

2

RICERCHE & ANALISI

TERRITORIO
LAVORO
TERRITORIO
LAVORO
TERRITORIO
LAVORO

DOMANDA E OFFERTA
DI LAVORO
PERCORSI E LUOGHI DI INCONTRO

A CURA DI ROMANO BENINI,
ROSSANA CASASANTA, MAURO SERRAO

Il presente lavoro è stato elaborato nell'ambito del Progetto Mirato
“Domanda e offerta di lavoro: percorsi e luoghi di incontro”

Autori della pubblicazione:

Coordinatore: Paola Rota

Componenti del gruppo di lavoro:

Fabrizio Coccetti

Rosa D'Elia

Marcello Di Berardino

Livia Di Nicola

Adriano Di Simone

Mirella Faragalli

Stefania Maselli

Raffaella Mosca

Rossana Ricci

Gabriella Vanni

Prefazione

La realizzazione e la promozione di politiche attive del lavoro e di servizi per l'impiego moderni, avanzati ed in grado di cogliere le esigenze della società e dell'economia teramana costituiscono obiettivi fondamentali dell'azione dell'Amministrazione Provinciale. Si tratta di un complesso di azioni che deriva dal decentramento, realizzato in questi anni, all'Ente Provincia di importanti e ben definite competenze e funzioni di intervento sul mercato del lavoro, sulla promozione di opportunità e per il sostegno all'incontro tra domanda ed offerta. Un processo di decentramento che la nostra Provincia ha voluto cogliere fino in fondo attribuendo a questo impegno carattere di priorità, con la scelta di investire sulle nuove politiche del lavoro quale componente della stessa strategia dell'Amministrazione Provinciale.

Il ruolo della Provincia nella programmazione regionale POR, l'elaborazione di linee di intervento per l'occupazione, la costruzione della nuova rete dei servizi per l'impiego chiamano oggi la nostra Amministrazione ad uno sforzo che abbiamo voluto condividere con tutte le componenti della società teramana: dalle Parti sociali al sistema formativo, dall'Università ai servizi sociali, dalle imprese agli enti pubblici.

In questi mesi è quindi in corso nella nostra Provincia un processo di trasformazione degli strumenti per il lavoro, che parte dall'ammodernamento dei servizi per l'impiego e che si propone obiettivi ambiziosi: la costruzione di un efficace sistema informatizzato per l'incontro tra la domanda e l'offerta; la realizzazione di avanzati servizi di orientamento; la promozione di strumenti per la preselezione e l'inserimento delle persone che vivono una condizione di svantaggio; il sostegno al passaggio tra scuola e lavoro.

Temi decisivi per la società e l'economia teramana, che l'Amministrazione Provinciale sostiene principalmente con le iniziative della programmazione regionale per l'occupabilità. Interventi che ci accompagneranno nei prossimi anni e che traduco-

no una definita linea di intervento, che poggia sull'integrazione tra i settori, la collaborazione operativa con il territorio, la concertazione con le Forze sociali, da tempo attive nel nostro territorio per migliorare la qualità sociale e del lavoro.

Un lavoro che è partito con la ristrutturazione dei nostri Centri per l'impiego e che prevede un piano di lavoro ambizioso per la realizzazione di nuove ed avanzate politiche attive e servizi per il lavoro.

L'analisi della società teramana e delle sue trasformazioni, l'evoluzione del mercato del lavoro, la lettura delle dinamiche economiche e sociali, la conoscenza dei servizi e delle esperienze presenti del territorio, l'elaborazione di originali metodologie di intervento che tengano conto delle caratteristiche della nostra Provincia: ambiti di intervento ed obiettivi che si traducono in elaborazioni, studi e ricerche promosse dall'Amministrazione Provinciale e coordinate dall'Assessorato al Lavoro. Studi, ricerche e analisi che intendiamo con questa collana editoriale mettere a disposizione non solo degli operatori del mercato del lavoro e della formazione, ma in generale della nostra cittadinanza. Consapevoli dell'attenzione che da sempre la società teramana pone nei confronti delle trasformazioni del lavoro e degli strumenti di crescita e sviluppo. Con l'obiettivo comune e condiviso che il lavoro e l'impegno della nostra Amministrazione Provinciale sappia accompagnare con successo una idea ed un progetto locale di una società delle opportunità, delle scelte e dei diritti. Un obiettivo che vogliamo condividere con tutta la società teramana.

IL PRESIDENTE

della Provincia di Teramo

Claudio Ruffini

L'ASSESSORE ALLE

POLITICHE DEL LAVORO

E FORMAZIONE PROFESSIONALE

della Provincia di Teramo

Antonio Macera

Introduzione

Il D.Lgs. n. 469/97 ha realizzato la riforma del Mercato del Lavoro attuando il passaggio del Collocamento e delle Politiche Attive del Lavoro dallo stato alle Regioni, ma soprattutto alle Province.

La funzione storica del collocamento si è pertanto evoluta verso forme più aderenti al nuovo scenario sociale, economico e produttivo richiedendo una sostanziale riorganizzazione delle strutture, degli strumenti e delle modalità operative, focalizzandosi e ripartendo dalla dimensione locale.

Per ben comprendere questo fondamentale passaggio val la pena richiamare sinteticamente la precedente normativa. La prima disciplina organica del mercato del lavoro, basata su un ufficio di collocamento comunale e sulla gestione centralizzata delle politiche del lavoro è risultata efficiente (adeguata ai tempi) solo nei primi anni successivi al 1949, rendendosi quasi immediatamente non più rispondente allo scopo.

Detti uffici di collocamento, impostati su un ambito comunale, non potevano coprire le esigenze del mercato del lavoro che abbracciava un territorio più vasto.

Inoltre, stante il divieto di intermediazione della manodopera, ai funzionari addetti non era consentito di fare da tramite tra la domanda e l'offerta di lavoro.

In più, la gestione delle Politiche del Lavoro, in quanto centralizzata, veniva effettuata da un organo con scarsa conoscenza dei mercati del lavoro locali e quindi con poca efficacia su di essi.

I medesimi uffici, inoltre, erano sprovvisti di fondi da poter utilizzare per azioni positive occupazionali.

Una prima riforma del sistema è avvenuta soltanto nel 1987 ad opera della legge n. 56, con la quale si è cercato di dare una prima modesta risposta alle problematiche poc'anzi indicate.

Fu creato un ufficio complesso denominato Sezione Circoscrizionale per l'Impiego e Collocamento in Agricoltura (SCICA) il cui ambito territoriale, questa volta, corrispondeva al mercato locale.

Quanto alle Politiche del Lavoro - ferma restando la gestione centralizzata – si tentò di avvicinarle al territorio attraverso varie commissioni che avevano il compito di adeguare le norme statali alle esigenze locali e in misura limitata di creare regole rispondenti alle necessità dei comprensori circoscrizionali, ma non furono superate e risolte le ulteriori esposte concause.

Soltanto con il richiamato D.Lgs. n. 469/97 si è di fatto realizzata la vera riforma del mercato del lavoro.

Il principio cardine di detta riforma è quello detto di “sussidiarietà”, in base al quale devono essere attribuite la generalità dei compiti e delle funzioni amministrative agli EE.LL.

La ratio della norma è quella di favorire l’assolvimento delle funzioni e dei compiti di rilevanza sociale da parte di pubbliche autorità amministrative più vicine ai cittadini interessati.

L’ulteriore intervento di ammodernamento è stato apportato con il decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 181, il quale si pone l’obiettivo di potenziare e razionalizzare i servizi pubblici per l’impiego che debbono mettere in campo politiche attive del lavoro, sia per l’incontro fra la domanda e l’offerta di lavoro, sia per l’attività formativa e di inserimento lavorativo.

Cambia la strategia operativa dei servizi che, dovendosi misurare con nuovi e diversi fattori chiave quali la pluralità dell’utenza e la diversificazione dei bisogni della stessa, muta l’approccio unidirezionale ed autoreferenziale (frutto di politiche passive del lavoro), per porre al centro dell’intervento le persone giovani e adulte aiutandole ad affrontare e collegare tutti gli aspetti del “loro” problema: personale, di prospettiva professionale e di inserimento nel mondo del lavoro, tenendo conto delle molteplici variabili attinenti: alle caratteristiche individuali, al contesto familiare e geografico-culturale, al contesto economico sociale locale, alle opportunità formative e di collocamento e alle dinamiche dell’occupazione.

Si può allora ben comprendere la portata innovativa del D.Lgs. n. 469/97, che all’art. 1 nel disporre che siano conferite alle Regioni ed agli EE.LL. le funzioni ed i compiti relativi al Collocamento ed alle Politiche attive del Lavoro provvede, unitamente alla legge regionale n. 76/ 1998, ad organizzare un sistema di intervento nel m.d.l. così strutturato: lo Stato esercita le funzioni residuali e quelle di indirizzo generale e di coordinamento con le decisioni comunitarie; la Regione esercita le funzioni di indirizzo, programmazione, coordinamento, monitoraggio e verifica sulle funzioni e compiti conferiti in materia di Collocamento e Politica Attiva del Lavoro; la Provincia svolge le funzioni ed i compiti conferiti, relativi al Collocamento ed alle Politiche del Lavoro, ovvero:

- a - facilitare l’incontro domanda /offerta e promuovere l’accesso al lavoro;
- b - garantire la realizzazione di azioni di informazione, orientamento e consulenza

- alla formazione ed al lavoro;
- c- garantire l'adozione l'inserimento di un approccio di genere nell'offerta del servizio,
 - d- garantire la base dati informativa per l'analisi del mercato del lavoro e la valutazione di efficacia occupazionale delle politiche.
 - e- promuovere l'inserimento occupazionale delle donne e le azioni positive per l'occupazione femminile sui luoghi di lavoro;
 - f- promuovere opportunità ed interventi mirati per i soggetti in difficoltà individuale o sociale rispetto al mercato del lavoro;
 - g- promuovere l'accesso dei singoli e delle imprese alle opportunità di qualificazione del lavoro.

Per il conseguimento di questi obiettivi il modello organizzativo dei servizi all'impiego prevede, tra le altre, le aree di attività dell'accoglienza, dell'orientamento, dell'incontro domanda /offerta di lavoro (preselezione e selezione del personale), del S.I.L.U.S., della consulenza alle aziende e creazione di impresa.

Nell'ottica di tali servizi la presente pubblicazione, vuol porsi come valido strumento di ricerca ed analisi in un'area di intervento operativo verso la quale si attivano e convergono tutte le altre funzioni svolte dai Centri per L'Impiego.

Nella consapevolezza che l'attività erogata dai C.p.I. nell'area incontro domanda /offerta, argomentata in pubblicazione, in quanto finalizzata ad aumentare la competitività delle persone in cerca di occupazione e delle imprese in cerca di risorse umane qualificate, che di per sé rappresenta l'obiettivo fondamentale perseguito dalla riforma, produrrà effetti sia verso l'interno, rafforzando e sostenendo lo sviluppo locale, sia verso l'esterno, generando attrattività territoriale.

In tal senso i Servizi all'Impiego si pongono come veri e propri agenti di sviluppo locale anche attraverso l'atteggiamento pro-attivo che tutta la struttura organizzativa del Settore Lavoro manterrà verso l'erogazione del servizio oggetto di analisi.

Il continuo monitoraggio dell'azione permetterà di individuare i fabbisogni e le opportunità del territorio, generando un flusso di informazioni che saranno di supporto alle decisioni circa le azioni da intraprendere.

Tutte le attività saranno orientate dal/al cliente, ovvero alle persone, alle imprese, agli attori istituzionali e non, in una parola, al territorio.

**IL DIRIGENTE SETTORE
POLITICHE DEL LAVORO**

Dr. Antonio Flamminj

DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO PERCORSI E LUOGHI DI INCONTRO

Sommario

- 17 1. La metodologia
- 20 2. Analisi del contesto ambientale
- 2.1 Individuazione dei problemi/criticita' che potranno influire sul successo del servizio incontro d/o di lavoro
 - 2.2 Indicazioni per la progettazione del servizio
- 24 3. Ricognizione delle strutture esistenti e dei servizi erogati
- 3.1 La metodologia utilizzata nella rilevazione
 - 3.2 La struttura dei CPI
 - 3.3 Un primo approccio ai nuovi servizi
 - 3.4 I Servizi per l'impiego erogati nei CPI
- 28 4. Progettare il servizio
- 4.1 Definizione del servizio di "Incontro D/O di lavoro"
 - 4.2 Definizione del sistema servizio
- 33 5. Orientamento (consulenza orientativa)
- 5.1 Le componenti del sottoprocesso Orientamento
 - 5.2 Le competenze necessarie per il sottoprocesso Orientamento
 - 5.3 Indicatori di monitoraggio del sottoprocesso Orientamento

43 6. Matching D/O di lavoro 32

- 6.1 Le componenti del sottoprocesso Matching D/O di lavoro
- 6.2 Le competenze necessarie per il sottoprocesso Matching D/O di lavoro
- 6.3 Indicatori di monitoraggio del sottoprocesso Matching D/O di lavoro

53 7. Consulenza alle Imprese 39

- 7.1 Le componenti del sottoprocesso Consulenza alle imprese
- 7.2 Le competenze necessarie per il sottoprocesso Consulenza alle imprese
- 7.3 Indicatori di monitoraggio del sottoprocesso Consulenza alle imprese

59 8. Relazioni con il territorio

1. La metodologia

“Ogni territorio a dimensione sub-regionale ha una sua specificità che deve essere assecondata e valorizzata; la forza dello sviluppo locale consiste nel creare un ambiente favorevole all’esaltazione dei fattori locali. Il territorio è visto come fattore capace di offrire risorse ambientali e sociali differenziate e sedimentate nel tempo, valorizzabili nei processi di sviluppo. I vantaggi di una impostazione territoriale, che punta sulla qualità e l’integrazione dell’offerta di prodotti e di servizi, risultano sempre più evidenti”¹.

