

L'ORGANIZZAZIONE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO.  
"MANUALE" PER DIRIGENTI PROVINCIALI E RESPONSABILI DI CPI

Pier Giovanni Bresciani  
Studio Méta & associati, Bologna  
Professore a contratto di Psicologia della formazione,  
Università di Genova

Hanno collaborato alla stesura del manuale:  
Romano Calvo, Chiara Cellini, Patrizia Prete  
(Studio Méta & associati)

Le informazioni relative ai casi-CPI contenuti nel capitolo 4 sono  
state verificate ed aggiornate da:  
Angelo Amerio e Marina Porta (Asti)  
Simona Morini (Parma)  
Giovanna Lobietti e Anna Treossi (Ravenna)

# INDICE

## PREMESSA

## INTRODUZIONE

"Pensare l'organizzazione" dei centri per l'impiego: perché è cruciale,  
perché è difficile

Il manuale: finalità e contenuti

L'organizzazione dei Centri per l'impiego: cinque punti di attenzione

## CAPITOLO 1. DEFINIRE LA STRATEGIA DEL CENTRO PER L'IMPIEGO

- 1.1 Cosa significa "definire la strategia"
- 1.2 I principi generali che orientano la strategia di un Centro per l'impiego
- 1.3 I possibili contenuti di una strategia per il Centro per l'impiego
- 1.4 La scelta del "modello di Centro" come scelta strategica
- 1.5 Mettere in atto la strategia: il ruolo della programmazione

## CAPITOLO 2. PROGETTARE L'ORGANIZZAZIONE DEL CENTRO PER L'IMPIEGO

- 2.1 Cosa significa "organizzazione" di un Centro per l'impiego
- 2.2 Come si progetta l'organizzazione di un Centro per l'impiego
  - 2.2.1 Partire dalla situazione esistente: il "check-up organizzativo minimo" e l'analisi dei carichi di lavoro
  - 2.2.2 Definire e analizzare i processi di lavoro
  - 2.2.3 Progettare l'assetto organizzativo-strutturale
  - 2.2.4 I modelli possibili e la scelta della forma organizzativa
  - 2.2.5 Dal dire al fare: mettere in pratica l'organizzazione
  - 2.2.6 Dall'organizzazione alla gestione: progettare il sistema di monitoraggio e controllo

### CAPITOLO 3. DIRIGERE IL CENTRO PER L'IMPIEGO

- 3.1 Non solo "strategia e organizzazione": l'importanza delle persone nei servizi
- 3.2 Il responsabile del Centro per l'impiego: suggerimenti per l'autosviluppo

### CAPITOLO 4. L'ORGANIZZAZIONE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO: ESPERIENZE

- 4.1 Il caso della Provincia di Asti
- 4.2 Il caso della Provincia di Parma

## » Premessa «

Che cosa significa "definire la strategia" e "progettare l'organizzazione" di un Centro per l'impiego (CPI)? Perché è importante occuparsene? Come occorre procedere per farlo? A quali criteri ci si dovrebbe ispirare? Quali metodi e strumenti sono utilizzabili da un responsabile di CPI che intenda occuparsene? Quali tipi di soluzioni "standard" (o "modelli") sono eventualmente disponibili al riguardo? Che ruolo può svolgere, concretamente, un responsabile nel definire la strategia e nel progettare l'organizzazione del proprio CPI? Quali sono i margini di autonomia e discrezionalità che può effettivamente esercitare al riguardo? Quali sono le "qualità" che servono per farlo? E una volta fatto, tutto questo serve davvero a migliorare la performance del CPI?

Questi interrogativi risultano particolarmente cruciali in questa fase di evoluzione del sistema dei servizi nel nostro Paese, nella quale lo "shock" del passaggio dal Ministero alle Regioni e alle Province, con la sua rincorsa delle emergenze e la necessità di tutti i soggetti coinvolti di capire "cosa è effettivamente successo" e "che cosa sta per succedere" sta lentamente lasciando luogo, anche grazie all'utilizzo delle risorse UE dell'Asse A1 del nuovo FSE, ad un atteggiamento maggiormente articolato, orientato alla programmazione (dei servizi, delle azioni, delle risorse) in grado di assumere la questione della strategia e dell'organizzazione del CPI non come una sorta di "lusso" inessenziale da rinviare a tempi migliori (perché oggi ci sarebbero "ben altre cose più urgenti e vitali di cui

occuparsi"), ma piuttosto, ormai, come un fattore cruciale, ineludibile proprio per migliorare la performance dei CPI (la gamma dei servizi che essi sono in grado di erogare, l'efficacia dell'erogazione, l'efficienza operativa).

L'organizzazione del CPI (e a monte, la definizione della strategia alla quale essa dovrebbe essere funzionale) costituisce quindi oggi nel sistema dei SPI un autentico "collo di bottiglia" per lo sviluppo quantitativo e qualitativo dei servizi "oltre l'emergenza": per questo stesso motivo, essa costituisce nello stesso tempo una risorsa-chiave che può essere utilizzata per il miglioramento della performance della struttura, e del suo impatto sulla situazione locale (sviluppo economico, mercato del lavoro).

Diversi CPI hanno cominciato negli ultimi anni nel nostro Paese ad intraprendere iniziative in questo ambito, soprattutto realizzando attività "preliminari" alla definizione della strategia o alla progettazione dell'assetto organizzativo: raccolta ed elaborazione di dati, indagini, analisi dei carichi di lavoro, analisi di "buone pratiche", definizione di standard e di procedure operative.

A partire da tali considerazioni, Italia Lavoro ha ritenuto di dover promuovere la produzione di un "manuale" per dirigenti provinciali e soprattutto per responsabili di CPI, finalizzata ad "accompagnarli" e a supportarli nell'opera di definizione della strategia e di progettazione e implementazione dell'organizzazione del proprio CPI.

Il manuale costituisce una vera e propria "cassetta degli attrezzi"; esso contiene da un lato un "percorso logico" che accompagna il dirigente/responsabile nell'affrontare questi temi, e dall'altro un set di "metodi e strumenti" che possono essere utilizzati per rendere efficace la propria azione al riguardo.

Il manuale può essere utilizzato in autoconsultazione, oppure nell'ambito di percorsi di formazione, oppure ancora a supporto di iniziative di supervisione alla gestione del ruolo, rivolte ai dirigenti/responsabili di CPI.

## » Introduzione «

### **"PENSARE L'ORGANIZZAZIONE" DEI CENTRI PER L'IMPIEGO: PERCHE' E' CRUCIALE, PERCHE' E' DIFFICILE**

Da alcuni anni anche nel nostro Paese si è dato concreto avvio al processo di "riforma dei servizi per l'impiego" (qualcuno preferisce, non senza significato, parlare di "servizi per il lavoro"): ciò significa passaggio da un sistema fondato sugli adempimenti burocratici ad un sistema fondato su un'ampia gamma di servizi di base e specialistici; passaggio dalle politiche passive alle politiche attive del lavoro; decentramento delle competenze dallo Stato alle Regioni e alle Province; liberalizzazione "controllata" e accesso dei privati alla mediazione tra domanda e offerta di lavoro; introduzione del lavoro interinale e flessibilizzazione delle forme di lavoro; avvio di forme di cooperazione e integrazione tra pubblico, privato e privato-sociale nella erogazione dei servizi.

Come noto, al decreto 469/97 sono succedute le leggi regionali di disciplina della materia, nonché diversi altri atti normativi (in genere, si è trattato di decreti) finalizzati:

- da un lato, all'effettivo "compimento" del trasferimento di competenze e di risorse (umane, strumentali, finanziarie, etc.) dal Ministero ai nuovi titolari di competenze (Regioni, Province)

- dall'altro, alla predisposizione delle "precondizioni" necessarie all'efficace presa in carico delle nuove competenze (semplificazione amministrativa; nuovi criteri di classificazione delle persone in cerca di occupazione; nuove misure di promozione dell'inserimento lavorativo dei disabili; nuove modalità di approccio tra servizi per l'impiego e soggetti in cerca di lavoro; etc.)

La nuova normativa, per un verso, ha raccolto e "rilanciato" le migliori esperienze europee ma anche le "buone pratiche" realizzate negli ultimi anni nel nostro Paese a livello locale, e, per un altro, ha prefigurato un sistema completamente nuovo: dal collocamento come adempimento burocratico "passivo" (fatto di comunicazioni, di certificazioni, di tenuta di liste e gestione di graduatorie) ad un'ampia gamma di servizi e di politiche attive del lavoro (informazione, orientamento, tirocini, preselezione e incrocio domanda/offerta, accompagnamento e consulenza per individui e imprese, sostegno alla creazione d'impresa e allo sviluppo locale, etc.); naturalmente, il fatto che questa ampia gamma sia stata prefigurata ed abbia addirittura dato luogo alla definizione di un set di "standard minimi" di funzionamento ad opera della Conferenza Stato-Regioni (fin dal dicembre 1999) non significa che essa sia stata effettivamente finora implementata in modo diffuso nei vari contesti locali.

Tutti sono consapevoli infatti che la normativa da sola non è sufficiente a far sì che i cambiamenti auspicati si concretizzino nei comportamenti e nelle pratiche "quotidiane".

Perché la riforma divenga effettiva, occorre, infatti, che:

- da un lato siano rese disponibili le risorse (umane, finanziarie, strumentali, etc.) necessarie alla realizzazione del nuovo disegno
- dall'altro, le norme siano "fatte proprie", "vissute", e per così dire "abitate" dai protagonisti del sistema (dirigenti, responsabili, operatori, clienti e utenti dei servizi): da questo punto di vista, è importante sottolineare che il "processo" di realizzazione della riforma è altrettanto essenziale (ai fini del suo buon esito) del suo "contenuto", e cioè dell'emanazione dei provvedimenti legislativi

Se osserviamo la situazione dei SPI nel nostro Paese a cinque anni dalla emanazione del decreto legislativo 469/97, la riscontriamo ancora alquanto contraddittoria.

Da un lato, infatti, occorre riconoscere che il processo di "presa in carico" delle nuove competenze da parte di Regioni e Province sta creando una "cultura diffusa" (prima sostanzialmente assente) sulle politiche attive del lavoro e sui servizi per l'impiego; che si sono in alcuni casi introdotti nuovi tipi di servizi per individui e imprese rispetto a quelli tradizionalmente erogati; che si è spesso proceduto alla acquisizione di risorse umane aggiuntive a quelle "trasferite" dal Ministero, in genere grazie alle risorse dell'Asse A1 dell'ob.3 FSE; che

## **Occorre anche considerare che le risorse umane trasferite dallo Stato alle Regioni e alle Province costituiscono, in media, appena il 70% di quelle precedentemente in dotazione**

si è dato in diversi casi nuovo impulso alla attività di formazione di dirigenti e operatori delle strutture di erogazione; che si è avviata una prima razionalizzazione della rete dei servizi presenti sul territorio, ed in qualche caso anche degli assetti organizzativi dei CPI; che si stanno avviando interessanti forme di collaborazione tra pubblico e privato per l'erogazione dei nuovi servizi; che si stanno rinnovando in molti casi sedi e attrezzature; che in qualche caso si stanno creando data-base e sistemi informativi funzionali ai nuovi obiettivi.

Dall'altro lato, occorre anche considerare che le risorse umane trasferite dallo Stato alle Regioni e alle Province costituiscono, in media, appena il 70% di quelle precedentemente in dotazione, e che, per storia formativa ed esperienza professionale, esse sono solo raramente impiegabili per l'erogazione dei "nuovi servizi" previsti dal decreto e dalle norme regionali (ed in ogni caso "bastano appena" ad assicurare la continuità delle prestazioni precedenti); che la "semplificazione amministrativa" introdotta risulta, finora, larga-

mente controbilanciata dall'aumento di complessità e di carico di lavoro determinato dalle ulteriori competenze nel frattempo assegnate ai nuovi "Centri per l'Impiego" (competenze relative, ad esempio, al nuovo obbligo formativo; all'apprendistato; alla c.d. "pulizia" delle liste ed ai colloqui di orientamento in base al decreto 181/2000); che il sistema informativo lavoro (SIL) ed il software (Netlabor), che avrebbero dovuto costituire una delle infrastrutture essenziali della riforma, stentano tuttora ad essere operativamente utilizzabili, tanto che alcune Regioni e Province stanno optando per soluzioni locali, sviluppate autonomamente.

Mentre va in stampa questo volume, a conferma del "fermento" che caratterizza il settore del collocamento e dei servizi per l'impiego, una ulteriore accelerazione al cambiamento in atto viene impressa dal decreto legislativo che modifica il pur recente Dlgs. 181/2000.

Come molti affermano utilizzando un'immagine significativa, si richiede un grande cambiamento, mentre "il treno è in corsa": le strutture di erogazione (le ex-Scica, oggi "Centri per l'Impiego"- CPI) sono state chiamate a rinnovarsi e ad erogare i "nuovi servizi" senza potere "chiudere per lavori" e prepararsi in modo adeguato, e continuando, invece, ad erogare i servizi "dovuti" (in base alle norme vigenti) alle persone in cerca di lavoro ed alle imprese.

E tutto questo è avvenuto, come già abbiamo sottolineato, in una situazione che, per diversi motivi (richieste di servizi ulteriori e più complessi, minore disponibilità di risorse umane, tecnologie insufficienti, nuove attribuzioni di compiti anche amministrativi, etc.), poneva già "sotto stress" le strutture di erogazione (i CPI).

Anche per questo motivo, la questione della "progettazione organizzativa" dei CPI si "riduce" spesso (comprensibilmente, nell'idea che ne hanno i responsabili provinciali oppure i responsabili dei CPI) alla questione del come "tenere insieme" esigenze così differenziate e apparentemente poco compatibili come quelle indicate; o del come "sopravvivere" nel turbine della transizione attuale, garantendo comunque i servizi "dovuti" (secondo il comprensibile principio del "primum vivere").

In sostanza, la questione della strategia e della organizzazione si è ridotta a "come fare funzionare" il CPI evitando, da un lato, l'omissione dei servizi dovuti per legge e, dall'altro, il collasso della struttura; solo in pochi casi ci si è concessi "il lusso" di pensare a come rendere la struttura il più aderente possibile alla nuova "mission" istituzionalmente assegnata (le nuove funzioni, i nuovi servizi, i nuovi target), definendo nel dettaglio i nuovi obiettivi, le nuove attività, le unità e posizioni organizzative, le relazioni, i processi di lavoro e i "cicli di servizio", etc.

Naturalmente, il manuale di Italia-Lavoro parte dall'assunto che fare questo (definire consapevolmente, intenzionalmente e "con metodo" la strategia, la struttura organizzativa e i ruoli, i processi operativi e le relazioni, gli elementi di controllo, etc.) significhi "aggiungere valore" all'attività di gestione del CPI, e contribuisca al raggiungimento di una maggiore efficacia e qualità della sua azione.

Progettare la strategia e l'organizzazione di un CPI risulta particolarmente complicato per la presenza nel sistema di un insieme di soggetti che hanno tutti qualche influenza sulle decisioni strategiche, ma che hanno diverse "visioni" del problema dei SPI e del ruolo del pubblico nella loro gestione; tali soggetti hanno diverse "mission" ed un diverso grado di responsabilità sull'erogazione del servizio finale "al cliente" (si tratta di Commissioni Regionali e Provinciali di diversa natura e composizione, di Amministrazioni ed Agenzie Regionali, di Amministrazioni provinciali, di Centri per l'Impiego, di Enti locali, di parti sociali): tutti, in questa fase, sono alla ricerca della definizione di una propria specifica "identità distintiva" e di un proprio ruolo nell'ambito del sistema, e tutti, legittimamente, sono alla ricerca dell'affermazione del proprio punto di vista (della propria "vision") rispetto a quella degli altri interlocutori.

Tale presenza plurima e differenziata (che sta attraversando l'indispensabile fase di ridefinizione e di "rodaggio", senza avere ancora sedimentato rapporti, procedure di lavoro, e codici di comportamento omogenei) contribuisce ulteriormente alla molteplicità delle sollecitazioni e delle domande alle quali una struttura di erogazione (CPI) è chiamata a dare risposta, e, quindi, favorisce un atteggiamento

mento dei dirigenti provinciali e dei responsabili dei CPI orientato a ridurre la complessità della situazione, "stando all'essenziale", per poter far fronte alla situazione. Ciò significa che essi tendono per ora ad occuparsi pressoché esclusivamente:

- delle "emergenze" (es. come fare fronte ai vecchi e nuovi adempimenti "di legge" con meno personale di prima, o con un software che non funziona come dovrebbe; o come affrontare il cambio di sede del CPI)
- degli "atti dovuti" (es. l'attuazione degli adempimenti e servizi previsti dal decreto 181/2000; ma anche quelli di cui all'art.16, quelli di cui all'obbligo formativo, alla l.68/1999, etc.)

Oltre a quelle indicate, esistono poi anche altre ragioni per le quali è particolarmente difficile, in questa fase, proporre ai dirigenti provinciali ed ai responsabili del CPI un ragionamento sulla progettazione organizzativa, che possa suscitare la loro attenzione, senza indurli a pensare che si tratti di qualcosa di inessenziale, ossia di un "lusso", che in questa fase non si possono permettere:

- la prima ragione è la tendenza a confondere la progettazione dell'assetto organizzativo-strutturale (del Centro, della rete territoriale dei servizi) con la definizione della mission e della strategia e con l'analisi del contesto-mercato di riferimento (clienti-utenti, partner, "concorrenti", risorse, etc.): queste ultime sono dimensioni assolutamente rilevanti, e le consideriamo addirittura "preliminari" rispetto a quella dell'organizzazione, ma vanno considerate ben distinte da questa, anche se logicamente connesse e funzionalmente interagenti
- una seconda ragione è la scarsa abitudine (da parte dei dirigenti e responsabili ai vari livelli; ma non di rado anche da parte degli operatori) a "pensare" l'organizzazione, a "vederla", a considerarla come un oggetto specifico, connotato da un suo linguaggio e da aspetti peculiari, e quindi come tale "trattabile", ossia progettabile, per renderlo più aderente agli scopi da perseguire (e cioè alla mission e alla strategia del CPI)

## IL MANUALE: FINALITÀ E CONTENUTI

In questa situazione, quindi, il manuale intende costituire uno strumento di supporto che dirigenti provinciali, responsabili ed operatori possano utilizzare per "pensare", "progettare" e "gestire" l'organizzazione del CPI.

In particolare, le finalità del manuale sono:

- chiarire a che cosa ci si riferisce quando si utilizzano le espressioni "strategia", "organizzazione" e "progettazione organizzativa" di un CPI;
- aiutare a comprendere perché è cruciale che un responsabile di CPI si occupi di "progettare l'organizzazione" del CPI e della rete territoriale dei SPI; specificare quali sono i vantaggi che ne possono derivare e quali sono le principali difficoltà insite in tale tipo di attività;
- esplicitare quali sono i principi di riferimento e le indicazioni operative utilizzabili per l'attività di progettazione organizzativa;
- proporre alcuni modelli e strumenti esemplificativi per l'azione del dirigente/responsabile

Le considerazioni e le proposte contenute nel manuale derivano, da un lato, dalla "scienza", e cioè dagli approcci ai problemi della progettazione organizzativa consolidati nella letteratura tecnico-specialistica, e dall'altro dall'"esperienza", e cioè dall'analisi sia delle "buone pratiche" di organizzazione dei CPI, analizzate e realizzate da Studio Méta & associati nell'ambito della propria attività di ricerca, consulenza, formazione, sia di quelle recensite da ISFOL (cfr. *Bibliografia*) nei suoi monitoraggi su scala nazionale.

Il manuale intende costituire uno "strumento operativo" per l'azione manageriale dei responsabili di CPI, in particolare per quella parte di loro attività che consiste, appunto, nel "definire la strategia" (posizionamento del CPI; tipologia di clienti-utenti e "portafoglio" di servizi)

e nel "progettare l'organizzazione", (e cioè nel definire in modo intenzionale l'assetto organizzativo-strutturale, i processi di lavoro ed i dispositivi di controllo dei risultati del CPI, in modo da rendere "l'organizzazione" il più coerente possibile, dati i vincoli e le risorse presenti, con la "mission" assegnata ai SPI e con la strategia definita).

Alcune delle altre dimensioni nelle quali pure il responsabile di CPI è chiamato, a diverso titolo, ad intervenire, e che hanno anch'esse un impatto importante nel funzionamento concreto del CPI non vengono invece nel manuale fatte oggetto di specifica trattazione; ad esempio:

- la definizione delle modalità operative di funzionamento dei CPI (orari di apertura al pubblico; modalità di coordinamento interno e integrazione tra operatori; etc.)
- la progettazione del layout dei CPI (collocazione nel territorio; organizzazione degli spazi e degli arredi; segnaletica esterna e interna; etc.)
- la definizione del sistema informativo, della dotazione hardware e software dei CPI

I motivi della scelta di trattare soltanto alcuni dei contenuti rilevanti ai fini della efficacia della performance del CPI sono diversi:

- in primo luogo, il manuale non intende proporsi come esaustivo di tutti gli ambiti di intervento potenzialmente rilevanti per l'azione di un responsabile, ma come occasione di approfondimento di quelli considerati generalmente come più importanti, e che per di più in genere appaiono sottovalutati

- in secondo luogo, alcune delle dimensioni citate (modalità operative; layout) costituiscono elementi di ulteriore specificazione, logicamente e cronologicamente successivi a quelli sui quali si è deciso di focalizzare l'attenzione (in altre parole, "vengono dopo")

- in terzo luogo, in alcuni casi si tratta di elementi (sistema informativo, hardware e software: il SIL, la nuova versione di Netlabor, etc.) certamente fortemente intrecciati con la dimensione organizzativa,

ma altrettanto certamente oggi ancora non sufficientemente "certi" per proporre una visione generale, valida per tutti i contesti (si direbbe anzi che è riscontrabile una tendenza crescente verso scelte regionali/locali a questo riguardo); ed in ogni caso troppo complessi per trattarli come una sorta di appendice ad un discorso più complessivo (essi meritano semmai una trattazione specifica in un apposito contesto)

Affermare tutto questo non significa ignorare quanto una progettazione efficace potrebbe giovare dal tenere simultaneamente in considerazione tutti questi elementi: ma la consapevolezza di quanto sia complesso e a conti fatti poco realistico "qui ed ora" questo modello "ideale" di progettazione, ha fatto sì che si sia dedicata per ora una attenzione selettiva ai temi indicati, nella convinzione che essi siano nello stesso tempo particolarmente importanti e ancora poco conosciuti proprio dai dirigenti/responsabili, e quindi necessari di uno specifico approfondimento.

A partire da queste considerazioni, il manuale propone diversi tipi di contributi:

- strumenti finalizzati a supportare il responsabile di CPI nella definizione della strategia, e cioè della scelta degli utenti-target da privilegiare e dei tipi di servizi da offrire (la matrice servizi/clienti; l'analisi della concorrenza; l'analisi delle competenze distintive del CPI; l'analisi delle risorse interne/esterne; i criteri di riferimento per scegliere tra "make" e "buy"; etc.);
- strumenti finalizzati a supportare il responsabile di CPI nella definizione di un assetto organizzativo "funzionale" alla strategia definita (l'analisi dei carichi di lavoro; l'analisi dei processi di lavoro; la tipologia dei modelli organizzativi; la tipologia dei criteri per la individuazione delle aree organizzative; le diverse modalità di analisi delle competenze degli operatori per ottimizzare il "matching" tra assetto organizzativo e risorse umane disponibili; etc.);
- indicazioni relative alla gestione efficace del "processo di implementazione" dell'assetto organizzativo (i principi di riferimento per la costituzione dei gruppi di lavoro; i tipi di soggetti da coinvol-



gere ed i tipi di relazioni da costruire; la sequenza delle azioni; le modalità di "restituzione" e di valutazione; etc.)

- considerazioni finalizzate a rendere consapevole il responsabile di CPI della importanza delle proprie "qualità" (risorse personali, competenze, abilità) e del proprio comportamento nel processo di definizione della strategia e di progettazione e gestione dell'organizzazione
- esperienze di progettazione e gestione dell'organizzazione dei CPI (Asti, Parma, Ravenna), la cui analisi può costituire utile oggetto di riflessione e di confronto per un responsabile di CPI

Il messaggio di fondo che il manuale intende rivolgere ai dirigenti provinciali e ai responsabili di CPI è che a determinare il "successo" di un Centro, oltre alle "variabili" che si possono considerare "esterne" ed in un certo senso "fuori dalla loro portata" (la situazione strutturale della economia e del mercato del lavoro locale; la qualità della presenza che le istituzioni "storicamente" sono in grado di esprimere; la presenza o meno di soggetti privati nella erogazione di servizi, e la quantità e qualità di tali servizi; la "cultura" delle imprese e quella delle persone alla ricerca di lavoro, e gli atteggiamenti di entrambi nei confronti del sistema pubblico dei servizi per l'impiego), esistono anche alcune variabili che possono essere invece considerate "alla loro portata", sulle quali la loro azione può incidere in maniera significativa, e dalle quali (non meno che dalle prime) dipende in ultima istanza la qualità effettiva della performance del CPI, il suo grado di "successo" rispetto alla propria "mission" ed ai propri obiettivi.

Si tratta in particolare dei seguenti tipi di variabili:

- la strategia del CPI (le scelte strategiche in merito a servizi, "clienti", concorrenti e stakeholder; il "posizionamento" del CPI al riguardo)
- l'assetto organizzativo-strutturale (processi e carichi di lavoro; funzionigramma e organigramma; dispositivi di coordinamento e integrazione; "ciclo dei servizi"; dispositivi di controllo dei risultati)
- il processo mediante il quale viene "progettato" e "messo in atto" (e cioè "implementato", come si dice con termine di derivazione

anglosassone) tale assetto organizzativo-strutturale (le azioni; i soggetti coinvolti; le forme del coinvolgimento)

- il comportamento individuale del dirigente responsabile (a sua volta funzione della sua consapevolezza, delle sue competenze, delle sue motivazioni, nell'ambito dei vincoli "strutturali", politico-istituzionali, contrattuali eventualmente dati)

Rispetto a ciascuna di queste variabili, dunque, il dirigente provinciale ed il responsabile del CPI hanno "margini di discrezionalità", nel senso che dipendono anche da loro (in qualche caso, principalmente da loro) le decisioni, le scelte di merito e di metodo, le azioni che si intraprendono, le modalità con cui si opera, il "che cosa e come si fa".

Per questo motivo, quindi, la scelta di Italia-Lavoro è stata quella di costruire uno "strumento di supporto" per dirigenti e responsabili, che da un lato possa contribuire a condividere questo "quadro di riferimento", e dall'altro possa costituire per essi un "toolkit", e cioè un repertorio di strumenti operativi concretamente utilizzabili per intervenire sulle dimensioni "influenzabili" in precedenza indicate.

### **L'ORGANIZZAZIONE DEL CENTRO PER L'IMPIEGO: CINQUE PUNTI DI ATTENZIONE**

Prima di affrontare analiticamente i contenuti indicati, presentiamo sinteticamente (in una "visione d'insieme") i cinque principali "punti di attenzione" ai quali è ispirato il manuale: su questi esso intende richiamare lo sguardo dei dirigenti-responsabili; e rispetto ad affrontarli esso offre un contributo di concetti, metodi, strumenti.

*Il primo punto di attenzione è quello relativo al "posizionamento strategico" del CPI nel contesto locale.*

Per "posizionamento strategico" intendiamo il tipo specifico di "posizione" (e cioè di ruolo) che il CPI ricopre nell'ambito di un determinato territorio, sia rispetto al "mercato" (e cioè ai suoi potenziali clienti/utenti), sia rispetto alla "concorrenza" (e cioè rispetto agli altri soggetti che su quel territorio erogano servizi a quel tipo di

clienti/utenti), sia infine rispetto ai "partner" (e cioè rispetto ai diversi tipi di soggetti con i quali su quel territorio il CPI può sviluppare forme di collaborazione e di cooperazione per aumentare la quantità e la qualità dell'offerta di servizi).

L'esperienza dimostra che da una stessa "visione" del ruolo dei servizi pubblici per l'impiego ("valori" cui ispirarsi; "finalità-chiave" da perseguire; etc.) possono anche derivare strategie differenti per i diversi CPI (in base, ad esempio, alle differenti storie evolutive, dotazioni di risorse, "insediamenti/radicamenti", partnership locali, tipologie di domande e clienti, contesti produttivi e mercati del lavoro, etc.).

Ciò significa che la strategia di un CPI (che esprime il modo in cui esso intende "posizionarsi" rispetto ai clienti-utenti, ai "concorrenti" ai partner e stakeholder locali, fornendo certi servizi e non altri) non è mai soltanto il risultato meccanico delle norme di legge (che descrivono che cosa il CPI "è tenuto" a fare nei confronti di determinati tipi di popolazioni), né della "storia" (che mostra che cosa il CPI "è stato finora in grado" di fare), e neanche della analisi del contesto (che fa emergere quali fabbisogni di servizi esistano, rispetto a quali tipi di target – individui e imprese), ma è piuttosto sempre il risultato del modo in cui tutto questo (che certo è importante, e "conta") viene interpretato alla luce da un lato delle opzioni politico-istituzionali (orientamenti, valori, scelte della amministrazione provinciale e dei suoi partner nell'ambito della concertazione) e dall'altro delle opzioni individuali (orientamenti, valori, scelte del dirigente e del responsabile di CPI).

In altre parole, le opzioni politico-istituzionali e quelle individuali da un lato "filtrano" in ingresso (facendo sì che si "vedano" e si ritengano significativi alcuni tipi di dati piuttosto che altri), e dall'altro "orientano" in uscita (facendo sì che sulla base di tali dati si assumano determinate decisioni piuttosto che altre sui servizi da erogare e sui clienti-utenti cui rivolgerli) l'analisi strategica, contribuendo a determinare, insieme alle risorse ed ai vincoli "oggettivi", che cosa quel CPI "vuole essere" in quel territorio, e come intende esserlo.

Questo è utile ricordarlo, per evitare di pensare che esista un rapporto meccanico e "necessitato" tra un certo tipo di situazione socio-economica e di mercato del lavoro locale e la strategia e l'organizzazione di un CPI: in realtà, l'esperienza dimostra che ciò che un CPI decide di (e riesce ad) essere è il risultato di tutto questo insieme, e quindi anche della analisi strategica che esso è in grado di svolgere, ma *anche* del modo in cui si organizza, ed *anche* delle scelte e dei comportamenti concreti del responsabile.

Una buona strategia, quindi (e prima ancora, una buona analisi del contesto, che consenta di "fondarla" su dati concreti) è condizione nello stesso tempo necessaria e non sufficiente per conseguire risultati positivi del CPI.

Per un dirigente-responsabile, questa è nello stesso tempo un'ottima notizia (c'è certamente spazio per l'iniziativa personale, si può "lasciare la propria impronta"), ed una notizia fonte di qualche ansia (non si può soltanto imputare "ad altri" la qualità dei risultati che si raggiungono: questi sono certamente anche il frutto della sua azione, e quindi sono ascrivibili anche alla sua responsabilità).

*Il secondo punto di attenzione è quello relativo al "modello organizzativo" del CPI.*

Per gli stessi motivi indicati finora, l'esperienza dimostra che non esiste "il modello" di organizzazione del CPI, che possa "garantire" l'efficacia della sua performance in termini di impatto sul mercato del lavoro locale: certo, si conoscono diversi "tipi" di assetti organizzativi possibili (più semplici o più complessi; articolati per funzioni, per servizi, per clienti-target, oppure ancora per un mix di questi; basati sulla specializzazione professionale e funzionale degli operatori oppure sulla loro "polivalenza" e sulla rotazione delle funzioni; etc.); ma nello stesso tempo è ormai acquisito che la scelta di quello più "adatto" alla realizzazione della strategia definita non è meccanica e pre-determinata, ma è funzione di numerose variabili (bacino di utenza, localizzazione, dimensione, risorse, etc.) ed anche di quelle "premesse valoriali" che indicavamo in precedenza (che ruolo

si intende fare svolgere ai SPI, e quindi al CPI, nella erogazione dei servizi; etc.).

In questo senso, la scelta di implementare un modello organizzativo "semplice" (si potrebbe anche dire "minimo", se non fosse che il termine suggerisce una valutazione quasi negativa, tanto che c'è chi preferisce sostituirlo con "essenziale"), che prevede un CPI articolato in poche funzioni, con una gamma di servizi di base, articolato in poche unità organizzative (ad esempio un'area di back-office, un'area dedicata agli adempimenti amministrativi previsti dalle norme, ed eventualmente un'area di front-office che svolge servizi di informazione e di accompagnamento alla ricerca del lavoro), può costituire la risposta "appropriata" a determinate condizioni locali, in presenza di risorse scarse e a partire da una "visione" non particolarmente "espansiva" di quello che deve essere il ruolo del servizio pubblico per l'impiego nel territorio; oppure anche a partire da una visione "di rete" nella quale al CPI si assegni semplicemente il ruolo di "primo" (e magari non esclusivo) accesso al sistema dei servizi da parte dei clienti-utenti.

In condizioni locali diverse, e sulla base di una diversa e più "espansiva" concezione della "mission" dei servizi pubblici per l'impiego, la risposta appropriata potrà invece, altrettanto legittimamente, essere consistentemente diversa da questa, e prevedere la adozione di un modello organizzativo articolato e complesso, che oltre alle funzioni "essenziali" in precedenza indicate preveda anche, ad esempio, una funzione di accoglienza e rinvio a punti di servizio interni "dedicati" per specifici tipi di utenti-target (immigrati, disabili, donne, giovani, disoccupati, lavoratori autonomi, imprese, etc.), eventualmente anche gestiti sul territorio da altri soggetti, pubblici e privati, preventivamente accreditati; che preveda inoltre una funzione di animazione territoriale e di promozione della domanda di lavoro; nonché una funzione di promozione e gestione di progetti sperimentali (scuola-lavoro; sviluppo locale).

Ancora una volta, è questione di "scelta", in base da un lato ai diversi sistemi di valore e dall'altro ai diversi criteri di progettazione utilizzabili; e il manuale intende offrire un contributo non per supportare la

scelta di questo o di quel modello specifico, ma piuttosto per supportare una scelta "consapevole" e "competente", qualunque essa poi risulti in base ai criteri che "localmente" verranno adottati.

*Il terzo punto di attenzione è quello relativo alla definizione della qualità ed alla stima della quantità di lavoro necessarie per la erogazione dei servizi per i diversi tipi di utenti-target del CPI.*

Per non farsi semplicemente sommergere dall'emergenza, la "analisi dei processi" e la "analisi dei carichi di lavoro" costituiscono per i dirigenti/responsabili di CPI due elementi di fondamentale importanza:

- il primo (analisi dei processi) serve a descrivere con precisione l'insieme delle attività e delle risorse che sono necessarie per la efficace erogazione dei servizi e dei "risultati" che il CPI ha deciso strategicamente di offrire ai propri utenti-target
- il secondo (analisi dei carichi di lavoro) serve a stimare quante ore di lavoro, e per questa via quanti operatori, sono necessari per presidiare efficacemente i servizi da erogare e garantire i risultati strategicamente programmati

La situazione attuale ed ancora più lo scenario emergente rendono ragione della crescente importanza di questi due tipi di analisi ai fini di una efficace "organizzazione" del CPI: il manuale contiene alcune utili indicazioni operative su "come" un dirigente/responsabile può affrontare questi compiti, sia dal punto di vista dei contenuti (che cosa intendere per "processo", come descriverlo; che cosa intendere per "unità di risultato" e per "carico di lavoro", e come calcolarlo), sia dal punto di vista del metodo (come "implementare" queste attività; coinvolgendo chi e in che modo).

Tali considerazioni conducono quindi alla soglia del *quarto punto di attenzione, quello del "processo di implementazione" della strategia e dell'organizzazione.*

Analizzando le esperienze concrete sul campo, effettuate dai CPI che sono riusciti a "reggere" meglio l'urto del cambiamento, interpre-

tando in modo innovativo lo spirito della riforma dei SPI, emerge con chiarezza che, se da un lato i risultati migliori sono certamente stati ottenuti grazie a scelte appropriate sul piano dei contenuti che "fanno organizzazione" (es. la definizione di processi operativi adeguati; l'adozione di un assetto organizzativo-strutturale coerente; o di un efficace sistema di monitoraggio e controllo), dall'altro lato tali risultati sono dovuti, almeno nella stessa misura, alle caratteristiche del "processo di implementazione", mediante il quale le varie soluzioni e modalità organizzative sono state definite, adottate, condivise, messe in opera, verificate, modificate, nelle specifiche situazioni locali.

L'efficace implementazione di una strategia e la realizzazione di un progetto organizzativo non avvengono infatti "spontaneamente", ma costituiscono il risultato di un'azione intenzionale (o di un insieme di

## **Gli approcci orientati al risultato tendono a che la soluzione prefigurata sia messa in opera nella maniera più efficiente possibile, nel minor tempo possibile, con i minori costi e le minori variazioni di programma possibili**

azioni/iniziative) promosse da coloro che agiscono ruoli di responsabilità nei sistemi di erogazione dei SPI (in particolare il dirigente e il responsabile, nel nostro caso): è cioè il risultato di un "processo" (e cioè di una sequenza di azioni e relazioni) accuratamente progettato.

Quando si affronta la messa in opera di una strategia e di un assetto organizzativo è possibile, in linea di principio, adottare diversi approcci, che, pur nella loro varietà, sono, sostanzialmente, riconducibili a due tipologie: approcci *orientati al risultato* ed approcci *orientati al processo*.

Gli approcci orientati al risultato tendono a che la soluzione prefigurata sia messa in opera nella maniera più efficiente possibile, nel minor tempo possibile, con i minori costi e le minori variazioni di programma possibili.

Gli approcci orientati al processo, viceversa, privilegiano il "modo" con cui il progetto è realizzato: danno spazio, ad esempio, al coinvolgimento dei soggetti (in questo caso, gli operatori del CPI) ed all'apprendimento dall'esperienza, considerano le variazioni di programma un elemento positivo, se ed in quanto costituiscono elementi per adattare il progetto alla realtà delle condizioni operative che continuamente si modificano (perché cambiano, ad esempio, le norme di riferimento, le richieste dei clienti-utenti, le risorse a disposizione, etc.).

Dal nostro punto di vista è consigliabile adottare approcci orientati al processo, per diverse motivazioni: fra queste ci sembra importante ricordare che l'organizzazione dovrebbe essere considerata sostanzialmente un mezzo (anche se questa affermazione potrebbe apparire un poco riduttiva agli "esperti") che deve servire al *fine* di erogare "buoni servizi" agli utenti (che si tratta quindi di individuare).

Soprattutto in un contesto come quello in cui si vengono configurando nel nostro Paese i SPI (caratterizzato ancora da numerosi elementi di incertezza e di variabilità), occorre che il processo di implementazione sia in grado di recepire flessibilmente ciò che di nuovo accade rispetto al momento in cui il disegno organizzativo è stato definito.

Come motivazione a sostegno degli approcci orientati al processo si può richiamare il fatto che i soggetti coinvolti nella implementazione di una strategia e di un assetto organizzativo "apprendono dall'esperienza": modificano percezioni, opinioni, motivazioni e prospettive, e scoprono soluzioni di cui è utile normalmente tenere conto.

Per queste ragioni (ossia, in sostanza, per soddisfare esigenze di apprendimento in corso d'opera e di flessibilità operativa) si può, ad esempio, programmare un periodo di sperimentazione delle ipotesi

strategiche ed organizzative predefinite a livello progettuale, dandosi un tempo nell'arco del quale valutare adeguatamente la tenuta sul piano pratico del progetto elaborato.

Ciò non significa trascurare, irresponsabilmente, la necessità di dover comunque mettere in opera una soluzione: significa, piuttosto, tenere intelligentemente conto di come le cose vanno "in corso d'opera".

*Il quinto punto di attenzione, infine, è quello relativo al "comportamento manageriale" del responsabile del CPI.*

Molto spesso, in particolare nelle attività di formazione rivolte ai dirigenti, quando si affronta il tema della strategia e dell'organizzazione dei CPI, emerge con forza la tendenza a sottovalutare l'importanza del "peso" che le scelte concrete ed i comportamenti specifici dei responsabili possono avere nel determinare i risultati; la maggiore attenzione, infatti, viene di solito dedicata alle leggi ed alle norme nazionali e regionali che disciplinano i servizi, alle grandi scelte "politiche" che le ispirano, alla quantità e qualità delle risorse concretamente disponibili e/o attivabili (finanziarie soprattutto, ma anche logistiche, tecnologiche, umane), alle "condizioni" della struttura economica e del mercato del lavoro.

Al dirigente locale sembrerebbe quindi assegnato, in questo tipo di analisi, un ruolo del tutto secondario e di risulta ("a valle"), quasi che esso fosse da considerarsi completamente "prescritto" una volta definite le altre dimensioni.

Ebbene, qualsiasi analisi, anche la più superficiale, della realtà dei servizi e dei Centri per l'impiego nel nostro Paese è in grado di mostrare come tale interpretazione sia limitata e fuorviante: è infatti sotto gli occhi di tutti che "la qualità dei dirigenti/responsabili" (a parità di altre condizioni, ed a volte nonostante le altre condizioni) costituisce un elemento assolutamente cruciale nel determinare la qualità della performance del CPI e del suo impatto sul contesto locale.

Un responsabile "competente", motivato, proattivo, che abbia una "visione" del ruolo dei SPI nel territorio e della "mission" del CPI; che conosca bene il proprio lavoro (le imprese, le persone, i servizi, le norme) e la propria struttura; che sia in grado di stabilire un rapporto positivo con i propri collaboratori e con gli stakeholder; capace di "dirigere" ma anche di "intraprendere"; capace di orientare, supportare, coordinare i processi; consapevole di ciò che sa, ma disposto ad apprendere ciò che non sa ancora: un responsabile di questo tipo è davvero in grado di "fare la differenza", e di aiutare il CPI a produrre risultati a volte "impensabili" date certe condizioni di partenza.

Da questo punto di vista, il manuale intende costituire una prima occasione di auto-analisi e di riflessione da parte dei dirigenti-responsabili, con l'obiettivo principale di sviluppare con consapevolezza e ricomprendere la questione del "comportamento manageriale" nell'ambito del "quadro" delle questioni-chiave con le quali è necessario confrontarsi se si intende davvero migliorare la performance del CPI; e di riflettere sulle proprie risorse personali e competenze, sui propri "punti di forza" e sulle "aree di sviluppo" alle quali è opportuno dedicare attenzione.

# » 1. Definire la strategia del Centro per l'impiego «

## \* 1.1 Cosa significa definire la strategia

Definire una strategia per i Centri per l'Impiego (che costituiscono un tipo specifico di organizzazioni) significa essenzialmente stabilire gli obiettivi di medio-lungo termine che si sceglie che essi debbano perseguire. In questo senso gli "obiettivi strategici" di un CPI costituiscono le mete che è necessario perseguire ed i risultati che si intende raggiungere entro una determinata scadenza. Ad esempio, *"aumentare il numero degli utenti di un determinato servizio entro un anno, mediante specifiche azioni di promozione e di comunicazione"* oppure *"migliorare la qualità delle informazioni fornite agli utenti entro due anni, mediante la revisione e la razionalizzazione dei materiali informativi"*, *"aumentare il tasso di occupazione della popolazione femminile"*, *"aumentare il numero di inserimento lavorativo dei disabili"* costituiscono esempi di obiettivi strategici che un Centro per l'impiego potrebbe avere assegnati.

In questo senso la strategia esercita, naturalmente, un'influenza primaria sulla organizzazione del CPI e sulle relative scelte di progettazione, ma rimane una dimensione chiaramente distinta da quella dell'"organizzazione": se pure un poco schematicamente, si

potrebbe affermare che se la strategia definisce gli *scopi* da perseguire, l'organizzazione rappresenta l'insieme dei *mezzi* necessari al loro raggiungimento.

Definire la "strategia" dei CPI, quindi, è cosa diversa dall'"organizzare" un CPI, e spetta ai soggetti politico-istituzionali; così come spetta a loro, conseguentemente, scegliere il "posizionamento strategico" dei CPI sul territorio, e cioè il modo specifico in cui esso intende collocarsi rispetto agli altri soggetti, ai clienti-utenti, al contesto.

"A valle" di questa scelta, che va operata dai soggetti ai quali istituzionalmente le norme assegnano le relative competenze, dunque, sarà possibile, per un dirigente provinciale e per un responsabile di CPI, occuparsi di mettere a punto il tipo di "organizzazione" che meglio si presta al perseguimento degli obiettivi stabiliti "a monte".

Se questa è la ripartizione "istituzionale" delle competenze, il ruolo che, correttamente, può essere agito dal dirigente provinciale del SPI e dal responsabile del CPI, rispetto alla definizione di una strategia, è quello di fornire al livello di decisione politico-istituzionale (assessore, giunta, commissione tripartita e/o organismo di concertazione interistituzionale) gli elementi di conoscenza e gli strumenti utili e necessari alla formulazione di strategie appropriate e coerenti. Ci sembra, questo, un corretto modo di intendere il rapporto tra soggetti politico-istituzionali e ruoli appartenenti a strutture tecnico-operative, deputate alla progettazione ed all'erogazione dei servizi.

## \* 1.2 I principi generali che orientano una strategia di un Centro

Una strategia, in quanto risultato di scelte effettuate a livello politico-istituzionale, è sempre espressione di orientamenti e di principi di ordine generale che ne definiscono, in qualche modo, la natura, e che la caratterizzano.

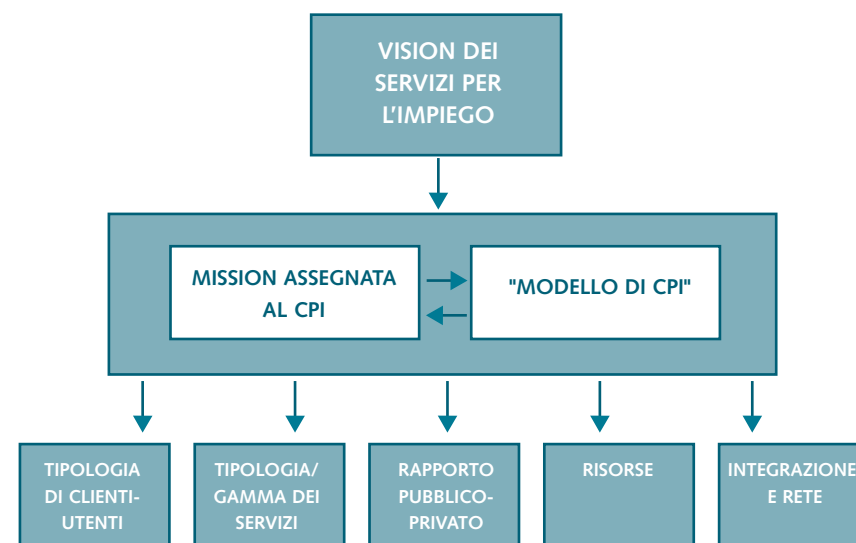
Nel dibattito attuale sulla strutturazione dei SPI e sul posizionamento da assegnare ai CPI, nel quadro più generale dell'offerta di servizi pubblici al cittadino, i principi di riferimento, cui le strategie definite

a livello locale sembrano più frequentemente ispirate, sono connessi con i seguenti temi:

- *tipologie di clienti-utenti*: la scelta strategica a questo proposito riguarda la decisione di rivolgersi soltanto ai target giudicati maggiormente "deboli" sul mercato del lavoro, offrendo loro servizi "di base" (es. informazione; adempimenti in base al d.l. 181/2000; incontro domanda/offerta), oppure di privilegiare anche altri interlocutori, cui offrire servizi "specialistici" (es. consulenza alle imprese, bilancio di competenze, sostegno all'autoimpiego, etc.);
- *tipologie di servizi*: la scelta strategica a questo proposito riguarda la decisione di erogare, oltre ai servizi in qualche modo "prescritti" dalle norme (gestione lista di mobilità; gestione art. 16, interviste ex D.L. 181; etc.) anche altri tipi di servizi "innovativi" (consulenza orientativa; consulenza alle imprese; sostegno alla creazione d'impresa; etc.) e magari anche servizi "specialistici" (es. bilancio di competenze);
- *integrazione interistituzionale ed intersistema e logica di rete*: la scelta strategica a questo proposito riguarda se, quanto e come (e con quali soggetti, pubblici e privati) creare forme di scambio, collaborazione e cooperazione stabile sul territorio, e di che tipo;
- *esternalizzazione dei servizi*: in situazioni di risorse finanziarie proprie del pubblico, che si presentano come scarse (e senza immediate prospettive di incremento) l'alternativa decisionale da affrontare in sede strategica è innanzitutto quella tra erogare "tutti" i servizi direttamente ("make"), magari attivando nuove collaborazioni professionali, oppure affidarne in parte la realizzazione a soggetti terzi, pubblici o privati, mediante forme di concessione o di appalto ("buy"); una volta che l'opzione sia di questo secondo tipo, si tratta poi di scegliere quali attività-servizi erogare con risorse proprie e quali invece affidare a soggetti esterni (società, istituti, enti, etc.): i servizi di tipo orientativo, ad esempio? Oppure le attività di preselezione, come in qualche caso è avvenuto? O anche le attività di accompagnamento e tutorato, ad esempio dei giovani in obbligo formativo? È evidente la natura "strategica" di questi interrogativi, poiché a seconda di ciò che si sceglie ne

conseguirà un "modello di CPI" piuttosto che un altro, una "mission" piuttosto che un'altra;

- *rapporto pubblico-privato*: la scelta strategica può essere ispirata a valorizzare rapporti di collaborazione (più o meno istituzionalizzati e formalizzati) fra soggetti pubblici e soggetti privati, piuttosto che a stimolare dinamiche competitive fra gli uni e gli altri, rafforzando comunque il ruolo del pubblico o, viceversa, specializzando l'intervento dei CPI pubblici soltanto rispetto a specifici e limitati gruppi di popolazione, magari particolarmente in difficoltà sul mercato del lavoro.



» LA STRATEGIA DEI CPI: TEMI CHIAVE «

### \* 1.3 I possibili contenuti di una strategia per il Centro

Dal momento che una strategia definisce, come in precedenza affermato, gli obiettivi che un CPI deve perseguire nel tempo, sulla base delle scelte operate rispetto alle "alternative" sopra richiamate, essa dovrebbe contenere traguardi il più possibile "concreti e verificabili" che il CPI dovrebbe raggiungere in relazione a diversi aspetti in un arco temporale dato. In qualche misura, le norme di riferimento (es. decreto 181/2000) definiscono alcuni di tali traguardi, ma in effetti esse non vincolano del tutto i margini di discrezionalità che possono essere agiti a livello locale. Anche per questa ragione, una strategia può prevedere una varietà di contenuti.

In questa sede ci limitiamo ad indicare quelli che emergono come cruciali, anche a partire dall'analisi delle esperienze realizzate sul campo.

Una strategia coerente dovrebbe essere basata su un'adeguata analisi dell'esistente, e dovrebbe quindi quantomeno tener conto di:

- normativa di riferimento ed obblighi da questa derivanti, da assolvere (d.l. 181/2000 e sue modificazioni; l.68/99; art. 16; obbligo formativo; etc.);
- situazione del mercato del lavoro, con particolare riferimento ai fenomeni che indicano la presenza di squilibri nel rapporto fra domanda e offerta, nell'inclusione di specifici target di utenza (es. giovani, disoccupati, donne, soggetti con deficit di opportunità a vario titolo, etc.), etc.;
- esigenze specificamente espresse dalla domanda di lavoro e fabbisogni relativi all'offerta a livello locale;
- risorse ed opportunità utilizzabili ai fini della qualificazione del sistema locale dei SPI (es. Asse A1 del POR);
- esiti prodotti da esperienze pregresse (valutazione ex-post);
- offerta locale di servizi (pubblici, privati, privato-sociali).

L'insieme di variabili che dovrebbero concorrere ad orientare le scelte strategiche può essere rappresentato nel modo seguente:



» LE VARIABILI CHE INFLUISCONO SULLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA DEL CPI «



Una strategia può prevedere obiettivi da raggiungere in relazione a diversi ambiti; in particolare:

- ambito "interno": es. le caratteristiche strutturali, il funzionamento e le dinamiche relative al CPI;
- ambito "esterno": es. i rapporti del CPI con altri soggetti del territorio (in particolare con i clienti-utenti, con altri organismi e servizi, con soggetti impegnati sul fronte dello sviluppo locale, con stakeholder, etc.).

