dell'implementazione dei sistemi informatizzati per l'espletamento delle pratiche *on-line*³⁸), l'altra presenta una vocazione più prettamente "consulenziale" nei confronti della regione e delle province, ma anche dell'utenza-imprese. In tale contesto, si è osservato come, già dalla seconda metà del 2003, il *focus* dell'agenzia sia stato ritarato e orientato sulla base di una preliminare "segmentazione" di clienti e relative esigenze, cambiamento che ha riguardato per lo più l'Area di assistenza tecnica, all'interno della quale è stata predisposta un'unità di monitoraggio *ad hoc* che avrà, tra gli altri, i compiti strategici di effettuare una valutazione del livello di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi di assistenza tecnica che la struttura eroga (ad es. elaborare statistiche sul mercato locale del lavoro)³⁹. Fattori di valorizzazione delle risorse umane sono rappresentati da meccanismi premianti di incentivazione, come il riconoscimento di un'indennità di rendimento che sembra aver avuto un positivo impatto evidenziato dall'atteggiamento, da parte del personale più marcatamente dinamico, di spiccata propensione a metabolizzare le innovazioni e, a livello di strategie dell'ente, di una migliorata e più corretta valutazione dell'iniziativa individuale. A questo proposito, si è sottolineata l'importanza di organizzare riunioni settimanali tra il Direttore generale e i responsabili d'area: tale strumento di comunicazione interna si è, infatti, rivelato estremamente funzionale ad una razionale redistribuzione dei carichi di lavoro e tale da potenziare la visibilità dei cambiamenti di volta in volta intervenuti nella gestione delle attività.

38 Si ricorda, inoltre, che l'Agenzia Lazio lavoro è dotata di un sito Internet (<http://agenzia lavoro.sirio.regione.lazio.it>), con una media di 600 visitatori al giorno) e di una rete Lan (Sirio) che consente a ciascun operatore di accedere alle informazioni e condividerle; la newsletter e il "Centro di documentazione *on-line*" (Cedoc) sono stati ulteriormente implementati.

39 Ciò appare estremamente rilevante, essendo stata in precedenza lamentata l'assenza di un "Osservatorio" sul mercato del lavoro, che consentisse di monitorare l'evoluzione dei fabbisogni formativi e professionali del territorio e, conseguentemente, esplicitare in maniera dettagliata le esigenze dell'utenza.

2 • LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA NELLE NUOVE REALTÀ INDAGATE

Per ciascuna struttura oggetto della seconda annualità d'indagine⁴⁰, si illustrerà sinteticamente quanto si è potuto evincere da una lettura dei parametri rilevati rispetto alle variabili organizzative interessate (*cultura, propensione al cambiamento, ruolo del management, comunicazione ed informazione, livello tecnologico*), ognuna delle quali articolata in "indicatori qualitativi"; segue una visualizzazione delle matrici di analisi e delle griglie di rilevazione utilizzate ai fini dell'indagine, nelle quali si riportano i valori assegnati dagli stessi intervistati ad ognuno dei parametri in cui si articola il *modello* che, già sperimentato nel corso della prima annualità d'indagine, ha costituito lo strumento di analisi di dieci realtà organizzativo-gestionali dei Servizi all'impiego, in aggiunta alle undici precedentemente studiate e, a distanza di un anno, rimonitorate per conoscerne l'evoluzione (cfr. par. 1.2).

2.1 • PROVINCIA 1

Al tempo dell'intervista, si osservava come la struttura in esame avesse attraversato nei due anni precedenti un importante processo di riorganizzazione, contemplante, tra gli altri aspetti, una nuova disposizione dirigenziale: un direttore di dipartimento, due dirigenti e dieci direttori di servizio. Le linee di intervento strategiche dell'amministrazione provinciale rispetto al sistema Spi possono riassumersi nella volontà di migliorare:

- logistica (es. rinnovamento delle sedi) e organizzazione dei servizi dei Centri per l'impiego, in una logica di qualità e di governo dei processi;
- efficienza del mercato del lavoro e di tutti gli strumenti finalizzati a facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, attraverso la costruzione di reti con gli attori pubblici e/o privati;
- *performance* della pubblica amministrazione complessivamente considerata.

Fin dall'inizio, per costruire una rete funzionante di servizio ai cittadini, si è puntato strategicamente su un forte coinvolgimento di tutti gli operatori, che ad oggi sembra aver effettivamente consentito di realizzare un *sistema di qualità*, condiviso e rispondente ai fabbisogni del territorio⁴¹. L'obiettivo di fondo è stato quello di adottare uno *standard* di servizio su tutto il territorio per garantire medesimi servizi a tutti gli utenti, pur tenendo presenti le peculiarità dei contesti territoriali di riferimento; sulla base delle analisi dell'Osservatorio provinciale sul mercato del lavoro insieme alle indicazioni della Commissione provinciale, la Giunta ha stabilito i *target* prioritari d'utenza cui destinare specifici interventi (tecniche di ricerca del lavoro, *stage*,

40 Si fa presente che, ai fini di una più significativa analisi di contesto, si è scelto, per ogni realtà provinciale, di studiare l'Agenzia per il lavoro della Regione in cui si colloca la Provincia indagata.

41 Si ricorda che nella regione della provincia in esame è stato adottato il "Dispositivo Multimisura orientamento", un complesso di azioni supportate dal Fondo sociale europeo per l'orientamento, la consulenza e l'accompagnamento nei percorsi di inserimento. In sostanza, il cittadino può scegliere la struttura presso la quale preferisce usufruire dei servizi d'orientamento e d'accompagnamento al lavoro, con la supervisione del soggetto pubblico che governa e garantisce il funzionamento del sistema complessivo. Lo sviluppo di un sistema informativo di supporto è stato imprescindibile a tali fini: la gestione di circa 50.000 utenti, per 19.807 dei quali si è certificato e rilevato l'effettivo stato di disoccupazione, ognuno dei quali con diritto ad un colloquio per poi essere indirizzato verso servizi specialistici e mirati, in grado di ampliare le proprie possibilità d'accesso al mercato del lavoro. Tutte le informazioni di questo *iter* sono contenute in una *Job card*, in possesso della persona che può, in tal modo, interagire con il sistema informativo.

apprendimento di conoscenze trasversali): disoccupati di lungo periodo, lavoratori in cassa integrazione o mobilità, soggetti appartenenti a fasce deboli (*over 40*, disabili, extracomunitari), studenti e donne. Un passaggio di rilievo è stato, senza dubbio, determinato dalla *certificazione di qualità Iso 9001-2000*, riconosciuta al Dipartimento nel mese di maggio 2003, che ha consentito di definire analiticamente e supervisionare più efficacemente i processi, razionalizzare la distribuzione dei carichi interni di lavoro e focalizzare meglio le esigenze dell'utenza. La definizione di procedure *standard* ha, in particolare, agevolato la circolazione dei flussi informativi, in tal modo rendendo più efficace la comunicazione tra gli operatori ed il "controllo" dei singoli interventi, grazie anche al supporto delle attività di misurazione, monitoraggio e valutazione previste dallo stesso *Sistema di gestione per la qualità* (Sgq).

La *proceduralizzazione* sembra, inoltre, aver accresciuto la consapevolezza del proprio ruolo, infondendo un senso di maggior "sicurezza personale": la definizione dei processi in termini di obiettivi da perseguire e strumenti da utilizzare contribuisce ad attribuire una maggiore autonomia individuale nelle operazioni di ordinaria (e non) amministrazione. Lo stesso *management* sembra notevolmente agevolato nell'espletamento delle proprie funzioni dal sistema di qualità: l'esistenza di indicatori di processo e di *performance* consente di assumere decisioni sulla base di parametri quanto più possibile oggettivamente predefiniti, garantendo, in linea di principio, trasparenza e linearità degli interventi. Il Sgq, nel complesso ben recepito all'interno della struttura, va, in ogni caso, contemplato nel contesto di un graduale e più ampio processo di rinnovamento, che vede i suoi principi chiave nel miglioramento dell'approccio con l'utenza (*customer-oriented approach*), nella valorizzazione delle risorse umane, incentivandone la potenziale capacità di acquisire e interpretare criticamente nuovi strumenti e metodi di lavoro⁴², in funzione di più soddisfacenti risultati professionali e nell'ottica di un miglioramento - inteso in senso lato e tale, dunque, da contemplare anche una crescita "culturale" - della struttura complessivamente considerata. Nel corso dell'intervista, si è fatto presente come l'amministrazione provinciale intenda far leva proprio sul sistema di qualità⁴³ per superare alcuni aspetti critici riferiti all'erogazione di servizi differenziati e soluzioni personalizzate all'utenza, ivi incluse le aziende del territorio; sono, infatti, allo studio metodi di somministrazione di un modello di ricognizione e codificazione dei fabbisogni/esigenze e di analisi della "soddisfazione" dei clienti, usufruendo del già attivo sistema statistico informatizzato⁴⁴. La proposta della provincia in questione rispetto alle iniziative di *e-governement* è confluita nel progetto *Sintesi* che consente la ricezione da parte dei Cpi per via telematica delle pratiche aziendali obbligatorie e da parte degli utenti (soprattutto disabili) di comunicazioni di vario genere. Già dal mese di dicembre 2002 è, inoltre, attivo il "Job Cafè", localizzato nella città capoluogo di regione: una struttura innovativa, informale e accogliente, che offre agli utenti un approccio di tipo *self service* rispetto alla ricerca di informazioni, indicazioni e suggerimenti

42 L'organico risulta costituito per una quota pari a circa il 30% da dipendenti di provenienza ministeriale che, in controtendenza rispetto a quanto generalmente si è riscontrato, mostrano di recepire attivamente gli aspetti più innovativi del cambiamento avviato dalla struttura studiata.

43 La normativa Iso 9001/2000 prevede, in effetti, che gli *standard* di qualità riproducano le esigenze espresse dagli utenti della struttura certificata.

44 Si è prospettato un tempo fisiologico di qualche mese tra l'analisi di *customer satisfaction* e l'ideazione di una vera e propria "customizzazione" dei servizi erogati.

sui temi del "lavoro", superando la tradizionale logica di rapporto univoco tra istituzioni e cittadino. La nuova sede del Centro per l'impiego della stessa città offre accesso gratuito ad Internet, oltre a un'emeroteca e una biblioteca aggiornata con documentazione selezionata. Per quanto concerne gli aspetti più propriamente di comunicazione e di relazioni esterne, la provincia ha dispiegato un consistente numero di risorse professionalmente competenti e dedicate in maniera esclusiva a tali attività. Nello stesso contesto vanno collocate le iniziative di monitoraggio, studio e analisi critica del mercato locale, la predisposizione di un portale interattivo che consente anche l'espletamento di procedure attraverso il Web (soprattutto quelle obbligatoriamente gravanti sui datori di lavoro), l'implementazione di un proprio sistema informativo particolarmente efficace quanto alle comunicazioni con gli enti previdenziali ed assistenziali, la questura, le associazioni sindacali e datoriali⁴⁵. Tali modalità organizzativo-gestionali tendono a configurare l'amministrazione provinciale (questo quanto espresso dall'intervistato in termini prospettici) come "sportello unico" di recepimento, divulgazione e veicolazione di informazioni del mercato locale del lavoro, ponendolo auspicabilmente quale ente "integratore" delle istanze dei vari *stakeholders* sul territorio.

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera				•	
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse					•
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale					•
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali					•
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell'organizzazione				•	
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro				•	
7. Possibilità di programmare e controllare l'attività di ciascun dipendente					•
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro				•	
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro					•
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le "eccezioni"				•	
11. Riconoscimento e valutazione dell'iniziativa personale				•	
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato				•	
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori					•

⁴⁵ L'apparato informatico ed il sistema *on-line* implementato dalla provincia in questione ha notevolmente ridotto il carico di lavoro di ordine amministrativo-burocratico (es. archiviazione delle comunicazioni aziendali) dei Servizi per l'impiego; ciascuno di essi può avvalersi, tra l'altro, di un *call-center* provinciale e di un sistema informatico statistico di trattamento ed elaborazione dati.

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza				•	
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità				•	
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento					•
4. Saper "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto				•	
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento					•
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcetta nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio "punto di vista"				•	
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo				•	

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica					•
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni					•
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in standard di prestazione					•
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni				•	
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti					•
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio bottom-up rispetto ai bisogni reali del cliente/utente					•
7. Offrire soluzioni "personalizzate" ed individuare percorsi mirati			•		
8. Ricercare informazioni su come il "cliente Agenzia" crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)				•	

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente					•
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori				•	

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
3. Dare e ricercare in continuazione feedback interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione					•
4. Dare e ricercare in continuazione feedback esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione				•	
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo					•
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete				•	

LIVELLO TECNOLOGICO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (hardware, rete informatica)					•
2. Adeguatezza software					•
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica					•
4. Integrazione tra esigenze interne del servizio e competenze informatiche					•
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica					•
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori					•
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (audiovisivi, call-center, servizi on-line, traduttori, fax, facilities per disabili)					•
8. Specificare				•	

2.2 • AGENZIA PER IL LAVORO DELLA REGIONE 1

L'Agenzia per il lavoro in questione è stata - ed è tuttora - fattivamente coinvolta nel progetto di modernizzazione dei Servizi per l'impiego: proprio il ruolo chiave che la regione ha riconosciuto ad essa sembra aver contribuito a motivare il personale nel recepire con successo i cambiamenti⁴⁶. Sotto tale profilo, analogamente a quanto riscontrato in altre realtà per lo più agenziali, si è fin dall'inizio rilevata una dicotomia, legata alla "doppia anima" osservabile sul fronte delle risorse umane: gli ex dipendenti ministeriali trasferiti a seguito della riforma, talvolta riluttanti a rivoluzionare le "prassi consolidate", e il resto degli operatori maggiormente propensi ad accogliere le sfide dell'ammmodernamento del sistema pubblico. L'aspetto di criticità sembra ad oggi essere stato superato, grazie alle procedure di mobilità, alla recente ridefinizione della pianta organica ed alla predisposizione di politiche differenziate di gestione del personale; ciò ha consentito di collocare le "nuove risorse" in settori ritenuti strategici, al tempo stesso valorizzando le potenzialità di ciascuno⁴⁷. Sebbene permangano fisiologiche

⁴⁶ L'organico è costituito da 150 risorse tra dipendenti e consulenti esterni; circa 2/3 sono dediti alla gestione della formazione, il restante alla *governance* ed al supporto alla programmazione dei Servizi e delle politiche per l'impiego.

⁴⁷ Si ricorda, inoltre, che l'Agenzia ha reclutato un congruo numero di persone con competenze linguistiche, realizzando un vero e proprio servizio di interpretariato sulla documentazione, in modo da fronteggiare opportunamente le esigenze dei lavoratori immigrati.

divergenze individuali, riconducibili per lo più a situazioni personali e/o contingenti piuttosto che al *background* culturale e professionale, la struttura sembra ad oggi poter vantare un'effettiva integrazione delle risorse umane presenti a vario titolo/ruolo, facendo leva su strategie organizzative che vedono il *lavoro di gruppo* quale elemento fondante⁴⁸. A ciò si affianca il *sistema di deleghe* che ha stimolato la consapevolezza del proprio ruolo e favorito l'assunzione della responsabilità a livello individuale. Analogamente alla Provincia 1, che si colloca nello stesso contesto regionale, anche in questo caso i valori attribuiti ai parametri organizzativi scontano positivamente l'influsso del sistema di gestione per la qualità, già implementato presso i centri di formazione gestiti direttamente dall'Agenzia. Ne consegue, in particolare, la stima a livelli ottimali del margine di autonomia di cui possono godere i responsabili nella gestione delle proprie attività, come pure il superamento di logiche di autoreferenzialità che hanno tradizionalmente connotato il sistema pubblico.

Da potenziare risulta, tuttavia, la capacità di recepire *feedback* interni; i tentativi di colmare tale lacuna attraverso iniziative formative specifiche non sono, in effetti, risultati tanto efficaci quanto sperato. Miglioramenti significativi si attendono dall'implementazione del sistema di gestione per la qualità⁴⁹, che, avvalendosi di una modulistica *standard*, di indicatori di *performance* e di una codificazione dei flussi di comunicazione interna, è potenzialmente in grado di sviluppare gli "anelli deboli". La comunicazione verso l'esterno, cui sono dedite in via esclusiva tre risorse specializzate in *marketing*, rappresenta, al contrario, un punto di forza della struttura in esame, supportato efficacemente dall'elevato livello tecnologico di cui essa gode⁵⁰ e da strumenti di veicolazione delle informazioni, come l'Audioteca per la raccolta e la diffusione di materiale audiovisivo sulle tematiche del lavoro.

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera			•		
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse				•	
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale					•
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali				•	
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell'organizzazione			•		
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro				•	

(segue)

48 Come rivela l'intervistato: *Il lavoro di gruppo dà un senso di "squadra" e di servizio al cliente, consente ai più dinamici di trascinare gli altri, lascia ampia autonomia al team nella gestione delle proprie attività, instaurando, così, un vero e proprio circolo virtuoso.*

49 Al tempo dell'intervista, si indicava come data per la certificazione dell'Agenzia il mese di gennaio 2004.

50 *Siamo partiti 2 anni fa da un PC ed una casella di posta elettronica - dice il Direttore dell'Agenzia - adesso la struttura informatica prevede, oltre che un PC per tutti, il collegamento satellitare con tutte le strutture che rispondono all'organizzazione.*

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
7. Possibilità di programmare e controllare l'attività di ciascun dipendente				•	
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro				•	
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro					•
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le "eccezioni"					•
11. Riconoscimento e valutazione dell'iniziativa personale			•		
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato			•		
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori				•	

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza				•	
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità				•	
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento					•
4. Saper "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto					•
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento				•	
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcetta nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio "punto di vista"				•	
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo				•	

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica				•	
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni			•		
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in <i>standard</i> di prestazione				•	
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni					•
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti				•	

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio <i>bottom-up</i> rispetto ai bisogni reali del cliente/utente				•	•
7. Offrire soluzioni "personalizzate" ed individuare percorsi mirati			•		
8. Ricercare informazioni su come il "cliente Agenzia" crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)				•	

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente				•	
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori					•
3. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione			•		
4. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione				•	
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo					•
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete					•

LIVELLO TECNOLOGICO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (<i>hardware</i> , rete informatica)					•
2. Adeguatezza <i>software</i>				•	
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica				•	
4. Integrazione tra esigenze interne del servizio e competenze informatiche				•	
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica					•
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori				•	
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (audiovisivi, <i>call-center</i> , servizi <i>on-line</i> , traduttori, fax, <i>facilities</i> per disabili)					
8. Specificare				•	

2.3 • PROVINCIA 2

Il contesto socio-economico particolarmente dinamico (con un tasso di disoccupazione a livello provinciale pari a circa il 2,5%) in cui si colloca l'amministrazione in esame, fa sì che possa godere di una solidità tale da consentire una pianificazione degli interventi sul mercato del lavoro nel medio-lungo periodo: la continuità che ne deriva ha creato un clima favorevole al recepimento efficace degli aspetti più innovativi della modernizzazione che ha coinvolto ormai da qualche anno il sistema locale dei Servizi all'impiego. Questi ultimi hanno, difatti, conosciuto un importante ripensamento organizzativo, di cui appare emblematica la riprogettazione del *lay-out* di alcuni Centri, fra cui quello del capoluogo di provincia, dove la ridefinizione degli spazi è stata accuratamente studiata seguendo criteri di funzionalità, facilità d'accesso, flussi di attività/utenza.

Contestualmente i servizi offerti sono stati riorganizzati, definendo percorsi che prevedono due livelli consequenziali: il primo legato alle informazioni e agli adempimenti presso lo sportello, l'altro ai servizi più avanzati/sofisticati, qualora l'utente (lavoratore o azienda) ne faccia esplicita richiesta. Quest'ultimo aspetto si riflette sulla ridefinizione degli spazi, differenziata in funzione del contenuto degli stessi (informazione, autoconsultazione, consulenza, ecc); in particolare, sono stati appositamente predisposti uffici riservati ai colloqui individuali e di preselezione, in modo da garantire la necessaria *privacy*, condizione di fruibilità ed efficacia di tali servizi. Degna di nota sembra, in particolare, l'introduzione nell'organico dei Cpi della provincia di una nuova figura, quella del "mediatore culturale", con competenze tanto linguistiche quanto socio-psicologiche, tanto più se si considera che una significativa quota di utenti (13% circa) è rappresentata da manodopera immigrata. Ciò appare emblematico di una chiara strategia volta a formare professionalità specifiche in relazione ai fabbisogni territoriali, al tempo stesso differenziando i servizi rispetto alle esigenze espresse dall'utenza, con specifico riferimento ai seguenti *target-groups*:

- disabili (inserimento lavorativo mirato);
- extracomunitari (mediazione-formazione-inserimento);
- donne (conciliazione dei tempi di lavoro con quelli familiari);
- giovani in obbligo formativo (orientamento-formazione-inserimento).

Tra gli elementi particolarmente positivi emersi nel corso dell'intervista si registrano l'attitudine generalizzata a sperimentare nuovi metodi e soluzioni, la ricerca di un graduale ma costante miglioramento e la capacità di metabolizzare il "nuovo". Ad un ottimo livello di comunicazione con la realtà esterna (frutto di strategie sviluppate nell'arco del triennio successivo alla riforma del 1997, nell'ottica di costruire un sistema di rete con tutti gli erogatori di servizi inerenti le transizioni sul mercato del lavoro⁵¹) non sembra, però, corrispondere un'altrettanto fluida comunicazione interna⁵², rispetto alla quale si sta in misura crescente investendo. Un punto

51 Si cita, a titolo esemplificativo, un'iniziativa provinciale che prevede la collaborazione stabile con un'emittente televisiva privata per la realizzazione di un programma settimanale di diffusione e pubblicizzazione di iniziative in materia formativa e mercato-lavoristica.

52 Ciò sembra essere legato alla tipologia di struttura organizzativa adottata, quella cd. "a matrice", che presenta in effetti alcune complessità quanto alle interazioni fra le diverse sezioni in cui si articola.

di forza della realtà indagata è rappresentata dalla struttura informatica che può contare su una solida dotazione *hardware*, come pure del Sistema informativo lavoro regionale, in fase di sperimentazione, al quale sono state imputate ingenti risorse (1,4 milioni di Euro all'anno su un arco di tempo quadriennale). Si ricorda, poi, il programma *Prolabor*, finalizzato alla preselezione⁵³ ed in comunicazione con il Sistema di semplificazione amministrativa in rete (Sare⁵⁴): ciò presuppone, ovviamente, una piena operatività delle banche dati dei singoli Cpi e lo sviluppo di archivi informatici in grado di elaborare statistiche⁵⁵.