Il processo di riforma dei Servizi per l’Impiego si colloca in tale ottica e sollecita il coinvolgimento congiunto di una moltitudine di attori del territorio ciascuno dotate di peculiarità proprie. Attori istituzionali precedentemente estranei a questo tipo di attività (la Provincia in primis), gli operatori degli ex uffici di collocamento che vivono una radicale trasformazione delle loro funzioni, gli altri attori della rete locale delle politiche del lavoro.

La riforma prevede infatti la trasformazione degli Uffici di Collocamento, dediti quasi esclusivamente ad attività amministrative, in *Centri per l’Impiego*, uffici con funzioni pro-attive verso il territorio ed il mercato del lavoro mediante l’attivazione dei Servizi per l’Impiego.

L’attivazione dei SpI però potrebbe essere rallentata da cause riconducibili a due ordini di fattori:

- di tipo normativo, legate al passaggio delle competenze ed all’individuazione

¹ Piano Strategico PTO Sangro Aventino, II° fase 2001-2006

delle attività attribuite ai nuovi soggetti;

- di tipo organizzativo-logistico, legate alla riconversione del personale, alla localizzazione dei nuovi servizi, all'avvio delle nuove attività.

In considerazione di quanto detto, la presente proposta progettuale ha tenuto in considerazione tutte le variabili e gli elementi che, ad oggi ed in futuro, hanno e potranno influenzare (positivamente/negativamente) l'attivazione del servizio incontro D/O di lavoro.

Obiettivo generale del presente lavoro attiene la *progettazione del processo di erogazione del servizio "incontro domanda/offerta di lavoro*.

Il percorso si è sviluppato attraverso i seguenti step:

- individuazione e definizione di una metodologia utile non solo all'analisi, ma, anche e soprattutto, alla successiva progettazione dei processi di lavoro su cui si regge l'erogazione di ogni singolo servizio;
- verifica dello stato dell'arte al fine di non disperdere le buone prassi sviluppate;
- *analisi del processo in essere*, finalizzata ad evidenziare le reali modalità di azione e le difficoltà che, di volta in volta, vengono incontrate e superate;
- analisi sistematica delle condizioni di lavoro e dei contenuti delle attività poste in essere, per spiegare le forme particolari che l'implementazione può assumere in luoghi diversi.

L'individuazione e la definizione della metodologia è una fase che pervade tutto il progetto: ha previsto l'elaborazione di un modello di sviluppo che ha assunto il *confronto*, la *cooperazione*, la *comunicazione* come valori ma anche come strumenti in grado di dare risultati significativi ed efficaci in tempi più brevi. E' stato ritenuto fondamentale adottare criteri di condivisione delle ipotesi, elaborazione delle stesse e messa a punto di possibili percorsi di risoluzione con le risorse umane direttamente coinvolte nei processi di erogazione dei servizi (operatori, dirigente, staff tecnico).

Il modello sviluppato fa riferimento alla strategia della Qualità Totale, capace di fornire risposte unitarie ed efficaci ad ordini di problemi che le organizzazioni tradizionali affrontano su piani differenti in maniera non coordinata.

Essa consente e genera un forte legame di fiducia tra i fruitori dei servizi quali i clienti/utenti e gli erogatori dei servizi. Inoltre agendo sul controllo dei processi di erogazione dei servizi al fine di eliminare quelli che in termine tecnico vengono definiti i "costi della non-Qualità", guida la struttura al forte recupero di produttività ed efficienza. Infine si basa sulla motivazione e la valorizzazione delle risorse umane.

I riferimenti base della strategia della Qualità Totale sono:

- soddisfazione del cliente;
- miglioramento continuo dei servizi;
- centralità del processo e suo miglioramento continuo;
- coinvolgimento del personale ed organizzazione di meccanismi adeguati.

Il passo successivo ha prodotto una riflessione sulle tecniche e sugli strumenti per l'analisi del contesto ambientale e la ricognizione delle attività realizzate nelle strutture esistenti.

La fase di *analisi del contesto ambientale* ha previsto l'impiego di metodologie di *problem finding*, ampiamente applicate nei contesti organizzativi.

La scelta, in questa direzione, è stata determinata dalla certezza di ottenere livelli di dettaglio e di scomposizione del problema difficilmente raggiungibili in altro modo.

La fase di *ricognizione delle strutture esistenti* ha visto la combinazione di :

- interviste - non strutturate;
- osservazioni dirette;
- gruppi di lavoro.

Le *interviste* sono state scelte, in quanto permettono:

- all'intervistatore, di avere un certo grado di autonomia nel condurre il colloquio adattando al proprio interlocutore la formulazione delle domande, chiedendo e fornendo chiarimenti e/o ulteriori informazioni, registrando in modo discorsivo le risposte;
- all'intervistato, di dare risposte tanto dettagliate e complesse quanto desidera.

Le interviste pensate in questi termini hanno permesso l'individuazione di alcune aree tematiche ritenute componenti specifiche del processo, sulle quali l'intervistato ha potuto focalizzare la propria attenzione.

Le *osservazioni dirette* hanno rappresentato lo strumento più appropriato per

- a. validare le informazioni raccolte attraverso le interviste;
- b. raccogliere i dati, frutto delle reali interazioni che hanno luogo in quell'ambiente, delle modalità di operare di quella determinata struttura e delle capacità di risolvere i problemi/conflicti che di volta in volta si vengono a creare.

I *gruppi di lavoro* sono stati diretti all'approfondimento di temi/argomenti collegati alla progettazione ed all'implementazione dei servizi. I gruppi di lavoro hanno inoltre permesso di investigare, in modo approfondito, comportamenti e motivazioni complesse e di rilevare come situazioni simili vengano vissute ed interpretate in modo diverso dai diversi soggetti che vi prendono parte.

Le tecniche e gli strumenti sopradescritti sono stati tarati sulle esigenze specifiche degli attori interni/esterni dei CpI della provincia di Teramo, nel dovuto rispetto delle caratteristiche del territorio locale.

Dai dati raccolti e dai risultati emersi è iniziato il percorso di progettazione del processo di erogazione del servizio di incontro D/O di lavoro, da attivare nei nuclei dei quattro CpI di Teramo, Nereto, Giulianova e Roseto degli Abruzzi.

Il servizio è stato progettato in base al seguente schema di riferimento:

- il servizio;
- il sistema servizio;
- gli obiettivi;
- le attività;
- gli strumenti;
- le modalità di erogazione;
- il target;
- le competenze;
- gli indicatori di monitoraggio.

L'approccio messo a punto è stato sviluppato a partire dalle caratteristiche specifiche del contesto, con l'intento di trasformare quelle che attualmente risultano essere criticità in punti di forza e opportunità di sviluppo.

In particolare sono state considerate le seguenti caratteristiche peculiari:

- l'impostazione (culturale, tecnica ed organizzativa) dei centri più sul modello burocratico anziché su realtà di servizi a valore aggiunto;
- il forte coinvolgimento emotivo del fruitore dei servizi (il cliente);
- la presenza di segmenti diversi di fruitori.

2. Analisi del contesto ambientale

Il mercato del lavoro, negli anni, ha subito una continua evoluzione, di pari passo con i cambiamenti intervenuti nell'economia della produzione. I meccanismi regolatori di tale mercato hanno fatto crescere nelle modalità di scambio la componente *informale*, frutto dell'assenza quasi totale delle istituzioni e di un prevalente ruolo passivo.

Oggi la riforma ha attribuito alle istituzioni deputate un ruolo attivo nelle politiche del lavoro e nella progettazione delle attività mediante le quali tale ruolo potrà essere assunto. Questa dovrà tenere conto dei problemi/criticità che il territorio ha incontrato nel passato e di quelli che potrà incontrare nel futuro.

Di conseguenza, fase imprescindibile dell'attività di progettazione è l'analisi dell'ambiente in cui il progetto andrà ad insistere, finalizzata alla ricerca (*finding*) di quelle che potranno essere le criticità, i problemi e le possibilità di successo. Questa fase permette altresì di cogliere alcuni fabbisogni da soddisfare e di progettare il servizio sulla base di questi ultimi.

E' chiaro che il processo di erogazione del servizio *incontro D/O di lavoro*, per avere successo, ha bisogno del coinvolgimento di tutti gli attori delle politiche del lavoro.

ro presenti nel territorio provinciale, ragione che impone la consultazione del territorio, attraverso un approccio di tipo *bottom up*.

2.1 Individuazione dei problemi/criticita' che potranno influire sul successo del servizio incontro d/o di lavoro

La progettazione del servizio ha tenuto conto delle importanti ragioni espresse in precedenza che hanno reso necessaria una fase di indagine ed analisi dei problemi/criticità che potranno ostacolare nel futuro il *buon funzionamento* ed il *successo* del servizio. Il concetto di problema in questa sede adottato è relativo *ad uno stato di insoddisfazione verso una certa situazione*: visto in tale ottica, il problema appare piuttosto come un'*opportunità* che come un *ostacolo* in quanto la sua soluzione genererà un miglioramento e sarà orientato a *colmare lo stato di insoddisfazione*².

Al fine di individuare i problemi, è stato costituito un gruppo di lavoro formato dal Dirigente del Settore III^o, dall'Assessore al Lavoro e Formazione Professionale, dai Responsabili dei Centri per l'Impiego della Provincia di Teramo e dai rappresentanti delle parti sociali³.

Il processo di analisi ha utilizzato alcuni strumenti propri del *problem finding*:

- il diagramma delle affinità;
- il diagramma causa-effetto.

La costruzione del *diagramma delle affinità* ha permesso di individuare le criticità/problemi: assegnato il tema, lo strumento consente di raccogliere una grande quantità di espressioni verbali da parte di più persone (idee, opinioni, constatazioni ecc.) e di organizzarle in gruppi in relazione logica e gerarchica tra loro. Si è riusciti pertanto ad integrare due approcci di solito lontani tra di loro, quello *analitico* e quello *creativo*.

Successivamente, con il *diagramma causa-effetto* sono state accertate le cause generatrici delle più importanti criticità/problemi e di esse è stata fatta una rappresentazione grafica.

Tale metodologia di lavoro ha consentito di scomporre un problema vasto e complesso, fornendone un inquadramento chiaro e completo.

I risultati raggiunti dal gruppo di lavoro hanno costituito elementi utili a supporto delle decisioni da prendere nell'ambito della progettazione del servizio.

² GALGANO A., Problemi come tesori, Il Sole 24 Ore, Milano, 1991

³ Si ringraziano i rappresentanti dell'Unione Industriali, Associazione Piccole Imprese, CNA, Confcooperative, CGIL, Confcommercio, Federsolidarietà che hanno aderito al gruppo di lavoro

Il tema adottato nella costruzione del *diagramma delle affinità* ha riguardato lo specifico contesto in cui Domanda e Offerta di lavoro, nella Provincia di Teramo, si incontrano e le sue caratterizzazioni.

Occorre precisare, prima di esporre i risultati dell'incontro, che il gruppo è risultato fortemente influenzato dalla esperienza del Collocamento (precedente, quindi, la riforma) e dai negativi risultati che tale esperienza ha prodotto. Infatti riferimenti a tale situazione sono emersi con continuità e con forza durante l'incontro, nonostante i ripetuti tentativi di aiutare il gruppo ad assumere una prospettiva di proiezione futura rispetto al contesto di analisi suggerito.

L'elemento prevalente che emerge è la scarsa dinamicità del contesto di analisi e dei suoi fattori componenti, pur tuttavia evidenziandosi, in particolare per gli operatori pubblici interessati dalla riforma, il passaggio da un comportamento tipicamente burocratico ad un comportamento sicuramente proattivo.

La logica è da individuarsi nel mutare della prospettiva tra il prima e il dopo, tra lo svolgersi di un compito burocratico e l'assunzione di un ruolo attivo, tra l'immobilismo e l'opportunità di scegliere e decidere le migliori e più adeguate strategie di intervento.

Ed è evidente che il mutare del comportamento dell'attore pubblico stimola e anima il mutare del comportamento dell'attore privato e comunque di tutti gli altri soggetti presenti sul territorio ed interessati ad un meccanismo di incontro domanda e offerta di lavoro che funzioni sul serio.

Sicuramente la mancanza di relazione tra l'attore pubblico e gli altri attori delle politiche del lavoro crea difficoltà perché i processi di sviluppo locali, e le politiche che ne determinano l'attuazione, vanno attivati in forme condivise, concertate, caratterizzate da livelli di cooperazione e coordinamento piuttosto alte; ma, come rilevato dai soggetti del gruppo di lavoro, quando questa difficoltà si innesta su una condizione di *non qualità* del servizio si genera un fisiologico comportamento di sfiducia tra cittadino e servizio e quindi una progressiva perdita di valore del servizio proposto.

Questo è tanto rilevante quanto più oggi il servizio pubblico sarà costretto a rimediare a questa condizione di sfiducia e ricostruire una nuova relazione con il proprio territorio.

Due sembrano essere dunque le direttrici principali di problematicità, entrambe di tipo organizzativo, l'una delle quali afferisce alla modalità con cui il territorio, coordinato dall'attore pubblico, si organizza per far fronte al nuovo ruolo; l'altra, propriamente di organizzazione interna, che fa, invece, riferimento alle condizioni strutturali di erogazione del servizio e quindi alla qualità di ciò che l'attore pubblico offre.