Gli elementi dei quali una strategia dovrebbe trattare per ciò che riguarda "l'interno" (le caratteristiche strutturali, il funzionamento e le dinamiche) dovrebbero essere, almeno, i seguenti:

- sedi e localizzazione;
- layout e dotazione infrastrutturale (attrezzature, tecnologie);
- sistema informativo (es. hardware, software, sviluppo locale di applicativi, etc.);
- documentazione e materiali di supporto;
- assetto organizzativo-strutturale (modelli organizzativi, configurazione dei ruoli, posizioni, sistemi di coordinamento, etc.);
- gestione e sviluppo delle risorse umane (es. dotazione quali-quantitativa di operatori, attività di formazione, azioni di accompagnamento, acquisizione di figure specialistiche dall'esterno, modalità di valorizzazione professionale, implementazione di processi di cambiamento, etc.);
- sistema di monitoraggio e controllo.

Ciò significa che "definire una strategia" per il CPI significa definire indirizzi generali ed obiettivi quanti-qualitativi relativi potenzialmente a tutte le dimensioni indicate, operando scelte, considerando vincoli, destinando risorse, definendo tempi e risultati attesi; fare questo significa passare dalla "strategia" alla "programmazione", e cioè alla definizione di dove si intende arrivare e come si intende farlo.

Naturalmente, non sempre *tutte* le dimensioni indicate vengono fatte oggetto di analisi e danno luogo a decisioni "intenzionali" da parte del dirigente-responsabile: a volte, infatti, egli si limita (perché non

può fare altro; o perché ritiene di non poterlo o doverlo fare) ad assumere decisioni in relazioni ad alcune soltanto di esse.

Inoltre, come in precedenza indicato, soltanto alcune di queste dimensioni vengono prese in considerazione in questo manuale, per i diversi motivi già richiamati (esigenze di dimensionamento del manuale; difficile "standardizzabilità" di alcuni elementi; "provvisorietà" delle soluzioni tecnologiche o delle indicazioni normative vigenti; etc.): ci si occuperà quindi essenzialmente (nel capitolo

## **Per ciò che invece riguarda i rapporti di un CPI con "l'esterno" occorre ricordare che quelli con i clienti-utenti rivestono primaria importanza**

successivo) di come analizzare i processi di lavoro, di come stimare la quantità e la qualità del lavoro necessario (e quindi delle risorse umane da coinvolgere), di come definire un assetto organizzativo-strutturale "adeguato" alla strategia (aree ed unità organizzative, ruoli, relazioni), di come analizzare risorse e competenze degli operatori attualmente impegnati nel CPI al fine di ottimizzare il "matching" con le attività ed i servizi programmati.

Per ciò che invece riguarda i rapporti di un CPI con "l'esterno" occorre ricordare che quelli con i clienti-utenti (in particolare lavoratori o imprese) rivestono primaria importanza, così come cruciali appaiono quelli con "concorrenti" e "partner di ruolo" (es. le società di lavoro interinale; es. gli organismi del privato-sociale; es. i servizi sociali dei Comuni; es. gli Enti di formazione). Perciò un contenuto a parte della strategia dovrebbe riguardare sicuramente la gamma dei servizi da erogare, ossia l'insieme dei servizi per l'impiego che un CPI deve essere in grado di fornire ai propri clienti-utenti; ma altrettanto certamente dovrebbe riguardare il rapporto con gli "altri" soggetti che offrono servizi sul territorio. Per questo motivo, il manuale non tratterà tutti gli elementi poten-

zialmente collocabili nell'ambito delle "scelte strategiche", ma si occuperà essenzialmente di come identificare i tipi di clienti-utenti cui destinare i propri servizi, e di come definire un "portafoglio servizi" adeguato, tenendo conto della "concorrenza" e dei possibili "partner di ruolo"; ciò significa che si occuperà essenzialmente di come definire il "posizionamento strategico" del CPI (e cioè di scegliere il "modello" di CPI da adottare).

Quando, per un insieme di strutture (es. per tutti i CPI di una stessa Provincia) viene definito in modo omogeneo il numero e tipo di servizi che devono essere erogati, allora si parla di "standard di gamma" dei servizi. Il documento della Conferenza Stato-Regioni del dicembre 1999 (che fornisce indirizzi relativi agli "standard minimi di funzionamento dei servizi per l'impiego"), propone ad esempio un determinato "standard di gamma" (la gamma dei servizi in questo caso proposta come "minima/essenziale" è la seguente: accoglienza e informazione orientativa; gestione procedure amministrative; orientamento e consulenza; promozione di segmenti di mercato del lavoro e sostegno delle "fasce deboli"; incontro domanda/offerta). Uno "standard di gamma" diverso e più "ricco" di quello proposto nel documento della Conferenza Stato-Regioni del dicembre 1999 è quello definito dalle singole Regioni (ciascuna a modo proprio seppure con evidenti analogie) che hanno finora lavorato sul tema degli standard di qualità (es. Emilia-Romagna, Marche, Liguria, Piemonte, Lombardia, etc.). Una comparazione tratta dai documenti approvati o in corso di discussione attualmente nei contesti indicati è contenuta nella tabella seguente.

CONFERENZA STATO-REGIONI	REGIONE PIEMONTE	REGIONE LOMBARDIA	REGIONE EMILIA-ROMAGNA	REGIONE MARCHE
• Accoglienza e informazione orientativa	• Accoglienza e informazione	• Accoglienza e prima informazione • Informazione orientativa	• Accoglienza • Informazione	• Accoglienza • Informazione
• Gestione procedure amministrative	• Intervista periodica	• Intervista periodica (D. Lgs. n. 181/2000) • Obbligo formativo L. n. 144/99 art. 68	• Adempimenti previsti dal D. Lgs. 181/2000	
• Orientamento e consulenza	• Consulenza orientativa	• Formazione orientativa • Consulenza orientativa • Bilancio di competenze • Counseling orientativo	• Consulenza orientativa	• Consulenza orientativa per il lavoro
• Promozione di segmenti del mercato del lavoro e sostegno delle "fasce deboli"	• Sostegno all'inserimento lavorativo	• Accompagnamento e sostegno al lavoro	• Promozione all'inserimento lavorativo • Integrazione lavorativa dei disabili	• Sostegno all'inserimento lavorativo
• Incontro domanda/offerta	• Incontro fra domanda e offerta di lavoro	• Incontro tra domanda e offerta di lavoro	• Incontro tra domanda e offerta di lavoro • Preselezione	• Incontro domanda/offerta e consulenza alle imprese
	• Servizi alle imprese	• Accoglienza, informazione e consulenza alle imprese	• Informazione e consulenza alle imprese	
		• Tirocini		
				• Progettazione di interventi formativi

È importante richiamare la distinzione che esiste tra:

- standard "di qualità" dei servizi (si tratta dell'insieme delle caratteristiche che un servizio dovrebbe avere per potere essere considerato "di buona/ottima qualità": tipi di attività che devono essere erogate, spazi e attrezzature, materiali informativi che vanno utilizzati, risorse e professionalità degli operatori, etc.)
- standard "minimi" (o essenziali: si tratta delle caratteristiche che definiscono la "soglia di accettabilità" della prestazione, e cioè ciò che non può mancare pena il venir meno, appunto, del "minimo essenziale" da garantire ai clienti-utenti)

Entrambi i tipi di standard si riferiscono ai singoli servizi (informazione, incontro domanda/offerta, etc.) e non invece alle strutture deputate alla loro erogazione (i CPI in particolare, ma anche le strutture private): quando ci si riferisce a queste, infatti, si parla normalmente di "requisiti" che esse devono possedere (es. per essere accreditate, oppure per partecipare a bandi di gara, etc.)

La diversità anche consistente della "gamma" di servizi che le diverse Regioni hanno deciso di fare oggetto di standardizzazione (e cioè di

## **La diversità anche consistente della "gamma" di servizi che le diverse Regioni hanno deciso di fare oggetto di standardizzazione è indicativa dei "gradi di libertà" consentiti**

descrizione analitica "a valere" nei diversi CPI del proprio territorio) è indicativa dei "gradi di libertà" che il nostro ordinamento consente a livello territoriale (regionale, ma anche provinciale) nella definizione del "portafoglio servizi" che un CPI deve erogare.

Ma al di là dei servizi che la Regione abbia eventualmente deciso di standardizzare (nella accezione appena indicata) come dovrebbero

agire un dirigente provinciale o un responsabile di Centro per effettuare le necessaria analisi e definizione del "portafoglio servizi" (ovvero della "gamma di servizi") del CPI?

Un semplice strumento che si può utilizzare a questo riguardo è costituito dalla "matrice servizi-clienti", di cui forniamo, di seguito, un esempio. Si tratta di una griglia che può essere utilizzata per rappresentare sinteticamente quali tipi di servizi eroga (o dovrebbe erogare) un'organizzazione di servizi (in questo caso un CPI), specificando per ciascuno di questi quale sia il cliente-utente destinatario. Lo strumento (che nel linguaggio delle aziende industriali equivale alla matrice "prodotti-mercati") serve, da un lato, a favorire lo sviluppo di

**In questo senso, la matrice può costituire un utile strumento di supporto all'analisi preliminare alla definizione della strategia dei CPI.**

una visione complessiva del "campo d'azione" della struttura di erogazione, e, dall'altro, a specificare (per ciascuno dei "punti di incrocio" tra servizi e clienti) il tipo di "performance" che la struttura dovrebbe produrre. In questo senso, la matrice può costituire un utile strumento di supporto all'analisi preliminare alla definizione della strategia dei CPI. Naturalmente, come più volte già richiamato, questi tipi di scelte non sono "neutri", ma (una volta analizzate le informazioni sui diversi tipi di clienti attuali e potenziali e sulla loro situazione nel mercato del lavoro) implicano anche delle "opzioni di valore" dei soggetti politico-istituzionali e sociali che hanno competenza decisionale al riguardo (e cioè prefigurano la "mission" del CPI).

Tipi di clienti-utenti / Tipi di servizi	Giovani in obbligo formativo	Immigrati	Persone alla ricerca di primo imp.	Lavoratori in mobilità	Lavoratori occupati	Disabili	Disoccupati	Imprese
Accoglienza								
Informazione								
Intervista periodica ex-181								
Consulenza orientativa								
Tutoraggio obbligo formativo								
Sostegno all'inserimento lavorativo								
Preselezione								
Incontro domanda / offerta								
Informazione e consulenza all'impresa								
Art. 16								
...								

» ESEMPIO DI MATRICE SERVIZI-CLIENTI ("PRODOTTO/MERCATO") «

Di pari passo con la definizione strategica della gamma dei servizi va effettuata la scelta (in qualche caso "obbligata" dalle norme, come noto) dei "target" di riferimento, per ogni tipo di servizio identificato.

Il target individua il particolare gruppo omogeneo di clienti o di utenti "scelti" (nella accezione indicata) come destinatari privilegiati dei servizi offerti dal CPI. I target possono essere individuati sulla base di diversi criteri, ad esempio: sesso, età, livello d'istruzione, condizione

**Di pari passo con la definizione strategica della gamma dei servizi va effettuata la scelta dei "target" di riferimento, per ogni tipo di servizio identificato.**

occupazionale, etc. Si tratta di un concetto centrale definito "focalizzazione" anche rispetto al dibattito sulla qualità dei servizi, secondo il quale un servizio potrà essere tanto più soddisfacente per l'utente/cliente, quanto più mirato al target (gruppo omogeneo di soggetti con analoghe caratteristiche, scelte fra quelle considerate discriminanti in relazione alle specificità del servizio reso o del bene materiale prodotto) cui lo stesso appartiene. Nel caso dei Servizi per l'impiego, ad esempio, le donne disoccupate da più di 12 mesi, residenti in una determinata area geografica, di una certa età e con un titolo di studio analogo, potrebbero costituire il target di uno specifico tipo di servizio, o di un insieme integrato di servizi.

Una distinzione essenziale che va tenuta presente è quella tra:

- servizi "prescritti" dalle norme (alla cui erogazione quindi il CPI non si può sottrarre, e che quindi non sono oggetto di scelta strategica), e
- servizi "facoltativi", e cioè soggetti essenzialmente alle opzioni valoriali ed alle scelte politico-istituzionali dei soggetti che hanno competenza decisionale al riguardo

Uno schema che, almeno al momento di elaborazione del presente manuale, può aiutare il dirigente-responsabile ad effettuare questo tipo di analisi è il seguente:

#### SERVIZI "PRESCRITTI"

1. Accoglienza, iscrizioni, informazione
2. Gestione delle comunicazioni aziendali e informazione alle imprese
3. Gestione delle richieste aziendali e incontro domanda/offerta (eventualmente preselezione)
4. Gestione avviamenti a selezione presso Enti pubblici
5. Gestione liste di mobilità, LSU, CFL, e altri adempimenti amministrativi
6. Attività ex Art. 68 L. 144/99 su obbligo formativo
7. Attività per la gestione dell'integrazione lavorativa dei disabili ex L. 68/99

#### SERVIZI "FACOLTATIVI" (esempi)

8. Tirocini
9. Progettazione interventi formativi (es. Regione Marche)
10. Progettazione politiche attive del lavoro (es. Regione Piemonte)
11. Bilancio di competenze
12. Sostegno alla creazione d'impresa

...

#### » SERVIZI "PRESCRITTI" E SERVIZI "FACOLTATIVI": UN ELENCO INDICATIVO «

Un ulteriore contenuto di scelta strategica relativo ai servizi erogati dal CPI dovrebbe riguardare anche il loro livello qualitativo ("standard di qualità"), cioè la definizione dell'insieme delle caratteristiche, relative a dimensioni diverse, che i servizi devono avere per soddisfare le esigenze dei target individuati.

Ciò significa almeno tre cose:

- la prima è che si tratta di scegliere se assumere a riferimento "standard di qualità" dei servizi, oppure "standard minimi";
- la seconda è che una volta operata questa scelta, si tratta di definire quali servizi standardizzare nel modo indicato (specificando quindi a chi è rivolto il servizio, a quali risultati "per il cliente-utente" è finalizzato, di quali attività si compone, di quali risorse informative e tecnologiche necessita la sua efficace erogazione, di quali spazi, di quali competenze e professionalità);
- la terza è che si tratta poi di decidere se (come in alcuni casi si è cominciato a fare, ad esempio nella Provincia di Ravenna) a tutto questo lavoro si intende dare la forma di una vera e propria "Carta dei servizi" che impegna il CPI nei confronti dei suoi clienti-utenti e ne rende "trasparente" l'azione.

Come già indicato, i rapporti fra CPI e soggetti esterni potenzialmente rilevanti ai fini della definizione della strategia non si riducono a quelli con i clienti-utenti, ma riguardano anche altri soggetti, ad esempio:

- *soggetti impegnati sul fronte dello sviluppo locale*: il sostegno allo sviluppo locale potrebbe infatti costituire il contenuto specifico di una scelta strategica, nella misura in cui si decida che i CPI debbano cooperare alla realizzazione di politiche, iniziative, progetti specifici;
- *sistema di formazione professionale e sinergie possibili*: una strategia potrebbe prevedere obiettivi da raggiungere sul fronte dei rapporti con il sistema della formazione professionale, la cui offerta non sempre risulta in perfetta sintonia con le dinamiche del mercato del lavoro ed i fabbisogni di lavoratori ed imprese;
- *rapporti con altri servizi pubblici* (ad esempio, in particolare, anche se non solo, per quello che riguarda l'applicazione della L.68/99 e delle norme sull'obbligo formativo: Servizi Sanitari, Servizi Sociali, etc.);

- *rapporti con altri servizi privati* (es. società di lavoro interinale, con le quali si tratta di decidere quale tipo di atteggiamento tenere: di separazione, oppure di reciproca attenzione, oppure ancora di cooperazione e scambio di dati e opportunità, etc.).

Sia per l'analisi dei soggetti potenzialmente "concorrenti", sia per quella dei potenziali "partner di ruolo" con i quali sviluppare rapporti

## Un semplice strumento utilizzabile nella fase preliminare alla presa di decisione è la "matrice soggetti/servizi"

di collaborazione anche in una logica di "rete", un semplice strumento utilizzabile nella fase preliminare alla presa di decisione è la "matrice soggetti/servizi", che consente una visione d'insieme sintetica dei "posizionamenti" attuali sul territorio, e della quale forniamo un esempio di seguito.

SERVIZI \ SOGGETTI	Informazione	Consulenza orientativa	Tirocino	Tutorato e accompagnamento	Adempimenti amministrativi	Bilanci di competenze	Integrazione disabili	Consulenza normativa e fiscale	...
CPI 1	clienti ...								
CPI 2									
Società di outplacement									
Informagiovani									
CCIAA (Punto neo impresa)									
OO.SS. (Centro disoccupati)									
Privato-sociale (immigrati)									
Comune (sportello donna)									
Enti di Formazione Professionale (formazione / tirocini)									
Società lavoro interinale									
...									

» MATRICE SOGGETTI/SERVIZI/CLIENTI «

Allo scopo di rendere più efficace lo strumento, occorre specificare, per ciascun soggetto ed in relazione a ciascun servizio, se questo viene erogato, ed a quale tipo di clienti-utenti.

Se si intende approfondire l'analisi, ad esempio quella dei "concorrenti", in funzione di una presa di decisione più consapevole, è, possibile per il dirigente-responsabile utilizzare un altro semplice strumento: la scheda per l'analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza", che può essere effettuata per ciascuno dei soggetti ed in relazione a ciascuno dei servizi, come indicato nella tabella seguente.

CONCORRENTI: ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DEI PUNTI DI DEBOLEZZA (Scheda da elaborare per ciascun concorrente, od al limite per ciascun servizio)	
ESEMPIO DI SCHEDA (a puro scopo esplicativo)	
Società di lavoro interinale:	
Servizi erogati:	
Tipologia di clienti-utenti	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- ...	- ...
Considerazioni in sintesi:	
Strategia possibile:	

» SCHEDA PER L'ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA «

Le decisioni assunte in relazione ai contenuti fin qui richiamati (ma anche rispetto ad altri ambiti tematici, che potrebbero dimostrarsi rilevanti a livello locale) definiscono dunque quello che abbiamo definito in questo manuale "posizionamento strategico" del CPI, chiamato nell'ambito del sistema territoriale dei servizi.

## \* 1.4 La scelta del modello di Centro per l'impiego come scelta strategica

Occorre distinguere tra "modello di CPI" (inteso come "tipo" di CPI assunto a riferimento per realizzare la "mission" assegnata) e assetto organizzativo-strutturale del CPI" (inteso come configurazione organizzativa specifica dello stesso).

In altre parole:

- Il "modello di CPI" esprime la rappresentazione e l'intenzione che il dirigente-responsabile (ed ancora più, i soggetti politico-istituzionali e sociali) hanno a proposito del "posizionamento strategico" del CPI stesso, e del suo rapporto con il mercato, i concorrenti, i partner di ruolo
- L'"assetto organizzativo strutturale del CPI" esprime invece la rappresentazione e l'intenzione che gli stessi soggetti hanno a proposito della concreta organizzazione e del funzionamento



**Il "modello di CPI" che si decide di adottare in un determinato contesto locale varia, quindi, in funzione della "strategia" definita.**

"interno" del CPI (funzioni, processi/servizi, unità organizzative, ruoli, etc.) in funzione del perseguimento della "mission" assegnata.

Il "modello di CPI" che si decide di adottare in un determinato contesto locale varia, quindi, in funzione della "strategia" definita.

È possibile sostenere, paradossalmente ma non troppo, anche l'inverso: in una prospettiva diversa, infatti, se assumessimo un determinato "modello di CPI" come variabile indipendente (e quindi come un dato di fatto, una condizione di partenza, un vincolo) potremmo affermare che è il modello a determinare la strategia che è possibile realisticamente perseguire a partire da esso.

Naturalmente, in questo manuale, la riflessione che si propone insiste sulla opportunità di fare derivare la scelta del "modello di CPI" dalle opzioni strategiche in precedenza delineate.

Molti e diversi sono i "modelli" possibili.

A titolo puramente indicativo, ad esempio, Italia-Lavoro ha recentemente proposto una "tipologia" che contiene quattro modelli (ciascuno dei quali, conseguentemente, implica, a sua volta, un diverso "assetto organizzativo-strutturale", e cioè una diversa configurazione organizzativa). I quattro modelli sono i seguenti:

**Modello 1** Centro per l'impiego (strutturato in aderenza agli "standard minimi" definiti dalla Conferenza Stato.Regioni del 1999);

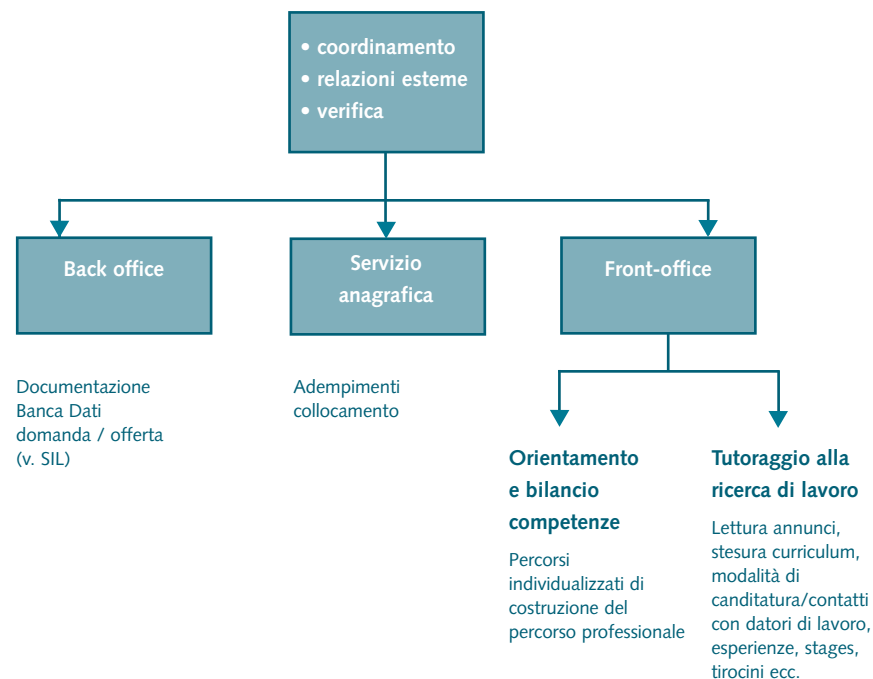
**Modello 2** Centro Polivalente per l'impiego ( che comprende al suo interno "tutte" le funzioni e i servizi, con specializzazioni per tipi di utenti e per imprese);

**Modello 3** Centro per l'impiego raccordato e complementare ad altri servizi (struttura che esalta la dimensione di "filtro" e di rinvio ai servizi "dedicati");

**Modello 4** Centro per l'impiego in rete territoriale integrata con altri servizi specialistici (struttura caratterizzata, tra l'altro, dalla condivisione di banche dati e archivi, e dalla possibilità per il cliente-utente di utilizzare qualsiasi "nodo" della rete come accesso al sistema dei servizi).

I quattro "modelli" di CPI sono così rappresentati da Italia-Lavoro

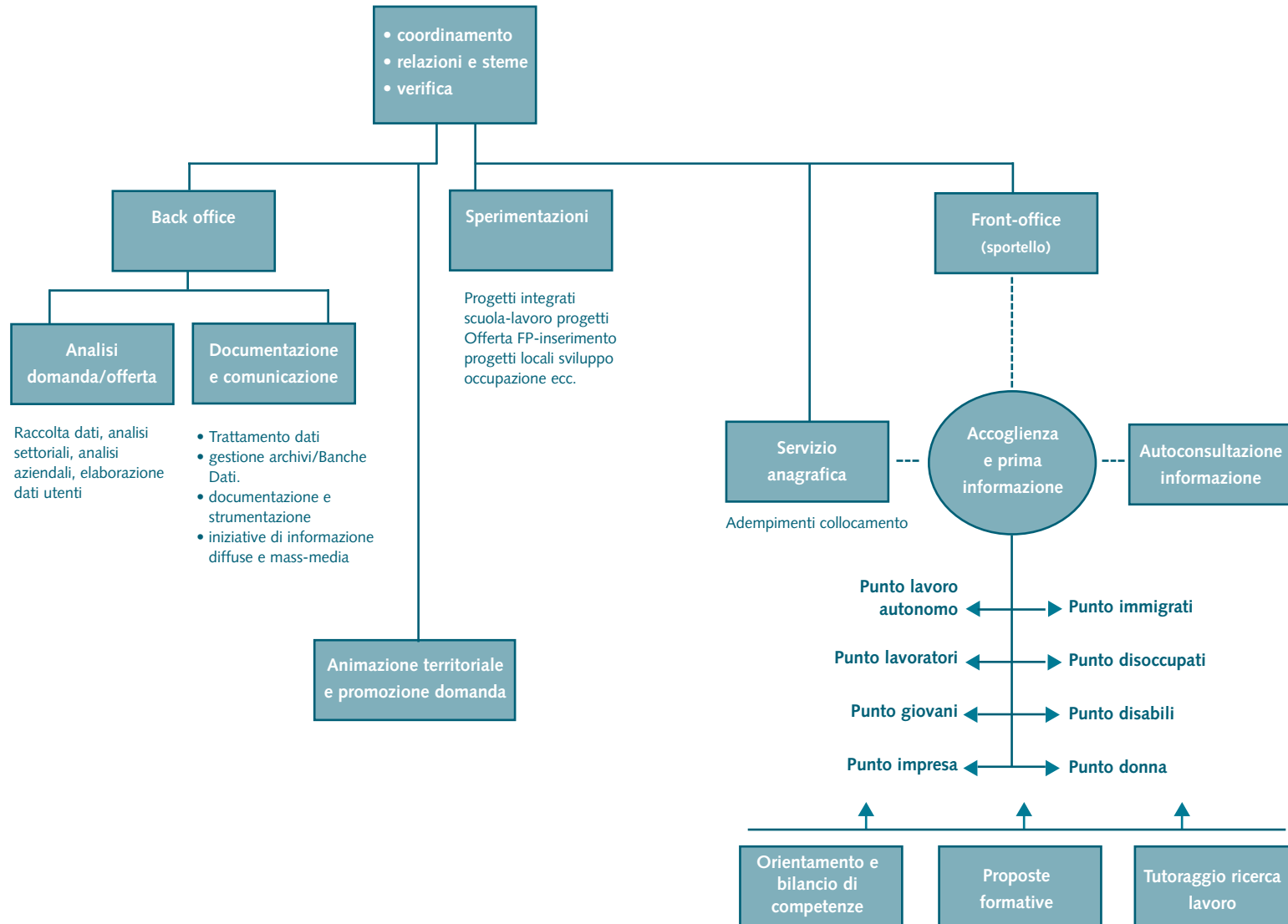
## MODELLO 1 CENTRO PER L'IMPIEGO (standard minimi)



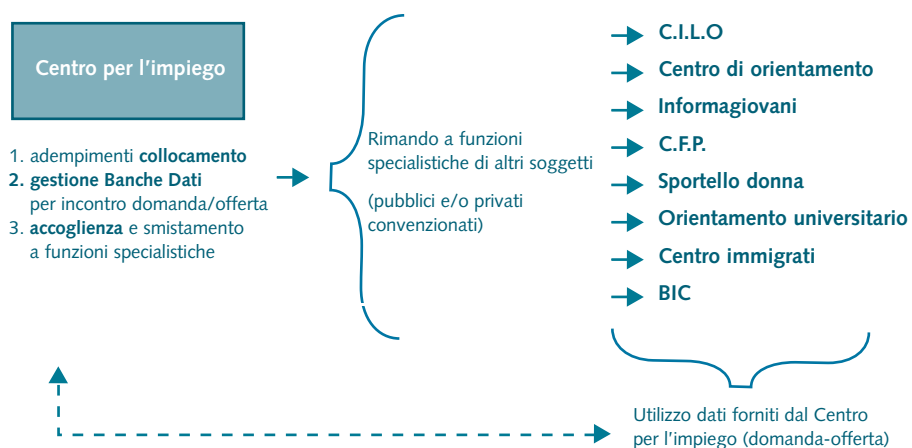
**Il servizio (Centro) comprende le funzioni essenziali, ma adottate in modo indifferenziato su tutte le tipologie di soggetti, gli operatori sono specializzati sulla funzione ma non sulle singole utenze**



## MODELLO 2 CENTRO POLIVALENTE PER L'IMPIEGO



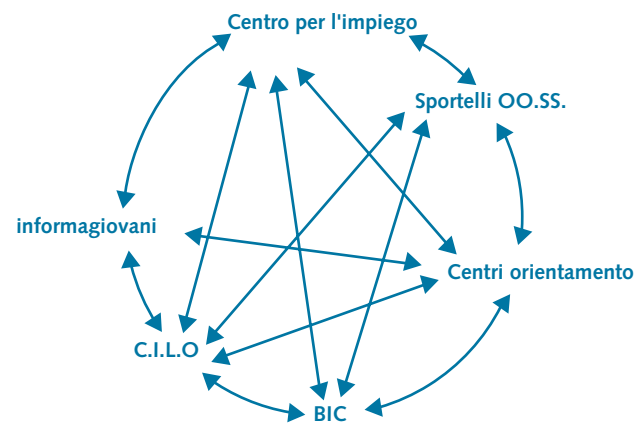
### MODELLO 3 CENTRO PER L'IMPIEGO RACCORDATO E COMPLEMENTARE CON ALTRI SERVIZI



- Ogni servizio, centro o "sportello" mantiene la sua autonoma specificità
- Il Centro per l'impiego seleziona i fabbisogni e rinvia le persone/aziende ai servizi appropriati "accreditati dall'ente locale (provincia, comune)

### MODELLO 4 CENTRO PER L'IMPIEGO IN RETE TERRITORIALE INTEGRATA CON SERVIZI DIVERSI

- Le funzioni vengono tutte garantite dalla presenza di diversi servizi locali già esistenti, "specialistici" per funzione o per utenza, ma collegati in rete con archivi comuni e Banche Dati per il monitoraggio dell'utenza e delle risposte;
- Il Centro per l'impiego assolve a funzioni non coperte già da altri e può mantenere la funzione di colloquio/intervista preliminare, di "smistamento" e di adempimenti del collocamento;



- L'utente/cliente può accedere indifferentemente in qualunque punto della rete e da questi ricevere prime risposte e/o essere rimandato ad altri servizi per approfondimenti specialistici - il sistema di Banche Dati collegati permette a tutti i punti il monitoraggio dei percorsi dell'utente e delle risposte necessarie. La rete richiede un rilevante impegno di "governo".

Come già richiamato, la tipologia di modelli proposta ha soltanto un valore indicativo, ed intende suggerire ed incentivare una riflessione da parte dei dirigenti provinciali e dei responsabili di CPI in funzione delle loro decisioni al riguardo.

Naturalmente, come già indicato in diverse occasioni in questo capitolo, la decisione relativa alla scelta del "modello di CPI" dipende da molte variabili, tra le quali almeno le seguenti hanno un rilievo importante:

- la possibilità di dialogo-connesione con altri servizi omologhi o complementari;
- le funzioni prioritarie che si vogliono garantire nello start up e quelle da sviluppare successivamente (priorità di funzioni);
- gli utenti o i fenomeni cui si vuole destinare il Centro con priorità di urgenza (priorità di obiettivi/utenti);
- le risorse di cui si dispone (umane, strumentali, economiche) per approntare servizi minimi, medi o di massima completezza di funzioni;
- le scelte di carattere "politico" sulla natura pubblica, privata, o di mix pubblico-privato dei centri stessi, e/o delle loro "strutture di gestione";
- la fase attuale del ciclo progressivo di vita del CPI (le fasi di impianto, di decollo e di successiva implementazione), il grado di esperienza pregressa, di consistenza di altri servizi, il livello di maturazione del processo di riforma in quel territorio, e la connotazione che si vuole dare ai Centri in base a:
  - le priorità di utenti-clienti cui ci si vuole rivolgere, e di fenomeni socio-economici da affrontare;
  - i livelli di approfondimento e completezza del servizio, ossia di risposta ai fabbisogni e ai diversi compiti, misurato sulla reale consistenza di vincoli e risorse.

## \* 1.5 Mettere in atto la strategia: il ruolo della programmazione

Una volta definita la strategia, la programmazione costituisce il momento in cui essa va commisurata con le risorse a disposizione



### **La programmazione è una funzione che può e deve essere svolta sia a livello provinciale che di singolo CPI**

per la sua realizzazione, ossia per l'individuazione dei mezzi necessari al perseguimento degli obiettivi stabiliti, e per il loro ordinamento in un ordine di priorità, da seguire nel tempo.

La programmazione è una funzione che può e deve essere svolta sia a livello provinciale che di singolo CPI, ed è opportuno che venga formalizzata in un documento scritto, che ne espliciti i contenuti essenziali (obiettivi e risultati attesi; risorse; tempi di realizzazione).

Il momento della programmazione costituisce, inoltre, l'occasione privilegiata per:

- rendere la strategia operativamente realizzabile, mediante il reperimento e l'allocazione delle risorse necessarie;
- rendere la strategia comunicabile ai diversi stakeholder (anche allo scopo di verificare il livello di consenso dei diversi soggetti rispetto alle direttrici definite) ed all'interno delle strutture;
- rendere la strategia verificabile, mediante l'esplicitazione di azioni concrete ("misurabili") volte al perseguimento degli obiettivi preliminarmente individuati.

Naturalmente, occorre evitare forme di "feticismo" dei documenti di programmazione che privilegiano la "carta scritta" rispetto alla concretezza dei fatti. Ma l'esperienza dimostra che è possibile

programmare e realizzare "i fatti" quanto più si è dedicato qualche tempo alla loro definizione anche nella forma di un documento indicativo che ne contenga la descrizione, i tempi, etc.

Per rendere la strategia operativamente realizzabile occorre, quantomeno:

- effettuare un'analisi delle risorse ordinarie a disposizione a livello provinciale e di singolo CPI;
- effettuare un'analisi delle fonti di finanziamento, a livello regionale, nazionale e comunitario;
- definire il programma da realizzare, tenendo conto del quadro complessivo di compatibilità finanziaria.

Il momento della programmazione risulta cruciale anche al fine di rendere la strategia comunicabile ai diversi stakeholder: una strategia risulta praticabile, infatti, non solo in quanto le risorse a

## Il momento della programmazione risulta cruciale anche al fine di rendere la strategia comunicabile ai diversi stakeholder

disposizione ne consentono la realizzazione, ma anche e, a volte, soprattutto, in quanto i diversi soggetti del sistema locale dei SPI concorrono in maniera cooperativa alla sua messa in atto. Al fine di agevolare la necessaria cooperazione fra diversi soggetti, dunque, è opportuno che la programmazione costituisca anche un momento di confronto di merito sugli obiettivi definiti, fra i diversi attori che, a vario titolo, sono portatori di interessi rispetto all'ambito dei SPI. Perché tale confronto sia possibile, è necessario che la strategia sia esplicitata in maniera tale da poter essere compresa e discussa nel merito.

Naturalmente, la fase di programmazione (con i suoi obiettivi descritti anche in termini quantitativi, e quindi in maniera tale che i relativi risultati possano essere verificati) è cruciale al fine di identifi-

care le azioni specifiche mediante le quali gli obiettivi strategici definiti possono essere perseguiti: in questo caso, le azioni da programmare possono essere intese, un poco schematicamente ma efficacemente, come il "ponte" che deve consentire di passare dalla situazione attuale a quella definita come desiderabile nel documento strategico.



## » 2. Progettare l'organizzazione del Centro per l'impiego «

### \* 2.1 COSA SIGNIFICA "ORGANIZZAZIONE" DI UN CENTRO PER L'IMPIEGO

Nelle discussioni correnti, quando ci si riferisce all'"organizzazione dei CPI", si tende spesso a collocare su un unico piano una serie eterogenea di elementi che, per quanto evidentemente interconnessi, andrebbero più opportunamente tenuti distinti. In particolare:

- la definizione dell'architettura a livello regionale dei servizi per l'impiego (funzioni, soggetti-organismi, competenze, etc.: elementi di norma regolamentati, almeno in parte, dal decreto 469, dai successivi decreti, e dalle leggi regionali);
- la definizione dell'architettura a livello provinciale (cfr. quanto in precedenza indicato per il livello regionale);
- la definizione del "posizionamento strategico" dei CPI, del "portafoglio clienti", e della relativa "mappa dei servizi";
- la progettazione dell'assetto organizzativo dei CPI locali (funzioni; servizi; unità organizzative; ruoli; etc.);
- la definizione dei processi organizzativi concreti, attraverso i quali avviene l'erogazione dei servizi da parte dei CPI (le attività specifiche; le procedure operative; le risorse necessarie; i soggetti coinvolti; i risultati in output);

- la progettazione del layout dei CPI (organizzazione degli spazi e degli arredi; segnaletica esterna e interna; etc.);
- la definizione del sistema informativo, della dotazione hardware e software dei CPI;
- la definizione ed il reperimento delle risorse necessarie per l'erogazione dei servizi (personale; attrezzature; strutture fisiche; materiali di documentazione; risorse finanziarie; etc.);
- la creazione di reti di relazioni più o meno strutturate con i diversi

### **Certamente tali elementi hanno tutti, in qualche modo, a che fare con l'efficace erogazione dei servizi per l'impiego**

soggetti ed organismi operanti nel territorio (partner; fornitori; concorrenti-competitori);

- la definizione delle modalità operative di funzionamento dei CPI (orari di apertura al pubblico; modalità di coordinamento interno e integrazione tra operatori; etc.);
- la definizione delle modalità di gestione e sviluppo delle risorse umane (analisi delle competenze del personale; assegnazione degli incarichi; formazione del personale; definizione di percorsi di sviluppo professionale; valutazione e compensation; etc.);
- la definizione delle modalità di presidio del monitoraggio, del controllo e del miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- la definizione delle modalità di comunicazione esterna ed interna;
- la realizzazione delle attività di "ricerca & sviluppo", intese come attività volte specificamente all'innovazione dei servizi erogati dai CPI.

Certamente tali elementi hanno tutti, in qualche modo, a che fare con l'efficace erogazione dei Servizi per l'Impiego (SPI), e, quindi, con "l'organizzazione" di un Centro per l'Impiego (CPI).

Ai fini della presente trattazione, tuttavia, è assolutamente necessario circoscrivere il campo del termine "organizzazione", per

attribuire ad esso un significato delimitato ed operativo. Tale significato deve essere in grado di distinguere questo concetto da altri utilizzati nel primo capitolo (es. mission, strategia, etc.), e deve consentire di renderlo operativamente "utilizzabile". In altre parole, è necessario definire che cosa s'intende in questa sede con l'espressione "organizzazione di un CPI".

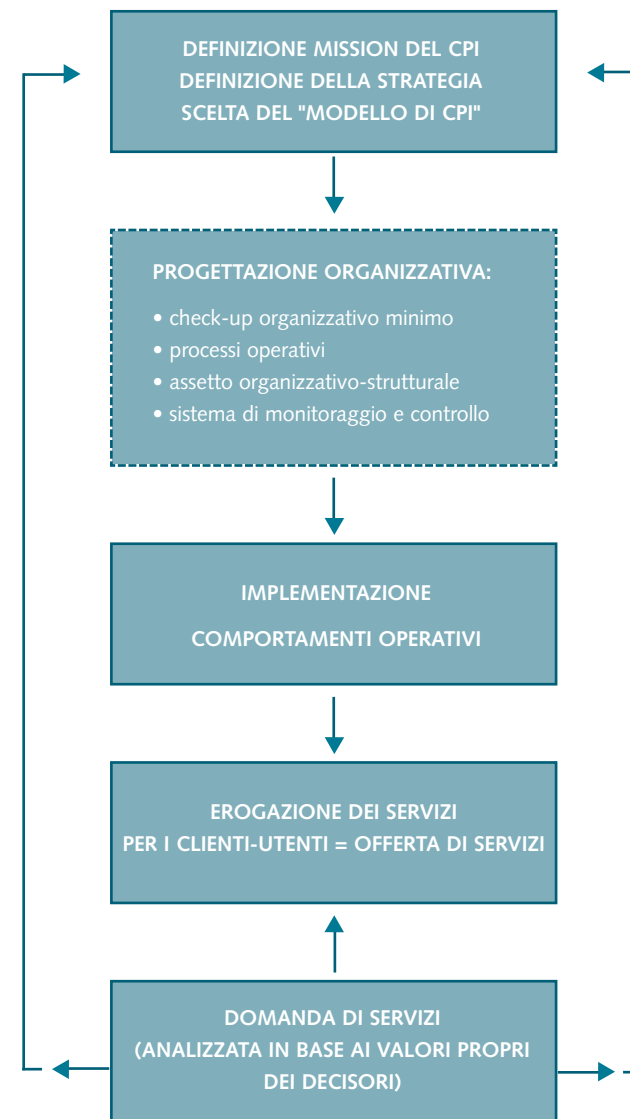
In quest'ambito intendiamo innanzitutto, per "organizzazione" di un CPI in senso stretto, il suo assetto organizzativo-strutturale (funzioni-

**In quest'ambito intendiamo innanzitutto, per "organizzazione" di un CPI in senso stretto, il suo assetto organizzativo-strutturale**

gramma e organigramma, unità organizzative e attività, ruoli e compiti); ma anche altre due dimensioni strettamente connesse; la prima può essere collocata a monte (si tratta della definizione dei "processi" necessari per l'efficace erogazione dei servizi, e cioè delle attività da svolgere per erogare la gamma dei servizi che il CPI ha deciso di fornire), e la seconda a valle (si tratta del sistema di monitoraggio e controllo dei servizi erogati).

La definizione dei tre elementi appena indicati è opportuno che sia preceduta dalla analisi della situazione esistente, e cioè da quello che definiamo "check-up organizzativo minimo".

"Progettare l'organizzazione" significa quindi, in questo manuale, prima analizzare la situazione attuale e poi progettare in particolare queste tre dimensioni, come indicato nello schema che segue.



» L'ORGANIZZAZIONE DEL CPI TRA DOMANDA E OFFERTA DEI SERVIZI «

A partire dalla definizione fornita, dunque, si possono facilmente comprendere le ragioni della "crucialità" della dimensione organizzativa ai fini della qualità dei risultati: l'organizzazione è ciò che, date certe risorse, consente di "trasformare" in prestazioni effettive, in comportamenti operativi, in "servizi per i clienti-utenti", le indicazioni generali, le politiche d'intervento, la mission e la strategia di "posizionamento" definita.

Spesso la dimensione organizzativa è così "ovvia" che si dà per scontata; essa non diviene oggetto di progettazione intenzionale. Ciò avviene a causa di problemi di diversa natura.

Il primo tipo di problema consiste nella difficoltà a "vedere" ciò di cui un dirigente provinciale dovrebbe occuparsi, ossia nella difficoltà ad essere consapevole che:

- l'organizzazione è una dimensione intenzionalmente "progettabile", e non semplicemente un vincolo, un "dato" con il quale fare i conti; la diversità delle situazioni concretamente rilevabili nei CPI mostra che, a parità sostanziale di vincoli, si riscontrano situazioni molto diverse tra loro: questo significa che l'organizzazione dei CPI è diversamente influenzabile dai dirigenti provinciali o dai responsabili di CPI;
- i diversi tipi di scelte che quotidianamente un responsabile opera (sulle attività da svolgere per erogare i servizi richiesti; sul modo concreto di organizzarsi per svolgerle e di controllarne l'esito; sull'articolazione del CPI in ambiti di attività "dedicati" a specifiche linee di servizio; sulla assegnazione di compiti e responsabilità agli operatori; sull'acquisizione temporanea o stabile di nuove collaborazioni professionali; sulla partecipazione degli operatori ad attività di aggiornamento e formazione; etc.) costituiscono altrettanti esempi di come, in realtà, in ogni momento un dirigente "fa organizzazione", e cioè di come egli influenza l'assetto ed il funzionamento concreto del CPI.

Il secondo tipo di problema per il quale solo raramente la dimensione organizzativa viene "pensata" e quindi intenzionalmente "progettata" consiste nella situazione ambivalente che stanno attraversando in questa fase i SPI: essi, infatti, da un lato, sono in una

situazione di indubbio fermento innovativo, ma, dall'altro, sono soggetti a limiti e vincoli di risorse umane, materiali e finanziarie, di adempimenti normativi e conseguenti carichi di lavoro, di tecnologie, di spazi, di professionalità, di immagine, etc..

Tali limiti e vincoli, in molti casi, quando si tratta di decidere "le cose da fare", portano i dirigenti ad operare in una logica da "emergenza", cioè a privilegiare il criterio dell'urgenza rispetto a quello dell'importanza. Per questo motivo, quindi, risulta particolarmente difficile, quando anche i dirigenti riescano a "vedere" l'oggetto-organizzazione e a capire in che cosa consiste, che riescano anche a dedicarvi l'attenzione progettuale che esso merita, tenuto conto della sua rilevanza per la qualità del risultato finale.

Il terzo tipo di problema che influenza la percezione ed ostacola la

## **Tali limiti e vincoli, in molti casi, quando si tratta di decidere "le cose da fare", portano i dirigenti ad operare in una logica di "emergenza"**

progettazione organizzativa consiste nella configurazione istituzionale dei SPI nel nostro Paese, che a differenza di quanto avviene in altri Paesi Europei (Francia e Germania, ad esempio) prevede consistenti "gradi di libertà" ai vari livelli (regionale, provinciale, locale) in merito alla concreta organizzazione dei CPI.

Forse non è neppure auspicabile, ma certamente non è possibile nel nostro Paese definire oggi un unico modello organizzativo che i CPI debbano adottare e/o cui debbano uniformarsi; le differenti storie, "culture", risorse, relazioni, tipologie di servizi e di clienti, etc. hanno nel tempo concorso alla differenziazione degli assetti organizzativi dei CPI (e delle reti locali dei servizi); e tale differenziazione è, oltretutto, almeno in parte, legittimata anche dalla normativa e dall'assetto attuale delle competenze.

E paradossalmente, in questo caso, proprio la grande "autonomia" di cui si può godere a livello locale favorisce un atteggiamento non

particolarmente attivo a questo riguardo (perché rinvia "a tempi migliori" l'occuparsene, a fronte delle "urgenze" attuali).

Un quarto tipo di ostacolo consiste infine nella scarsa disponibilità di principi di riferimento e di indicazioni operative per la progettazione organizzativa che siano "user friendly", e cioè formulati in modo tale da risultare comprensibili e concretamente utilizzabili dai dirigenti provinciali e dai responsabili di CPI, e non soltanto da una ristretta cerchia di specialisti (ricercatori, consulenti, etc.): il timore di produrre indicazioni che possano essere valutate troppo semplici, schematiche, riduttive, fa sì che i contributi in questo ambito siano in genere nella forma del saggio, più che in quella del manuale operativo.

Siamo di fronte, dunque, a quello che potremmo definire come "paradosso dell'organizzazione": dal momento che, in realtà, non è possibile "non organizzarsi" ai fini dell'erogazione di un servizio; e dal momento che "in qualche modo" (bene o male; intuitivamente o razionalmente; consapevolmente o inconsapevolmente; empiricamente o "scientificamente") si adotta sempre una qualche forma di organizzazione piuttosto che un'altra, allora è meglio che questa scelta di un assetto e di una modalità specifica di funzionamento sia adottata con cognizione di causa, sulla base di una riflessione adeguata, tenendo conto di una serie di elementi che "la scienza" da un lato e "le buone pratiche" dall'altro, ci dimostrano essenziali perché il CPI possa ottenere buoni risultati, nel suo rapporto con il mercato del lavoro e con i suoi protagonisti.

Ciò che appare utile e praticabile, quindi, in questa situazione, non è la definizione di un astratto "modello organizzativo" per i CPI, da adottare uniformemente in tutte le situazioni locali; quanto, piuttosto, l'elaborazione di un insieme di "principi di riferimento" e di "indicazioni operative" che possano orientare l'azione dei dirigenti provinciali e dei responsabili di CPI nel processo d'individuazione delle soluzioni organizzative più efficaci nel proprio contesto, e l'individuazione di alcuni "prototipi" di organizzazione che possono essere considerati coerenti da un lato con diverse opzioni strategiche e valoriali dei decisori, e dall'altro con diverse "condizioni di contesto" presenti a livello locale.

## \* 2.2 COME SI PROGETTA L'ORGANIZZAZIONE DI UN CENTRO PER L'IMPIEGO

### \* 2.2.1 Partire dalla situazione esistente: il "check-up organizzativo minimo" e l'analisi dei carichi di lavoro

**I**l dirigente/responsabile può trovarsi ad operare in almeno due tipi diversi di condizioni, molto differenziate tra loro:

- vi è chi si trova a "progettare l'organizzazione" di un CPI a partire da una SCICA preesistente, e quindi da una situazione pregressa, in un contesto concreto, avendo alle spalle una "storia" (servizi erogati, immagine, relazioni con il contesto, etc.) e potendo contare in avvio su risorse "date" (in genere dotazione di personale "ridotta" proveniente dal Ministero; scarsa informatizzazione; limitati o inesistenti materiali informativi sui servizi; esigue risorse finanziarie; locali già assegnati e spesso inadeguati; etc.): si tratta, come noto, della situazione più diffusa nel Paese, ed in tale situazione "progettare l'organizzazione" significa in realtà ri-progettarla;
- vi è chi si trova invece a "progettare l'organizzazione" di un CPI "ex-novo", da insediare in un territorio senza particolari vincoli pregressi (di storia, contesto, personale, tecnologie, etc.), ma solo con alcuni vincoli di budget e di compatibilità economica: si tratta in realtà di casi sporadici, nei quali effettivamente l'espressione "progettare l'organizzazione" ha il significato letterale che intuitivamente le si attribuisce.

In entrambi i casi, comunque, poiché anche la scelta del modello organizzativo, così come la definizione della strategia, dovrebbe partire da un'adeguata conoscenza della realtà locale, un passaggio da effettuare consiste nell'analizzare la situazione esistente, assumendo, da un lato, gli obiettivi definiti in sede di costruzione della strategia e le priorità stabilite in fase di programmazione e, dall'altro lato, ciò che emerge dall'analisi preliminare dei servizi esistenti in termini di:



- capacità di erogazione della struttura e potenzialità di sviluppo
- carenze da colmare

Gli strumenti proposti nel capitolo precedente in riferimento alla definizione della strategia possono risultare utili anche a questo scopo.

Un ulteriore strumento essenziale ai fini della analisi della situazione esistente è quello definibile come "check-up organizzativo minimo" del CPI, e che consiste nella analisi di tutti i processi di lavoro (e cioè di tutte le sequenze di attività/azioni finalizzate a produrre specifici servizi – anche di staff e di back office – in qualche modo autonomamente riconoscibili: es. l'intervista ex D.L. 181, la gestione delle

## Un ulteriore strumento essenziale ai fini della analisi della situazione esistente è quello definibile come "check-up organizzativo minimo" del CPI

liste di mobilità, la preselezione, etc.), nonché del tipo e del numero di utenti coinvolti nella erogazione dei servizi, e delle risorse di vario genere (informative, tecnologiche, logistiche, umane, finanziarie) impegnate a tale riguardo.

Attraverso opportune integrazioni, il "check-up organizzativo minimo" può poi dare luogo ad una "analisi dei carichi di lavoro", e perciò ad una stima della quantità e della qualità del lavoro necessario (e quindi del numero di operatori e delle relative professionalità e competenze) necessarie per l'efficace erogazione dei servizi attuali e di quelli previsti nella "strategia" definita.

Questo tipo di analisi richiede di:

1. analizzare i processi di erogazione dei servizi mediante la ricostruzione delle sequenze di azioni, descritte nel dettaglio e corredate di dati di processo (h/lavoro), desumibili dall'osservazione diretta, da interviste agli operatori e dall'esperienza modellizzata di altri CPI;

2. raccogliere dati ed informazioni sulle prestazioni (e sugli esiti) dei servizi erogati e delle attività realizzate in un congruo periodo di tempo (un anno);

3. realizzare un modello di calcolo che mettendo in relazione le attività realizzate (quantità e tipologie) con le quantità di ore / lavoro erogate, consenta di stimare le ore/lavoro richieste (risorse umane necessarie) per sostenere le innovazioni organizzative desiderate.