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera			•		
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse				•	
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale					•
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali				•	
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell'organizzazione				•	
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro			•		
7. Possibilità di programmare e controllare l'attività di ciascun dipendente				•	
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro				•	
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro					•
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le "eccezioni"					•
11. Riconoscimento e valutazione dell'iniziativa personale			•		
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato			•		
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori				•	

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza				•	
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità			•		

(segue)

53 Il sistema ha recepito le modifiche ex decreto 297/2002.

54 Sare è partito nel 2001, quando alcune province, coordinate dall'Agenzia regionale per il lavoro, hanno avviato la progettazione del sistema informatico, anche grazie alla collaborazione con il Comitato unitario delle professioni e l'Ordine provinciale dei consulenti del lavoro.

55 Si ricorda, a questo proposito, l'integrazione degli archivi dell'Ufficio disabili con il *software Netlabor*.

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento				•	
4. Saper “leggere” il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto			•		
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento				•	
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcepita nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio “punto di vista”			•		
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo				•	

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica				•	
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni			•		
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in standard di prestazione				•	
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni			•		
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti				•	
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio bottom-up rispetto ai bisogni reali del cliente/utente				•	
7. Offrire soluzioni “personalizzate” ed individuare percorsi mirati				•	
8. Ricercare informazioni su come il “cliente Agenzia” crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)			•		

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente				•	
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori				•	
3. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione				•	
4. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione				•	

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo				•	
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete					•

LIVELLO TECNOLOGICO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (<i>hardware</i> , rete informatica)					•
2. Adeguatezza <i>software</i>					•
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica				•	
4. Integrazione tra esigenze interne del servizio e competenze informatiche					•
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica					•
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori				•	
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (<i>audiovisivi</i> , <i>call-center</i> , servizi <i>on-line</i> , traduttori, fax, <i>facilities</i> per disabili)					
8. Specificare				•	

2.4 • AGENZIA PER IL LAVORO DELLA REGIONE 2

L'Agenzia può contare su circa 50 risorse umane, l'80% delle quali assunte a tempo indeterminato. I dipendenti provengono in gran parte dalla regione e l'attività è per lo più organizzata per gruppi tematici di lavoro (in numero di 13). I processi organizzativi sono ben strutturati e standardizzati e il livello funzionale di servizio appare soddisfacente rispetto alle esigenze delle amministrazioni provinciali che, in qualità di "clienti" dell'Agenzia, richiedono elevati *standard* di prestazione. L'altro principale *target* d'utenza è rappresentato dalle imprese locali, rispetto alle quali l'intervistato mostra particolare attenzione⁵⁶, ritenendo che i fabbisogni espressi dal tessuto produttivo rappresentino un buon indicatore sulla base del quale pianificare interventi di medio-lungo termine: le aziende riescono, infatti, ad esprimere una visione strategica delle proprie attività (e relative esigenze), in maniera diversa rispetto alle amministrazioni provinciali che, spesso a causa degli interventi legislativi, o di avvicendamenti politici non sempre appaiono sotto tale profilo ugualmente stabili. Le procedure ed i metodi di lavoro, grazie anche ai nuovi *software* applicati (Sare, sistema di gestione informatizzata delle comunicazioni aziendali, in sperimentazione dal 2003, *Prolabor*, quale versione aggiornata di *Netabor* per la gestione degli archivi, il Centro elaborazione dati (Ced), la banca dati delle competenze) sono pienamente soddisfacenti, altrettanto il livello di gestione e la capacità di controllo delle attività, avvalen-

⁵⁶ L'intervistato ha ricordato come ad oggi l'80% dei Cpi della regione abbia implementato un sistema *on-line* di gestione delle comunicazioni aziendali.

dosi della delega di potere decisionale e operativo a responsabili di singoli settori/servizi. L'Agenzia gode di radicate relazioni sul territorio, si avvale di *call-centers* e collabora in progetti di *e-government*.

Diverse campagne di comunicazione sono state strutturate riguardo alle novità intervenute in materia giuslavoristica, sul tema della sicurezza sul lavoro, anche utilizzando il canale Web (in particolare si ricorda la rivista dell'Agenzia disponibile *on-line*) e il mezzo stampa (testate giornalistiche di rilievo nazionale e conferenze organizzate con una media di due volte al mese). Va, inoltre, ricordata l'esistenza di un tavolo permanente a livello politico-istituzionale di cui fa parte la stessa Agenzia. Se le potenzialità in termini di sviluppo organizzativo della struttura appaiono posizionate su un buon livello, gli aspetti più propriamente di *sentiment* del personale, quali ad esempio l'entusiasmo e la motivazione, sembrano richiedere maggiori energie ed impegno. Un ulteriore aspetto critico è stato rilevato con riferimento al "contenuto" delle mansioni che, ripetuto staticamente nel tempo, è fonte talvolta di "monotonia"; a ciò si è tentato di ovviare con politiche di *job rotation* e specifici interventi formativi che hanno coinvolto il personale ai vari livelli.

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera		•			
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse			•		
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale				•	
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali		•			
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell'organizzazione				•	
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro			•		
7. Possibilità di programmare e controllare l'attività di ciascun dipendente			•		
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro			•		
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro		•			
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le "eccezioni"			•		
11. Riconoscimento e valutazione dell'iniziativa personale			•		
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato			•		
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori			•		

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza				•	
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità			•		
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento				•	
4. Saper "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto				•	
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento			•		
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcetta nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio "punto di vista"				•	
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo				•	

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica				•	
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni			•		
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in standard di prestazione			•		
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni		•			
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti				•	
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio bottom-up rispetto ai bisogni reali del cliente/utente			•		
7. Offrire soluzioni "personalizzate" ed individuare percorsi mirati		•			
8. Ricercare informazioni su come il "cliente Agenzia" crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)		•			

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente			•		

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori				•	
3. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione		•			
4. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione				•	
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo				•	
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete				•	

LIVELLO TECNOLOGICO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (<i>hardware</i> , rete informatica)			•		
2. Adeguatezza <i>software</i>			•		
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica			•		
4. Integrazione tra esigenze interne del servizio e competenze informatiche				•	
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica				•	
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori					•
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (<i>audiovisivi</i> , <i>call-center</i> , servizi <i>on-line</i> , traduttori, fax, <i>facilities</i> per disabili)					
8. Specificare		•			

2.5 • PROVINCIA 3

Gli elementi caratterizzanti la *cultura organizzativa* della struttura analizzata fanno riferimento alle "azioni di sistema" (in particolar modo quelle formative), intraprese nel corso del 2002 dall'amministrazione stessa, che hanno contribuito in misura determinante a migliorare il clima interno, la cultura "del fare" e l'adeguamento dei servizi a nuovi *standard* di prestazione. Processi di *mobilità verticale ed orizzontale*, affiancati da azioni di reclutamento di competenze specifiche hanno consentito un'allocazione delle risorse umane ritenuta dall'intervistato ottimale rispetto ai carichi interni di lavoro, alle competenze richieste ed anche alle attitudini individuali. Gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione sono note e largamente condivise al suo interno, grazie anche a periodiche riunioni informative indette dalla direzione. La provincia ha sviluppato un "dizionario delle competenze" strutturato in una banca dati relazionale che permette agli operatori di progettare dei percorsi personalizzati di crescita professionale, attraverso l'orientamento, il tirocinio formativo e la formazione più tradizionalmente intesa. Dal mese di febbraio 2004 è, inoltre, attivo un nuovo portale della provincia in questione, frutto di un *restyling* finalizzato a rendere i contenuti e la navigabilità del sito più *friendly* per gli utenti; il portale, infatti, si uniforma allo *standard* europeo W3C per la navigabilità e la usabilità dei siti

e si presenta con una offerta informativa ricca e dettagliata: la indicazione delle guide tematiche consente una immediata identificazione delle aree di interesse e l'utilizzo dei servizi collegati. Particolarmente efficaci si presentano l'area dedicata al lavoro, che offre informazioni e servizi dedicati sia alle imprese che alle persone, e la possibilità di effettuare il *download* della modulistica, l'integrazione con la banca dati Eures ed il collegamento con la *borsa on-line* dell'Assessorato al lavoro, Formazione e istruzione della provincia, che gestisce il servizio *on-line* di incontro domanda/offerta di lavoro. L'individuazione di indicatori di *performance*, con l'intento di "tradurre" le aspettative del cliente in *standard* di prestazione, ha stimolato la formalizzazione di protocolli d'intesa con diversi enti sul territorio, ritenendo necessario agire in rete per meglio soddisfare l'utenza. La struttura provinciale può contare su due risorse (una delle quali iscritta all'albo dei giornalisti) dedite, rispettivamente, alla comunicazione interna ed esterna. Sotto quest'ultimo profilo si è evidenziato un ostacolo riferito alla non sempre efficace ricezione delle informazioni diffuse da parte di alcune istituzioni pubbliche come la Questura, l'Inps e l'Asl: la soluzione ipotizzata ha previsto la presenza di un rappresentante dell'amministrazione in ciascuno dei citati enti, per gestire in maniera più efficace i flussi informativi in entrata ed in uscita.

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera					•
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse				•	
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale					•
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali					•
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell'organizzazione					•
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro					•
7. Possibilità di programmare e controllare l'attività di ciascun dipendente				•	
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro			•		
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro				•	
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le "eccezioni"			•		
11. Riconoscimento e valutazione dell'iniziativa personale					•
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato			•		
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori					•

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza					•
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità					•
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento					•
4. Saper "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto				•	
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento				•	
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcetta nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio "punto di vista"			•		
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo			•		

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica					•
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni					•
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in standard di prestazione					•
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni					•
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti					•
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio bottom-up rispetto ai bisogni reali del cliente/utente					•
7. Offrire soluzioni "personalizzate" ed individuare percorsi mirati					•
8. Ricercare informazioni su come il "cliente Agenzia" crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)				•	

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente					•

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori				•	
3. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione					•
4. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione					•
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo					•
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete					•

LIVELLO TECNOLOGICO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (<i>hardware</i> , rete informatica)					•
2. Adeguatezza <i>software</i>					•
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica					•
4. Integrazione tra esigenze interne del servizio e competenze informatiche				•	
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica					•
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori					•
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (audiovisivi, <i>call-center</i> , servizi <i>on-line</i> , traduttori, fax, <i>facilities</i> per disabili)					•
8. Specificare					

2.6 • AGENZIA PER IL LAVORO DELLA REGIONE 3

Analogamente ad altre realtà studiate, il personale dell'Agenzia in esame presenta una composizione "dicotomica" del personale: ad un nucleo "storico" di ex dipendenti della regione, si affianca un numero tendenzialmente crescente di consulenti esterni e/o collaboratori esterni, in genere assunti rispetto a singole linee di intervento⁵⁷. Quest'ultimo aspetto rappresenta fonte di creatività e motivazione al lavoro, data la dinamicità di una struttura che opera essenzialmente "per progetti". A ciò si affiancano, quali punti di forza del sistema, le molteplici iniziative di formazione avviate per tutti i dipendenti e la disponibilità all'ascolto da parte dei superiori rispetto alle proposte di miglioramento provenienti in particolare dai collaboratori. Se questi ultimi godono di significative opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse, in tal modo acquisendo nuove competenze e al tempo stesso valorizzando le proprie, altrettanto non può dirsi per i dipendenti, dato l'inquadramento più rigido che ne caratterizza le mansio-

⁵⁷ La struttura può contare su circa 19 risorse tra dipendenti e collaboratori esterni, divise in 5 aree: Osservatorio mercato del lavoro, Masterplan, Sistema informativo lavoro, Studi e ricerche, Accreditamento.

ni⁵⁸. Anche rispetto alla variabile “propensione al cambiamento”, la struttura si muove a due diverse velocità, il che è stato spesso motivo di disorientamento e destabilizzazione. L’Agenzia registra una buona conoscenza dei propri clienti, in gran parte fruitori intermedi (interlocutori istituzionali, in particolare le amministrazioni provinciali) piuttosto che utenti finali dei Servizi all’impiego. La buona capacità di elaborare dati e strutturare statistiche è frutto di un contatto diretto e proficuo con gli operatori del mercato locale e del tessuto produttivo piuttosto che legata all’implementazione di strutture informatiche (l’aspetto di rilievo è, in tal caso, più organizzativo che tecnologico). La struttura in questione intrattiene, eccellenti e consolidati rapporti, anche informali, con il settore “Programmazione e attuazione delle politiche del lavoro” e soprattutto con la rete Eures, che, a partire dal 2002, sono gestiti da un apposito ufficio. Un settore particolarmente ben strutturato e attivo è quello “studi e ricerche” che svolge analisi - anche in termini prospettici - dei fabbisogni formativi e professionali del territorio. L’Agenzia, però, sembra ancora non riuscire a tradurre in maniera ottimale le aspettative del cliente in *standard* di prestazione; ciò è dovuto, secondo l’intervistato, essenzialmente a problemi di organico limitato e comporta spesso l’assunzione di scelte più nel rispetto delle urgenze e degli obblighi di legge che delle reali esigenze territoriali. L’Agenzia ha, inoltre, elaborato nel corso del 2003 un Piano di Comunicazione istituzionale interna ed esterna, che contempla, ad esempio, riunioni periodiche per verificare lo stato di avanzamento dei progetti.

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera		•			
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse		•			
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale					•
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali			•		
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell’organizzazione				•	
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro				•	
7. Possibilità di programmare e controllare l’attività di ciascun dipendente				•	
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro			•		
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro					•
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le “eccezioni”		•			
11. Riconoscimento e valutazione dell’iniziativa personale			•		
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato		•			
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori					•

58 Nelle risposte, l’intervistato ha fatto ricorso ad una “media ponderata” rispetto ai valori da assegnare nelle griglie riportate di seguito, valori in linea di principio divergenti a seconda della tipologia di personale presa in considerazione.

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza				•	
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità			•		
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento			•		
4. Saper "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto			•		
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento		•			
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcetta nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio "punto di vista"		•			
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo			•		

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica				•	
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni					•
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in standard di prestazione				•	
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni				•	
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti				•	
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio bottom-up rispetto ai bisogni reali del cliente/utente			•		
7. Offrire soluzioni "personalizzate" ed individuare percorsi mirati				•	
8. Ricercare informazioni su come il "cliente Agenzia" crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)				•	

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente			•		

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori			•		
3. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione			•		
4. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione					•
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo			•		
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete			•		

LIVELLO TECNOLOGICO

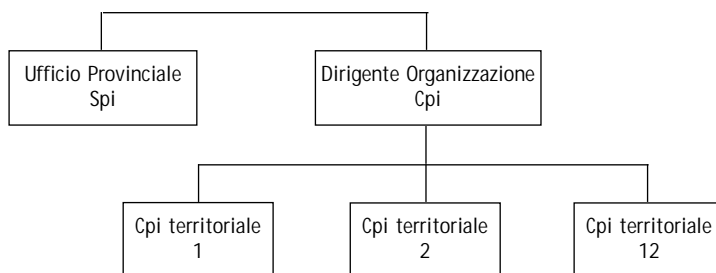
INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (<i>hardware</i> , rete informatica)					•
2. Adeguatezza <i>software</i>					•
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica				•	
4. Integrazione tra esigenza interne del servizio e competenze informatiche			•		
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica		•			
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori					•
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (<i>audiovisivi</i> , <i>call-center</i> , servizi <i>on-line</i> , traduttori, fax, <i>facilities</i> per disabili)			•		
8. Specificare					

2.7 • PROVINCIA 4

Il trasferimento delle competenze dei Servizi all'impiego alla provincia in questione (cui fanno capo 12 Cpi) è un'operazione che può dirsi compiuta pienamente sotto il profilo formale; la struttura di riferimento appare di definizione lineare, come mostra l'organigramma di seguito riportato. Sotto diversi aspetti, si è riscontrato, però, come il settore non avesse ancora *culturalmente* assorbito e metabolizzato a pieno la riforma, nonostante l'assunzione di nuovo personale nel proprio organico⁵⁹. Gli scambi avvengono in prevalenza tramite il dirigente preposto al servizio che accentra più deleghe fra le quali quella al lavoro. Per molti versi il dialogo è stato strutturato meglio ed in maniera più proficua con gli organi regionali piuttosto che con le strutture che gravitano sul territorio provinciale.

Lo stesso personale non è ancora coinvolto nella nuova dinamica degli "avanzamenti di carriera", conservando le tradizionali posizioni ministeriali. In tale contesto, si è tentato di investire sulla leva della formazione attraverso la partecipazione al progetto Caravelle e ad altre iniziative contemplate nel Por.

⁵⁹ Per approfondimenti, si rinvia alle considerazioni riportate nel par. 2.3.



L'indicatore "propensione al cambiamento" è quanto mai soggetto alla variabilità delle diverse situazioni: una valutazione approssimata per eccesso rileva un 40% circa di operatori capaci di assumere atteggiamenti positivi verso il cambiamento (apprendimento, auto-motivazione, curiosità). Maggiormente sviluppato è l'approccio autonomo ai problemi soprattutto al livello dirigenziale presso i singoli Cpi. Il *management* provinciale si accredita più come soggetto di controllo e supervisione che come protagonista nell'indirizzo strategico dei Spi. Le capacità di interagire con il cliente e di modulare la comunicazione aprendosi all'esterno rappresentano i punti percepiti positivamente dall'organizzazione. Il livello tecnologico, già piuttosto buono prima della riforma, è migliorato a seguito di una nuova logistica (legata al trasferimento presso un'altra sede) e agli investimenti in *hardware* e *software*; la competenza informatica del personale è oggetto di una specifica linea di intervento/finanziamento Por. Si ricorda, infine, che i Servizi per l'impiego elaborano già da tempo (precisamente dal 2000) un rapporto annuale su "Il mercato del lavoro nell'attività dei Servizi per l'impiego della provincia".

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera		•			
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse	•				
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale		•			
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali		•			
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell'organizzazione		•			
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro		•			
7. Possibilità di programmare e controllare l'attività di ciascun dipendente				•	
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro		•			
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro					
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le "eccezioni"				•	
11. Riconoscimento e valutazione dell'iniziativa personale			•		
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato		•			
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori		•			

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza		•			
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità		•			
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento		•			
4. Saper "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto		•			
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento		•			
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcetta nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio "punto di vista"			•		
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo		•			

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica	•				
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni		•			
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in standard di prestazione		•			
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni			•		
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti			•		
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio bottom-up rispetto ai bisogni reali del cliente/utente			•		
7. Offrire soluzioni "personalizzate" ed individuare percorsi mirati			•		
8. Ricercare informazioni su come il "cliente Agenzia" crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)				•	

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente			•		

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori			•		
3. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione			•		
4. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione			•		
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo		•			
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete		•			

LIVELLO TECNOLOGICO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (<i>hardware</i> , rete informatica)				•	
2. Adeguatezza <i>software</i>			•		
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica				•	
4. Integrazione tra esigenze interne del servizio e competenze informatiche				•	
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica		•			
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori				•	
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (audiovisivi, <i>call-center</i> , servizi <i>on-line</i> , traduttori, fax, <i>facilities</i> per disabili)		•			
8. Specificare					

2.8 • AGENZIA PER IL LAVORO DELLA REGIONE 4

Su delega della regione, l'Agenzia per il lavoro qui presa in esame fornisce essenzialmente supporto alle decisioni politico-istituzionali e alla definizione delle linee strategiche in materia di politiche per l'impiego; partecipa a diversi progetti/programmi, per lo più in materia di formazione (ad es. interventi per l'obbligo formativo, carta di credito formativa e tirocini interregionali), coordina alcuni tavoli di trattativa e osservatori regionali sul mercato locale del lavoro. Il ruolo dell'Arl può definirsi rilevante anche riguardo ad iniziative a favore dell'inserimento lavorativo, in particolare delle donne; tra queste vanno menzionate azioni di informazione, orientamento e consulenza sia in favore dell'inserimento o reinserimento di donne sul mercato del lavoro, sia in favore dell'avvio di attività imprenditoriali. Si segnala, a questo riguardo, la partecipazione dell'Agenzia all'*equipe* di orientamento presso lo "Sportello Donna" della provincia capoluogo, contrassegnata da un ruolo di consulenza ed informazione in merito alla legislazione di tutela del mercato del lavoro ed assistenza al piano di impresa in favore di circa 120 donne. Tra i compiti specifici realizzati dall'Arl viene, inoltre, segnalata l'attività di supporto alla gestione delle politiche regionali realizzata attraverso il programma Aifa (Accordo di

inserimento formativo per l'assunzione) secondo un protocollo d'intesa, stipulato nel 2001 e rinnovato fino al 2004, tra le organizzazioni sindacali regionali e l'associazione delle Pmi regionali, imperniato sull'attivazione di un meccanismo di inserimento lavorativo nelle imprese della regione essenzialmente attraverso attività di formazione. Nel settembre scorso, la Giunta regionale ha affidato nuovamente all'Agenzia il compito di curare la complessa azione di pilotaggio (pubblicizzazione, selezione, ecc.), di monitoraggio e valutazione degli interventi. Il processo di graduale definizione delle funzioni rispetto alle competenze trasferite dal livello centrale a quello decentrato⁶⁰ sembra aver avuto ripercussioni positive sia sulla distribuzione dei carichi di lavoro, che appare più equilibrata e razionale, sia sulla qualità complessivamente intesa del lavoro e, conseguentemente, sull'atteggiamento degli operatori rispetto alle attività più innovative e sofisticate. Più complessa si presenta, invece, la questione del riconoscimento e della valutazione delle iniziative personali che non risultano ancora "fattori integranti" la cultura organizzativa della struttura in esame.

Analogamente, la definizione dei percorsi di carriera non si presenta del tutto chiara nei diversi passaggi in cui questa si articola: differentemente da quanto avviene nelle strutture decentrate sul territorio (in particolare nei Cpi), dove le posizioni organizzative appaiono ben definite, nel caso della struttura regionale i ruoli sembrano essere rimasti per lo più legati alla tradizione ministeriale e risultano, quindi, caratterizzati da una maggiore rigidità; al tempo stesso, le nuove competenze ne hanno sfumato i contenuti, rendendo in certi casi più complessa l'attribuzione delle singole mansioni e, di conseguenza, meno definiti e gestibili i percorsi di carriera e i relativi passaggi intermedi⁶¹. Data la natura di ente promotore del processo di modernizzazione e degli aspetti più innovativi della riforma Spi, l'Agenzia tende a stimolare quanto più possibile l'iniziativa personale e la capacità di trovare, pur nel rispetto dei vincoli normativo-istituzionali, idonee soluzioni con approccio autonomo. Ciò determina, talvolta, una sorta di insofferenza dei responsabili ed operatori più propensi al cambiamento verso i ritmi reali, spesso avvertiti come eccessivamente lenti, dell'evoluzione organizzativa complessiva del sistema cui è partecipe l'Agenzia stessa. Se per "utenti" si intendono l'ente regione e il *sistema territoriale del lavoro*, l'Arl registra un buon livello di coordinamento/interazione e un'elevata capacità di soddisfarne - anche in termini previsionali - i fabbisogni e relative richieste, grazie, in particolare, ai tavoli di lavoro congiunti che sistematicamente riuniscono i rappresentanti degli interessi dei vari *stakeholders* del territorio. Uno dei punti di forza dell'Agenzia, cui è stata fin dall'inizio attribuita funzione strategica, è rappresentato dall'apparato tecnolo-

60 Sotto tale profilo, si è evidenziato come permanga un senso di disorientamento soprattutto a livello provinciale (con compiti più marcatamente operativo-funzionali), laddove a livello di regione, le cui attribuzioni sono essenzialmente di coordinamento e indirizzo politico strategico, sembra esserci maggior chiarezza.