Per quanto attiene la prima, le aree di attenzione sembrano concentrarsi sulla

necessità di costruire una rete territoriale partecipativa, che sviluppi azioni congiunte e condivise, una rete che, con l'animazione dell'attore pubblico, coinvolga tutto il territorio, riporti ad unità, attivando forme di coordinamento adeguate, i molteplici interventi nelle politiche del lavoro prodotti in ogni parte del territorio da vari soggetti. Inoltre occorrerà prestare molta cura alle rigidità che presenta il mercato del lavoro locale, soprattutto laddove l'introduzione di contratti e forme di lavoro flessibile può costituire un volano interessante per il rilancio dell'economia locale e per la configurazione di un nuovo apporto del servizio pubblico.

Sul fronte della organizzazione interna l'indice è puntato contro i due fattori principali di tipo organizzativo: i processi di lavoro e le risorse umane che li governano. Entrambi le questioni sono state poste sul tavolo in quanto risultate piuttosto fragili (data la novità del processo e delle competenze richieste) e tuttavia cruciali: in che modo un servizio viene prodotto, a fronte di quali caratterizzazioni si può definirlo un servizio di qualità, quale sistema di competenze è utile per realizzarlo e quale per poterne gestire il processo di produzione, con quali metodi intervenire a costruire le competenze necessarie, e quante risorse umane sono necessarie per erogare tutti i servizi ed evitare carichi di lavoro eccessivi (in considerazione soprattutto delle scelte effettuate dal personale al momento del passaggio dal Ministero alla Provincia). Queste saranno le domande chiave che dovranno orientare il futuro del servizio: in tal modo sarà possibile arginare i vincoli e limitare le difficoltà.

Su entrambe le questioni, comunque, rilevano i nostri interlocutori, la Provincia sta investendo in via prioritaria, attraverso gli interventi finanziati dal POR, con l'obiettivo di predisporre le condizioni maggiormente adeguate per il perseguimento di risultati di eccellenza.

Altro elemento emerso, strettamente riferito alla situazione passata e che investe le questioni organizzative, entra nel merito della competenza della Provincia sulla formazione professionale, quale elemento di completamento di percorsi avviati con le politiche attive del lavoro. Il superamento dell'accentramento regionale delle competenze sulla formazione professionale, e la conseguente delega di alcune attività ad essa connesse, potrà creare una situazione di migliore capacità degli interventi promossi e attivati di incidere in maniera decisa, di completare le opportunità di intervento e dare, così, una risposta efficace. Ad oggi infatti si rilevano criticità enormi che rischiano, se non governate, di creare potenziali fragilità di sistema: inadeguatezza dell'attività delle agenzie formative (incluso anche la professionalità dei formatori); assenza di una sistematica e puntuale rilevazione dei fabbisogni formativi e, dunque, una programmazione delle attività basata, più che su progetti di sviluppo territoriali e aziendali, sul criterio dell'impegno delle risorse umane del know how disponibile.

2.2 Indicazioni per la progettazione del servizio

L'analisi del contesto ambientale ha indirizzato la progettazione del servizio la quale ha tenuto in debita considerazione le informazioni raccolte nel processo decisionale attivato.

La mancata rete di rapporti sul territorio, e le sue implicazioni, ha suggerito l'attivazione di una specifica area "*relazioni con il territorio*" la cui finalità è quella di promuovere il servizio, integrarlo con quello erogato dagli altri attori della rete territoriale-lavoro, tenere contatti con le agenzie di sviluppo locale. Il tutto deve essere ricompreso in una attività istituzionale più ampia volta a creare basi di consenso e collaborazione tra i vari soggetti. Attivare una rete territoriale, supportata da strumenti quali forum permanenti o gruppi di lavoro mirati, consente inoltre di favorire una partecipazione ampia e responsabile di tutti.

Utilissimo da questo punto di vista il progetto di messa in rete degli attori e dei servizi delle politiche attive del lavoro che sarà implementato al più presto in modo tale da costruire la rete territoriale lavoro. Ciò renderà più chiara la mappa dei servizi territoriali per i potenziali clienti, ed avvicinerà il prodotto al bisogno.

E' questo infatti l'altro elemento determinante che ha orientato la progettazione del servizio: ciò che si fornisce al cliente dovrà essere pienamente rispondente a bisogni reali: analisi, dunque, quale strumento di programmazione degli interventi e monitoraggio quale strumento di gestione.

Solo rispondendo ad esigenze concrete ed avviando percorsi di miglioramento continuo, sarà possibile, infatti, ricostruire un rapporto fiduciario con il cliente.

Rispondere alle esigenze significa, chiaramente, disporre di strumenti di analisi, come abbiamo già accennato: in tal senso, un osservatorio dedicato potrà favorire il rapporto dei servizi erogati dai CpI con il territorio di riferimento.

Una ultima considerazione deriva dalla necessità di governare l'avversità culturale al cambiamento: da questo punto di vista strumenti privilegiati di intervento possono individuarsi in un servizio di orientamento ed in una azione di comunicazione pubblica mirati ed efficaci.

3. Ricognizione delle strutture esistenti e dei servizi erogati

3.1 La metodologia utilizzata nella rilevazione

La metodologia di rilevazione utilizzata ha permesso di conoscere lo stato dell'arte relativo al processo di implementazione del servizio di incontro domanda/offerta di

lavoro. Sono stati utilizzati strumenti quali interviste non strutturate, colloqui informali e osservazioni dirette⁴. La somministrazione degli strumenti e l'interpretazione delle informazioni sono state facilitate dal fatto che alcuni degli autori di questo lavoro sono operatori dei Centri per l'Impiego della Provincia di Teramo.

Sono state realizzate interviste con i responsabili ed alcuni operatori dei CpI, sono stati effettuati oltre trenta colloqui informali con gli operatori e diverse osservazioni dirette durante le numerose visite fatte ai centri.

Attraverso questi strumenti è stato possibile tracciare un quadro piuttosto fedele dello stato attuale del servizio. In particolare, l'interazione diretta con i soggetti ha consentito di rilevare una serie di impressioni e percezioni, altrimenti non rilevabili, che si sono andate ad integrare al complesso delle altre informazioni.

La scelta di questi strumenti, scelta che rispondeva alla esigenza di indagare, in un arco di tempo piuttosto ristretto, un fenomeno ancora sconosciuto, è stata orientata prevalentemente dalle loro caratterizzazioni di metodo prevalenti:

- certezza che le informazioni provengano dalla persona desiderata;
- maggiore disponibilità alla risposta in quanto tra l'intervistatore e il soggetto intervistato si stabilisce un contatto umano;
- maggiore chiarezza nelle risposte, legata alla possibilità di approfondire le affermazioni durante l'intervista;
- maggiore motivazione del soggetto intervistato a prendere parte alla rilevazione perché si sente parte attiva del processo.

3.2 La struttura dei CPI

In applicazione della Legge Regionale 76 del 1998 che recepisce il dettato della L. 469 del 1997, la Provincia di Teramo ha provveduto ad individuare sul suo territorio i Centri per l'Impiego risultati, per questa provincia, sostanzialmente coincidenti con le ex SCICA.

E' importante a tal proposito ricordare che i CpI sono strutturati su bacini d'utenza sub-Provinciali e la loro individuazione ha richiesto l'utilizzo dei seguenti fattori di ponderazione:

- consistenza demografica dell'area interessata, di norma non inferiore a 100.000 abitanti;

⁴Gli strumenti sono stati utilizzati essenzialmente dai componenti esterni del gruppo di lavoro, Fabrizio Coccetti, Rosa D'Elia e Stefania Maselli.

- struttura economica del bacino di riferimento, con particolare riguardo ai settori prevalenti d'attività;
- struttura del mercato del lavoro, con riguardo ai tassi d'attività e di disoccupazione;
- composizione del tessuto sociale;
- direttrici della mobilità per motivi di studio e di lavoro;
- disponibilità di servizi scolastici, formativi e sociali;
- risorse finanziarie, umane, tecnologiche ed organizzative disponibili, in relazione agli standard minimi di qualità dei servizi da assicurare.

Richiamare l'attenzione su questi fattori è utile per comprendere la centralità del ruolo svolto dal Centro per l'Impiego all'interno di un territorio con le caratteristiche sopraindicate. Nella Provincia di Teramo la coincidenza tra i nuovi Centri per l'Impiego con le ex SCICA ha consentito di evitare la dispersione del patrimonio di conoscenze e di know how che gli operatori degli ex Uffici di Collocamento hanno accumulato negli anni. La situazione attuale vede la sede del coordinamento presso il Settore III della provincia e l'attivazione dei 4 CpI di Teramo, Giulianova, Nereto e Roseto degli Abruzzi.

Questi 4 CpI hanno ereditato le strutture, gli strumenti e il personale delle SCICA. Per questa ragione le vecchie infrastrutture sono in molti casi poco accoglienti, eccessivamente spartane, a volte anguste, altre dispersive e, comunque, poco funzionali all'erogazione dei nuovi servizi per l'impiego.

Procedendo in un'analisi più attenta si rileva che:

- le dotazioni logistiche sono legate sostanzialmente alla vecchia concezione dell'adempimento burocratico che penalizza la qualità della prestazione del servizio nei casi in cui è stato attivato;
- le fonti informative disponibili sono scarse e talvolta inesistenti, mancano abbonamenti a Gazzette Ufficiali, riviste di settore, giornali specializzati, ecc.,
- le dotazioni tecnologiche sono in parte obsolete e talvolta insufficienti a coprire tutte le postazioni degli operatori;
- le dotazioni di rete sono inesistenti e solo una postazione per ogni Centro per l'impiego è collegata ad Internet;
- le dotazioni di elaborazione dati sono utilizzate parzialmente.

Le attività di ridisegno complessivo del sistema, che da poco sono state avviate in questo territorio, configurano proprio una direzione di impatto volta a far fronte alle vecchie precarietà, alle fragilità e alle inadeguatezze ereditate.

3.3 Un primo approccio ai nuovi servizi

E' importante riportare, prima di passare a tracciare il quadro dello stato attuale del

servizio di incontro domanda/offerta di lavoro nei CPI, un breve cenno storico che ci permette di sottolineare l'alto livello di recettività all'innovazione di queste strutture organizzative. Infatti nel 1993, ancora sotto il diretto controllo del Ministero del Lavoro, alcune di queste strutture hanno partecipato ad un progetto innovativo, denominato "Presele", che prevedeva, tramite l'utilizzo di un apposito pacchetto software, l'attivazione di un nuovo servizio di preselezione presso gli Uffici di Collocamento.

Il Ministero, oltre al pacchetto software e ad alcune indicazioni di massima, non aveva concesso ulteriori strumenti, né personale, né risorse finanziarie.

L'attivazione di questo servizio di preselezione non è stata strutturata, né proceduralizzata ma ha seguito percorsi informali affiancandosi alle mansioni di routine degli operatori: la pubblicità veniva fatta allo sportello lavoratori e questo aveva innescato un effetto passaparola. L'implementazione della banca dati a supporto della preselezione veniva effettuata tramite un colloquio informale una volta che il lavoratore dava la sua disponibilità al lavoro e che erano state contattate le associazioni datoriali alle quali l'Ufficio manifestava la disponibilità a fornire elenchi di lavoratori disponibili in base alle richieste delle aziende.

Queste sperimentazioni e i risultati prodotti, seppur limitati dalle condizioni ambientali in cui si sono svolti, costituiscono un precedente importante per i Centri per l'Impiego relativamente alla attivazione del servizio di incontro domanda e offerta di lavoro, precedente che consente loro, oggi, in piena riforma del mercato del lavoro, di percorrere con maggiore consapevolezza la strada del cambiamento organizzativo.

3.4 I Servizi per l'impiego erogati nei CPI

La situazione attuale vede tutti e quattro i CPI ancora legati alla gestione dei compiti afferenti al collocamento e alla compilazione e tenuta delle liste di mobilità, seppure questo avvenga oggi in una condizione di dotazione di risorse umane meno vantaggiosa di quanto succedesse prima della delega e della riforma.

Tuttavia, nonostante la riduzione del personale e la mancanza degli strumenti di lavoro (computer, software adeguati, collegamenti in rete intranet e internet) i Centri hanno dato attivazione al servizio di incontro domanda/offerta di lavoro, sebbene questo si configuri come un processo non strutturato, che si sviluppa in assenza di procedure codificate e che utilizza strumenti cartacei.

E' chiaro che in questa situazione non è stato possibile garantire il rispetto degli standard minimi, ma quello che sembra interessante rilevare è il dinamismo che ha caratterizzato la transizione di queste strutture verso la riforma, dinamismo che si è rivelato fondamentale per favorire alcune soluzioni organizzative, certamente "casa-

linghe”, ma sicuramente utili. Proprio l’implementazione di tali soluzioni ha consentito a queste strutture di perseguire, in piena transizione, alcuni risultati fondamentali:

- aumento dello scambio di informazioni relative all’incontro domanda/offerta di lavoro all’interno del Centro per l’Impiego;
- diffusione dell’attivazione del servizio tramite il passaparola e la collaborazione con i mezzi di comunicazione locali per la pubblicazione degli annunci di domanda di lavoro;
- affermazione nel territorio di riferimento di una nuova immagine collaborativa e propositiva della struttura pubblica dei CPI.

