



*Regione Autonoma della Sardegna
Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale,
Cooperazione e Sicurezza Sociale*



REGIONE SARDEGNA

Un modello organizzativo per i nuovi Centri per l'Impiego

Dicembre 2002

Tecnofas

butera partners



INDICE¹

1I SERVIZI, LE UNITÀ ORGANIZZATIVE E LE FIGURE PROFESSIONALI.....	5
1.1I servizi.....	5
1.2Le unità organizzative.....	6
1.3Le figure professionali.....	8
1.4Ipotesi per il dimensionamento di un Centro per l'Impiego	8
1.5Le due tipologie operative del Centro per l'Impiego.....	9
Il Centro per l'Impiego di tipo A	10
Il Centro per l'Impiego di tipo B	11
2UNITÀ DI ACCOGLIENZA, INFORMAZIONE, PROMOZIONE.	12
2.1Aspetti organizzativi.....	12
2.2I singoli servizi.....	13
2.2.1 Informazioni rapide su accesso ai servizi.....	13
2.2.2 Centro Documentazione.....	13
2.3Le figure professionali presenti nell'unità di Accoglienza / Informazione / Promozione.....	15
2.3.1 L'operatore di accoglienza.....	15
2.3.2 Il progettista e organizzatore dei processi formativi.....	15
3UNITÀ PER I SERVIZI DI INCONTRO DOMANDA E OFFERTA.....	17
3.1Aspetti organizzativi.....	17
3.2I singoli servizi.....	18
3.2.1 Diffusione offerte di lavoro.....	18
3.2.2 Ricerche per imprese (Preselezione).....	18
3.2.3 Ricerche per lavoratori.....	19
3.3Le figure professionali presenti nell'unità Incontro domanda offerta.....	21

¹ Il report è stato curato da Corrado Squarzon, Maurizio Carbognin e Andrea Lorenti.

3.3.1 L'operatore di incontro domanda-offerta.....	21
4UNITÀ PER I SERVIZI DI ORIENTAMENTO E DI CONSULENZA E SOSTEGNO AI DISOCCUPATI.....	22
4.1Aspetti organizzativi.....	22
4.2I singoli servizi.....	22
4.2.1 Orientamento di base.....	22
Corsi brevi su tecniche di ricerca attiva del lavoro.....	23
4.2.3 Seminari.....	24
4.2.4 Orientamento per professionalità formate.....	25
4.2.5 Consulenza mirata e accompagnamento	25
4.2.6Promozione dell'autoimpiego.....	27
4.3Le figure professionali presenti nell'unità Orientamento, Consulenza e sostegno ai disoc-cupati.....	29
4.3.1 L'orientatore professionale.....	29
Il progettista e organizzatore dei processi formativi.....	30
L'esperto di job e enterprise creation (esperto di promozione dell'autoimpiego).....	31
5FASCE DEBOLI.....	34
5.1Le figure professionali dei servizi per le fasce deboli... 34	
5.1.1 L'esperto di mediazione al lavoro per fasce deboli.....	34

1 I servizi, le unità organizzative e le figure professionali

1.1 I servizi

L'operatività di un Centro per l'Impiego va definita a partir dalla individuazione di un portafoglio servizi (le cose da fare!) che sia innovativo e adeguato ai bisogni che il territorio di riferimento esprime, garantendo l'acquisizione delle competenze professionali necessarie.

Il campo di intervento delle singole linee di servizio, la loro "mission", può essere così sintetizzata:

- **Servizio Accoglienza, Informazione, Promozione**

Il Servizio Accoglienza, Informazione, Promozione ha l'obiettivo di facilitare il collegamento diretto tra persone in cerca di occupazione e mondo del lavoro. Si compone di una serie di supporti per potenziare le iniziative individuali messe in atto dalle persone al fine di trovare occupazione.

- **Incontro Domanda e Offerta**

L'obiettivo del servizio è quello di agevolare la fluidificazione del mercato del lavoro, intesa come incremento e miglioramento delle capacità e dell'efficienza allocative del sistema domanda-offerta. Esso si sostanzia in una serie di iniziative quali raccolta e classificazione di domande (*vacancies*) ed offerte di lavoro, ricerca e matching tra domande ed offerte sulla base delle caratteristiche delle singole posizioni, pubblicizzazione delle offerte che riducono le distorsioni generate dall'informazione imperfetta.

- **Orientamento**

E' un servizio rivolto a coloro i quali desiderano esplorare, al di là delle conoscenze maturate, le proprie attitudini e il proprio potenziale professionale.

- **Accompagnamento, Consulenza e Sostegno ai Disoccupati**

L'obiettivo del servizio è quello di mettere i richiedenti in grado di scegliere più consapevolmente il proprio percorso professionale.

Il servizio si rivolge ai disoccupati di lunga durata e ha come finalità non solo quella di definire percorsi di inserimento ma anche quella, non meno impegnativa, di motivare le persone perché diventino esse stesse elemento attivo del processo di ricerca.

Nel report, per ogni servizio, vengono identificate caratteristiche generali e modalità di erogazione. Elencazione e descrizione di questi servizi non vanno viste né come vincolanti né come esaustive ma piuttosto come una proposta passibile di integrazione.

Le pratiche amministrative richieste dalla normativa non sono state considerate come servizi specifici. Alcune di queste pratiche possono essere assimilate a specifici servizi individuati (es. le liste speciali da un certo punto di vista costituiscono una forma semplificata del servizio incontro domanda/offerta) e sono quindi svolte all'interno delle unità dedicate a quei servizi. Le altre sono gestite, quanto più possibile, direttamente dal front line (es. iscrizione) o, in subordine dall'unità di back-office che si occupa delle attività amministrative interne.