61 A detta della persona intervistata, l'impatto più significativo del trasferimento di personale dal Ministero alle strutture decentrate si è avuto con riguardo alle amministrazioni provinciali che hanno reagito in maniera molto differenziata all'attribuzione di nuove competenze e all'ingresso di operatori di provenienza ministeriale i quali, nella maggior parte dei casi riferiti per lo più alle figure apicali, hanno preservato le "linee di comando" avvalendosi di avanzamenti di carriera. Si sono però, verificate anche situazioni in cui a queste si sono affiancate le figure verticistiche preesistenti nell'ente provincia, concomitanza che ha dato origine a sovrapposizioni funzionali e disfunzioni di servizio. A livello regionale, nel trasferimento di competenze si è privilegiata la linea della continuità, preservando le preesistenti gerarchie; il processo di adattamento è ancora *in fieri*, ma si prevede che un forte impatto sul sistema del lavoro regionale avrà in particolare il passaggio alle amministrazioni provinciali delle funzioni nei settori "Orientamento" e "Formazione" da attribuirsi ai Servizi all'impiego.

gico, ben strutturato e in grado di consentire efficaci elaborazioni dei dati: l'Arl stessa è nodo centrale della rete Sil⁶² e le sue soluzioni informatiche, per la loro valenza e affidabilità, sono state contemplate dal Ministero del lavoro tra quelle ritenute suscettibili di essere applicate a livello nazionale. Ai fini di un miglioramento complessivo dei servizi erogati, a partire dall'ottobre 2003 sono stati potenziati il portale del lavoro dell'Agenzia, il *call-center*, il numero verde e le *facilities* per disabili. Proprio ai sistemi automatici (sito attivo e portale del lavoro in costruzione) o di contatto telefonico, (numero verde attivo e *call-center*) è affidata la comunicazione con l'esterno, che registra un buon livello di chiarezza ed efficacia.

Notevoli sono stati i progressi compiuti dall'Arl che ha acquisito nuove strumentazioni informatiche sia per la gestione interna sia per funzioni connesse alle attività di conduzione del Sil. Al momento attuale, l'Agenzia dispone di 28 PC dei quali 21 sono collegati in rete e ad Internet, per un rapporto addetti/*computer* che si può considerare soddisfacente. In particolare, sono state attivate di recente due reti Lan: una strettamente interna alla struttura in esame, l'altra in collegamento con la regione. Non esiste un vero e proprio sito dell'Agenzia, ma di fatto ne svolge le funzioni quello già esistente dei Centri per l'impiego⁶³ che è stato elaborato e viene gestito dall'Agenzia stessa, la quale si occupa in parte anche dell'aggiornamento periodico (a cura di consulenti esterni o funzionari), essendo la centrale del sito situata presso di essa, mentre la gestione e la manutenzione sono affidate in *outsourcing* ad una società esterna che si occupa dell'*editing* e degli aspetti redazionali. Alle competenze tecniche per l'utilizzo delle strutture informatiche presenti nella struttura si affiancano, dunque, supporti specialistici esterni. Significativo nel proprio contesto è il ruolo che l'Arl ha assunto nell'ambito del progetto *e-Government*, collaborando fattivamente alla gestione e al monitoraggio del progetto stesso. Il ruolo particolarmente propositivo dell'Agenzia ha trovato espressione nella gestione di un progetto a valere sulla Misura 3.1 del Por: si tratta di uno studio su *Modelli di apprendimento e nuove tecnologie: criteri di valutazione dell'efficacia formativa di nuovi modelli di apprendimento* (Mativ), che intende approfondire la ricerca sui modelli e le metodologie di valutazione della formazione a distanza. Venendo alle criticità, se ne sono riscontrate essenzialmente di due ordini: l'esigenza di interventi formativi ulteriori e più specifici quanto agli operatori interni; la necessità di dinamicizzare i tempi di implementazione dei progetti avviati che, una volta elaborati e presentati, stentano a trovare modalità tempestive di effettiva attuazione (emblematico è il Piano di attività del 2002 dell'Agenzia che, al tempo dell'intervista, non risultava ancora approvato).

62 In merito al Sil, l'Arl ha, inoltre, realizzato il "Programma Ponte Sil", che prevede l'avvio del sistema informativo in 36 Cpi della regione.

63 www.centri-impiego.it

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera		•			
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse			•		
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale			•		
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali			•		
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell'organizzazione			•		
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro			•		
7. Possibilità di programmare e controllare l'attività di ciascun dipendente				•	
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro			•		
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro			•		
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le "eccezioni"			•		
11. Riconoscimento e valutazione dell'iniziativa personale			•		
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato			•		
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori			•		

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza			•		
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità			•		
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento			•		
4. Saper "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto			•		
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento			•		
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcetta nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio "punto di vista"			•		
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo			•		

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica				•	
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni				•	
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in standard di prestazione				•	
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni				NA	
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti				NA	
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio bottom-up rispetto ai bisogni reali del cliente/utente				NA	
7. Offrire soluzioni "personalizzate" ed individuare percorsi mirati				NA	
8. Ricercare informazioni su come il "cliente Agenzia" crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)				NA	

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente			•		
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori			•		
3. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione				•	
4. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione				•	
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo				•	
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete				•	

LIVELLO TECNOLOGICO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (<i>hardware</i> , rete informatica)					•
2. Adeguatezza <i>software</i>				•	
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica				•	
4. Integrazione tra esigenze interne del servizio e competenze informatiche				•	
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica			•		

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori					•
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (audiovisivi, <i>call-center</i> , servizi <i>on-line</i> , traduttori, fax, <i>facilities</i> per disabili)			•		
8. Specificare					

2.9 • PROVINCIA 5

La struttura in esame sta tuttora conoscendo un importante processo di riorganizzazione: sono in fase di avvio dei corsi di riqualificazione del personale, la realizzazione di un nuovo organigramma, il riammodernamento delle strutture; ciò si avvale dell'utilizzo dei fondi stanziati dal Por (Misura 3.1 e Misura 6.3). Complessivamente ancora non si è raggiunto un livello adeguato di "percezione culturale" dell'innovazione e del significato della riforma; ciò appare riconducibile per lo più al - relativamente giovane - percorso intrapreso e al contesto socio-economico scarsamente dinamico e poco propenso a recepire il "nuovo". Complessa risulta, quindi, la ricerca delle informazioni sul territorio e la possibilità di tradurle in *standard* di prestazioni; ciò rende particolarmente difficile la gestione del rapporto con l'utente (in particolare, le imprese). L'assenza di un *software* per la predisposizione di banche dati non agevola l'attivazione di flussi informativi in entrata ed in uscita. Si riscontra, tuttavia, a livello di *management*, la volontà di incentivare e valorizzare un approccio autonomo alle questioni che di volta in volta si presentino, come pure un discreto impegno, in via generalizzata tra gli operatori, ad apprendere nuove tecniche. Positiva appare anche l'attivazione di una serie di progetti che coprono diversi fronti: dal progetto ministeriale "Spinn" per la messa in rete di servizi orientati ai soggetti a rischio di esclusione sociale, alla realizzazione di sale multimediali, al progetto "Sintesi" per l'erogazione dei Servizi per l'impiego *on-line*.

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera	•				
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse			•		
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale			•		
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali		•			
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell'organizzazione			•		
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro		•			
7. Possibilità di programmare e controllare l'attività di ciascun dipendente	•				
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro		•			
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro			•		

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le "eccezioni"		•			
11. Riconoscimento e valutazione dell'iniziativa personale	•				
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato		•			
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori			•		

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza		•			
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità		•			
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento			•		
4. Saper "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto		•			
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento		•			
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcetta nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio "punto di vista"			•		
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo			•		

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica		•			
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni			•		
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in standard di prestazione		•			
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni		•			
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti			•		
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio bottom-up rispetto ai bisogni reali del cliente/utente		•			
7. Offrire soluzioni "personalizzate" ed individuare percorsi mirati			•		
8. Ricercare informazioni su come il "cliente Agenzia" crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)		•			

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente		•			
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori	•				
3. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione		•			
4. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione		•			
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo		•			
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete		•			

LIVELLO TECNOLOGICO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (<i>hardware</i> , rete informatica)			•		
2. Adeguatezza <i>software</i>		•			
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica		•			
4. Integrazione tra esigenze interne del servizio e competenze informatiche		•			
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica			•		
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori			•		
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (<i>audiovisivi</i> , <i>call-center</i> , servizi <i>on-line</i> , traduttori, fax, <i>facilities</i> per disabili)			•		
8. Specificare					

2.10 • AGENZIA PER IL LAVORO DELLA REGIONE 5

Pur non essendo ancora stata superata la fase di transizione relativa al passaggio delle competenze ministeriali alla regione, nell'Agenzia emergono con chiarezza non pochi elementi positivi a testimonianza della marcata propensione a recepire i connessi cambiamenti. Nonostante una riscontrata "distribuzione dei carichi di lavoro" spesso squilibrata ed una non sempre corretta "valutazione dell'iniziativa personale", ciò appare compensato dalle ampie opportunità offerte dall'ente di partecipare a iniziative formative e di ricoprire ruoli e posizioni diverse, nell'equilibrio del sistema organizzativo complessivamente considerato.

A ciò si aggiunge un buon clima generale ed un ottimo affiatamento tra il personale, grazie anche ad un buon livello di integrazione e di comunicazione interna: lo spirito di collaborazione si concretizza attraverso la realizzazione di attività e progetti comuni, valorizzando in tal modo sinergie e azioni congiunte. Le sistematiche e proficue interazioni soprattutto con le associazioni rappresentative degli interessi datoriali (Confcommercio, Confartigianato, ecc.)

testimoniano buone potenzialità del management nell'affrontare il cambiamento complessivo dell'organizzazione, dimostrando un significativo spirito di iniziativa e di collaborazione con l'utenza. Un'iniziativa interessante è quella sulla *Predisposizione degli standard minimi qualitativi dei servizi per i Centri per l'impiego*, mediante la realizzazione da parte dell'Agenzia del lavoro di uno studio sugli *standard* di qualità e di modernizzazione da intraprendere, da parte dei Centri, nell'espletamento delle nuove funzioni previste dalla riforma; si prevede che, una volta approvato lo studio dall'Assessorato, i Cpi dovranno implementarne i contenuti adattandoli alle peculiarità del proprio bacino di pertinenza. Sembra interessante, inoltre, notare come in regione la funzione di monitoraggio si leghi alla realizzazione di alcune iniziative specifiche relative all'attività di selezione dei soggetti residenti locali che presteranno tirocinio presso aziende del Centro-Nord, nell'ambito dell'iniziativa "Tirocini Nord-Sud".

Difficoltà strutturali si registrano sul fronte della dotazione *hardware*, dato l'esiguo numero dei PC in uso (7 di cui solo 4 con accesso ad Internet, nessuno dei quali in rete Intranet). Di contro, è stato attivato un sito Web dell'Agenzia, attraverso cui è possibile reperire informazioni sui tirocini formativi, consultare documenti ufficiali come la convenzione tra la Cida, l'Associazione locale di categoria degli imprenditori, e l'Arl, finalizzata a favorire il *matching on-line* tra domanda e offerta di lavoro; il sito viene aggiornato costantemente ed è in fase di costruzione un'area tematica specifica dedicata ai Servizi per l'impiego. Una questione ancora irrisolta è, invece, quella dell'avvio del Sistema informativo regionale, a causa della carenza della necessaria architettura di supporto: solo una volta superato tale ostacolo, sarà possibile implementare la rete Intranet, agevolando, così, l'espletamento di tutte le funzioni attribuite all'ente dalla legislazione nazionale e regionale.

LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Esistenza di adeguati percorsi di carriera	•				
2. Opportunità di ricoprire ruoli e posizioni diverse				•	
3. Partecipazione ad iniziative formative e di sviluppo professionale			•		
4. Possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali				•	
5. Chiara conoscenza degli obiettivi e delle strategie dell'organizzazione			•		
6. Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro			•		
7. Possibilità di programmare e controllare l'attività di ciascun dipendente			•		
8. Corretta distribuzione dei carichi di lavoro		•			
9. Assenza di monotonia, noia e ripetitività nel lavoro			•		
10. Adeguata autonomia personale nel trattare gli imprevisti e le "eccezioni"			•		
11. Riconoscimento e valutazione dell'iniziativa personale		•			
12. Capacità dei superiori di coordinare il lavoro in modo adeguato				•	
13. Ascolto da parte dei superiori di osservazioni e/o proposte di cambiamento/miglioramento degli operatori/collaboratori				•	

LA PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di acquisire nuovi strumenti, sia teorici che pratici, finalizzati ad un miglioramento dei risultati professionali ed all'accrescimento dell'efficacia e dell'ampiezza dei servizi all'utenza				•	
2. Motivazione ed entusiasmo verso il cambiamento, impegno rivolto ad apprendere nuovi saperi, comportamenti e abilità				•	
3. Curiosità verso la sperimentazione di approcci diversi, ricerca e impegno continuo verso il miglioramento				•	
4. Saper "leggere" il nuovo ed il diverso che la realtà propone, adattandosi ai cambiamenti di contesto			•		
5. Disponibilità a mettersi in gioco e a modificare i propri comportamenti laddove muti il contesto di riferimento				•	
6. Capacità di approccio autonomo ai problemi, non condizionato da rigidi schemi di riferimento e/o da chiusura preconcetta nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti col proprio "punto di vista"				•	
7. Capacità di esplorare nuove possibilità di soluzione dei problemi, attitudini all'apprendimento continuo				•	

RUOLO DEL MANAGEMENT

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Creare e comunicare una visione centrata sull'utente, chiara, semplice e realistica				•	
2. Monitorare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti, anche in prospettiva, individuando nuove e più appropriate modalità e soluzioni			•		
3. Tradurre le aspettative del cliente/utente in standard di prestazione				•	
4. Attribuire ai dipendenti e collaboratori l'autorità (e relativa responsabilità) di assumere autonomamente decisioni				•	
5. Cooperare con i soggetti del tessuto produttivo, coinvolgendolo in rapporti di partenariato e progetti congiunti				•	
6. Assumere decisioni ed operare scelte secondo un approccio bottom-up rispetto ai bisogni reali del cliente/utente				•	
7. Offrire soluzioni "personalizzate" ed individuare percorsi mirati				•	
8. Ricercare informazioni su come il "cliente Agenzia" crea il proprio valore (per adattare, conseguentemente, le proprie strategie)				•	

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE, LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Capacità di trasmettere le informazioni attraverso un linguaggio chiaro, corretto, convincente				•	

(segue)

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
2. Padroneggiare la comunicazione, differenziando i modi e gli atteggiamenti comunicativi secondo le situazioni e gli interlocutori			•		
3. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> interni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione		•			
4. Dare e ricercare in continuazione <i>feedback</i> esterni, come leva di crescita e miglioramento dell'organizzazione		•			
5. Costruire legami e scambi ad ogni livello organizzativo			•		
6. Agire come soggetto attivo di integrazione e cooperazione tra uffici, strutture ed enti in ottica di rete		•			

LIVELLO TECNOLOGICO

INDICATORI	AUTOVALUTAZIONE				
	1	2	3	4	5
1. Struttura informatica (<i>hardware</i> , rete informatica)		•			
2. Adeguatezza <i>software</i>		•			
3. Competenze per l'utilizzo della struttura informatica			•		
4. Integrazione tra esigenza interne del servizio e competenze informatiche			•		
5. Miglioramento del servizio all'utenza apportato dalla struttura informatica			•		
6. Capacità di elaborare statistiche o raccolte dati per l'analisi degli indicatori	•				
7. Altra tecnologia non legata all'informatica (<i>audiovisivi</i> , <i>call-center</i> , <i>servizi on-line</i> , traduttori, fax, <i>facilities</i> per disabili)	•				
8. Specificare					

3 • TENDENZE E PROSPETTIVE: IL PARERE DI UN PANEL DI ESPERTI

3.1 • “MINIDELPHI” E FOCUS GROUP: IL VALORE AGGIUNTO DELLE METODOLOGIE INTEGRATE

Ad un anno dalla prima indagine di carattere sperimentale, tesa a verificare il ripensamento della cultura organizzativa dei Servizi per l'impiego in termini di risorse umane e meccanismi operativi, come pure di strategie adottate (con particolare riferimento allo sviluppo della leva comunicativa a supporto del cambiamento e alla valorizzazione del capitale umano), nonché fattori più propriamente *culturali* (quali la propensione al cambiamento e il clima organizzativo), si è tentato di fornire una visione d'insieme, attraverso la definizione di chiavi di lettura e di interpretazione del cambiamento in atto, provando a definire quali *possibili scenari evolutivi* si prospettano per i nuovi Spi su un arco temporale triennale (2004-2006). A tal fine, alla metodologia *Delphi* (rivista nel nostro specifico in *mini delphi*)⁶⁴ si è opportunamente affiancata quella del *Focus group* tra esperti in materia⁶⁵, avvalendosi di una competenza interdisciplinare, in modo da avere un quadro il più possibile esaustivo dell'evoluzione politico-istituzionale, normativa e socio-economica in cui si contestualizza lo sviluppo delle funzioni, del ruolo e delle modalità di erogazione dei Servizi per l'impiego.

Il *Focus group* rappresenta una tecnica di rilevazione qualitativa, la cui caratteristica principale consiste nella possibilità di creare una situazione simile al processo ordinario di formazione delle opinioni, permettendo ai partecipanti, invitati a parlare tra loro in profondità dell'argomento oggetto d'indagine, di esprimersi attraverso una forma consueta di comunicazione: la discussione tra “pari”⁶⁶. Si tratta, sostanzialmente, di somministrare diversi *round* di questioni rispetto ad un unico filo conduttore (nel caso specifico: *Riorganizzazione dei nuovi Spi. Implicazioni*) ad un gruppo di 7-12 persone circa, agevolate nel dibattito da uno o più moderatori che orientano i contributi dei partecipanti, favorendone l'interazione, in modo da far emergere punti di vista, (pre)giudizi, opinioni, aspettative. Tradizionalmente i due strumenti del *Delphi* e del *Focus* sono utilizzati separatamente, avendo, in linea di principio, obiettivi conoscitivi diversi. Nel nostro caso si è pensato di valorizzare le sinergie di un utilizzo congiunto delle due metodologie: l'indagine *Delphi* crea un confronto di esperienze e percezioni, espresse dai soggetti consultati per iscritto (e dunque, in qualche modo “virtualmente”); il *Focus* dà luogo ad un più concreto “tavolo tecnico”, stimolando un dibattito *ad hoc*: i soggetti coinvolti definiscono la propria posizione sul tema confrontandosi con gli altri, mentre il ricercatore/moderatore si orienta tra le risposte distinguendo le opinioni più o meno radicate,

64 Se, infatti, il metodo tradizionale *Delphi* prevede almeno due consultazioni scritte degli esperti, al fine di trarre conclusioni “condivise” sulle proprie ed altrui previsioni, nel caso specifico la necessità di avere a disposizione un impianto conoscitivo più rapido ha indotto a scegliere una variante metodologica che ha contemplato un'unica consultazione scritta, integrata da un successivo dibattito (*focus*).

65 Silvia Capurso, Galgano & Associati; Gasparino Caviglioli, Agenzia Lazio lavoro; Alessandro Ferretti, provincia di Terni; Graziano Lardo, provincia di Salerno; Pietro Monaco, provincia di Caserta; Giampaolo Pavan, provincia di Venezia; Giorgio Razzoli, provincia di Modena; Elpidio Russo, Osservatorio provinciale del mercato del lavoro - Caserta; Gerardo Segneri, provincia di Frosinone.

66 La rappresentatività del *focus group*, posto che si tratta di piccoli gruppi, dipende dalla possibilità che le opinioni dei soggetti coinvolti possano riflettere quelle di individui con caratteristiche (nel nostro caso: funzioni/ruoli rispetto al sistema Spi) simili (Cfr. *Il Focus Group*, Corrao S., F. Angeli, Milano, 1999).

sulla base di una predisposta griglia di argomenti (riportata in appendice). In sostanza, per realizzare un impianto conoscitivo dal *feedback* tempestivo, si è predisposto un questionario "previsionale" somministrato al *panel* di esperti, in sede privata ed in reciproco anonimo, allo scopo di effettuarne poi una revisione critica in occasione di un successivo incontro conoscitivo e relativo dibattito. A seguito dell'elaborazione dei dati ed interpretazione delle risposte al primo questionario, infatti, sono state strutturate apposite sezioni tematiche che hanno costituito oggetto di dibattito nel *focus* tra gli stessi protagonisti del confronto a mezzo di questionario. Nello specifico si è optato per una consultazione a due fasi successive di nove esperti, rispetto a tre sottogruppi di argomenti:

- evoluzione del quadro normativo-istituzionale e mercato-lavoristico;
- funzioni, ruoli e strategie organizzative dei Servizi per l'impiego;
- relazioni tra soggetto pubblico e settore privato alla luce della riforma ex D. lgs. 276/2003, attuativo della l. 30/2003.

In tal modo, il preliminare "impianto concettuale" ha potuto essere integrato da un "confronto di gruppo", arricchito dai diversi punti di vista e reso dialettico dagli stadi di interrogazione, nel rispetto della specificità di ciascun contributo critico. Se, quanto alle macro-tendenze del mercato del lavoro si è potuta raggiungere una "posizione condivisa", altrettanto non può dirsi rispetto all'evoluzione del ruolo dei Servizi pubblici all'impiego che ha scontato le divergenze riferite alle singole esperienze provinciali, a testimonianza della persistente frammentarietà e disomogeneità sul territorio che si rende manifesta nei diversi percorsi di recepimento della riforma. Ciò offre un interessante *input* per ulteriori riflessioni sul tema, a partire dalle questioni ancora sostanzialmente aperte; onde evitare una possibile "perdita di informazioni", si è tentato di razionalizzarle, descrivendo sinteticamente le opinioni emerse per singola provincia/organizzazione ed evidenziando le diverse prospettive delineate. Sebbene con una certa dose di approssimazione, ciò ha consentito di tracciare delle tendenze evolutive rispetto ad una "*vision* organizzativa" di medio-lungo periodo che può aiutare a comprendere meglio l'evoluzione del sistema pubblico di Servizi all'impiego nel nuovo contesto di riferimento.