In particolare i Centri hanno:

- raccolto i curricula di coloro che spontaneamente hanno deciso di usufruire di questo servizio;
- realizzato una scheda da allegare al curriculum dove rilevare le impressioni percepite nell’intervista;
- posizionato bacheche in luoghi di passaggio all’interno dei CPI dove affiggere le offerte formative e di lavoro;
- realizzato una scheda dove annotare le generalità delle imprese che richiedono il servizio e le caratteristiche del lavoratore da selezionare;
- contattato i media per pubblicizzare le offerte di lavoro;
- selezionato i possibili candidati consultando la banca dati e incrociando le informazioni con i curricula cartacei;
- consegnato la lista dei possibili candidati alle aziende.

4. Progettare il servizio

La progettazione del servizio è stata riferita al processo di produzione ed erogazione nella sua interezza, in virtù dell’approccio sistemico adottato e del carattere integrato che il servizio dovrà presentare.

Il processo di erogazione del servizio “*Incontro Domanda/Offerta di lavoro*” può essere definito come una *serie di attività che partendo da una serie di input (fattori di ingresso)*, genera un *output (prodotto/servizio in uscita)* riscontrabile nell’avviamento al lavoro di uno o più soggetti. Tale output è il risultato di una serie di attività finalizzate a favorire la soddisfazione del fabbisogno dei soggetti beneficiari del servizio (imprese, enti e persone in cerca di occupazione).

Alla realizzazione di tali attività concorrono diversi fattori tra cui i più ricorrenti sono le persone, le attrezzature, i materiali, i metodi, l’ambiente.

La progettazione del servizio “*Incontro Domanda/Offerta di lavoro*” compren-

derà quindi gli elementi che saranno pianificati per fornire il servizio: i *dettagli del servizio*, le *infrastrutture*, le *attività*, le *comunicazioni*. Per quanto attiene le infrastrutture non verrà fatto accenno ai fabbisogni in quanto già pianificati in sede diversa.

E' stata progettata la *modalità* con la quale il servizio verrà realizzato, al fine di:

- limitare la variabilità nell'erogazione del servizio;
- tenere sotto controllo i livelli di performance dei processi mantenendo allo stesso tempo un certo grado di flessibilità necessario per gestire situazioni particolari.

Ciò attraverso la progettazione delle *operazioni di routine* (protocollo) in modo tale che tutto avvenga in maniera scorrevole e prevedibile. Questa organizzazione permetterà al fornitore (operatore del CPI) di rispondere a situazioni impreviste, a circostanze critiche o a richieste eccezionali.

Nel progettare si è tenuto conto anche dell'imprevedibilità rappresentata dalla componente umana che caratterizza i due protagonisti del servizio (erogatore e fruitore) per cui non si è considerata tale progettazione come definitiva, bensì come un "processo iterativo che trasforma un'idea o un bisogno del mercato in un prodotto/servizio di successo". Tale progetto pertanto anticipa successive modifiche, ritarature, adattamenti, finalizzati alla erogazione di un servizio di eccellenza. L'approccio al miglioramento continuo supporta il raggiungimento di tali finalità.

La progettazione del servizio "Incontro D/O di lavoro" è volta alla realizzazione del "Sistema di Servizio", cioè dell'insieme del servizio (*cosa*) e della sua realizzazione (*come*). La progettazione ha risentito dell'analisi dell'ambiente esterno ed interno descritte in precedenza, fasi queste imprescindibili per una corretta progettazione di un servizio rispondente alle necessità del cliente. E' stata influenzata altresì dalle direttive dettate dalla normativa di riforma dei SPI e dai relativi documenti di indirizzo. Ha tenuto conto inoltre del percorso formativo nel frattempo avviato dalla Provincia per il personale dei Cpl e delle *buone prassi* conosciute.

Il contributo progettuale attiene essenzialmente *l'esplicazione del servizio* da erogare e delle *modalità di erogazione*.

Le fasi di progettazione del servizio sono le seguenti:

1. la definizione del servizio di *Incontro Domanda/ Offerta di lavoro*;
2. la definizione del *Sistema* all'interno del quale il servizio si sviluppa;
3. la definizione dei *sottoprocessi* compresi nel Sistema servizio;

I sottoprocessi, individuati attraverso una loro definizione, l'individuazione del target e dei possibili indicatori di monitoraggio, a loro volta sono stati scomposti in attività per ognuna delle quali è stata fatta una descrizione degli *obiettivi*, dei *compiti*, delle *specifiche di realizzazione*, delle *competenze* necessarie alle risorse umane.

4.1 Definizione del servizio di “Incontro D/O di lavoro”.

La definizione del servizio di *incontro domanda/offerta di lavoro* attiene l’analisi del servizio nella sua interezza (il cosa) e delle modalità di produzione (il come).

E’ definito come *l’insieme delle attività volte a facilitare la ricerca di lavoro per le persone ed a soddisfare la domanda di lavoro da parte delle imprese*. E’ costituito da attività che, da un lato, verificano le disponibilità di forza lavoro sul mercato, le sue caratteristiche qualitative e quantitative, la disponibilità all’avviamento al lavoro e le aspettative dei singoli; dall’altro, stimolano e supportano il mondo delle imprese all’utilizzo del servizio per l’acquisizione del fattore produttivo “lavoro”.

Tale attività di base è supportata da altre attività riconducibili ad una dimensione consulenziale, informativa, orientativa e promozionale.

Il *cliente* del servizio è duplice ed ha fabbisogni diversi e speculari:

- *persone in cerca di occupazione;*
- *imprese, enti, istituzioni, associazioni;*

Data la natura del servizio, la *personalizzazione* è una componente implicita che deve essere sempre realizzata, cogliendo così a pieno l’esigenza del cliente. Ciò avverrà in quanto il servizio presuppone sempre *un’analisi delle aspettative del cliente, una verifica delle opportunità disponibili e prospettabili*.

Il servizio sarà disponibile in tutti i CPI della Provincia di Teramo e l’accesso allo stesso potrà avvenire sia in forma libera che su appuntamento. Per quanto attiene le infrastrutture, saranno necessari spazi adatti per l’erogazione del servizio in forma riservata (es. sportello azienda, stanza colloqui di orientamento ecc.) e spazi in cui sia possibile operare in team, prevalentemente per l’attività di back-office.

Il servizio si trova all’interno di un sistema più complesso che individua i vari



Fig. 1 – Il servizio di Incontro Domanda e Offerta di Lavoro

sottoprocessi che generano il servizio di Incontro Domanda e Offerta di lavoro.

4.2 Definizione del sistema servizio

Il servizio *incontro domanda offerta di lavoro* viene attivato all'interno di un *sistema*⁵ costituito da un complesso di parti interrelate e interdipendenti, ognuna delle quali, attraverso i suoi comportamenti, influenza il comportamento e le prestazioni delle altre. Nell'intero processo si instaura un rapporto *fornitore-cliente (interno)* che genera la produzione del servizio.

Tutte le parti che compongono il sistema servizio contribuiscono al perseguimento dell'obiettivo di quel sistema, seppure non in maniera esclusiva. Infatti, all'interno dei Servizi per l'Impiego sono rinvenibili sistemi servizio che hanno finalità e procedure differenti dall'incontro domanda e offerta (ad esempio l'orientamento). Ciascuno di questi sistemi servizio sviluppa, tuttavia, processi di produzione che, in parte, raggiungono finalità (producono, dunque, output) utili ed utilizzati anche all'interno di altri sistemi servizio.

Così, ad esempio, una parte dell'Orientamento è direttamente funzionale all'incontro domanda e offerta di lavoro.

Nella progettazione ci si è concentrati sull'organizzazione e non solo sulla singola componente; si è considerato che le attività non sono prodotte dai singoli, come elementi a se stanti, bensì dai processi, come risultato del modo di lavorare collaborativo delle persone.

Il sistema servizio di incontro D/O di lavoro è costituito, come vedremo, da vari sottoprocessi ("sottoservizi") interrelati tra loro, le cui relazioni determinano il servizio stesso.

Nel descrivere il servizio verranno espone delle attività/prestazioni direttamente correlate al rapporto con il cliente ed altre attività/prestazioni "non visibili" (non direttamente correlate al rapporto con il cliente) che allo stesso modo creano le condizioni per una buona qualità del servizio.

La rappresentazione grafica che segue ricostruisce le connessioni interne tra i vari elementi.

⁵ Un sistema è definito come "una struttura, osservata come unità durevolmente caratterizzata da propri stati, aventi significato autonomo", MELLA P., Dai sistemi al pensiero sistemico, Franco Angeli, Milano, 1997

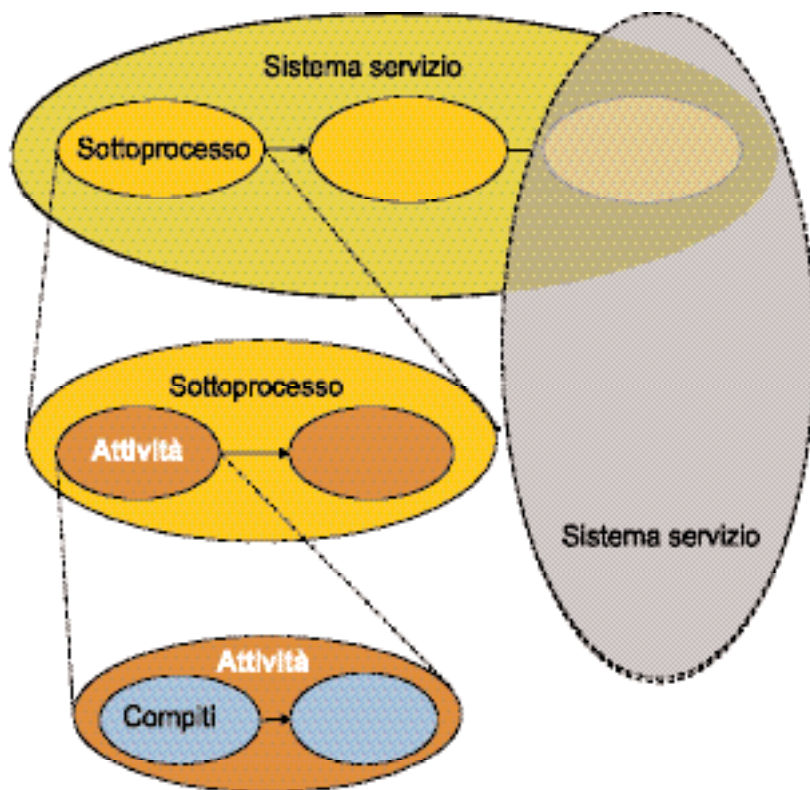


Fig. 2 – Rappresentazione del sistema e delle sue componenti

I principali sottoprocessi costituenti il sistema servizio che stiamo analizzando sono:

- “Orientamento”;
- “Matching D/O di lavoro”;
- “Consulenza alle imprese”;
- “Relazioni con il territorio”.

La progettazione di tali sottoprocessi è stata ispirata dal *principio di integrazione*, chiaramente espresso nei vari documenti della riforma. E’ stato previsto il sottoprocesso orientamento, in quanto risulta essenziale la possibilità per il cliente di completare il percorso personale di formazione sul mercato del lavoro, nonché di accrescere il patrimonio professionale già detenuto per elevare la possibilità di accesso ad un livello lavorativo più qualificato⁶.

⁶BENINI R.-IZZI B.-LO BIANCO L., L’incontro tra la Domanda e l’Offerta di lavoro, Maggioli Editore, Roma, 2001

5. Orientamento (consulenza orientativa)

L'orientamento è quel processo volto “*alla definizione di un percorso di autoanalisi dell'individuo e all'individuazione del proprio progetto personale attraverso un incremento delle proprie capacità di scelta*”.

E' fondamentale conoscere il proprio valore, i propri desideri, sviluppare uno spazio di azione personale e mantenere dinamico il proprio progetto.

I concetti chiave dell'orientamento, come sottolineato più volte anche in sede comunitaria, sono:

- orientamento come processo continuo;
- valore della conoscenza;
- formazione lungo tutto l'arco della vita;
- rapporto più stretto tra formazione e impresa;
- sviluppo professionale permanente.

In tal senso, si esalta la funzione trasversale dell'orientamento finalizzata a supportare i momenti di scelta dell'individuo in un'ottica di *lifelong learning* e con l'obiettivo di un miglioramento e di uno sviluppo professionale continuo.

Per soddisfare i nuovi bisogni di flessibilità e di capacità di gestione del cambiamento, le istituzioni pubbliche hanno trasformato i loro interventi, da forme di sostegno passivo a politiche attive del lavoro.

“In questa ottica l'orientamento si propone come strumento operativo di interfaccia fra le esigenze dell'individuo (motivazioni, interessi e competenze) e le opportunità esterne date dall'offerta formativa e dal mercato del lavoro, oltre a costituire un'efficace supporto all'integrazione fra le politiche formative e le politiche del lavoro”⁷. Il sottoprocesso denominato orientamento si esplica attraverso la *consulenza orientativa* e si colloca nel quadro generale della *career guidance* come *azione-guida* alla gestione e alla capacità di *far fronte* ad un *compito orientativo*.

Il compito orientativo identifica un evento significativo a complessità variabile che la persona deve affrontare e portare a termine positivamente per gestire in maniera soddisfacente la propria esperienza formativa e lavorativa.

L'operatore che svolge la consulenza orientativa, ha l'obiettivo di favorire nel soggetto “*la presa in carico attiva e consapevole dell'esperienza di transizione* che caratterizza, in quel momento, il proprio processo di orientamento, nel favorire la *maturazione di un sentimento di self-empowerment*, cioè nell'attivare quel processo di aumento di

⁷ CONSOLINI M., POMBENI M.L., La consulenza orientativa, Franco Angeli, Milano, 1999

potere interno alla persona fatto di motivazione intrinseca, di mobilitazione di energie, di percezione di competenza e di possibilità di influenzare i propri comportamenti”⁸.