Per quanto riguarda il *primo punto* (conoscere a fondo i processi operativi) non si tratta di "partire da zero" poiché i CPI da un lato svolgono attività in qualche modo previste o prescritte dalle norme (e quindi di facile conoscenza e soprattutto sostanzialmente omogenee nei diversi contesti); dall'altro lato perché a ormai cinque anni dalla pubblicazione del D.Lgs. 469/97 ed anche in seguito alla divulgazione dei due documenti sugli standard nazionali dei servizi per l'impiego si vanno diffondendo pratiche e modalità maggiormente convergenti di intendere i servizi del CPI (l'accoglienza e l'informazione orientativa, la preselezione e l'incontro domanda offerta, la consulenza orientativa, ecc.).

Potrebbe in ogni caso essere utile adottare una modalità di classificazione delle attività e servizi tipiche di un Centro per l'Impiego, che già siano state sperimentate in altri contesti. Le Schede seguenti (elaborate da R. Calvo nell'ambito di una attività di analisi del CPI di Pavia) propongono un idealtipo di Centro per l'Impiego, classificando le attività e servizi comunemente erogati in diverse "famiglie":

1. Accoglienza, iscrizioni, informazione agli utenti-persone;
2. Consulenza orientativa (individuale e di gruppo, colloqui e interviste di preselezione);
3. Gestione delle comunicazioni aziendali e informazione / consulenza alle imprese;
4. Gestione delle richieste aziendali di personale e servizio incontro domanda offerta;
5. Gestione avviamenti a selezione presso enti pubblici;
6. Gestione liste di mobilità, LSU, CFL ed altri adempimenti amministrativi;

7. Attività di amministrazione interna, coordinamento, relazioni esterne, segreteria, statistiche e archivio;
8. Attività previste dall'art. 68 L.144/99 sull'obbligo formativo;
9. Attività per la gestione dell'integrazione lavorativa dei disabili previste dalla L. 68/99.

Non sono stati considerati i servizi specialistici, sia perché sono ancora rari i casi in cui i Centri per l'impiego siano stati incaricati di erogare questo tipo di servizi, sia perché essi sono di più difficile standardizzazione.

Le ultime due famiglie di servizi indicate risultano attualmente presenti nei Centri per l'impiego in misura differenziata in ambito nazionale. Ciascuna di queste aree di servizio deve essere esplorata affinché si possa disporre di una descrizione dettagliata di ciascuna azione che compone quella "famiglia" di attività e servizi. In una delle schede successive si propone una esemplificazione al riguardo.

Per quanto riguarda invece il *secondo punto*, la raccolta di dati ed informazioni sulle prestazioni, va tenuto presente che ai fini dei quali ci stiamo qui occupando non interessa tanto disporre di dati per la

## Ciascuna di queste aree di servizio deve essere esplorata affinché si possa disporre di una descrizione dettagliata di ciascuna azione

lettura del mercato del lavoro (che sono più pertinenti quando si tratta di definire la "strategia" del CPI – cfr. il capitolo precedente) quanto piuttosto di informazioni sulla quantità di "prestazioni" effettuate dalla struttura in un dato periodo di tempo (cosa ancora diversa sarà poi occuparsi degli "esiti" di tali prestazioni, e del loro "impatto" sul mercato del lavoro). Anche in questo caso si può fare riferimento a esperienze già realizzate (come ad esempio quelle proposte nelle schede che seguono).

Infine - ed è il *terzo punto* - il modello di calcolo è esemplificato in un insieme di tabelle dove si moltiplicano le h/lavoro unitarie di ciascuna azione per il numero di prestazioni per quella azione, determinando il numero di ore lavoro necessarie per svolgere quel complesso di attività.

Questo dato potrà essere messo a confronto con le ore lavoro effettivamente erogate dal personale addetto nello stesso periodo di tempo e potrà quindi consentire inferenze e valutazioni utili per la progettazione del servizio. Ovviamente il tutto dovrà essere analizzato ed interpretato con flessibilità, con la consapevolezza dell'alternanza tra tempi "pieni" e tempi "vuoti" che caratterizza qualsiasi prestazione lavorativa, e che caratterizza anche la rotazione tra prestazioni diverse; e ancora, con la necessaria comprensione per i diversi "tempi/ritmi di lavoro" che caratterizzano operatori diversi, dando luogo non alla "one best way", ma ad una gamma di prestazioni lavorative efficaci pur nella loro diversità.

D'altronde non va mai dimenticata la finalità entro cui si inserisce questa analisi: si tratta di entrare in possesso di elementi informativi tali da consentire un primo dimensionamento di massima rispetto alle risorse, accettando di avvicinarsi alla conoscenza per approssimazioni successive, e di analizzare e interpretare i dati prodotti dal check-up nel contesto più ampio delle altre fonti di conoscenza di cui già si dispone.

Le schede che seguono offrono esempi concreti (desunti dalla pratica) di come si possa dare seguito alle indicazioni precedenti.

**Il check-up organizzativo minimo:  
la classificazione delle attività e servizi di un Centro  
per l'impiego**

*Intenzionalmente, in questo schema non sono presenti servizi specialistici  
– es. bilancio di competenze; sostegno all'auto-imprenditorialità,  
consulenza alla creazione d'impresa, etc. – che possono all'occorrenza  
venire aggiunti se erogati da parte del CPI*

1. Accoglienza, iscrizioni, informazione agli utenti-persone;
2. Consulenza orientativa (individuale e di gruppo, colloqui e interviste di preselezione);
3. Gestione delle comunicazioni aziendali e informazione / consulenza alle imprese;
4. Gestione delle richieste aziendali di personale e servizio incontro domanda offerta;
5. Gestione avviamenti a selezione presso enti pubblici;
6. Gestione liste di mobilità, LSU, CFL ed altri adempimenti amministrativi;
7. Attività di amministrazione interna, coordinamento, relazioni esterne, segreteria, statistiche e archivio;
8. Attività previste dall'art. 68 L.144/99 sull'obbligo formativo;
9. Attività per la gestione dell'integrazione lavorativa dei disabili previste dalla L. 68/99;
10. ... (possono qui essere aggiunte altre "famiglie" di servizi)

» IL CHECK-UP ORGANIZZATIVO MINIMO «

**Analisi dei servizi e dei carichi di lavoro:  
il caso del CPI di Pavia**

*Le tabelle seguenti sono tratte da uno studio effettuato nel Gennaio 2002 sul Centro per l'Impiego di Pavia. Al di là delle particolarità che appartengono a questo CPI ed a quel contesto locale, le tabelle sono esemplificative del modello di analisi adottato. (Si ringrazia il dott. Carlo Sacchi, dirigente della Provincia, per avere consentito la pubblicazione delle schede)*

Tabella riassuntiva sulle ore lavoro per le sette famiglie di attività  
(periodo di riferimento anno 2001)

Famiglie di attività	h/l.
1. Accoglienza, iscrizioni, informazione agli utenti-persone	3.240
2. Consulenza orientativa (individuale e di gruppo, colloqui e interviste di preselezione);	235
3. Gestione delle comunicazioni aziendali e informazione / consulenza alle imprese	1.985
4. Gestione delle richieste aziendali di personale e servizio incontro domanda offerta	743
5. Gestione avviamenti a selezione presso enti pubblici;	766
6. Gestione liste di mobilità, LSU, CFL ed altri adempimenti amministrativi;	1.194
7. Attività di amministrazione interna, coordinamento, relazioni esterne, segreteria, statistiche e archivio.	1.690
<b>Totale ore lavoro</b>	<b>9.853</b>

1 Accoglienza, iscrizioni, informazione agli utenti-persone; (numero prestazioni, minuti lavoro unitari e ore lavoro annuali per singola azione)

Azioni	Prestazioni	min./l. un	tot. H/l.
Flusso totale iscrizioni, di cui:	8.472	-	-
Nuove iscrizioni dispon.	569	15	142
Reiscrizioni dispon.	1.960	5	163
Iscr. o reiscr. non disponibili	5.943	6	594
Art. 16	703	9	105
Disponibilità D. 181	4.582	5	382
Cancellazioni	3.978	3	199
Erogazione informazioni specifica	7.500	5	630
Erogazione informazioni durante iscrizione	12.000	2	400
Erogazioni informazioni telefono	15000	2,5	625
<b>Totale</b>			<b>3.240</b>

2 Consulenza orientativa, individuale e di gruppo, colloqui e interviste di preselezione; (numero prestazioni, minuti lavoro unitari e ore lavoro annuali per singola azione)

Azioni	Prestazioni	min./l. un	tot. H/l.
Interviste preselezione	437	20	145
Colloqui gruppo consulenza orientativa	20	4,5	90
<b>Totale</b>			<b>235</b>

3 Gestione delle comunicazioni aziendali e informazione / consulenza alle imprese; (numero prestazioni, minuti lavoro unitari e ore lavoro annuali per singola azione)

Azioni	Prestazioni	minuti/l. unitari	tot. H/l.
Avviamenti totali.	11.093	4,00	740
di cui agevolati.	1.412	12,00	282
di cui extra UE	1.017	6,00	102
di cui lav. esterno	3.043	2,00	101
di cui iscr. d'ufficio	2.466	2,50	103
Cessazioni.	9.392	1,50	235
di cui ex novo	2.818	3,50	164
Trasformazioni	1.148	1,50	29
di cui ex novo	574	3,50	33
Proroghe	1.748	1,00	34
Avv. Socio coop.	1.033	2,00	133
Informazione e consulenza alle imprese	400	20	5.943
<b>Totale</b>			<b>1.985</b>

4 Gestione delle richieste aziendali di personale e servizio incontro domanda offerta; (numero prestazioni, minuti lavoro unitari e ore lavoro annuali per singola azione)

Azioni	Prestazioni	minuti/ l. unitari	tot. H/l.
Richieste aziendali di elenchi	300	90	450
Richieste aziendali di preselezione	110	160	293
<b>Totale</b>			<b>743</b>

5 Gestione avviamenti a selezione presso enti pubblici; (numero prestazioni, minuti lavoro unitari e ore lavoro annuali per singola azione)

Azioni	Prestazioni	min./l. un	tot. H/l.
ricevimento richiesta ente	140	60	140
ricevimento disponibilità lavoratore	1.425	14	333
realizzazione graduatoria	140	20	47
segnalazione idonei	1.425	9	214
registrazione esiti ed archiviazione	400	5	33
<b>Totale</b>			<b>766</b>

6 Gestione liste di mobilità, LSU, CFL ed altri adempimenti amministrativi; (numero prestazioni, minuti lavoro unitari e ore lavoro annuali per singola azione)

Azioni	Prestazioni	min./l. unitari	tot. H/l.
Gestione lista di mobilità	348	80	464
LSU	108	180	320
Iscrizione e assunzioni extra comunitari	529	14	123
Compilazione prospetto L. 68/99	430	11	80
Verifica requisiti indennità ordinaria INPS	240	5	20
Registrazione avviamenti insegnanti precari	150	8	20
Convocazione adolescenti NOF	500	20	167
<b>Totale</b>			<b>1.194</b>

7 Attività di amministrazione interna, coordinamento, relazioni esterne, segreteria, statistiche e archivio; (le ore lavoro sono state stimate per approssimazioni su scala annuale)

Azioni	h/l. anno
a) registrazioni foglio presenze, malattie, ferie, permessi e riunioni interne	30
b) acquisti materiale facile consumo, riparazione attrezzature d'ufficio	40
c) archiviazione pratiche	50
d) gestione bacheca informativa	80
e) ricevimento posta, firma raccomandate, apertura buste e smistamento	580
f) imbustamento posta in uscita	120
g) invio fax Comuni e Media per art. 16	200
h) coordinamento interno, circolazione informazioni, sostituzioni, provincia	300
i) ricevimento ospiti istituzionali (relazioni con l'esterno)	90
l) riunioni Provincia, aggiornamento, formazione	200
<b>Totale</b>	<b>1.690</b>

Ore lavorate dal personale del CPI nel 2001

Operatori CPI Pavia	h/l. annue effettive	Inquadramento
Rossi	1.490	Responsabile, anche compiti centrali
Rossi	1.490	6° livello T.P.
Rossi	1.490	6° livello T.P.
Rossi	940	6° livello T.P.
Rossi	940	6° livello T.P.
Rossi	940	6° livello T.P.
Rossi	940	5° livello T.P.
Rossi	580	5° livello P.T.(invalidità e assenze)
Rossi	1.470	6° liv T.P. (pensionato dal 12/01)
Rossi	730	6° liv Statistico opera anche uffici centrali
<b>Totale</b>	<b>11.010</b>	

Stima ore lavoro servizi aggiuntivi su utenza desiderata

Azioni / servizi	n° utenti	min/lavoro	Tot. H/l.
Intervista periodica 181/00:	3.680	40	2.453
Scheda professionale nuovi utenti:	1.820	30	910
Scheda professionale stock lunga durata:	1.650	20	550
Manutenzione spazio informativo:	-	-	800
Informazione assistita:	3.000	10	500
Orientamento ed accompagnament o lunga durata:	200	65	217
Orientamento ed accompagnament o obbligo formativo:	200	90	300
Richieste aziendali per matching verificato:	300	200	1.000
<b>Totale</b>			<b>6.730</b>

Comparazione tra risorse disponibili e risorse necessarie a supportare il cambiamento organizzativo

	Ore / lavoro
Ore lavoro necessarie per gestire l'esistente mantenendo inalterato l'assetto organizzativo (esclusi tempi morti)	9.853
Tempi morti (5%)	493
Ore lavoro stimate per servizi aggiuntivi	6.730
<b>Totale ore lavoro richieste dal nuovo assetto organizzativo:</b>	<b>17.076</b>
Ore lavoro erogabili dall'organico attuale	11.010
<b>Fabbisogno di nuove risorse umane</b>	<b>6.066</b>

Nel caso descritto (Pavia), il check-up fa emergere che il nuovo assetto organizzativo, mantenendo costanti le procedure e le funzioni attive nel 2001 ed immettendo nuovi servizi per ulteriore utenza, richiederebbe (limitandosi al piano quantitativo) circa quattro nuovi operatori a tempo pieno.

Ovviamente sono possibili altre soluzioni "alternative" ed è possibile – ad esempio – verificare il risparmio di ore lavoro che sarebbe prodotto dalla informatizzazione delle comunicazioni aziendali, oppure dall'integrazione tra le funzioni di accoglienza, iscrizione, intervista 181, intervista di preselezione, e così via.

## **In altri termini il check-up organizzativo minimo consente di scomporre e ricomporre i processi, i servizi e le funzioni del CPI**

In altri termini – pur con tutta la attenzione e la prudenza con la quale vanno assunti i dati provenienti da questo schema – il check-up organizzativo minimo consente di scomporre e ricomporre i processi, i servizi e le funzioni del CPI e di simulare diverse opzioni organizzative, consentendo al dirigente/responsabile di prendere decisioni con una maggiore e "motivata" consapevolezza delle risorse necessarie.

## **\*2.2.2 Definire e analizzare i processi di lavoro**

In questo paragrafo ci occupiamo del vero e proprio processo di definizione dell'assetto organizzativo-strutturale del CPI, riferendoci anche a ciò che sarebbe opportuno fare in via preliminare ad esso, ossia alla definizione dei processi operativi e delle attività necessari per l'erogazione della gamma dei servizi che esprimono la "mission" del CPI nel territorio.

Un CPI è, tipicamente, una struttura deputata all'erogazione di "servizi per l'impiego". Dati determinati servizi da erogare, perciò, la

## **La prima operazione da compiere, da parte di un responsabile di CPI consiste nella definizione precisa dei processi operativi necessari per l'erogazione dei servizi**

prima operazione da compiere, da parte di un responsabile di CPI che intenda progettare (o ri-progettare) l'organizzazione del CPI, consiste nella definizione precisa dei processi operativi necessari per l'erogazione dei servizi. Si tratta di identificare e descrivere "che cosa occorre fare" per assicurare l'erogazione dei diversi tipi di servizi da parte del CPI ai diversi tipi di clienti-utenti-target, identificati a livello di definizione della strategia.

Naturalmente, i tipi di attività e di processi operativi necessari per l'erogazione di un determinato servizio variano anche in relazione al livello di qualità che il CPI intende assicurare al riguardo ai propri clienti-utenti (con diverso "grado di analiticità" e con diverso "grado di copertura", sia gli standard minimi approvati dalla Conferenza Stato-Regioni, sia gli standard di qualità approvati, ad esempio, dalla Regione Emilia Romagna oppure dalla Regione Marche come allegato



al proprio *Piano per gli interventi delle politiche attive del lavoro 2000-2002*, oppure ancora gli "standard minimi" elaborati dall'Agenzia del Lavoro del Piemonte e da quella della Lombardia, costituiscono esempi concreti di cosa si debba intendere per "descrizione di attività" e per descrizione di processi operativi, riferite agli specifici servizi).

*Un processo è una serie di attività, organizzate in una sequenza di fasi, e finalizzata a produrre un risultato mediante l'impiego di risorse di vario tipo.*

## **Un processo è una serie di attività, organizzate in una sequenza di fasi, e finalizzata a produrre un risultato mediante l'impiego di risorse di vario tipo**

In questo senso, ciascun servizio, facente parte della gamma dei servizi di un CPI, può essere analizzato "come processo". Analizzare i servizi erogati da un CPI "come processi" significa individuare e descrivere le attività in cui quei servizi si concretizzano, e collocarle in una sequenza logico/temporale.

Tale tipo di analisi è utile per molti fini, ad esempio, consente di:

- ricostruire "che cosa va fatto" per svolgere le attività proprie di quel servizio;
- verificare se è possibile "suddividere" il processo in sub-processi, ossia in aree di attività (ADA), caratterizzate da un fine specifico e da competenze omogenee degli operatori;
- verificare quali competenze siano utili per l'efficace svolgimento dell'attività secondo gli standard definiti;
- decidere quali operatori assegnare allo svolgimento dei diversi processi e servizi.

Un processo di lavoro può essere descritto ed analizzato almeno da tre diverse prospettive:

- *la prima è quella del "processo che c'è"*: in questo caso (cfr. il paragrafo precedente, ad esempio) si descrivono le attività per come esse vengono concretamente realizzate attualmente nel CPI

## **Naturalmente, il "processo che c'è" potrebbe collocarsi in un punto qualsiasi del "continuum" che va dallo standard minimo allo standard di qualità**

- *la seconda è quella dello "standard di qualità" del processo*: in questo caso si descrivono le attività per come esse dovrebbero essere realizzate per dare luogo ad un risultato di buona qualità secondo i parametri predefiniti
- *la terza è quella dello "standard minimo" del processo*: in questo caso si descrivono le attività per come esse dovrebbero essere realizzate per essere considerate "accettabili" in base ai criteri utilizzati e alle soglie stabilite.

Naturalmente, il "processo che c'è", per come attualmente si configura nel CPI, potrebbe collocarsi in un punto qualsiasi del "continuum" che va dallo standard minimo allo standard di qualità; oppure potrebbe addirittura collocarsi fuori da tale continuum (al di sotto del minimo; oppure al di sopra, a livello di assoluta eccellenza); e questo spiega quindi perché la definizione di "standard minimi" e di "standard di qualità" è un fattore cruciale per lo sviluppo organizzativo dei CPI, in quanto consente ad essi di analizzare i propri processi e servizi concreti proprio in relazione a tali standard, e di derivarne quindi (in base a tale comparazione) la propria collocazione in termini di qualità dei processi e dei servizi erogati.

### Definire e analizzare i processi: come fare

Per affrontare la definizione dei processi, il dirigente/responsabile dovrebbe anche rispondere ad alcune domande-chiave:

- Quali sono i servizi che il CPI è chiamato ad erogare sul territorio (la gamma) in base alle scelte politico-istituzionali?
- Quali sono i soggetti interni (quali operatori) ed esterni (quali consulenti; quali interlocutori provinciali o dell'Agenzia Regionale) che può essere opportuno coinvolgere nell'attività di definizione dei processi operativi e, più in generale, di descrizione di ciascuno dei servizi compresi nella gamma (tenendo conto delle risorse finanziarie, temporali, etc. necessarie)?
- In che modo avviare il processo di definizione: a partire da descrizioni già esistenti elaborate in alcuni contesti regionali; oppure ex-novo?
- Quale metodologia adottare, e cioè quali dimensioni, elementi o fattori identificare per l'analisi; come raccogliere ed elaborare le informazioni?
- Come verificare e validare i risultati, coinvolgendo anche gli operatori del CPI?
- Come e con chi verificare l'eventuale scostamento tra processi e attività "descritti" come risultato "ideale" atteso e processi e attività eventualmente già in essere?
- Quali misure adottare per intervenire sugli scostamenti, in un'ottica di miglioramento, tenendo conto di vincoli e risorse?
- Quali indicazioni trarre, in particolare, dalla descrizione dei servizi, dei processi operativi e delle attività ai fini della progettazione dell'assetto organizzativo-strutturale del CPI e della definizione dei relativi sistemi gestionali?

Servizio: Incontro domanda/offerta						
Processo: Preselezione						
Fasi e attività	Risorse	Risorse logistiche	Risorse tecnico-tecnologiche	Risorse informative	Competenze	Figure professionali (Nome e Cognome)
Fase 1 Intervista di preselezione all'individuo						
Accoglienza e presentazione del servizio Attività A... Attività B... Attività C...						
RISULTATO						
Intervista individuale Attività A... Attività B... Attività C...						
RISULTATO						
Stipula del patto fra CPI e cliente-utente Attività A... Attività B... Attività C...						
RISULTATO						
Inserimento dati raccolti su PC Attività A... Attività B... Attività C...						
RISULTATO						
Fase 2 Analisi della domanda di professionalità dell'impresa						
Etc.... Attività A... Attività B... Attività C...						
Etc. Attività A... Attività B... Attività C...						
Fase X ..... .....						

Dal punto di vista più strettamente tecnico-operativo, poi, un semplice strumento per l'analisi dei processi è costituito, appunto, dalla **matrice per l'analisi dei processi** (qui riferita, a titolo esemplificativo, al processo di "Preselezione" nell'ambito del servizio "Incontro domanda/offerta"), che consente di elencare tutte le attività ed i risultati che caratterizzano un processo.

Effettuata l'analisi di un processo mediante la matrice, resta da definire il "carico di lavoro" implicato dal processo stesso, anche per stabilire chiaramente:

- quantità dei risultati in output;
- tempi di realizzazione dei risultati;
- numero degli operatori da coinvolgere e tempi di impegno;
- modalità di monitoraggio e controllo.

## Effettuata l'analisi di un processo mediante la matrice, resta da definire il "carico di lavoro" implicato dal processo stesso

Per il "carico di lavoro" si può utilizzare la strumentazione proposta nel paragrafo precedente.

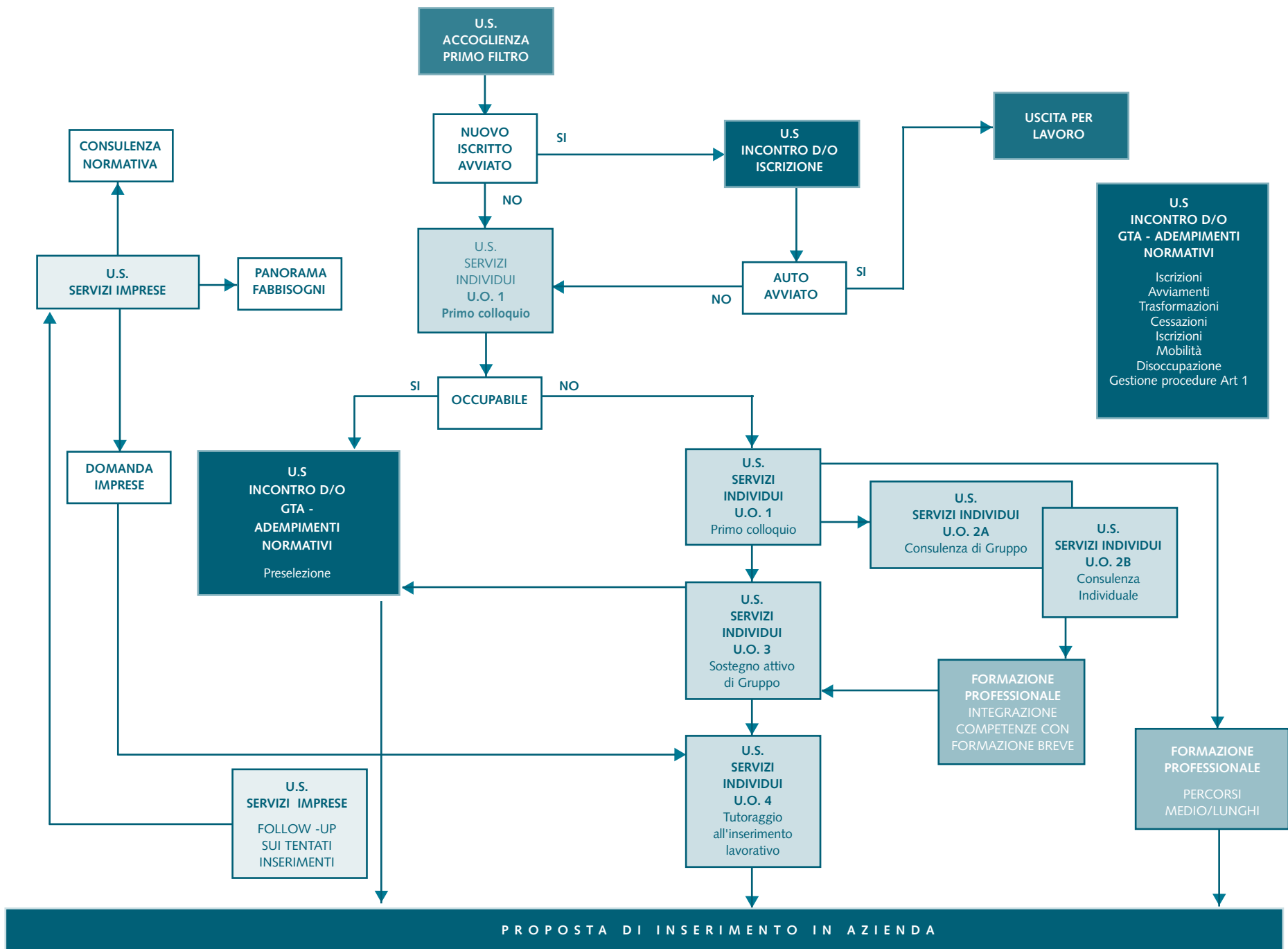
In questo tipo d'analisi poi, non si tratta di definire soltanto le attività presenti nel processo, ma di specificare anche una serie di altre dimensioni importanti sia ai fini della progettazione organizzativa che del controllo di qualità. Ulteriori aspetti del servizio che è importante definire (e che a volte sono chiamati "dimensioni", a volte "elementi", a volte ancora "fattori") sono ad esempio i seguenti:

- finalità del servizio (a che cosa serve);
- clienti (a chi si rivolge);
- risultati per il cliente-utente (quali "benefici" deve assicurare);
- attività (quali attività sono necessarie per erogare il servizio);
- risorse (logistiche, strumentali, informative);
- competenze degli operatori (esperienze, conoscenze, capacità, etc.).

## Come descrivere i processi di lavoro: il flow-chart (diagramma di flusso)

Una modalità visivamente efficace di descrivere i processi di lavoro è costituita dal flow-chart, e cioè da diagramma che rappresenta il flusso del processo ed il "percorso" di fruizione dello stesso da parte del cliente-utente.

Un esempio esplicativo è il seguente, utilizzato da A. Amerio per la descrizione dell'Unità di Servizio "Sostegno agli individui" del CPI di Asti (cfr. al riguardo anche il caso contenuto nel quarto capitolo), le cui attività sono state intenzionalmente progettate in relazione a quelle descritte nell'"Atto di Individuazione delle azioni di orientamento formativo e professionale" emanato dalla Regione Piemonte nel Dicembre 2001.



**U.S. INCONTRO D/O GTA - ADEMPIMENTI NORMATIVI**

- Iscrizioni
- Avviamenti
- Trasformazioni
- Cessazioni
- Iscrizioni
- Mobilità
- Disoccupazione
- Gestione procedure Art 1

### \*2.2.3. Progettare l'assetto organizzativo-strutturale

Abbiamo fin qui argomentato che la definizione dei processi operativi e delle attività necessarie per l'erogazione della gamma dei servizi che esprimono la "mission" del CPI, costituisce il necessario pre-requisito di quella che si può considerare come la vera e propria fase di "progettazione organizzativa" del CPI, e che consiste nella definizione del suo assetto organizzativo-strutturale. In proposito, è opportuno distinguere:

- "che cosa va fatto" (da parte del dirigente/responsabile) per definire un assetto organizzativo-strutturale coerente, funzionale alla "mission" del CPI e quindi all'erogazione della gamma di servizi individuati come risposta "appropriata" ai bisogni dei diversi tipi di clienti ai quali la struttura intende rivolgersi;
- "come è opportuno operare" (quale processo di implementazione il dirigente /responsabile deve attuare) per giungere a definire quell'assetto organizzativo-strutturale, e cioè quale tipo di azioni è opportuno realizzare, quale tipo di relazioni instaurare e con chi, al fine di rendere più efficaci le scelte effettuate.

Da un punto di vista operativo, poi, la sequenza delle operazioni da svolgere per progettare l'assetto organizzativo-strutturale di un CPI è aggregabile in tre grandi aree tematiche:

- la "vera e propria" definizione dell'assetto organizzativo-strutturale;
- la collocazione delle risorse umane nell'ambito dell'assetto definito;
- la implementazione dell'assetto stesso.

In questo paragrafo, affronteremo i primi due dei punti richiamati, fornendo un'idealtipica sequenza di "passi" da effettuare, lasciando al paragrafo successivo il compito di fornire principi di riferimento ed indicazioni operative relativamente al processo di implementazione.

Naturalmente, quella indicata costituisce una sequenza "ideale": come infatti dimostrano i tre casi presentati nel Capitolo 4.

(L'organizzazione dei Centri per l'impiego: esperienze") le modalità concrete che i diversi dirigenti /responsabili possono adottare "sul campo" per affrontare il compito di progettare l'organizzazione (ad esempio, la sequenza delle azioni intraprese; ma anche la loro quantità e qualità) variano in relazione ad una serie di fattori, alcuni dei quali sono, ad esempio:

- la rappresentazione che il dirigente provinciale ha del problema "organizzazione", e la sua cultura (che cosa ne pensa) e competenza (che cosa ne sa) al riguardo;
- l'atteggiamento degli operatori (che possono manifestare disponibilità e interesse oppure diffidenza e ostilità) e le loro competenze specifiche;
- il rapporto tra la dotazione organica del CPI (quantità e qualità degli operatori) e i carichi di lavoro effettivi, resi necessari dai servizi da erogare e dagli adempimenti "dovuti".

Oltre a ciò, è opportuno considerare che il risultato stesso della sequenza (intendendo per risultato l'assetto organizzativo-strutturale concretamente definito; ma anche l'avvio concreto della sua "messa in opera") sarà realisticamente diverso da caso a caso (come dimostrano le esperienze locali illustrate).

*Avremo quindi in output "organizzazioni" differenti da un CPI all'altro, e ciò per diversi motivi:*

- i "gradi di libertà" che, di fatto, ma anche in base alle norme, esistono a livello locale a questo riguardo;
- le differenze di culture, competenze, obiettivi etc. tra dirigenti/responsabili, e tra gli stessi operatori;
- le differenti dotazioni di risorse di vario tipo a disposizione dei CPI (personale, risorse finanziarie, attrezzature, competenze, ambienti, relazioni, etc.);
- il differente atteggiamento (e quindi le differenti richieste e "pressioni") degli "stakeholder" esterni al CPI;
- le differenze esistenti a livello di "mission", strategie, posizionamento, gamma dei servizi, tipi di clienti;
- (a loro volta correlate a) le differenze nel sistema socioeconomico e nel mercato del lavoro locale.

Tale "variabilità" dei comportamenti concreti e dei risultati organizzativi non toglie valore alla definizione di una sorta di sequenza "ideale": questa, infatti, costituisce un utile pro-memoria per dirigenti/responsabili che si trovino ad affrontare questo compito, una "lista di controllo" utilizzabile per verificare se e quali fasi della sequenza non sono state eventualmente realizzate; e per verificare il motivo e il risultato prevedibile delle variazioni, in modo da potere "reintervenire" in corso d'opera per recuperare eventuali limiti o errori di percorso.

L'elenco che si presenta va considerato, in sintesi, come una proposta, ossia come un possibile strumento di lavoro per il dirigente/responsabile che intenda "progettare l'organizzazione".

#### **LA DEFINIZIONE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO-STRUTTURALE**

Una possibile sequenza dei "passi" da compiere per realizzare un'adeguata definizione dell'assetto organizzativo-strutturale del CPI è la seguente.

A Costituzione di un "gruppo di lavoro" per la definizione (o ridefinizione) dell'assetto organizzativo-strutturale
B Identificazione e definizione delle aree organizzative e delle unità organizzative dedicate al presidio dei diversi processi ed attività preliminarmente identificati
C Definizione delle posizioni organizzative
D Validazione dei risultati prodotti

Per ciascun "passo" si forniscono alcuni principi di riferimento ed indicazioni operative.

#### **A Costituzione di un "gruppo di lavoro" (eventualmente assistito da un consulente) per la definizione (o ridefinizione) dell'assetto organizzativo-strutturale.**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

Il gruppo andrebbe costituito ponendo attenzione ai seguenti elementi:

- presenza di operatori particolarmente "competenti" sui diversi processi di lavoro e sui diversi "servizi" compresi nello "standard di gamma" erogato dal CPI;
- presenza di operatori con diverso grado di esperienza (diversa "anzianità di servizio");
- presenza di operatori con rapporto di lavoro dipendente e di collaborazione (diverso "rapporto di lavoro");
- presenza di operatori con esperienza di back-office e di operatori con esperienza di front-office (diversa collocazione nel "sistema di erogazione del servizio").

**Occorre cercare di acquisire il consenso delle persone individuate, e di chiarire a tutti gli operatori del CPI le ragioni della scelta**

Inoltre, occorrerebbe cercare di acquisire il consenso delle persone individuate, e di chiarire a tutti gli operatori del CPI le ragioni della scelta, discutendo le loro osservazioni ed integrazioni, ed eventualmente recependole.

L'eventuale scelta di un consulente, dovrebbe privilegiare chi proponga un approccio orientato a supportare metodologicamente

il processo di elaborazione da parte del gruppo (magari anche mediante la proposizione di ipotesi di assetto, ma a partire da un'analisi della situazione effettuata in modo congiunto con gli operatori e con la direzione), e non, invece, ad imporre una propria soluzione "preconfezionata".

L'insediamento del gruppo andrebbe effettuato in modo strutturato (adottando il principio della "visibilità" e della "legittimazione" del lavoro del gruppo), possibilmente nell'ambito di un incontro realizzato in orario di lavoro (eventualmente programmando le necessarie sostituzioni per non impedire l'erogazione dei servizi nel CPI); all'incontro è importante assicurare la presenza del dirigente provinciale per motivare l'iniziativa e spiegarne il significato in una prospettiva gestionale.

Nello stesso incontro dovrebbero essere pianificate e programmate le attività, a partire dalla chiara definizione dei risultati attesi.

### **B Identificazione e definizione delle aree organizzative e delle unità organizzative dedicate al presidio dei diversi processi ed attività preliminarmente identificati**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

La prima operazione da effettuare a questo proposito è l'analisi dei diversi criteri in base ai quali possono essere definite nel CPI determinate aree organizzative, nonché determinate unità organizzative all'interno delle aree stesse.

Sulla base dell'analisi effettuata, si tratta poi di scegliere quale criterio adottare, e, quindi, di definire quale tipo di aree organizzative risulta più appropriato al CPI (aree per tipo di clienti-utenti; oppure aree per tipo di funzioni; oppure aree per tipo di servizi; oppure ancora aree che risultino dall'applicazione di un mix di questi criteri; etc.). Una volta determinate le aree organizzative, si tratta di definire e formalizzare le "proprietà" caratteristiche di ciascuna delle aree organizzative individuate (in particolare: finalità dell'area; attività-chiave; relazioni; etc.).

Il passaggio successivo sarà costituito dall'individuazione e formalizzazione delle unità organizzative comprese all'interno delle diverse aree, definendone le attribuzioni (finalità; attività; relazioni; etc.).

Questa fase, in sostanza, costituisce il momento in cui si adotta uno specifico modello organizzativo, da utilizzare per la configurazione strutturale del CPI. Data la sua crucialità, un approfondimento specifico di questo passaggio è effettuato nel paragrafo successivo ("La scelta della forma organizzativa").

### **C Definizione delle posizioni organizzative di responsabilità/coordinamento assegnate alle aree/unità organizzative, dei ruoli operativi di front-office e di back-office, e delle competenze necessarie all'efficace esercizio degli stessi**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

Una volta definite aree ed unità organizzative, si è definito quasi completamente lo "scheletro" dell'organizzazione.

Coerentemente con l'analogia proposta, va osservato che, se da un lato lo scheletro costituisce un elemento essenziale perché il corpo umano "funzioni", esistono elementi altrettanto essenziali (proseguendo nell'analogia, ad esempio, i muscoli, etc.) a questo scopo. Tutti sappiamo, inoltre, che una cosa è la rappresentazione del corpo che si può ottenere attraverso una fotografia "statica" ("radiografando" lo scheletro-assetto), e altra cosa è la rappresentazione che si



### **In questa fase si adotta uno specifico modello organizzativo, da utilizzare per la configurazione strutturale del CPI**

può ottenere da un film "dinamico" (analizzando i processi operativi, i comportamenti degli operatori, etc.).

In questa sede la nostra attenzione è concentrata sulla progettazione dello "scheletro" dell'organizzazione del CPI. In tale prospettiva, perciò, l'ultimo tassello che ancora manca alla definizione dell'assetto organizzativo-strutturale, a questo punto, è l'individuazione

delle posizioni organizzative, la definizione dei ruoli di back-office e di front-office, e la descrizione delle competenze degli operatori coerenti con l'erogazione di servizi qualitativamente all'altezza delle aspettative (e cioè coerente con gli standard definiti).

#### **D Validazione dei risultati prodotti dal gruppo di lavoro con tutti gli operatori del CPI**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

Al termine di questo percorso, e prima di intraprendere la fase di sperimentazione dell'assetto progettato, è necessario (specialmente qualora si siano seguite le indicazioni precedenti relative al coinvolgimento ed alla partecipazione degli operatori) ricostruire e sistematizzare l'analisi svolta ed il progetto elaborato; verificarne la coerenza interna con il gruppo di lavoro; produrne un documento che contenga rappresentazioni e visualizzazioni di agevole consultazione; e presentare tutto ciò alla discussione allargata con tutti gli operatori per la validazione finale.

#### **LA COLLOCAZIONE DELLE RISORSE UMANE NELL'AMBITO DELL'ASSETTO DEFINITO**

Una possibile sequenza dei "passi" da compiere per realizzare un'adeguata collocazione delle risorse umane nell'ambito dell'assetto definito è la seguente.

**E Analisi e valutazione delle caratteristiche del personale in dotazione alla struttura**

**F Confronto individuale con gli operatori, e loro conseguente collocazione nell'ambito delle aree, delle unità e dei ruoli definiti**

Anche in questo caso, per ciascun "passo" si forniscono alcuni principi di riferimento ed indicazioni operative.

#### **E Analisi e valutazione delle caratteristiche del personale in dotazione alla struttura (competenze, aspettative, disponibilità, motivazioni, etc.)**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

Una volta progettato lo "scheletro" dell'organizzazione (oppure, utilizzando un'altra analogia, la sua "architettura"), si tratta di identificare il "mix" più efficace possibile tra la "domanda" di competenza espressa dalle posizioni organizzative prospettate e l'"offerta" di competenze messe a disposizione dagli operatori del CPI. Quest'operazione è finalizzata, in particolare:

- a valorizzare nel modo migliore possibile le competenze già presenti nel CPI;
- a cercare di soddisfare, nei limiti del possibile, aspettative, disponibilità ed interessi degli operatori;
- a tenere in debito conto gli eventuali vincoli e/o difficoltà espressi dagli operatori;
- a verificare i fabbisogni di formazione ed aggiornamento degli stessi, in base alle funzioni ed ai servizi da erogare;
- a verificare l'eventuale necessità di integrazione dell'organico del CPI con altri dipendenti o con collaboratori esterni (anche in coerenza con la scelta strategica effettuata a livello istituzionale in ordine a "make or buy" con riferimento ai servizi).

È particolarmente utile che il dirigente/responsabile consideri l'analogia tra la situazione di molti dei clienti-utenti dei CPI (individui in situazione di transizione professionale) e quella in cui si trovano gli operatori del CPI in occasione della progettazione (o della riprogettazione) organizzativa: in entrambi i casi, infatti, la "qualità" del risultato che si riuscirà ad ottenere è correlata anche alla qualità del processo di analisi delle esigenze individuali, di progettazione dello sviluppo professionale, e di gestione dell'attività di accompagnamento e supporto alla transizione.

Ciò significa che, se ben gestito secondo questa prospettiva "analogica", il "problema" della (ri)collocazione professionale nel "nuovo" CPI degli operatori provenienti dalle "vecchie" Scica può costituire,



in realtà, un importante strumento di apprendimento "sul campo", da parte degli stessi, di come possa essere affrontata in modo innovativo l'erogazione dei nuovi servizi di base, ed, in particolare, di quelli più "simili" al processo che essi stessi stanno attraversando (consulenza orientativa; sostegno all'inserimento lavorativo; incontro domanda/offerta; etc.).

Ciò è possibile grazie alla possibilità per gli operatori di sperimentare

## **Il principio-guida per il dirigente/responsabile, quindi, deve essere quello della "testimonianza diretta" del processo che egli mette in atto**

in prima persona" (come clienti-utenti, se pure "interni" al CPI) logiche, metodologie e strumenti propri di tali servizi.

Il principio-guida per il dirigente/responsabile, quindi, deve essere quello della "testimonianza diretta" del processo che egli mette in atto: l'analisi delle competenze degli operatori dovrebbe essere realizzata in modo da rappresentare ai loro stessi occhi un'esperienza esemplare e paradigmatica di come occorra comportarsi per "erogare un servizio" ai propri clienti-utenti coerente con gli standard di qualità da adottare, anche nella quotidiana gestione del CPI.

Ciò significa, ad esempio, dedicare molta attenzione alla ricostruzione, con ciascuno degli operatori, mediante colloqui individuali, delle loro esperienze professionali e formative, maturate "dentro e fuori" i servizi; all'analisi delle competenze in questo modo acquisite dagli stessi; all'ascolto attento delle loro esigenze (delle loro motivazioni, interessi, rappresentazioni, disponibilità, vincoli, etc.).

L'analisi delle caratteristiche professionali degli operatori del CPI costituisce un'attività cruciale, molto delicata, che potrebbe anche richiedere il supporto di un consulente (cfr. ad esempio il caso di Asti presentato nel capitolo 4 di questo manuale), ma i cui risultati vanno in ogni caso "presi in carico" e "gestiti" dal management.

Tali risultati si concretizzeranno in un'ipotesi di "match" tra posizioni

organizzative progettate/disponibili e singoli operatori, eventualmente accompagnata da azioni di supporto (formazione, aggiornamento, rotazione su altre posizioni, affiancamento da parte di esperti, etc.) da proporre agli stessi.

L'analisi delle caratteristiche professionali degli operatori dei CPI può essere realizzata secondo diversi approcci e metodologie. Ne indichiamo almeno tre.

- Nel primo caso si tratta di effettuare una "*etero-valutazione*" (mediante assesstement con prove pratiche, test, etc.) delle conoscenze e delle capacità professionali degli operatori. Al di là di qualsiasi valutazione di merito sull'effettiva efficacia di tale tipo di procedura, si tratta di considerare il tipo d'impatto che, in particolare nella situazione attuale, tale modalità verrebbe ad assumere nella percezione degli operatori e dei prevedibili riflessi negativi sul clima organizzativo e sui rapporti con il responsabile del CPI e la Provincia.
- Nel secondo caso, invece, si tratta di effettuare una "*auto-ricostruzione guidata*" (da parte degli operatori e con il supporto di un consulente) della propria storia professionale e delle competenze maturate, nonché delle motivazioni, degli interessi e delle competenze maturate e dei vincoli nella prospettiva del nuovo assetto del CPI. A tale scopo si può utilizzare la semplice scheda di raccolta dei dati, che forniamo di seguito, da utilizzare nell'ambito di colloqui approfonditi con ciascun operatore, da parte del consulente, dello stesso responsabile del CPI o del dirigente provinciale.

Scheda di rilevazione sulle caratteristiche professionali del personale del Ministero del Lavoro trasferito all'Amministrazione Provinciale

- NOME E COGNOME .....
- ATTUALE SEDE DI LAVORO .....
- ETÀ .....
- SESSO .....
- TITOLO DI STUDIO .....
- COMUNE DI RESIDENZA .....
- INQUADRAMENTO CONTRATTUALE ATTUALE .....
- ANNO DI ASSUNZIONE NELL'AMMINISTRAZIONE STATALE .....
- TIPI DI ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI SVOLTI (es.: collocamento obbligatorio; art.16; certificazione stato disoccupazione, etc.) .....
- ATTIVITÀ SVOLTE NELL'ESERCIZIO DEL PROPRIO LAVORO (descrivere i principali compiti effettivamente svolti) .....
- RESPONSABILITÀ ESERCITATE (specificare, in particolare, se esercita un ruolo di coordinamento di un gruppo di lavoro o di responsabilità di una "linea di servizio", o di un'unità/area organizzativa, o di sede) .....
- CORSI DI AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE FREQUENTATI (specificando argomento, durata, ente organizzatore, anno di svolgimento) ED EVENTUALI VISITE DI STUDIO (specificando luogo, oggetto, durata) .....
- ALTRE ATTIVITÀ EVENTUALMENTE SVOLTE NELL'AMBITO DELLA PROPRIA ESPERIENZA PROFESSIONALE .....
- EVENTUALI ALTRE ESPERIENZE E COMPETENZE PROFESSIONALI .....
- SERVIZI/FUNZIONI ULTERIORI AI QUALI È INTERESSATO/DISPONIBILE A DEDICARSI NELLA PROSPETTIVA DI EVOLUZIONE DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO A LIVELLO LOCALE .....
- LINGUE STRANIERE EVENTUALMENTE CONOSCIUTE .....
- PROGRAMMI INFORMATICI CONOSCIUTI/UTILIZZATI .....
- EVENTUALI ULTERIORI INFORMAZIONI UTILI .....

- Nel terzo caso si tratterebbe di utilizzare la metodologia del "*bilancio di competenze*". Si tratta di un'espressione alla quale sono attribuiti, nel dibattito corrente, sia un significato "generico" sia un significato "specifico". In senso "generico", s'intende per "bilancio" qualsiasi dispositivo volto a "fare il punto" sulle competenze di un soggetto, in qualsiasi ambito ciò si renda necessario (es. in ingresso ad un percorso di formazione per un apprendista; piuttosto che per un lavoratore occupato nel corso della carriera professionale) In senso "specifico", invece, con l'espressione

## In quest'accezione specifica, il "bilancio di competenze" costituisce anche uno dei servizi per l'impiego definibili come "specialistici"

"bilancio di competenze" si indica un percorso di orientamento e di sostegno alla transizione rivolto, in genere, a soggetti adulti con esperienza professionale, che ha trovato un'emblematica modellizzazione ed applicazione nell'esperienza francese, e il cui obiettivo principale consiste nell'accompagnare e supportare la persona nel processo di ricostruzione e valorizzazione della propria storia professionale e formativa, nonché di definizione e di autovalutazione delle proprie competenze e risorse personali, in funzione dell'elaborazione (anche in aderenza ai propri interessi e propensioni) di un progetto di sviluppo professionale e del relativo piano d'azione; di tale processo la persona è protagonista e il consulente di bilancio vi costituisce una risorsa metodologica di supporto. In quest'accezione specifica, il "bilancio di competenze" costituisce anche uno dei servizi per l'impiego definibili come "specialistici" (e richiede quindi risorse temporali, professionali e finanziarie adeguate per la complessità delle dimensioni in esso implicate e per il tipo e livello di competenze necessarie<sup>1</sup>).

<sup>1</sup>Per elementi di maggiore dettaglio si rimanda al volume in bibliografia (cfr. Ruffini C., Sarchielli V. -a cura di-, *Il bilancio di competenze. Nuovi sviluppi*, Franco Angeli, Milano, 2001),

**F Confronto individuale con gli operatori, e loro conseguente collocazione nell'ambito delle aree, delle unità e dei ruoli definiti (tenendo in conto, nel massimo grado possibile, delle loro richieste ed aspettative)**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

Il "match" proposto fra risorse umane a disposizione e ruoli organizzativi previsti, dovrebbe essere, innanzi tutto, adeguatamente motivato, presentato collettivamente, e poi ulteriormente verificato con ciascun soggetto, nell'ambito di colloqui individuali, nei quali verificare l'atteggiamento degli operatori nei confronti della collocazione proposta.

Tale attività potrebbe dare luogo anche ad alcune parziali modifiche dell'assetto ipotizzato, in particolare quando gli interessati

**Il "match" proposto fra risorse umane a disposizione e ruoli organizzativi previsti dovrebbe essere, innanzi tutto, adeguatamente motivato**

fossero d'accordo nello "scambiare" le rispettive collocazioni organizzative proposte.

Posto che raramente è dato trovare una soluzione che saturi al massimo grado le esigenze e le aspettative di tutti gli operatori del CPI, sono comunque auspicabili e possibili soluzioni che ne tengano conto nel massimo grado possibile, e che propongano, in modo motivato e trasparente, eventuali "delusioni di aspettative", a volte inevitabili, in una prospettiva complessiva di gestione del CPI, possibilmente presentando alternative agli operatori che meno si riconoscono nel nuovo assetto. In ogni caso, il ciclo avviato dovrebbe opportunamente "chiudersi" mediante un momento collettivo di discussione e di validazione conclusiva sulla proposta finale del dirigente provinciale.

**\*2.2.4 La scelta della forma organizzativa**

Definita la strategia, analizzata la situazione dei servizi esistenti, messo in atto il processo di progettazione organizzativa, si può procedere alla definizione della forma organizzativa da adottare nel CPI, secondo lo schema logico rappresentato di seguito.



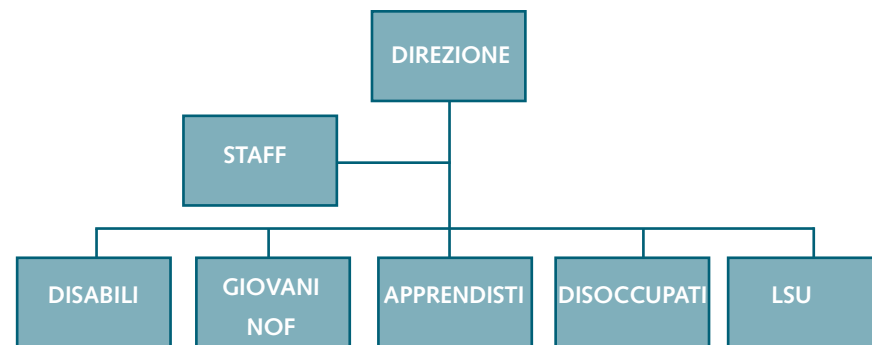
Come abbiamo specificato nel paragrafo precedente adottare uno specifico modello organizzativo, da utilizzare per la configurazione strutturale del CPI, significa identificare le unità organizzative che ne compongono la struttura.

Naturalmente, tale identificazione è strettamente correlata alle scelte strategiche che sono state operate "a monte" (tipologia di clienti-utenti; portafoglio servizi) nonché alla analisi della situazione esistente.