3.2 • LO SCENARIO DI RIFERIMENTO: OSSERVAZIONI GENERALI

Il *Focus* è stato introdotto dal responsabile Isfol per la ricerca in questione, contestualizzando il tema oggetto d'indagine nel più ampio scenario europeo, attraverso l'illustrazione delle diverse - ma sotto certi aspetti confluenti - esperienze organizzativo-gestionali; si fa qui riferimento, in particolare, a quegli aspetti di "condivisione" dei processi di riforma che hanno coinvolto più o meno recentemente i Servizi pubblici per l'impiego nei vari Stati membri dell'UE⁶⁷. Nella generalità dei casi ci si è, infatti, orientati secondo alcuni principi e/o tendenze chiave: decentramento istituzionale e programmazione su base territoriale, liberalizzazione del mercato dell'intermediazione, ruolo del servizio pubblico come *service provider*; innovazione delle tecniche di gestione e delle strategie di comunicazione; utilizzo intenso delle nuove tecnolo-

⁶⁷ Per approfondimenti sul tema, sia consentito rinviare a *Public Employment Services in Europa. Esperienze innovative nell'erogazione di servizi: on-line, alle imprese, ai disoccupati di lunga durata*, Di Domenico G. (a cura di), Isfol, Strumenti e Ricerche, n. 133, F. Angeli, Milano, luglio 2003.

gie dell'informazione e comunicazione (potenziamento banche dati, informatizzazione dei processi, *matching* tra domanda e offerta di lavoro *on-line*). Il decentramento istituzionale trova la sua *ratio* nel presupposto che il servizio guadagni in efficacia se reso da strutture quanto più possibile prossime alla realtà economico-territoriale degli utenti, in modo da adeguare e modulare gli interventi alle specificità dei mercati locali del lavoro.

Si rafforza, inoltre, la capacità di *combinare* le politiche di sviluppo territoriale con quelle del lavoro. In alcune realtà sono stati, infatti, sperimentati veri e propri "laboratori" di politiche integrate per lo sviluppo economico ed occupazionale a livello locale nel quadro dei Patti territoriali (in Finlandia, ad esempio, sono stati istituiti dei *Centri per lo sviluppo economico e l'occupazione* che cooperano con una pluralità di soggetti - pubblici e privati - e con le parti sociali). Promuovere questo tipo di approcci integrati in grado di legare la lettura, l'analisi e l'interpretazione della disoccupazione ai fabbisogni di un dato territorio, sperimentando nuove soluzioni, è il ruolo che può dirsi più appropriato ai Servizi pubblici per l'impiego in un contesto di azioni locali per l'occupazione. In quest'ottica, sono diversi i paesi che hanno creato delle Agenzie che, nell'ambito di una stessa struttura, promuovono lo sviluppo economico e l'occupazione, in particolare la creazione di impresa, lo sviluppo di piani di (re)inserimento professionale dei disoccupati, la predisposizione di iniziative di formazione mirata per lo più legata al lavoro autonomo (si ricorda, ad esempio, la *Barcelona Activa* spagnola, la *Welsh Development Agency* e l'*Industrial Development Agency* rispettivamente in Gran Bretagna ed Irlanda, l'*Aravis* di Lione). Altra tendenza che si riscontra in tutti i paesi europei - in misura più o meno marcata - si riferisce ad una progressiva apertura del mercato dell'intermediazione della manodopera a soggetti di natura privata (nel presupposto che il servizio reso all'utente dall'operatore pubblico in potenziale concorrenza con quello privato guadagni in efficacia, efficienza e qualità); questo chiaramente comporta la necessità di un *riposizionamento dei Spi su un mercato di natura mista* che, in linea generale, tende a profilarsi non tanto in termini concorrenziali quanto piuttosto di cooperazione-complementarità delle azioni, configurando, quindi, una "coesistenza attiva" o "gestione mista" tra pubblico e privato.

Per citare alcune soluzioni europee in materia, si può menzionare il caso della Germania, dove, a seguito della la cd. "Riforma Hartz" del dicembre 2002, si è previsto che a ciascun ufficio pubblico di collocamento sia collegata (attraverso una convenzione, una partecipazione pubblico-privato o altra tipologia di interazione formalizzata) un'agenzia di lavoro interinale (cd. *personal service agency*) che - dietro corrispettivo del soggetto pubblico - assume un lavoratore disoccupato e lo invia presso un'impresa utilizzatrice, con l'obiettivo ultimo di collocarlo stabilmente presso questo o altro datore di lavoro, in tal modo trasformando il contratto da temporaneo a permanente (*Temp to Perm*); nell'arco di tempo intermedio il lavoratore è impegnato in percorsi di formazione e qualificazione professionale *ad hoc*. Un modello diffuso, ad esempio in Francia, è quello che prevede forme di gestione esternalizzata dei servizi (*outsourcing*), per ragioni di economicità ma anche per consentire al soggetto pubblico di concentrarsi sulle attività che costituiscono il *core business* della propria attività istituzionale. Tra l'altro in alcuni paesi, come l'Olanda, per scelta istituzionale, formalizzata nel documento *Closer working with private agencies*, il Servizio pubblico collabora strettamente (anziché

competere) con le società private (da forme più ovvie come l'accesso ai *database* dei candidati, fino addirittura a costruire alleanze strategiche con le agenzie interinali di piccole dimensioni per affrontare la concorrenza con quelle più grandi).

In altri paesi, come Belgio e Finlandia, il Servizio pubblico si è riorganizzato nel senso di erogare dietro corrispettivo quei servizi ritenuti più avanzati o con caratteristiche simili a quelli offerti dagli operatori privati (ad es. le procedure di selezione, l'*outplacement*, il bilancio di competenze, il reperimento di manodopera temporanea, l'assistenza nella predisposizione di piani di riduzione di personale nel caso di crisi e/o ristrutturazioni aziendali). Presso il Servizio per l'impiego della regione Vallonia in Belgio (Forem), ciò ha comportato un ripensamento complessivo della struttura organizzativa, tanto da far sì che fosse costituita un'agenzia autonoma (partecipata dal Forem ma indipendente rispetto ad esso), la *Temporary Working Agency*, che ha appunto ad oggetto esclusivamente i servizi commerciali, in tal modo operando in potenziale concorrenza con gli operatori privati. Un altro aspetto chiave è da riferirsi al nuovo ruolo di *service provider* attribuito al Servizio pubblico, da cui discende una serie di corollari: innanzitutto la tendenza ad integrare in un'unica struttura (*one-stop shop*) l'erogazione delle attività tradizionali dei Servizi per l'impiego con le funzioni di orientamento e formazione professionale (come nel caso della rete irlandese tra Uffici per l'occupazione e *Training centres*), e/o altre misure di politica attiva del lavoro ed, in alcuni casi, anche con le misure passive (in una logica di *policy mix*)⁶⁸; in questo modo si sposta il *focus* dai "processi" ai "prodotti", cioè ai servizi offerti all'utenza e al livello di soddisfazione dell'utenza stessa (e quindi si tende ad adottare un approccio il più possibile orientato al cliente); questo chiaramente impone un "ripensamento" complessivo della struttura organizzativa, nell'ottica di un miglioramento del servizio offerto; che a sua volta comporta la necessità di monitorare la propria *performance*. Quindi vengono introdotte nuove tecniche come quella della "gestione per obiettivi" (*Management by objectives*) che prevede una serie di "indicatori di *performance*" o l'adozione di sistemi di *Quality Management* per misurare e conseguire livelli di "qualità certificata" (Gran Bretagna, Irlanda, Francia). In sostanza il Servizio pubblico tende ad evolversi nella direzione di una struttura di tipo "imprenditoriale", il che implica anche una revisione e innovazione dei *metodi di gestione* e delle *strategie comunicative*, come pure il coinvolgimento sistematico di tutti gli attori che rappresentano la gamma diversificata di interessi economici, sociali, culturali, ambientali su un dato territorio e che muovono le dinamiche dello sviluppo locale (*stakeholders*).

La sempre più marcata tendenza verso una *personalizzazione degli interventi* rispetto alle esigenze di specifici *target di utenza* richiede l'intervento di figure qualificate e di operatori spe-

68 In alcuni paesi si è, infatti, integrata l'erogazione delle misure attive con quelle passive da parte di uno stesso centro, con l'intento di promuovere la connessione tra i servizi all'impiego (supporto nell'attività di ricerca del lavoro, la consulenza sulle opportunità di formazione) e il sistema di protezione sociale (si parla, in questo senso, di *workfare*). Ciò è avvenuto nel 2002 sia in Gran Bretagna (dove l'*Employment Service* è stato accorpato con le *Benefit Agencies*, dando vita così al *network dei Job Centres Plus*) sia in Olanda (con l'istituzione dei *Centri per il lavoro e per il reddito*); la logica sottesa è quella di far sì che gli interventi che rientrano nella categoria degli "ammortizzatori sociali" non vengano considerati meramente come un "diritto" imprescindibile dei soggetti che ne beneficiano, ma vengano concepiti come "controprestazione" a fronte di un effettivo e certificato impegno finalizzato al "reinserimento professionale", quale condizione necessaria per poter continuare a beneficiare del sussidio.

cializzati, come accade nel Regno Unito (*Client advisor*, *Local account manager* per le aziende locali), in Francia (*Conseiller*), in Belgio (*Conseiller d'entreprise*). Si assiste, inoltre, ad un utilizzo sempre più intenso delle nuove tecnologie telematiche che consente una riduzione dei tempi e dei costi nell'espletamento delle funzioni del servizio pubblico, una maggiore tempestività nella circolazione delle informazioni e quindi nel meccanismo di *incontro* tra domanda e offerta di lavoro: si pensi al progressivo potenziamento delle banche dati, ciascuna indirizzata a singole fasce d'utenza - emblematico è il caso svedese - e degli strumenti *self-service* - si pensi ai *Job Points britannici* e ai *Touchscreen irlandesi*, ovvero postazioni di accesso pubblico ad Internet dove consultare i database e altri servizi offerti dal pubblico e dal privato; all'implementazione di servizi *interattivi* (come il *vocational on-line finlandese*); alla creazione di vere e proprie "comunità virtuali", come in Germania dove si è implementata una piattaforma elettronica per l'erogazione dei Servizi per l'impiego *on-line*, con sistemi di ricerca per parole chiave (localizzazione e/o durata, tipologia della *vacancy*, ecc.), con la possibilità per l'utente (candidato o impresa) di gestire autonomamente il proprio profilo o affidarne l'aggiornamento al funzionario del servizio stesso, in ogni caso potendo usufruire dell'assistenza di operatori specializzati.

Chiaramente, nell'ambito del nuovo sistema di Servizi pubblici all'impiego così concepiti si rende opportuna l'introduzione di nuovi indicatori di *performance* diversi da quelli tradizionali che intendono per lo più misurare le "pratiche espletate" o le "intermediazioni effettuate" in termini quantitativi; ciò implica, tra l'altro, necessità di concentrarsi sul livello di soddisfazione dell'utenza, sulle esigenze più o meno soddisfatte e le aspettative, valutando per quanto possibile anche il "grado" di fidelizzazione del cliente, così come nella logica degli indicatori di *customer-loyalty* già sperimentati in diversi paesi (Irlanda, Gran Bretagna, Francia). Nel nostro paese, sotto il profilo delle nuove tecnologie a supporto delle funzioni espletate dai Servizi per l'impiego, deve necessariamente ricordarsi la situazione di perdurante attesa del Sistema informativo lavoro (Sil). Come più volte evidenziato dai nostri interlocutori nel corso dell'indagine, mancando ancora il sistema di raccordo nazionale, i tentativi provinciali e regionali di strutturare propri Sil soffrono di evidenti limiti che ne condizionano in maniera decisiva la capacità operativa⁶⁹. La conduzione coordinata ed integrata di quella che sarà la Borsa continua del lavoro rappresenta, infatti, un aspetto particolarmente delicato, non solo perché richiede una complessa strumentazione tecnologica (dalla modulistica al *software*), ma anche e soprattutto perché, fungendo da raccordo tra Servizi pubblici e privati per l'impiego, permetterà la configurazione effettiva di quel disegno complessivo di servizi per il territorio, come delineato dalla legge delega n. 30/2003 e relativo decreto attuativo 276/2003⁷⁰. La nuova normativa prevede, tra l'altro, che saranno le regioni a disciplinare le "forme di cooperazione" tra gli operatori pubblici e privati in possesso dei requisiti previsti dalla normativa, quanto alle "funzioni di incontro tra domanda e offerta di lavoro, prevenzione della disoccupazione di

69 Per una ricognizione generale sui temi informatizzati implementati dai Servizi pubblici per l'impiego - con focus sulle opportunità di usufruirne da parte delle imprese - si rimanda a *Relazione tra Servizi per l'impiego e aziende utenti - L'impatto delle procedure informatizzate*, Di Domenico G. (a cura di), in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 2/2004, Isfol, Roma.

70 "Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30".

lunga durata, promozione dell'inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati, sostegno alla mobilità geografica del lavoro" (art. 7 D. lgs. 276/2003). Ci sembra, a tal proposito, interessante sottolineare come nello stesso articolo, in tema di "accreditamento" degli operatori pubblici e privati⁷¹, si indichino tra i "requisiti minimi richiesti per l'iscrizione nell'elenco regionale", oltre alla "situazione economica" e alle "esperienze maturate nel contesto territoriale di riferimento", le "capacità gestionali e logiche" e le "competenze professionali"; si citano, inoltre, le "modalità di misurazione dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati". Tali aspetti, sebbene non insistano strettamente sull'oggetto della nostra indagine, sono stati a più riprese menzionati nel corso della trattazione, attraverso l'illustrazione di esperienze particolari e/o esigenze esplicitate dai nostri interlocutori.

3.3 • LE MACROVARIABILI ORGANIZZATIVE: QUADRO DI SINTESI PER SINGOLE ESPERIENZE

3.3.1 • La strategia

Nella realtà organizzativa di una provincia del Nord-Est è stato sottolineato un marcato accentramento decisionale a livello regionale: la regione ha assunto un fortissimo ruolo dirigenziale nei confronti delle amministrazioni provinciali, anche avvalendosi dell'ente strumentale, con un ruolo di *governance* delle politiche attive che, in linea di principio, sono di competenza delle province; ciò ha, in certi casi e sotto determinati aspetti, frazionato la loro operatività. Da parte dell'amministrazione provinciale si è operato attraverso un elevato livello di dettaglio nell'articolazione e nella programmazione dei servizi. Si lamenta anche una perdurante incertezza sugli strumenti *software* di gestione delle attività: non si è pervenuti ancora ad un sistema informatico unitario e consolidato nel tempo, anche in ragione del passaggio da *Netlabor1* a *Netlabor4*. Tra l'altro, le iniziative collegate alla banca dati, come gli adempimenti *on-line*, sono attuate in un'ottica provinciale anziché regionale, con un palese rischio di dispersione e disorientamento.

Si è, inoltre, osservato come circa il 30% delle misure e relative risorse Fse abbia finanziato soggetti di natura privatistica, associazioni imprenditoriali ed organizzazioni sindacali, affinché costituissero punti di incontro domanda/offerta distribuiti nel territorio. Particolarmente significativo è apparso l'aspetto di *partnership* sviluppato dalla provincia considerata, come testimoniano le numerose convenzioni stipulate con soggetti pubblici e privati, l'apertura all'università, alle scuole, ai comuni (come previsto dalla D.lgs. 276)⁷² ed al settore privato. Interessante è la gestione del 4% degli introiti delle agenzie interinali per attivare percorsi di formazione nei confronti di soggetti disabili, immigrati, ecc.; le agenzie hanno, infatti, delegato alla provincia la parte progettuale dell'iniziativa, riservando a sé la gestione di quelle successive

⁷¹ Le regioni dovranno istituire l'elenco per l'accreditamento di tutti gli operatori pubblici e privati che erogano servizi per il lavoro a norma degli indirizzi che esse stesse definiranno. Le regioni dovranno, inoltre, disciplinare la *cooperazione* tra i servizi pubblici e gli operatori privati, definire le procedure e i requisiti per l'accreditamento; questi ultimi dovranno basarsi su: la possibilità per l'utente di scegliere liberamente tra i servizi offerti dalla rete regionale; il rispetto degli *standard* nazionali per quel che riguarda le funzioni di accertamento dello stato di disoccupazione; la connessione con la borsa lavoro; il raccordo con il sistema regionale di accreditamento degli organismi di formazione.

⁷² Nello specifico la provincia attraverso l'asse A1 del Por (Fse) ha stipulato convenzioni con otto comuni.

fino alla rendicontazione. La provincia si è particolarmente attivata nel promuovere i servizi sul territorio, soprattutto presso le aziende-utenti, tanto che le imprese cominciano a rivolgersi ai Cpi anche per il reperimento di manodopera qualificata e di profilo medio-alto. Si tende, inoltre, a gestire situazioni delicate di crisi aziendale; si è citato il caso dei corsi di formazione, promossi dalla Confindustria locale, per lavoratori *over 45* in mobilità; ciò ha comportato la costituzione di una *task-force* tra imprenditori, sindacati e settore del lavoro (compresi i Servizi per l'impiego) per governare i processi coinvolti, riuscendo a collocare 20 lavoratori (su 60), inattivi da tre anni, con contratti a tempo indeterminato.

Parole chiave: collaborazione, sperimentazione, formazione.

Volgendo l'attenzione ad un'altra amministrazione provinciale del Nord, si è osservato come alle iniziali difficoltà di raccordo tra regione e province, quanto all'implementazione e alla gestione delle politiche per l'impiego, abbia fatto seguito una puntuale definizione dei rispettivi ruoli e responsabilità, che ha consentito la piena ed efficace integrazione delle relative strutture tecniche ed anche la creazione, oltre ad un "tavolo politico" come previsto dalla legge regionale, di un "tavolo tecnico", sposando l'approccio di una "guida" partecipata e condivisa, anche in via preliminare rispetto ai provvedimenti attuativi. Un buon protagonismo delle province è stato supportato dal cambiamento di mentalità della regione che ha saputo riservare a se stessa ruoli decisivi come la gestione dei sistemi informativi, sistematizzando le esperienze più efficaci sperimentate a livello provinciale e diffondendole sul territorio. *"Bisogna evitare che la struttura non sappia cogliere le nuove opportunità e capacità di cambiamento, necessarie per esercitare al meglio queste funzioni"*; l'esigenza è, quindi, quella di un costante riassetto in funzione delle nuove sollecitazioni del mercato. In merito agli ulteriori servizi strategici, va segnalato il tema della consulenza alle imprese: *"le imprese, o i consulenti del lavoro per conto di esse, vengono negli uffici, pongono domande e pretendono che gli uffici siano all'altezza di rispondere"*. Si osserva poi che, affinché i processi relazionali siano efficaci nel tempo, non è sufficiente fermarsi alla stipula di convenzioni/protocolli/intese, ma è necessario strutturare un confronto sul campo, soprattutto laddove gli interlocutori sono molteplici: nel campo del sociale e dell'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, ad esempio, operano i comuni, le cooperative sociali, ecc. Per quanto riguarda i processi decisionali, una figura chiave in termini funzionali e organizzativi è quella del responsabile del Centro, che rappresenta l'interlocutore privilegiato di raccordo con il servizio provinciale, contribuendo in misura determinante a rendere uniformi ed omogenei gli interventi sul territorio.

Parole chiave: collaborazione, formazione, comunicazione. A queste si aggiunge il tema della *percezione della qualità del servizio*, che, supportato da una buona comunicazione esterna, è ritenuto un decisivo fattore di *vantaggio competitivo*.

Presso l'Agenzia per il lavoro di una regione del Centro Italia, l'intervistato ha segnalato la difficoltà, data la carenza di un forte indirizzo unitario a livello regionale, a valutare la situazione organizzativa in termini omogenei a livello provinciale. Pur tuttavia, si è osservato, in via generale:

- uno scarso coinvolgimento delle parti sociali;
- una limitata integrazione del sistema informativo;

- un'organizzazione ancora, sotto certi aspetti, burocratica e caratterizzata da frammentazione di funzioni e compiti.

Per quanto riguarda i ruoli organizzativi, si è registrata la carenza di azioni concrete di attuazione della normativa, con particolare riferimento ai colloqui orientativi: *l'obbligo formativo può essere un pacchetto confezionato e acquistato o un procedimento reale con un monitoraggio a monte, in collaborazione con le scuole e con i servizi di orientamento*. Positivi sono, invece, risultati l'utilizzo (consistente) delle risorse Fse e l'articolazione dei processi decisionali.

Parole chiave: integrazione e personalizzazione (*il passaggio più complicato, ma nevralgico perché destinato a qualificare i servizi innovativi, sta nell'integrazione di sistemi e funzioni... è necessario, inoltre, implementare servizi specialistici personalizzati*), affiancamento e formazione continua per gli operatori.

Con riferimento ad una provincia della stessa regione dell'ente strumentale sopra menzionato, riguardo ai ruoli previsti dalla normativa, si è lamentata, in particolare, la carenza di indicazioni precise sul Sil (*non siamo riusciti a capire bene qual'era la tipologia dei dati che dovevamo poi reiterare*). Rispetto ai servizi da erogare, ci si è confrontati con il *Masterplan* sia nazionale che regionale onde evitare situazioni lacunose. Tra i servizi ritenuti strategici e prioritari, si è segnalata la gestione degli ammortizzatori sociali: *dovrebbe essere prevista una gestione diretta degli ammortizzatori sociali da parte dei Cpi, soprattutto se venissero collegati ed utilizzati come supporto per iniziative di formazione e di inserimento lavorativo*. Sotto tale profilo, la provincia in questione ha sperimentato la gestione del reddito minimo d'inserimento insieme ai servizi sociali di 31 comuni della provincia; alla prima fase, gestita in maniera differenziata dai comuni, ha fatto seguito l'intervento della provincia, sostanzialmente finalizzato a rendere complementari l'entità del sussidio e il percorso di inserimento lavorativo, in maniera omogenea sul territorio. In assenza di una normativa specifica in materia si è, però, rischiesta una contestazione formale da parte dell'ispettorato al lavoro nei confronti dei soggetti inseriti in azienda privi di una inquadratura contrattuale giuridicamente stabilita. Buoni rapporti collaborativi sono stati instaurati con il Centro di orientamento al lavoro (Col), le associazioni datoriali (che in particolare supportano i Cpi nella ricerca delle aziende disposte ad accogliere tirocinanti per dodici mesi), il sistema formativo ed accademico (soprattutto per gli stagisti). Si è osservata, in particolare, l'opportunità di ampliare la pianta organica e di stabilizzare i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, in tal modo consentendo una maggiore partecipazione dei soggetti e una più razionale distribuzione dei carichi di lavoro/responsabilità. Parole chiave: integrazione, sperimentazione (a tal proposito, sono state citate le iniziative di orientamento al lavoro all'interno delle carceri), comunicazione (quale fondamentale leva a supporto del cambiamento).