Il target di questo sottoprocesso è da individuarsi in occupati, disoccupati, inoccupati, persone che intendono avviarsi a percorsi di formazione, famiglie e scuole.

5.1 Le componenti del sottoprocesso Orientamento

Nell’ambito del sottoprocesso di consulenza orientativa è possibile individuare diverse attività che possono esprimersi attraverso percorsi di:

- *counseling orientativo*;
- *bilancio di competenze*;
- *formazione orientativa*;
- *azioni di accompagnamento*.

Le azioni di *accompagnamento* mirate realizzano fattivamente gli interventi di politica attiva del lavoro.



Fig 3. - Mappa del sottoprocesso *Orientamento*

⁸ BRUSCAGLIONI M.-SPALTRO E., La psicologia organizzativa, in Enciclopedia di sociologia e psicologia delle organizzazioni, Tomo III°, Franco Angeli, 1990

A) Counseling orientativo

- Obiettivi

L'attività di counseling è il processo di potenziamento delle capacità di farsi carico delle decisioni che riguardano la propria vita professionale, un processo che rende possibile alle persone riconoscere e utilizzare le proprie risorse per prendere decisioni legate alla propria carriera e gestire meglio i problemi che essa può provocare (Novara e Sarchielli, 1996).

Il counseling orientativo è da intendersi come funzione in grado di innescare un *processo di cambiamento* dell'esperienza formativa – lavorativa della persona in virtù di un bisogno di riorganizzazione della relazione soggetto – formazione e/o soggetto lavoro e di intervenire per risolvere un processo di progettualità bloccato.

- Compiti

Le attività principali del counseling orientativo possono essere così sintetizzate:

1. *rielaborazione dell'evento critico*, al fine di sviluppare la consapevolezza della necessità di individuare ed adottare una strategia strettamente individuale per uscire dalla situazione critica;
2. *ristrutturazione dell'esperienza rispetto ai nuovi obiettivi*, per consentire all'individuo di “pensarsi” nel maggior numero possibile di nuovi contesti lavorativi, accrescere la motivazione, formulare diversi percorsi di realizzazione professionale e diversificare la costruzione del proprio progetto;
3. *apprendimento di metodologie e tecniche adatte ad affrontare un nuovo compito*, in particolare *coping* e tecniche di ricerca attiva del lavoro al fine di migliorare la comunicazione con i diversi soggetti pubblici e/o privati del mercato del lavoro;
4. *arricchimento del proprio bagaglio informativo*, per calcolare lo scarto esistente tra le informazioni già conosciute dal cliente/utente e quelle ancora da acquisire per raggiungere l'obiettivo “ricollocazione”

- Modalità di erogazione

Tutti coloro che si rivolgono al CpI possono usufruire del servizio counseling orientativo attraverso:

- incontri di carattere individuale autogestiti e/o guidati
- colloqui *face to face* finalizzati al confronto, analisi, sintesi e progettazione con il consulente di bilancio
- sessioni di gruppo a valenza formativa

Durante gli incontri possono essere utilizzati questionari di interessi e di personalità, test per la misura di abilità.

Ogni cliente/utente concorderà, con gli operatori addetti del CPI, dai tre ai cinque appuntamenti della durata di 60 minuti circa.

- Strumenti

Gli strumenti utilizzabili nel counseling orientativo sono:

- Batterie di strumenti di psicodiagnostica;
- Colloqui individuali.

B) Bilancio di competenze

- Obiettivi

“In termini di cultura e metodo il bilancio delle competenze ha molti punti in comune con la pratica orientativa del bilancio personale e professionale ma si differenzia dalla stessa per ciò che concerne la sua applicazione. Infatti ha come obiettivo il *riconoscimento e la trasferibilità o spendibilità di competenze costruite nei contesti significativi e nei percorsi lavorativi*. Il bilancio delle competenze trova applicazione soprattutto in quelle azioni di supporto all’inserimento o reinserimento lavorativo e di conseguenza deve essere concepito nell’ottica di una forte integrazione tra funzioni erogate dai servizi per l’impiego, formazione professionale e le imprese presenti sul territorio”⁹.

Il percorso di bilancio si distingue in tre fasi, sequenziali, di riferimento:

1. *filtro-presentazione/accoglienza*, in cui si perseguono obiettivi di carattere preliminare, rispetto allo svolgimento vero e proprio dell’azione di bilancio;
2. *dinamica del bilancio*, in cui si perseguono obiettivi attinenti la dinamica intrinseca dell’azione da sviluppare;
3. *restituzione e accompagnamento*, in cui si perseguono obiettivi connessi alla rielaborazione e restituzione degli elementi significativi del bilancio, oltre che alla definizione del piano d’azione.

- Compiti

Il bilancio di competenze si caratterizza come percorso, o meglio, come insieme di attività e di azioni dirette alla:

⁹SELVATICI M.-D’ANGELO M.G., Il bilancio di competenze, Franco Angeli, Milano, 1999

1. analisi della domanda;
2. organizzazione e valorizzazione delle esperienze personali e professionali;
3. identificazione di saperi, competenze, attitudini;
4. rilevazione delle potenzialità individuali;
5. individuazione, definizione e gestione delle priorità professionale;
6. sviluppo della capacità progettuale;
7. definizione di output visibili;
8. indagini e contatti sul territorio.

Gli output visibili del percorso di bilancio, sono rintracciabili, essenzialmente in:

- un *progetto professionale* contenente ipotesi, possibilità di attuazione e piano d'azione;
- un *documento di sintesi*, sulle informazioni e i punti di vista relativi al soggetto;
- un *portafoglio di competenze*, degli elementi (o prove) attestanti le risorse acquisite passibili di valorizzazione e/o trasferibilità nei progetti elaborati.

- Modalità di erogazione

E' possibile usufruire del servizio di "*bilancio*" nei vari CPI, sia a livello individuale attraverso momenti di consulenza personalizzata, sia a livello "*gruppale*" attraverso laboratori.

A livello individuale il "*bilancio*" si concretizza nel *colloquio* che non si configura come consulenza psicologica in senso stretto, ma come strumento per approfondire le risorse del cliente e le condizioni di fattibilità del progetto (a partire proprio dalle caratteristiche del soggetto, comprese la spinta motivazionale e la disponibilità al cambiamento, fino a quelle del contesto e della situazione lavorativa).

A livello "*gruppale*", i laboratori sono costituiti di volta in volta da persone diverse, a seconda dell'obiettivo che il singolo laboratorio si propone di raggiungere ed hanno la possibilità di svolgere molteplici funzioni (ad esempio acquisizione di strumenti di lettura e di descrizione della competenza professionale, oppure, realizzazione di role-playing per far riflettere su punti di forza, potenzialità e azioni di sviluppo nelle competenze psicosociali).

- Strumenti

Per l'analisi delle competenze vengono utilizzati i seguenti strumenti:

- colloqui individuali;
- esercitazioni di gruppo, role-playing;
- prove attinenti la stima delle competenze;

Si possono inoltre predisporre schede strutturate, mappe descrittive, questionari finalizzati all'esplorazione e all'autovalutazione, griglie per la gestione dei colloqui, finalizzati alla raccolta, elaborazione e organizzazione delle informazioni riguardanti il

cliente/utente, alla ricostruzione dei percorsi formativi e lavorativi, alla stesura del progetto di sviluppo professionale.

A supporto dell'analisi delle competenze professionali specifiche possono essere utilizzati, inoltre, i seguenti strumenti:

- schede di descrizione delle attività, dei ruoli ricoperti e delle relative competenze esercitate;
- momenti di osservazione in situazione reale di lavoro, nei quali la persona esegue compiti specifici.

C) Formazione orientativa

- Obiettivi

Tale servizio si propone di soddisfare i bisogni e le esigenze di clienti/utenti differenti riuniti in gruppi omogenei, con l'unico obiettivo di acquisire informazioni da un lato e consapevolezza dall'altro, circa le proprie:

- potenzialità
 - possibilità di crescita e arricchimento
- al fine di consentire la rielaborazione del progetto professionale.

L'azione orientativa di gruppo permette al soggetto di prendere consapevolezza dei "punti di forza e di debolezza (es. scarsa autostima)" e avviare un lavoro di recupero su tali aspetti per consentire il ripristino del progetto professionale.

- Compiti

I compiti dell'attività "formazione orientativa" sono riconducibili ai seguenti:

1. analisi dei fabbisogni formativi;
2. gestione di momenti di formazione collettiva finalizzati all'incremento delle capacità decisionali, progettuali e all'acquisizione di abilità sociali, di comunicazione e pratiche;
3. corsi brevi sulle tecniche di ricerca attiva del lavoro centrati sulle seguenti tematiche:
 - come scrivere un curriculum vitae, una lettera di presentazione/accompagnamento;
 - come rispondere ad un'inserzione;
 - come gestire un colloquio di selezione;
 - come finalizzare la ricerca del lavoro in considerazione del progetto professionale precedentemente individuato e definito;

4. visualizzazione della spendibilità delle proprie esperienze;
5. costruzione di un progetto personale/professionale.

- Modalità di erogazione

Per gli obiettivi che persegue e per le attività intrinseche alla formazione orientativa si programmeranno incontri periodici con gruppi di utenti/clienti relativi a tematiche diverse, come ad esempio:

- il processo di scelta e decisione;
- il lavoro di gruppo;
- l'assertività;
- la comunicazione efficace;
- l'elaborazione di un piano d'azione;
- le tecniche di ricerca attiva del lavoro;
- il mercato del lavoro nazionale e locale;
- la formazione professionale;
- la creazione d'impresa.

I componenti dei gruppi non dovranno superare il numero di 10/15 al fine di favorire processi di miglioramento delle abilità di comunicazione e relazione e al contempo garantire l'interattività.

- Strumenti

Gli strumenti utilizzabili nella formazione orientativa sono:

- Kit dell'orientatore;
- Seminari;
- Strumenti di psicodiagnostica;
- Supporti multimediali e audiovisivi;
- Materiale cartaceo.

D) Azioni di accompagnamento

- Obiettivi

Il servizio di accompagnamento realizza fattivamente gli interventi di politica attiva del lavoro in quanto agisce a supporto diretto di tutte le persone che hanno difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro. L'azione di accompagnamento, dunque, ha come obiettivo principale la definizione di percorsi di inserimento e di motivazione alla ricerca attiva del proprio percorso professionale.

- Compiti

Il servizio di accompagnamento può essere inteso come accompagnamento al lavoro e alla formazione. Tale servizio esplica la sua funzione attraverso:

1. identificazione delle opportunità intrinseche al fabbisogno formativo del cliente/utente:
 - outplacement, per chi cerca un nuovo/diverso inserimento lavorativo;
 - stage, tirocini formativi, piani d'inserimento professionale, formazione professionale mirata, informazione e consulenza finalizzate alla creazione d'impresa per gli inoccupati;
2. individuazione dell'impresa/contesto dove potere svolgere un eventuale tirocinio, o quant'altro;
3. individuazione dell'impresa/contesto dove potere vendere il proprio progetto professionale, in vista di una eventuale e successiva collaborazione o assunzione;
4. promozione e stipula di convenzioni di tirocini, piani di inserimento professionale e stage.

- Modalità di erogazione

Per la peculiarità che riveste tale servizio è opportuno proporre, a scadenze regolari, seminari e/o tavole rotonde di approfondimento centrate su tematiche di particolare interesse (come ad esempio seminari sulle nuove professionalità o sull'autoimprenditorialità, etc...), con il supporto della presenza di testimoni/protagonisti del mondo del lavoro.

Il numero dei partecipanti può essere variabile a seconda del tema e della tipologia di incontro prevista.

Anche in questo caso, i colloqui individuali, risultano essere momenti indispensabili per:

- individuare e definire obiettivi;
- chiarire interessi e motivazioni;
- definire opportunità d'inserimento.

Per quanto appena detto, è richiesta la pianificazione e l'organizzazione degli incontri con gli operatori/addetti dei CPI.

Poiché un'azione di accompagnamento ha la prerogativa di intervenire a supporto diretto di tutte le persone che presentano difficoltà di inserimento lavorativo, sarebbe opportuno procedere attraverso:

- progetti mirati;
- sostegno diretto e personalizzato (case management-gestione di casi individuali).

- Strumenti

Gli strumenti utilizzabili nell'azione di accompagnamento sono:

- Colloqui individuali;
- Seminari tematici;
- Creazione di una banca dati sulla legislazione vigente.

5.2 Le competenze necessarie per il sottoprocesso Orientamento

Se queste sono le quattro aree di attività che, come abbiamo visto nella mappa in Fig. 3, individuano il sottoprocesso Orientamento, a questo punto è possibile riflettere su quali siano le competenze necessarie per l'espletamento delle funzioni necessarie.

Si utilizza, nella individuazione delle competenze, il sistema di tripartizione classico che propone la scomposizione in sapere, saper fare e saper essere.