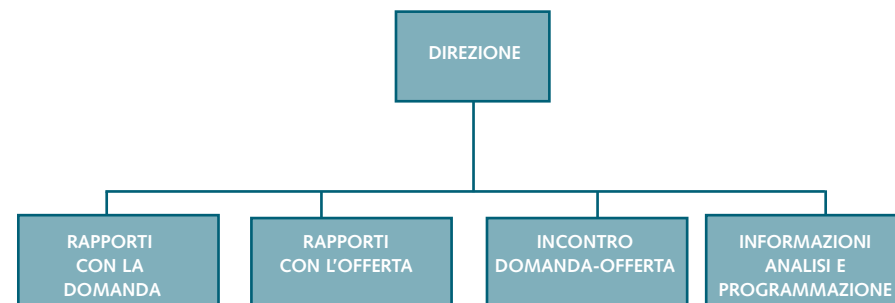
Si tratta ora di mettere in atto un processo di *differenziazione*, processo (o funzione) di base della progettazione e gestione organizzativa, mediante il quale si divide il lavoro fra diverse unità o posizioni o ruoli organizzativi. Si tratta di un processo (o di una funzione) orientato da un criterio di specializzazione. Le unità, le posizioni o i ruoli organizzativi si possono differenziare fra loro sulla base di *diversi criteri di specializzazione*: ad esempio sulla base di un *criterio funzionale*, cioè a seconda della finalità propria di ogni unità/posizione/ruolo organizzativo (es. unità/posizione/ruolo preposta all'erogazione di un servizio di preselezione, oppure all'amministrazione del CPI); sulla base di un *criterio territoriale* (organizzazioni differenziate in strutture provinciali ed in strutture locali, com'è il caso dei "settori" dell'Amministrazione provinciale preposti ai SPI, e invece dei CPI o degli sportelli locali); sulla base del *criterio del tipo di prodotto/servizio* (nel caso delle organizzazioni dei CPI potremo avere unità organizzative differenziate fra loro per tipo di servizio – es. accoglienza, orientamento, incontro d/o di lavoro, etc.; o per livello di specializzazione del servizio stesso – es. servizi di base, servizi specialistici; oppure ancora cliente-target – es. servizi per disoccupati di lunga durata, per giovani in età di obbligo formativo, per immigrati, per aziende, per disabili, etc.). Si dà anche il caso dell'adozione di *criteri "misti"* per operare la differenziazione delle unità organizzative all'interno di un CPI (es. criterio del prodotto/servizio insieme al criterio per cliente-target). *Nel contesto dei Servizi per l'impiego, la gestione della differenziazione si pone sia a livello del CPI che a livello del più ampio territorio provinciale*. In particolare, le aree organizzative di un CPI possono essere individuate mediante criteri diversi, secondo le rappresentazioni fornite di seguito:

- Aree organizzative "per tipo di clienti";
- Aree organizzative "per tipo di funzioni";
- Aree organizzative "per tipo di servizi";
- Aree organizzative "miste".

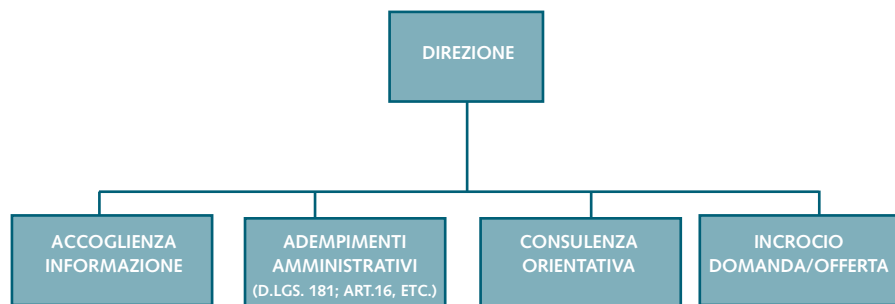
## AREE ORGANIZZATIVE PER TIPO DI CLIENTI



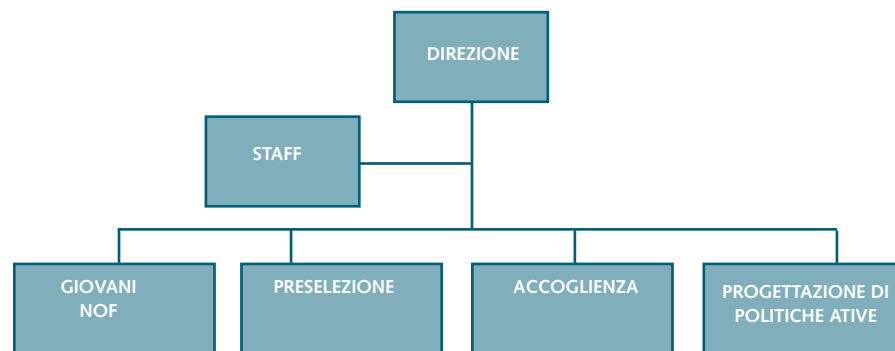
## AREE ORGANIZZATIVE PER TIPO DI FUNZIONI



## AREE ORGANIZZATIVE PER TIPO DI SERVIZI



## AREE ORGANIZZATIVE “MISTE”



### Le aree organizzative: criteri di scelta

Una volta definita la natura delle aree, in base ai criteri in precedenza indicati, si tratta poi di definire "quante e quali" aree (e unità organizzative) istituire nel CPI.

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

- *La rilevanza strategica di alcuni tipi di attività:* un'area organizzativa può essere istituita nell'ambito di un CPI perché si ritiene che, al di là del volume di attività che attualmente la riguarda, essa sia per motivi diversi "importante" per il futuro (il caso, ad esempio, dei CPI che hanno istituito un'area specifica relativa al NOF).
- *Il volume di attività connesso all'erogazione di alcuni tipi di attività/servizi:* un'area organizzativa può essere istituita nell'ambito di un CPI perché vi sono ampi volumi di attività omogenee che è opportuno "aggregare" nello stesso ambito, e fare presidiare da uno stesso responsabile (il caso dei CPI che hanno istituito le aree "adempimenti amministrativi" oppure "orientamento/consulenza").
- *L'esigenza di visibilità di alcuni tipi di attività/servizi:* un'area organizzativa può essere istituita perché si vuole rendere più "visibile" agli occhi dei clienti-utenti (e/o degli stessi operatori) la rilevanza che il dirigente/responsabile le attribuisce (potrebbe essere il caso ad esempio della preselezione; oppure della consulenza alle imprese).
- *Lo specialismo delle prestazioni relative ad alcuni tipi di attività/servizi:* un'area organizzativa può essere istituita perché le attività che vi fanno riferimento comportano la presenza di competenze specifiche, specialistiche (ad esempio l'area "consulenza orientativa" dei CPI).
- *La globalità del processo operativo necessario per l'erogazione di alcuni tipi di attività/servizi:* un'area organizzativa può essere istituita per migliorare il "ciclo di fruizione" dei servizi da parte dei clienti-utenti, evitando loro l'eventualità di un "rinvio" da un'area all'altra (ad esempio, questo è il motivo prevalente per il quale nei

CPI un'area organizzativa viene di norma dedicata ai clienti-imprese, in cui vengono erogati in genere tutti i servizi ad essi rivolti, garantendo "continuità" della prestazione)

- *Le caratteristiche specifiche delle competenze degli operatori in organico*: "Facendo di necessità virtù", un'area organizzativa può essere istituita "prendendo atto" delle specifiche competenze degli operatori in organico, e quindi progettando un'organizzazione "su loro misura" anziché su misura della gamma dei servizi che istituzionalmente il CPI dovrebbe erogare (è il caso dei CPI che hanno strutturato al proprio interno essenzialmente aree di servizi e adempimenti amministrativi).
- *L'ampiezza dell'organico attuale del CPI*: lo stesso si può dire in riferimento a quella situazione nella quale, prendendo atto di vincoli di organico, si progetta l'assetto organizzativo del CPI in modo "proporzionale" al numero degli operatori (per cui si dà luogo a poche aree/unità organizzative nei CPI con organico ridotto).
- *L'esigenza di riconoscere livelli di competenza e/o di esperienza presenti tra gli operatori*: in diversi casi le aree organizzative possono essere istituite perché il dirigente/responsabile ritiene che quello sia il modo migliore per "riconoscere i meriti" degli operatori con competenza, esperienza, o per anzianità o disponibilità all'impegno, etc., anche al di là della "necessità oggettiva" dell'area/unità.
- *L'esigenza di "motivare" alcuni operatori*: un ulteriore criterio è, a volte, quello di istituire un'area organizzativa per (ri)motivare specifici operatori, giudicati particolarmente importanti dal dirigente/responsabile.

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

## \*2.2.5 Dal dire al fare: mettere in pratica l'organizzazione

Analizzando le esperienze concrete sul campo (anche quelle riportate nel Capitolo 4), effettuate dai CPI che sono riusciti a "reggere" l'urto del cambiamento, interpretando in modo innovativo lo spirito della riforma dei SPI, emerge con chiarezza che, se da un lato i risultati migliori sono certamente stati ottenuti grazie a scelte appropriate sul piano dei contenuti che "fanno organizzazione" (es. la definizione di processi operativi adeguati; l'adozione di un assetto organizzativo-strutturale coerente o di un efficace sistema di monitoraggio e controllo), dall'altro lato tali risultati sono dovuti, almeno nella stessa misura, alle caratteristiche del "processo di implementazione", mediante il quale le varie soluzioni e modalità organizzative sono state definite, adottate, condivise, messe in opera, verificate, modificate, etc.

Se, dunque, è importante per un CPI potere contare su "buoni strumenti" per progettare l'organizzazione ed identificare "buone soluzioni", sul piano organizzativo-strutturale, in relazione ai diversi modelli organizzativi, ai diversi ruoli e responsabilità, è altrettanto importante progettare un buon "processo di implementazione", indispensabile per mettere in opera i risultati della progettazione organizzativa effettuata.

L'efficace realizzazione di un progetto organizzativo non avviene "spontaneamente", ma è il risultato di un'azione intenzionale (o di un insieme di azioni/iniziative) promossa da coloro che agiscono ruoli di responsabilità nei sistemi di erogazione dei SPI: è cioè il risultato di un processo di implementazione accuratamente progettato. Progettare il processo di implementazione di una soluzione organizzativa significa definire "come" tale soluzione sarà messa in opera, resa operativa, trasformata da progetto "sulla carta" in reale pratica di lavoro. Il problema, quindi, è quello di decidere attraverso quali fasi ciò che è stato previsto a livello progettuale potrà essere efficacemente concretizzato a livello fattuale.

Più in specifico si può affermare che, per ciò che riguarda i criteri di riferimento, progettare un "buon processo di implementazione"

significa, per il dirigente provinciale, prendere decisioni almeno sui seguenti punti:

A L'approccio con il quale si affronta la messa in opera del progetto;
B Il tipo e il livello di cooperazione fra i diversi soggetti/attori (operatori, responsabili, referenti istituzionali, etc.): si tratta di definire in che modo procedere per far sì che essi operino in maniera collaborativa;
C La modalità di monitoraggio e di verifica in itinere dei risultati;
D La modalità di valutazione dei risultati raggiunti.

### A L'approccio: orientarsi al processo anziché al risultato

Per decidere con quale approccio si affronta la messa in opera del progetto occorre preventivamente stabilire che cosa principalmente debba essere privilegiato nel processo di attuazione. È possibile, in linea di principio, adottare diversi approcci, che, pur nella loro varietà, sono, sostanzialmente, riconducibili a due tipologie: approcci orientati al risultato ed approcci orientati al processo.

*Gli approcci orientati al risultato* tendono a che la soluzione organizzativa prefigurata sia messa in opera nella maniera più efficiente possibile, nel minor tempo possibile, con i minori costi e le minori variazioni di programma possibili.

*Gli approcci orientati al processo*, viceversa, privilegiano il "modo" con cui il progetto organizzativo è realizzato: danno spazio, ad esempio, al coinvolgimento dei soggetti ed all'apprendimento dall'esperienza, considerano le variazioni di programma un elemento positivo, se ed in quanto costituiscono elementi per adattare il progetto alla realtà delle condizioni operative che continuamente si modificano (perché cambiano, ad esempio, le norme di riferimento, le richieste dei clienti-utenti, le risorse a disposizione, etc.).

Dal nostro punto di vista è consigliabile adottare approcci orientati al processo, per diverse motivazioni. Fra queste ci sembra importante ricordare che l'organizzazione è sostanzialmente *un mezzo* che dovrebbe servire *al fine* di erogare "buoni servizi" agli utenti. È importante non confondere i mezzi con i fini: l'organizzazione dovrebbe essere correttamente considerata un mezzo, un riferimento certamente chiaro, ben articolato ed analiticamente definito nelle sue diverse componenti e livelli di responsabilità, ma pur sempre un mezzo funzionale al perseguimento di obiettivi più generali.

L'adozione di un approccio rigidamente orientato al risultato può far correre il rischio di pensare che l'obiettivo del processo di imple-

**L'obiettivo dovrebbe essere quello di verificare, attraverso il confronto del progetto elaborato con la pratica concreta, se quanto stabilito a priori si dimostra effettivamente funzionale**

mentazione sia quello di mettere in opera, a qualunque costo, la soluzione organizzativa predefinita. Viceversa, l'obiettivo dovrebbe essere quello di verificare, attraverso il confronto del progetto elaborato con la pratica concreta, se quanto stabilito a priori si dimostra effettivamente funzionale a soddisfare l'esigenza di partenza, che è quella di erogare "buoni servizi" ai clienti-utenti.

Per questo si considera consigliabile optare per un approccio orientato al processo, che renda possibile modificare quanto progettato a livello organizzativo-strutturale e funzionale sulla base del confronto con la realtà: i progetti organizzativi si possono (ed in qualche caso si devono) modificare in corso d'opera.

Inoltre, nessun progetto organizzativo, per quanto ponderato ed accurato nei suoi dettagli, può prevedere, ex-ante, tutte le condizioni che si verificheranno dopo la sua definizione. Si tratta di un materiale statico, comunque fissato su carta, laddove la realtà cambia continuamente.

Soprattutto in un contesto come quello in cui si vengono configu-

rando nel nostro Paese i SPI (caratterizzato da numerosi elementi di incertezza e di variabilità), occorre che il processo di implementazione sia in grado di recepire flessibilmente ciò che di nuovo accade rispetto al momento in cui il disegno organizzativo è stato definito. Come ultima, ma non meno importante, motivazione a sostegno degli approcci orientati al processo si può richiamare il fatto che i soggetti coinvolti nella implementazione di un assetto organizzativo apprendono dall'esperienza: modificano percezioni, opinioni, motivazioni e prospettive, e scoprono soluzioni di cui è utile normalmente tenere conto.

Per queste ragioni (ossia, in sostanza, per soddisfare esigenze di apprendimento in corso d'opera e di flessibilità operativa) si può, ad esempio, *programmare un periodo di sperimentazione delle ipotesi organizzative* predefinite a livello progettuale, dandosi tempi nell'arco dei quali valutare adeguatamente la tenuta sul piano pratico del progetto organizzativo elaborato.

Ciò non significa trascurare, irresponsabilmente, la necessità di dover comunque mettere in opera una soluzione organizzativa: significa, piuttosto, tenere intelligentemente conto di come le cose vanno "in corso d'opera".

### **B Il tipo e il livello di cooperazione: favorire il coinvolgimento**

L'efficacia di un processo di implementazione dipende in larga misura dai livelli di cooperazione fra i soggetti in esso coinvolti. Perciò, progettare un buon processo di implementazione significa anche stabilire ed adottare *iniziative che favoriscano la cooperazione*: fra le condizioni da assicurare per la messa in opera di una soluzione organizzativa progettata nei suoi contenuti (processi operativi, struttura, servizi, aree di attività, ruoli, etc.) va curata soprattutto quella relativa ad un buon livello di cooperazione. Perché questo possa verificarsi occorre che i diversi soggetti/attori coinvolti condividano in misura soddisfacente il progetto organizzativo da mettere in opera, e cioè l'organizzazione da implementare.

La condivisione di un progetto organizzativo si può ottenere più probabilmente *coinvolgendo i diversi soggetti* (operatori, responsa-

bili e referenti tecnici regionali, provinciali, rappresentanti sindacali, etc.) fin dalle prime fasi di elaborazione del progetto organizzativo, quindi prima della sua effettiva messa in opera.

Decidere come, quando, su quali aspetti informare gli attori coinvolti, convocare riunioni, chiedere contributi, verificare soluzioni, trovare e/o negoziare decisioni, valorizzare le proposte, etc. sono tutti esempi di attività che si possono intraprendere al fine di migliorare i livelli di cooperazione fra i soggetti.

Tutto ciò, di per sé, certamente non assicura l'automatico instaurarsi di un contesto relazionale cooperativo, ossia di un insieme di rapporti positivi fra soggetti, orientati verso il perseguimento di un comune obiettivo. Anzi, a volte, coinvolgere più soggetti può significare rendere più complesso il quadro d'azione, dando spazio all'emergere di conflitti, espliciti o latenti. Eludere la diversità delle posizioni, tuttavia, non aiuta a chiarire un elemento essenziale ai fini dell'efficacia del processo di implementazione: il quadro dei diversi "interessi in gioco".

Ciò vale soprattutto nel caso in cui il problema non sia quello di implementare ex-novo una struttura organizzativa, ma di intervenire per modificare un assetto organizzativo-strutturale precedente, attivo ed operante magari già da molto tempo.

Se le organizzazioni sono anche, come certamente sono, sistemi per regolare gli scambi fra il contributo che i diversi soggetti possono dare ed i vantaggi che possono ricevere in cambio del contributo dato, allora, a maggior ragione, è necessaria la collaborazione dei soggetti alla definizione di nuove modalità di scambio, che devono subentrare alle precedenti e che, per funzionare, richiedono il maggior livello possibile di condivisione.

### **C La modalità di monitoraggio e di verifica in itinere dei risultati: di nuovo, orientarsi al processo**

Una ulteriore dimensione sulla quale occorre che il dirigente provinciale "prenda posizione" per progettare un adeguato processo di implementazione è quella relativa alla valutazione/monitoraggio in itinere.

I modelli per il monitoraggio sulla realizzazione di iniziative, progetti,



interventi, etc. possono essere ancora una volta schematicamente divisi in due macro-categorie:

- modelli orientati al risultato;
- modelli orientati al processo.

I *modelli orientati al risultato* possono essere utili (ed utilizzabili) in situazioni/contesti di intervento caratterizzati da un elevato grado di definizione dei risultati da raggiungere, da un elevato grado di standardizzazione procedurale ed operativa riguardante le regole e le modalità di raggiungimento dei risultati predefiniti, da un elevato grado di formalizzazione dei ruoli, e delle relative responsabilità, assegnati ai soggetti coinvolti nella realizzazione di una data iniziativa. Modelli di questo tipo, normalmente adottati, ad esempio, con riferimento all'attuazione di progetti finanziati nell'ambito di programmi di intervento promossi dall'Unione Europea, producono risultati informativi di tipo valutativo in una logica "*sommativa*", rispondendo, ad esempio, a domande del tipo: gli obiettivi di spesa sono stati raggiunti? Le risorse destinate a finanziare l'implementazione di una determinata politica sono state utilizzate completamente? Quanto i risultati raggiunti si discostano dagli obiettivi originariamente predefiniti in maniera univoca? Modelli di questo tipo sono utilizzati anche, per fare un altro esempio, per valutare la produttività di una linea di produzione e verificare se il numero di pezzi prodotti corrisponde allo standard predefinito. Si tratta di modelli di monitoraggio tendenzialmente semplici da realizzare, in quanto presuppongono condizioni di certezza sui fini e sui mezzi per raggiungerli ed in quanto sono strutturati per produrre informazioni in termini "si/no".

I *modelli orientati al processo*, viceversa, possono essere utili (ed utilizzabili) in situazioni caratterizzate da livelli di incertezza e di variabilità tendenzialmente elevati in relazione agli obiettivi, ai mezzi da utilizzare per il loro raggiungimento, agli standard procedurali da rispettare in corso d'opera, etc.. Si tratta di modelli che possono essere utili ed utilizzabili in situazioni dinamiche, in fase di cambiamento, nelle quali l'interesse prioritario è raccogliere informazioni su "come le cose procedono" al fine di comprendere come bisogna intervenire per modificarle in meglio, per facilitarne lo sviluppo in

direzione positiva. I modelli orientati al processo sono strutturati per favorire l'apprendimento dei soggetti coinvolti nella realizzazione di un'iniziativa, per favorire la riflessione su ciò che accade e per fornire informazioni che rispondono a domande del tipo: "cosa si può apprendere da ciò che succede?", "quali sono i punti di forza e quelli di debolezza di una determinata situazione?", "cosa si può fare per potenziare le positività e superare le criticità?", ecc...Si tratta di modelli che producono risultati informativi di tipo valutativo in una logica "*formativa*" tesa non ad attribuire etichette del tipo "conforme allo standard/non conforme allo standard" ma a generare cambiamenti in un contesto in evoluzione.

## **I modelli orientati al processo possono essere utili in situazioni caratterizzate da livelli di incertezza e di variabilità tendenzialmente elevati in relazione agli obiettivi**

Per esemplificare ulteriormente si potrebbe dire che i modelli del primo tipo (orientati al risultato) sono quelli impliciti nei "compiti in classe" assegnati a scuola agli studenti: producono voti che misurano il grado di conformità rispetto allo standard o, in altri termini, quanto il risultato si discosta dall'obiettivo "ideale" predefinito. I modelli del secondo tipo sono quelli impliciti nelle "prove" a cui si sottopone, ad esempio, un gruppo musicale o una compagnia teatrale prima di esibirsi in pubblico. Nel primo caso si "prova" (o, meglio, si fa il compito in classe) perché qualcuno possa stabilire quanto la prestazione reale si discosta da quella giudicata ideale; nel secondo caso si prova per migliorarsi, per imparare a fare progressivamente sempre meglio.

La situazione specifica dei CPI, nel quadro più generale in cui si trovano ad intervenire tutti i soggetti coinvolti nella realizzazione della riforma dei Servizi per l'Impiego a livello locale (decisori, operatori, strutture tecniche, ecc...), è caratterizzata da numerosi elementi di

variabilità ed incertezza (sul piano procedurale, informativo, dei vincoli e delle possibilità offerte dalle tecnologie informatiche, delle soluzioni operative compatibili con le competenze degli operatori, ecc...). Si tratta di una situazione "dinamica", in fase di cambiamento o, per utilizzare un'altra espressione, non ancora "a regime". Inoltre si tratta di una situazione in cui molti soggetti sperimentano numerosi elementi di "novità" sul piano delle aspettative sociali, delle richieste organizzative, delle competenze professionali richieste, ecc...scontando, inevitabilmente, il prezzo dell'ansia naturalmente connessa con le situazioni di cambiamento, in genere percepite come "minaccianti". Tutto ciò configura una situazione in cui *la dimensione dell'apprendimento è cruciale*: ciascun soggetto può trarre vantaggio dall'apprendere cose nuove, anzi, l'apprendere cose nuove è condizione essenziale per non "farsi schiacciare" dai cambiamenti in corso. Ciò che conta per tutti è imparare, mettersi "in movimento", riflettendo su come sono realizzati i cambiamenti prefigurati.

Anche a proposito dei modelli di monitoraggio, quindi, riteniamo più utile, realistico e sensato adottare dei sistemi di monitoraggio orientati al processo, che rilevino in progress le informazioni essenziali ad adattare flessibilmente, migliorandola, la soluzione organizzativa prescelta.

#### **D La modalità di valutazione dei risultati raggiunti: "restituire" le informazioni per "dare senso" agli eventi**

Ultima dimensione in ordine espositivo, ma non per questo meno rilevante, è quella relativa alla definizione di come si fa, periodicamente ed alla fine, il punto sui risultati raggiunti. Se interrompere periodicamente ed in maniera programmata l'operatività per "raccolgere" informazioni (monitoraggio) su "a che punto siamo?" è importante, altrettanto importante è interrompere periodicamente l'operatività allo scopo di "restituire" ai soggetti coinvolti informazioni su "a che punto siamo", "cosa abbiamo prodotto finora", "quali cambiamenti sono stati apportati al disegno originario e perché", "cosa succederà dopo", etc.

Decidere/progettare con quali modalità si farà, periodicamente, il punto della situazione è essenziale ai fini dell'efficacia del processo di

implementazione, che deve fare i conti anche con l'esigenza, che normalmente le persone hanno, di avere a disposizione informazioni da utilizzare per fronteggiare l'incertezza dei processi di cambiamento. Rendere visibile ciò che via via succede all'organizzazione nel suo insieme, ai soggetti che sono impegnati direttamente nella messa in opera di un segmento dell'organizzazione, aiuta le persone a ricostruirsi un quadro di riferimento per l'azione quotidiana. Questo principio, in generale rilevante, lo diventa ancor di più nel caso dei processi di riorganizzazione.

Sulla base dei criteri generali di riferimento fin qui esposti, poi, è possibile identificare un'idealtipica sequenza dei "passi" da compiere, per realizzare un'adeguata implementazione dell'assetto organizzativo-strutturale "progettato" per il CPI.

1 Creazione e gestione di gruppi di lavoro e dispositivi intra-area ed inter-area
2 Avvio di un programma di sperimentazione dell'assetto organizzativo
3 Monitoraggio della sperimentazione del nuovo assetto organizzativo
4 Valutazione della sperimentazione del nuovo assetto organizzativo

Per ciascun "passo" si forniscono alcuni principi guida ed indicazioni operative.

#### **1 Creazione e gestione di gruppi di lavoro e dispositivi intra-area ed inter-area al fine di identificare con maggiore dettaglio i contenuti di aree, unità organizzative e ruoli, e le attività prioritarie, ed al fine di integrare al meglio le attività delle diverse unità organizzative**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

Un modo presente nelle "buone pratiche" analizzate nei casi italiani, per affrontare con successo la questione dell'implementazione, consiste nella creazione (e nella gestione da parte del dirigente/responsabile) di gruppi di lavoro interni al CPI, finalizzati ad identificare con maggiore dettaglio i contenuti di aree, unità organizzative e ruoli, e le attività prioritarie, ed al fine di integrare al meglio le attività delle diverse unità organizzative.

A volte quest'attività si configura come in qualche modo "straordinaria", nel senso che è legata contingentemente all'avvio ed alla sperimentazione del nuovo assetto (cfr. il caso di ASTI nel capitolo 4); altre volte invece essa si configura come attività "ordinaria", come

## **Il nuovo assetto organizzativo andrebbe "sperimentato". Ciò significa che esso dovrebbe essere adottato per un periodo definito**

dispositivo ricorrente – ad esempio settimanale o bimensile - di confronto tra operatori (o tra responsabili di aree o unità organizzative) relativamente al funzionamento operativo del CPI nei suoi diversi aspetti (cfr. il caso di Ravenna).

Nel primo caso possono risultare utili griglie di analisi e schede di lavoro pre-strutturate; nel secondo caso invece possono essere sufficienti discussioni più "libere", anche se sempre, sulla base di una "agenda" definita e di una efficace conduzione, il cui risultato sia comunque sedimentato in "pro-memoria", o in verbali degli incontri.

### **2 Avvio di un programma di sperimentazione dell'assetto organizzativo, a partire dalla realizzazione delle attività prioritarie individuate dai gruppi di lavoro**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

Il nuovo assetto organizzativo andrebbe "sperimentato". Ciò significa che la sua adozione dovrebbe essere decisa per un periodo definito, per dare tempo alle eventuali criticità di diverso ordine di manifestarsi, e per consentire, al termine della sperimentazione, gli eventuali adattamenti, le modifiche o le integrazioni necessarie.

Perché ciò sia possibile, occorre, anche in questo caso, dare "trasparenza" e "visibilità" alla sperimentazione (legittimandola agli occhi degli operatori), e definire in anticipo (ancora una volta insieme agli

operatori, anche qualora questa attività fosse gestita da un consulente) gli ambiti, i criteri, le modalità e i tempi della valutazione.

Ciò significa definire che cosa si valuta, in base a quali elementi, chi effettua la valutazione, e quando. Un esempio di come si può procedere al riguardo è contenuto nel caso di Asti.

### **3 Monitoraggio della sperimentazione del nuovo assetto organizzativo**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

L'attività di valutazione è resa tanto più sistematica ed efficace quanto più sia stato realizzato un attento e periodico monitoraggio dell'andamento del fenomeno da valutare (in questo caso, la sperimentazione dell'assetto organizzativo-strutturale del CPI): anche in questo caso, l'analisi puntuale di ciò che s'intende valutare porterà a definire in modo preciso quali sono gli elementi da "tenere sotto osservazione", e cioè da fare oggetto di monitoraggio (su questo cfr. sia il caso di Asti che l'esperienza della Provincia di Milano relativa ai Centri Lavoro cui si riferisce nel prossimo paragrafo).

Il monitoraggio della sperimentazione non va confuso con il monitoraggio ed il controllo dei servizi erogati, di cui si tratta nel paragrafo successivo: diversi, infatti, sono gli ambiti di osservazione e di analisi nei due casi; diversi i metodi da utilizzare, le fonti e soprattutto la finalità.

### **4 Valutazione della sperimentazione del nuovo assetto organizzativo, ed elaborazione di proposte d'eventuale revisione dell'assetto organizzativo**

Indicazioni per il dirigente/responsabile:

Si possono distinguere almeno tre dimensioni della valutazione: una "tecnica", una "manageriale", e una "politico-istituzionale".

Si tratta in realtà di tre diverse "prospettive" sul medesimo oggetto: l'assetto organizzativo sperimentato, i suoi punti di forza e le sue criticità, le proposte di miglioramento.

La prima prospettiva (*tecnica*) è propria degli operatori, particolarmente sensibili, di norma, al modo in cui l'assetto organizzativo contribuisce a favorire o ad ostacolare il funzionamento operativo (i processi di lavoro; l'erogazione dei servizi).

Essi saranno particolarmente attenti agli effetti "pratico-operativi" del nuovo assetto.

La seconda prospettiva (*manageriale*) è propria del dirigente/responsabile del CPI, ed è orientata, in genere, dalle specifiche esigenze di gestione, controllo e miglioramento/sviluppo, che spesso rappresentano la principale preoccupazione di chi ricopre tale posizione organizzativa.

Il dirigente/responsabile è quindi particolarmente attento a cogliere gli aspetti organizzativi e di ruolo (consistenza e "tenuta" delle diverse aree ed unità organizzative identificate in via sperimentale; articolazione delle posizioni organizzative e loro attribuzioni; rapporti tra competenze degli operatori e posizioni organizzative; etc.).

Infine, la terza prospettiva (*politico-istituzionale*) è propria dell'Amministrazione Provinciale (soprattutto nella sua istanza politica) e dei soggetti della concertazione (parti sociali).

L'Amministrazione (l'assessorato competente, più specificamente) sarà particolarmente sensibile all'impatto esterno dei servizi erogati. L'aspetto positivo di questa terza prospettiva è il suo essere "orientata al risultato"; l'aspetto meno positivo si riscontra nei casi nei quali la richiesta di risultati "spendibili" (e cioè che si possano comunicare alla popolazione suscitando apprezzamento e consenso) si accompagna (come a volte succede) con una marcata sottovalutazione delle risorse (finanziarie, tecnologiche, logistiche, umane ed anche organizzative) che sono indispensabili per raggiungerli, e sui "tempi" necessari.

D'altra parte, la prospettiva "organizzativa" non può essere elusa dal dirigente/responsabile : è a lui che spetta "istituzionalmente" la cura di questa dimensione, il suo "governo".

Nel "fare organizzazione", come abbiamo osservato, il dirigente/responsabile deve essere in grado di valorizzare risorse, competenze e aspettative dei propri operatori, nella consapevolezza

dei vantaggi che possono derivare (per i clienti-utenti ma anche per gli stessi operatori) da una buona analisi dei processi, da una buon assetto organizzativo-strutturale, e da un buon sistema di monitoraggio e controllo dei servizi.

Nello stesso tempo, egli deve riuscire a mostrare all'Amministrazione (ai soggetti politico-istituzionali ed alle parti sociali) quanto e come tali tre elementi (processi, assetto, monitoraggio) costituiscano strumenti essenziali per il raggiungimento di quei risultati di efficacia, di esito, impatto e di qualità dei servizi (e quindi, per questa via, di apprezzamento e di consenso per l'utilità sociale dimostrata) che l'Amministrazione stessa richiede. E deve, quindi, mostrare quanta attenzione e quanta cura siano necessarie per ottenere tali risultati, e quante risorse di tempo, di persone, di mezzi valga la pena di investire in questa "impresa" dei servizi pubblici per il lavoro.

Queste considerazioni rendono ragione del fatto che i risultati del monitoraggio debbano essere valutati separatamente (con gli operatori; con l'Amministrazione), ma poi ricondotti ad un momento di sintesi e discussi insieme, nel tentativo (per quanto sempre parziale) di mettere in contatto queste diverse "prospettive" e di farle dialogare tra loro, anche in funzione delle decisioni da assumere in ordine alla "messa a regime" o meno di quanto sperimentato.

In tale ottica, è importante mantenere una chiara distinzione tra le diverse dimensioni alle quali la valutazione si riferisce, per evitare di "fare di ogni erba un fascio": si tratta, infatti, di verificare quale tipo di "risposta" possa risultare appropriata per un determinato problema, e ciò sarà diverso a seconda che il monitoraggio abbia fatto emergere criticità nella definizione delle aree o delle unità organizzative, piuttosto che nella definizione delle posizioni organizzative e delle loro attribuzioni, piuttosto che delle relazioni, piuttosto che dei dispositivi d'integrazione, o ancora delle competenze degli operatori.

Non si tratta quindi di accettare o respingere "in toto" i risultati della sperimentazione: ma di esaminarli analiticamente, e di valutarne "uno per uno" le conseguenze sul piano della conferma o della modifica dell'assetto sperimentato.

## \*2.2.6. Dall'organizzazione alla gestione: progettare il sistema di monitoraggio e controllo

Una volta definito l'assetto organizzativo-strutturale del CPI, ed una volta assicurato un adeguato processo di implementazione, il percorso "logico" da compiere a cura del dirigente/responsabile non può ancora dirsi concluso.

Rimangono ancora da definire e da curare, infatti, una serie di altri aspetti relativi alla "gestione" dell'assetto organizzativo progettato ed implementato. Fra i sistemi gestionali da definire ed adottare, allo scopo di assicurare un efficace ed efficiente funzionamento dell'organizzazione-CPI, particolare importanza riveste il sistema di monitoraggio e controllo sui servizi erogati. Perciò, dedichiamo questo paragrafo all'approfondimento di questo specifico aspetto<sup>1</sup>.

L'esigenza di dispositivi di monitoraggio, controllo e valutazione non si limita al monitoraggio del processo di implementazione, cui si è fatto riferimento nel precedente paragrafo. Infatti, i CPI, e, più in generale, le Province, con riferimento ai servizi per l'impiego, hanno la necessità di produrre, analizzare e diffondere – sistematicamente - dati e informazioni sull'utenza servita, sui servizi erogati, sugli esiti e sui costi di tali servizi; e ciò per un insieme di ragioni di tipo normativo, gestionale e conoscitivo.

Si pensi, in generale, alla necessità di prendere decisioni in materia di politica locale del lavoro, che siano supportate da informazioni aggiornate ed affidabili; oppure, più in particolare, alla necessità di fare previsioni di costo relative all'erogazione dei servizi rivolti a determinate popolazioni-obiettivo, o, più semplicemente, alla necessità di programmare le presenze e gli orari di lavoro degli operatori dedicati all'erogazione di specifiche tipologie di servizio. O ancora, si pensi alla mole di informazioni sui servizi per l'impiego e sul mercato del lavoro, che le Province devono "obbligatoriamente" produrre per

<sup>1</sup>Le considerazioni proposte fanno riferimento all'esperienza promossa dalla Provincia di Milano, ai fini del monitoraggio delle attività dei Centri Lavoro (cfr. Calvo R., *Servizi per l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, un sistema di monitoraggio e valutazione*, capp.1, 2, 3, Franco Angeli, Milano, 2001).

conto della Regione, del Ministero o dell'Unione Europea.

Va considerato, inoltre, che, in base al Decreto MLPS del Luglio 2001 *"sono tenute all'accreditamento le sedi operative di organismi pubblici e privati che organizzano ed erogano attività di orientamento e formazione professionale, finanziate con risorse pubbliche. . ."*. Ai sensi del citato decreto, per essere accreditate, le strutture interessate devono garantire i requisiti relativi alle capacità gestionali e logistiche, alla situazione economica, alle competenze professionali ed ai livelli di efficacia ed efficienza nelle attività realizzate negli ultimi anni: è quindi evidente la importanza del monitoraggio e del "controllo di gestione" anche ai fini di questo tipo di analisi.

Infine va rammentato che i CPI sono chiamati anche a raccogliere e divulgare informazioni sugli andamenti del mercato del lavoro e che, spesso, gli stessi dati utili ai fini del monitoraggio interno sull'andamento dei servizi risultano utili anche per approfondire la conoscenza dei comportamenti dell'utenza (ossia della domanda e dell'offerta di lavoro).

Ad esempio, i dati relativi a quanti utenti hanno spontaneamente aderito ai servizi previsti dal D.Lgs. 181/2000 sono certamente utili al CPI per programmare le proprie attività, per dimensionare le risorse umane, per impiegare le risorse finanziarie, etc.; ma sono anche interessanti per il ricercatore che studia il mercato del lavoro locale, per le associazioni di categoria che offrono servizi a quell'utenza, per gli amministratori pubblici che programmano ulteriori interventi di politica attiva del lavoro.

Pertanto, quei dati prodotti dal CPI "per via amministrativa", qualora opportunamente elaborati e trattati, costituiscono una preziosa fonte informativa per una molteplicità di attori, interni ed esterni.

D'altra parte, come abbiamo visto chiaramente nel primo capitolo, difficilmente si possono progettare la strategia e l'organizzazione del CPI se non si dispone di informazioni sull'utenza potenziale (quanti sono? come si articolano per territorio, per sesso, per età; quali servizi richiedono?), sui servizi da erogare (la tipologia, i processi operativi, le ore lavoro richieste, le competenze ed i profili degli operatori. . .), e sui loro costi (suddivisi per unità di servizio, per utente servito, etc.).

Il problema che si pone per il dirigente/responsabile è pertanto la costruzione di un dispositivo che consenta di reperire tali informazioni, in modo non occasionale o episodico ma "sistematico": è questo è ciò che intendiamo per dispositivo di monitoraggio dei servizi.

Forniamo, di seguito, alcuni principi di riferimento per il dirigente/responsabile per la definizione dei contenuti di un sistema di monitoraggio ed un insieme di "principi per l'azione" utile per la sua successiva implementazione.

#### PRINCIPI PER L'AZIONE

1 Imparare dai propri errori (ovvero: recepire le informazioni di ritorno e retroagire)
2 Rendere misurabile ciò che è osservabile (ovvero: ragionare "per processi")
3 Identificare standard di processo (ovvero: descrivere e definire i servizi erogati)
4 Identificare gli indicatori (ovvero: identificare i fenomeni misurabili, o verificabili, da tenere sotto osservazione)
5 Distinguere tra prestazioni, esiti, impatto e contesto
6 Determinare analiticamente i costi

#### **1 Imparare dai propri errori (ovvero recepire le informazioni di ritorno e retroagire)**

Tra le condizioni per sopravvivere, le organizzazioni devono:

- essere in grado di recepire i segnali che provengono dal proprio ambiente;
- essere capaci di collegare l'informazione così raccolta alle norme operative che strutturano i comportamenti dentro l'organizzazione stessa;
- individuare eventuali scostamenti da queste norme;
- mettere in atto interventi correttivi.

La condizione di "abbandono" in cui si trovavano molte SCICA ministeriali nella fase conclusiva della propria esperienza, potrebbe far pensare, per analogia, che anche i CPI potrebbero trovarsi nella stessa condizione e, nonostante ciò, sopravvivere.

Quella delle SCICA era certamente una condizione in cui la "direzione aziendale" (e cioè il responsabile) non era messa di norma nelle condizioni di ricevere corrette informazioni di ritorno ed, in ogni caso, aveva, spesso, rinunciato ad esercitare la propria capacità "correttiva", sia pure nei ristretti limiti tracciati dalle norme e dalle scarse risorse finanziarie. L'esempio delle SCICA, tuttavia, è significativo di come, nell'ambito pubblico, possa accadere che le organizzazioni esauriscano di fatto le proprie funzioni essenziali, pur sopravvivendo le strutture fisiche ed i rapporti di lavoro di chi vi opera. Tranne rare eccezioni, le funzioni delle SCICA hanno finito per ridursi a certificazioni amministrative ad alto tasso di formalizza-

**L'esempio delle SCICA è significativo di come, nell'ambito pubblico, possa accadere che le organizzazioni esauriscano di fatto le proprie funzioni essenziali, pur sopravvivendo**

zione, mentre i "servizi" veri e propri (che pure diverse norme ponevano in capo alle SCICA quantomeno già a partire dalla l. 56/1987) non sono ancora riusciti a decollare in modo sufficientemente significativo; contribuendo in questo modo al deteriorarsi dell'immagine del servizio pubblico.

Nelle analisi comparative si indica spesso nella pubblica amministrazione un tipo di organizzazione che, per varie motivazioni, meno di altre è in grado di recepire feed back dall'ambiente, e che, quindi, risulta meno capace di "imparare dai propri errori". Si pensi, infatti, a quante resistenze incontra l'introduzione del controllo di gestione presso gli Enti Locali. La contabilità pubblica è stata, infatti, strutturata su principi poco adatti ad organizzazioni che debbano "correggere il tiro" durante il periodo d'esercizio.

La contabilità delle aziende private, invece, è più in grado di recepire i feed back, in quanto si possono controllare le spese, le vendite, la produzione, i profitti, nonché gli indicatori di efficienza, garantendo l'allineamento tra le azioni organizzative e gli obiettivi programmati. I sistemi di controllo adottati in quel contesto sono in grado di segnalare ai dirigenti gli eventuali scostamenti, affinché essi possano tempestivamente intervenire con azioni correttive.

## 2 Rendere misurabile ciò che è osservabile (ovvero ragionare "per processi")

Il concetto di feed back consente di valorizzare un altro concetto, che, come già mostrato in particolare nel primo capitolo, è fondamentale per la progettazione organizzativa: quello di *processo*.

Così come avviene con riferimento al tema "organizzazione", un problema cruciale di coloro che operano nelle strutture di pubblico servizio, è l'evidente difficoltà a "vedere" i processi.

Essendo essi abituati a ragionare per "norme", per "adempimenti" e per "sportelli", gli operatori pubblici faticano (ad esempio) a rappresentarsi l'iscrizione al collocamento ordinario come un processo.

Eppure, anche in questo caso abbiamo *informazioni in ingresso*

## Il concetto di feed back consente di valorizzare un altro concetto è fondamentale per la progettazione organizzativa: quello di processo

(le informazioni sulle caratteristiche del cliente-utente, che gli consentono di poter essere iscritto, e che sono certificate da documenti da esibirsi) che sono "*processate*" (controllate, verificate, registrate sull'archivio informatizzato) per dare luogo ad un *output* (es. il modello C/1 consegnato al cliente-utente, il nuovo record in Netlabor).

Ogni processo può essere specificato analiticamente in termini di attività svolte, di competenze richieste, di requisiti strumentali, di

risultati per il cliente e per la struttura. L'iscrizione al collocamento ordinario, pertanto, non è soltanto "pensabile" come un adempimento dell'art. 10 della Legge 56/87, ma può essere pensata e rappresentata anche come processo, e può, quindi, divenire oggetto d'osservazione, misurazione e programmazione, come qualsiasi altra attività lavorativa (come abbiamo mostrato nel paragrafo sulla analisi dei carichi di lavoro).

Per proseguire nell'esempio, dovrebbe essere possibile stabilire, almeno approssimativamente, la durata media di ogni processo d'iscrizione e, quindi, sulla base delle informazioni sull'utenza potenziale, dovrebbe essere possibile programmare le presenze degli operatori allo sportello iscrizioni. Tutto ciò, però, implica il possesso di numerose informazioni, quali, ad esempio:

- quanto dura mediamente un'iscrizione al collocamento ordinario e quali variazioni sono stimabili;
- quanti sono gli utenti che mediamente, in un determinato periodo (es. in un mese), si presentano per iscriversi;
- quali variazioni, a seconda del mese o di altri eventi, si possono verificare;
- quante ore/lavoro gli operatori dedicano (mediamente in un mese o in una settimana) alle attività di iscrizione al collocamento ordinario (comprendendovi e attività di front office e di back office).

L'importanza di "ragionare per processi" è, dunque, data dal fatto che il concetto di processo costringe a misurarsi su come una finalità possa tradursi in risultati mediante una sequenza di azioni.

## 3 Identificare standard di processo (ovvero: descrivere e definire i servizi erogati)

Per misurare un'entità complessa (un processo, in questo caso, che è "fatto" di input, attività, output, etc.) occorre concordare sulle modalità di denominazione delle sue varie componenti. Nella fattispecie, occorre che, a monte, siano stati definiti gli "standard di processo". Definire gli standard significa descrivere le attività del servizio, o, più precisamente, descrivere i processi e gli strumenti mediante i quali il servizio è erogato.

Se si operasse in un contesto di produzione di beni, definire gli

standard di processo significherebbe descrivere i processi e le fasi che caratterizzano l'intero ciclo di produzione. Significherebbe spiegare *come si fa a* produrre, *non quanto* si produce o quanto costa produrre o quanto sia apprezzato il prodotto dai clienti. Allo stesso modo nel contesto dei servizi per l'impiego, la descrizione dei processi implica la tipizzazione del ciclo di erogazione.

#### **4 Identificare gli indicatori (ovvero: identificare i fenomeni misurabili, o verificabili, da tenere sotto osservazione)**

Una volta definiti gli standard di processo, occorre identificare le modalità di misurazione di ciascuna unità di servizio erogata. Misurare significa determinare il valore o il livello (quantitativo o qualitativo) di una particolare caratteristica relativa ad una data unità d'analisi.

Sarà necessario, pertanto, identificare per ciascun processo (o unità di servizio), gli indicatori e gli indici, che rendono possibile un monitoraggio preciso.

È importante che gli indicatori siano:

- semplici e di facile comprensione;
- in numero limitato;
- disaggregati per genere;
- sviluppati progressivamente;
- corredati di adeguate scale di misurazione.

Un esempio significativo di applicazione concreta di tali criteri è costituita dalla batteria di indicatori adottati, per l'anno 2000, dalla Provincia di Milano per il monitoraggio delle attività dei Centri Lavoro<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Cfr. Calvo R., *Servizi per l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, un sistema di monitoraggio e valutazione*, capp. 1, 2, 3, Franco Angeli, Milano, 2001.

#### **5 Distinguere tra prestazioni, esiti, impatto e contesto**

I tentativi di costituire sistemi di monitoraggio sono caratterizzati, spesso, da un eccesso di strumentalità "a breve" e dalla fretta di misurare i "risultati". Nelle considerazioni seguenti eviteremo, invece, l'uso del termine "risultato", poiché esso richiama un eccesso di significati e nell'uso corrente induce inevitabilmente il discorso sull'utilità (o sulla inutilità) economica e sociale delle politiche del lavoro. Come si vedrà più oltre, invece, i dispositivi di monitoraggio forniscono certo la "materia prima" per effettuare una valutazione dei servizi per l'impiego e, per questa via, delle politiche del lavoro, ma tale valutazione non si risolve in una semplice operazione matematica, "facendo la somma" dei dati rilevati.

Una valutazione, che sia pertinente ed adeguata, chiama in causa misurazioni più complesse, che consentano, ad esempio, di determinare il contributo "netto" dell'intervento in questione alla modifica della situazione preesistente. E tale misurazione non potrà limitarsi all'analisi delle prestazioni erogate, degli esiti accertati e dei costi unitari sostenuti, poiché dovrà anche tenere conto della situazione

### **Suggeriamo di tenere distinta l'attività di monitoraggio da quella di valutazione vera e propria**

che si sarebbe osservata in assenza di quell'intervento (in genere si definisce questo modo di procedere come "analisi controfattuale"). Inoltre, occorre considerare che la valutazione dei "risultati" costituisce sempre un'operazione "politicamente mediata", in cui è necessario tenere conto del contesto territoriale e storico, oltre che delle strategie dei soggetti, delle norme vigenti e dei valori condivisi dagli stake holders. Per questo motivo, suggeriamo di tenere distinta l'attività di monitoraggio (raccolta di informazioni) da quella di valutazione vera e propria (espressione di giudizi sulla base delle informazioni raccolte).



### *La prestazione e i suoi indicatori*

Gli indicatori di prestazione - che nel linguaggio dell'Unione Europea sono definiti indicatori di output - misurano il risultato "fisico" del servizio erogato. Essi quantificano, pertanto, le azioni concretamente prodotte dall'intervento (ad es. quante interviste di preselezione sono state effettuate) e non (ancora) gli effetti di queste azioni sui comportamenti dei beneficiari. E' opportuno non confondere il concetto di prestazione con quello di performance, che è spesso utilizzato in senso generico.

Ai fini della misurazione delle prestazioni, risulta utile individuare le "unità elementari di servizio".

Ad esempio, nel servizio di preselezione, un indicatore di prestazione potrebbe essere costituito dal "numero di utenti che hanno

**E' opportuno non confondere il concetto di prestazione con quello di performance, che è spesso utilizzato in senso generico.**

usufruito del servizio di intervista di preselezione, in un periodo dato". Le prestazioni della fase del "matching", (che costituisce una delle fasi nella quale si articola il processo operativo del servizio di preselezione) potrebbero, invece essere misurate indicando il numero di utenti contattati per proporre l'offerta di impiego od il numero di candidati segnalati alle imprese.

Infine va precisato che, per quanto sia difficile separare i dati relativi alle azioni prodotte dal numero di utenti serviti (infatti, 100 interviste di preselezione corrispondono a 100 utenti coinvolti nell'intervista di preselezione), è importante presentare in maniera distinta le "azioni" dalle "persone servite", perché alcune prestazioni possono interessare in modo reiterato lo stesso individuo.

### *L'esito, l'impatto e i loro indicatori*

Il tema degli esiti è di notevole complessità: si pensi, infatti, a che cosa significa misurare elementi quali l'accrescimento delle

conoscenze e delle competenze di chi partecipa ad un corso di formazione, o la maggiore attivazione delle persone in cerca di occupazione a seguito di un intervento di consulenza orientativa.

L'indicatore di esito più frequentemente evocato è quello relativo all'esito occupazionale, dal quale si fanno spesso conseguire "automaticamente" (ma in modo improprio) valutazioni sul grado di "efficacia" dei servizi per l'impiego. In realtà, per fare inferenze sull'efficacia del servizio non basta limitarsi a quantificare le (ri)collocazioni effettuate dal CPI, poiché non è affatto scontato che, senza il servizio offerto (analisi controfattuale) l'azienda non avrebbe trovato manodopera qualificata nei tempi necessari e il disoccupato/inoccupato non avrebbe trovato l'impiego.

A rigore, quindi, il semplice calcolo degli esiti occupazionali del servizio non consente di disporre di un indicatore di efficacia dello stesso: si può semmai considerare un indicatore di "esito", da analizzare e interpretare in rapporto ai dati di contesto.

Per quanto riguarda i servizi a finalità orientativa il discorso è ancora più complicato poiché, in questo caso, gli esiti desiderati sono costituiti da elementi quali l'attivazione della persona, il miglioramento delle sue capacità di proporsi alle aziende, la maggiore consapevolezza dei propri punti di forza, la consapevolezza di dover riorientare la propria carriera o acquisire nuove competenze professionali, l'elaborazione di un progetto di sviluppo. Si tratta di elementi che non hanno immediati riscontri "oggettivi" ma che possono essere analizzati soltanto a posteriori, lavorando, ad esempio, su panel di testimoni o gruppi di controllo, effettuando una comparazione dei risultati di questionari e test, somministrati prima e dopo l'intervento di orientamento, effettuando interviste in profondità, etc.

La distinzione tra esiti ed impatto è basilare per evitare il cortocircuito prodotto da sistemi di valutazione, che misurando, ad esempio, il numero di utenti serviti o il numero dei collocati al lavoro, pretendano con ciò stesso di valutare "l'efficacia" dei servizi per l'impiego e delle politiche del lavoro.

La distinzione tra esiti e impatto comporta l'identificazione di indicatori specifici per gli stessi, e quindi di modalità diverse di misurazione.

### *Il contesto e i suoi indicatori*

Il sistema dei Servizi per l'Impiego deve essere monitorato e valutato anche sulla base di una serie di aspetti che sono definiti di "contesto", nel senso che non attengono direttamente alla natura del servizio prestato né alla misurazione dei suoi esiti, ma sono comunque importanti poiché si riferiscono a dimensioni che hanno un'influenza indiretta sulla qualità globale del servizio.