Esiste, secondo il responsabile Spi di una provincia meridionale, un'eccessiva frammentazione di funzioni e compiti, per lo più addebitabile all'*incertezza del quadro normativo di riferimento, non ancora delineato nella sua interezza... siamo ancora in vigore del D. lgs. 469/97, ma a seguito della legge costituzionale n. 3 del 2001 che ha ridisegnato le funzioni legislative in capo alle regioni, queste hanno conosciuto e rivendicato una significativa autonomia e maggiori poteri a livello decisionale*. In merito ai processi di informatizzazione si è osservato come

il ricorso a questi sia decisamente contenuto, sebbene sia previsto il decollo di *Netlabor* a breve termine; resta, però, la mancata operatività del Sil nazionale. Inoltre: *nell'immaginario collettivo c'è ancora l'idea del collocamento, dell'adempimento burocratico e non del ruolo che effettivamente i Centri dovrebbero ormai vedersi riconosciuto di "motore" del mercato del lavoro.* Mancano, inoltre, competenze *ad hoc* in materia di orientamento, benché la regione di riferimento sia in procinto di trasferire alla provincia anche i Centri di orientamento professionale. La struttura dispone, comunque, di una buona banca dati e si avvale di interazioni sistematiche con i comuni ed altri organismi intermedi, rispetto a diverse iniziative, quali, ad esempio, i Piani sociali di area.

Parole chiave: formazione, assistenza, comunicazione.

La peculiarità della struttura di un'altra provincia del Sud, collocata nella stessa regione di cui sopra, è il forte approccio normativo che sembra la causa determinante il permanere di un'organizzazione di stampo prettamente burocratico. Il livello di ricorso ai processi di informatizzazione e al decentramento dell'informazione è piuttosto basso, risultano attivate solo le funzioni di base, latitano quelle più specialistiche e avanzate. Circa i processi relazionali sul territorio, si è osservato come questi dovrebbero funzionare in senso bidirezionale, quale sistema di *mezzo e fine*, in un rapporto complementare che consenta di carpire le *esigenze* e i *fabbisogni* in modo da tradurli opportunamente in *servizi*.

Parole chiave: esternalizzazione, integrazione, formazione.

3.3.2 • L'organizzazione

Nella provincia del Nord-Est, un aspetto di particolare interesse ha riguardato il sistema di *valutazione della soddisfazione dell'utenza*: a partire dal 2002, con il supporto di una Società di consulenza direzionale, è stata avviata una procedura di "avvicinamento" alla *qualità*, con l'obiettivo di giungere nel 2004 a stabilire una vera e propria procedura di *certificazione* dei servizi. L'incidenza della componente burocratico-adempimentale sulle attività è stata stimata intorno al 30%. Rispetto ai servizi *on-line*, la provincia sta sperimentato fattive collaborazioni con le imprese, soprattutto per quanto concerne l'espletamento informatizzato delle procedure obbligatorie. L'aspetto, invece, caratterizzante l'altra provincia del Nord Italia studiata, è da riferirsi ai Piani di comunicazione e promozione approntati dalla provincia che hanno contemplato tanto i mezzi tradizionali quanto quelli telematici. In fase di realizzazione è un monitoraggio quantitativo dei servizi, che si intende ripetere nel tempo, mentre ancora non si è sondato il livello di soddisfazione dell'utenza, pur ritenendolo elemento essenziale nell'ambito di una strategia di cambiamento: *Una certa idea di cambiamento porta con sé anche l'idea che debbano cambiare i criteri di valutazione.* La mancata attivazione di procedure di certificazione della qualità si è giustificata con il processo di transizione che ha messo a dura prova per lungo tempo i nuovi Spi e che ha implicato una formazione continua per il personale provinciale da circa tre anni, come pure una ri-organizzazione, dal punto di vista funzionale, amministrativo e logistico. Tra l'altro: *... intervenire per avere un "bollino blu" non è sembrato opportuno e inoltre si è creduto di aver già ottenuto la parte sostanziale della qualità...* La provincia ha puntato molto sulla crescita delle competenze a disposizione dei servizi per l'accompa-

gnamento: "nel momento in cui si passa a una visione più strutturata dei servizi ci si pone il problema di quanto debba durare questo affiancamento e soprattutto se questo stia dando i risultati attesi". In tema di *esternalizzazione* dei servizi si è evidenziata come opportunità la gestione in *outsourcing* di quelli più avanzati/sofisticati (es. bilancio delle competenze) o che, comunque, richiedano il ricorso a competenze esterne all'ente pubblico (es. riprogettazione del *lay-out*). Le pratiche amministrative coprono una quota tra il 30 e il 50% dell'attività complessiva; si è, a tal proposito, sottolineata l'opportunità di realizzare un'integrazione tra l'area amministrativa e quella di politica attiva, quantomeno per i servizi di prima accoglienza. In effetti, un tentativo in questo senso è già stato avviato dalla provincia in esame, consentendo logisticamente all'operatore di svolgere alcune funzioni contemporaneamente in luogo idoneo, di modo che il personale possa svolgere le pratiche amministrative, al tempo stesso fornendo le informazioni basilari e svolgendo i servizi essenziali. È stato attivato un efficace sistema di erogazione dei servizi *on-line*, che consente ad oggi di canalizzare più del 20% delle comunicazioni aziendali; quest'aspetto sta rivoluzionando in senso positivo l'assetto organizzativo-funzionale degli uffici, tanto che si è chiesto alla regione di *standardizzare* il sistema, garantendo la manutenzione e l'omogeneità dello stesso sul territorio.

Tra i servizi attivati dall'Agenzia per il lavoro della regione centrale presa in esame, si ritiene essenziale quello relativo ai tirocini formativi, strategico nel processo di transizione scuola-lavoro: "*andrebbe sviluppato come servizio specifico, non come generica attività di orientamento*". La comunicazione gode nello specifico contesto della regione di una fase straordinaria di accelerazione. I sistemi di gestione della qualità sono attivi solo parzialmente (rispetto, cioè, ad alcuni servizi). I vantaggi potenziali delle pratiche di esternalizzazione dei servizi si rinvergono nella maggiore snellezza delle strutture e maggiore flessibilità dei tempi di erogazione, anche se *l'esternalizzazione va studiata caso per caso, progetto per progetto, onde evitare di sminuire il ruolo del pubblico*. Dall'ultimo monitoraggio interno, il peso delle pratiche amministrative risulta ancora notevole (70% circa), sebbene se ne ravvisi una tendenziale riduzione.

Nell'ambito della provincia della stessa regione del Centro Italia, rispetto alla certificazione di qualità dell'area "Apprendistato"⁷³, nel 2002, sono state realizzate indagini di *customer satisfaction* tramite questionario *ad hoc*. La scelta per questo settore specifico è stata operata data la cooperazione, nell'Area Apprendistato appunto, con i disoccupati, le aziende, i centri di formazione, le associazioni di categoria. La scelta della provincia più che nel senso di *esternalizzare* è volta ad interagire con gli altri servizi. Le pratiche amministrative assorbono circa il 50% dei processi lavorativi; si sta cercando di implementare un'automatizzazione dei servizi che possa alleggerire il carico burocratico.

Nella prima provincia meridionale presa in esame, i servizi, sebbene attivati, non rispondono ancora agli *standard* del *Masterplan* nazionale. Il vincolo è rappresentato dalle carenze strutturali che non sono facili da colmare. Si è citato, a titolo esemplificativo, l'*open space* per l'accoglienza e l'orientamento che appare di non facile allestimento nell'ambito delle strutture in cui si opera. La promozione dei servizi si è svolta attraverso pubblicazioni, opuscoli informa-

73 La provincia risulta certificata Iso 9001/2000.

tivi, convegni ed altre forme di *marketing* sul territorio; si sta, inoltre, procedendo alla predisposizione di un numero verde a disposizione dell'utenza. Non è ancora stato strutturato un sistema di monitoraggio in materia di Servizi per l'impiego, tantomeno un sistema di gestione per la qualità. Tali servizi potrebbero, a parere dell'intervistato, essere efficacemente esternalizzati, non essendoci ad oggi un livello di professionalità all'interno dei Cpi tale da consentir loro di occuparsene direttamente; il vantaggio che potrebbe derivarne sarebbe una snellezza e flessibilizzazione dei processi. Le pratiche amministrative, gestite ancora manualmente data l'assenza di un sistema informatizzato, ricoprono circa il 50% delle attività; essenziale sarebbe, pertanto, concepire l'erogazione dei servizi *on-line*.

Né azioni di monitoraggio della soddisfazione dei servizi, tantomeno sistemi di gestione e certificazione della qualità risultano essere stati implementati nella seconda provincia del Sud presa in considerazione. Tra le opportunità derivanti dall'esternalizzazione si segnala una più agevole fruibilità del servizio da parte dell'utenza e la flessibilità dei tempi di erogazione dei servizi; quelli che sarebbe vantaggioso esternalizzare sono, a detta del referente della provincia, la consulenza alle imprese e l'orientamento. Il tempo dedicato allo svolgimento delle pratiche amministrative (circa il 50%) entra in conflitto con la qualità dell'erogazione degli altri servizi. L'erogazione dei servizi *on-line* sarebbe di particolare supporto, ma ciò non sembra potersi realizzare a breve nella realtà provinciale di riferimento.

3.3.3 • La tecnologia e i canali di comunicazione

L'esponente della provincia del Nord-Est ha osservato come la comunicazione interna si avvalga sostanzialmente di scambi informativi in occasione delle riunioni organizzate con cadenza settimanale; il flusso comunicativo della struttura in esame con l'esterno, invece, prevede tra i canali principali: il servizio di *call-center*, il portale Web provinciale, la promozione di iniziative e servizi tramite *depliant* e *brochure*, diffusione di altro materiale presso Istituti scolastici ed altri enti (a titolo esemplificativo si citano gli 80.000 *cd-rom* distribuiti in scuole, comuni, organizzazioni sindacali e associazioni datoriali; la provincia ha trasmesso, tra l'altro, la propria Carta dei servizi, per divulgare il più possibile le informazioni attinenti le prestazioni dei nuovi Spi e diffonderne la conoscenza sul territorio). Tra le strategie comunicative, di particolare successo sembrano essere state la distribuzione di materiale sui mezzi pubblici di trasporto (anche marittimo), la divulgazione tramite emittenti radio-televisive (ad esempio, si è scelto, in determinate fasce orarie e con sequenza prestabilita, di rivolgere messaggi-spot direttamente ai giovani), la pubblicazione ogni quattro mesi sui quotidiani locali di inserzioni per *target* d'utenza. L'interazione con altri soggetti sul territorio è piuttosto dinamica: i rapporti più proficui sono da riferirsi alla regione, agli organismi di formazione, al terzo settore e alle Asl. Rispetto a queste ultime, un riscontro particolarmente positivo si è potuto verificare attraverso la sperimentazione del cd. *Servizio di inserimento lavorativo* che ha consentito di collocare in maniera stabile e mirata un congruo numero di disabili. Analogamente, con il Ministero della Giustizia è stata attivata una linea di intervento nei confronti dei soggetti a regime di semilibertà; con la Questura si è stipulata apposita convenzione per l'espletamento delle pratiche amministrative relative agli immigrati, da un lato, e la verifica dell'esistenza o meno di "questioni pendenti", dall'altro. Per ciò che concerne l'apparato tecnologico, le relative strut-

ture possono definirsi a regime; i *software* utilizzati sono *Netlabor4* ed *E-Labor*, di cui, però, è ancora da verificarsi la piena operatività funzionale.

Nell'ambito dell'altra provincia settentrionale studiata, i principali mezzi di comunicazione esterna (per quella interna si organizzano appositi incontri periodici) cui ricorre la provincia vanno dai canali più tradizionali (stampa e televisione) a quelli più evoluti (rete Internet e interazione a mezzo di posta elettronica). Ne consegue che il materiale prodotto è informatico, cartaceo e televisivo. Tra gli impegni assunti dall'amministrazione provinciale emerge un significativo sforzo nel senso dell'integrazione tra i Cpi del territorio di sua pertinenza: si è osservato, infatti, come l'azione di servizio provinciale delle politiche del lavoro debba avere essenzialmente una funzione di raccordo. Di particolare interesse è parsa l'esperienza della convenzione tra la provincia in questione e l'Inps che ha permesso di creare, in base ad un accordo a livello regionale, *sportelli decentrati Inps presso i Centri per l'impiego* (allo stato attuale ne risultano operativi due): il collegamento con la banca dati dell'Istituto previdenziale ed un operatore costantemente presente agevolano e semplificano notevolmente le operazioni di mobilità, gli interventi attinenti al settore agricolo, e tutte le altre pratiche che richiedono un intervento congiunto dei due enti, pur restando questi ultimi distinti, con sensibile vantaggio per l'utenza di entrambi (in particolare evitando il duplice espletamento di pratiche presso sedi diverse e spesso distanti). Il livello tecnologico dell'ente appare decisamente elevato (banche dati efficienti, Sil attivo sul territorio regionale, possibile espletamento di procedure *on-line* tramite il sistema Sare), benché si segnali l'esigenza di sviluppare ulteriormente i *software* di riferimento e l'assoluta necessità di implementare un Sistema informativo del lavoro al livello nazionale che si adegui a quelli già operativi e sperimentati con successo sul territorio regionale.

Tra i più efficaci mezzi di comunicazione interna ed esterna implementati dalla provincia dell'Italia centrale presa in esame si segnalano, rispettivamente, la *newsletter* e i convegni tematici, i mass media (quali stampa e la radio-televisione⁷⁴), le *brochures* diffuse presso le scuole, i *call-centers* e il sito Web. Tra le interazioni formalizzate di maggior rilievo si ricordano le collaborazioni con l'Agenzia regionale per il lavoro (soprattutto in tema di azioni formative, apprendistato e tirocini) e le convenzioni stipulate con l'Associazione degli industriali e con il *Business Innovation Centre* (Bic) della regione per la gestione delle agevolazioni (in particolare del "prestito d'onore") finalizzate alla promozione del lavoro autonomo. Nel contesto delle strutture informatizzate di cui si avvale la provincia si è segnalato lo sviluppo recentemente conosciuto dal relativo sito Web che consente di disporre di una "bacheca telematica" delle *vacancies* aziendali.

All'interno dell'organizzazione della prima provincia meridionale, la circolazione dei flussi informativi avviene in occasione dei tavoli istituzionali, delle riunioni e dei *focus group* sistematicamente organizzati, ma efficacemente anche tramite le tradizionali circolari applicative e/o interpretative. Verso l'esterno, i mezzi di comunicazione contemplano un sito per ogni Centro per l'impiego, laddove la provincia sta attrezzandosi per realizzare un proprio portale di raccordo fra tali siti. I canali più efficaci risultano quelli audio-visivi, dal forte impatto mediati-

74 In particolare, si è ricordato come la provincia abbia trasmesso tre speciali sul funzionamento dei Cpi.

co. I rapporti più proficui sembrano essere quelli instaurati con la regione (soprattutto per quanto concerne l'organizzazione delle iniziative finanziate con il Fse) e con l'ex provveditorato agli studi con il quale il Centro servizi amministrativi provinciali ha stipulato una vera e propria convenzione in tema di *drop-out* e obbligo formativo. Tra i problemi informatici irrisolti si è, a titolo esemplificativo, segnalata l'incompatibilità del *software Netlabor* con *Windows XP*: le difficoltà del sistema informativo non agevolano l'implementazione delle banche dati che, in linea di principio, potrebbero essere operative nell'arco di un semestre.

3.3.4 • La propensione al cambiamento

L'esperto consultato per la provincia del Nord-Est, ritiene che la chiave di volta per dominare e gestire il cambiamento sia la formazione del personale, soprattutto di provenienza ministeriale. Si è, inoltre, investito sul *ricambio generazionale*, acquisendo nuove e giovani risorse (per lo più neo laureati).

Secondo le considerazioni dell'intervistato per l'altra provincia settentrionale, se nel computo dell'organico si tenesse conto esclusivamente del personale dipendente, le competenze non sarebbero tali da coprire le funzioni richieste ai Servizi per l'impiego; al contrario, la capacità di copertura degli interventi e la competenza della struttura a servire il territorio è soddisfacente tenendo conto anche dei profili professionali dei collaboratori e/o consulenti esterni. Ancora una volta si segnala quale figura perno su cui ruota l'efficienza di ciascuno snodo territoriale quella del responsabile del Centro, referente chiave delle provincia ed interlocutore privilegiato degli altri soggetti istituzionali sul mercato locale. Una delle strategie seguite per consentire agli operatori di metabolizzare le innovazioni è stata quella basata sul *metodo partecipativo* alle scelte dell'ente; si cita, a titolo esemplificativo, la progettazione del nuovo *layout* del Cpi del capoluogo di provincia, operata tenendo conto delle proposte avanzate da tutti i soggetti coinvolti, in particolare raccogliendo le istanze provenienti dai livelli più operativi, sebbene talvolta queste ultime non fossero coerenti con le finalità strategiche che il vertice si era preposte.

Rispetto all'esigenza della riqualificazione degli operatori - ritenuta, dal responsabile di una provincia del Sud, variabile strategica in tema di "cambiamento" - sono intervenuti problemi riferiti all'adeguamento contrattuale del personale trasferito che ha vanificato l'impegno provinciale in questa direzione e ostacolato il percorso di sviluppo di qualità predisposto. Il processo innovativo sembra essere stato recepito e condiviso solo in parte e per lo più passivamente; gli sforzi sono tutti nel senso di infondere un nuovo approccio culturale al lavoro e al servizio. Analogamente si esprime l'intervistato per l'altra delle due province meridionali prese in esame: "*strategico è il ruolo della formazione, fattore di motivazione e stimolo al cambiamento, spesso affrontato in modo confuso e asettico*".

4 • L'APPLICABILITÀ E RIPRODUCIBILITÀ DEL "MODELLO": UN APPROCCIO SPERIMENTALE E PROPOSITIVO

4.1 • PREMESSA

A conclusione della prima fase di analisi, si è tentato di realizzare un "prototipo organizzativo", facendo leva sui parametri quali-quantitativi ricorrenti (perché segnalati un maggior numero di volte dai nostri interlocutori nel corso dell'indagine), così come confermati dalle testimonianze riportate durante la seconda *tranche* che, oltre alle interviste sul campo, si è avvalsa della metodologia integrata *Delphi-Focus*. Nei paragrafi che seguono, si intende verificare sperimentalmente la funzionalità del "modello" in questione, per quanto riguarda la sua applicabilità in quelle realtà organizzative (ancora una volta province e/o Agenzie regionali al lavoro) che, da una precedente analisi *desk* e a seguito della prima *tranche* di indagini di campo⁷⁵, sono apparse particolarmente recettive in tal senso (quanto agli aspetti "migliorati" e a quelli "migliorabili").

4.2 • PROVINCIA A

STRATEGIA ORGANIZZATIVA

INDICATORE	<i>Presente/Buona</i>	<i>Migliorabile</i>	<i>Non presente/Scarsa</i>
1.1 Definizione Obiettivi			
• Canali formali		•	
• Canali informali			•
• Livello di condivisione della struttura		•	
1.2 Definizione Indicatori di risultato (valutazione)		•	
1.3 Definizione della strategia			
• Canali formali	•		
• Canali informali	•		
• Canali interni	•		
• Canali esterni		•	
• Livello di condivisione		•	
1.4 Definizione Indicatori di monitoraggio	•		
1.5 Definizione dei ruoli di competenza nella normativa e nelle disposizioni regionali/provinciali	•		
1.6 Condivisione ed effettiva presenza di ruoli definiti dalla normativa regionale/provinciale		•	
1.7 Presenza di piani di ampliamento numerico dell'organico per l'adeguamento alla struttura organizzativa ed all'attribuzione dei ruoli assegnati dalla normativa		•	

⁷⁵ Si rinvia a *L'organizzazione nei Servizi per l'impiego. Un'analisi sperimentale ...*, op. cit.

RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

INDICATORE	Presente/Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
2.1 Coerenza tra strategia e struttura organizzativa		•	
2.2 Aumento risorse destinate	•		
2.3 Aumento efficacia di risultato	•		
2.4 Allocazione ottimale delle risorse	•		
2.5 Piani di promozione del servizio	•		
2.6 Azioni e funzioni di monitoraggio della soddisfazione del servizio	•		
2.7 Sistema di Gestione per la qualità	•		
2.8 Rapporto tra numero addetti/numero utenti*	•		

* = 1/2 (valore rilevato).