- Sapere

L'operatore deve avere conoscenza su:

- i servizi erogati dai centri e dei servizi presenti sul territorio;
- il contesto socio-economico e occupazionale in cui opera il CPI;
- i sistemi di istruzione e formazione e l'offerta locale di istruzione e formazione;
- il sistema delle professioni e la domanda locale di professionalità;
- la normativa di base in materia di impiego;
- la tipologia di cliente/utente dei SpI e delle problematiche di orientamento che lo caratterizza;
- i principali paradigmi di lettura del processo di orientamento e dell'azione consulenziale;
- i principali meccanismi e i fattori che intervengono nei processi di socializzazione al lavoro e di transizione lavorativa;
- i principali dimensioni e delle caratteristiche strutturali delle transizioni psico-sociali, riferite alle diverse tipologie di clienti/utenti;
- sulle dinamiche cognitive ed emozionali che entrano in gioco nel momento della decisione e della scelta;
- sugli strumenti più utili e più efficaci ai fini dell'orientamento;
- le principali tecniche e metodologie di comunicazione;
- sui principali strumenti informatici e telematici e dei sistemi di Db.

- Saper Fare

L'operatore deve essere in grado di:

- utilizzare sistemi informatici e principalmente le banche dati e gli archivi informatizzati;
- utilizzare materiale multimediale per l'orientamento;
- procedere al trattamento delle informazioni e loro utilizzo in vista delle necessità del cliente/utente;
- guidare il cliente/utente nella ricerca delle informazioni;
- progettare e gestire iniziative sperimentali;
- progettare percorsi formativi individuali e di gruppo;
- effettuare diagnosi delle potenzialità del soggetto e delle caratteristiche che è possibile migliorare;
- effettuare il bilancio delle competenze;
- produrre il libretto formativo;
- individuare e consolidare la motivazione;
- valutare la spendibilità del credito formativo e professionale del cliente/utente;
- disegnare piani di sviluppo professionale per ogni soggetto;
- utilizzare strumenti di psicodiagnostica;
- gestire efficacemente il colloquio esplorativo, vissuto in termini di setting di approfondimento dei bisogni orientativi del cliente/utente e di filtro diretto ai servizi interni/esterni della struttura in cui l'operatore opera. Per ciò, risultano necessarie le abilità di:
 - diagnosi del compito orientativo
 - valutazione delle risorse che il cliente/utente è in grado di investire;
- condurre percorsi di consulenza individualizzata, attraverso colloqui *face to face*;
- svolgere analisi interpretativa dei bisogni del soggetto;
- utilizzare strumenti di problem setting e problem solving.

- Saper Essere

L'operatore di Orientamento deve saper:

- cooperare e lavorare in rete, per promuovere lo scambio e la circolazione delle informazioni con gli operatori, e favorire la ricerca delle soluzioni più adeguate;
- condurre e gestire dinamiche di gruppo e individuali;
- gestire le emozioni;
- gestire i colloqui;
- produrre dinamiche di comunicazione adeguate alle esigenze del caso;
- avviare processi di negoziazione con soggetti o con gruppi;
- porsi in una condizione di ascolto dell'interlocutore, aiutarlo ad esprimersi, favorirlo nella presa di coscienza delle motivazioni intrinseche ed estrinseche.

5.3 Indicatori di monitoraggio del sottoprocesso Orientamento

L'individuazione di indicatori e la definizione di un sistema di monitoraggio dei servizi di orientamento offerti nell'ambito dei CpI costituisce un adempimento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi della riforma, orientati a fornire servizi di "Qualità".

Indicatori utili alla raccolta e all'analisi dei feedback, sono:

- n° di persone che hanno usufruito del servizio di counseling orientativo indicatore di quanto il servizio viene utilizzato (indice di penetrazione);
- n° di persone che hanno usufruito del servizio di bilancio delle competenze indicatore di quanto il servizio viene utilizzato (indice di penetrazione);
- n° di persone che hanno usufruito del servizio di formazione orientativa indicatore di quanto il servizio viene utilizzato (indice di penetrazione);
- n° di persone che hanno usufruito del servizio di accompagnamento indicatore di quanto il servizio viene utilizzato (indice di penetrazione);
- n° di persone che, orientate alla formazione, vi hanno successivamente partecipato, indice dell'efficacia del servizio;
- motivazione principale che ha spinto il soggetto a rivolgersi al CpI per essere orientato, indicatore della notorietà del servizio;
- numero di "ritorni" indicatore della fiducia nel servizio;
- numero di persone rinviate ad altri servizi indicatore del grado di efficacia del sistema dei servizi erogati dal CpI;
- provenienza territoriale dei clienti, indicatore del raggio d'azione del servizio.

La definizione e la misura degli indicatori permette il raggiungimento di obiettivi con caratteristiche di controllo, valutazione e rilevazione di punti di forza/punti di debolezza. Quanto detto è finalizzato al miglioramento e all'ottimizzazione dei servizi, sia in termini di efficacia che di efficienza.

Inoltre, attraverso la messa a punto di questionari strutturati, da proporre, semestralmente e/o annualmente è possibile rilevare anche elementi di natura qualitativa. A titolo di esempio, si fa riferimento a questionari mirati alla valutazione del livello di soddisfazione del cliente/utente che ne usufruisce.

6. Matching D/O di lavoro

Il servizio di incontro tra domanda e offerta di lavoro costituisce l'elemento di promozione diretta degli interventi e delle politiche del lavoro. Il buon funzionamento di tale

servizio attribuisce al CPI competenze nell'ambito delle politiche di sviluppo locale.

Dalle indicazioni della Commissione Tecnica Ministeriale il servizio relativo alle funzioni di incontro tra Domanda e Offerta di lavoro *“raccolge e sistematizza le informazioni sui soggetti che richiedono un impiego o l'accesso ad una misura di inserimento lavorativo, raccoglie e sistematizza le proposte di impiego delle imprese, nonché la loro offerta di preinserimento, attraverso contratti a contenuto formativo”*¹⁰.

E' quindi un servizio che opera in back office ed è chiamato a collaborare con tutti gli altri attori dello sviluppo locale nei diversi ambiti della concertazione.

Le azioni esplicate dalle funzioni di tale servizio sono declinabili in:

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

La funzione di incontro tra Domanda e Offerta di lavoro costituisce la base dell'efficacia e della competitività dei Servizi per l'Impiego, la funzione fondamentale dei CPI e dei servizi polifunzionali e coordinati che gli enti locali sono chiamati a promuovere a livello subprovinciale.

Le finalità generali del sottoprocesso sono le seguenti:

- favorire il raccordo tra la domanda di lavoro espressa dalle imprese e l'offerta di lavoro espressa da soggetti in cerca di occupazione, attraverso strategie ed azioni diversificate che rispettino tra l'altro i principi di pari opportunità e di trasparenza nelle procedure d'assunzione;
- fornire consulenza alle imprese in materia di assunzioni, analisi dei bisogni di professionalità, di definizione dei fabbisogni formativi;
- favorire l'inserimento del cliente/utente (lavoratore e impresa) nel ciclo dei servizi interni/esterni alla struttura;
- promuovere i servizi nei confronti dei clienti/utenti con una particolare attenzione all'impresa;
- alimentare e aggiornare le banche dati sulla domanda e sull'offerta di lavoro anche al fine di fornire indicazioni utili per la programmazione di altri servizi per il lavoro.

¹⁰ CONFERENZA UNIFICATA STATO-REGIONI, Linee guida per gli standard minimi dei Servizi per l'Impiego, Roma, seduta del 16 dicembre 1999

Il target destinatario di questo sottoprocesso si individua sia nell'impresa in cerca di determinate figure professionali, sia nelle persone in cerca di occupazione o in cerca di opportunità di transizione da un'occupazione all'altra.

6.1 Le componenti del sottoprocesso Matching D/O di lavoro

Nell'ambito di questo sottoprocesso è possibile individuare una serie di attività:

- *acquisizione della richiesta di personale;*
- *preselezione.*



Fig. 4 – Mappa del sottoprocesso *Matching D/O di lavoro*

A) **Acquisizione richiesta di personale**

- Obiettivi

L'obiettivo dell'attività specifica è quella di acquisire l'input che permette l'attivazione del processo di erogazione del servizio.

Il servizio di acquisizione della domanda di personale è essenzialmente riconducibile ad una operazione di *negoiazione* tra operatore e responsabile aziendale. Di conseguenza l'operatore svolge un ruolo rilevante nell'erogazione di questo servizio in

quanto attraverso le sue *abilità relazionali* comprende e supporta l'impresa nella definizione del fabbisogno, costruendo altresì un rapporto di fiducia con l'azienda al fine di permetterle un'obiettiva valutazione circa le competenze dei candidati selezionati oltre all'utilità di usufruire del servizio stesso.

Utile ad un efficiente funzionamento del servizio è un sistema di catalogazione delle figure professionali (descrittore delle figure professionali) comunemente utilizzate dalle imprese operanti nel territorio di riferimento. Ciò aiuta a comprendere le esigenze delle imprese ed a fornire in tempi più brevi la rosa di candidati idonei. E' richiesta quindi una grande familiarità con le imprese e con il loro linguaggio.

Il processo logico attraverso il quale un responsabile d'impresa o un imprenditore individua la necessità di reclutare manodopera, parte generalmente dalla presa d'atto dell'impossibilità di svolgere una serie di attività produttive con l'organico attuale (anche a seguito di uscite di personale). Ciò che i responsabili aziendali vedono maggiormente è il *tipo ed il volume di attività da svolgere*. La richiesta di una determinata figura professionale è già frutto di un processo di elaborazione di informazioni e come tale è vincolato alle rappresentazioni ed al linguaggio di chi lo compie (il responsabile aziendale). L'operatore del CPI subentra in questa attività di rielaborazione delle informazioni ed ha ruolo attivo di integrazione. La parte della richiesta dell'impresa più visibile ed immediata è quella relativa ai compiti da affidare alla persona ed alla posizione che essa ricoprirà. L'impresa non ha sempre la capacità di descrivere le competenze necessarie alla persona che verrà assunta. L'operatore dovrà essere in grado di comprendere la domanda aziendale interpretando le modalità di definizione delle competenze da parte del responsabile aziendale.

- Compiti

I compiti dell'attività di ricezione della richiesta di personale sono riconducibili ai seguenti:

- ricezione della richiesta da parte delle aziende (direttamente/via fax/via telefono/via internet);
- definizione puntuale della richiesta di personale e analisi del ruolo;
- protocollo della richiesta per facilitare la reperibilità;
- apertura di un fascicolo relativo alla richiesta;

- Modalità di erogazione

Nel processo di acquisizione richiesta di personale risulta indispensabile l'analisi del "ruolo" cui si fa riferimento, soprattutto, nel caso in cui, si è in presenza di una figura professionale non codificata. Normalmente la richiesta dell'impresa riconduce ad una qualifica precisa, un ruolo formalmente già codificato, ma non è sempre così: a

volte l'impresa mostra enormi incertezze nella individuazione precisa del ruolo di cui in quel momento ha bisogno, probabilmente perché necessita di figure professionali non codificate. In questi casi l'analisi del ruolo che il candidato dovrà ricoprire è indispensabile. Questo implica un esame puntuale:

- delle attività lavorative specifiche dell'organizzazione in oggetto;
- delle competenze o livello di qualifica richiesto;
- del sistema di formazione istituzionalizzato che porta all'ingresso nella professione.

Normalmente è l'intervista lo strumento principale per l'analisi del ruolo. Attraverso questo strumento si ricostruiranno la posizione in azienda del ruolo, i compiti, le relazioni e le competenze.

L'operatore deve aiutare l'impresa ad individuare il candidato per approssimazioni successive, verificando bene in che misura i requisiti descritti sono "indispensabili" o "preferibili" ed è opportuno distinguere le "cose da fare" dai "saperi necessari per farle".

La distinzione tra le attività (compiti) e le competenze (skills) è utile in quanto in quanto si prevengono eventuali incomprensioni tipiche del matching.

Gli operatori addetti al servizio devono essere in grado di fornire un *servizio rapido* e di presentare *candidati che siano in possesso dei requisiti richiesti*. Se non sono in grado di fare un accurato esame delle competenze richieste al candidato (per motivi legati alla tempo, alla disponibilità dell'interlocutore ecc.) dovranno basarsi su indicatori indiretti come i *precedenti lavorativi* ed i *titoli di studio* che il candidato ideale deve avere nel proprio curriculum.

Nella definizione della richiesta di personale l'operatore potrà proporre all'impresa, qualora ne ricorrano i presupposti, l'utilizzo di contratti a contenuto formativo (tirocinio formativo, apprendistato, formazione/lavoro ecc.), incentivanti per l'impresa.

La richiesta da parte dell'impresa può essere fatta attraverso colloquio diretto con l'operatore presso il CPI, tramite fax previa telefonata o tramite mail utilizzando il *form* disponibile sul sito Internet.

Al fine di poter identificare le richieste di personale, verrà assegnato ad ognuna di esse un numero progressivo. Inoltre verranno archiviate in un data base ed a fine anno verrà fatta un'elaborazione sulle richieste di personale ricevute nell'anno i cui risultati potranno costituire informazioni di supporto alle decisioni sulle politiche del lavoro

E' opportuno che una richiesta sia seguita, dalla raccolta della domanda alla raccolta degli esiti, dallo stesso operatore.

- Strumenti

Gli strumenti essenziali sono:

- Documentazione/schede informative di supporto al servizio;
- Moduli di acquisizione domanda.

B) Preselezione

- Obiettivo

L'obiettivo dell'attività di preselezione è quello di fare incontrare una domanda di personale avente determinate caratteristiche, con una potenziale offerta. L'attività facilita il raccordo tra la domanda di lavoro espressa dalle imprese e l'offerta di lavoro in quanto seleziona un'offerta con caratteristiche il più possibile aderenti a quelle richieste.