### **6 Determinare analiticamente i costi**

La quantificazione dei costi dei servizi per l'impiego, date le condizioni complesse e critiche in cui si trova questa componente del servizio pubblico, riveste carattere di assoluta priorità, ma, allo stesso tempo le Province hanno diverse difficoltà nell'operare il controllo analitico della spesa.

Tale quantificazione è in realtà meno difficile di quanto si potrebbe pensare. Occorre, infatti, considerare che ci stiamo riferendo ad un sistema nel quale sono stati definiti i processi operativi necessari per l'erogazione dei servizi e sono stati individuati (e sistematicamente raccolti) gli indicatori di prestazione e di esito. Occorre, inoltre, considerare che, nella determinazione del costo globale del servizio, si riscontra un'assoluta prevalenza dei costi di personale sui costi per ammortamenti e consumi.

La chiave di volta consiste dunque nell'analisi delle ore di lavoro impiegate (mentre il costo orario del lavoro è un dato di facile reperibilità e di scarsa variabilità nel tempo), ripartite per processi e – possibilmente – per singole prestazioni.

Tale operazione risulta certamente più semplice nei casi in cui gli operatori siano interamente adibiti ad una o poche unità di servizio; quando, invece, si tratta di operatori che agiscono su più servizi, occorre adottare strumenti di registrazione analitica costruiti ad hoc. Esistono esperienze in cui gli operatori sono tenuti, alla fine della giornata, a compilare un modulo in cui devono indicare come hanno utilizzato le ore di lavoro, sulla base di una griglia predefinita: l'utilizzo del sistema informativo e di procedure informatizzate non può che contribuire allo snellimento di tale procedura.

Se il dirigente è nelle condizioni di conoscere (settimanalmente,

mensilmente, trimestralmente) la ripartizione delle ore lavoro per ciascun operatore e per ciascuna unità di servizio, egli è in grado di determinare analiticamente i costi.

Quanto ai costi di ammortamento, di consumo e di spese generali, una volta che essi siano stati individuati a consuntivo (suddivisi per ufficio o per settore, o altro), essi potranno essere convenzionalmente ripartiti in funzione del peso che le unità di servizio rivestono dal punto di vista delle ore lavoro impiegate.

Soltanto dopo aver raccolto tali informazioni, ci si potrà porre l'obiettivo di analizzare l'efficienza dei servizi e del CPI. La determinazione analitica dei costi proposta consente la costruzione di indici sintetici, utili per visualizzare la loro progressione nel tempo (es. l'andamento trimestrale del costo delle attività relative alle iscrizioni alle liste del collocamento, i cui scostamenti potrebbero segnalare aumenti del costo del lavoro; oppure maggiore lentezza o rapidità nell'erogare il servizio; e così via).



### **Soltanto dopo aver raccolto tali informazioni, ci si potrà porre l'obiettivo di analizzare l'efficienza dei servizi e del CPI**

Diverso è, invece, il metodo da utilizzare per la determinazione dei costi per ciascun esito accertato. Si tratta, infatti, in questo caso, di riportare i costi sostenuti da un CPI per erogare un determinato servizio, con gli esiti che tale servizio ha consentito di raggiungere. Ad esempio, la Provincia di Milano ha accertato nell'anno 2000 che al sistema dei Centri Lavoro ogni inserimento lavorativo costa lire 1.171.000, se si considerano solo i costi di personale adibito a quel servizio, e lire 2.333.000, se si considera anche la quota parte dei costi di ammortamento e servizi generali<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>Cfr. Calvo R., *Servizi per l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, un sistema di monitoraggio e valutazione*, capp. 1, 2, 3, Franco Angeli, Milano, 2001.  
Cfr. Calvo R., 2001

Anche per l'implementazione dei dispositivi di monitoraggio, valgono le indicazioni già proposte al paragrafo precedente con riferimento all'implementazione dell'assetto organizzativo-strutturale del CPI, ed in particolare l'attenzione al consenso ed alla cooperazione da parte di tutti i soggetti coinvolti, come pure l'importanza di restituire periodicamente agli operatori i risultati del loro lavoro (i dati raccolti), affinché possano sviluppare consapevolezza al riguardo.

È perciò necessario che i protagonisti del processo di implementazione dei servizi (gli operatori, i dirigenti) si abituino – in corso d'opera - a chiarire le finalità, le motivazioni e i soggetti utilizzatori del dispositivo di monitoraggio.

Come già sottolineato, esiste una pluralità di esigenze che inducono le Province ad adottare sistemi di monitoraggio dei Servizi per

## **Esiste una pluralità di esigenze che inducono le Province ad adottare sistemi di monitoraggio dei Servizi per l'impiego**

l'impiego: dalla necessità di strutturare un osservatorio sul mercato del lavoro, alla prospettiva dell'accreditamento delle strutture; dalla certificazione secondo le norme UNI-EN-ISO alla redazione della "Carta dei servizi"; dalla rendicontazione dei costi al Fondo Sociale Europeo, alla dimostrazione della competitività del sistema pubblico dei SPI (PES) rispetto ai SPI privati (PRES), e così via.

È importante quindi – specie nella fase di individuazione degli indicatori – definire con chiarezza quale è il fine che si intende raggiungere, chi è l'utilizzatore "finale" dei dati qual è il fenomeno che si intende porre sotto osservazione.

Troppo spesso, invece, prevale una logica meramente quantitativa, in base alla quale si adotta una molteplicità di indicatori utili più a soddisfare le curiosità dei proponenti o le "mode" del momento o per attivare forme di rassicurazione (suggerendo implicitamente che "tutto sarà sotto controllo"), piuttosto che a rispondere ad una specifica domanda informativa da parte dell'Amministrazione Provinciale (o della direzione del CPI).

Invece, gli indicatori attorno a cui si costruisce il sistema di monitoraggio devono essere di facile comprensione, in numero ridotto e, soprattutto, devono costituire la risultante di un vasto e diffuso processo di costruzione partecipato, sollecitando il confronto tra tutti i soggetti che sono interessati al tema. Il confronto, in particolare, deve essere praticato con gli operatori "sul campo", senza dimenticare nessuno, nemmeno gli addetti agli sportelli più periferici.

Anche in questo caso, la trasparente individuazione del "come" e del "perché" è importante quanto il contenuto: in altre parole nel condurre il confronto occorrerà evitare la "tentazione" di manipolazioni strumentali. Se gli operatori, infatti, percepissero che i dati e le informazioni raccolte possono essere usati "contro di loro", difficilmente sarebbero motivati a cooperare all'implementazione del sistema.

Tra i rischi che si corrono, infatti, vi potrebbe essere quello di suscitare malcontento e rifiuto della nuova metodologia, perché percepita come una forzatura "calata dall'alto", oppure perché gli operatori non vi ci si riconoscono.

È compito del dirigente/responsabile implementare il sistema di monitoraggio assicurandosi che il significato complessivo di ciò che si sta proponendo, sia realmente compreso dai soggetti coinvolti: in questo senso, la discussione preliminare degli aspetti di metodo costituisce un fattore importante di successo.

Per il resto, come sempre in questi casi, e al di là delle parole, ciò che potrebbe "fare la differenza" (e quindi convincere davvero nel tempo gli operatori a "stare al gioco") saranno la serietà, l'impegno nel personale concretamente "testimoniato" dal dirigente/responsabile, e la continuità nel tempo di tale impegno, unita all'effettivo riscontro dell'utilità del metodo di lavoro adottato per gli utenti finali, per gli operatori stessi e per la qualità del loro lavoro.

### **Monitoraggio e controllo di gestione: un decalogo per il dirigente/responsabile**

Chiarito tutto ciò, la domanda-chiave è così formulabile: "come si può riuscire ad individuare indicatori significativi e ad ottenere – sulla base di questi - dati affidabili e veritieri che alimentino un data base, facilmente consultabile dal dirigente provinciale?" La nostra

proposta/risposta al riguardo è l'elaborazione del seguente "decalogo per l'azione":

1. Definire le caratteristiche del servizio e codificare gli standard di processo;
2. Individuare gli indicatori per il monitoraggio e la logica con la quale essi sono applicati;
3. Concordare i dispositivi necessari per il monitoraggio/valutazione (sistema informativo, visite, questionari, tempi...);
4. Identificare la struttura o le persone incaricate di presidiare centralmente (a livello provinciale) ed in periferia (nei CPI, negli sportelli" decentrati) le attività di monitoraggio;
5. Validare il complesso degli elementi indicati, sia mediante momenti di formalizzazione del percorso e sia facendo intervenire soggetti "autorevoli" al riguardo (ad es., laddove essa esiste, far assumere formalmente tale decisione alla Commissione Provinciale Tripartita).
6. Analizzare le potenzialità offerte dal sistema informativo in uso e dagli archivi già esistenti per la raccolta delle informazioni necessarie (verificando, ad esempio, quali informazioni utili siano già presenti nell'archivio informatizzato in uso, in Netlabor, etc.);
7. Concordare con gli operatori l'ambito, i tempi e gli strumenti con i quali avviare le attività di monitoraggio (proponendo al riguardo un calendario realistico);
8. Procedere alla prima raccolta dei dati: sollecitando la compilazione dei moduli, interrogando l'archivio informatizzato provinciale e possibilmente inviando i ricercatori sul posto, per raccogliere di persona i dati e problemi, ostacoli, dubbi e proposte;
9. Verificare, alla luce della sperimentazione, la "tenuta" e la significatività degli indicatori, l'adattabilità del sistema informativo agli scopi del monitoraggio e progettare eventuali correttivi da apporre;
10. Validare il nuovo dispositivo (indicatori, moduli, tempi, ambiti, ecc.) e chiedere l'impegno di tutti i soggetti in causa ad utilizzarlo con costanza per un periodo prefissato (12-24 mesi).

## \* 2.3. INTEGRAZIONE E RETE LOCALE DEI SERVIZI

### \* 2.3.1 Perché e cosa integrare: principi di riferimenti

**P**rogettare l'organizzazione di un CPI (così come di un sistema SPI a livello provinciale) rende necessario svolgere due attività complementari:

- da un lato si tratta di analizzare e scomporre funzioni, unità, posizioni, etc., ossia di procedere alla loro differenziazione;
- dall'altro, una volta fatto questo, perché l'organizzazione "disegnata" possa funzionare concretamente, occorre preoccuparsi dell'integrazione tra le funzioni, i processi, i soggetti, le unità e le posizioni che prima sono stati, in qualche modo, "separate" a scopo di analisi progettuale.

Abbiamo dedicato i capitoli precedenti a descrivere quali siano i principi di riferimento, gli strumenti e le procedure utilizzabili dal dirigente provinciale per "differenziare" correttamente le diverse dimensioni rilevanti per l'efficace ed efficiente funzionamento di un CPI.

Si tratta ora di affrontare alcuni principi di riferimento ed alcuni dispositivi per realizzare quell'integrazione che, da un lato è un'esigenza sempre più rilevata dalla manualistica organizzativa riguardante il management dei servizi, e, dall'altro lato, è sempre più frequentemente oggetto d'attenzione e di "dichiarazioni d'intenti" da parte dei soggetti politico-istituzionali e sociali.

La riflessione, che si propone di seguito, verte sui seguenti punti:

- perché integrare (motivazioni);
- che cosa integrare (oggetti);
- come integrare (forme e dispositivi).

Successivamente, saranno sviluppate alcune riflessioni su come la questione dell'integrazione si ponga sia all'interno del CPI (integrazione intraorganizzativa), sia all'interno della più ampia rete provinciale dei servizi (integrazione interorganizzativa).

In Italia, la situazione relativa ai Servizi per l'impiego é stata a lungo caratterizzata dalla mancanza d'integrazione. Tale mancanza ha riguardato, in particolare:

- i diversi tipi di servizi compresi nella locuzione "servizi per l'impiego";
- i diversi tipi di soggetti istituzionali cui compete l'erogazione dei servizi;
- i diversi tipi di risorse (umane; tecnologiche; finanziarie) che i vari soggetti mettono in campo nell'attività di progettazione ed erogazione dei servizi.

A differenza di quanto avviene in alcuni altri Paesi europei (ed in alcune emblematiche esperienze nel nostro Paese) la storia legislativo-amministrativa ha consolidato in Italia un assetto scoordinato e frammentato, che ha causato spesso (a detta degli stessi rappresentanti delle diverse istituzioni coinvolte) inefficienza, inefficacia e mancanza di qualità nell'erogazione dei servizi. La realtà del nostro paese é stata finora (con poche eccezioni) scarsamente in sintonia con le tendenze europee. Nel contesto italiano l'assetto delineato dal decreto 469/97 ha prefigurato, per la prima volta, una situazione di forte "integrazione" dei Servizi (e delle politiche) per l'Impiego, nell'ambito delle nuove "strutture di base" (i CPI).

Oggi non é più possibile, se mai questa fosse la tentazione, farsi scudo di una supposta situazione di monopolio (ad esempio per le strutture che realizzano il collocamento) o di oligopolio (ad esempio per le strutture che realizzano l'orientamento o il sostegno all'imprenditoria) come "via d'uscita" per evitare l'integrazione: il "mercato" dei servizi per l'impiego, infatti, é un mercato comunque competitivo, come la letteratura tecnico-specialistica sul service management non manca di ricordare.

Infatti, un'organizzazione che eroga servizi ha sempre almeno un formidabile "concorrente": si tratta del cliente-utente stesso, che può decidere di "fare da sé", anziché rivolgersi alla struttura di erogazione (si pensi a quante volte questo succede nel campo dei servizi per l'impiego!).

Inoltre, il processo di "liberalizzazione" del collocamento in atto nel nostro Paese prefigura un'ulteriore dimensione di concorrenzialità tra pubblico e privato nella progettazione ed erogazione dei servizi.

È quindi tempo (lo é sempre stato, in verità: oggi questo é "ineludibile") che, attraverso l'integrazione di strutture, servizi, risorse e competenze

le istituzioni pubbliche operino quel "salto di qualità" che lo scenario richiede, pena la marginalizzazione e la progressiva scomparsa del sistema pubblico dei servizi.

Ma quando parliamo di "integrazione" dobbiamo specificare a quale livello del discorso ci stiamo ponendo.

"Integrare" significa "mettere insieme", in una prospettiva di comune finalizzazione: abbiamo considerato come la comune finalizzazione sia costituita dal miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi per l'impiego; in tale prospettiva che cosa va "messo insieme"? A quale tipo di elementi ci stiamo riferendo?

Consideriamo una breve rassegna di tali elementi, per come emergono dalle analisi finora disponibili.

Si possono "mettere insieme" i clienti-utenti, "passandoseli" tra istituzioni diverse (ad esempio: il CPI, la struttura provinciale di orientamento

**"Integrare" significa "mettere insieme",  
in una prospettiva di comune finalizzazione:  
abbiamo considerato come la comune  
finalizzazione sia costituita dal miglioramento  
dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità  
dei servizi per l'impiego**

e l'Informagiovani del Comune) quando si scopra un bisogno che solo l'altro é in grado di soddisfare.

Si possono "mettere insieme" i servizi erogati, progettando congiuntamente la loro sequenza (ma erogandone ancora separatamente le diverse fasi) per ottimizzare il percorso del cliente-utente (ad esempio: struttura provinciale di orientamento e centro di formazione professionale).

Si possono "mettere insieme" le risorse umane e le relative competenze, in una stessa sede di erogazione, continuando o meno a mantenere un'identità distinta come istituzioni agli occhi dei clienti-utenti (ad esempio: il CPI e la struttura provinciale di orientamento o l'Informagiovani).

Si possono "mettere insieme" le risorse tecniche e/o tecnologiche (ad

esempio: banche dati), anche eventualmente mantenendo distinte le rispettive identità istituzionali.

Si possono "mettere insieme" le istituzioni stesse, associandosi o consorziandosi o addirittura "fondendosi".

È importante, quindi, quando si parla d'integrazione, cercare di definire a quale tipo di elementi ci si riferisce: clienti? Servizi? Risorse umane e competenze? Risorse tecnologiche? Istituzioni?

Che cosa è più importante integrare ai fini del conseguimento di risultati positivi per i clienti-utenti?

Rispetto a quali elementi l'integrazione può dispiegare, nella situazione specifica nella quale si è inseriti, il massimo dei suoi effetti "benefici"? Il mix diverso d'integrazione, relativo a tali elementi, ha dato luogo, nel tempo, ad una serie di "modalità tipiche" d'integrazione nel campo dei servizi per l'impiego, specifiche per Paese, per Regione, per Provincia. Tali diverse modalità possono essere ricondotte a tre tipi principali.

In una logica d'implementazione della qualità e dell'efficacia dei servizi, sarebbe opportuno analizzare e valutare le diverse soluzioni d'integrazione possibili secondo l'ottica del cliente e del suo massimo vantaggio. D'altra parte occorre non dimenticare che, in una fase di transizione ed evoluzione quale quella italiana, anche le logiche e le finalità dei diversi attori istituzionali hanno un ruolo di rilievo nel determinare le soluzioni possibili, pure in presenza di un contesto normativo nazionale cogente per tutti (ma anche di notevoli "gradi di libertà" a livello regionale e provinciale).

D'altronde, anche mettendosi dal punto di vista del cliente, gli esempi di cui disponiamo ci dicono come non esista una soluzione ottimale di risposta ai bisogni, ma piuttosto diversi tipi organizzativi d'integrazione, ciascuno dei quali presenta punti di forza e di debolezza e può adattarsi in modo diverso agli specifici contesti locali, regionali o provinciali.

Ci sembra utile, quindi, non cercare di individuare e proporre un modello di architettura dei servizi valido in generale, ma piuttosto evidenziare i tipi di integrazione possibili, i loro vantaggi e limiti, per lasciare al confronto tra i diversi soggetti istituzionali la individuazione delle soluzioni preferibili e possibili, soluzioni "a geometria variabile" che possono anche differire da un territorio ad un altro o da una fase

all'altra del processo di cambiamento e riorganizzazione dei servizi. È anche possibile pensare di praticare più soluzioni che, agendo su aspetti diversi, generino forme più forti d'integrazione.

Le diverse forme d'integrazione sperimentate in questi anni, in Italia ed in Europa, con riferimento ai Servizi per l'Impiego possono essere schematicamente classificate in tre tipi principali (con riferimento alla loro "architettura" organizzativa):

- *Ricomposizione dei servizi al cliente*: consiste nel semplice coordinamento delle azioni di soggetti differenti, che continuano a realizzare i "propri" interventi sullo stesso tipo di clienti-utenti, ma raccordandosi tra loro in funzione dell'erogazione di un servizio più efficace e meno "frammentato". Una variante "evoluta" di questo modello prevede la realizzazione di un modulo unitario di accoglienza e rinvio, vale a dire la standardizzazione di un "pezzo" omogeneo d'introduzione del cliente-utente nel circuito dei servizi.

- *Unificazione delle sedi di erogazione*: i soggetti permangono distinti; distinti restano anche i diversi tipi di servizi da questi erogati, ma al coordinamento delle azioni si aggiunge l'utilizzo di una sede unitaria di erogazione, che facilita e "compatta" il percorso di fruizione da parte del cliente-utente.

- *Integrazione organizzativo-istituzionale*, tra soggetti diversi, in funzione dell'erogazione. All'interno di tale tipo coesistono, a loro volta, due modalità differenti: quella della "definizione di una *forma organizzativo-istituzionale*" integrata (associazione, consorzio, società mista, ecc) e quella della vera e propria "*fusione*" istituzionale (il caso dell'Agenzia di Trento rappresenta storicamente, in Italia, l'esperienza più emblematica a questo riguardo).

Ciascuno di questi modelli è, a suo modo, "efficace", al di là del fatto che qualcuno ci possa sembrare "più avanzato" o "migliore" o "più europeo". Infatti, anche un sistema di "rimandi" tra strutture in rete che si caratterizzano per le proprie competenze specialistiche è – a certe condizioni – un sistema che può offrire prestazioni "di qualità" al cliente-utente.

In questo senso, non si tratta di "importare" modelli nel nostro Paese, o a livello locale: occorre invece realizzare un'"analisi di coerenza" a livello del proprio contesto (risorse; storia; competenze; vincoli; etc.), e di identificare la soluzione più appropriata, utilizzando quei "gradi di libertà" che caratterizzano la situazione italiana.

### \* 2.3.2 I dispositivi per l'integrazione

Qualsiasi sia il "macro-modello" che in un determinato contesto si deciderà di adottare, dal momento che ciò che s'intende sviluppare è "integrazione", ci si troverà a porsi il problema di quali siano i "dispositivi" in grado di promuoverla/favorirla.

Troppo spesso ancora, nella rappresentazione corrente (e nelle pratiche concrete d'intervento) prevalgono concezioni "riduttive" a questo riguardo, che, a nostro avviso, "spiegano" poi buona parte degli insuccessi/difficoltà.

Si tratta di interpretazioni "riduttive" perché con esse si riduce l'integrazione a una questione di accordo formale (o di associazione formale) tra soggetti diversi, oppure di messa in rete di banche dati.

E invece i "dispositivi" per promuoverla sono tanti e diversi, come abbiamo indicato: occorre esserne consapevoli, occorre progettarli ed utilizzarli "su misura" e con una grande capacità di "tenerli insieme" armonicamente, come se si trattasse di tirare fuori una buona musica da una tastiera composta da tanti tasti diversi, che bisogna conoscere e sapere come trattare.

Nell'ambito dei Servizi per l'Impiego, il dibattito tecnico-specialistico, le pratiche innovative e le sperimentazioni realizzate in Italia ed in Europa, hanno consentito di individuare una serie eterogenea di mezzi/strumenti attraverso i quali può essere (ed è stata concretamente) praticata l'integrazione.

Naturalmente, non tutti questi dispositivi, di seguito richiamati e sinteticamente descritti, sono (né devono necessariamente essere) compresenti nella stessa situazione: in ciascuna esperienza dovranno

essere individuati i dispositivi "appropriati" e cruciali (oltretutto "praticabili") con riferimento a quello specifico contesto, e tenendo conto delle finalità specifiche, della storia e delle risorse in campo, etc.

Vediamo, dunque, i principali dispositivi per l'integrazione, ossia gli elementi che servono a "mettere insieme", in modo finalizzato ed efficace, servizi, strutture, risorse:

- La progettazione di un sistema informativo (ed informatico) omogeneo.
- L'elaborazione e l'adozione di documentazione omogenea;
- La definizione e l'adozione di procedure operative omogenee (anche modulistica, etc.).
- La definizione e l'introduzione di indirizzi e normative "validi per tutti" i soggetti che si integrano.
- La definizione e l'introduzione di standard di riferimento in ordine ai servizi, al processo d'erogazione, alle risorse;
- La progettazione congiunta dell'organizzazione operativa dell'attività d'erogazione dei servizi.
- La condivisione di spazi/ambienti.
- La condivisione e/o lo "scambio" di clienti-utenti.
- L'implementazione di progetti che prevedano la compartecipazione di diversi soggetti istituzionali e di diverse organizzazioni.
- La progettazione e l'implementazione di strutture, di organismi e di ruoli "integratori" (es. strutture organizzative di secondo livello rispetto alle strutture di erogazione; comitati di coordinamento o d'indirizzo; dirigenti; coordinatori; segreterie organizzative).
- La definizione congiunta di un sistema di valutazione (obiettivi; criteri; indicatori; ecc.) dei risultati dell'attività, e la sua implementazione;
- La progettazione e la realizzazione di momenti informativi e formativi in comune tra gli operatori delle diverse strutture e istituzioni.
- Lo sviluppo e il mantenimento di "cultura" e competenze professionali omogenee all'interno del sistema tra i diversi soggetti/strutture (per cultura intendiamo la condivisione di rappresentazioni e di valori in ordine al cliente-utente, al servizio, alla sua qualità; la condivisione di conoscenze e capacità professionali al riguardo).

Quest'ultimo punto merita un'ulteriore specificazione.

Viene spesso evocata la crucialità di questa variabile (la "cultura"), ai fini della qualità dell'integrazione e del suo risultato operativo.

Qui, basta richiamare, quindi, che occorre avere piena consapevolezza del fatto che certo l'integrazione può essere favorita da "condizioni" adeguate sul piano istituzionale, normativo, contrattuale, che però non la "esauriscono", e dalle quali non "deriva" automaticamente.

Se integrazione significa concorrere alla produzione di un servizio in una logica di relazione (con il cliente; all'interno dell'organizzazione; all'esterno di essa) allora è evidente che per ottenerla occorre gestire

## **Si capisce come occuparsi di integrazione non possa che significare porre estrema attenzione a tutti i "luoghi" e a tutte le "modalità" che contribuiscono a svilupparla**

insieme variabili istituzionali, variabili organizzative e variabili culturali. In particolare, sotto quest'ultimo profilo è importante che siano percepiti diffusamente, tra i responsabili e gli operatori, come positivi (che quindi costituiscono un "valore" condiviso) elementi quali, ad esempio:

- la soluzione di un problema del cliente-utente; il "vantaggio" a lui assicurabile;
- il "servizio ben fatto" come "mission" dell'organizzazione;
- la collaborazione intra ed interorganizzativa (e non la competizione esasperata) come risorsa per risolvere al meglio i problemi;
- il "farsi carico", il "prendere in carico" il problema del cliente-utente;
- la soddisfazione delle esigenze del cliente-utente;
- il "decentrarsi" rispetto alla propria specificità istituzionale (che significa guardare più al problema che alle norme);
- la logica del servizio (diversa dalla logica "per adempimenti").

Se l'insieme di questi valori delinea i contorni di quella che abbiamo sopra definito una "cultura del servizio", e se tale cultura è (come abbiamo affermato) cruciale per l'integrazione, fino a costituirne il dispositivo più potente, allora si capisce come occuparsi di integrazione non possa che

voler dire porre estrema attenzione a tutti i "luoghi" e a tutte le "modalità", che in qualche misura si può supporre siano in grado di influenzare tale elemento (la formazione; ma anche i comportamenti "quotidiani"; lo stile di direzione, la comunicazione interna alla struttura, ecc.).

I responsabili politico-istituzionali, i dirigenti e gli stessi operatori delle strutture di erogazione è importante che siano consapevoli di tutto questo, quando affrontano il ridisegno delle proprie organizzazioni e quando, come sempre più spesso comincia ad avvenire, si propongono di favorire l'integrazione fra strutture e servizi diversi.



## » 3. Dirigere il Centro per l'impiego «

### \* 3.1 Non solo "strategia e organizzazione": l'importanza delle persone nei servizi

Un elemento che emerge dall'analisi delle "buone pratiche", e che vale la pena di sottolineare, è il ruolo cruciale che il dirigente provinciale esercita *sempre* in relazione alla qualità della performance dei CPI: a parità di altre condizioni, infatti (situazione del mercato del lavoro; norme ed adempimenti previsti; tipi di stakeholder e loro comportamenti, etc.) il ruolo del dirigente è essenziale proprio per "ottimizzare" il funzionamento organizzativo, per creare e sviluppare relazioni interne ed esterne, per reperire risorse di vario genere, per coordinare ed integrare soggetti e attività, per stimolare e motivare, per creare un clima positivo e consolidare l'immagine del cambiamento, etc.

La misura (ed il modo specifico, particolare per ciascuno) in cui un dirigente-responsabile riesce o meno ad ottenere questi "effetti" nella propria azione di management e di organizzazione "fa la differenza", e contribuisce (certo, insieme agli altri fattori che abbiamo

finora preso in esame nel manuale: il contesto e la storia locale, il sistema degli attori e delle relazioni, la strategia, l'organizzazione, le risorse, etc.) al maggiore o minore "successo" di quel CPI rispetto alla propria "mission".

Il riconoscimento realistico di tutte le variabili, che "condizionano" l'azione del dirigente nel momento in cui si appresta a "fare organizzazione" del CPI, non deve fare passare in secondo piano i margini d'intervento di cui comunque egli può disporre nell'esercizio del

**La performance di un CPI è molto influenzata anche dal livello di coinvolgimento, di adesione emotiva e di competenza espresso dagli operatori addetti alla erogazione**

proprio ruolo (i suoi "gradi di libertà"), e l'impatto decisivo che, qualunque sia la condizione del contesto, il suo comportamento può esercitare sull'attività degli operatori e quindi sulle prestazioni del CPI, che essendo una struttura di erogazione dei servizi è caratterizzato da un'elevata "personality intensity".

Tale espressione significa che la performance di un CPI è molto influenzata anche dal livello di coinvolgimento, di adesione emotiva e di competenza espresso dagli operatori addetti alla erogazione ("front-line personnel"), e non solo dalle risorse materiali disponibili (spazi, attrezzature, etc.) o dal livello di legittimazione politico-istituzionale sul quale può contare.

Nella letteratura tecnico-specialistica sul management dei servizi, gli operatori di front-line a contatto con il pubblico vengono addirittura definiti "part-time marketers" ("operatori di marketing a tempo parziale") proprio per indicare che al di là di svolgere un ruolo "tecnico" in base alle proprie competenze, per il fatto stesso di

trovarsi a contatto con i clienti-utenti essi di fatto si trovano a svolgere una funzione di promozione dell'immagine (del servizio e della struttura) nei confronti degli stessi.

Come affermano alcuni studiosi, infatti, gli operatori di front-line si trovano continuamente a gestire quelle micro-situazioni di contatto che possono essere definite "momenti della verità" poiché è in quei momenti (nel rapporto diretto con l'operatore allo sportello) che il

**L'esperienza dimostra che questi momenti "contano" di più, nella percezione dei clienti-utenti, di qualsiasi campagna pubblicitaria o di qualsiasi azione promozionale intenzionale**

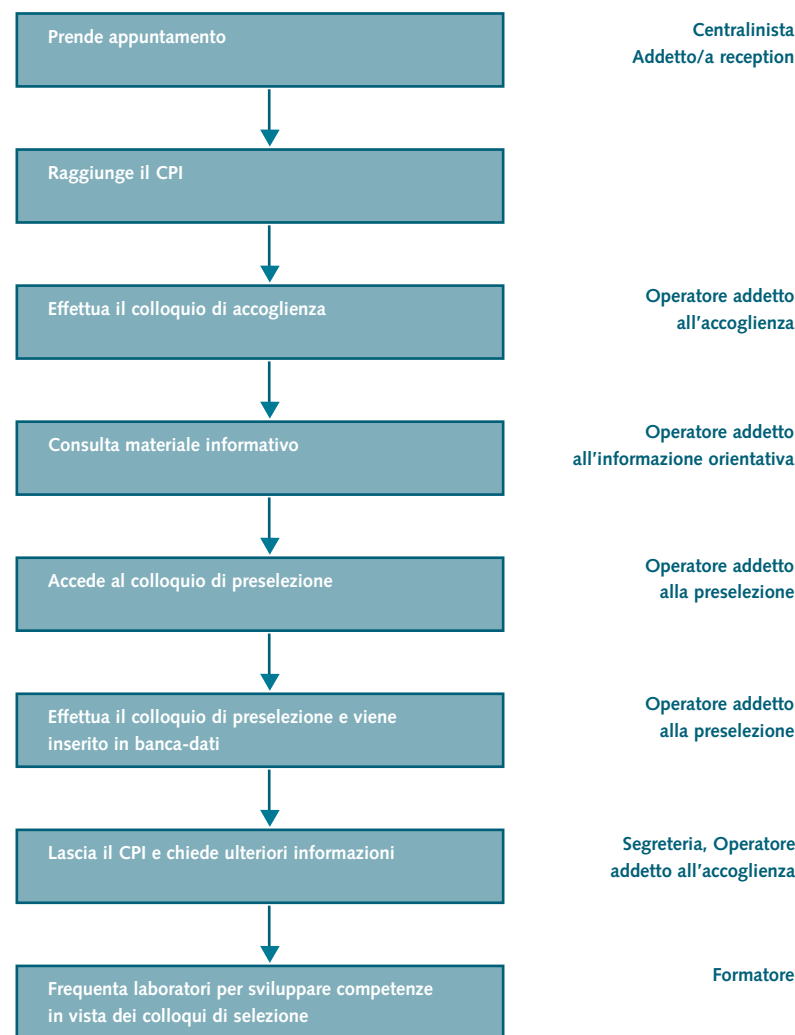
cliente-utente del servizio sviluppa una determinata percezione (positiva o negativa) del servizio che gli è offerto, delle persone che lo erogano, dell'organizzazione cui queste appartengono: e l'esperienza dimostra che questi momenti "contano" di più, nella percezione dei clienti-utenti, di qualsiasi campagna pubblicitaria o di qualsiasi azione promozionale intenzionale.

Ne deriva che "presidiare i momenti della verità" (capire quando un CPI li "genera", quali operatori vi sono coinvolti, quale consapevolezza e quali competenze essi hanno per farvi fronte in maniera efficace, quale possibilità ha il Cpi di verificarne l'impatto sui clienti-utenti, quali metodologie e strumenti possono essere disponibili per migliorare la capacità del CPI di trasformarli in altrettanti momenti di "buona qualità percepita" da parte di questi) costituisce uno degli elementi distintivi di un efficace management dei Servizi per l'impiego.

Molti e diversi sono gli strumenti che possono essere utilizzati per analizzare la situazione del CPI (e dei diversi servizi) da questo punto di vista, e per potere quindi intervenire a migliorare l'organizzazione delle attività in modo che l'impatto dei "momenti della verità" sia

## "Momenti della verità"

## Operatori front-line



» "MOMENTI DELLA VERITÀ" NELLA FRUIZIONE DEI SERVIZI DI CPI (SCHEMA SEMPLIFICATO) «

positivo; particolarmente semplice ed efficace risulta a questo riguardo il flow-chart del servizio ("diagramma di flusso"), che consente di visualizzare il processo di fruizione nella sua globalità, "dal punto di vista del cliente-utente". Esso contiene l'elenco di tutti i "momenti della verità" che in questo ciclo si presentano, e dei soggetti in esso coinvolti.

Nel porre attenzione a questo aspetto cruciale, è inoltre importante che il dirigente-responsabile consideri (come certo anche la sua esperienza diretta è in grado di suggerirgli) l'osservazione di quegli studiosi che allargano il concetto di "momento della verità" fino a ricomprendervi qualsiasi momento di contatto tra il cliente-utente e la struttura (non solo il contatto e la relazione con gli operatori, quindi, ma anche il contatto con gli ambienti, con l'immagine, con le procedure, con le attrezzature e i sistemi di gestione utilizzati): questi autori ci ricordano che ogni volta che un cliente-utente viene in contatto con uno qualsiasi di questi elementi ne deriviamo una "impressione" che contribuisce a confermare o a disconfermare la "immagine" del servizio e della struttura che la eroga, e la valutazione "globale" che ne diamo.

Riferendoci sempre all'esempio precedente, possiamo coerentemente considerare come "momenti delle verità" (in questa seconda accezione più ampia) anche i seguenti tipi di "contatto" del cliente-utente:

- con la sede "fisica" del CPI (la sua raggiungibilità; la sua dislocazione nel territorio; la sua identificabilità e "riconoscibilità"; la qualità della sua "immagine"; la sua funzionalità; la qualità e quantità degli arredi e degli spazi interni; la chiarezza della segnaletica esterna e interna; etc.);
- con i materiali informativi che il CPI mette a disposizione per l'autoconsultazione, e con le eventuali tecnologie (efficacia, "usabilità", etc.);
- con il software utilizzato per la preselezione, con le relative richieste;
- con le procedure del servizio di preselezione;

- con le procedure di "rinvio" tra servizi interni (es.: accoglienza, informazione e preselezione) e tra questi e quelli esterni (qui: la formazione professionale);
- con gli stessi elementi finora indicati, ma riferiti alla struttura di formazione professionale cui il cliente-utente viene rinvio (e l'impatto con la quale, quindi, egli sperimenta come parte integrante del servizio offerto dal CPI, e del quale questo è in qualche modo "responsabile" nei suoi confronti).

Tutto questo mostra chiaramente quanti e quali sono i "punti di attenzione" che un dirigente-responsabile deve preoccuparsi di presidiare (monitorandoli; facendone oggetto di discussione con gli operatori, anche mediante specifiche e periodiche sessioni di lavoro; trovando con essi le soluzioni più efficaci) se non vuole che in questa "catena del servizio" degeneri progressivamente la "qualità" che il cliente-utente concretamente percepisce in relazione ai servizi offerti.

Sottolineare (come abbiamo fatto finora) la crucialità delle relazioni "faccia-a-faccia" tra operatori di "front-line" e clienti-utenti non significa, naturalmente, sottovalutare l'importanza che gli operatori di "back-office" hanno al fine di consentire ai loro colleghi di gestire in modo efficace le relazioni stesse, e di offrire un servizio "di qualità": nella prospettiva del management dei servizi, infatti, anche all'interno delle strutture di erogazione (e quindi, nel nostro caso, del CPI) il rapporto tra gli operatori delle diverse "unità organizzative" dovrebbe essere considerato come un rapporto tra "cliente-fornitore", dal momento che gli uni (ad esempio, gli operatori di back-office, appunto) svolgono un'attività che è strettamente funzionale agli altri (gli operatori di front-office), e quindi forniscono loro un servizio, che può essere anch'esso considerato di maggiore o minore qualità. È infatti facilmente intuibile come la qualità dell'inserimento di dati in un data-base, piuttosto che la qualità delle documentazioni fornite nell'ambito del servizio di informazione, piuttosto ancora che la qualità delle elaborazioni statistiche, o delle comunicazioni, o della gestione delle graduatorie, siano tutte attività assolutamente necessarie perché gli operatori di front-line possano "fare bene il proprio lavoro": nello stesso tempo, esse non sono, con

altrettanta evidenza, sufficienti a tale scopo, poiché il lavoro "back-office" va poi "messo in valore" ed in qualche modo "interpretato" nel rapporto diretto con il cliente-utente.

Utilizzando un'analogia per specificare meglio questo concetto, potremmo affermare che perché una rappresentazione teatrale abbia successo è certamente importante una buona "sceneggiatura", ma altrettanto importante è la qualità degli attori; non solo: occorre anche considerare che per alcuni servizi in particolare, quest'ultima variabile è ancora più importante, perché la "sceneggiatura" ha un ruolo minore, e molto si gioca invece nella relazione diretta, nella "recita a soggetto" (pensiamo ad esempio al servizio di consulenza orientativa), che non per questo richiede una minore competenza tecnica agli attori, anzi, la richiede soprattutto sui "fondamentali" della professione.

Tutto questo significa comunque che il "comportamento organizzativo" degli operatori dei CPI (che cosa fanno; "come" lo fanno) ha una influenza cruciale rispetto ai risultati che lo stesso CPI è in grado di ottenere: sia rispetto al "funzionamento" dell'organizzazione, sia rispetto alla "percezione di qualità" che i clienti-utenti dei servizi possono sviluppare.

Si tratta di un tema-chiave per chi ha la responsabilità di dirigere una organizzazione che eroga servizi, e vale la pena quindi, nell'ambito di questo manuale, di dedicarvi qualche ulteriore considerazione specifica<sup>1</sup>.

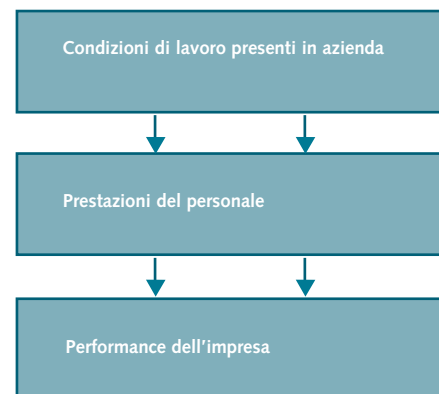
Come ciascuno può facilmente riconoscere in base alle proprie esperienze, anche le imprese (clienti a loro volta del CPI) sono sempre più interessate al comportamento organizzativo (che cosa le persone fanno e come lo fanno) perché da questo sempre più dipende la loro performance (in quantità e qualità).

<sup>1</sup>Le considerazioni su questo punto sono tratte, con parziali modificazioni, dal volume di P.G. Bresciani *Competenze e comportamento organizzativo*, ed. Sintonia 1997

L'idea principale di fondo che sottende questo interesse è schematicamente così rappresentabile:

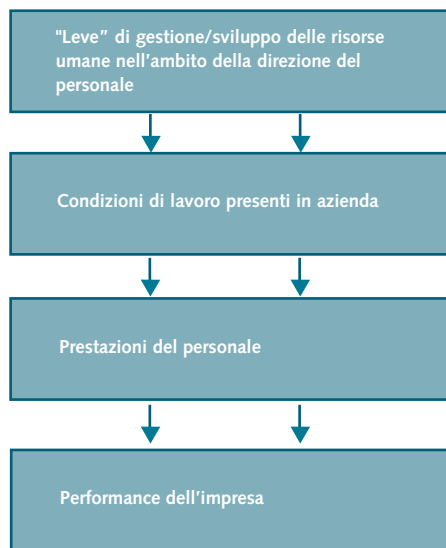


Naturalmente, si tratta di una rappresentazione molto semplificata, che di norma è integrata, nella consapevolezza delle imprese, dalla importanza della variabile costituita dalle "condizioni di lavoro" presenti in azienda nel determinare le prestazioni: tale concezione "integrata" è quindi così esprimibile:



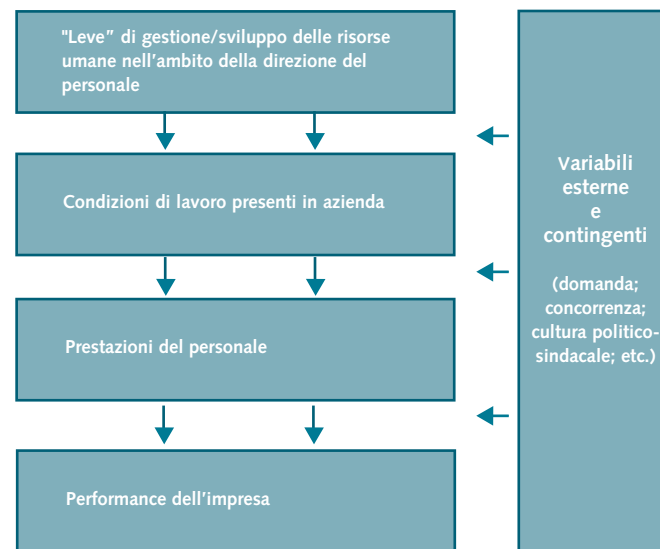
Tale concezione "rende ragione" della funzione assegnata dalle imprese (con sempre maggiore enfasi negli anni recenti) alla direzione del personale in ordine all'orientamento / indirizzo / supporto (in una parola: influenzamento) del comportamento organizzativo, e quindi del sempre maggiore sviluppo e strutturazione di attività, metodologie e strumenti "dedicati" alla gestione del personale ed al suo "sviluppo".

Sempre con riferimento alla concezione diffusa in ambito aziendale, questa si può completare quindi nel modo seguente:



Pur così articolata, la concezione resta alquanto schematica e riduttiva: ipotizza infatti una sorta di "linearità" che confligge sia con quanto acquisito nel dibattito tecnico- specialistico, sia con quanto risulta dall'esperienza; e ciò anche quando pure si riconosca il peso delle variabili contingenti ed esterne (congiuntura economica; condizioni del mercato; concorrenza; etc.).

La rappresentazione seguente, un poco più articolata, rende quindi maggiore giustizia alla cultura prevalentemente diffusa nelle imprese:



Anche la situazione di un CPI, quindi, (che è un tipo specifico di organizzazione) può essere rappresentata mediante questo schema.

In realtà, però, le imprese sono consapevoli che, date certe condizioni di lavoro, sulla prestazione influisce anche la qualità delle persone che operano in azienda.

Ma questa consapevolezza si accompagna spesso ad alcune "radicate convinzioni" che ne limitano fortemente il possibile impatto gestionale, ad esempio:

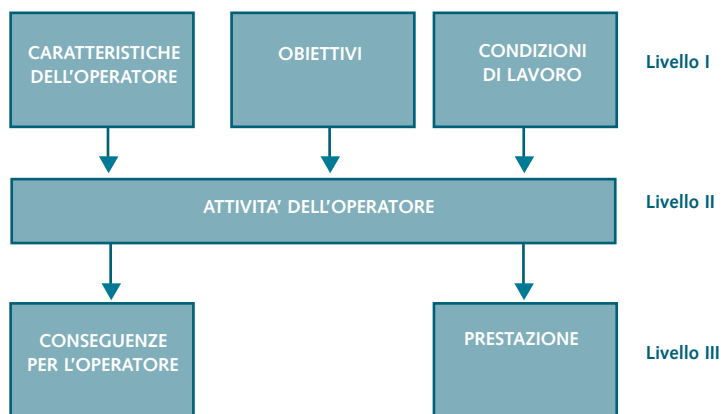
- la convinzione profonda che "le persone sono quelle che sono", e che non ci si possono aspettare particolari modificazioni nelle loro competenze;

- la convinzione che sul trattamento economico si giochi la gran parte delle possibilità di "interessare" il personale, e che tutto il resto sia qualcosa che semmai serve a recuperare ciò che su quel piano non si è potuto concedere.

Esiste quindi un nucleo di rappresentazioni e di convinzioni profonde, alquanto diffuso nel mondo imprenditoriale (e nei dirigenti) che limita preventivamente il tipo di fiducia che concretamente si può riporre nelle diverse "leve" a disposizione, nella loro capacità di incidere sul "nocciolo duro" delle questioni, anche se "parallelamente" la centralità delle risorse umane viene sempre più sostenuta.

In questa sede intendiamo rifarci ad un semplice ma efficace e significativo modello che ci consente di "problematizzare" ciò che a tutta prima appare "troppo semplice" nella concezione prima delineata, e che quindi non aiuta chi ha responsabilità di direzione né a capire né ad intervenire.

Il modello è il seguente:



Fonte: tratto, con lievi modifiche, da *Introduzione alla psicologia del lavoro*, li J.Leplat e X.Cuny, Ed. SEI, 1989

Possiamo notare, infatti, che lo schema si articola a tre livelli:

- il livello delle "condizioni" nelle quali viene svolta l'attività (livello I);
- il livello dell'"attività" (livello II);
- il livello degli "effetti" dell'attività svolta (livello III)

Lo schema ci induce a considerare che certamente la prestazione lavorativa (livello III) dipende dalla quantità e dalla qualità dell'attività svolta dall'operatore, e cioè da quello che abbiamo definito il suo "comportamento organizzativo" (livello II); ma quest'ultimo, a sua volta, dipende dai tre fattori del livello I (le "condizioni"), e cioè *insieme* dalle caratteristiche dell'operatore (ciò che egli è, ciò che sa e sa fare), dal tipo di obiettivi che gli vengono assegnati, e dalle condizioni di esercizio dell'attività (condizioni "hard" come ad esempio le risorse tecnologiche, finanziarie o temporali a disposizione; ma anche condizioni "soft" quali ad esempio il clima aziendale, il tipo di supporto fornito, lo stile di direzione adottato).

Naturalmente, per omogeneità agli schemi mostrati in precedenza, sarebbe necessario completare questo schema aggiungendo un quarto livello, costituito dalla performance dell'impresa: questa costituirebbe a sua volta l'effetto "aggregato" delle prestazioni degli operatori (il termine è volutamente generale, e sta ad indicare chiunque svolga attività lavorativa a qualsiasi titolo), sul quale certamente influirebbero, in modo più o meno decisivo in base alla capacità di attivazione dell'impresa, anche tutta una serie di variabili "esterne" contingenti (la situazione di mercato; gli stili di consumo; ecc.).

Ma per il tipo di riflessione che stiamo qui svolgendo, quanto è rappresentato nello schema precedente è sufficiente a "problematizzare" la concezione ancora troppo spesso riduttiva che di fatto sembra orientare molte pratiche di intervento sul personale in azienda, e più in generale nelle organizzazioni, anche di servizi (e quindi anche nei CPI).

Nella sua "semplicità", lo schema ci ricorda infatti che il comportamento lavorativo è sempre multideterminato, e che quindi le strategie di intervento che si adottano per fare fronte a problemi di prestazione degli operatori devono partire da una attenta analisi dei fattori influenti, senza "censurarne" preventivamente alcuno: anche se può apparire addirittura banale, ciò non va dato per scontato, se è vero che le diagnosi sono in genere considerevolmente "distorte" dalla collocazione organizzativa di chi le effettua.

Infatti, quando la diagnosi è effettuata da un dirigente, è frequente che questi tenda ad attribuire alle "caratteristiche" degli operatori la responsabilità principale dei "deficit" di prestazione e delle criticità riscontrate, mettendo in secondo piano (quando non addirittura omettendo totalmente) il peso degli "obiettivi" assegnati agli operatori stessi e delle loro "condizioni di lavoro": in questo caso, le competenze professionali, l'atteggiamento nei confronti del lavoro e dell'azienda, la motivazione, il coinvolgimento divengono facilmente, nell'analisi del dirigente, le principali cause di un esito insoddisfacente, che è quindi "responsabilità" dell'operatore.

La diagnosi della stessa situazione fatta dall'operatore, ci porta spesso invece a confronto con una attribuzione causale diversa: la responsabilità principale del deficit di prestazione viene assegnata in questo caso alle "condizioni di lavoro", e non già alle caratteristiche del soggetto; e dunque, la misura in cui l'azienda mette o non mette a disposizione risorse di attrezzature, di persone, di tempo, di budget, di procedure, di norme (ma anche di supporto, di informazione) diviene spesso, nell'interpretazione dell'operatore, la causa principale del fenomeno che si intende spiegare, sottraendo in questo modo alla sua responsabilità il risultato insoddisfacente.

Tipicamente, questa analisi "differenziata" non è solo prodotta da operatori collocati organizzativamente in posizioni differenti (dirigenti vs. quadri; quadri vs. operai o impiegati), ma anche dagli stessi operatori quando si chiede loro di analizzare la propria performance o quella di altri soggetti organizzativi: così, ad esempio, lo stesso dirigente pronto, a fronte di un deficit di prestazione degli operatori, ad "imputare" ad essi limiti relativi alle "caratteristiche" (competenza,

motivazione, impegno, ecc.), sarà altrettanto pronto, a fronte di un addebito che riguarda la propria prestazione, ad attribuire ad un insieme complesso di fattori a lui esterni (e riconducibili alle "condizioni di lavoro") la responsabilità principale dello stato delle cose.

Le considerazioni finora svolte sono rilevanti a molti fini per chi ha la responsabilità di dirigere un'organizzazione (e quindi anche un CPI); esse infatti sono utili:

- **per la predisposizione di interventi da parte di chi in azienda è impegnato nella funzione del personale.** Lo schema infatti aiuta certamente ad articolare la gamma delle azioni progettabili-realizzabili, relativizzandole rispetto alle diverse dimensioni ed evitando "errori di interpretazione" che si tradurrebbero in interventi impropri; costituisce quindi uno strumento di auto-monitoraggio per chi opera nel personale e più in generale per il dirigente/responsabile;
- **per l'attività di analisi-diagnosi tipica dell'attività di consulenza organizzativa.** Lo schema costituisce un prezioso strumento per problematizzare ed eventualmente reinterpretare, da parte del consulente, la diagnosi di partenza del committente-cliente (in genere, il dirigente provinciale / responsabile di CPI), ed una essenziale "mappa" del territorio organizzativo da esplorare;
- **per l'attività di analisi dei fabbisogni formativi.** Lo schema consente (alla dirigenza e ai consulenti) di evitare che si progetti formazione (e cioè interventi sulle "caratteristiche" degli operatori) laddove il problema sia da ricondurre essenzialmente a variabili di altro genere, e non alle competenze del personale.

Una volta acquisito che il problema che abbiamo di fronte non riguarda gli obiettivi assegnati alla posizione né le condizioni di lavoro, si tratta di cercare di capire ancora meglio, da parte del dirigente-responsabile, che tipo di "caratteristiche" degli operatori esso riguarda, per potere capire quali sono gli interventi più "appropriati" per migliorare la situazione: si tratta di un problema di conoscenze? di capacità tecnico-operative? di atteggiamento? di

rappresentazione, e cioè di modo di leggere/interpretare la situazione? di motivazione? di "cultura", e cioè di valori introiettati? di consapevolezza (di sé; del ruolo; del contesto)? di fiducia in sé e di autostima?