INDICATORE	% personale dipendente	% consulenti/collaboratori
2.9 Rapporto tra funzioni attivate/risorse coinvolte		
• Accoglienza	50	50
• Orientamento	50	50
• Preselezione/intermediazione	50	50
• Servizi alle imprese	50	50
• Inserimento mirato disabili	50	50
• Incontro D/O di formazione	50	50
• Project management	50	50
• Ufficio P.R./Comunicazione	50	50
• Ufficio Analisi e Ricerca/Osservatorio MdL	-	-
• Ufficio Formazione Personale interno	-	-
• Servizi/ricerche su categorie svantaggiate	80	20
• Servizi diretti a particolari target di imprese	50	50

SERVIZI ESTERNALIZZATI

INDICATORE	% di servizio affidato	Tipologia partner	Risultati	
			+	-
Gestione Sito Internet	50	Co.co.co.		
Orientamento	-			
Consulenza	-			
Formazione	-			

(segue)

INDICATORE	% di servizio affidato	Tipologia partner	Risultati	
			+	-
Mediazione MdL	-			
Comunicazione/Campagne stampa	-			
Gestione Banche Dati	-			
Monitoraggio/Valutazione	-			
Ricerche/analisi	100	Università		
Call-center	-			
Progetti Finanziati/Por/Pon	-			
Altro 1	-			
Altro 2	-			

RAPPORTO TRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E STRATEGIA

INDICATORE	Presente/Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
4.1 Coerenza tra specificità locali-settoriali/funzioni attivate		•	
4.2 Rapporto tra numero addetti/numero utenti*		•	
4.3 Gestione <i>on-line</i> delle comunicazioni aziendali			
4.4 Rapporto servizi allo sportello/servizi <i>on-line</i> **	•		
4.5 Rapporto pratiche amministrative/servizi personalizzati (%) ***	•		
4.6 Presenza di incentivi economici			•

* = 1/3000; ** = 5/1; *** = 50%

COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE

INDICATORE	Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
5.1 Tipologia materiale prodotto			
• Cartaceo/Depliant	•		
• Informatico/Internet	•		
• Audiovisivo/Radio-TV	•		
• Quotidiano	•		
• Differenziazione materiale/tipo di diffusione per tipologia di target	•		
5.2 Strutture comuni/Link permanenti con soggetti interessati/ Sportelli unici			
• Regioni			•

(segue)

INDICATORE	<i>Buona</i>	<i>Migliorabile</i>	<i>Non presente/Scarsa</i>
• Imprese			•
• Associazioni di genere			•
• Associazioni di categoria			•
• Enti/Associazioni di assistenza soggetti svantaggiati			•
• Enti di Formazione (<i>scuole pubbliche</i>)			•
• Comuni			•
• Ministero del lavoro			•
• Sindacati			•
• Altri (specificare)			•

4.3 • PROVINCIA B

STRATEGIA ORGANIZZATIVA

INDICATORE	<i>Buona</i>	<i>Migliorabile</i>	<i>Non presente/Scarsa</i>
1.1 Definizione Obiettivi			
• Canali formali		•	
• Canali informali		•	
• Livello di condivisione della struttura			•
1.2 Definizione Indicatori di risultato (valutazione)			•
1.3 Definizione della strategia			
• Canali formali	•		
• Canali informali			•
• Canali interni	•		
• Canali esterni			•
• Livello di condivisione			•
1.4 Definizione Indicatori di monitoraggio		•	
1.5 Definizione dei ruoli di competenza nella normativa e nelle disposizioni regionali/provinciali		•	
1.6 Condivisione ed effettiva presenza di ruoli definiti dalla normativa regionale/provinciale			•
1.7 Presenza di piani di ampliamento numerico dell'organico per l'adeguamento alla struttura organizzativa ed all'attribuzione dei ruoli assegnati dalla normativa			•

RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

INDICATORE	Presente/Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
2.1 Coerenza tra strategia e struttura organizzativa		•	
2.2 Aumento risorse destinate			•
2.3 Aumento efficacia di risultato			
2.4 Allocazione ottimale delle risorse		•	
2.5 Piani di promozione del servizio		•	
2.6 Azioni e funzioni di monitoraggio della soddisfazione del servizio			•
2.7 Sistema di Gestione per la qualità			•
2.8 Rapporto tra numero addetti/numero utenti*		•	

* =230 addetti per 350000 bacino di utenza.

INDICATORE	% personale dipendente	% consulenti/collaboratori
2.9 Rapporto tra funzioni attivate/risorse coinvolte		
Accoglienza	20	
Orientamento	15	
Preselezione/intermediazione	15	
Servizi alle imprese	10	
Inserimento mirato disabili	10	
Incontro D/O di formazione	10	
Project management	-	
Ufficio P.R./Comunicazione	-	
Ufficio Analisi e Ricerca/Osservatorio MdL	8	
Ufficio Formazione Personale interno	2	
Servizi/ricerche su categorie svantaggiate	5	
Servizi diretti a particolari target di utenza	5	

SERVIZI ESTERNALIZZATI

INDICATORE	% di servizio affidato	Tipologia partner	Risultati	
			+	-
Gestione Sito Internet		-		
Orientamento		-		
Consulenza		-		
Formazione		-		

(segue)

INDICATORE	% di servizio affidato	Tipologia partner	Risultati	
			+	-
Mediazione MdL		-		
Comunicazione/Campagne stampa		-		
Gestione Banche Dati		-		
Monitoraggio/Valutazione		-		
Ricerche/analisi		-		
Call-center		-		
Progetti Finanziati/Por/Pon		-		
Altro 1		-		
Altro 2		-		

RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

INDICATORE	Presente/Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
4.1 Coerenza tra specificità locali-settoriali/funzioni attivate		•	
4.2 Numero addetti/numero utenti*		•	
4.3 Gestione <i>on-line</i> delle comunicazioni aziendali			•
4.3 Rapporto servizi allo sportello/servizi <i>on-line</i> (%)**		•	
4.4 Rapporto pratiche amministrative/servizi personalizzati (%)***	•		
4.5 Presenza di incentivi economici			•

* = 1/1400; ** = 85%; *** = 30%

COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE

INDICATORE	Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
5.1 Tipologia materiale prodotto			
• Cartaceo/Depliant		•	
• Informatico/Internet		•	
• Audiovisivo/Radio-TV			•
• Quotidiano			•
• Differenziazione materiale/tipo di diffusione per tipologia di target		•	
5.2 Strutture comuni/Link permanenti con soggetti interessati/Sportelli unici			
• Regioni		•	

(segue)

INDICATORE	<i>Buona</i>	<i>Migliorabile</i>	<i>Non presente/Scarsa</i>
• Imprese			•
• Associazioni di genere			•
• Associazioni di categoria			•
• Enti/Associazioni di assistenza soggetti svantaggiati			•
• Enti di Formazione			•
• Comuni		•	
• Ministero del lavoro			•
• Sindacati			•
• Altri (specificare)			•

4.4 • PROVINCIA C

STRATEGIA ORGANIZZATIVA

INDICATORE	<i>Presente/Buona</i>	<i>Migliorabile</i>	<i>Non presente/Scarsa</i>
1.1 Definizione Obiettivi			
• Canali formali	•		
• Canali informali		•	
• Livello di condivisione della struttura		•	
1.2 Definizione Indicatori di risultato (valutazione)	•		
1.3 Definizione della strategia			
• Canali formali	•		
• Canali informali	•		
• Canali interni		•	
• Canali esterni		•	
• Livello di condivisione		•	
1.4 Definizione Indicatori di monitoraggio	•		
1.5 Definizione dei ruoli di competenza nella normativa e nelle disposizioni regionali/provinciali	•		
1.6 Condivisione ed effettiva presenza di ruoli definiti dalla normativa regionale/provinciale	•		
1.7 Presenza di piani di ampliamento numerico dell'organico per l'adeguamento alla struttura organizzativa ed all'attribuzione dei ruoli assegnati dalla normativa	•		

RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

INDICATORE	Presente/Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
2.1 Coerenza tra strategia e struttura organizzativa	•		
2.2 Aumento risorse destinate		•	
2.3 Aumento efficacia di risultato		•	
2.4 Allocazione ottimale delle risorse		•	
2.5 Piani di promozione del servizio	•		
2.6 Azioni e funzioni di monitoraggio della soddisfazione del servizio		•	
2.7 Sistema di Gestione per la qualità		•	
2.8 Rapporto tra numero addetti/numero utenti*		•	

* = 1/2 (valore rilevato).

INDICATORE	% personale dipendente	% consulenti/collaboratori
2.9 Rapporto tra funzioni attivate/risorse coinvolte		
• Accoglienza	80	20
• Orientamento	30	70
• Preselezione/intermediazione	40	60
• Servizi alle imprese		100
• Inserimento mirato disabili	100	0
• Incontro D/O di formazione	100	0
• Project management	100	0
• Ufficio P.R./Comunicazione	50	50
• Ufficio Analisi e Ricerca/Osservatorio MdL	100	0
• Ufficio Formazione Personale interno	100	0
• Servizi/ricerche su categorie svantaggiate	100	0
• Servizi diretti a particolari target di imprese		100

SERVIZI ESTERNALIZZATI

INDICATORE	% di servizio affidato	Tipologia partner	Risultati	
			+	-
Gestione Sito Internet	-			
Orientamento	-			
Consulenza	-			
Formazione	-			

(segue)

INDICATORE	% di servizio affidato	Tipologia partner	Risultati	
			+	-
Mediazione MdL	-			
Comunicazione/Campagne stampa	100	Aziende	•	
Gestione Banche Dati	-			
Monitoraggio/Valutazione	-			
Ricerche/analisi	20	Esperti/aziende	•	
Call-center	100	Azienda	•	
Progetti Finanziati/Por/Pon	100	Esperti	•	
Altro 1	10	Aziende	•	
Altro 2				

RAPPORTO TRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E STRATEGIA

INDICATORE	Presente/Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
4.1 Coerenza tra specificità locali-settoriali/funzioni attivate		•	
4.2 Rapporto tra numero addetti/numero utenti*	n.d		
4.3 Gestione <i>on-line</i> delle comunicazioni aziendali	•		
4.4 Rapporto servizi allo sportello/servizi <i>on-line</i> **	n.d		
4.5 Rapporto pratiche amministrative/servizi personalizzati (%) ***	•		
4.6 Presenza di incentivi economici			•

COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE

INDICATORE	Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
5.1 Tipologia materiale prodotto			
• Cartaceo/Depliant	•		
• Informatico/Internet	•		
• Audiovisivo/Radio-TV	•		
• Quotidiano	•		
• Differenziazione materiale/tipo di diffusione per tipologia di target	•		
5.2 Strutture comuni/Link permanenti con soggetti interessati/ Sportelli unici			
• Regioni			•

(segue)

INDICATORE	<i>Buona</i>	<i>Migliorabile</i>	<i>Non presente/Scarsa</i>
• Imprese			•
• Associazioni di genere			•
• Associazioni di categoria		•	
• Enti/Associazioni di assistenza soggetti svantaggiati		•	
• Enti di Formazione (<i>scuole pubbliche</i>)	•		
• Comuni		•	
• Ministero del lavoro		•	
• Sindacati		•	
• Altri (specificare)	Inps		

4.5 • AGENZIA PER IL LAVORO DELLA REGIONE A

STRATEGIA ORGANIZZATIVA

INDICATORE	<i>Buona</i>	<i>Migliorabile</i>	<i>Non presente/Scarsa</i>
1.1 Definizione Obiettivi			
• Canali formali			
• Canali informali			•
• Livello di condivisione della struttura			•
1.2 Definizione Indicatori di risultato (valutazione)			
1.3 Definizione della strategia			
• Canali formali			
• Canali informali			•
• Canali interni			
• Canali esterni			
• Livello di condivisione			
1.4 Definizione Indicatori di monitoraggio			•
1.5 Definizione dei ruoli di competenza nella normativa e nelle disposizioni regionali/provinciali		•	
1.6 Condivisione ed effettiva presenza di ruoli definiti dalla normativa regionale/provinciale			
1.7 Presenza di piani di ampliamento numerico dell'organico per l'adeguamento alla struttura organizzativa ed all'attribuzione dei ruoli assegnati dalla normativa			•

RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

INDICATORE	Presente/Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
2.1 Coerenza tra strategia e struttura organizzativa			•
2.2 Aumento risorse destinate			
2.3 Aumento efficacia di risultato			
2.4 Allocazione ottimale delle risorse			•
2.5 Piani di promozione del servizio			•
2.6 Azioni e funzioni di monitoraggio della soddisfazione del servizio			•
2.7 Sistema di Gestione per la qualità			•
2.8 Rapporto tra numero addetti/numero utenti*	n.d		

* = 1/2 (valore rilevato).

INDICATORE	% personale dipendente	% consulenti/collaboratori
2.9 Rapporto tra funzioni attivate/risorse coinvolte		
• Accoglienza	•	
• Orientamento		
• Preselezione/intermediazione		
• Servizi alle imprese	•	
• Inserimento mirato disabili	•	
• Incontro D/O di formazione		
• Project management		
• Ufficio P.R./Comunicazione		
• Ufficio Analisi e Ricerca/Osservatorio MdL	•	
• Ufficio Formazione Personale interno		
• Servizi/ricerche su categorie svantaggiate		
• Servizi diretti a particolari target di imprese		

SERVIZI ESTERNALIZZATI

INDICATORE	% di servizio affidato	Tipologia partner	Risultati	
			+	-
Gestione Sito Internet				
Orientamento				
Consulenza				
Formazione				

(segue)

INDICATORE	% di servizio affidato	Tipologia partner	Risultati	
			+	-
Mediazione MdL				
Comunicazione/Campagne stampa				
Gestione Banche Dati				
Monitoraggio/Valutazione				
Ricerche/analisi				
Call-center				
Progetti Finanziati/Por/Pon	•			
Altro 1				
Altro 2				

RAPPORTO TRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E STRATEGIA

INDICATORE	Presente/Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
4.1 Coerenza tra specificità locali-settoriali/funzioni attivate		•	
4.2 Rapporto tra numero addetti/numero utenti*	n.d		
4.3 Gestione <i>on-line</i> delle comunicazioni aziendali			•
4.4 Rapporto servizi allo sportello/servizi <i>on-line</i> **	n.d		
4.5 Rapporto pratiche amministrative/servizi personalizzati (%) ***	n.d		
4.6 Presenza di incentivi economici			•

COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE

INDICATORE	Buona	Migliorabile	Non presente/Scarsa
5.1 Tipologia materiale prodotto			
• Cartaceo/Depliant		•	
• Informatico/Internet		•	
• Audiovisivo/Radio-TV			
• Quotidiano			
• Differenziazione materiale/tipo di diffusione per tipologia di target			
5.2 Strutture comuni/Link permanenti con soggetti interessati/ Sportelli unici			
• Regioni			

(segue)

INDICATORE	<i>Buona</i>	<i>Migliorabile</i>	<i>Non presente/Scarsa</i>
• Imprese			
• Associazioni di genere			
• Associazioni di categoria			
• Enti/Associazioni di assistenza soggetti svantaggiati			
• Enti di Formazione (<i>scuole pubbliche</i>)			
• Comuni			
• Ministero del lavoro			
• Sindacati			
• Altri (specificare)			

5 • LE SOLUZIONI ORGANIZZATIVO-GESTIONALI (POTENZIALMENTE) PIÙ EFFICACI - RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Muovendo dalle logiche, dai percorsi e dalle criticità del processo di attuazione delle riforme del sistema pubblico di Servizi all'impiego, così come emergono da riflessioni teoriche ed osservazioni strutturate, si rileva come in alcune realtà di *governance* e di gestione dei nuovi Spi sia tuttora presente una certa "resistenza culturale" al cambiamento ed ai nuovi valori di *funzionalità* e di *efficienza*, soprattutto da parte del personale più anziano (che manifesta una fisiologica difficoltà nel superamento delle, ormai consolidate, prassi tradizionali); altre strutture possono, invece, vantare risultati significativi nell'implementazione di sistemi innovativi di organizzazione e gestione delle risorse, tanto strumentali quanto umane, avvalendosi di strumenti di elaborazione, misurazione e, soprattutto, condivisione delle conoscenze. Quest'ultimo rappresenta, infatti, un aspetto chiave nel processo riorganizzativo dei nuovi Spi, nella misura in cui implica un impegno significativo da parte del *management* nell'implementare idonei canali comunicativi interni (orizzontali e verticali) ed esterni, al tempo stesso garantendo la dotazione di un sistema informativo *ad hoc*, con appropriate strumentazioni tecniche e risorse telematiche; un apparato tecnologico *user-friendly* richiede, a sua volta, un'appropriata formazione degli operatori interni alla struttura interessata dal processo di innovazione: investire nella comunicazione interna, nell'aggiornamento del personale e nel "marketing esterno" sembrano, dunque, essere fattori essenziali per favorire il processo di sedimentazione dei nuovi valori culturali del servizio.

È noto come nelle aree in cui si aspira più concretamente al miglioramento del livello di di funzionalità e di efficienza, assuma grande rilievo il problema dell'incremento e della qualificazione della cultura organizzativa. È altrettanto degno di nota il fatto che nei contesti in cui essa risulta carente, la professionalità e le competenze organizzative non sempre ottengono la considerazione tecnica e il giusto riconoscimento di cui necessitano. Secondo la logica del *Knowledge Management* (consolidata nel settore privato, in fase di progressivo "recepimento" in quello pubblico), la gestione e la valorizzazione del capitale umano rappresentano, invece, un fattore chiave di successo per qualsiasi tipo di organizzazione. In tale contesto, si motiva la particolare attenzione rivolta all'esigenza critica di creare cultura e professionalità organizzative all'interno delle nuove strutture di servizio pubblico all'occupazione⁷⁶. Passare da una mentalità di tipo "assistenziale" ad una logica di "prevenzione-azione" non è un processo agevole quanto a modalità e tempi di realizzazione, tanto più che le strutture di riferimento scontano l'immagine generalmente negativa dei vecchi uffici di collocamento, soprattutto agli occhi del mondo imprenditoriale⁷⁷. Appare ovvio, infatti, come la possibilità di realizzare efficaci servizi all'occupazione sia strettamente connessa alla visibilità degli stessi e alle relazioni di fiducia che i Centri di erogazione riescono a stabilire con la propria utenza. Sotto tale profilo, da più parti si osserva una generale carenza di adeguate azioni di *marketing* sul territorio: *investire* nella predisposizione di strategie comunicative in grado di promuovere i nuovi servizi

⁷⁶ Cfr. Morici R., "Il Knowledge Management: approcci, soluzioni, casi", Sistemi e Impresa, n. 2/2000.

⁷⁷ Cfr. Servizi per l'impiego e sistema imprenditoriale. Esigenze ed aspettative dei datori di lavoro", Di Domenico G., in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 3/2003, Isfol, Roma.

all'esterno rappresenta un fattore chiave di successo, imprescindibile nel nuovo contesto di riferimento che vede il sistema pubblico affiancato da altri operatori sia pubblici che privati dei servizi per il lavoro. Tale aspetto ne introduce uno ulteriore emerso dalla fase di sperimentazione, quello, cioè, legato alla necessità di realizzare una rete integrata e sistemica sul territorio attraverso la predisposizione di attività congiunte e di progetti di *partnership* con altri attori, in funzione della valorizzazione di possibili sinergie (cd. *Multipartite Management*). La creazione di una efficace *rete locale del lavoro* necessita, ovviamente, di metodi, strumenti e riferimenti condivisi⁷⁸.

Diversi sono i dirigenti provinciali secondo cui risulterebbe più agevole ed efficace progettare un *network* relazionale di questo tipo partendo "dal basso" (approccio *bottom-up*), ossia dall'individuazione delle peculiarità del mercato locale di riferimento, piuttosto che "a monte", ovvero da parte delle strutture di programmazione (quali, appunto, l'amministrazione regionale); il presupposto è la complessità dell'organizzazione dei nuovi Spi a livello di "rete territoriale", in funzione delle influenze reciproche tra strutture attive e relativi *stakeholders*. Sotto tale profilo, l'opinione condivisa dai più è che la macro struttura provinciale coinvolta (in tal caso il Servizio "Politiche del lavoro") debba soddisfare una duplice esigenza: da un lato la conoscenza delle specificità del mercato locale rispettandone la vocazione produttiva in modo da mirare gli interventi rispetto ai reali fabbisogni dell'offerta e della domanda di lavoro; dall'altro un forte coordinamento centrale su alcuni fondamentali aspetti, quali l'interpretazione uniforme della normativa, i metodi di raccolta ed elaborazione dei dati per consentirne una lettura omogenea e comparabile, ed una diffusione completa e a tutto campo, così come previsto dalla Borsa mondiale del lavoro, l'assicurazione di standard di prestazione su tutto il territorio. Allo stato attuale le strutture coinvolte nel sistema pubblico di collocamento (e servizi complementari), ciascuna con un differente grado di responsabilità rispetto alla progettazione e successiva erogazione dei servizi finali al cliente (Commissioni regionali, Commissioni provinciali, Agenzie regionali, amministrazioni provinciali, Cpi, enti locali e parti sociali), sembrano ancora in fase di progressivo posizionamento. In tale contesto, da più parti si è segnalata l'opportunità che l'amministrazione centrale predisponga una sorta di "codice di comportamento" comune che consenta un'applicazione omogenea del complesso dei codici di riferimento, spesso suscettibili di interpretazioni diverse, talora addirittura discordanti.

Lo stesso concetto di "organizzazione" appare spesso interpretato limitatamente alla mera questione su *come* integrare esigenze differenziate e risolto, in molti casi, semplicemente preservando le esistenti modalità di funzionamento; ne andrebbero, invece, *sviluppate* di nuove, in risposta alle sollecitazioni esterne, leggendole ed interpretandole, per poi definire nel dettaglio obiettivi e connesse attività da assegnare alle singole unità organizzative, anche in termini di relazioni, processi di lavoro e cicli produttivi (di servizio) e pianificando, coerentemente a tali elementi, l'organizzazione del personale, i rapporti di comunicazione, le attività di for-

⁷⁸ Questa sembra essere la *ratio* dei documenti (*Masterplan*) che fissano *standard* comuni di qualità dei servizi per l'impiego a livello nazionale e/o regionale, ai quali fanno da necessario complemento strumenti di monitoraggio, ormai ampiamente sperimentati, che mostrano l'importanza di un'azione sistematica volta a dare un'illustrazione ampia ed analitica dello stato di avanzamento della riforma e dell'evoluzione di interventi e pratiche sperimentali, in tal modo anche avvalorando il processo di riproduzione delle metodologie e delle azioni rivelatesi più efficaci.

mazione del personale interno e le modalità di erogazione dei servizi. La modernizzazione dei servizi e la flessibilità procedurale sono, infatti, essenziali affinché si affermi effettivamente la nuova concezione dei servizi per il lavoro, che devono poter contare su un intervento rapido in grado di intercettare le dinamiche occupazionali (e le sottese esigenze) dell'economia locale ed eventualmente avviare immediati interventi di riqualificazione sui profili ricercati. Particolarmente positivo appare, invece, l'atteggiamento che, nella generalità dei casi, gli operatori ai vari livelli mostrano nell'affrontare il *cambiamento* inteso nella sua più ampia accezione. Il passaggio da una politica assistenzialista ad una prassi della prevenzione-azione richiede, infatti, un cambio di mentalità sostanziale che sembra effettivamente stia affermandosi, attraverso una costante crescita culturale delle strutture preposte ai nuovi servizi, a livello tanto regionale quanto provinciale, in alcuni casi assumendo prospettive diverse: alcuni enti sembrano privilegiare un approccio orientato al *risultato*, altri, invece, al *processo*, focalizzando, rispettivamente, l'"obiettivo" cui tendere o il "modo"⁷⁹ in cui realizzare un dato progetto organizzativo.

Ciò è dimostrato dall'implementazione di nuove tipologie di servizi per individui e imprese, dall'acquisizione di risorse umane aggiuntive (rispetto a quelle "trasferite" dal Ministero), dall'impulso dato a nuove attività di formazione (dei dirigenti e degli operatori delle strutture di erogazione), dalla predisposizione di strumenti *ad hoc* per la definizione di *standard* di valutazione della *performance*⁸⁰, dall'avvio di un processo di razionalizzazione dei servizi sul territorio⁸¹ ed, in alcuni casi, degli assetti organizzativi (modalità operative di funzionamento, *lay-out*, sistema informativo, ecc.) dei Centri per l'impiego, in modo da rendere le strutture il più possibile aderenti alle nuove funzioni e relativi *targets*, ma anche alle numerose "variabili locali" che non consentono di definire univocamente un modello di organizzazione⁸²; la scelta di quello più "adatto" alla realizzazione di una data strategia non è meccanica bensì funzione di una serie di caratteristiche peculiari (in termini di dimensioni, bacino d'utenza, localizzazione, risorse, ecc.) rispetto al territorio di riferimento. Ciò non toglie che a livello provinciale si tenda a concepire quantomeno un'"organizzazione logica" *standard* delle attività di tutti i Cpi, declinando operativamente il modello a seconda delle diverse variabili dimensionali, con particolare riferimento alle modalità di organizzazione interna del lavoro (basata, ad esempio, sulla "polivalenza" degli operatori e meccanismi di coordinamento informali nei Centri più piccoli; per quelli più grandi, invece, con maggior carico funzionale e maggiore

79 Si pensi, ad esempio, alle strutture in cui si dà ampio spazio al coinvolgimento degli operatori ed alla loro autonomia gestionale, come pure all'apprendimento dall'esperienza e ai meccanismi di *feedback*.