- Compiti

L'attività di pre-selezione si concretizza in un particolare tipo di procedura, di analisi e confronto tra le caratteristiche dell'offerta di lavoro e quelle della domanda espressa dalle imprese. Tale attività è supportata da un sistema informatizzato (banca dati lavoratori), che facilita il raggiungimento dell'obiettivo.

Il risultato di tale procedura consiste nella presentazione all'impresa di una "rosa" ristretta di candidati il più possibile adeguati al posto di lavoro vacante e nella promozione del contatto diretto tra l'impresa ed i candidati "preselezionati".

Le imprese e le organizzazioni si rivolgono al Centro per essere aiutate a gestire processi di ricerca delle risorse umane e il servizio di preselezione soddisfa perfettamente questo bisogno creando l'opportunità di costruire un rapporto duraturo con l'azienda.

E' importante in tale attività comprendere sia i fabbisogni professionali richiesti dall'azienda per individuare i candidati idonei a ricoprire la posizione richiesta, sia le aspettative e le competenze della persona in cerca di occupazione.

La prima analisi, che riguarda la comprensione dei fabbisogni professionali dell'impresa è propria dell'attività di *Acquisizione della richiesta*; la mappa delle competenze e delle aspettative e potenzialità del candidato sono invece proprie del Bilancio di Competenze e dell'Intervista di Preselezione, che si sviluppano nel momento in cui il soggetto decide di entrare nella banca dati dei CpI, orientati proprio a raccogliere informazioni sulle competenze del cliente, sul possesso dei requisiti minimi di occupabilità, sulla motivazione, sulla disponibilità.

Le attività attraverso le quali si realizza la preselezione sono:

- individuazione, tramite procedura informatizzata, dei soggetti in possesso dei requisiti richiesti;
- segnalazione all'azienda dei soggetti in possesso dei requisiti richiesti;
- promozione del contatto diretto o mediato con l'impresa;
- verifica dell'eventuale assunzione, del perdurare della ricerca o dell'abbandono della stessa.

- Modalità di erogazione

La ricerca in banca dati viene fatta mediante una procedura iterativa attraverso la quale inserendo diversi filtri di ricerca (caratteristiche richieste) si giunge ad una lista ristretta candidati. Si stabilisce un numero ideale di risultati quale output della ricerca in banca dati e, qualora il numero risultasse eccessivo, sulla lista dei curricula individuati si attiva un ulteriore screening.

Una volta individuati i candidati è necessaria una verifica telefonica circa la loro disponibilità e la promozione del contatto con l'impresa. Il processo continua quindi con l'invio della lista e/o dei curricula all'impresa che provvederà direttamente alla selezione.

Oltre alla preselezione in molti casi è utile anche pubblicare la richiesta di personale nell'apposito spazio informativo presso il CPI, nella rete territoriale lavoro e attraverso media specializzati.

La pubblicazione della richiesta di personale deve contenere alcune informazioni indispensabili quali figura richiesta, competenze, remunerazione, contratto offerto, caratteristiche del lavoro, sede del lavoro, eventuali vincoli, modalità di candidatura, riferimenti. E' molto importante che le richieste di personale siano numerate in modo tale da poter successivamente risalire con facilità alla richiesta stessa.

- Dopo aver inviato le liste con l'elenco dei candidati una fase importantissima è quella del *follow-up*, la verifica circa l'esito della selezione e l'eventuale andamento del rapporto di lavoro instaurato.
- Occorre dare al follow-up il carattere di continuità poiché è necessario verificare se il lavoro svolto in precedenza abbia portato ad un risultato positivo ed apprezzabile, far emergere eventuali fattori critici e nuove opportunità da tenere in considerazione per il miglioramento del metodo di lavoro, sondare eventuali ulteriori necessità da parte dell'impresa al fine di spostare il servizio dalla gestione emergenziale ad un ruolo di partnership in una logica di anticipazione dei fabbisogni e di programmazione degli interventi formativi.

- Strumenti

Gli strumenti essenziali sono:

- Banca Dati;
- Spazio specifico per incontri tra le persone in cerca di lavoro e i referenti dell'impresa.

6.2 Le competenze necessarie per il sottoprocesso Matching D/O di lavoro

Se queste sono le aree di attività che individuano il sottoprocesso Matching D/O

di lavoro, a questo punto è possibile riflettere su quali siano le competenze necessarie per l'espletamento delle funzioni necessarie.

Si utilizza, nella individuazione delle competenze, il sistema di tripartizione classico che propone la scomposizione in sapere, saper fare e saper essere.

- Sapere

L'operatore deve conoscere:

- i servizi erogati dai centri e dei servizi presenti sul territorio;
- il contesto socio-economico e occupazionale in cui opera il CPI;
- i sistemi di istruzione e formazione e l'offerta locale di istruzione e formazione;
- il sistema delle professioni e la domanda locale di professionalità;
- la normativa di base in materia di impiego;
- la tipologia di cliente/utente dei SpI e delle problematiche di orientamento che lo caratterizza;
- la legislazione del lavoro e contrattualistica;
- gli adempimenti e le procedure tipiche del collocamento (assunzioni, avviamento al lavoro, ecc.);
- le potenzialità e le modalità di utilizzo di sistemi per il trattamento delle informazioni e dei Sistemi Informativi Territoriali ed extra territoriali (SIL, banche dati sulla D/O di lavoro, Internet, reti civiche, ecc.);
- metodologie e tecniche per la gestione dei colloqui e le interviste di preselezione;
- tecniche e strategie di comunicazione per la promozione interna/esterna del servizio;
- tecniche e strategie di negoziazione per favorire incontro tra D/O di lavoro;
- i principi e le metodologie del problem setting e del problem solving;

- Saper fare

L'operatore deve essere in grado di:

- utilizzare metodologie e tecniche efficaci per la gestione dei colloqui e le interviste di preselezione;
- utilizzare tecniche e strategie di comunicazione per la promozione interna/esterna del servizio;
- effettuare la diagnosi dei problemi e delle situazioni del soggetto;
- riconoscere, analizzare e interpretare la domanda espressa dal cliente/utente (individui e imprese);
- aiutare con tecniche opportune il processo decisionale;
- identificare e analizzare le caratteristiche professionali e motivazionali dei soggetti in cerca di lavoro;
- identificare e analizzare le richieste di assunzione delle imprese a partire dalle

- caratteristiche organizzative dell'azienda e della posizione lavorativa vacante;
- identificare e valutare la corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro tramite procedure informatizzate e non;
 - valutare il livello di coinvolgimento del cliente/utente nella ricerca di soluzione dei problemi ed identificare le motivazioni di natura oggettiva che ne influenzano le scelte di azione;
 - identificare e valutare l'opportunità di rinvio del cliente/utente ai servizi interni/esterni ritenuti più idonei a soddisfare il bisogno espresso;
 - identificare e predisporre informazioni e strumenti utili per la diffusione delle domande e delle offerte di lavoro;
 - elaborare e sintetizzare informazioni (tramite strumenti cartacei e/o automatizzati) traducendole in contenuti fruibili per i clienti/utenti già acquisiti o potenziali del servizio (schede informative, guide, ecc.);
 - identificare e rielaborare le informazioni per alimentare archivi e banche dati interne/esterne al servizio;
 - usare materiale informativo di diversa natura (cartaceo, multimediale etc);
 - utilizzare, gestire e aggiornare banche dati e archivi informatizzati in una logica di rete;
 - utilizzare gli specifici software per la gestione delle attività previste nell'ambito del servizio (adempimenti amministrativi, preselezione, anagrafe delle imprese etc.).

- Saper essere

L'operatore deve essere capace di:

- agire come promotore del servizio;
- mettere in atto strategie negoziali in particolare a favore delle fasce deboli;
- motivare i propri interlocutori;
- comunicare ed interagire con clienti/utenti di diversa provenienza sociale e culturale adottando adeguati stili comunicativi;
- comunicare ed interagire con i diversi soggetti interni/esterni al Centro per l'Impiego, al fine di determinare modalità ottimali di fruizione dell'offerta dei servizi da parte del cliente/utente;
- gestire le criticità che possono presentarsi nel colloquio/intervista di preselezione con il cliente/utente in cerca di lavoro;
- gestire le criticità che possono presentarsi nella relazione di consulenza alle imprese nella fase di ricerca del personale;
- gestire le criticità che possono presentarsi nell'ambito di una negoziazione per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro;
- gestire le criticità che possono presentarsi nell'ambito di una azione di rinvio del cliente/utente ad altri servizi interni/esterni al Centro per l'impiego;

- essere disponibile a cooperare con altri soggetti e lavorare in rete mediante:
 - scambio di informazioni con altri operatori dei servizi interni/esterni al Centro per l'impiego;
 - scambio di informazioni con i vari attori del sistema socio economico e politico istituzionale del territorio;
 - cooperazione con altri operatori interni/esterni al Centro per l'impiego per la ricerca di soluzioni ottimali ai problemi del cliente/utente.

6.3 Indicatori di monitoraggio del sottoprocesso Matching D/O di lavoro

Il servizio verrà monitorato attraverso un sistema di raccolta e codifica degli esiti delle attività. Ogni intervento effettuato verrà registrato e quindi periodicamente verrà misurata la performance. Elementi utili alla costruzione degli indicatori sono i seguenti:

- numero di imprese che si rivolgono al servizio specifico per cercare personale, elemento utile per capire quanto il servizio viene utilizzato (indice di penetrazione);
- numero di richieste periodico per ogni impresa quale indice di fidelizzazione del cliente/utente (numero di ricerche che ha fatto l'impresa/numero di volte che ha usato il servizio);
- numero di persone che vengono inviate alle selezioni, quale indicatore della capacità produttiva;
- rapporto tra il numero di persone che trovano lavoro ed il numero di persone che vengono inviate alle selezioni, quale indicatore della efficacia del servizio;
- numero di richieste soddisfatte/ numero di richieste totale, quale indicatore della efficienza del servizio erogato;
- numero di persone che, inviate alla selezione, non si sono presentate/numero di persone inviate, quale indice di disponibilità dell'offerta;
- numero di imprese che comunicano l'esito della selezione con le relative motivazioni circa le scelte effettuate, quale indice di affidabilità del cliente.

Tali indicatori misurano l'efficacia e l'efficienza del servizio relativo al matching tra la Domanda e l'Offerta di lavoro, mettendo in evidenza punti di forza e debolezza sui quali lavorare in un'ottica di miglioramento continuo.

7. Consulenza alle Imprese

La consulenza alle imprese presenti sul territorio non si limita all'attivazione del servizio di preselezione all'interno del processo di matching domanda/offerta di lavoro ma è inserita in un processo più ampio finalizzato a supportare l'impresa non solo nella fase di raccolta dei profili dei candidati ma anche in altri momenti della gestione delle risorse umane: la selezione, il primo inserimento del lavoratore con la scelta del contratto più idoneo, la formazione, la riqualificazione e la riorganizzazione attraverso piani di sviluppo aziendali.

L'attivazione dei servizi di informazione e consulenza alle imprese mira ad avviare o ad approfondire, successivamente ad un primo contatto, i rapporti con le imprese al fine di collaborare per innescare il circolo virtuoso dello sviluppo locale grazie ad una maggiore integrazione tra le strutture di supporto al mercato del lavoro e il mondo imprenditoriale.

Tale collaborazione permette al Centro per l'impiego di:

- individuare i profili professionali ricercati dalle aziende tramite la valutazione dei fabbisogni aziendali;
- promuovere nel tessuto imprenditoriale locale gli strumenti di reinserimento al lavoro, quali stages, tirocini formativi, piani di inserimento professionale, apprendistato, ecc.;
- attivare il servizio di selezione delle figure professionali richieste dalle imprese;
- definire i percorsi riqualificazione dei lavoratori nell'ottica della formazione continua;
- supportare le imprese nella realizzazione di piani di sviluppo aziendali nell'ottica della crescita dell'organico e del reperimento delle RU sul mercato del lavoro.

Il target può individuarsi in imprenditori, associazioni di categoria, sindacati, enti pubblici.

7.1 Le componenti del sottoprocesso Consulenza alle imprese

Le attività del sottoprocesso "Consulenza alle imprese" sono le seguenti:

- *analisi dei fabbisogni del mercato del lavoro;*
- *consulenza su contratti e incentivi;*
- *consulenza sui piani di sviluppo aziendali;*
- *selezione.*



Fig. 5 - Mappa del sottoprocesso Consulenza alle imprese

A) Analisi dei fabbisogni del mercato del lavoro

Questa analisi si concentra sulle esigenze del mercato del lavoro in termini di competenze e di figure professionali. Si tratta di un segmento strategico ampiamente affrontato nel Progetto Mirato 2 dedicato.

In questa sede pertanto ci limiteremo a segnalarne la presenza, la rilevanza e l'inevitabilità per un efficace monitoraggio del mercato e una adeguata programmazione delle attività formative.

B) Consulenza su contratti e incentivi

- Obiettivi

Il servizio è finalizzato al sostegno dell'azienda nel momento della determinazione della fattispecie del contratto di lavoro e degli elementi essenziali previsti dalla normativa vigente necessari a legalizzare la posizione del lavoratore all'interno della struttura organizzativa.

Tale servizio, inoltre, informa l'impresa, al momento dell'assunzione del lavoratore, circa le forme di sgravio contributivo, assistenziale e previdenziale esistenti.

- **Compiti**

I compiti principali della consulenza su contratti e incentivi sono:

1. raccolta e studio della normativa e archiviazione della documentazione;
2. predisposizione di schede sintetiche sulle principali tematiche e novità normative;
3. informazione e orientamento sugli incentivi alle assunzioni e sulle principali tipologie contrattuali;
4. accompagnamento alla valutazione delle alternative;
5. promozione di opportunità specifiche;
6. chiusura di eventuali protocolli di intesa con strutture esterne.