Come si può facilmente osservare, anche una volta che si sia in grado di "circoscrivere" l'ambito di problematicità (e quindi di futuro intervento) alla sola dimensione delle "caratteristiche dell'operatore", molto lavoro resta ancora da fare "oltre lo schema" per capire quali siano le variabili specifiche più importanti: il che è assolutamente necessario non tanto per una sorta di generico "desiderio di conoscenza", quanto perché, come è facilmente intuibile, al variare delle "caratteristiche" ritenute cruciali per il risultato varierà la strategia di intervento che può essere adottata (dal dirigente/responsabile) e varieranno i tipi di azioni che potranno essere intrapresi (informazione, formazione, affiancamento e rotazione, supervisione, dispositivi di partecipazione, gruppi di lavoro, sistemi di incentivazione; etc.).

Se ora riferiamo (come dobbiamo, in questa sede) alla realtà dei CPI lo schema precedentemente illustrato, possiamo riconoscere che ai fini dei "risultati" che esso è in grado di produrre (tipi e quantità di clienti-utenti coinvolti; gamma e qualità di servizi erogati; etc.) hanno una grande importanza le "condizioni" nelle quali il CPI opera (ad esempio norme, risorse, spazi, arredi, attrezzature, sistema informativo; ma anche informazione, supporto, "clima", modalità di lavoro, stile di direzione, etc.), ma altrettanta ne ha la definizione dei ruoli e la chiarezza della percezione che gli operatori hanno al riguardo, ed ancora altrettanta ne hanno le "caratteristiche" degli operatori, e cioè le loro conoscenze, competenze, esperienze formative e professionali (ma anche le loro motivazioni, aspettative, interessi, etc.).

Queste considerazioni, in apparenza semplici fino allo schematismo, sono in grado però di farci riconoscere quanto sia rischioso, da parte del dirigente-responsabile, attribuire soltanto ad uno dei tre tipi di fattori indicati la "causa" di eventuali problemi di efficacia dell'azione del CPI (es. "non ci sono i mezzi"; "gli operatori non sono abbastanza preparati e motivati"; "i ruoli non sono ancora chiari").

In realtà (come ciascuno è probabilmente in grado di convenire riflettendo sulla propria esperienza) da un lato le "cause" sono sempre molteplici e di diverso ordine; e dall'altro (e proprio per questo) se si vuole ottenere qualche cambiamento nei risultati del CPI occorre agire *insieme* sulle tre dimensioni che abbiamo indicato, "condizioni", ruoli e operatori.

Ciò significa che occorre guardarsi dal confidare unicamente nel "cambio di sede", nei "nuovi computer", nel "nuovo software", nel "nuovo decreto": queste cose sono tutte certamente importanti (anche per l'effetto che esse hanno sulle persone, sulle loro motivazioni, sulle loro competenze tecniche, etc.), ma, come abbiamo indicato, nei servizi sono almeno altrettanto importanti le "persone", le relazioni, i comportamenti, le modalità che gli operatori adottano di rapportarsi ai clienti-utenti.

E naturalmente, tutto questo è ancora più "vero" a parità di "condizioni di lavoro": nel senso che come abbiamo ormai più volte affermato, in condizioni date (di risorse, attrezzature, etc.) ciò che "fa la differenza" sono le persone ed i comportamenti che esse esprimono.



### \* 3.2 Il dirigente/responsabile del Centro per l'impiego: suggerimenti per l'autosviluppo

Tutto quanto abbiamo indicato nel paragrafo precedente è particolarmente adatto a rappresentare la situazione del dirigente-responsabile di CPI; anche in questo caso, infatti (non diversamente che nel caso degli operatori del CPI suoi "collaboratori") il risultato della sua azione è influenzato da diversi tipi di fattori: le "condizioni di lavoro" (nel senso che abbiamo sopra richiamato), il "ruolo" assegnato (che certo varia anche da Provincia a Provincia), e soprattutto le proprie "caratteristiche" individuali (conoscenze, competenze, esperienze pregresse, motivazioni, atteggiamenti, attitudini, etc.).

Noblesse oblige: all' "onore" di una responsabilità particolare corrisponde l' "onere" di dover gestire attivamente questa responsabilità, "prendendo l'iniziativa", e quindi assumendo decisioni in relazione alla strategia, al modello di CPI, all'organizzazione, all'utilizzo delle risorse, etc.: in una parola, "intraprendendo".

Ciò che intendiamo sottolineare è il diritto-dovere, da parte del dirigente-responsabile del CPI, di "intraprendere", di gestire il proprio ruolo in modo non passivo, non soltanto "amministrativo", ma di "giocarsi la partita", contando sulle proprie risorse (che quindi deve prima riconoscere e "ricostruire") e su quelle che può attivare e mobilitare, in sé e nel contesto locale (e anche queste vanno conosciute e "mappate").

Per fare questo, un possibile percorso che ci sentiamo di suggerire senza alcuna pretesa "normativa" (ciascuno ha infatti il diritto di "trovare la sua strada" a modo proprio) potrebbe sviluppare i seguenti "punti di attenzione" da parte del dirigente-responsabile:

- Autoanalisi e valorizzazione delle proprie caratteristiche e competenze;

- Analisi del contesto e verifica di "coerenza" con le proprie caratteristiche personali;
- Identificazione dei "punti di sviluppo" (elementi su cui lavorare; risorse mobilitabili);
- Definizione di un proprio progetto di sviluppo professionale;
- Definizione di un piano concreto di azione per realizzare il progetto;
- Verifica e valutazione della "nuova" situazione, e ridefinizione del progetto.

Naturalmente, come nel caso dei "modelli di CPI" o dei "modelli di organizzazione" non avrebbe alcun significato (e non sarebbe comunque di alcuna efficacia operativa) la pretesa di "uniformare" ad un supposto "modello di successo" il comportamento dei dirigenti-responsabili, che sono diversi per storia, cultura, esperienza, competenza, orientamento strategico, relazioni, autovalutazione, etc.

Sia per motivi di miopia culturale, sia per comprensibili motivi "commerciali", la letteratura tecnico specialistica abbonda invece di manuali e di precetti sul "bravo manager", in genere ispirati ad una realistica ed impraticabile ipotesi di sostanziale "uniformità" del comportamento dei dirigenti efficaci.

### Non avrebbe alcun significato la pretesa di "uniformare" ad un supposto "modello di successo" il comportamento dei dirigenti/responsabili

Anche sulla scorta di analisi approssimative, che si guardano bene, di solito, dal verificare "nei tempi lunghi" le proprie affermazioni e propongono invece qualcosa di simile a "leggi" del comportamento manageriale, la maggior parte degli approcci e dei modelli presenti configura una sorta di "one best way", un modo unico ed identico di dirigere un'organizzazione (un CPI, nel nostro caso).

L'assunto implicito sarebbe quindi quello secondo cui, una volta identificate le caratteristiche che fanno un "dirigente di successo", queste (che sarebbero, in questa ipotesi, sostanzialmente sempre le stesse, in tutti i CPI) dovrebbero essere opportunamente sviluppate (con la formazione o con altri strumenti) così da garantire prestazioni adeguate e un CPI "di successo".

Le cose sono, come l'esperienza di ciascuno è in grado di insegnare, un poco più complicate, e vanno in parte in direzione consistentemente diversa da quanto questa disinvolta manualistica vorrebbe pretendere.

Non corrisponde al vero, infatti che i dirigenti che riescono ad ottenere buoni risultati siano tutti "uguali": tutti abbiamo potuto constatare che in realtà soggetti diversi, stili diversi, competenze diverse, comportamenti diversi, "caratteristiche" diverse danno origine, in CPI diversi, a situazioni ugualmente soddisfacenti e a volte anche ugualmente eccellenti.

Questa è la evidente dimostrazione che non c'è uno "standard di comportamento" che possa essere "prescritto" a un dirigente (e quindi anche al responsabile di un CPI) per avere successo nella sua azione manageriale e di organizzazione, ma che invece ciascun dirigente-responsabile può "giocare la propria partita" contando sul mix del tutto particolare delle proprie risorse (punti di forza, punti di debolezza, motivazioni, interessi, timori, etc.) e sulle risorse che al di là di queste egli può essere in grado di mobilitare.

Naturalmente, per continuare la analogia con il gioco che abbiamo utilizzato, le partite non necessariamente "si vincono": ma l'importante è prepararsi, allenarsi, riguardare in video le partite già giocate per trarne insegnamenti sui propri punti forti e sui propri limiti (ed in ogni caso sulle proprie specifiche "modalità" di interpretare la partita), avere consapevolezza che non si gioca da soli, e che il proprio ruolo è quello dell'allenatore (o al massimo, quello dell'allenatore-giocatore), che come è a tutti evidente può essere interpretato in tanti modi diversi, tutti potenzialmente validi.

E poi, alla fine di tutto questo, l'importante è "giocarsela", e non invece perdere per avere avuto troppo timore della sfida ed avere abdicato al proprio ruolo, "rinunciando" in partenza senza giocare.

Ma per aumentare le possibilità che un dirigente-responsabile di CPI può avere di "giocare una buona partita" (il richiamo alla "vittoria" è ormai troppo abusato, e oltretutto secondo noi porta fuori strada), quali sono le "leve" su cui può contare?

Una sintetica indicazione delle "leve" a sua disposizione per migliorare l'efficacia della propria azione è la seguente (con la necessaria premessa che la scelta di quante e quali di esse utilizzare non è prescrivibile a priori, ma spetta a ciascuno per sé, poiché come abbiamo sostenuto fa parte della modalità, necessariamente individuale, di "giocarsela", rispettando il proprio "stile", le proprie caratteristiche, la propria specificità).

- **Raccolta di informazioni** (cartacee, via internet, via riviste e libri, via ipertesti e CD-ROM, etc.) sui servizi (aspetti normativi, metodologico-professionali, etc.), sul contesto, sui clienti-utenti, ma anche su management e l'organizzazione: oggi "tenersi informati" è ancora più importante di un tempo; e particolarmente cruciale appare oggi la capacità non solo di acquisire e utilizzare le informazioni, ma soprattutto di selezionare e focalizzare le informazioni "pertinenti" ed utili nella "overdose" cui siamo quotidianamente sottoposti.
- **Partecipazione a seminari** su questi temi (le occasioni di questo tipo sono numerosissime, e le proposte provengono da soggetti istituzionali, sociali, formativi, consulenziali, etc., e si pone semmai anche in questo caso un problema di scelta, e di criteri per definire le priorità al riguardo): i seminari sono anche occasione di costruzione e sviluppo di relazioni, e non solo di acquisizione di informazioni.
- **Attività di formazione** (sia individuale che collettiva, sia in presenza che "a distanza"; sia in autoformazione): anche in questo caso, è ormai questione di scelta poiché l'offerta è amplissima: attraverso una autonalisi preliminare, però, è importante cercare

di capire se ciò che vale la pena di rinforzare sono le proprie "conoscenze" (e se sì, su quali argomenti), oppure le proprie "capacità tecniche", oppure le "capacità manageriali e organizzative", oppure le "capacità relazionali", oppure altro ancora. Qualsiasi proposta formativa, infatti, risponde in genere soltanto ad una di queste esigenze, in base ad un giusto principio di "focalizzazione": si tratta quindi di effettuare una analisi-diagnosi attenta, per evitare di sbagliare obiettivo. Quanto alle forme, è possibile in prospettiva anche pensare all'utilizzo di "voucher" (forma oggi emergente) per sostenere i costi della formazione, magari associate a forme di congedo (magari utilizzando le opportunità consentite dalla l.53/2000 a questo riguardo).

- **Attività di relazione, costruzione di rapporti, frequentazione di "reti":** dalle relazioni e nelle reti (il così detto "networking") "si impara", poiché si acquisiscono dati e informazioni e si colgono opportunità, si conoscono esperienze, si costruiscono rapporti di cooperazione, etc.: naturalmente, esiste un problema di identificazione delle "reti" esistenti, e anche di progressiva costruzione delle stesse. Come già richiamato, l'attività di relazione è spesso anche il "risultato secondario" di altri tipi di attività (formazione, seminari, etc.) ed è quindi sinergica con esse.
- **Visite a strutture di erogazione dei servizi a livello locale, nazionale ed europeo, e relativo benchmarking** (che significa assumere a riferimento le parti "migliori" delle esperienze delle quali si viene a conoscenza, e cercare di "trasferirle" alla propria realtà): anche in questo caso, molte sono ormai le occasioni (ad esempio nell'ambito di corsi di formazione) nelle quali ciò può essere fatto; ma si può pensare anche ad una iniziativa autonoma: naturalmente, in particolare in questo caso, si tratta di assumere prima informazioni rispetto alle caratteristiche del contesto che si intende visitare, ed alle ragioni della sua significatività, nonché alle ragioni del suo interesse (la formula organizzativa adottata? La tipologia di servizi erogata? Il layout della struttura? Il sistema professionale e le competenze degli operatori? La rete dei rapporti a livello locale? Etc.), anche per prefigurare quello che potrà essere il "ritorno" dell'investimento nella visita.

- **Attività lavorativa in affiancamento:** si può **affiancare** per periodi anche brevi il personale addetto a qualche servizio "strategico" (l'accoglienza, la preselezione, etc.) allo scopo di "verificare di prima mano" i processi operativi, le procedure, l'impatto "sui clienti-utenti" dei servizi, e i problemi emergenti, in funzione di avere una visione più "realistica" delle soluzioni possibili. Occorre inoltre considerare anche l'apprendimento che potrebbe scaturire dal "**prendere in affiancamento**" un operatore (o un tirocinante, ad esempio) nel proprio ruolo di dirigente-responsabile: in questo caso, l'obbligo che ne deriverebbe di "spiegare" alla persona affiancata le ragioni dei comportamenti che si assumono, delle scelte che si fanno, delle interpretazioni che si danno costringerebbe ad una esplicitazione e a una forte "sistematizzazione" di conoscenze (sul CPI, ma anche su di sé e su come si "funziona" sul lavoro) che normalmente vengono invece lasciate nell'implicito; ed è accertato che questo è uno dei meccanismi che maggiormente è in grado di accrescere la competenza.
- **Fruizione di un servizio di consulenza e supervisione professionale:** in questo caso, il meccanismo di sviluppo dell'apprendimento è sostanzialmente simile a quello appena indicato; la consulenza e la supervisione, infatti, se da un lato possono agire per "incremento di conoscenze tecniche" (giuridico-normative; organizzative; istituzionali, etc.), dall'altro, soprattutto, possono svolgere una funzione di supporto all'autoriflessione ed alla ricostruzione e sistematizzazione del "proprio modo" di agire le situazioni critiche, comprendendone meglio punti di forza e criticità anche in funzione di miglioramento.
- **Lavoro su progetti** (in particolare con altri CPI e o altri soggetti): si tratta di "imparare facendo", ed in questo caso tutta una serie di "competenze manageriali" vengono appunto messe alla prova nella gestione di un progetto: la definizione di obiettivi e la programmazione delle risorse; la delega delle responsabilità; le relazioni intra e inter-organizzative; il lavoro in team; la negoziazione e la gestione dei conflitti. Accompagnare la gestione di progetti con la fruizione di una attività di consulenza e supervisione potenzia enormemente la possibilità di apprendimento.

- **Attività di scrittura per documentare la propria esperienza, anche in funzione di scambi e seminari:** scrivere costringe a ricostruire, a sistematizzare, a "conferire senso" alle cose che si sono fatte; inoltre mette alla prova le capacità di analisi, espressione e di comunicazione (altre due "competenze trasversali" particolarmente importanti per chi svolge un ruolo a forte contenuto relazionale come quello del dirigente-responsabile).
- **Svolgimento di un ruolo di testimone/esperto in situazioni formative e seminari:** anche in questo caso, alcune "competenze trasversali" sono particolarmente "allenate" da attività di questo genere. Le capacità di espressione, di comunicazione, di sintesi, di gestione del tempo, di gestione dell'ansia e dello stress, di feedback, sono solo le più importanti competenze migliorabili mediante occasioni di questo genere (ed inoltre si entra in relazione con altre esperienze, etc.).
- **Partecipazione a gruppi di lavoro a livello del CPI, a livello provinciale, regionale, o nazionale:** ciò che si impara in questi casi si colloca sia a livello dei contenuti (i temi che i gruppi trattano), sia a livello dei processi (le dinamiche di funzionamento dei gruppi; le competenze del lavoro di gruppo; etc.).
- **Realizzazione di un proprio percorso di bilancio di competenze:** si tratta di una esperienza "completa", che riunisce in sé ed integra i benefici di molte delle "leve" finora richiamate; abbiamo già sinteticamente descritto nel secondo capitolo (riferendoci al "matching" tra posizioni organizzative e persone concrete) quali sono le caratteristiche essenziali di questo tipo di percorso, e ad esso quindi rinviamo per maggiori informazioni al riguardo. Ciò che vale la pena di sottolineare è la particolare "disponibilità" che un percorso di questo tipo richiede al dirigente-responsabile: d'altra parte, la pratica del bilancio (sperimentata da tempo in Francia anche con riferimento a quadri e dirigenti) nel nostro Paese ha cominciato a diffondersi anche nell'ambito della dirigenza della Pubblica Amministrazione (esistono ad esempio esperienze realizzate da Studio Méta & associati con dirigenti delle Province in diversi contesti).

Come si può osservare, si tratta di un elenco già molto ampio, anche se non esaustivo delle tante possibilità e modalità che un dirigente-responsabile può, se lo vuole, utilizzare nel suo percorso professionale per continuare a sviluppare le proprie competenze e la propria professionalità.

Oltre a ciò, occorre poi considerare che **la "via maestra" per apprendere è sempre l'attività lavorativa reale:** è affrontando i problemi nella quotidianità, trovando soluzioni, sbagliando e riprovando ("tentativi ed errori"), confrontando, sperimentando, socializzando, ricevendo feedback, verificando e consolidando, che alla fine "si impara". Naturalmente, ciò non significa che "di per sé" il lavoro sia in assoluto "formativo": ma che lo sia, dipende certamente dal *modo* in cui il dirigente-responsabile riesce a "riflettere sulla propria pratica", trovando gli spazi, le occasioni e gli strumenti (le "leve" delle quali abbiamo parlato) per farlo con continuità e con sistematicità.

La prospettiva di fondo che si intende suggerire è dunque quella della "assunzione di responsabilità", e cioè della "presa in carico" fino in fondo, da parte del dirigente-responsabile, del proprio ruolo e di ciò che esso implica; e ciò a partire da una serena autovalutazione, che gli consenta di identificare i propri "punti forti" e di metterli in valore, e nello stesso tempo di individuare gli ambiti per i quali egli ritenga opportuno, utile, o anche solo desiderabile tentare di "migliorarsi", di sviluppare ulteriormente le proprie competenze, la propria capacità di gestire con efficacia il ruolo assegnato, e la funzione che gli compete, e per essere sempre di più all'altezza delle sfide che lo scenario pone al sistema dei servizi per l'impiego, ed alla "domanda di qualità" che individui e imprese sempre più sollecitano ai CPI, e quindi, in primo luogo, a chi ha la responsabilità di dirigerli e organizzarli.

## »» 4. L'organizzazione dei Centri per l'impiego. Esperienze ««

In questa parte del manuale vengono presentate alcune esperienze di "organizzazione" dei Centri per l'impiego (Asti, Parma, Ravenna), sia con riferimento alla dimensione che abbiamo in precedenza definito "assetto organizzativo" (e cioè, per restare nell'ambito della metafora finora utilizzata in questo testo, alla progettazione dello "scheletro" del Centro), sia con riferimento (in particolare in uno dei tre casi, quello di Asti) alla dimensione del "processo di implementazione" del nuovo assetto organizzativo progettato, processo la cui qualità abbiamo più volte indicato come cruciale ai fini della "tenuta" del modello organizzativo adottato.

Le tre esperienze vengono analizzate mediante sintetiche monografie relative a ciascuno dei tre "casi": per la loro stesura, ci si è avvalsi sia dell'analisi di documentazione, sia di interviste ad alcuni testimoni significativi locali (in genere, i dirigenti-responsabili), sia del contributo di dirigenti e operatori dei tre CPI al fine della "revisione" della prima bozza dei casi stessi, in particolare per ciò che riguarda l'aggiornamento "ad oggi" (novembre 2002) dei dati relativi alla struttura ed alla sua configurazione organizzativa.

E' opportuno sottolineare in premessa che la scelta di questi tre casi ha un carattere essenzialmente "didattico", ed è originata dal fatto che i tre casi analizzati contengono a nostro avviso ciascuno diversi elementi di interesse in relazione alle tematiche trattate in questo manuale, e soprattutto a quella dimensione che nella parte introduttiva abbiamo riconosciuto come particolarmente difficile da "trattare", ed addirittura da "vedere" da parte di dirigenti e responsabili nel concreto della gestione ordinaria e della rincorsa delle emergenze: la dimensione dell'organizzazione, intesa come forma organizzativa del Centro per l'impiego, "assetto organizzativo strutturale", rappresentazione formalizzata della articolazione delle funzioni, delle aree di servizio, dei processi di lavoro, dei ruoli professionali e delle relative responsabilità.

La scelta dei tre casi non intende quindi attribuire ad essi il valore di "esempi da imitare", quanto piuttosto di "casi interessanti" da analizzare (e magari, a seguito della breve analisi qui presentata, da approfondire mediante visita in loco e colloquio diretto con i responsabili e/o gli operatori, se gli elementi contenuti saranno sufficienti a stimolare questa iniziativa) in funzione dell'approfondimento ulteriore dei concetti, delle metodologie, degli strumenti e delle indicazioni operative fornite nei capitoli precedenti.

Naturalmente, diverse sono le dimensioni di interesse e conseguentemente le "chiavi di lettura" dei casi; tra queste, appaiono particolarmente interessanti le seguenti:

- il rapporto tra CPI e situazione del mercato del lavoro locale (e conseguentemente situazione delle "domanda" di servizi);
- il rapporto tra CPI e Amministrazione provinciale;
- la "mission" assegnata al CPI e il suo il "posizionamento strategico" nel territorio;
- il rapporto tra "make" e "buy", e cioè tra servizi erogati direttamente mediante propri operatori e servizi erogati mediante forme di collaborazione, di convenzione, di affidamento in concessione o di appalto a soggetti terzi (individui o società);
- il "modello di CPI" prescelto;
- i criteri di definizione delle aree organizzative;
- il tipo di aree e di unità organizzative individuate (quante; quali);

- le posizioni organizzative;
- la quantità e la qualità di risorse umane a disposizione e necessarie, e le modalità di loro reperimento;
- le modalità di formazione e sviluppo professionale del personale;
- le modalità di organizzazione del lavoro e di integrazione tra operatori e tra servizi;
- il processo di implementazione dell'assetto organizzativo;
- le modalità e i dispositivi di coordinamento, monitoraggio, controllo;
- il sistema informativo ed i data-base "dedicati" (anche autoprodotti);
- il layout della struttura.

Non tutti i casi, per come si configurano, si prestano ad una analisi in relazione a tutti gli aspetti indicati (molti dei quali sono stati approfonditi in questo manuale nei capitoli precedenti): ma ciascun caso contiene riferimenti ad almeno alcuni di essi, e tutti alla fine sono nel complesso in qualche modo "toccati" nei tre casi.

Non vi è alcuna pretesa che i casi "confermino" le affermazioni contenute nel manuale, né di avviare forme di benchmarking: ciò che si vuole sollecitare è piuttosto interesse all'approfondimento, ed una riflessione "libera" da parte dei dirigenti-responsabili, come si conviene ad uno strumento che intende avere innanzitutto un valore "formativo".

## 4.1 IL CASO DELLA PROVINCIA DI ASTI

### Alcuni elementi di contesto

Il contesto in cui opera il CPI di Asti è caratterizzato da un lieve incremento degli occupati; l'aspetto saliente del 2000 è il rientro dai livelli di disoccupazione piuttosto elevati raggiunti due anni prima. La discesa, avviata nel 1999, porta il tasso di disoccupazione al 3,1%, il valore più basso in Piemonte.

### L'analisi di caso

Nell'"analisi di caso" della Provincia di Asti sono contenute informazioni riguardanti *l'assetto organizzativo-strutturale* a livello provinciale,

evidenziando sia il *processo di implementazione* del nuovo assetto, sia *l'attività di monitoraggio* che ha accompagnato tale processo. Sono, infine, considerate le *proposte per il superamento delle criticità* evidenziate durante gli incontri di monitoraggio.

### L'assetto organizzativo-strutturale dei SPI nella Provincia di Asti

Uno dei principali orientamenti espressi dall'Amministrazione Provinciale è stato quello di salvaguardare e, di conseguenza, valorizzare quanto già esisteva nella Provincia di Asti in termini di:

- risorse disponibili;
- relazioni socio-istituzionali attivate;
- competenze sviluppate;
- immagine positiva consolidata sul territorio.

A ciò va aggiunta l'adozione di un approccio concertativo volto a favorire il coinvolgimento dei diversi soggetti del sistema nel processo di ridisegno del sistema locale di servizi pubblici per il lavoro.

Sono stati individuati tre livelli "funzionali", nei quali si articola il sistema dei servizi pubblici per il lavoro della Provincia di Asti.

- Il livello della struttura tecnica del "*Servizio Sviluppo Economico*" della Provincia. A questo livello risultano collocate funzioni generali di governo del sistema, quali quelle di programmazione, gestione e controllo della formazione, dell'orientamento e dei servizi per il lavoro. A queste si aggiungono funzioni di progettazione di politiche, di interventi e di iniziative innovative, finalizzate allo sviluppo del sistema nel suo complesso.
- Il livello del "*Centro per l'impiego*", che si configura come ente funzionale della Provincia, sono collocate le funzioni di erogazione di servizi per il lavoro e di promozione degli stessi
- Il livello degli "*Sportelli locali decentrati*" del Centro per l'Impiego. A questo ulteriore livello sono collocate la funzione di erogazione di servizi per il lavoro e quella di promozione degli stessi. Questo livello si differenzia rispetto al precedente, per livello territoriale di collocazione e di intervento e per tipi di servizi erogati, non per

macro-funzioni organizzative assegnate. Tali sportelli, collegati al Centro per l'Impiego di Asti mediante un adeguato sistema informativo, erogano sul territorio servizi agli individui e alle imprese, rimandando gli utenti al Centro di Asti o ad altre strutture specializzate per la fruizione di servizi particolari, quali l'orientamento professionale, il sostegno all'inserimento/reinserimento sociale e lavorativo, il sostegno alla creazione di impresa.

Particolare attenzione è stata dedicata, nell'esperienza di Asti, a *definire i contenuti relativi alle diverse unità organizzative* progettate, specificando in dettaglio:

- finalità assegnate alle unità organizzative e **ai ruoli in esse previsti**;
- esempi di attività connesse con l'esercizio dei ruoli previsti;
- relazioni-chiave e competenze minime essenziali per l'esercizio dei ruoli previsti;
- **dotazione organica ritenuta necessaria.**

## Obiettivo delle descrizioni è mettere a fuoco la natura e la specificità dei diversi ruoli nell'ambito del sistema prefigurato, mettendone in evidenza le caratteristiche essenziali

Obiettivo delle descrizioni (elaborate con riferimento sia ai ruoli previsti per il Centro per l'impiego di Asti sia a quelli previsti nell'ambito dei tre sportelli decentrati) non è stato tanto quello di fornire "liste chiuse di adempimenti" assegnati ai diversi ruoli organizzativi previsti, quanto, piuttosto, quello di *mettere a fuoco la natura e la specificità dei diversi ruoli* nell'ambito del sistema prefigurato, mettendone in evidenza le caratteristiche essenziali.

È stata prefigurata anche *la dotazione organica minima* ritenuta necessaria per l'implementazione dell'assetto organizzativo previsto.

L'elaborazione del nuovo assetto organizzativo-strutturale del sistema dei servizi per il lavoro della Provincia di Asti è stata realizzata con il coinvolgimento degli operatori nell'ambito di questi gruppi di lavoro. Particolare attenzione a tale riguardo è stata dedicata al *processo di implementazione* dell'assetto organizzativo.

Parte integrante dell'implementazione dell'assetto è stata l'attività di *monitoraggio del processo*, che ha evidenziato punti di forza e punti di debolezza del Centro per l'Impiego di Asti.

### Il Servizio Sviluppo Economico della Provincia di Asti

Compito del "Servizio Sviluppo Economico" è quello di garantire/assicurare:

- l'elaborazione di linee di indirizzo a livello provinciale per i SPI;
- la programmazione degli interventi e dell'utilizzo delle risorse nell'ambito dei SPI;
- la progettazione di interventi innovativi con particolare riferimento a quelli finalizzati a favorire l'integrazione fra politiche formative e politiche del lavoro;
- la gestione del sistema dei SPI (in integrazione con altri servizi regionali e provinciali);
- la valutazione e lo sviluppo dei servizi erogati sia a livello centrale ("Centro per l'Impiego") che a livello decentrato ("Sportelli territoriali").

Dal punto di vista organizzativo-strutturale si è prevista la costituzione, nell'ambito del "servizio Sviluppo Economico" della Provincia, di *tre unità organizzative* (sezioni):

- Sezione Attività formative
- Sezione Iniziative di orientamento
- Sezione Interventi/politiche integrate per il lavoro

Dal punto di vista organizzativo funzionale, quindi, il Servizio Sviluppo Economico della Provincia di Asti svolge *un ruolo di presidio complessivo del sistema dei servizi pubblici per il lavoro*. Conseguentemente il Centro per l'impiego e gli sportelli decentrati si configurano come strut-

ture funzionali della Provincia di Asti e riferiscono al Servizio Sviluppo Economico.

### Il "Centro per l'impiego" della Provincia di Asti

Il *Centro per l'impiego*, che si connota come *ente funzionale della Provincia*, garantisce l'erogazione dei servizi per il lavoro e la promozione degli stessi a livello istituzionale e sociale.

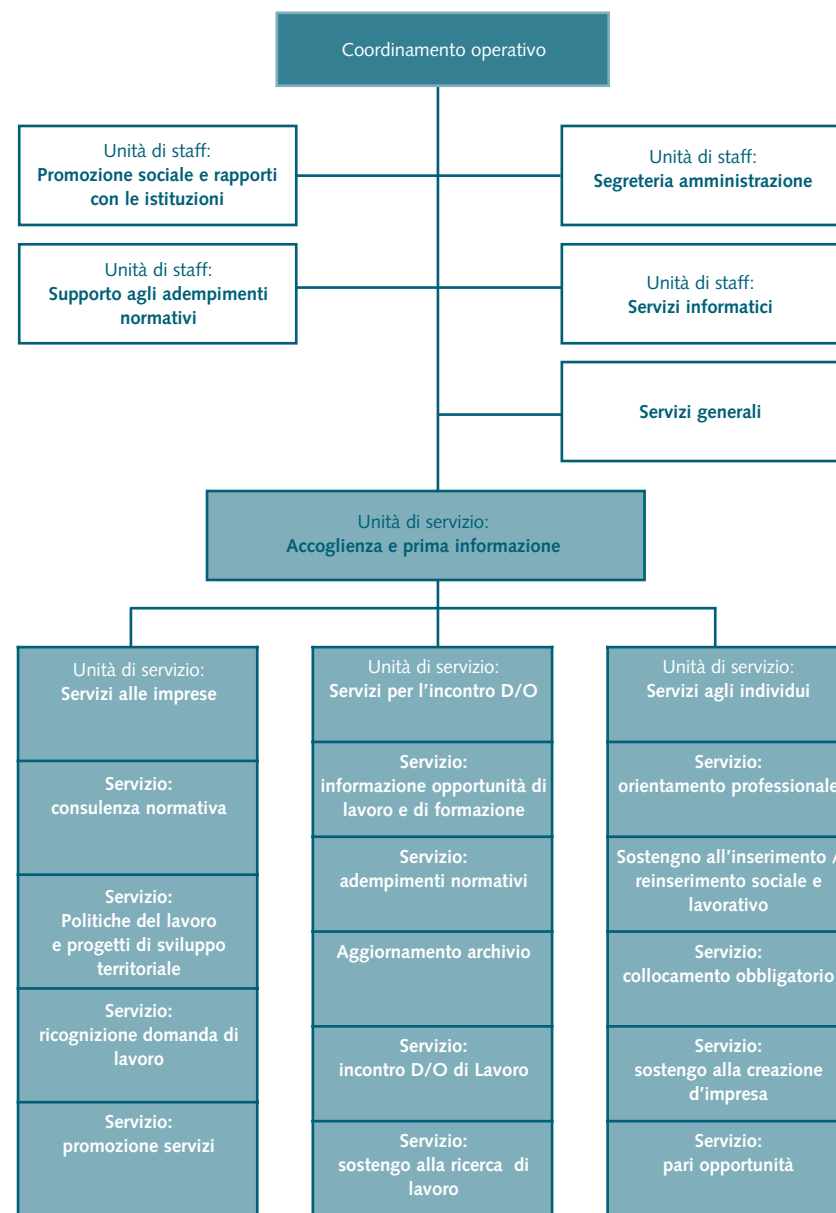
Dal punto di vista organizzativo-strutturale il Centro per l'Impiego risulta articolato in:

- *un livello di responsabilità*, finalizzato ad assicurare il *coordinamento operativo* delle risorse impegnate nella struttura;
- *tre unità di staff* finalizzate a supportare il funzionamento della struttura nel suo complesso sul versante delle procedure amministrative interne e, soprattutto, sul versante dei rapporti con interlocutori esterni;
- *quattro unità di servizio*, direttamente finalizzate all'erogazione di servizi all'utenza e cioè:
  - Accoglienza e prima informazione.
  - Servizi alle imprese.
  - Servizi incontro domanda/offerta.
  - Servizi agli individui.

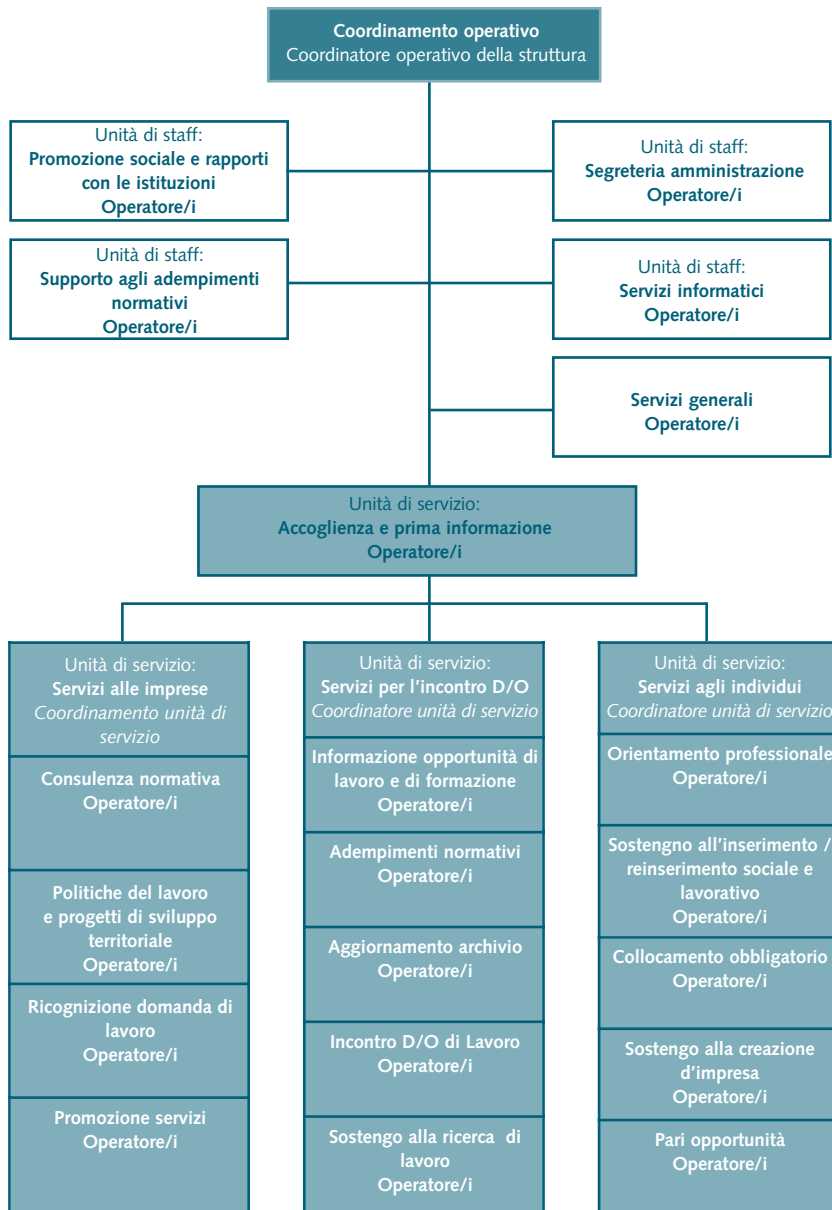
Tali unità di servizio risultano ulteriormente articolate al loro interno per "servizi specifici da erogare". La struttura riportata rappresenta le funzioni da assicurare ed i servizi da garantire, non implica, perciò, naturalmente, una corrispondenza automatica fra funzioni, servizi e numeri e tipologia di ruoli organizzativi da attivare e risorse umane da coinvolgere.

### L'assetto organizzativo del Centro per l'impiego di Asti

Dal punto di vista organizzativo, il Centro per l'impiego di Asti è articolato in un livello di responsabilità (coordinamento operativo), cinque unità di staff e quattro unità di servizio. Le unità di servizio risultano ulteriormente articolate al loro interno per "servizi specifici da erogare".







### Dotazione organica minima ritenuta necessaria per l'implementazione dell'assetto organizzativo previsto

Unità organizzative/servizi	Dotazione organica rivista	Dotazione organica attuale	Differenze
Centro di Asti	Centro di Asti	Centro di Asti	Centro di Asti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Coordinamento Operativo"</li> <li>• "Segreteria/amministrazione"</li> <li>• Promozione sociale e rapporti con le istituzioni"</li> <li>• "Servizi informatici"</li> <li>• "Supporti agli adempimenti normativi"</li> <li>• "Servizi generali"</li> </ul>	1 tempo pieno 1 tempo pieno 1 tempo pieno 1 tempo pieno 1 tempo pieno 1 tempo pieno	1 tempo pieno 1 tempo pieno ..... 1 tempo pieno .....	1 tempo pieno 1 tempo pieno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Accoglienza e prima informazione"</li> </ul>	2 tempi pieni	2 tempi pieni	
Unità di servizio "Servizi alle imprese": <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento:</li> <li>• Consulenza normativa</li> <li>• Politiche del lavoro e progetti di sviluppo territoriale</li> <li>• Ricognizione domanda di lavoro</li> <li>• Promozione servizi</li> </ul>	1 tempo pieno 1 tempo pieno 1 tempo pieno 1 tempo pieno	1 tempo parziale 1 tempo pieno 1 tempo pieno 1 tempo parziale	1 tempo parziale 1 tempo parziale
Unità di servizio "Servizi per l'incontro d/o": <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento:</li> <li>• Informazione opportunità di lavoro e di formazione</li> <li>• Adempimenti normativi</li> <li>• Aggiornamento archivio</li> <li>• Incontro d/o di lavoro</li> <li>• Sostegno alla ricerca di lavoro</li> </ul>	1 tempo pieno 2 tempi pieni 10 tempi pieni 5 tempi pieni 3 tempi pieni 1 tempo pieno	1 tempo parziale 1 tempo pieno 4,5 tempi pieni 7 tempi pieni 2,5 tempi pieni 1 tempo pieno	1 tempo parziale 1 tempo pieno 5,5 tempi pieni 1 tempo parziale 1 tempo parziale
Unità di servizio "Servizi agli individui": <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento:</li> <li>• Orientamento professionale</li> <li>• Sostegno all'inserimento / reinserimento sociale e lavorativo</li> <li>• Collocamento obbligatorio</li> <li>• Incontro d/o di lavoro</li> <li>• Sostegno alla creazione d'impresa</li> <li>• Pari opportunità</li> </ul>	1 tempo pieno 2 tempi pieni 2 tempi pieni 2 tempi pieni 1 tempo pieno 1 tempo pieno	..... 1 tempo pieno 1,5 tempi pieni 2 tempi pieni ..... .....	1 tempo pieno 1 tempo pieno 1 tempo parziale 1 tempo pieno 1 tempo pieno
<b>TOTALE</b>	<b>44 tempi pieni</b>	<b>0,5 tempi pieni</b>	<b>5 tempi pieni</b>

## Gli sportelli decentrati della Provincia di Asti

I *tre sportelli decentrati* del "Centro per l'impiego", collocati a Nizza Monferrato, Canelli e Villanova d'Asti garantiscono a livello territoriale l'erogazione dei servizi per il lavoro.

Dal *punto di vista organizzativo-strutturale* tali sportelli risultano articolati in:

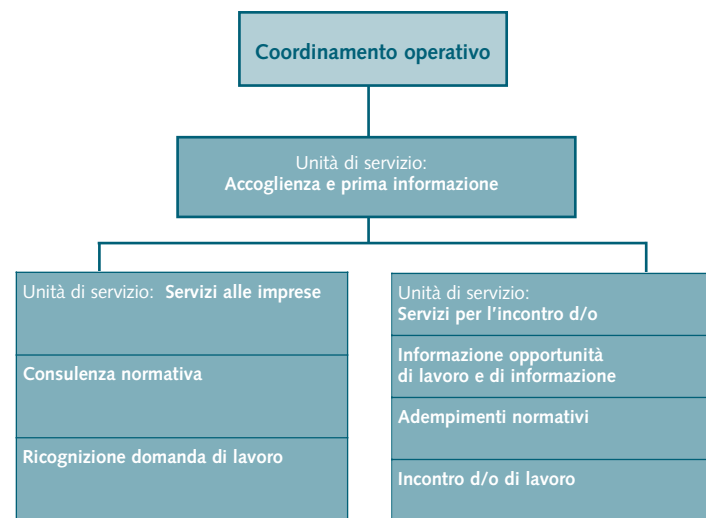
- *un livello di responsabilità della struttura*, finalizzato ad assicurare il coordinamento operativo delle risorse impegnate nella stessa;
- *tre unità di servizio*, direttamente finalizzate all'erogazione di servizi all'utenza e cioè:

- Accoglienza e prima informazione
- Servizi alle imprese
- Servizi per l'incontro domanda/offerta

Tali *unità di servizio* risultano *ulteriormente articolate al loro interno per "servizi specifici da erogare"* analogamente al modello utilizzato con riferimento al "Centro per l'impiego" di Asti.

### L'assetto organizzativo degli sportelli decentrati

Gli sportelli decentrati sono articolati in un livello di responsabilità della struttura e in tre unità di servizio. Le unità di servizio sono ulteriormente articolate per "servizi specifici da erogare".



» L'ASSETTO ORGANIZZATIVO DEGLI SPORTELLI DECENTRATI  
DI NIZZA MONFERRATO, VILLANOVA D'ASTI E CANELLI «

### L'attività di monitoraggio

Attraverso una prima attività di monitoraggio, sono stati evidenziati *punti di forza* ed *elementi di criticità* del Centro per l'impiego di Asti che riguardano, trasversalmente, la struttura nel suo complesso, e specificamente le unità di servizio in cui lo stesso Centro si articola. L'attività di monitoraggio, attraverso una serie di incontri con le risorse umane coinvolte nel nuovo assetto organizzativo, ha permesso di elaborare delle *proposte per il superamento delle criticità*. Dall'attività di monitoraggio sono emersi i seguenti elementi di riflessione.

### Punti di forza

L'implementazione del nuovo assetto organizzativo-strutturale ha consentito ad alcuni operatori di avviare attività innovative e di proseguire nello sviluppo di rapporti di integrazione con la struttura

tecnica provinciale, cominciando ad adottare un *approccio all'erogazione dei servizi* più orientato al perseguimento del risultato che all'esecuzione di un adempimento.

L'omogeneizzazione delle indicazioni metodologiche ed operative per l'erogazione dei servizi all'utenza ha consentito di ottenere un *soddisfacente livello di coordinamento operativo* fra Centro per l'impiego di Asti e sportelli decentrati.

L'accentramento di alcune procedure (ad esempio la graduatoria Art. 16 L.56/87) e le ipotesi di accentramento della gestione delle liste di mobilità contribuiscono ulteriormente a qualificare l'integrazione fra sede centrale e sportelli decentrati.

L'adozione di *modalità di lavoro più flessibili* rispetto a quelle utilizzate in precedenza (es. gruppi di lavoro) ha permesso un *confronto fra gli operatori* ed uno scambio di conoscenze che facilitano l'innovazione e l'integrazione all'interno del Centro di Asti e fra questo e gli sportelli decentrati.

La buona motivazione al cambiamento degli operatori ha consentito loro di "reggere" una situazione di transizione per molti versi "stressante", caratterizzata da significativi elementi di incertezza organizzativa e procedurale, senza inficiare gli standard minimi di risposta all'utente, anzi *migliorando i servizi resi* a lavoratori ed aziende.

Il piano di ristrutturazione organizzativa prevede l'inserimento di risorse esperte a rinforzo di alcuni servizi. Questo è già avvenuto nella Ud.S. Individui, nel servizio di Presel aggregato al U.d.S. Incontro D/O, e analogamente verrà esteso alle U.d.S. Imprese e Accoglienza.

I carichi di lavoro relativi agli adempimenti normativi sono ancora elevati, tuttavia l'inserimento in ruolo di tre operatori dedicati ha consentito di "liberare" risorse da dedicare ai nuovi servizi previsti.

### **Elementi di criticità**

La criticità principale è certamente riconducibile alla non adeguatezza dei supporti informatici in dotazione. La sopravvivenza

funzionale dei servizi è assicurata da versioni aggiornate del Netlabor (Ver.7) che ha visto crescere alcune capacità gestionali in relazione al DL 181 senza tuttavia raggiungere ancora le performance attese sul versante del supporto al processo concreto di incontro d/o. Questo aspetto non procede solo da un elemento di criticità, ma fa parte del percorso positivo, seppur faticoso di, concertazione-negoziazione tra Regione Piemonte e Province nel raggiungimento di una piattaforma informatica comune dei Servizi per l'Impiego Piemontesi. In questo percorso il SIL rimane per il momento una sigla, anche se alcuni "tessere" del sistema sono state create.

All'interno del Centro per l'impiego di Asti è comunque in corso un percorso finalizzato all'avviamento del Sistema di Gestione Qualità e delle conseguente certificazione. Questa attività induce una ulteriore definizione dei processi, dei ruoli, e della ricostruzione di un clima organizzativo in funzione di una risposta adeguata alla domanda di servizio a cui il Centro è chiamato. In questo processo vengono supportate nuove modalità di funzionamento organizzativo, sia all'interno delle unità di servizi (integrazione verticale) che fra le diverse unità di servizi (integrazione orizzontale), nonché lo sviluppo di positivi rapporti di collaborazione fra le diverse unità organizzative.

### **Proposte per il superamento delle criticità evidenziate nell'ambito degli incontri di monitoraggio**

È stato concordato tra Amministrazione, Servizio Provinciale e Centro per l'impiego (e realizzato con un supporto di consulenza) un piano di monitoraggio dell'implementazione del nuovo assetto organizzativo. I dati di monitoraggio sono stati esaminati e discussi nell'ambito di appositi incontri degli operatori.

Uno degli elementi focalizzati è stato costituito dalla criticità riscontrabile, e dalle iniziative possibili per farvi fronte.

In particolare è stato valutato necessario:

- perseguire *l'adeguamento della dotazione informatica e strumentale*;

- accelerare, se possibile, i tempi previsti per la ristrutturazione logistica del Centro e degli sportelli decentrati;
- *adeguare l'attuale dotazione organica* assegnata al Centro di Asti e agli sportelli decentrati sul territorio, tenendo conto delle attuali condizioni operative, caratterizzate da: sistemi informativi e relativa dotazione informatica inadeguati sia quantitativamente sia qualitativamente; coesistenza di nuove e vecchie regole; persistere di modalità operative non coerenti con il nuovo assetto organizzativo previsto (es. rapporto fra i servizi "Ricognizione domanda di lavoro" e "Incontro d/o" non ancora completamente a regime);
- costituire un *gruppo di lavoro ad hoc* che proceda alla disamina sistematica ed alla conseguente semplificazione, ove possibile, delle prassi finora utilizzate. Ciò anche allo scopo di liberare tempo e risorse da dedicare all'erogazione di servizi innovativi;
- creare un *gruppo di lavoro ad hoc per integrare i servizi "Ricognizione domanda di lavoro" e "Incontro d/o"*. In proposito si è ritenuto utile coinvolgere e valorizzare il contributo di apporti consulenziali esterni già utilizzati dalla Provincia di Asti;
- *prendere in esame e perseguire tutte le possibilità* (convenzioni con soggetti privati, LSU, stagisti, etc.) *per acquisire ulteriori risorse umane* (con professionalità idonee) da dedicare all'erogazione dei servizi previsti dal nuovo assetto organizzativo-strutturale del Centro per l'Impiego di Asti;
- perseguire la *responsabilizzazione dei ruoli di coordinamento intermedio* rispetto all'integrazione verticale (coordinare il lavoro degli operatori assegnati alle diverse unità di servizio) ed orizzontale (coordinare il lavoro svolto all'interno della propria unità di servizio con quello svolto nelle altre unità di servizio);
- *sviluppare le competenze delle risorse umane interne alla struttura*, utilizzando in maniera selettiva e mirata le opportunità formative messe a disposizione dalla Regione Piemonte.

Gli indirizzi di visione, mission e il conseguente impianto organizzativo dei Servizi per l'impiego Astigiani sono stati sostenuti da sinergie che la programmazione regionale prevista dal POR Piemonte ha innescato. In particolare è stato avviato il percorso di formazione degli operatori nell'ambito del Programma OPLA nonché numerosi momenti di formazione interna, promossa dalla Provincia e la forma-

zione prevista dall'Avviamento del Sistema Qualità. L'attuazione delle misure del POR ha consentito l'attivazione di risorse umane specializzate che assistono il Centro per l'Impiego nell'attivazione delle iniziative finalizzate all'occupabilità dei soggetti previsti dal DL181. Mediante l'attivazione delle misure degli assi A, B, D e E il Centro deve presidiare tali iniziative che vedono la partecipazione dei soggetti, vincitori di affidamento servizi, che fanno parte del Sistema Territoriale Lavoro-Formazione. Tale presidio costituisce una sfida di efficienza e di efficacia ma stimola la crescita qualitativa dei servizi.