80 Si pensi alla redazione di "manuali di qualità" da parte di alcune regioni o alla definizione della "Carta dei servizi" da parte di alcune province (es. Arezzo, dove è stata predisposta una vera e propria guida a tutti i servizi offerti in materia di lavoro e formazione professionale offerti dagli uffici centrali e dalle sedi decentrate agli utenti dei Cpi, illustrando le procedure da seguire ed i referenti cui rivolgersi, con il supporto di un glossario e di modulistica allegata per l'accesso ai documenti, per i reclami e per i ricorsi), come pure all'implementazione dei sistemi di gestione e/o certificazione di qualità (ad es. Frosinone, Venezia).

81 Diverse sono le province, dove si è proceduto, ad esempio a collegare formalmente i nuovi Spi ai "Business Innovation Centres" (strutture regionali organica di supporto alle piccole e medie imprese, in particolare a quelle con "caratteristiche innovative"), allo scopo di generare valore aggiunto a lungo termine nelle economie regionali, affrontando congiuntamente le tematiche occupazionali e quelle produttive e d'innovazione.

82 Parliamo di "modello" e non di "struttura", dal momento che ci riferiamo più al funzionamento che non alla morfologia dei Cpi.

complessità gestionale, si tenderà a privilegiare il livello di specializzazione e divisione del lavoro). Nello specifico delle Agenzie regionali al lavoro, si è potuto verificare come esse siano state essenzialmente concepite quali organi di assistenza tecnica allo sviluppo del nuovo *modello dei servizi per il lavoro*; ciò ha dato luogo, nelle esperienze maggiormente significative, alla predisposizione di un servizio di consulenza normativa per lo svolgimento delle competenze attribuite alle province, volta a favorire l'omogeneizzazione delle procedure che regolano l'attività dei Centri per l'impiego⁸³. In tal senso, le Arl svolgono compiti di "integratori di sistema", predisponendo piani di sviluppo dei Servizi e prefigurando percorsi di miglioramento degli stessi⁸⁴.

In generale, il processo di modernizzazione delle procedure, sebbene non ancora sufficientemente sviluppato, segnala significativi progressi, soprattutto nelle realtà in cui sono stati predisposti piani preliminari di impostazione strategica e organizzativa⁸⁵: raccolta ed elaborazione dei dati, indagini di mercato, analisi dei carichi di lavoro, studio di "pratiche di successo" altrove sperimentate, definizione degli *standard di performance* e delle relative procedure operative. In effetti, solo in casi limitati non si è neppure tentato di "mettere in discussione" le vecchie *routine* per rendere la struttura il più aderente possibile alla nuova *mission*. Per quanto concerne l'aspetto logistico e dell'informatizzazione delle strutture e relativi processi, si è ereditata una situazione estremamente difficile che ha resi necessari ingenti investimenti in apparecchiature e strumentazioni di vario genere, che hanno assorbito importanti risorse finanziarie, al tempo stesso, però, non sempre riuscendo a stabilire un sistema informatico sufficiente, o un adeguato apparato di tipo *self service* a disposizione dell'utenza⁸⁶; quest'ultimo consentirebbe di stimolare l'iniziativa e l'autonomia del soggetto (lavoratore e/o azienda), snellire i processi⁸⁷ e fornire supporto per un più efficace e tempestivo incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Tra l'altro, in coerenza con alcune disposizioni introdotte di recente (in particolare il D. lgs. n. 297/2002), i Centri per l'impiego devono dotarsi di nuovi strumenti informatici e telematici. Forti di ciò, alcune strutture hanno avviato iniziative particolarmente interessanti. Si cita, a titolo esemplificativo, l'Agenzia Emilia-Romagna lavoro che, per supportare l'attività dei Centri per l'impiego, ha predisposto, partendo dall'applicativo *Netlabor* realizzato dal Ministero del lavoro, un nuovo *software*, denominato *Prolabor*. Si introducono, così, nuove *funzionalità* di gestio-

83 In particolare, si fa riferimento all'assistenza tecnico-giuridica su particolari tematiche di cui al D. lgs. 181 (e successive modifiche ed integrazioni) e alla realizzazione di una specifica finestra di dialogo nel sito Internet dell'Agenzia regionale per i Cpi e le province.

84 Emblematici, a tal proposito, sono gli strumenti di monitoraggio predisposti dalle stesse Agenzie per misurare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi predisposti in sede programmatica.

85 È stato, tra l'altro, evidenziato come, nel processo di riorganizzazione delle strutture preposte ai servizi per l'impiego, il ruolo dei dirigenti e dei responsabili sia tale da influenzare in maniera significativa lo sviluppo dell'*iter* organizzativo che dipende, dunque, in maniera determinante dalle competenze e capacità professionali di questi ultimi.

86 Si pensi, ad esempio, al *Job Cafè* della provincia di Milano (si veda par. 4.1).

87 Uno studio del dipartimento della Funzione pubblica (Cfr. *Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche*, 2002) rivela che le principali ragioni di insoddisfazione degli utenti (in particolare, imprese) risiedono nei "costi occulti" del sistema, dovuti ai tempi lunghi e alla complessità dei procedimenti, alla necessità di dovere frequentemente ricorrere ad intermediari.

ne e si offre alle province una maggiore *flessibilità*, nel caso specifico legata alla possibilità di costituire un *unico archivio* di aziende e lavoratori, accorpando le informazioni dislocate presso ogni singolo Cpi⁸⁸: ciò garantisce agli operatori di ogni singolo Centro la visibilità delle richieste di lavoro e dell'offerta di lavoratori di tutto il territorio provinciale, in tal modo ampliando la gamma di opportunità che si è in grado di offrire ai candidati e alle aziende. I numerosi interventi formativi - come pure gli apporti di natura consulenziale - realizzati nell'ambito dei progetti finanziati dalle regioni, dal Ministero del lavoro e dalle stesse province, se può dirsi abbiano potenziato la capacità dei nuovi Spi di rispondere alle diverse funzioni loro assegnate, hanno d'altro canto mostrato un impatto diverso a seconda delle realtà di riferimento. Tale diversificazione in termini di risultati concreti non sempre è dovuta alla differenza di contesto economico, spesso essendo, in misura maggiore, riconducibile a fattori più propriamente *socio-culturali*, quali, appunto la propensione al cambiamento, il dinamismo del *management* e la capacità della struttura di comunicare tanto al proprio interno quanto con la realtà circostante. Un ruolo determinante è ricoperto, sotto tale profilo, anche dai sistemi informativi che, laddove implementati con successo (leggasi, in particolare, tra i casi da noi esaminati le province di Milano e Modena), si dimostrano tali da consentire agli operatori dei Centri di agire in tempo reale rispetto ai fabbisogni professionali e formativi espressi dal territorio, rispondendo efficacemente e tempestivamente alle esigenze del mercato del lavoro locale⁸⁹, *condicio sine qua non* per realizzare un "modello di qualità"⁹⁰. Pur non entrando nel merito delle scelte sulle modalità di organizzazione delle strutture che programmano, gestiscono e/o erogano i servizi all'occupazione, dal complesso della nostra analisi è stato possibile trarre alcune indicazioni di massima, che individuano sostanzialmente i "bisogni chiave" di strutture, come i nuovi Spi, soggette ad un complesso processo di modernizzazione; in particolare, coerentemente con quanto osservato dagli esperti ed operatori del settore, viene alla luce l'esigenza di:

- investire adeguatamente in tecnologia e strumentazioni telematiche;
- arricchire le iniziative di formazione professionale e aggiornamento degli operatori, stimolandone (oltre che le competenze tecniche) l'entusiasmo e la curiosità a recepire attivamente e consapevolmente il "nuovo"⁹¹;
- progettare e realizzare un sistema di governo della "rete lavoro"⁹², perseguendo gli obiettivi di *presidio centrale* e *flessibilità locale*;
- promuovere una cultura organizzativa di tipo sistemico (ad esempio, coinvolgendo il personale nelle decisioni/scelte manageriali);

88 La fusione degli archivi non è tuttavia una prerogativa per l'utilizzo di *ProLabor*; ogni singola amministrazione può decidere se mantenere i singoli archivi presso i Centri per l'impiego o predisporre un'unica base informativa a livello provinciale, contenente le notizie per il collocamento ordinario e obbligatorio.

89 I prototipi di sistemi informatizzati a livello regionale (Sirl) collegano in rete i Cpi ad una struttura centrale incaricata di definire i percorsi formativi *standard*.

90 Sono diverse le regioni che, tra le priorità del processo di adeguamento degli *standard* di qualità dei Servizi per l'impiego, hanno indicato la costruzione del Sistema informativo lavoro regionale.

91 In alcuni casi (vedasi la provincia di Venezia) si è sottolineata l'opportunità di favorire processi di mobilità che facilitino un ricambio generazionale all'interno della struttura.

92 Cfr. "*Servizi all'impiego e decentramento: istruzioni per l'uso - L'esperienza della struttura di Assistenza Tecnica alle Regioni dell'Isfol*", p. 232.

- sviluppare le attività di ricognizione e analisi dei fabbisogni territoriali, di monitoraggio e valutazione, per verificare il grado di coerenza tra obiettivi di *policy* ed effettive esigenze dell'utenza.

Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto, esiste la necessità di concepire un sistema di monitoraggio e valutazione⁹³ dei Servizi per l'impiego, in grado di dare risposte quanto all'*efficienza* (intesa come rapporto fra risorse impiegate e risultati ottenuti), alla *qualità* delle prestazioni, all'*efficacia* sia *interna* (rapporto tra gli obiettivi definiti dai vertici dell'organizzazione e i risultati ottenuti), sia *esterna* (rapporto tra la "domanda sociale" espressa dal territorio e i risultati conseguiti). In verità, tali esigenze sembrano accomunare le strutture pubbliche a quelle private⁹⁴, trovandosi entrambe di fronte ad uno scenario in rapida evoluzione ed al bisogno strategico di:

- ridurre i costi di produzione evitando di indebolire la capacità competitiva e innovativa dell'organizzazione, attraverso opportuni processi di *re-engineering*;
- rispondere ad un'utenza sempre più vasta ed esigente, garantendo una maggiore accessibilità di prodotti ad alto valore aggiunto; ciò richiede un programma e un presidio per il governo dei processi di cambiamento e di implementazione che preveda un'opportuna integrazione fra progettazione, sviluppo e monitoraggio (*management of innovation*);
- acquisire le risorse necessarie, economiche, strumentali e umane; per le amministrazioni pubbliche (ed i nuovi Spi in particolare) si tratta anche di sviluppare *partnership* con i privati, senza con ciò perdere la propria autonomia e vocazione istituzionale.

Può dirsi, dunque, che, assieme alla compresenza con altri soggetti pubblici e privati che operano contestualmente su medesimi fronti e alla conseguente necessità di adottare un approccio focalizzato sull'utente (candidato e impresa), un'efficace gestione integrata delle diverse misure di intervento implica l'adozione di nuovi criteri organizzativi sui quali si determinerà il vantaggio competitivo delle strutture pubbliche sul mercato del lavoro. In effetti, analogamente a quanto accade in altri contesti europei⁹⁵, in Italia, lo scenario maggiormente concorrenziale in cui si trovano oggi ad operare, in quanto erogatori, i Servizi pubblici all'impiego⁹⁶ prospetta una potenziale competizione da giocarsi sulla "qualità" dei servizi offerti all'utenza. Al tempo stesso, diventa strategica la ricerca sistematica di azioni di raccordo con altri servizi del territorio, in particolare con le sedi di progettazione delle attività formative e di orientamento. Per realizzare un vero e proprio *sistema* dei servizi per il lavoro, appare, dunque,

93 Per "monitoraggio" si intende essenzialmente un'attività di raccolta sistematica di dati quantitativi e di informazioni qualitative che possono riguardare il complesso dei servizi/prodotti e singole attività/processi, allo scopo di conoscere la situazione di un data azione nel corso della stessa, per fornire suggerimenti di eventuale riorientamento ai responsabili dell'azione stessa. La "valutazione", invece, vuole verificare l'impatto e/o altro risultato degli interventi di politica (del lavoro) posti in essere; ne consegue che nel primo è prevalente il ruolo del *management* interno, nella seconda il peso di strutture tecniche indipendenti.

94 Cfr. Butera F. (a cura di), *Tecnologia e organizzazione per l'uomo e l'impresa*, F. Angeli, Milano, 2002.

95 Si rimanda al par. 4.1 del presente lavoro.

96 Per la necessità di considerare da un duplice punto di vista le attività dei Spi ed i loro obiettivi (da una parte in quanto istituzioni che organizzano il mercato dei servizi e dall'altra in quanto erogatori, essi stessi, di servizi) si vede l'Introduzione a *Indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l'impiego*, in corso di pubblicazione.

essenziale puntare sul processo di integrazione dei servizi offerti (informazione, orientamento, consulenza, accompagnamento, tutoraggio, mediazione). Ne consegue la necessità di adottare *soluzioni organizzative flessibili e adattabili* alle esigenze dell'utenza e ai fabbisogni territoriali, soprattutto alla luce delle recenti innovazioni mercato-lavoristiche.

Nel nostro paese, infatti, si manifesta una chiara tendenza nel senso di una crescente *flessibilizzazione* del mercato del lavoro, anche quanto alle modalità attraverso cui si vuole imprimere una svolta migliorativa all'incontro tra domanda e offerta. Intorno a quest'area, gravita una serie di percorsi/interventi e relativi orientamenti (rispetto ai quali si giocherà il rapporto di competizione/cooperazione pubblico-privato): transizione scuola-lavoro, sistema formativo, nuove tipologie contrattuali, agevolazioni al lavoro autonomo e incentivi alle assunzioni. La sfida per il sistema pubblico di Servizi all'impiego diventa, dunque, riuscire a disegnare un sistema efficiente ed equilibrato al quale contribuiscono, con le proprie risorse e con le diverse specificità anche le forze sociali e i soggetti privati che a diverso titolo operano sul mercato del lavoro. Il vantaggio di cui, rispetto a questi ultimi, il primo può godere risiede nella possibilità di valorizzare, potenziandole anche a livello di struttura organizzativa e relative strategie di gestione dei servizi, le relazioni con altri soggetti istituzionali. A titolo esemplificativo si ricordano le esperienze - testimoniate dagli stessi esperti consultati - delle province di Modena e di Frosinone che hanno tentato (con esiti sostanzialmente positivi, sebbene ancora di ordine sperimentale) l'avvicinamento *fisico e funzionale* delle politiche per l'impiego con quelle previdenziali-assistenziali (Inps), come nel caso modenese, e/o di gestione degli strumenti di *welfare* (si pensi alla sperimentazione della gestione del "reddito minimo d'inserimento" da parte dei comuni)⁹⁷. A questo proposito, vale la pena ricordare che, alla luce del nuovo quadro normativo-istituzionale come sancito dalla legge n. 30/2003 e dal relativo decreto attuativo n. 276/2003⁹⁸, le imprese sono tenute a comunicare le nuove assunzioni direttamente e unicamente ai Centri per l'impiego, anziché presso gli enti assicurativi e previdenziali (Inail e Inps): ciò conferma la *centralità del servizio pubblico* come fonte di raccolta delle informazioni ufficiali sia sulla mobilità aziendale dei lavoratori, sia sui cambiamenti della loro posizione contrattuale⁹⁹.

Contestualmente, gli assessorati provinciali e le agenzie regionali troveranno ampi spazi per rendere ancora più rilevante e significativo il proprio ruolo di indirizzo, programmazione e di

97 In verità, anche altre realtà stanno sperimentando soluzioni analoghe: il comune di Cento e la direzione Inps di Ferrara hanno sottoscritto una convenzione per l'attivazione in via sperimentale di uno sportello Inps presso la sede del Centro per l'impiego dell'Alto Ferrarese, in tal modo integrando i servizi rivolti alle aziende in materia di lavoro e ai soggetti disoccupati o in cerca di diversa occupazione. Tale iniziativa va letta nell'ottica di garantire agli utenti un unico punto di accesso a tutti i servizi e gli adempimenti cui sono tenuti nel corso della vita lavorativa o anche durante il periodo di disoccupazione.

98 La cd. "Riforma Biagi" del mercato del lavoro.

99 Si ricorda il decreto legislativo n. 297 del dicembre 2002, in materia di agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, che, oltre a sopprimere le liste ordinarie di collocamento e il vecchio libretto di lavoro (sostituendolo con un modello unico nazionale di dati), definisce in modo più stringente le condizioni per il mantenimento dello stato di disoccupazione, dell'anzianità di disoccupazione e del diritto a usufruire dei servizi: il lavoratore dovrà infatti portare un giustificato motivo se non potrà rispettare una convocazione dell'ufficio o se rifiuterà di rispondere a una congrua offerta di lavoro. I Servizi dovranno offrire a chi cerca lavoro un colloquio entro 3 mesi anziché 6, come prevedeva il precedente decreto.

coordinamento a livello territoriale: la *governance* dei servizi pubblici e privati ci sembra rappresentare il vero fronte di sviluppo delle politiche del lavoro a livello locale. La complessa azione di riforma avviata nel 1997 e potenziata nel 2003 tende a stabilire nuovi "equilibri", spostando l'attenzione sul binomio obiettivi/risultati e richiedendo, così, un nuovo approccio diretto ad una gestione orientata all'efficienza e all'efficacia¹⁰⁰.

Conseguentemente, se nel precedente impianto organizzativo la definizione degli obiettivi era spesso fondata su una mera enunciazione di dichiarazioni d'intento con deboli formalizzazioni di strategie operative e non sempre puntuale definizione delle responsabilità, viene ora richiesto il raggiungimento degli obiettivi predeterminati in sede programmatica ed una verifica (e valutazione) dell'attività *ex post*. Dal punto di vista organizzativo si dovrà tendere, pertanto, a privilegiare, in luogo delle tradizionali strutture gerarchico-funzionali (che concepiscono i servizi indipendentemente gli uni dagli altri, con una attenzione spesso solo enucleata alle comunicazioni orizzontali ed al coordinamento), quelle cd. "a matrice" (emblematico è il caso della provincia di Modena), con impatto positivo in termini di flessibilità, adattabilità e tempestività nelle risposte alle sollecitazioni del contesto. Ciò richiede, ovviamente, un alto livello di consapevolezza e *maturità organizzativa* da parte degli attori in gioco ed un altrettanto forte impegno delle amministrazioni a stimolare nel personale il *senso di appartenenza* ad un servizio che va percepito come utile ed efficace in primo luogo dagli stessi erogatori.

In un contesto in cui, appunto, i meccanismi procedurali rigidi tendono progressivamente ad affievolirsi, emerge la necessità di sviluppare nelle persone la capacità di ricoprire diversi ruoli ai vari livelli organizzativi, fra i quali va garantito un opportuno coordinamento. Gli esperti consultati convergono nel ritenere che una tra le più efficaci modalità di raccordo e coordinamento tra operatori e attività (ordinarie e non) è rappresentata dall'istituzione di *gruppi di lavoro* che si incontrino periodicamente per affrontare temi critici e definire, congiuntamente allo staff centrale, le linee guida e le modalità operative di erogazione dei servizi. Ciò appare estremamente coerente con la vera *trasformazione culturale* che si ravvisa nel capovolgimento d'ottica che vede come prima preoccupazione dell'operatore la sostanziale ricerca di *soluzioni personalizzate* rispetto alle esigenze dell'utente e al raggiungimento degli obiettivi. In tale contesto, la lettura critica dei fabbisogni territoriali e delle dinamiche del mercato locale del lavoro, attraverso efficaci servizi di "osservatorio", rappresenta uno dei servizi maggiormente richiesti al sistema pubblico, per un'efficace programmazione delle iniziative in tema di formazione ed altre politiche attive (ma anche passive) del lavoro. Ciò richiederà un nuovo approccio metodologico-statistico: il *focus* sulle iscrizioni nelle liste dovrà essere riorientato nel senso dell'analisi dei flussi in entrata e in uscita (assunzioni e licenziamenti), dello studio delle (vecchie e nuove) tipologie contrattuali utilizzate e dell'impatto occupazionale dei corsi di formazione professionale, dei servizi orientativi¹⁰¹. Al tempo stesso, la valutazione del livel-

100 Si ricorda, a tal proposito, quanto disposto in tema di "accreditamento" delle strutture (pubbliche e private) dall'art 7 del D. lgs. 276/2003, rinviando alle osservazioni di cui al par. 4.2 del presente lavoro.

101 Anche le informazioni a disposizione delle attività amministrative dovranno opportunamente essere acquisite con la finalità di *customer analysis*; si pensi ad esempio alle informazioni che le aziende trasmettono con il prospetto informativo obbligatorio previsto dalla l. 68/99, attualmente utilizzate solo per l'avviamento numerico dei disabili al lavoro.

lo di soddisfazione dei clienti-utenti (analisi di *customer satisfaction*¹⁰²), così come previsto anche dalla normativa sulla certificazione di qualità, implica un'attività di monitoraggio continuo sul territorio.

L'inevitabile turbolenza e complessità del mercato del lavoro rendono, infine, indispensabile l'adozione di assetti snelli e dotati di una dose di autonomia decisionale, con possibilità di introdurre i necessari aggiustamenti a procedure e funzioni, rispetto ai *feedback* interni ed esterni. Rispetto ai primi, la nostra indagine ha riscontrato l'efficacia di recepire il più possibile le istanze provenienti "dal basso", ad esempio coinvolgendo nelle scelte manageriali di ordine organizzativo il personale ai vari livelli, tentando una mediazione tra le proposte avanzate e le finalità strategiche dei vertici - talvolta persino "divergenti"¹⁰³: quella basata sul *metodo partecipativo* alle scelte dell'ente si configura come una vera e propria strategia già messa a punto in diversi contesti per consentire agli operatori di *metabolizzare le innovazioni*. Per ciò che concerne le relazioni con il mondo circostante, queste richiedono essenzialmente la predisposizione di una struttura quanto più possibile aperta e recettiva ai diversi *input*: ciò rende auspicabile un'organizzazione che copra ampi bacini di utenza, attraverso strutture di medio-grandi dimensioni ed in grado di erogare una gamma ampia ed articolata di servizi differenziati e personalizzati. Il sistema pubblico può, infatti, verosimilmente mantenersi competitivo consentendo all'utente di accedere, gratuitamente, a tutte le informazioni possibili e relative opportunità attraverso un unico sito (prima di tutto fisico e poi anche "virtuale")¹⁰⁴. Ciò implica, da un lato, una spiccata capacità di *integrare* i servizi, al proprio *interno* ed in raccordo con l'*esterno*, a giudizio pressoché unanime ritenuta la variabile strategica del cambiamento; dall'altro l'impegno ad investire sulle proprie risorse, ad esempio evitando un'esternalizzazione eccessiva dei servizi al privato, che potenzialmente rischia di depauperare e svilire le competenze nel tempo acquisite, in tal modo marginalizzando la presenza del soggetto pubblico e relativizzandone il ruolo a quello di regolatore e referente chiave sul mercato locale del lavoro.