- **Modalità di erogazione**

Il momento di pianificazione di questo servizio è legato preventivamente ad un'analisi sia dei fabbisogni delle aziende in termini contrattuali, sia delle caratteristiche del target. Si ritiene necessaria una rilevazione tramite questionario e interviste sui fabbisogni di consulenza. Il servizio viene erogato attraverso:

- Colloqui con il cliente volti a definire le specifiche del suo bisogno;
- Studio e analisi a tavolino del caso specifico;
- Individuazione e definizione delle alternative;
- Esposizione al cliente delle possibili soluzioni percorribili;
- Creazione di banche dati sulle normative in materia di contratti e incentivi alle assunzioni.

- **Strumenti**

- Schede e moduli cartacei;
- Materiale informativo di vario tipo;
- Banche dati sulla legislazione.

C) Consulenza sui piani di sviluppo aziendali

- **Obiettivi**

Questo servizio si propone di aiutare le imprese ad identificare i percorsi di qualificazione e riqualificazione del personale esistente nell'organico dell'azienda, nonché, di prevedere tramite l'utilizzo di piani di sviluppo aziendale eventuali periodi di crescita o contrazione della domanda di lavoro. Inoltre, grazie al raccordo operativo con le organizzazioni delle imprese e quelle dei lavoratori, con il sistema camerale e gli sportelli unici dei comuni, si prefigge l'obiettivo di monitorare i mutamenti del mercato del lavoro e intervenire ove processi di riconversione aziendale e di cambiamento orga-

nizzativo richiedano un'attenta valutazione dei percorsi alternativi da intraprendere.

Un input rilevante per questa attività viene proprio dalla azione di Analisi dei Bisogni, la quale, se svolta in maniera scientifica e sistematica, consente al CpI di dotarsi di informazioni utili e competitive nella consulenza aziendale.

- **Compiti**

Le attività che verranno realizzate in tale ambito, sono riconducibili a:

1. progettazione di strategie per un utilizzo diversificato delle risorse umane;
2. progettazione di percorsi di riqualificazione aziendale attraverso la formazione continua;
3. promozione di opportunità specifiche.

- **Modalità di erogazione**

Per supportare lo sviluppo dei piani aziendali, è possibile individuare alcuni step che identificano le modalità con le quali i compiti vengono svolti ed il servizio erogato quali:

- realizzazione di analisi sulle competenze organizzative;
- disegno di adeguate soluzioni di sviluppo delle Risorse Umane;
- disegno di strategie e strumenti di formazione continua.

L'erogazione si svilupperà attraverso incontri ad hoc con le imprese che necessitano del servizio, sia presso il CpI sia presso l'azienda per l'osservazione.

Interviste di approfondimento potranno aiutare l'operatore ad entrare nel merito delle problematiche e delle prospettive che l'impresa illustra e per le quali intende avviare un piano di sviluppo mirato.

- **Strumenti**

Gli strumenti essenziali sono:

- Metodologie di analisi;
- Canali di comunicazione con l'esterno.

D) Selezione

- **Obiettivi**

Il servizio di selezione del personale, all'interno dei CpI, si propone come opportunità operativa di ricerca e scelta di candidati idonei, a seguito di una precedente richiesta da parte di un cliente/impresa.

Il processo di preselezione, se l'azienda lo richiede esplicitamente, può proseguire

all'interno del Centro fino ad individuare il candidato prescelto attraverso veri e propri meccanismi selettivi.

Il percorso consiste sostanzialmente:

- “nell’individuare le qualità ed i requisiti necessari per svolgere determinati compiti;
- nell’identificare e misurare le qualità attuali e potenziali, le caratteristiche della personalità, gli interessi, le aspirazioni dei vari individui presi in esame;
- nello scegliere gli individui che possiedono tali qualità, caratteristiche, ecc. ad un livello sufficiente per svolgere i compiti assegnati con soddisfazione propria e del datore di lavoro”¹¹.

- Compiti

I compiti dell’attività di selezione sono:

- analisi dei curricula preselezionati;
- identificazione di dettaglio di saperi, competenze, attitudini e potenzialità individuali;
- selezione del candidato;

- Modalità di erogazione

Per quel che concerne le modalità di erogazione relative al servizio di selezione del personale il primo step consiste nella individuazione di filtri che consentano di agire con uno screening sull’elenco fornito dalla preselezione.

Inoltre è opportuno programmare e pianificare momenti collettivi di somministrazione di test, volti a misurare attitudini, interessi e tratti caratterizzanti la personalità. A seconda delle necessità sarà possibile usufruire di reattivi attitudinali specifici.

Di seguito sarà necessario prevedere colloqui individuali volti:

- ad accertare il possesso dei requisiti necessari allo svolgimento delle mansioni, in particolare verificare che le competenze dichiarate siano competenze reali;
- a stabilire la reale motivazione;
- a fornire al candidato le informazioni sul tipo di lavoro che dovrà svolgere, in modo che egli possa valutare consapevolmente l’offerta.

- Strumenti

Gli strumenti essenziali sono:

- Strumenti psicodiagnostici;
- Colloqui individuali;
- Strumenti di rilevazione (modulistica).

11 A. Zerilli, Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli, 1994.

7.2 Le competenze necessarie per il sottoprocesso Consulenza alle imprese

Se queste sono le aree di attività che individuano il sottoprocesso Matching D/O di lavoro, a questo punto è possibile riflettere su quali siano le competenze necessarie per l'espletamento delle funzioni necessarie.

Si utilizza, nella individuazione delle competenze, il sistema di tripartizione classico che propone la scomposizione in sapere, saper fare e saper essere.

- Sapere

E' necessaria una conoscenza:

- del mercato del lavoro generale e locale;
- della normativa in materia di lavoro;
- della contrattualistica;
- delle professioni e dei profili professionali;
- informatica relativa all'amministrazione della rete.

- Saper fare

L'operatore deve essere in grado di

- gestire un data base;
- effettuare data entry;
- gestire il SIL;
- progettare e gestire iniziative volte alla creazione di impresa;
- comprendere le caratteristiche della domanda;
- progettare e gestire iniziative sperimentali.
- utilizzare strumenti di selezione;
- valutare le capacità, le abilità e le motivazioni dei clienti/utenti.

- Saper essere

L'operatore deve essere capace di:

- svolgere attività negoziali;
- stabilire e mantenere interazioni durature con potenziali datori di lavoro;
- comunicare e gestire positivamente le relazioni.

7.3 Indicatori di monitoraggio del sottoprocesso Consulenza alle imprese

In riferimento al servizio di consulenza alle imprese gli indicatori di monitoraggio, vista la natura del servizio, si reputano più utili se di natura quantitativa, anche se verranno sempre usati anche indicatori qualitativi per la rilevazione del grado di soddisfazione del cliente.

Gli indicatori che possono essere utilizzati nel monitoraggio sono:

- numero di imprese e/o enti che hanno usufruito del servizio, indice del grado di utilizzo del servizio (indice di penetrazione);
- numero visite presso le sedi delle aziende/numero complessivo di colloqui con le aziende, indicatore della proattività verso il cliente;
- numero di assunzioni (a tempo determinato o indeterminato) avvenute attraverso gli incentivi scoperti dal cliente presso il CpI, indice dell'incidenza sull'occupazione dell'informazione sugli incentivi;
- numero di consulenze sui piani di sviluppo aziendale sul numero delle consulenze alle imprese, indicatore della fiducia delle imprese verso il servizio;
- numero di selezioni sul numero delle consulenze alle imprese, indicatore della fiducia delle imprese verso il servizio;
- numero di attività implementate con le associazioni datoriali su iniziativa propria o delle aziende per la riqualificazione o ricollocamento del personale.

Tali indicatori misurano l'efficacia e l'efficienza del servizio relativo alla consulenza alle imprese, mettendo in evidenza punti di forza e debolezza sui quali lavorare in un'ottica di miglioramento continuo.

8. Relazioni con il territorio

L'intervenuta abolizione del monopolio pubblico dell'intermediazione di manodopera, fa sì che anche le organizzazioni private appositamente autorizzate dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale possono legittimamente fornire servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro, in concorrenza con l'analoga attività che dovranno svolgere i Centri per l'Impiego.

Questi ultimi dovranno pertanto attrezzarsi adeguatamente per offrire servizi più efficienti, efficaci e competitivi dei privati stessi, ma dovranno soprattutto saper comunicare con efficacia le potenzialità offerte dai Centri per l'Impiego e sostenere il loro sviluppo attraverso una azione promozionale sia verso le imprese, sia verso le istituzioni e gli Enti, sia verso le persone.



Fig. 6 - Mappa del sottoprocesso Relazioni con il Territorio

A) Promozione del servizio presso imprese, istituzioni ed enti

- Obiettivo

La finalità dell'azione è quella di promuovere i servizi attivati presso le imprese, gli enti e le istituzioni al fine di generare un portafoglio clienti significativo. Ovviamente l'azione diretta sul campo raggiungerà anche l'obiettivo di rinforzare la promozione istituzionale realizzata con gli altri strumenti rivolti ad un target più allargato.

- Compiti

I servizi attivati verranno promossi presso il target specifico attraverso la costruzione di una rete di relazioni con il sistema imprenditoriale locale, con le istituzioni e gli enti. Le attività proposte per la creazione delle relazioni sono le seguenti:

- Seminari di presentazione dei servizi alle associazioni datoriali;
- Visita diretta in azienda;
- Creazione di mailing list;
- Realizzazione di una newsletter specifica per il target.

In tali attività la comunicazione assume un'importanza primaria in quanto influenza il cliente ancor prima che entri in contatto con il servizio stesso. Essendo percepita come promessa del servizio, la comunicazione suscita aspettative e contribuisce a dare

consistenza al servizio. Essa dovrà essere proattiva, volta a presentare in maniera chiara i servizi offerti e ad individuare i fabbisogni dichiarati e quelli latenti del cliente.

- Modalità di erogazione

I seminari di presentazione dei servizi alle associazioni imprenditoriali potranno essere organizzati, dopo aver attivato i servizi, sia presso le singole associazioni sia congiuntamente per tutte le associazioni. Lo stesso vale per la presentazione dei servizi ad istituzioni o enti che potrebbero usufruirne in quanto organizzazioni che gestiscono risorse umane.

Il tema potrà riguardare un solo servizio o più servizi. Il materiale di presentazione verrà realizzato nella fase di implementazione dei servizi, dopo averli sperimentato sul campo.

Per quanto attiene la promozione diretta in azienda, questa verrà fatta con l'ausilio di una scheda di rilevazione dei fabbisogni e di brochure rivolte al target specifico. Tali strumenti verranno realizzati una volta sperimentati i servizi sul campo.

Nelle azioni descritte sarà possibile reperire informazioni utili alla creazione di una mailing list, strumento di comunicazione diretta con il cliente.

Infine la newsletter avrà per oggetto notizie, informazioni, novità attinenti i servizi offerti. È consigliabile una newsletter breve ma frequente.

- Strumenti

Essendo un servizio trasversale rispetto agli altri, utilizzerà le stesse risorse materiali e di documentazione degli stessi.

B) Promozione del servizio presso i soggetti in cerca di lavoro

- Obiettivo

Promuovere l'utilizzo del servizio presso le persone in cerca di occupazione, che vogliono cambiare occupazione e studenti. Tale promozione presenterà i servizi come un'"opportunità" a disposizione del territorio, una nuova leva attivabile nella ricerca del lavoro.

- Compiti

La promozione del servizio presso tale target avviene mediante:

- la realizzazione di strumenti e percorsi dedicati all'informazione;
- la creazione di momenti di sensibilizzazione e animazione dei soggetti in cerca di lavoro;

- creazione di momenti di incontro tra questi e il mondo imprenditoriale;

- Modalità di erogazione

Tale obiettivo può essere raggiunto attraverso workshop aventi l'obiettivo di presentare i vari servizi e approfondire temi di particolare interesse quali possono essere l'offerta formativa sul mercato del lavoro locale, lo sviluppo di nuove professionalità, i nuovi contratti di lavoro, gli incentivi che rendono competitive alcune categorie di lavoratori, le opportunità e la necessità di orientamento, il "*long life learning*" ecc.

I relatori possono essere individuati tra gli operatori, dirigenti e funzionari, ma sarebbe opportuno prevedere interventi di testimoni privilegiati provenienti dal mondo del lavoro, che possano contribuire con una esperienza concreta a fornire informazioni agli utenti.

E' possibile pianificare e progettare i suddetti incontri periodicamente.

Inoltre è auspicabile organizzare incontri tra soggetti in cerca di occupazione e imprese (es. job meeting) al fine di promuovere momenti di conoscenza più diretta e facilitare la comunicazione tra i due mondi.

E' auspicabile realizzare tale attività in collaborazione con gli attori della rete locale delle politiche per l'occupazione.

- Strumenti

Essendo un servizio trasversale rispetto agli altri, utilizzerà le stesse risorse materiali e di documentazione degli stessi.

Finito di stampare
nel mese di dicembre 2002
dalla Deltagrafica di Teramo
su progetto grafico
di Emmelle Comunicazione di Teramo



Fondo Sociale Europeo



Ministero del Lavoro



Provincia di Teramo

TERRITORIO LAVORO TERRITORIO LAVORO TERRITORIO LAVORO



SETTORE III - POLITICHE DEL LAVORO