### **Il processo di implementazione dei servizi per il lavoro nella Provincia di Asti**

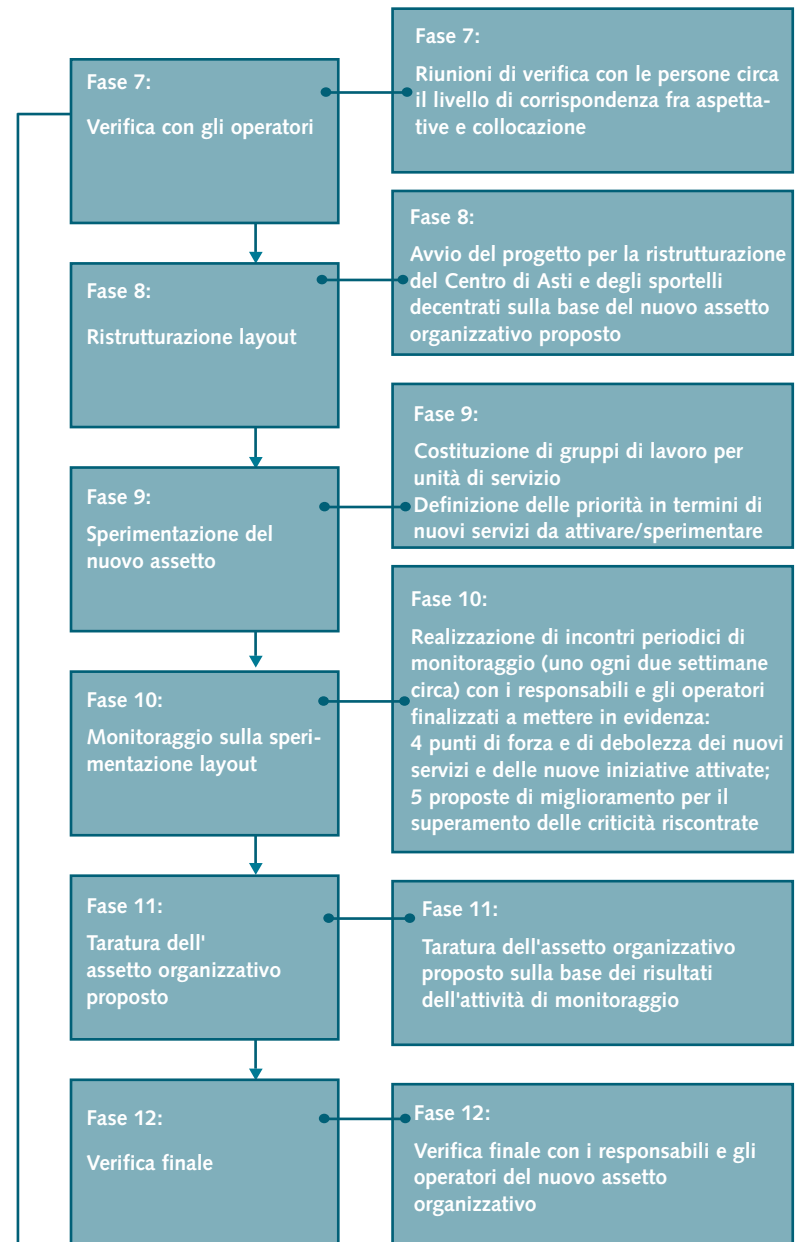
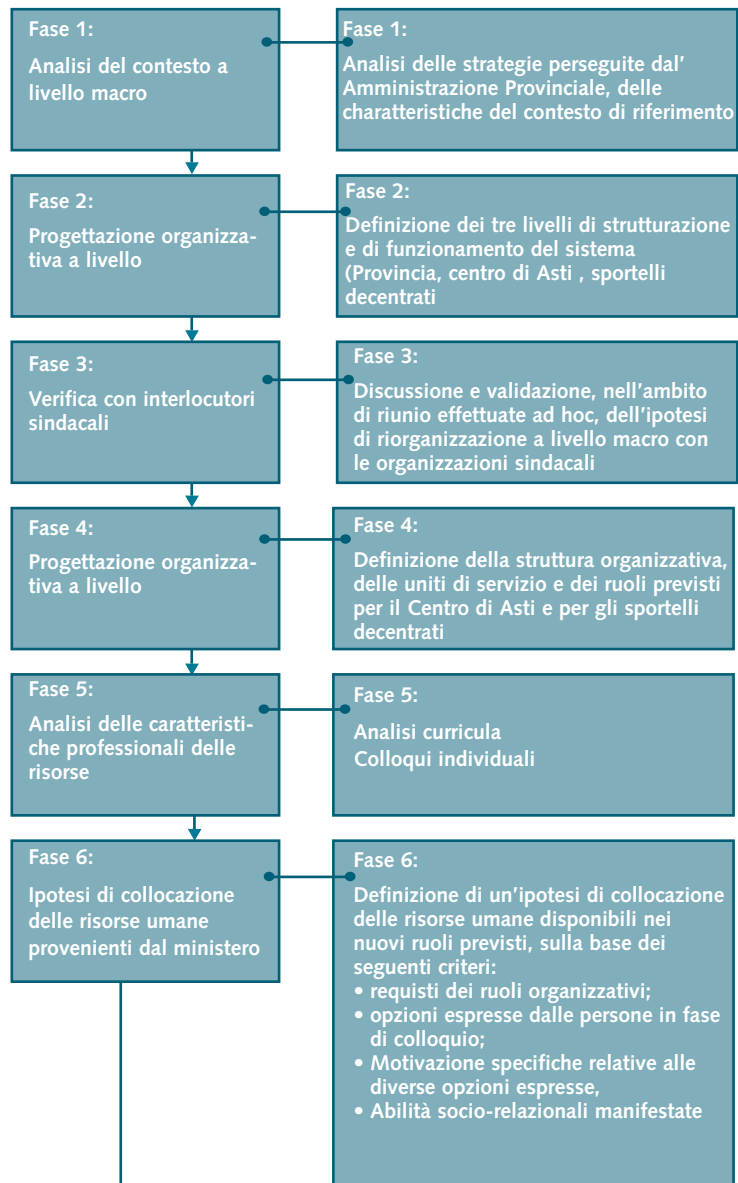
Nel caso del sistema dei servizi per il lavoro della Provincia di Asti il processo di riorganizzazione è stato progettato e realizzato con il *supporto della consulenza di Studio Meta & associati*.

Alcuni elementi-chiave del processo implementato sono i seguenti:

- coinvolgimento degli operatori;
- analisi e riprogettazione del sistema a diversi livelli (macro e micro);
- analisi e riprogettazione di diverse componenti del sistema (strutture organizzative, ruoli, competenze delle risorse umane, layout delle strutture, etc.);
- verifica in itinere e riaggiustamento in progress alla luce degli elementi di novità che emergevano in corso d'opera (monitoraggio).

L'intero processo ha richiesto, per essere realizzato, circa *due anni di tempo*.

Nello schema seguente riportiamo le fasi principali in cui il processo di implementazione si è articolato.



## \* 4.2 IL CASO DELLA PROVINCIA DI PARMA

### ALCUNI ELEMENTI DI CONTESTO

Il contesto in cui opera il CPI di Parma è caratterizzato da una popolazione residente (città di Parma) di oltre 226.000 unità, e da un tasso di disoccupazione del 3,8% nel 2000.

- 2,9% è il tasso di disoccupazione nella popolazione maschile;
- 6,3% è il tasso di disoccupazione nella popolazione femminile.

### L'ANALISI DI CASO

Nella "analisi di caso" della Provincia di Parma è descritta sia l'esperienza di *Orientalavoro*, sia la riorganizzazione dei Centri per l'impiego strettamente legata ad essa, con particolare riferimento al *Centro per l'impiego di Parma*, il Centro più grande ed articolato dei quattro attivi nella Provincia di Parma.

Sono contenute, inoltre, informazioni riguardanti *l'assetto organizzativo-strutturale* delle due strutture, i diversi *servizi offerti*, differenziandoli tra quelli rivolti alle persone in cerca di lavoro e quelli destinati alle imprese; sono anche considerati *ruoli e livelli di responsabilità* delle risorse umane, descrivendo gli *interventi di formazione* a loro destinati e le strategie organizzative adottate per il loro coinvolgimento nella logica dell'integrazione.

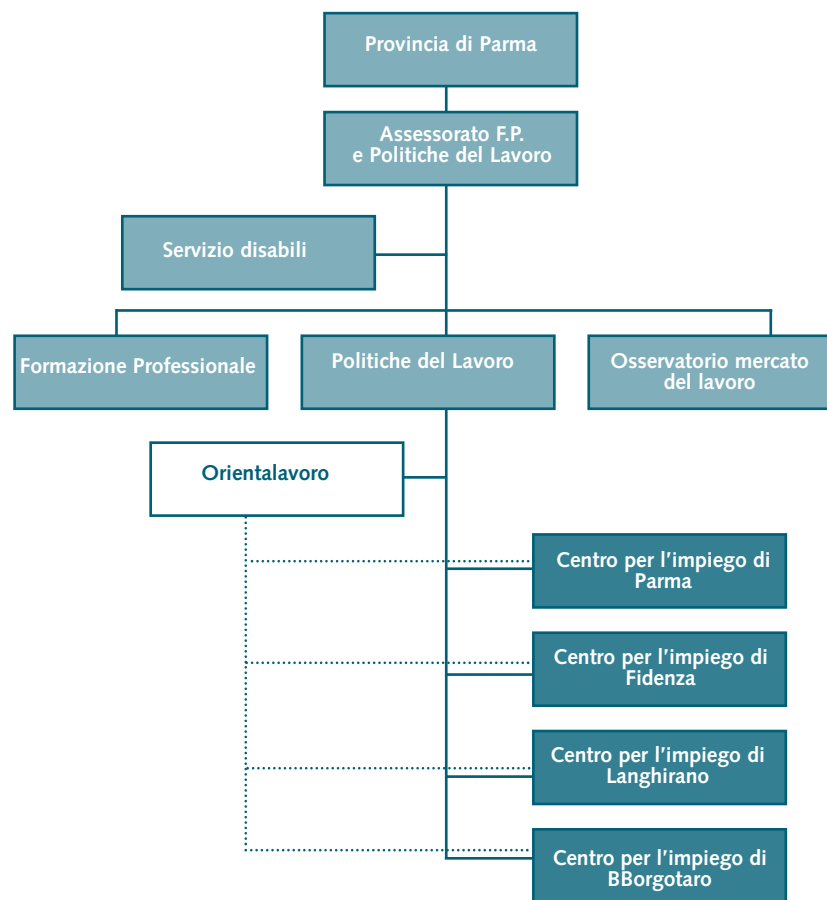
Sono, infine, considerati il *sistema informativo adottato* e il *layout* delle diverse strutture.

### L'ASSETTO ORGANIZZATIVO-STRUTTURALE

A *livello provinciale*, l'Assessorato alla Formazione Professionale ed alle Politiche del Lavoro è costituito, per semplificare, da *tre diversi Servizi*: quello della Formazione Professionale, quello delle Politiche del Lavoro e quello costituito dall'Osservatorio del Mercato del Lavoro. Orientalavoro e i quattro CPI presenti nel territorio parmense appartengono al Servizio Politiche del Lavoro.

Esiste, inoltre, il *Servizio Inserimento Lavorativo Disabili (SILD)*, direttamente dipendente dal Dirigente dell'Assessorato, che gestisce a livello centrale le problematiche relative al collocamento mirato dei portatori di handicap e dei soggetti rientranti nella legge 68/99.

### La struttura organizzativa a livello provinciale



## Orientalavoro: la nascita e l'organizzazione del servizio

Orientalavoro è il *Centro di Informazione e Orientamento* dell'Assessorato Formazione Professionale e Lavoro della Provincia di Parma e fornisce servizi gratuiti alle persone in cerca di lavoro ed alle imprese che cercano lavoratori.

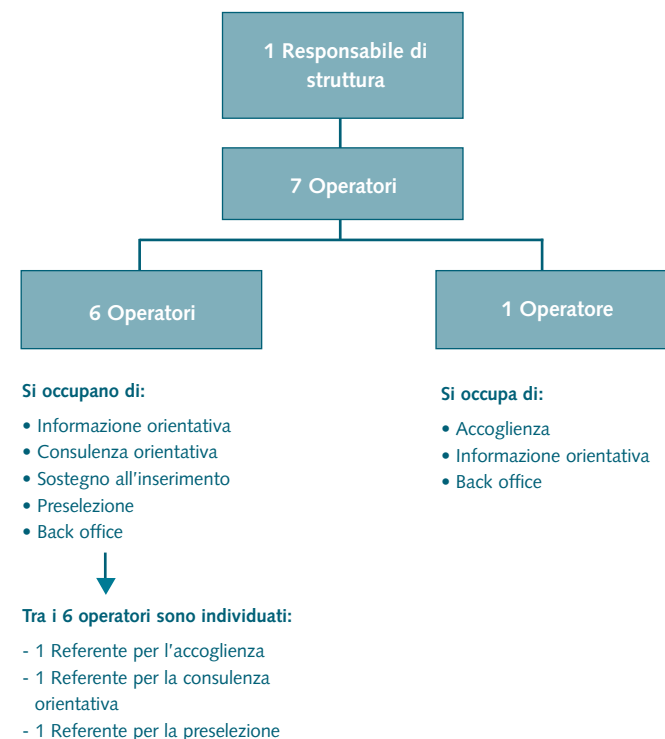
Nasce nel dicembre del 1996, in seguito alla creazione di un tavolo di concertazione chiamato "*Network*", un gruppo di lavoro nel quale erano rappresentate tutte le forze sociali e della Concertazione locale (organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, Università, Comune e Provincia di Parma) con gli obiettivi di:

- potenziare il ruolo dell'Osservatorio del mercato del lavoro;
- sviluppare la Formazione Professionale per renderla sempre più vicina alle esigenze del mercato del lavoro;
- avviare una riflessione sulla nuova configurazione dei servizi per il lavoro che sarebbero diventati di competenza della Provincia.

Uno dei frutti del lavoro del "*Network*" è la decisione di avviare il progetto sperimentale "*Orientalavoro*", concepito per fornire servizi specialistici di orientamento e di incontro domanda\offerta rivolti prevalentemente ai giovani del territorio.

L'Assessorato alla Formazione Professionale e alle Politiche del Lavoro nel 1997 e 1998 *si avvale*, per la "messa a regime" di Orientalavoro, di una società di consulenza privata che presta la sua collaborazione nella progettazione dei servizi, nella messa a punto della strumentazione necessaria, nonché nello sviluppo delle competenze indispensabili agli operatori ad esso destinati.

Orientalavoro si avvale negli anni della collaborazione di 8 risorse: il responsabile di struttura e 7 operatori, i cui ruoli sono differenziati come evidenziato nella tabella seguente.



### » ORIENTAVORO DI PARMA: ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO «

Contestualmente all'avvio di Orientalavoro l'Amministrazione Provinciale ha attivato un corso di formazione sulle nuove politiche del lavoro, condotto dalla stessa società consulente di Orientalavoro, cui hanno partecipato anche operatori degli Uffici di Collocamento, in base a specifici accordi.

Con l'attuazione della riforma, il passaggio dei quattro Uffici di Collocamento alle province ed il conseguente avvio dei Centri per l'impiego –avvenuto nel novembre '99-, la Provincia di Parma ha deciso di non disperdere le competenze maturate con la positiva sperimentazione di Orientalavoro, ma, viceversa, ha deciso di

progettare e gestire i nuovi servizi previsti dalla legislazione (d.l. 469\97 e legge RER 25\98) sulla base del modello organizzativo di Orientalavoro, affidandone il coordinamento al suo responsabile. Inoltre Orientalavoro, attualmente situato in uno spazio di servizio condiviso con l'Informagiovani di Parma, sarà a breve trasferito dentro

## Nella riorganizzazione dei CPI, sono stati individuati i possibili assetti organizzativo\strutturali definendo le diverse unità di servizio possibili

al Centro per l'impiego di Parma, per erogare direttamente in loco i servizi per l'utenza afferente al Centro e su appuntamento negli altri Centri per l'impiego di Fidenza, Borgo Val di Taro e Langhirano. Nella riorganizzazione dei CPI, sono stati individuati i possibili assetti organizzativo\strutturali (tuttora in corso di implementazione) definendo le diverse unità di servizio possibili. A livello organizzativo è stato, inoltre, necessario condividere e uniformare le metodologie e le pratiche di lavoro che, per gli stessi servizi, risultavano differenziate da Centro a Centro, anche in ragione delle diverse dimensioni e tipologie di utenza afferenti ai vari Centri e quindi della necessità di articolare opportunamente i servizi sulla base dei bisogni locali.

### L'assetto organizzativo-strutturale: unità di servizio e ruoli individuati

L'assetto organizzativo-strutturale del CPI di Parma individua quattro unità di servizio definite "Attività amministrative", "Informazione orientativa e Comunicazione", "Orientamento" e "Incontro domanda\offerta".

Nell'unità "Attività amministrative" vengono attuate le tradizionali attività amministrative del collocamento: iscrizioni e variazioni, assunzioni e cessazioni, mobilità, articolo 16, certificazioni varie.

Nell'unità "Informazione orientativa e Comunicazione" vengono gestite le attività che rientrano nel servizio di informazione orienta-

tiva e, in più, tutte quelle che riguardano le attività di comunicazione esterna ai clienti azienda e persona.

Si ritiene infatti molto importante approntare una serie di strumenti di comunicazione (depliant, libretti informativi su specifici argomenti) da destinare ai vari clienti in modo mirato, la cui realizzazione sarà coordinata dal responsabile dell'unità.

All'unità "Orientamento" fanno capo le attività di: consulenza orientativa e counseling, formazione orientativa, bilancio di competenze, gestione di tirocini, gestione delle attività legate al NOF. Nell'unità orientamento, che effettua attività di orientamento di "secondo livello" (vedi definizione nel capitolo relativo al "Modello di erogazione dei servizi nel CPI di Parma") vengono attualmente svolte anche attività di incontro domanda\offerta, che si ipotizza però in futuro di "travasare" nel servizio di preselezione del Centro.

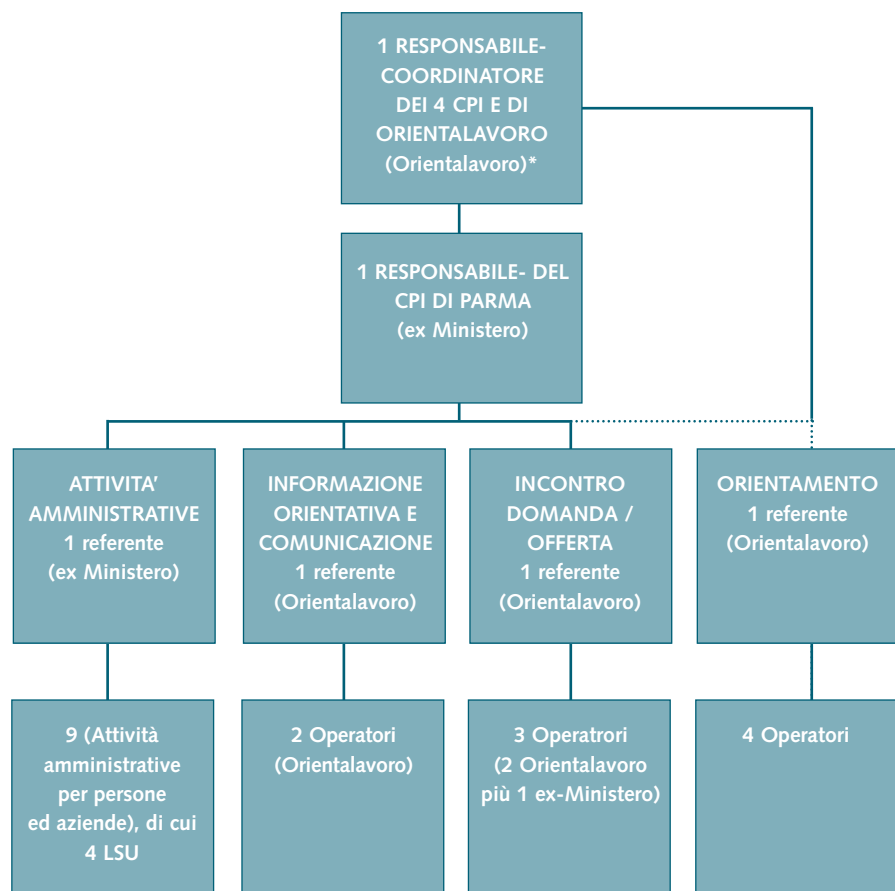
L'unità "Incontro domanda-offerta di lavoro" racchiude tutte le attività connesse al servizio di preselezione nonché ad un servizio di orientamento "di primo livello" (vedi definizione nel capitolo relativo al "Modello di erogazione dei servizi nel CPI di Parma").

Per ogni unità è previsto un responsabile-referente (nel caso delle attività amministrative un operatore proveniente dal Ministero, mentre per le altre sono stati individuati tre diversi responsabili-referenti provenienti da Orientalavoro).

Il referente delle unità del Centro per l'Impiego di Parma, in particolare relativamente alle tre unità che riguardano i cosiddetti "nuovi servizi", costituiscono un punto di riferimento anche per gli altri tre Centri provinciali, che devono uniformare le prassi di lavoro secondo il modello attuato a Parma.

Le risorse umane attualmente impiegate nel CPI sono state quindi suddivise nei diversi servizi secondo lo schema seguente.





» LA DIVISIONE DELLE RISORSE UMANE ATTUALMENTE IMPIEGATE «

\*Tra il personale di Orientalavoro sono considerati gli 8 operatori "storici" più i 4 neo-assunti al Centro per l'impiego di Parma

Quando il riassetto organizzativo dei CPI sarà completato, ognuno dei quattro Centri avrà un referente per ogni linea di attività: per quanto invece riguarda i responsabili dei Centri sono stati individuati due Responsabili per i Centri per l'impiego di Parma e di Fidenza (i due di dimensioni maggiori), mentre un terzo Responsabile sovrintende alle attività dei due Centri di dimensioni più ridotte (Langhirano e Borgo Val di Taro): tutti i responsabili sono di provenienza ministeriale.

La *riorganizzazione del Centro per l'impiego di Parma* è iniziata contestualmente all'entrata in vigore della riforma: Orientalavoro ha istituito all'interno dei CPI *tre gruppi di lavoro*, che raggrupparono operatori di tutti i quattro Centri Impiego, il cui obiettivo era quello di avviare una riflessione sui nuovi servizi da erogare tra i dipendenti provenienti dal Ministero del Lavoro e condividerne finalità e modalità di erogazione.

*I gruppi erano* dedicati a "Accoglienza e Informazione", "Preselezione" e "Servizi di Orientamento" ed erano rispettivamente *coordinati dai tre referenti* su queste tematiche di *Orientalavoro*.

- Obiettivo del *gruppo "Accoglienza e Informazione"* è stato quello di favorire la condivisione delle logiche dell'accoglienza, dei materiali informativi (utilizzati presso Orientalavoro) e di un linguaggio tecnico comune tra tutti gli operatori. La *scheda di accoglienza* è un prodotto frutto di questo gruppo di lavoro.
- Obiettivo del *gruppo "Servizi di Orientamento"* è quello di favorire la condivisione delle logiche dell'analisi del bisogno dell'utente e della strutturazione delle attività orientative in due livelli, aiutando gli operatori nella gestione degli appuntamenti per le attività specialistiche gestite dagli orientatori "di secondo livello". Il lavoro affrontato fino ad oggi da questo gruppo ha "gettato le basi" per trasferire, dall'aprile del 2000, buona parte dei colloqui di orientamento, precedentemente gestiti nella sede fisica di Orientalavoro, all'interno dei quattro CPI provinciali. In pratica gli operatori addetti ad attività di orientamento di primo livello dei Centri provinciali sono in grado di tempificare la presenza degli operatori di Orientalavoro presso le sedi dei Centri provinciali nel

caso in cui gli utenti presentino bisogni che necessitano di un intervento di "secondo livello".

Questa è comunque un'organizzazione contingente, che ha anche l'obiettivo di sviluppare competenze ed integrazione di prassi e metodologie di lavoro tra operatori di primo e secondo livello; in futuro, anche per problemi legati al carico di lavoro degli operatori di Orientalavoro si pensa di sviluppare in loco, in ogni Centro per l'Impiego, delle competenze di "secondo livello" anche attraverso l'inserimento di nuovo personale.

Il *planning delle attività* e la futura sua diffusione nella rete informatica del Centro sono il frutto della riflessione maturata in questo gruppo di lavoro. Il *planning delle attività*, semplice ma fondamentale strumento di lavoro da sempre in uso presso Orientalavoro, consiste in un modulo in formato cartaceo nel quale vengono riportate tutte le attività giornaliere di ogni operatore, individuando anche il luogo fisico/ufficio dove sono svolti i diversi colloqui. Il planning permette a tutti gli operatori di conoscere gli impegni e le attività di ognuno di loro e consente inoltre al responsabile della struttura di valutare i carichi di lavoro di ogni collaboratore.

- Obiettivo del *gruppo "Preselezione"*, infine, è stato quello di favorire la condivisione delle modalità di preselezione, che erano diverse nei quattro CPI, l' "allineamento" degli operatori su analoghe modalità di codifica della professionalità e delle caratteristiche degli utenti, il potenziamento del servizio di bacheca per la diffusione delle domande di lavoro. La *scheda azienda* è un prodotto frutto di questo gruppo di lavoro e viene attualmente utilizzata in tutti e quattro i CPI.

Secondo la Responsabile-coordinatrice dei quattro CPI e di Orientalavoro la struttura organizzativa e gli strumenti operativi fino ad ora approntati hanno permesso, da un lato di dare un avvio positivo al lungo lavoro di *uniformità del livello di erogazione dei servizi nei diversi Centri*, dall'altro di *favorire l'integrazione tra operatori* con competenze molto diverse, anche se c'è la consapevolezza che molta strada debba essere ancora percorsa per il raggiungimento di standard qualitativi soddisfacenti.

## IL MODELLO DI EROGAZIONE DEI SERVIZI NEL CENTRO PER L'IMPIEGO DI PARMA

Il modello si caratterizza fondamentalmente per i due seguenti aspetti:

- a. l'avvicinamento ai servizi attraverso filtri progressivi, per evitare dispersioni dell'utenza e inutili rinvii;
- b. un unico profilo professionale, anche se su due livelli di specialismo, per gli addetti alla preselezione e all'orientamento.

### L'accesso ai servizi per filtri progressivi

Avvicinare l'utenza ai servizi attraverso filtri progressivi ha lo scopo di ottimizzare il rapporto quantità/qualità dell'intervento: un intervento di base a tutti, un intervento più specialistico mirato rispetto al bisogno.

I servizi interessati sono:

- a) l'accoglienza (l'intervento più specialistico è l'Analisi del bisogno);
- b) l'informazione (l'intervento più specialistico è il servizio Documentazione e consultazione);
- c) la preselezione (lo stesso servizio è organizzato su due livelli diversi di approfondimento);
- d) l'orientamento (lo stesso servizio è organizzato su due livelli diversi di specialismo).

### a) ACCOGLIENZA E ANALISI DEL BISOGNO

L' *accoglienza* viene intesa in questo modello come "filtro" e non come vera e propria analisi del bisogno. L'accoglienza non è prerogativa di un unico servizio ma viene svolta presso i seguenti punti:

1. reception\centralino (1)
2. informazione (1A)
3. servizi amministrativi (2).

Obiettivi del servizio di accoglienza sono:

- rinviare l'utente al servizio più opportuno, dentro o fuori il Centro Impiego;
- trasmettergli un'idea di ascolto, interesse ai suoi bisogni, professionalità.

Una vera e propria analisi del bisogno non viene effettuata, in

questo modello, nei punti di accoglienza in quanto sia per le competenze richieste negli operatori sia per il setting necessario (contesto di relativa privacy, facendo accomodare l'utente per un breve colloquio -circa 10 minuti-) si è scelto di svolgere questa attività in un altro servizio.

*L'analisi del bisogno* (intesa come comprensione profonda del bisogno) viene infatti svolta prevalentemente presso il servizio di Analisi del bisogno\preselezione (3), da cui dovrebbe transitare tutta l'utenza in cerca di lavoro.

Obiettivo del servizio è:

- decodificare il bisogno dell'utente e renderne lo stesso consapevole;
- informare l'utente dei servizi offerti in rapporto al suo bisogno e rinviarlo opportunamente ai servizi informativi, amministrativi, orientativi;
- valutare se erogare subito un colloquio di preselezione oppure rinviare l'utente ad un successivo appuntamento.

#### b) INFORMAZIONE (RECEPTION, INFORMAZIONE E SERVIZIO DOCUMENTAZIONE\CONSULTAZIONE)

Il servizio informativo inteso in senso lato si svolge su tre livelli, a differente complessità:

1. *Centralino\Reception*: smista opportunamente l'utente all'interno o all'esterno del Centro; fornisce informazioni di base sui servizi offerti (orari, servizi presenti, indicazioni degli uffici in cui svolgere determinate pratiche, etc.)

2. *Informazione*: fornisce informazioni più specifiche sui servizi interni ed esterni, sull'offerta formativa locale -in particolare sui corsi più richiesti come informatica o lingue-, sulle modalità di accesso ai servizi (in particolare a quello di preselezione, che è il più frequentato ed è collocato proprio dietro al bancone informazione), sull'utilizzo della bacheca offerte lavoro, su aspetti di base della legislazione del collocamento (decreto 181, utilizzo art.16, etc.).

Sua caratteristica è fornire informazioni "veloci", che non richiedano particolari approfondimenti od un setting che consenta privacy o permanenza dell'utenza.

3. *Documentazione e Consultazione*: fornisce una consulenza nella ricerca e consultazione dell'informazione (es.: ricerca e consulta-

zione profili professionali, ricerche in Internet), sulla situazione del mdl locale, approfondimenti legislativi lavoro e normativa del collocamento, consultazione concorsi pubblici, offerta formativa locale,

**Sua caratteristica è fornire informazioni "approfondite" che richiedano una certa permanenza dell'utente nonché un elevato livello competenza nell'operatore nella ricerca e nel trattamento dell'informazione**

regionale e nazionale, elenco delle società di lavoro temporaneo locali, di selezione e cooperazione. Consente la consultazione di testi; offre inoltre servizi gratuiti di: consulenza sulla redazione e stampa curriculum vitae e di consultazione Internet.

E' collegato ad una rete ancora informale, che si vuole formalizzare maggiormente anche attraverso lo sviluppo di specifiche convenzioni, con Informagiovani di Parma, Informastranieri, Enti Formativi, CTP, altre strutture informative regionali e provinciali.

Sua caratteristica è fornire informazioni "approfondite" che richiedano una certa permanenza dell'utente nonché un elevato livello competenza nell'operatore nella ricerca e nel trattamento dell'informazione. Il servizio mette poi a punto, con il supporto di Orientalavoro, materiale pubblicitario sui Centri e di varia comunicazione all'esterno; è inoltre un punto di riferimento per gli altri Centri impiego provinciali per la ricerca e la diffusione di materiale informativo vario.

#### c) PRESELEZIONE

Il servizio prevede, ad opera degli stessi operatori di preselezione\orientamento di primo livello, due livelli diversi di approfondimento con il cliente persona:

- l'effettuazione di colloqui veloci di preselezione (entro 30'), in una postazione di semi-privacy senza appuntamento (utenti con professionalità non significativa non motivati ad una riqualificazione, extracomunitari con difficoltà di linguaggio);

- l'effettuazione di colloqui più approfonditi di preselezione (circa 60'), in un contesto di maggiore privacy, su appuntamento (utenti con professionalità significative, casi particolari).

Con il cliente azienda prevede un accesso filtrato (da reception o dai servizi amministrativi) o diretto per adempiere a servizi informativi e di consulenza organizzativa (incentivi, sgravi...) o di preselezione. L'attività di preselezione viene attualmente svolta anche dalla unità "Orientamento di secondo livello" -(3A)- e riguarda prevalentemente giovani a medio-alta scolarità ed utenti storici di Orientalavoro che vogliono continuare ad essere "presi in carico" dagli operatori che li seguono per i servizi orientativi di secondo livello; la prospettiva di sviluppo è tuttavia quella di trasferire tutta l'attività di preselezione di all'unità "Analisi del bisogno-Preselezione\Orientamento primo livello" -(3)- sia per arricchire la banca dati storica del Centro impiego di altre tipologie di utenza "spendibile" per la preselezione (diplomati, laureati, occupati che vogliono migliorare la loro situazione professionale) sia per consentire al servizio di Orientamento di 2° livello di specificare maggiormente la sua attività sull'orientamento specialistico.

d) SERVIZIO DI ORIENTAMENTO DI PRIMO E DI SECONDO LIVELLO  
In questo modello organizzativo il servizio di orientamento viene svolto dalle due unità:

"Analisi del bisogno-Preselezione\Orientamento primo livello" -(3)-  
"Orientamento di secondo livello" -(3A)-

L'attuazione di una struttura di orientamento "di primo e di secondo livello", sottolinea la necessità di differenziare gli obiettivi e le metodologie delle azioni di orientamento sulla base della tipologia di utenza, nonché sulla base del tipo di professionalità degli operatori a queste adibiti.

La terminologia utilizzata relativa agli interventi "di primo e secondo livello" si basa sull'analisi:

- delle "competenze orientative" possedute dall'utente (cioè la dotazione di caratteristiche, abilità, motivazioni ed atteggiamenti con cui il soggetto affronta un compito formativo o lavorativo): più sono significative più è necessario un intervento "di secondo livello";
- della presenza di vincoli personali o sociali, intesi come fattori che favoriscono o inibiscono lo sviluppo di tali risorse personali.

Nel modello organizzativo di Parma gli interventi di primo livello sono operati dagli addetti all'informazione e soprattutto dagli operatori di preselezione e sono, a seconda degli specifici ruoli: azioni di informazione orientativa, colloqui di supporto sulle tecniche di ricerca del lavoro, colloqui di consulenza orientativa breve. L'intervento orientativo ha qui una forte valenza informativa, è spesso più centrato sull'operatore che sull'utente e non è prevista la definizione di un progetto professionale.

Gli interventi ad alta specificità sono invece operati dal personale di Orientalavoro e dall'unità "orientamento" e sono: counseling, bilancio di competenze, formazione orientativa.

Sono interventi che implicano spesso un significativo lavoro sul sé dell'utente e la definizione di un progetto professionale; sono più centrati sull'utente che sull'operatore. Questi servizi sono fruibili anche da parte di lavoratori e pertanto sono da intendersi come

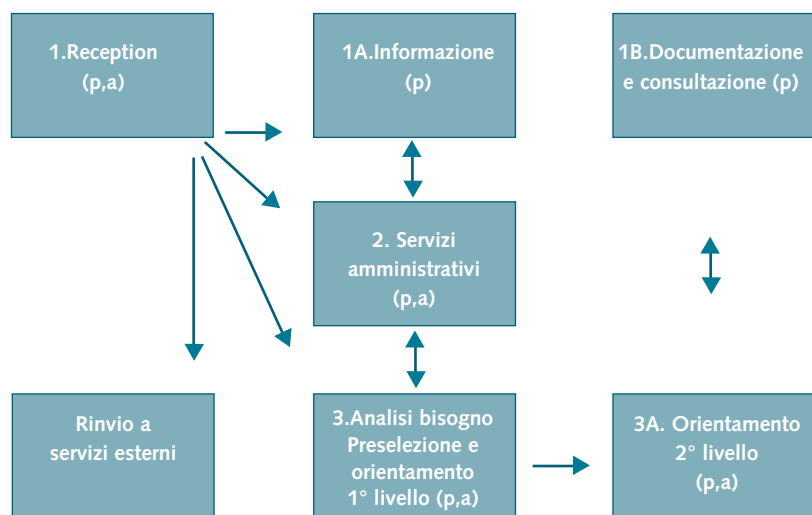
**Sono interventi che implicano spesso un significativo lavoro sul sé dell'utente e la definizione di un progetto professionale; sono più centrati sull'utente che sull'operatore**

servizi resi anche all'impresa (ovviamente se interessata al progetto). L'aver adottato questo modello risponde a diversi obiettivi, sia teorici che pratici:

- soddisfare il numero più alto di utenti, dando a ciascuno un intervento commisurato al suo bisogno (non tutti necessitano di un bilancio di competenze o vogliono farlo), anche in considerazione dell'ampia categoria di utenti che vengono o verranno ai CI;
- assolvere alla funzione fondamentale dell'orientamento: la valorizzazione dell'individuo;
- capitalizzare le significative competenze degli operatori di cui si dispone in Provincia di Parma, evitando appiattimenti di ogni azione nel mare magnum dell'orientamento, sprechi e sovrapposizioni.

Ai servizi *possono anche accedere clienti portatori di handicap*, anche se il collocamento mirato, come anticipato precedentemente è gestito dal Servizio Inserimento Lavorativo Disabili (SILD), una struttura centralizzata che fa riferimento direttamente al Dirigente dell'Assessorato Formazione Professionale e Lavoro ed è gestita da un ente esterno, il Consorzio di Solidarietà Sociale di Parma.

La scelta di esternalizzare il servizio per quanto riguarda le attività di accoglienza/informazione, orientamento e preselezione -mentre le attività amministrative vengono svolte da personale ex-ministeriale-, è stata motivata dal fatto che la sperimentazione di *Orientalavoro* sia per motivi di carico di lavoro che di competenze richieste non poteva essere utilizzata anche per il collocamento mirato. Si è preferito, quindi, rivolgersi ad una struttura che già operava con competenza nel settore, piuttosto che sviluppare ex-novo il servizio e le competenze necessarie agli operatori.



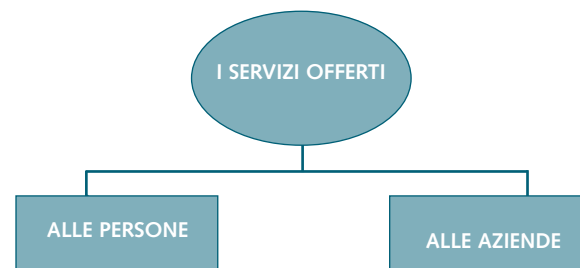
» IL MODELLO DI EROGAZIONE DEI SERVIZI NEL CPI DI PARMA ( P= CLIENTE, A= CLIENTE AZIENDA) «

## I servizi offerti

I servizi nel Centro per l'impiego di Parma sono erogati, come precedentemente affermato, secondo una modalità che prevede *diversi momenti di intervento*.

Complessivamente i servizi offerti dal Centro per l'impiego, con il supporto di *Orientalavoro*, sono rivolti:

- A persone disoccupate in cerca di lavoro o formazione; a persone occupate che vogliono migliorare la propria situazione professionale;
- Ad aziende in cerca di personale o interessate allo sviluppo delle proprie risorse umane.



## I servizi offerti alle persone

I servizi offerti alle persone in cerca di lavoro o formazione dal Centro per l'impiego di Parma, con il supporto di *Orientalavoro*, sono servizi di *accoglienza e prima informazione, orientamento, sostegno all'inserimento e preselezione*.

### A. Accoglienza e prima informazione

Un operatore rileva il bisogno dell'utente, gli illustra la modalità di accesso ai servizi e all'occorrenza gli fornisce informazioni sul mondo del lavoro (legislazione, corsi di formazione, concorsi, etc.). È prevista la possibilità di utilizzare Internet.

## B. Orientamento

L'attività di orientamento risulta articolata in una gamma differenziata di servizi offerti:

- *Colloquio individuale*: dopo una analisi della problematica di inserimento lavorativo della persona è concordato un piano di azione e l'eventuale utilizzo di altri specifici servizi.
- *Corso di orientamento*: l'obiettivo del corso consiste nella definizione di un progetto professionale realistico e coerente col percorso individuale attraverso una maggiore conoscenza del sé (in termini di competenze, aspirazioni, valori rispetto al lavoro) e della realtà del mercato del lavoro.
- *Corso di tecniche di ricerca attiva del lavoro*: l'obiettivo del corso *in tre giornate* è offrire una metodologia per attivarsi in modo autonomo nella ricerca del lavoro (come ricercare le informazioni sul mondo del lavoro, come fare un curriculum vitae e lettera d'accompagnamento, come sostenere un colloquio di selezione).
- *Incontri di gruppo per conoscere il mercato del lavoro locale*: obiettivo delle iniziative è fornire informazioni finalizzate a far conoscere la struttura del mercato del lavoro locale e le sue tendenze evolutive, e favorire la riflessione individuale sul percorso formativo e lavorativo da intraprendere.
- *Bilancio di competenze*: *Orientalavoro* realizza *servizi di bilancio di competenze* per persone in fase di collocazione o ricollocazione lavorativa.
- *Progetto NOF*: attività di orientamento individualizzata e tutoraggio a ragazzi che rientrano nella normativa del Nuovo Obbligo Formativo e che hanno abbandonato il percorso scolastico, formativo o lavorativo scelto o sono a rischio di abbandono. Il progetto prevede il coinvolgimento attivo delle famiglie, della scuola, degli enti di formazione, dei servizi sociali del territorio.

## C. Sostegno all'inserimento

L'attività di sostegno all'inserimento si esplica prevalentemente attraverso la programmazione e la gestione di esperienze formative di *tirocini* in azienda a norma della L.196/97. La persona effettua un colloquio orientativo al tirocinio ed entra quindi in "banca dati tirocini" per essere segnalata ad aziende che sono disponibili ad accogliere un tirocinante nella reciproca area di interesse.

Il cliente/utente viene, inoltre, seguita lungo tutto il tirocinio e aiutata a prendere consapevolezza di questa esperienza ai fini della successiva ricerca del lavoro.

## D. Preselezione

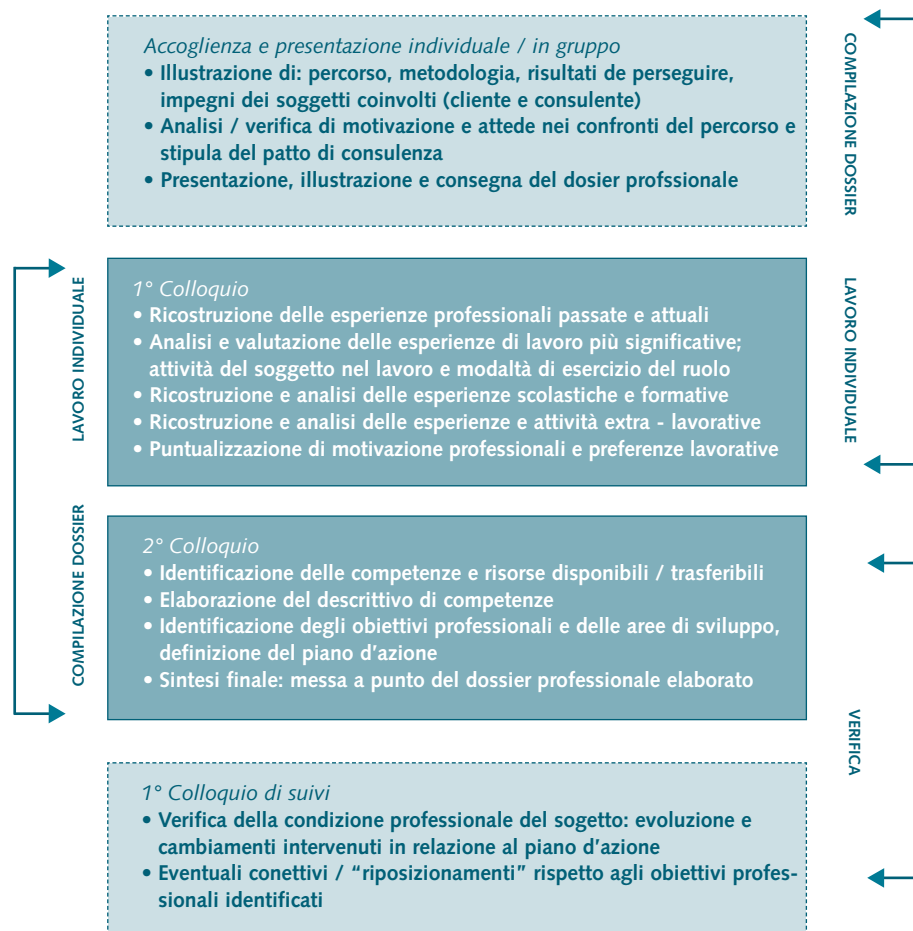
Attività finalizzata a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso la segnalazione all'impresa di una "rosa" di candidati aventi i requisiti richiesti dal datore di lavoro.

La preselezione è basata sulla congruità tra caratteristiche curricolari, motivazioni/disponibilità della persona e le richieste dell'azienda: sarà l'impresa ad effettuare la vera e propria selezione.

Tra i servizi realizzati, particolare attenzione merita *l'attività di bilancio di competenze*, così come è realizzata a Parma. Recentemente (*Ruffini-Sarchielli, a cura*) i requisiti che fanno di un'azione di consulenza un bilancio di competenze sono stati così identificati:

- *consulenza, supervisione, accompagnamento all'individuo nel processo di*:
  - ricostruzione e valorizzazione della propria esperienza professionale e formativa;
  - esplorazione e autovalutazione delle proprie competenze e risorse personali, in funzione dell'elaborazione progettuale;
  - costruzione (o verifica/validazione) di un progetto di sviluppo professionale ("realistico") e del relativo piano d'azione;
- *soggetti con precedenti esperienze lavorative come clienti*;
- *"patto" esplicito (eventualmente scritto) tra cliente e consulente*
- *volontarietà dell'adesione/accesso*;
- *attivazione individuale e "presa in carico" del proprio percorso da parte del soggetto*;
- *ruolo metodologico e di supporto del consulente*;
- *percorso in più tappe (individuali ed eventualmente collettive) e durata "adeguata"*;
- *sintesi descrittiva delle competenze acquisite*;
- *documento di sintesi e/o portfolio*;
- *proprietà individuale dei risultati*.

Nella stessa sede, il "percorso-standard" di un bilancio di competenze è stato così definito:



» IL PERCORSO DI "ANALISI DELLE COMPETENZE E RISORSE PERSONALI" «

## Il bilancio di competenze nel Centro per l'impiego di Parma

Il CPI di Parma prevede tra i servizi destinati ai clienti-utenti la possibilità di intraprendere un percorso di bilancio di competenze. In particolare, il servizio viene erogato secondo i requisiti recentemente identificati come distintivi del bilancio di competenze nell'ambito della sperimentazione regionale del Progetto O.P.T.O. L'analisi delle competenze e delle risorse personali che ha luogo nel percorso di bilancio, tiene quindi conto dei fuochi di analisi riportati nella tabella seguente.



» L'ANALISI DELLE COMPETENZE E RISORSE PERSONALI «

Nel percorso, quindi, sono previsti diversi "momenti così strutturati:

#### **Accoglienza e presentazione individuale/in gruppo**

- Illustrazione di: percorso, metodologia, risultati da perseguire, impegni dei soggetti coinvolti (cliente e consulente)
- Analisi/verifica di motivazioni e attese nei confronti del percorso e stipula del patto di consulenza
- Presentazione, illustrazione consegna del dossier professionale

#### **Primo colloquio**

- Ricostruzione delle esperienze professionali passate e attuali
- Analisi e valutazione delle esperienze di lavoro più significative; attività del soggetto nel lavoro e modalità di esercizio del ruolo
- Ricostruzione e analisi delle esperienze scolastiche e formative
- Ricostruzione e analisi delle esperienze e attività extra-lavorative

#### **Secondo colloquio**

- Identificazione delle competenze e risorse disponibili/trasferibili
- Elaborazione del descrittivo di competenze
- Identificazione degli obiettivi professionali e delle aree di sviluppo, definizione del piano di azione
- Sintesi finale: messa a punto del dossier professionale elaborato

#### **Un colloquio di suivi**

- Verifica della condizione professionale del soggetto: evoluzione e cambiamenti intervenuti in relazione al piano d'azione
- Eventuali correttivi/"riposizionamenti" rispetto agli obiettivi professionali identificati

#### **I servizi offerti alle aziende**

I servizi offerti alle aziende dal CPI di Parma, con il supporto di *Orientalavoro*, sono fondamentalmente servizi di *informazione* e consulenza, di *preselezione* e di avvio di tirocini.

#### **A. Informazione e consulenza**

Alle aziende vengono fornite informazioni relative al sistema della

formazione professionale e alla legislazione del lavoro (con particolare riguardo alle procedure di assunzione e agli eventuali incentivi), sulle caratteristiche del mercato del lavoro locale e sulla possibilità di trovare lavoratori con specifiche caratteristiche.

#### **B. Preselezione**

Si tratta di una attività finalizzata a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso la segnalazione all'impresa di una "rosa" di candidati aventi i requisiti richiesti dal datore di lavoro. La preselezione è basata sulla congruità tra le caratteristiche curricolari e motivazioni/disponibilità della persona e le richieste dell'azienda. All'interno della "rosa" di candidati presentati, l'impresa è libera di selezionare il candidato che ritiene più idoneo.

Il servizio, inoltre, è erogato anche per la individuazione di candidati interessati all'esperienza di tirocinio.

#### **C. Tirocini**

Segnalazione di una rosa di candidati interessati ad una specifica esperienza di tirocinio, supporto nell'avvio delle pratiche amministrative, tutoraggio al referente aziendale nello svolgimento del tirocinio.

### **LE RISORSE UMANE: TIPOLOGIE, LIVELLI DI RESPONSABILITÀ E FORMAZIONE**

Le risorse umane impiegate nei servizi per il lavoro della Provincia di Parma comprendono operatori con competenze differenziate tra loro: da un lato i dipendenti provinciali acquisiti dal Ministero del Lavoro al momento della costituzione dei CPI più cinque LSU, dall'altro i consulenti di *Orientalavoro* (che si suddividono nel personale "storico" e nei nuovi collaboratori inseriti più di recente).





» LE RISORSE DI ORIENTLAVORO «

I collaboratori che appartengono ad Orientalavoro hanno una formazione di base superiore (diploma di laurea) di tipo prevalentemente umanistico, con una buona percentuale di laureati in Psicologia, ed hanno maturato significative esperienze formative post-laurea sui temi dell'orientamento, della formazione, della gestione risorse umane. Il personale "storico" di Orientalavoro è costituito da 8 persone di cui una dipendente provinciale e 7 consulenti (sei con contratto di collaborazione coordinata e continuativa e una con contratto libero-professionale in regime di partita I.V.A.). I collaboratori di più recente inserimento sono sei, ed hanno tutti un contratto di collaborazione coordinata e continuativa.

Gli operatori provenienti dal Ministero sono generalmente in possesso di diploma di scuola media superiore ed hanno un'età media più elevata rispetto agli altri operatori, oltre ad essere generalmente inquadrati a livelli più bassi rispetto alle loro effettive responsabilità (prevalenza di quinti livelli retributivi). Si tratta di personale oggi dipendente della Provincia con contratto a tempo pieno. Esiste, inoltre, una differenza dal punto di vista organizzativo: mentre gli operatori di Orientalavoro operano in tutti e quattro i CPI, ogni

operatore proveniente dal Ministero del Lavoro è impiegato in un unico Centro.

Complessivamente, quindi, nei quattro Centri per l'impiego provinciali, gli addetti all'erogazione di servizi al lavoro sono suddivisi come indicato nelle due tabelle seguenti.

**Collaboratori coinvolti nei Centri per l'impiego a livello provinciale (escluso il personale del Servizio Disabili)**

31 dipendenti provinciali (ex-ministeriali)  
 8 di cui 1 dipendente provinciale e 6 consulenti co.co.co più 1 consulente a P.I. (Orientalavoro)  
 5 L.S.U.  
 6 collaboratori neo-assunti

**Collaboratori coinvolti nel Centro per l'Impiego di Parma**

12 dipendenti provinciali (ex-ministeriali)  
 8 operatori provinciali (Orientalavoro) coinvolti anche negli altri 3 CPI  
 4 L.S.U.  
 4 collaboratori neo-assunti

**La formazione degli operatori**

Per un efficace sviluppo delle risorse umane, grande attenzione è dedicata alla *formazione degli operatori*.

L'Assessorato sta elaborando un *piano di formazione* nel quale sono previsti interventi sia per lo sviluppo delle competenze più strettamente tecnico-professionali, sia per le competenze di tipo trasversale che alla responsabile provinciale paiono cruciali per il buon funzionamento della struttura.

Tali interventi formativi dovrebbero coinvolgere tutte le risorse umane (sia di provenienza ministeriale che da Orientalavoro) che operano nei CPI del territorio provinciale.

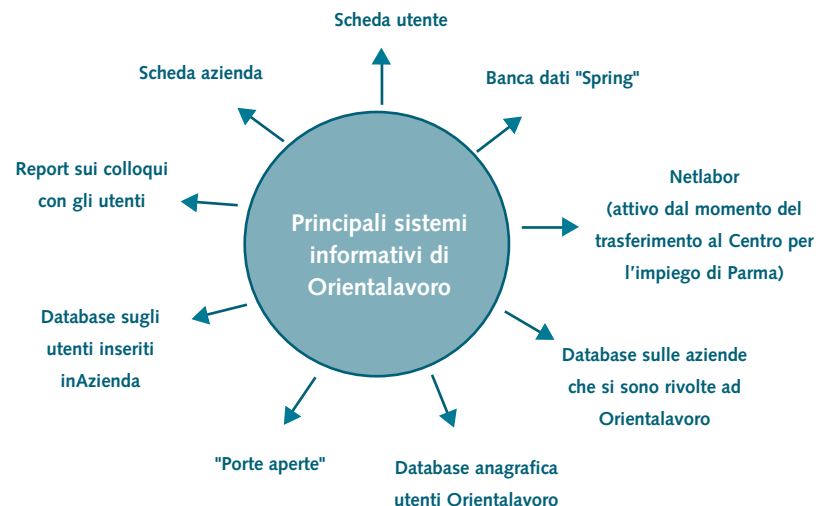
Ogni responsabile di Centro sta definendo, sulla base delle effettive necessità, le azioni formative necessarie ad ogni operatore, in una visione organica di medio periodo.

Per un efficace sviluppo delle risorse umane sembra, inoltre, indispensabile strutturare gli interventi previsti in una logica di *supervisione e affiancamento "on the job"*, prevedendo, oltre ai momenti di formazione in aula, attività di affiancamento nelle varie attività portante avanti dal personale sia di tipo amministrativo che legate ai nuovi servizi.