102 Diverse sono le Agenzie del lavoro che hanno avviato iniziative di monitoraggio finalizzate a rilevare sistematicamente esigenze ed aspettative degli utenti ed il loro grado di soddisfazione rispetto al servizio offerto, anche allo scopo di stabilire adeguati *standard* di erogazione ed individuare obiettivi di risultato per il personale addetto. Si ricorda, a tal proposito, l'Arl laziale, dove, a partire dal luglio 2003, è stato somministrato all'utenza Spi un questionario volto appunto a rilevare la qualità percepita degli utenti rispetto a tre macro-aree (dimensione fisica, relazionale e tecnica), per ciascuna delle quali è stata, inoltre, individuata una serie di indicatori specifici in cui si connota il servizio, da valutare in base ad una scala di punteggio crescente compresa tra 1 e 4.

103 Si ricorda, a questo proposito, l'esperienza della riprogettazione del *layout* del Cpi modenese, operata tenendo conto delle idee e proposte di tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione interna.

104 Valga come ulteriore testimonianza quanto emerge da recenti studi del dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del consiglio (Cfr. *Proposte per il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni...*, *op. cit.*), secondo cui i cittadini segnalano, tra le disfunzioni pubbliche, la mancanza di integrazione degli sportelli e la necessità di ridurre il numero dei contatti con gli uffici.

Allegato

- **QUESTIONARIO GUIDA
PER IL FOCUS GROUP**

(Roma, 7 novembre 2003)

1. LA STRATEGIA ORGANIZZATIVA

QUALE STRATEGIA GUIDA O DOVREBBE GUIDARE LE AZIONI RIORGANIZZATIVE NEI NUOVI SPI?

- 1.1 Quale tra questi elementi considera particolarmente critico nel modello italiano degli Spi
(*Barrare massimo 3 risposte in ordine di importanza da 1 a 3*)
- Forte accentramento decisionale a livello centrale
 - Forte accentramento territoriale nel governo del mercato del lavoro
 - Approccio normativo, che impone forti vincoli ai comportamenti di imprese e lavoratori
 - Organizzazione burocratica, con accentuata frammentazione di funzioni e compiti
 - Scarso coinvolgimento delle parti sociali e degli altri soggetti presenti nelle varie realtà socio economiche
 - Basso livello di ricorso ai processi di informatizzazione e al decentramento dell'informazione

- 1.2. I ruoli previsti nella normativa sono realmente esercitati all'interno dell'organizzazione più generale dei Spi?

- Sì
- No

Specificare

- 1.3 I servizi previsti nella normativa sono stati realmente attivati all'interno delle strutture dei Spi?

- Sì
- No

Specificare

- 1.4 Quali ulteriori servizi Lei considera strategici rispetto a quelli previsti per la realizzazione dei nuovi Spi?

Specificare

- 1.5 Se Lei dovesse descrivere i processi relazionali che avvengono tra le organizzazioni dei nuovi Spi in termini di convenzioni, collaborazioni, intese, ecc. come considera lo stato dell'arte?

- Ottimo
- Buono
- Sufficiente
- Scarso
- Pessimo

Specificare

- 1.6 Se Lei dovesse descrivere i processi decisionali che avvengono all'interno dei nuovi Spi in termini di figure chiave, attribuzione di responsabilità, soluzione di problemi organizzativi interni e dell'utenza come considera lo stato dell'arte?

- Ottimo
- Buono
- Sufficiente
- Scarso
- Pessimo

Specificare

1.7 Infine, se dovesse utilizzare una parola per descrivere la chiave di successo dei nuovi Spi quale tra queste parole utilizzerebbe? (*specificare da 1 a massimo 3 risposte in ordine di importanza*)

- Sussidiarietà verticale
- Sussidiarietà orizzontale
- Esternalizzazione
- Privatizzazione
- Collaborazione
- Integrazione
- Aggregazione
- Sperimentazione
- Formazione
- Assistenza
- Comunicazione
- Altro (specificare)

DIBATTITO

2. L'ORGANIZZAZIONE

IN FUNZIONE DELLA STRATEGIA INDIVIDUATA CHE TIPO DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA È STATA REALIZZATA?

2.1 Quali tra i seguenti sono i servizi già attivati?

- Accoglienza
- Orientamento
- Preselezione/intermediazione
- Servizi alle imprese
- Inserimento mirato disabili
- Incontro D/O di formazione
- Osservatorio MdL
- Servizi/ricerche su categorie svantaggiate
- Servizi diretti a particolari target di imprese
- Altro (specificare)

2.2 Sono stati attuati i piani di promozione dei servizi?

- Sì
- No

Specificare

2.3 Sono state attuate azioni di monitoraggio della soddisfazione del servizio?

- Sì
- No

Specificare

2.4 Sono stati attuati sistemi di gestione per la qualità?

- Sì
- No

Specificare

2.5 Quali sono le opportunità derivanti dalla possibilità di esternalizzare i servizi?

- Snellezza delle strutture e dei processi
- Efficienza del *front-office*
- Fruibilità del servizio da parte dell'utenza
- Flessibilità dei tempi di erogazione
- Altro (specificare)

2.6 Quali potrebbero essere i servizi maggiormente esternalizzati?

Specificare

2.7 Quanto peso è attribuito allo svolgimento di pratiche amministrative nel complesso dei processi organizzativi che si realizzano?

- Circa 0%
- Circa 10%
- Circa 30%
- Circa 50%
- Circa 70%
- Circa 100%

2.8 Il tempo dedicato allo svolgimento di queste ultime entra in conflitto con il tempo dedicato all'erogazione diretta del servizio, al rapporto con l'utenza?

- Sì
- No

Specificare

2.9 Quanto l'erogazione dei servizi *on-line* agevola o potrebbe agevolare l'erogazione dei servizi "lavorati"?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

Specificare

DIBATTITO

3. LA COMUNICAZIONE E LA TECNOLOGIA

CHE RUOLO HA LA COMUNICAZIONE COME LEVA PER LO SVILUPPO DEI SPI?

3.1 Quali mezzi vengono usati per comunicare all'interno della sua organizzazione?

Specificare

3.2 Quali mezzi vengono usati per comunicare con l'esterno?

Specificare

3.3 Quali sono i canali più efficaci di comunicazione dei Spi?

Specificare

3.4 Quale tipologia di materiale prodotto è la più diffusa e la più efficace tra le seguenti?

- Cartaceo/Depliant
- Informatico/Internet
- Audiovisivo/Radio-TV
- Quotidiano
- Altro (specificare)

3.5 Qual è il livello di integrazione tra le organizzazioni dei Spi?

- Ottimo
- Buono
- Sufficiente
- Scarso
- Pessimo

Specificare

3.6 Con quali organizzazioni del territorio Lei ritiene di avere un rapporto privilegiato o comunque buono? (*Barrare massimo 3 risposte in ordine di importanza da 1 a 3*)

- Organismi del Ministero
- Regione
- Imprese private
- Cittadini
- Organizzazioni sindacali
- Organismi di formazione
- Camere di Commercio
- Associazioni Industriali
- Altro (specificare)

Motivare la scelta

3.7 Esistono "convenzioni" con gli "stakeholder" del territorio?

- Sì
- No

Specificare

3.8 Qual è la reale diffusione sul territorio delle strutture informatiche?

- Alta
- Media
- Sufficiente
- Insufficiente
- Scarsa

3.9 I *software* utilizzati sono adeguati alle esigenze di gestione dei dati dei nuovi Spi?

- Sì
- No

Specificare

3.10 Quali sono secondo Lei i tempi necessari per l'implementazione di banche dati efficienti e di un Sil veramente operativo su tutto il territorio?

- 3 mesi
- 6 mesi
- 9 mesi
- 1 anno
- 1 anno e mezzo
- 2 anni

3.11 Ritiene che le competenze necessarie per un corretto utilizzo delle tecnologie siano adeguate?

- Sì
- No

Specificare

3.12 La tecnologia adottata è veramente *ad hoc* per le necessità dei Spi, ed è una tecnologia *user friendly*?

- Sì
- No

Specificare

DIBATTITO SULLA COMUNICAZIONE E TECNOLOGIA

4. IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

COME È STATO GESTITO E VISSUTO IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO IN ATTO, E COME EVOLVERÀ NEL PROSSIMO FUTURO?

4.1 I profili professionali interni alle Vostre strutture sono realmente in grado di svolgere i compiti attribuiti dalla Riforma?

- Sì
- No

Specificare

4.2 Inoltre, il processo di cambiamento è stato realmente compreso e condiviso dagli attori interni ai Spi?

- Sì
- No

Se No specificare

4.3 Com'è stato recepito il cambiamento dagli utenti degli Spi?

- In maniera ottimale
- In maniera buona
- In maniera sufficiente
- In maniera scarsa
- Per niente

4.4 Quali sono i ruoli trainanti in questo passaggio?

Specificare

4.5 Il cambiamento realizzato fino ad oggi è stato:

- Unidimensionale (recepimento passivo)?
- Dialettico (recepimento attivo)?

4.6 Se il cambiamento è stato realizzato in maniera dialettica, in che modo le istanze provenienti dal basso verso l'alto sono state raccolte?

DIBATTITO

**• RIFERIMENTI
BIBLIOGRAFICI**

- AGENZIA LAZIO LAVORO, Newsletter telematica rete Info@lavoro news n. 5, 26 giugno 2003.
- AGENZIA EMILIA ROMAGNA LAVORO, dossier, *Il libro bianco sul mercato del lavoro*, n. 8, 2002.
- BALBI S., GIORDANO G., *“Un’analisi dei dati testuali con informazioni esterne: le definizioni di qualità”*, in M. Rajman e J.C. Chappelier (eds.), JADT 2000 5, Journées internationales d’Analyse Statistique des Données Textuelles, Ecole Polytechnique Federal de Lausanne, Lausanne pp. 339-45, 2000.
- BARBIERI G., (a cura di), *L’utenza dei Centri per l’impiego: un quadro statistico aggiornato*, gruppo di lavoro per il monitoraggio delle politiche occupazionali e del lavoro, Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
- BECK U., *“Europa felix. Il vecchio continente e il nuovo mercato del lavoro”*, Carocci, 2000.
- BIAGI M., SERRA C., TIRABOSCHI M. (a cura di), *Lavoro atipico, nuovi lavori e forme simulate di lavoro autonomo*, ed. provincia di Modena, Assessorato al lavoro e alle politiche sociali, 2002.
- BRESCIANI P.G. (a cura di), *Servizi per l’impiego: Modelli organizzativi*, “Quaderni Spinn”, 2002.
- BUTERA F., *Dal castello alla rete*, “L’impresa”, n. 1/1998.
- BUTERA F., *L’organizzazione a rete attivata da Cooperazione, Conoscenza, Comunicazione, Comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo*, “Studi Organizzativi”, n. 2/99.
- BUTERA F., *La gestione strategica del cambiamento della Pubblica Amministrazione: un’analisi del programma italiano di Partnership for reinventing Government* in Donati E., Cubello A, 1999.
- BUTERA F., *Tecnologia e organizzazione per l’uomo e l’impresa*, F. Angeli, Milano, 2002.
- CARBOGNIN M., COLLEVECCHIO D., *Innovazione, organizzazione e figure professionali nei servizi per l’impiego*, in Europass newsletter n. 4, febbraio 1999.
- CARCANO M., *Mercato e politiche del lavoro tra integrazione promessa e scelte organizzative*, F. Angeli, Milano, 2001.
- CARCANO M., VOLPE V. (a cura di), *Servizi per l’impiego a Modena. Lavori in corso*, F. Angeli, Milano, 2003.
- CARDILE P. (a cura di), *Il collocamento privato alla luce della riforma del mercato del lavoro*, Legacoop, Roma, 27 febbraio 2001.

- CHIARI P., D'ANGELO E. e DIPINTO A., *Il decentramento dei servizi per l'impiego. Un impegno comune per il cambiamento*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 3/1999.
- CNEL, *Rapporto sul mercato del lavoro 2002*, Roma, luglio 2003.
- COMMISSIONE EUROPEA - DG Occupazione e affari sociali, *European Co-Operation in the Public Employment Service Modernisation 1997-2001*, Progress Report, 2002.
- COMMISSIONE EUROPEA, *La Governance europea. Un Libro Bianco*", Com2001, 428 def, 5.8.2001, Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA - DG Occupazione e affari sociali, *The role of PES in facilitating mobility in the European labour market*, February 2002.
- COMMISSIONE EUROPEA - DG Occupazione e affari sociali, *Employment in Europe 2003*, Bruxelles, novembre 2003.
- CONTINI B. (a cura di), *Osservatorio sulla mobilità del lavoro in Italia*, il Mulino, Bologna, 2002.
- CORRAO S., *Il Focus Group.*, F. Angeli, Milano, 1999.
- DI DOMENICO G., *Il trasferimento delle nuove tecnologie nelle piccole e medie imprese a sostegno dello sviluppo territoriale in Europa*, Collana "Quaderni SEU", n. 19/2001.
- ELGAR PUTNAM R. (a cura di), *Knowledge, Social Institutions and the Division of Labour*, giugno 2001.
- ERRIGO A. (a cura di), *Servizi all'impiego e decentramento: istruzioni per l'uso - L'esperienza della struttura di Assistenza Tecnica alle Regioni dell'Isfol*, F. Angeli, Milano 2000, in collaborazione con Butera & Partners.
- FORMEZ, *Nuovi Servizi per l'impiego. Leggi, esperienze, modelli organizzativi e professionali*, Donzelli, Roma 2001.
- GREENWALD, B., STIGLITZ J.E., *Externalities in economies with imperfect information and incomplete markets*, "Quarterly Journal of Economics", 1986.
- ILO, *Labour Market Information based on the Administrative Records of the PESs: Issues and Possibilities* (Workshop on "Labour Market Information as a Key Function of Public Employment Services", Budapest, Hungary, March 2000, contributo di E. Hoffmann).
- ILO, *The Public Employment Service in a Changing Labour Market*, Geneva, 2001.
- ISFOL, *La programmazione regionale a sostegno dei Servizi per l'impiego. Azioni di sistema ed integrazione con lo sviluppo locale*, Di Domenico G. (a cura di), in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 2/2002, Isfol, Roma.

- ISFOL, *Monitoraggio Spi 2002 Analisi di profondità dei Centri per l'impiego: per target, per funzioni, per strutture*, Gilli D., (a cura di), in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 6/2002, Isfol, Roma.
- ISFOL, *Intermediazione tra domanda e offerta di lavoro on-line. Esperienze innovative in Europa*, Di Domenico G., in "Osservatorio Isfol, n. 6/2002.
- ISFOL, *Monitoraggio Spi 2002 - Analisi di profondità dei Centri per l'impiego nelle regioni Ob. 1*, a cura della Struttura di monitoraggio Spi, in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n. 1/2003, Isfol, Roma.
- ISFOL, *Servizi per l'impiego e sistema imprenditoriale. Esigenze ed aspettative dei datori di lavoro*, di Di Domenico G., in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 3/2003, Isfol, Roma.
- ISFOL, *L'organizzazione dei Servizi per l'impiego. Un'indagine sperimentale*, G. Di Domenico (a cura di), in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 6/2003, Isfol, Roma.
- ISFOL, *Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2002*, Baronio G., Gilli D, Landi R. (a cura di), Isfol, Strumenti e Ricerche n. 141/2003, F. Angeli, Milano.
- ISFOL, *Public Employment Services in Europa. Esperienze innovative nell'erogazione di servizi: on-line, alle imprese, ai disoccupati di lunga durata*, Di Domenico G. (a cura di), Strumenti e Ricerche, Isfol n. 133/2003, F. Angeli, Milano.
- KONLE-SEIDL R., WALWEI U., (2001), *Job Placement Regimes in Europe: Trends and Impacts of Changes*, lab "Labour Research Topics", lab, Nürberg, 46.
- LUCIANO A. (a cura di), *Politiche del lavoro. Linee di ricerca e prove di valutazione*, F. Angeli, Milano, 2002.
- LUCIFORA C. (a cura di), *Mercato, occupazione e salari: la ricerca sul lavoro in Italia*, Mondatori Università, aprile 2003.
- MARSHALL C., ROSSMAN G., *Designing Qualitative Research*, Sage, London, 1989.
- MARTIN J., *Ce qui fonctionne dans les politiques actives du marché du travail: observations découlant de l'expérience des pays de l'Oecd*, in "Revue économique del'Oecd" n. 30/2000.
- MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C. E PIETRI JR P.H, *Management. Concetti e applicazioni*, F. Angeli, Milano, 1994.
- MENEGUZZO M., *L'innovazione organizzativa nell'amministrazione centrale dello Stato: downsi-*

- zing, fusioni e agenzie, in Cafferata R., *Management e organizzazione aziendale*, Aracne, Roma 2000.
- MENEGUZZO M., *Innovazione, managerialità e governance. La PA verso il 2000*, Aracne, Roma 2001.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE, *Servizi pubblici per l'impiego. Standard minimi di funzionamento. Linee Guida. Masterplan*, Direzione generale per l'impiego, 1999.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, Roma, ottobre 2001.
- MORAN T.E., VOLKWEIN F. J., *The cultural approach to the formation of organization climate*, "Human Relations", 45(1), pp. 19-47, 1992.
- MORICI R., *Il Knowledge Management: approcci, soluzioni, casi*, "Sistemi e Impresa", n. 2/2000.
- MOSLEY H., SCHÜTZ H. E BREYER N., *Management by Objectives in European Public Employment Services*, discussion Paper FSI 01-203, 2001.
- NORMANN R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, 1986.
- OECD, *Public Management Developments, Survey*, 1993, Updates 1997, Paris.
- OECD, *Sous-traiter les services publics: principes directeurs et études de cas*, Gestion publique, Etudes hors série n. 20/1997.
- OECD, *Enhancing the effectiveness of active labour market policies: a streamlined public employment service*, Paris, 1997.
- OECD, *Decentralisation of Public Employment Service and local management*, Atti del Convegno, 23-24 aprile 1998.
- OECD, *Employment Outlook 2003*, Paris.
- PINO G., *Decentramento e intervento sul mercato del lavoro: dalle commissioni regionali per l'impiego, alle nuove commissioni regionali permanenti*, in "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", n. 1/1999.
- PIZZOLI M., (2000), *Interinale e collocamento privato: I limiti di operatività delle agenzie*, "Guida al Lavoro de Il Sole 24 Ore", n. 11, 21 marzo 2000.
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, Dipartimento della funzione pubblica, *Cantieri: Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche*, Roma 2002.

- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali. Esperienze italiane e internazionali a confronto*, Cantieri, Analisi e strumenti per l'innovazione, 2002.
- PROVINCIA DI MILANO, *Servizi per l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. Un sistema di monitoraggio e valutazione*, F. Angeli, Milano, 2001.
- REBORA G., *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche. Proposte operative e di metodo*, Guerini e associati, Milano, 1999.
- REYNERI E., *Politica del lavoro a livello locale: il ruolo dell'agenzia per l'impiego*, in "Giorgioni-Ricciardi L. (1991), (a cura di), *Agenzia per l'impiego: promozione del lavoro*, Edizioni Lavoro, Roma.
- REYNERI E., *Verso nuovi Servizi per l'impiego?*, in "Impresa&Stato" n. 41/1997.
- REYNERI E., (a cura di), *Ruoli e competenze professionali nei Servizi pubblici per l'impiego*, intervento al Seminario organizzato dal Foromez su "Le risorse umane come fattore strategico nei Servizi per l'impiego", Roma 27 febbraio 2003.
- ROCCELLA M., *Federalismo/Devolution e diritti del lavoro. Il lavoro e le sue regole nella prospettiva federalista*.
- RONCALLI P., *Orientamento, formazione, collocamento. L'organizzazione dei servizi per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro: teoria e pratica*, F. Angeli, Milano, 1999.
- SAMEK LODOVICI M., *La valutazione delle politiche attive del lavoro: l'esperienza internazionale e il caso italiano*, in "Economia & Lavoro", gennaio-giugno 1995, Marsilio Editori.
- SANSIER M., BOUTONNAT D., *The relationship between public employment services and private employment agencies: Developing a cooperation framework*, Cabinet Bernard Bruhnes International/Ilo, Geneva, Document n. 51.
- SCIALDONE A., *Decentramento di poteri sul mercato del lavoro. Spunti critici e questioni aperte*, in "Lavoro Informazione", n. 10, 31 maggio 1999.
- SESTITO P., *Il mercato del lavoro in Italia. Com'è, come sta cambiando*, Roma-Bari, Laterza, gennaio 2002.
- SPECKESSER S., SCHUTZ H. E SCHMID G., *The development of benchmarking in the private and the public sector*, in Tronti L., (a cura di), *Benchmarking Employment Performance and Labour Market Policies*, Ias, Berlin, 1998.
- SVIMEZ, *Rapporto 2003 sull'economia del Mezzogiorno. Linee introduttive*, Roma 2003.

- THUY P., HANSEN E. E PRICE D., *The Public Employment Service in a Changing Labour Market*, Ilo, Ginevra, 2001.
- TREU T., *Il Libro Bianco sul lavoro e la delega del Governo*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 1/2002.
- TRIVELLATO U., (a cura di), *Servizi per l'impiego e ricerche sul lavoro. L'esperienza del Veneto*, in "Quaderni di economia del lavoro", n. 72/2001, F. Angeli, Milano.
- UNIVERSITÀ DI BERGAMO, *Organisational Designs, Management Styles and Firm Performance*, Atti del Convegno, Aiel, 22-23 giugno 2001.
- VARESI P. A. (a cura di), *I Servizi per l'impiego. Un nuovo ruolo delle strutture pubbliche nel mercato del lavoro*, F. Angeli, Milano, 1998.
- WALWEI U., *Performance evaluation of public employment services*, in "Ilo - Labour Administration Branch", 47/1999.
- ZUCCHETTI E., *Le politiche attive del lavoro e i nuovi servizi per l'impiego: qualità e non solo flessibilità*, in *Le politiche del lavoro. Un quadro comparativo*, F. Angeli, Milano, 2000.

Finito di stampare nel mese di giugno 2004
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