Oltre alla messa a punto dell'intervento di formazione e di "accompagnamento al cambiamento" su tutte le attività erogate dai Centri per l'impiego (che sarà affidato alla società esterna che vincerà il bando), sta parallelamente procedendo l'attività di formazione-supervisione interna che è ormai diventata una prassi consolidata per la crescita dei collaboratori e l'allineamento degli stessi su analoghe modalità di lavoro. Tale prassi è utilizzata da sempre all'interno di Orientalavoro e riguarda prevalentemente le attività di orientamento e di preselezione, dove, attraverso l'affiancamento reciproco degli operatori nei colloqui, la discussione sui casi, il confronto sulle problematiche emerse e sulle relative soluzioni adottate, si è riusciti nel tempo a creare un gruppo di operatori veramente integrato e motivato, riuscendo nel contempo a far crescere nuovi collaboratori su competenze difficilmente riscontrabili sul mercato.

In tema di attività formative sono poi da ricordare da un lato la partecipazione di numerosi operatori, prevalentemente di provenienza ministeriale, ai vari corsi sulle politiche attive di emanazione ministeriale o regionale, così come il supporto consulenziale in itinere, rivolto invece agli operatori di Orientalavoro, di due importanti società che operano da anni nel panorama nazionale sui nuovi servizi all'impiego.

## IL SISTEMA INFORMATIVO (STRUMENTI INFORMATICI E CARTACEI)



Il sistema informativo comprende diverse banche dati, non sempre compatibili tra loro: in particolare non esiste, al momento, alcuna compatibilità tra la banca dati per le attività di preselezione e di orientamento utilizzata da *Orientalavoro* ed il Netlabor, il software installato nei CPI. Il problema sarà, almeno in parte, risolto nel momento in cui sarà completato il trasferimento di *Orientalavoro* all'interno del CPI di Parma, rendendo così possibile la consultazione di Netlabor anche da parte degli operatori di Orientalavoro.

I principali sistemi informativi utilizzati, comunque, sono i seguenti:

#### *Netlabor*

È la banca dati dei CPI alla quale, attualmente, gli operatori di Orientalavoro non hanno accesso. Diventerà comune ad *Orientalavoro* nel momento in cui sarà completato l'adeguamento e l'ammodernamento della struttura del Centro per l'Impiego di Parma con il previsto trasferimento di Orientalavoro in essa.

#### *Banca dati "Spring"*

Banca dati acquistata dalla stessa cooperativa che gestisce l'Informagiovani di Parma, utilizzata per la gestione delle informazioni sul mondo del lavoro, sui corsi di formazione, sul sistema delle professioni e gestita dall'operatore di informazione orientativa contenente informazioni sul sistema della formazione – provinciale, regionale e nazionale-, sui profili professionali, sulla legislazione del lavoro, etc.

#### *Database Anagrafica utenti Orientalavoro*

Banca dati informatica in Access utilizzata per le elaborazioni statistiche sull'utenza afferita al Centro e sui servizi resi: vengono registrati i dati anagrafici delle persone e le informazioni sui servizi di cui queste hanno usufruito.

#### *Report sui colloqui con gli utenti*

Report cartacei compilati dagli orientatori dopo ogni contatto con l'utente. Tali report consentono di avere la situazione aggiornata della "storia" dell'utente e di quanto viene concordato con l'orientatore nel "patto" di fine colloquio.

#### *Scbeda Utente*

Scheda curriculare cartacea che viene compilata a cura dell'utente e contiene tutte le informazioni sulla sua storia formativa e professionale. Le schede sono archiviate in base a 15 gruppi professionali ricercati dalle imprese, per rendere la ricerca delle schede più efficiente in fase di incrocio domanda/offerta.

#### *Scbeda azienda*

Scheda per la raccolta della domanda aziendale di ricerca di perso-

nale, che può essere compilata direttamente dall'azienda ed inviata via e-mail o via fax, oppure telefonicamente a cura dell'operatore.

#### *Database in Excel sugli utenti inseriti in azienda*

Semplice banca dati che registra i dati degli utenti inseriti in azienda a seguito dell'attività di preselezione di Orientalavoro e la tipologia del rapporto di lavoro instaurato.

#### *Database sulle aziende che si sono rivolte ad Orientalavoro*

Banca dati in Access utilizzata per l'archiviazione dei dati identificativi delle aziende utenti del servizio di preselezione di *Orientalavoro* e gestita dagli stessi operatori.

#### *"Porte aperte"*

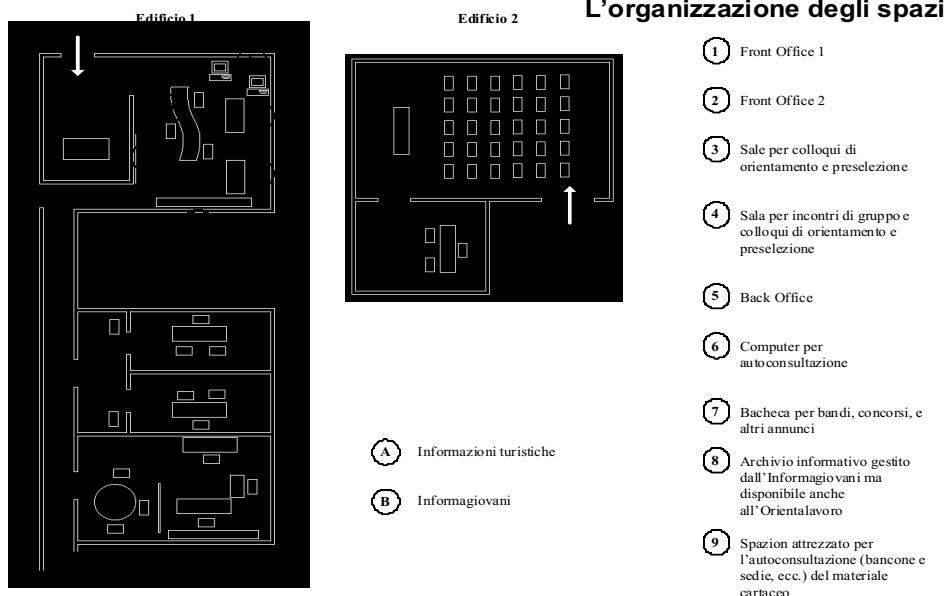
Banca dati informatizzata acquistata dalla cooperativa che gestisce l'Informagiovani di Parma contenente informazioni sui profili professionali utilizzata dagli operatori e direttamente dagli utenti in autoconsultazione.

## **IL LAYOUT DELLA STRUTTURA**

In questo paragrafo descriveremo sia il *layout di Orientalavoro*, sia il *layout del CPI di Parma*, tenendo conto dell'attuale fase di grande transizione. Infatti il Centro per l'impiego di Parma è in fase di trasferimento dalla sede attuale ad un'altra che preveda spazi più idonei a gestire i nuovi servizi e quindi un lay-out completamente rinnovato; contestualmente all'apertura del nuovo Centro di Parma Orientalavoro sarà a sua volta trasferito dall'attuale struttura condivisa con l'Informagiovani ad appositi spazi all'interno del Centro per l'Impiego ed integrati con il resto delle attività.

Vengono quindi di seguito presentati l'attuale struttura di Orientalavoro, nella sua originaria sede non ancora integrata nel Centro per l'impiego, e il disegno di lay-out che avrà il nuovo Centro per l'impiego di Parma.

## 1. Il layout di Orientalavoro



Orientalavoro di Parma ha sede nel centro della città (in zona facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici)

La sede è divisa (per motivi di mancanza di spazi contigui) fra *due diversi edifici*, distanti fra loro qualche centinaio di metri.

Vi si accede tramite quello che gli operatori chiamano "il Front Office 1" (nel primo edificio), che condivide gli spazi con l'Ufficio Informazioni Turistiche e, soprattutto, con l'Informagiovani (il che ha permesso di individuare e costituire buone sinergie con gli operatori dell'Informagiovani, in particolare sul tema del servizio di informazione). Nello stesso edificio sono ospitati gli altri principali locali del servizio, in particolare il "Front Office 2", alcune stanze per colloqui riservati e il "Back Office" (area riservata agli operatori dell'Orientalavoro per il lavoro di reportistica e di preselezione). Nel

*secondo edificio* vi è una sala attrezzata per incontri di gruppo (a tal fine sono disponibili una telecamera, un televisore e un videoregistratore); vi è anche un altro locale destinato a colloqui individuali. La sede di Orientalavoro sarà presto trasferita all'interno del CPI di Parma: questa scelta consentirà la realizzazione diretta, dentro al Centro per l'Impiego, di tutti i "nuovi servizi" previsti dalla legislazione ed una maggiore integrazione tra gli operatori di Orientalavoro e del CPI e nelle relative prassi di lavoro.

Orientalavoro, oltre all'erogazione diretta dei servizi si occuperà anche delle progettazione di linee di servizio innovative per tutti i Centri per l'Impiego, costituendo una sorta di centro di "Ricerca e Sviluppo" sulle politiche attive per l'Assessorato, nonché della formazione dei nuovi collaboratori inseriti.

## 2. Il layout del nuovo Centro per l'Impiego di Parma

La sede del nuovo CPI di Parma è una *struttura divisa in tre piani*, all'interno di uno stesso edificio, in zona facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici.

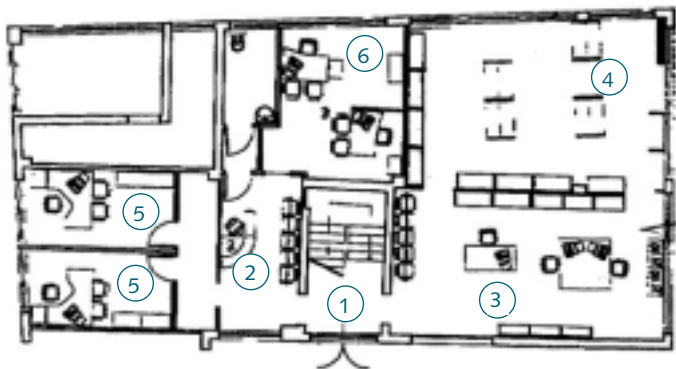
Attualmente è *in fase di completamento la ristrutturazione degli spazi* in modo da renderli funzionali al modello organizzativo adottato e alle tipologie di servizi che si intende erogare. Gli spazi ad *accesso diretto per i clienti* sono quelli collocati al piano terra e al primo piano; al piano terra saranno collocati i servizi di accoglienza ed informazione orientativa mentre al primo piano, oltre ad un ulteriore punto di informazione, si trovano gli sportelli per le *attività amministrative* (sei postazioni) e quelli per le *attività di preselezione/orientamento di primo livello* (quattro postazioni). Per tutte le attività svolte in questo piano della struttura è previsto un contesto di semi-privacy, con sportelli separati tra loro fisicamente da divisori.

L'accesso al *secondo piano* è, invece, consentito all'utenza solo *su appuntamento*. È questo il contesto in cui si svolgono attività di secondo livello (che prevedono un *contesto di maggiore privacy* con uffici a postazione singola) e le eventuali *attività formative* rivolte all'utenza o agli stessi operatori.

Sono previsti quattro uffici chiusi per colloqui individuali ed un ulteriore punto di accoglienza per prendere gli appuntamenti che consentono l'accesso ai servizi; vi è inoltre una sala riunioni che contiene circa 30 persone e due uffici per attività amministrative.

## Il layout del Centro per l'Impiego di Parma

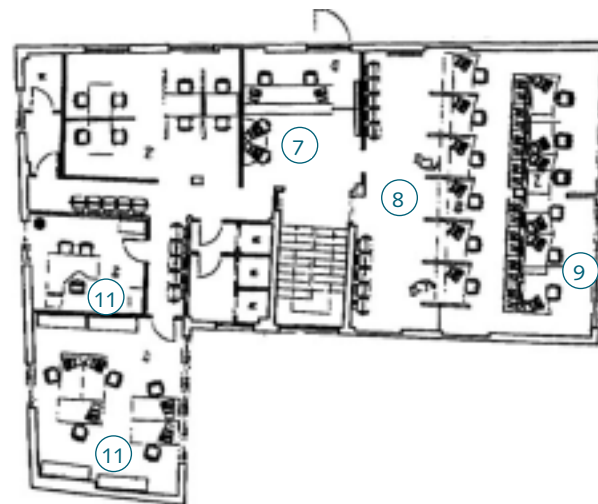
### Piano terra



#### Legenda

1. Ingresso
2. Accoglienza/Centralino
3. Informazione orientativa e Spazio in autoconsultazione
4. Archivio
5. Uffici di Direzione
6. Altri Uffici

### Primo piano



#### Legenda

7. Informazione
8. Attività amministrative
9. Attività amm.ve back office
10. Attività di preselezione -orientamento di primo livello
11. Uffici direzionali e per attività amministrative

## Secondo piano



### Legenda

- 12. Attività di secondo livello
- 13. Aula formazione
- 14. Attività amministrative

## 4.3 IL CASO DEL CENTRO PER L'IMPIEGO DI RAVENNA

### Alcuni elementi di contesto

Il contesto in cui opera il CPI di Ravenna è caratterizzato da una popolazione residente nel bacino di impiego di competenza territoriale (comprendente il comprensorio di Ravenna, Russi e Cervia) di circa 170.000 unità. Il tasso di disoccupazione della provincia nell'anno 2001 è cresciuto al 5,1 (fonte ISTAT), segnando così un'inversione di tendenza rispetto all'anno 2000, in cui si era attestato al 4,3 %, in decremento rispetto al 5,1 % del 1999. Nel 2001, - 3,7 % è il tasso di disoccupazione nella popolazione maschile; - 6,9 % è il tasso di disoccupazione nella popolazione femminile. Nel 2001, sono state 2.938 le persone che hanno presentato al CPI di Ravenna la dichiarazione di "immediata disponibilità al lavoro" ai

sensi del D. Lgs. 181/000, e che hanno chiesto di essere presi in carico dal Cpi. Circa il 70 % di questi sono donne. Gli iscritti alle liste di collocamento al 31/12/2001 erano 14.009

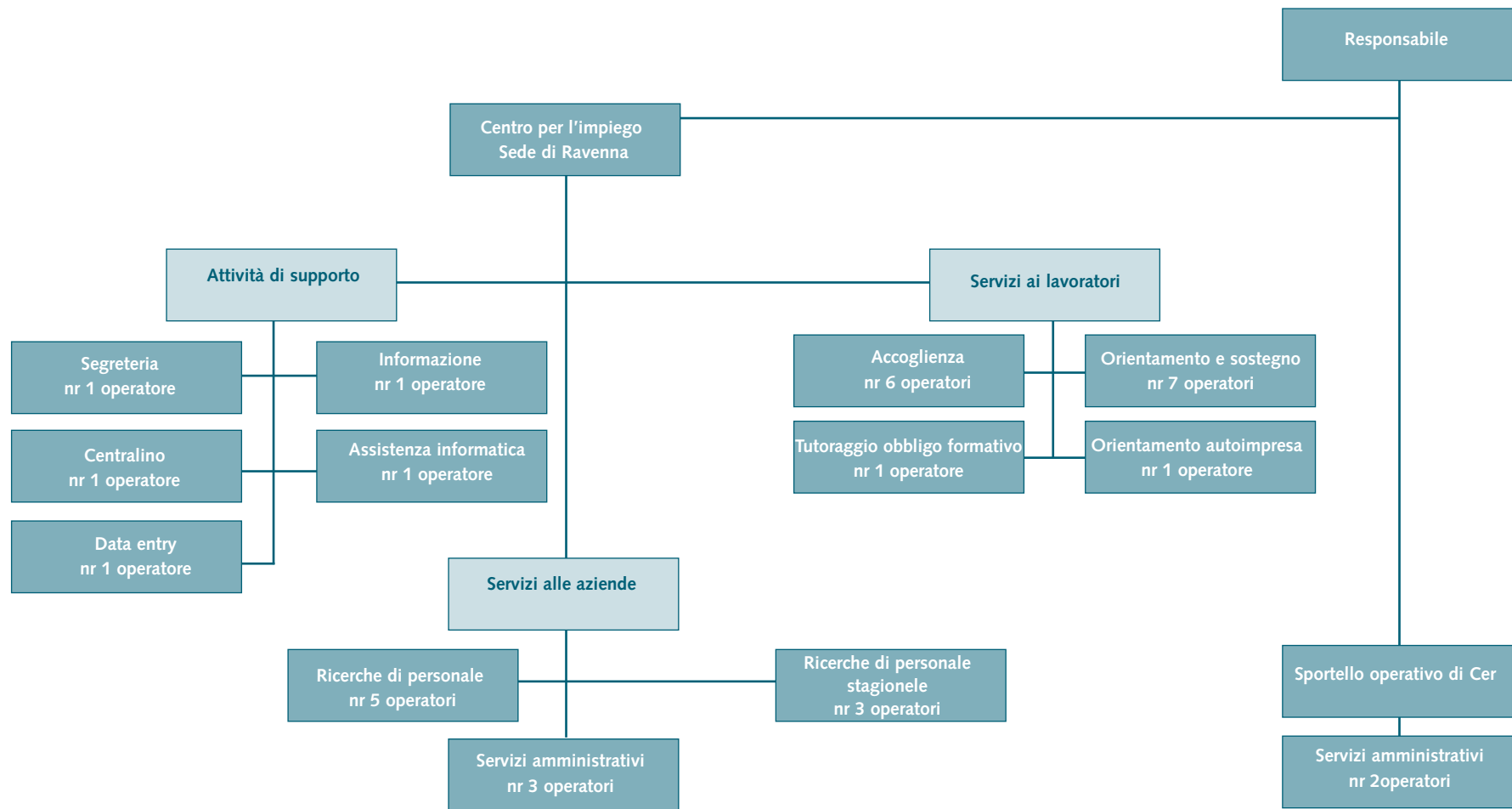
### L'analisi di caso

Nella "analisi di caso" del Centro per l'impiego di Ravenna sono contenute informazioni riguardanti l'*assetto organizzativo-strutturale* della struttura, i diversi *servizi offerti*, differenziandoli tra quelli rivolti alle persone in cerca di lavoro e quelli destinati alle imprese; sono anche considerate *le risorse umane*, analizzandone ruoli e formazione. Sono, infine, considerati il *sistema informativo adottato* e il *layout* della struttura.

### L'assetto organizzativo-strutturale

Dal 15 settembre 1997, precedentemente alla riforma che ha previsto la costituzione dei Centri per l'impiego, la Provincia di Ravenna aveva attivato un progetto sperimentale denominato S.I.O. Servizio Integrato di Orientamento. Il **SIO** era nato dalla collaborazione fra Provincia, Comune di Ravenna, Direzione Provinciale del Lavoro, Consorzio per la Formazione Professionale di Ravenna. Il Progetto SIO, attivato presso la sede dell'allora Sezione Circostrizionale per l'impiego di Ravenna, prevedeva la sperimentazione di una serie di servizi rivolti sia ai lavoratori che all'impresa, che andavano dall'informazione e orientamento, all'incontro domanda offerta di lavoro, prefigurando così tutte le attività che sarebbero state in seguito costituite dai Centri per l'impiego previsti dalla riforma. In seguito all'avvio del processo di riforma dei servizi per l'impiego (D.Lgs. 469/97 e legge regionale 25/98), la Provincia di Ravenna ha deciso di dare pieno valore all'esperienza precedentemente maturata con il SIO, percorrendo la strada dell'integrazione tra le due strutture (SCICA e SIO), che sono confluite nel CPI di Ravenna.

L'assetto organizzativo-strutturale del CPI di Ravenna prevede tre macro aree di attività: i servizi ai lavoratori, i servizi alle aziende e i servizi di supporto. Il CPI di Ravenna ha inoltre una sede operativa a Cervia dove vengono erogati i servizi amministrativi rivolti sia ai lavoratori sia alle aziende.



Non esiste attualmente una struttura con attribuzione formale di responsabilità a figure specifiche: il modello adottato è quello della "responsabilità diffusa" con l'individuazione di referenti / coordinatori per singoli progetti / attività.

### **I SERVIZI OFFERTI**

Complessivamente i servizi offerti dal CPI sono rivolti sia a *persone in cerca di lavoro* sia ad aziende.

### **ALLE PERSONE IN CERCA DI LAVORO**

#### ***Accoglienza/iscrizione***

Si articola in tre ambiti di attività riconducibili in maniera propria alle attività di accoglienza. A questi si aggiunge lo sportello per il rilascio di certificati (in particolare del mod. C1 per chi deve andare a lavorare fuori dal territorio provinciale) destinato ad essere soppresso al momento dell'abrogazione della legge 56/87.

#### ***a) Punto informativo:***

- indirizza l'utente allo spazio di autoconsultazione o al colloquio di accoglienza, oppure a servizi esterni.
- Distribuisce modulistica (per esempio moduli domanda mobilità, autocandidatura...).
- Distribuisce elenchi di offerte di lavoro
- ritira le autocandidature per il turismo, l'agricoltura e le offerte di lavoro in diffusione.

#### ***b) Autoconsultazione:***

- supporta gli utenti nella consultazione del materiale informativo a disposizione

#### ***c) Colloquio di accoglienza:***

- valuta la condizione di immediata disponibilità e ritira l'autocertificazione DLgs 181.
- Prende in carico e registra l'utente nel supporto informativo (fino all'abrogazione esplicita delle liste di collocamento tale operazione comprende anche l'iscrizione alle liste art. 10 L. 56/87).
- Identifica la categoria dell'utente (donne in reinserimento, adolescenti obbligo formativo, giovani, adulti, collocamento obbligatorio...) ed effettua l'analisi del bisogno.

- Rinvia al servizio appropriato fissando l'appuntamento.
- Compila una nota sintetica con informazioni rivolte all'operatore che prenderà in carico il caso nel colloquio individuale.
- Consegna materiali informativi sul servizio.
- Rinvia ad eventuali servizi esterni.

#### ***d) Rilascio certificazioni***

- iscrizione alle liste di collocamento per chi non cerca lavoro (esenzione ticket, case popolari...) o per chi deve andare a lavorare fuori provincia.
- Rilascia certificati (es. mod. C15).

### **Informazioni sulle opportunità di lavoro e sui percorsi di inserimento professionale**

Il Centro per l'impiego mette a disposizione di chi cerca lavoro informazioni sui seguenti argomenti: richieste di personale (provinciali, regionali, nazionali ed europee), concorsi pubblici (provinciali, regionali e nazionali), aziende (provinciali, regionali e nazionali), tendenze del mercato del lavoro, caratteristiche dei profili professionali, normative e procedure di avviamento al lavoro, corsi di orientamento e formazione professionale in Emilia Romagna, corsi universitari in Emilia Romagna, borse di studio in Italia e all'estero, opportunità per chi intende avviare un'attività imprenditoriale.

Le informazioni vengono erogate agli utenti tramite:

- consultazione autonoma presso uno spazio adibito all'autoconsultazione dei materiali;
- consultazione guidata: l'utente è supportato da un operatore nella ricerca, nella lettura e nell'interpretazione dei materiali;
- colloqui informativi: l'informazione viene fornita direttamente dall'operatore;
- incontri di gruppo su diversi argomenti e tematiche da approfondire (es. tendenze del mercato del lavoro locale e delle professioni, come sostenere il colloquio di lavoro, ecc.);
- distribuzione di materiale informativo.

### **Orientamento e sostegno all'inserimento lavorativo**

#### **Colloqui di informazione/orientamento (colloqui ex 181/2000)**

Per le persone in cerca di occupazione che si "dichiarano immediatamente disponibili al lavoro" il Centro per l'impiego offre dei colloqui



di informazione e orientamento finalizzati a sostenere l'utente nell'individuazione degli sbocchi occupazionali coerenti con la propria formazione e con il mercato del lavoro locale e a delineare un piano per la ricerca del lavoro.

### **Colloqui di consulenza orientativa**

Per le persone che non hanno le idee chiare sul proprio futuro professionale, il CPI attiva un servizio di consulenza individuale, finalizzato ad elaborare un proprio progetto formativo-lavorativo e a facilitare i processi di scelta e di transizione al lavoro.

L'attività di consulenza individuale si sviluppa attraverso 3/5 colloqui in cui l'operatore conduce l'utente attraverso la definizione del problema da affrontare, l'analisi dell'esperienza formativa e lavorativa, l'autovalutazione delle risorse acquisite (conoscenze, competenze ed abilità) e degli interessi professionali, ad una maggiore consapevolezza delle proprie risorse personali e delle risorse da sviluppare e alla elaborazione di un progetto personalizzato.

### **Azioni di sostegno all'inserimento lavorativo**

Per le persone in cerca di occupazione per le quali sia importante sviluppare un contatto diretto con il mondo del lavoro e per le persone in carico al servizio che abbiano evidenziato difficoltà nella ricerca autonoma del lavoro viene attivata una serie di azioni per favorire la ricerca attiva del lavoro e supportare l'inserimento professionale.

Per queste persone vengono attivati dispositivi quali:

- tirocini orientativi o formativi in collaborazione con le imprese e le loro associazioni;
- iniziative di formazione individualizzata per le persone che abbiano manifestato disponibilità a completare la propria formazione per ricoprire un ruolo professionale specifico richiesto da una azienda.

### **Colloqui di informazione e orientamento e azioni di tutoraggio per gli adolescenti in obbligo formativo**

Per i ragazzi e le ragazze fra i 15 e 17 anni, che hanno abbandonato la scuola e devono decidere quale percorso formativo o lavorativo (apprendistato) scegliere, vengono realizzati colloqui di informa-

zione e orientamento e azioni di tutoraggio in raccordo con il mondo della formazione e del lavoro.

### **Incontro domanda e offerta di lavoro**

#### **Colloquio di preselezione:**

E' il servizio dedicato a chi vuole essere inserito nella banca dati delle persone in cerca di occupazione, per essere segnalato alle imprese in cerca di personale. Consiste in un colloquio semistrutturato con un operatore del Centro, per focalizzare la spendibilità delle risorse/competenze possedute dalla persona e definire propensioni e disponibilità. Attraverso l'aiuto dell'operatore, l'utente in cerca di lavoro viene aiutato a delineare la propria situazione formativa, professionale e le proprie aspettative lavorative, fino alla definizione dei ruoli e contesti lavorativi per i quali decide (d'accordo con l'operatore) di essere segnalato alle imprese che si rivolgeranno al CPI per la ricerca di personale da assumere.

#### **Servizio di candidatura alle offerte di lavoro divulgate dal CPI**

Chi sta cercando un lavoro ha anche l'opportunità di candidarsi alle richieste di personale che il CPI pone in divulgazione (solitamente sono quelle per le quali non è stato possibile segnalare persone utiliz-

**Chi sta cercando un lavoro ha anche l'opportunità di candidarsi alle richieste di personale che il CPI pone in divulgazione, rivolgendosi direttamente all'Azienda**

zando la banca dati di preselezione del CPI), rivolgendosi direttamente all'Azienda, se è indicato il nominativo ed il recapito relativo, o segnalando la propria disponibilità al Servizio qualora la richiesta di personale sia diffusa in forma anonima. Le offerte di lavoro sono consultabili presso la bacheca del CPI, presso l'ipermercato di Ravenna, nelle circoscrizioni di quartiere, negli informagiovani, nei sindacati, sul sito del CPI [www.lavoro.ra.it](http://www.lavoro.ra.it) e vengono aggiornate ogni venerdì nel primo pomeriggio.

## **Servizi di incontro domanda offerta per il lavoro stagionale**

### **Settore turistico**

Per chi è interessato a trovare un'occupazione stagionale nel settore turistico, è previsto un servizio di diffusione delle offerte di lavoro e di segnalazione alle aziende, congiunto fra le Province di Ravenna, Ferrara, Rimini e Forlì-Cesena, grazie alla collaborazione dell'Agenzia Emila-Romagna Lavoro, che ha predisposto un'applicativo informatico accessibile via internet. E' possibile quindi candidarsi alle richieste di personale poste in divulgazione sul sito del cpi di Ravenna [www.lavoro.ra.it](http://www.lavoro.ra.it), contattando direttamente il datore di lavoro. Le offerte di lavoro riguardano tutta la riviera romagnola e anche i lidi ferraresi. E' anche possibile inserire via internet la propria candidatura, al fine di essere segnalato alle Aziende che ricercano personale stagionale, tramite i CPI della riviera o tramite le associazioni di categoria della provincia di Ravenna, convenzionate con la Provincia per l'accesso alla Banca Dati.

### **Settore agricolo**

Per chi è interessato ad una occupazione stagionale in agricoltura, è possibile candidarsi alle offerte di lavoro poste in divulgazione sul sito [www.lavoro.ra.it](http://www.lavoro.ra.it) o diffuse alla rete dei servizi del territorio (informagiovani, sindacati, ecc.), oppure compilare una scheda per fare inserire i propri dati nella apposita banca dati del CPI, dedicata ai lavoratori interessati al lavoro stagionale agricolo. Il servizio è attivo dalla primavera alla fine dell'estate.

### **Consulenza all'autoimprenditorialità**

È un servizio informativo ed orientativo rivolto a tutti coloro che intendono avviare un'attività in proprio. Offre un supporto per analizzare il ventaglio di possibili idee imprenditoriali in relazione agli obiettivi di crescita professionale dell'utente ed alle sue competenze, per analizzare l'idea imprenditoriale proposta dall'utente, per valutare la fattibilità dell'idea e per far acquisire informazioni su fonti di finanziamento agevolato.

## **ALLE AZIENDE**

### **Informazione**

Il servizio fornisce alle aziende tutte le informazioni relative alle assunzioni, alle possibilità di assunzioni agevolate e sulle possibilità di finanziamento previste dalla legge, al "collocamento mirato" (e cioè all'integrazione lavorativa dei disabili di cui alla L.68/99, servizio in precedenza svolto dalla Provincia ed ora in corso di decentramento presso i Centri per l'impiego).

Fornisce inoltre informazione e sostegno consulenziale relativamente agli incentivi economici e agli eventuali fabbisogni formativi nell'ambito della mobilità geografica nord-sud, attraverso il rinvio ad un operatore specializzato che opera su tutto il territorio provinciale.

### **Incontro domanda/offerta**

E' il servizio dedicato alle imprese che stanno cercando personale, e offre una gamma diversificata, a seconda del bisogno dell'impresa, di servizi:

- elenchi e curricula di nominativi di persone inserite nella banca dati di preselezione del CPI.
- Divulgazione tramite internet, pubblicazione sulla stampa locale, divulgazione presso tutta la rete territoriale di servizi pubblici (circoscrizioni di quartiere, urp dei Comuni ecc.) e presso l'ipermercato

**Fornisce inoltre informazione e sostegno consulenziale relativamente agli incentivi economici e agli eventuali fabbisogni formativi**

di Ravenna. La divulgazione della richiesta di personale avviene sia con il riferimento diretto dell'impresa, sia in forma anonima e con la mediazione del CPI, a seconda della richiesta dell'impresa.

- Selezione dei candidati tramite colloqui motivazionali, test, colloqui di gruppi, per quelle imprese che siano alla ricerca di profili in cui è particolarmente importante verificare il possesso di compe-

tenze trasversali ( capacità di lavorare in gruppo, capacità organizzative/gestionali , ecc.) .

- Per le imprese del settore turistico e agricolo, interessate a reperire manodopera stagionale. Vengono forniti servizi di divulgazione delle richieste di personale tramite internet e fornitura di elenchi di nominativi di persone disponibili (per il settore turistico da tutto il territorio nazionale).

### **Servizi amministrativi**

Svolge tutti gli adempimenti previsti dalla legge in particolare il ritiro delle comunicazioni di assunzione, cessazione e trasformazione e il rilascio di certificazioni per l'ottenimento di sgravi contributivi (disoccupati da oltre 24 mesi, iscritti alle liste di mobilità...).

### **Le risorse umane: tipologie, formazione e livelli di responsabilità**

Il personale del CPI di Ravenna è costituito da un responsabile e da 35 operatori oltre ad un tecnico addetto all'assistenza informatica coordinato dall'ufficio informatica della Provincia.

Il personale operante nel Centro ha contratti di lavoro differenziati. Quattordici operatori hanno rapporti di lavoro dipendente con la Provincia, di questi 7 sono transitati dal Ministero del Lavoro, due operatori sono distaccati da Centri di formazione professionale i restanti sono incaricati con contratto di collaborazione coordinata e continuativa.

### **LA FORMAZIONE DI BASE DEGLI OPERATORI**

Gli operatori del CPI hanno una formazione di base medio-alta: 15 sono laureati, in netta prevalenza in psicologia, 18 sono diplomati e 2 sono in possesso del titolo di assolvimento dell'obbligo scolastico.

Il problema dell'integrazione tra gli operatori del progetto SIO e del personale di provenienza ministeriale è stato affrontato fin dal 1999, con un percorso formativo e di informazione rivolto agli ex-dipendenti ministeriali. Obiettivo di tale percorso era l'elaborazione di una ipotesi di lavoro in funzione della riforma. Il percorso prevedeva due diversi momenti: un primo momento costituito da alcuni seminari formativi iniziali sui contenuti della riforma ed un secondo momento

di lavoro in gruppo misto (operatori provenienti dal ministero e operatori del S.I.O.) con la supervisione di un tutor esterno. Negli anni seguenti l'obiettivo dell'integrazione è stato perseguito e raggiunto, sia attivando quotidianamente la metodologia del lavoro in equipe, sia realizzando percorsi di supervisione/formazione, dedicati a tutti gli operatori.

In un servizio al pubblico, la qualità della prestazione deriva in gran parte dalla formazione e motivazione del personale che lavora nel servizio. Per questo vengono attivati ogni anno percorsi di formazione e supervisione appositamente formulati per i propri operatori e gestiti da consulenti esterni, su incarico della Provincia. Nell'anno 2002 (e sono previsti anche per il 2003) sono attivi percorsi di supervisione e formazione per i colloqui di consulenza orientativa, per i colloqui previsti dal D.LGS. 181/2000, per i colloqui con le persone disabili, per i colloqui di accoglienza , per le azioni di sostegno ai disoccupati e per la qualità del materiale informativo destinato agli utenti.

Inoltre, grazie ad un progetto della Regione Emilia-Romagna, dal 2001 è stato attivato un percorso di "Educazione alla qualità" che ha visto il coinvolgimento di tutti gli operatori, nonché delle figure di coordinamento e della dirigenza, che ha portato ad attivare nel CPI la metodologia di lavoro Total Quality .

### **IL SISTEMA INFORMATIVO**

Il sistema informativo comprende diverse banche dati non sempre compatibili tra loro. Molto forte è sentito il problema delle difficoltà "di dialogo" tra i diversi sistemi informatici.

### **Netlabor**

E' il software di provenienza ministeriale, che costituisce il sistema informativo dei CPI c A Ravenna è attualmente operante Net Labor 1.7d. Gestisce i dati dei lavoratori e delle imprese. Viene utilizzato anche per il servizio di preselezione.

### **Database per richieste da aziende**

Banca dati informatica in Access utilizzata per la gestione e il trattamento delle richieste di ricerca di personale dalle aziende, utilizzata dagli operatori del servizio di incrocio domanda/offerta.

### **Applicativo per la gestione del servizio di incontro domanda offerta di lavoro stagionale nel settore turistico**

Applicativo fruibile via internet, predisposto dalla Agenzia Emilia-Romagna Lavoro per le Province di Ravenna, Forlì- Cesena, Ferrara, Rimini per la gestione delle candidature dei lavoratori e delle richieste delle imprese. Viene gestito dagli operatori dell'incontro domanda offerta di lavoro per il settore turistico. Tramite una convenzione con le parti sociali del territorio l'applicativo viene utilizzato anche dagli operatori delle associazioni di categoria e dei sindacati, che hanno aderito al protocollo di intesa con la Provincia.

### **Database per la gestione dell'incontro domanda offerta di lavoro agricolo stagionale**

Banca dati informatica in Access utilizzata per la gestione delle informazioni sulle candidature a lavori nell'agricoltura, e la divulgazione tramite internet delle offerte di lavoro. E' utilizzata dagli operatori del servizio e dagli operatori delle associazioni di categoria e dei sindacati, che hanno aderito al protocollo di intesa con la Provincia.

### **Database della risorse informative**

Banca dati informatica in Access utilizzata per l'archiviazione delle pubblicazioni e della documentazione presente nel CPI, gestita dagli operatori dell'area informazione .

### **Sito internet**

Utilizzato per la diffusione di informazioni sui servizi offerti e la divulgazione delle offerte di lavoro, aggiornato settimanalmente dagli operatori dell'incontro domanda offerta di lavoro e dalla responsabile del Centro.

## **IL LAYOUT DELLA STRUTTURA**

Il Centro per l'impiego di Ravenna occupa il piano terra e il primo piano di un edificio nella prima periferia della città, in una zona facilmente raggiungibile dai mezzi pubblici e con ampio parcheggio disponibile per le auto.

La struttura risulta suddivisa per servizi offerti: al *piano terra* sono erogati i servizi per le persone e al *primo piano* i servizi per le

aziende. A questi ultimi si accede tramite una rampa esterna.

Il piano terra è strutturato secondo un ampio "open space" in cui è localizzato un primo Punto Informativo che ha il compito di "smistare" l'utenza (e che funge anche da sportello per la consegna/ritiro moduli, ecc.), dallo spazio dedicato all'autoconsultazione dei materiali informativi e dall'area dedicata all'attesa (di chi deve aspettare il colloquio di "accoglienza/iscrizione"). Di contorno all'o-

**Al piano terra sono disponibili complessivamente 12 postazioni attrezzate per gli operatori che ricevono il pubblico e 3 postazioni informatiche ad accesso libero per gli utenti**

pen space, si aprono 5 uffici dedicati al colloquio fra utente e operatore per l'"accoglienza/iscrizione". Ogni ufficio è arredato con un setting adatto ad un colloquio (scrivania in cui operatore e utente siedono di fronte, pc, ecc.). Contigua agli uffici si trova una ampia stanza, dedicata invece agli incontro di gruppi (grande tavolo rettangolare, lavagna a fogli mobili, TV, lavagna luminosa, ecc.).

Al piano terra sono disponibili complessivamente 12 postazioni attrezzate per gli operatori che ricevono il pubblico e 3 postazioni informatiche ad accesso libero per gli utenti (per la stesura del CV, la navigazione in Internet per cercare lavoro, la consultazione di banche dati informatizzate).

Il primo piano è dedicato, invece, alle imprese, e vede situate subito nelle prime due stanze a sinistra, l'ufficio destinato ai servizi amministrativi e quello dedicato alle ricerche di personale. Sempre al secondo piano, si trova l'ufficio della Responsabile del Centro, gli uffici dedicati agli operatori per il lavoro di back-office (in totale, 23 postazioni di lavoro) e l'archivio.

# »» Indicazioni Bibliografiche ««

Agenzia Emilia-Romagna Lavoro, *Le buone prassi dei servizi*, a cura di Studio Méta e S.M.A.E.R., Bologna, 2000.

Bellocchio A., Betelli M., Cucchi M., Fiordelli A., **I centri per l'impiego**, inserto n.27 di **Diritto e Pratica del lavoro**, anno XVI, 1999, Ipsa Scuola d'Impresa, Milanofiori Assago.

Bellocchio A., Betelli M., Cucchi M., Fiordelli A., *I centri per l'impiego*, inserto n.39 di **Diritto e Pratica del lavoro**, anno XVI, del 9 ottobre 1999, Ipsa Scuola d'Impresa, Milanofiori Assago.

Benini R. Serrao M., *Politiche del lavoro e nuovi servizi per l'impiego: norme, esperienze, modelli organizzativi e professionali*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2000.

Bollettino Ufficiale della Regione Marche, *Standard dei servizi per l'impiego, Allegato al Piano per gli interventi delle Politiche Attive del lavoro 2000-2002 (di cui all'art. 3 della L.R. n.38/98, Allegato "C", anno XXXI, n.12, 3 marzo 2000.*

Bresciani P.G., *I nuovi servizi per l'impiego tra pubblico e privato*, in **Professionalità**, settembre-ottobre 2001

Bresciani P.G., Selvatici A., *I servizi per l'impiego: modalità e dispositivi per l'integrazione*, in **Professionalità**, aprile 1997.

Bresciani P.G., Modanesi G., Selvatici A., Prete P., *Innovazione e integrazione nei servizi per l'impiego. Un'indagine qualitativa in Emilia-Romagna*, Studio Méta & associati, Bologna, 1995.

Butera e Partners, Irso, Irs, *Programma operativo n. 940022/I/1 Linee guida di progettazione organizzativa*, Aprile 1999.

Ciravegna D., Matto M., *Politiche per l'occupazione: le politiche attive del lavoro*, in **Politiche del lavoro**, n. 22-23, 1993.

Ciravegna D., Matto M., *La valutazione delle politiche attive del lavoro. Esperienze a confronto*, Isedi, Torino, 1995.

Ciravegna D., Favretto S., Matto M., *I nuovi centri per l'impiego tra sviluppo locale e occupazione*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Conferenza Stato-Regioni, *Standard minimi di funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego*, materiali di distribuzione alla conferenza del 16 dicembre 1999.

D.L. 23/12/97, n. 469, *Conferimento alle regioni e agli enti locali di funzioni e compiti in materia di mercato del lavoro, a norma dell'articolo 1 della legge 15 marzo 1997*, 1997.

D.L., "Disposizioni in materia di incontro fra domanda ed offerta di lavoro, in attuazione della delega conferita dall'articolo 45, comma 1, lettera a), della legge 17 maggio 1999, n. 144", approvato in via definitiva il 20/04/2000.

Di Gilio A., *Le politiche per l'impiego in Spagna*, in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 3, maggio-giugno, Isfol, Roma, 1999.

Di Gilio A., *Le politiche per l'impiego nel Belgio*, in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 1-2, gennaio-aprile, Isfol, Roma, 1999.

Di Gilio M., *La riforma del collocamento*, in **Il lavoro nella giurisprudenza**, n. 9, 1998.

Di Paola G., *La gestione del mercato del lavoro*, in **I nuovi servizi all'impiego**, pag. 7-15, supplemento al n.43 di **Rassegna sindacale** del 7 dicembre 1999.

Fiordelli A., *I servizi all'impiego e la formazione degli operatori. L'esperienza in Lombardia*, in **Professionalità**, anno XV, 1998.

Fiordelli A., **La formazione degli operatori destinati alla gestione dei servizi all'impiego in Lombardia**, in **Diritto & pratica del Lavoro** anno XV, n. 26, 1998.

Franchi M., *I centri per l'impiego: funzioni e compiti della nuova rete dei servizi per il lavoro*, in **Insero di Diritto e pratica del lavoro**, n. 11, 1998.

Franco M.T., Origo F., Samek M., *L'associazione network occupazione: un primo bilancio dell'attività di incontro domanda e offerta in Provincia di Lecco*, Irs, Mimeo, 1997.

Gilli D., *Avvio del 1999: la situazione del lavoro in Italia e in Europa* in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 1-2, gennaio-aprile, Isfol, Roma, 1999.

Gilli D., *Danimarca: politiche per una partecipazione attiva*, in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 3-4, maggio-agosto, Isfol, Roma, 1998.

- Gilli D., *Il Trattato di Amsterdam: una sintesi*, in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 3-4, maggio-agosto, Isfol, Roma, 1998.
- Gilli D., *Lavorare più a lungo? L'occupazione delle persone oltre i 55 anni*, in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 4, luglio-agosto, Isfol, Roma, 1999.
- Gilli D., *Osservatorio internazionale sulle politiche dell'impiego*, in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 3-4, maggio-agosto, Isfol, Roma, 1998.
- Gualmini E., *La politica del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- Isfol, *Gli incentivi all'imprenditorialità nelle politiche attive del lavoro: gli interventi dello Stato e delle Regioni*, Monografie sul Mercato del Lavoro e le politiche per l'impiego, n. 5, Isfol, Roma, 1999.
- Isfol, *I nuovi servizi per l'impiego: esperienze trasferibili*, materiali relativi al seminario organizzato da Isfol, Roma, 13 dicembre 1999.
- Isfol, *La riforma dei servizi per l'impiego*, in *Isfol, Rapporto Isfol 2000, formazione e occupazione in Italia e in Europa*, pag.218-233, Roma, 2000.
- Isfol, *La riforma dei Servizi Pubblici per l'Impiego: l'originalità del modello italiano*, Monografie sul Mercato del Lavoro e le politiche per l'impiego, n. 1, Isfol, Roma, 2000.
- Isfol, *Modelli per l'occupazione a confronto: Strategie OCSE e orientamenti europei*, Monografie sul Mercato del Lavoro e le politiche per l'impiego, n. 3, Isfol, Roma, 2000.

- Isfol, *Servizi per l'impiego – Rapporto di monitoraggio 2000*, Monografie sul Mercato del Lavoro e le politiche per l'impiego, Isfol, Roma, 2001.
- Isfol, *Strategia europea per l'occupazione: analisi comparata dei Piani nazionali di azione*, Monografie sul Mercato del Lavoro e le politiche per l'impiego, n. 6, Isfol, Roma, 1999.
- Lodigiani R., *Per un sistema integrato di formazione e politiche attive del lavoro, L'esperienza lombarda*, in **Professionalità**, anno XIX, n. 52, pag. 49-62, luglio-agosto 1999.
- Lodigiani R., Zucchetti E., *Le politiche attive del lavoro a livello locale*, in **Professionalità**, n. 30, 1995.
- Luciano A., *Analizzare e prevedere la domanda e l'offerta di lavoro e di formazione, Note per un dibattito*, in **Professionalità**, anno XIX, n. 51, pag. 35-49, maggio-giugno 1999.
- Maiello M., Maugeri C., *Disoccupazione e politiche locali del lavoro. Modelli, esperienze, progetto in Piemonte e in Europa*, Franco Angeli, Milano, 1994.
- Massari C., *Occupazione e livelli delle competenze in Europa*, in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 1-2, gennaio-aprile, Isfol, Roma, 1999.
- Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, *Raccolta dei modelli per le procedure dei servizi per l'impiego – Prontuario codici*, Roma, 1988.
- Modanesi G., *Gli standard di qualità nei servizi per il lavoro*, in **Professionalità**, settembre-ottobre 2001
- Modanesi G., *Lo sviluppo dei sistemi e delle strutture innovative di servizi per il lavoro, Strategie e azioni di sostegno*, in **Professionalità**, anno XIX, n. 51, pag. 60-68, maggio-giugno 1999.

Parisi V., *Le jobs strategies dell'OCSE per l'occupazione*, in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 5-6, settembre-dicembre, Isfol, Roma, 1999.

Piccolo S., *La strategia europea per l'occupazione*, in **Osservatorio Isfol/Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie – Professionalità**, anno xx, n. 4, luglio-agosto, Isfol, Roma, 1999.

Pombeni L. *L'orientamento nei centri per l'impiego*, **Professionalità**, maggio-giugno 2002

Principe G., *Un cammino lungo quarant'anni*, in **I nuovi servizi all'impiego**, pag. 3-4, supplemento al n.43 di **Rassegna sindacale**, del 7 dicembre 1999.

Provincia Autonoma di Trento, *Organizzazione degli interventi di politica del lavoro*, Legge Provinciale n. 19 del 16 giugno 1983.

Regione Abruzzo, *Disciplina dell'organizzazione del sistema regionale integrato dei servizi all'impiego*, Legge Regionale n. 76 del 16 settembre 1998.

Regione Basilicata, *Modifiche alla Legge regionale 8 settembre 1998, n. 29, Norme in materia di politiche regionali per il lavoro e servizi integrati per l'impiego*, Legge regionale n. 15 del 27 aprile 1999.

Regione Campania, *Politiche regionali per il lavoro e servizi per l'impiego*, Legge Regionale n. 14 del 13 agosto 1998.

Regione Emilia-Romagna, *La funzione di sostegno all'incontro tra domanda ed offerta di lavoro: modelli ed esperienze in Italia*, atti del seminario (modulo 2 e 3), Bologna, 1994.

Regione Liguria, *Disciplina dei Servizi per l'Impiego e della loro integrazione con le Politiche Formative e del Lavoro*, Legge Regionale n. 27 del 20 agosto 1998.

Regione Liguria, *Disciplina dell'inquadramento del personale nella pianta organica provvisoria dell'Agenzia Liguria Lavoro*, Legge Regionale n. 2, 7 gennaio 2000.

Regione Liguria, *Disposizioni in materia di promozione occupazionali*, Legge Regionale n. 41 del 14 agosto 1995.

Regione Liguria, *Programma di attività dell'Agenzia Liguria lavoro relativo all'anno 2000*, Delibera del Consiglio Regionale n. 23, del 1 marzo 2000.

Regione Lombardia, *Modifica dell'art. 7 della legge regionale 15 gennaio 1999, n. 1 "Politiche regionali del lavoro e dei servizi all'impiego"*, Legge Regionale n. 5, del 7 gennaio 2000.

Regione Lombardia, *Politiche regionali del lavoro e dei servizi per l'impiego*, Legge regionale n. 1 del 15 gennaio 1999.

Regione Molise, *Organizzazione delle politiche regionali del lavoro e del sistema regionale dei servizi per l'impiego*, Legge Regionale n. 27 del 3 agosto 1999.

Regione Puglia, *Norme in materia di politiche regionali del lavoro e di servizi per l'impiego*, Legge Regionale n. 19 del 5 maggio 1999.

Regione Toscana, *Sistema informativo del lavoro. Approvazione progetto "Sistema informativo integrato dei servizi per l'impiego, la formazione professionale e l'orientamento"*, Delibera della Giunta Regionale n. 1004 del 6 settembre 1999.

Regione Umbria, *Norme in materia di politiche regionali del lavoro e di servizi per l'impiego*, Legge Regionale n. 41 del 2 dicembre 1998.



Regione Valle d'Aosta, *Piano di politica del lavoro per il triennio 1992/1994*, Legge Regionale n. 7 del 17 marzo 1992.

Regione Veneto, *Norme in materia di politiche attive del lavoro, formazione e servizi all'impiego in attuazione del decreto legislativo 23 dicembre 1997*, Legge Regionale n. 31 del 16 dicembre 1998.

Samek Lodovici M., *La valutazione delle politiche attive del lavoro: l'esperienza internazionale ed il caso italiano*, *Economia&Lavoro* n.1-2, 1995.

Scuola di specializzazione per dirigenti e Funzionari Pubblici dell'Università degli Studi di Siena, *Indagine sulle modalità di attuazione della riforma dei servizi per l'impiego nella Regione Toscana*, Siena, 2000.

Sordini M., *Riforma alla prova dei fatti*, in **I nuovi servizi all'impiego**, pag. 5-6, supplemento al n.43 di **Rassegna sindacale** del 7 dicembre 1999.

Studio Méta & associati, *La riorganizzazione dei centri per l'impiego*, materiali relativi alla ricerca intervento realizzata per la Provincia di Asti, Bologna, 1999-2000.

Studio Méta & associati, *L'integrazione dei servizi per l'impiego, modalità e dispositivi*, ipertesto CD-ROM per i responsabili e gli operatori che erogano servizi per l'impiego, Bologna.

Studio Méta & associati, Sinform, *Il management dei servizi*, realizzato nell'ambito del corso di perfezionamento universitario della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Parma, su "Gestione, sviluppo e organizzazione delle risorse umane: un nuovo paradigma per la direzione del personale nell'impresa", 1997, Bologna.

Studio Méta & associati, Sinform, *L'integrazione dei servizi per l'impiego, modalità e dispositivi Guida Tutor*, Bologna.

Studio Méta & associati, *"Progetto Le Caravelle – Programma Operativo n. 940031/II/3*, materiali consegnati nel corso del progetto "le Caravelle" della Regione Marche, gestito da Studio Méta & associati, 2000.

Varesi P.A., *Esperienze nazionali e internazionali di Agenzie del Lavoro*, in Giorgioni, Riccardi (a cura di), *Agenzia per l'impiego: promozione del lavoro*, Edizioni lavoro, Roma, 1991.

Varesi P.A., *I servizi per l'impiego, Un nuovo ruolo delle strutture pubbliche nel mercato del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1997.

Varesi P.A., *La nuova disciplina del mercato del lavoro: riordino dell'intervento pubblico e ruolo dei privati*, in **Diritto delle relazioni industriali**, n. 2, 1998.

Varesi P.A., *L'organizzazione dei sistemi regionali di politica del lavoro nella legislazione regionale di attuazione del decreto legislativo 23 dicembre 1997*, n. 469,

Zucchetti E., *Politica del lavoro e dimensione locale, L'esperienza europea e il caso italiano*, Franco Angeli, Milano, 1996.