Un capitolo a parte è dedicato ai servizi per le fasce deboli. Anche in questo caso si è deciso di non introdurre un'unità organizzativa dedicata coerentemente con la logica organizzativa proposta per linee di servizio (e non per classi di utenti).

1.2 Le unità organizzative

All'interno dei Centri per l'impiego è possibile individuare tre distinte unità organizzative all'interno delle quali trovano collocazione quattro linee di servizi.

Le unità organizzative sono:

- unità organizzativa di accoglienza, informazione, promozione
- unità organizzativa per i servizi di incontro domanda e offerta
- unità organizzativa per servizi di orientamento e per i servizi di accompagnamento, consulenza e sostegno ai disoccupati.

Le linee di servizio e gli specifici servizi riconducibili a ciascuna linea sono:

Accoglienza Informazione Promozione	Incontro domanda e offerta	Orientamento	Consulenza e sostegno ai disoccupati
<ul style="list-style-type: none"> • Informazioni rapide su accesso ai servizi • Centro documentazione • Corsi brevi di ricerca attiva del lavoro • Seminari 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione richieste e offerte • Ricerche per imprese • Ricerche per lavoratori • Costruzione e manutenzione e archivi e database 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento di base • Orientamento per professionalità formate 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza mirata e accompagnamento

La corrispondenza tra unità organizzative e Linee di servizio è la seguente:

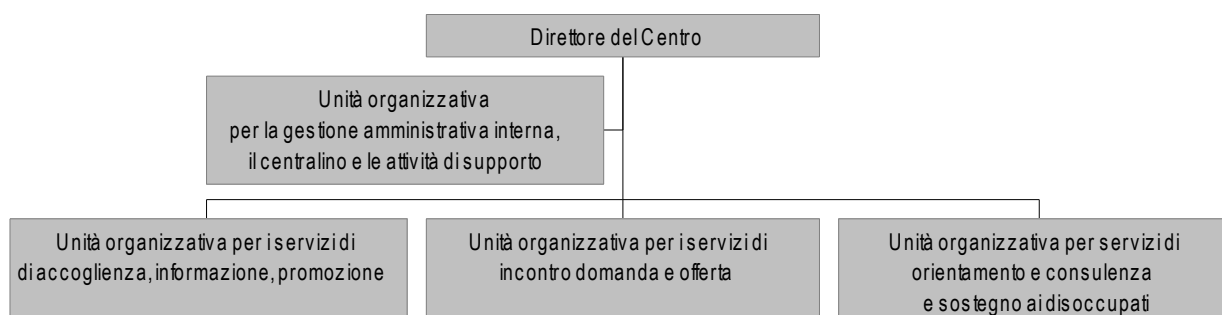
Unità organizzativa per i servizi di accoglienza, informazione, promozione	Unità organizzativa per i servizi di incontro domanda e offerta	Unità organizzativa per servizi di orientamento e per i servizi di consulenza e sostegno ai disoccupati	
Accoglienza Informazione Promozione	Incontro domanda e offerta	Orientamento	Consulenza e sostegno ai disoccupati

Ciascuna unità è caratterizzata non solo dalla diversa natura dei servizi prestati ma anche dalla diversa modalità operativa.

Ogni unità è dotata di un responsabile che risponde al direttore del Centro per l'impiego.

All'interno del Centro è presente inoltre una micro-unità (2/3 persone) per la gestione amministrativa interna, il centralino e le attività di supporto. Tra le persone di questa unità è auspicabile ve ne sia una esperta di sistemi informativi che agisca da "help desk" per la struttura.

L'organizzazione del Centro per l'Impiego



Il buon funzionamento del flusso informativo tra le varie unità è garantito da un lato dai sistemi informatici e dall'altro da pratiche organizzative.

Per quanto riguarda i sistemi informatici, il centro è dotato di rete locale. Da ciascun terminale è possibile interrogare il Data Base e i file archiviati secondo un comune criterio in modo che ciascuno sia in

grado di reperire autonomamente gran parte delle informazioni di cui necessita.

Per quanto riguarda le pratiche organizzative i responsabili delle singole unità si incontrano settimanalmente col responsabile del centro per informarsi reciprocamente dell'attività in atto e definire eventuali azioni future.

1.3 Le figure professionali

Ad ogni unità organizzativa sono associate una o più figure professionali. Queste figure sono descritte in termini di competenze (articolate in conoscenze e capacità) e requisiti di formazione necessari per l'accesso alla professione.

Per tutte valgono alcune precisazioni:

- si tratta di figure in alcuni casi esistenti, anche se non formalizzate, e in altri casi si tratta di figure allo *statu nascenti* i cui aspetti e contenuti professionali non sono ancora pienamente riconosciuti;
- le situazioni lavorative rivelano l'esistenza di elementi di contiguità-omogeneità tra i ruoli-figure professionali anche a diversi livelli di professionalità, di diversi ambiti di specializzazione e di diversi settori-comparti produttivi o collocazione organizzativa che rendono possibile prefigurare insiemi più ampi, dalle caratteristiche professionali e formative comuni.

1.4 Ipotesi per il dimensionamento di un Centro per l'Impiego

Una ipotesi di dimensionamento dei ruoli e delle competenze all'interno di un Centro per l'Impiego può suggerire uno schema come quello qui di seguito riportato.

In esso viene delineato il bilanciamento fra le diverse aree di servizio all'interno di questa struttura organizzativa che opera nel territorio, a diretto contatto con i cittadini, i lavoratori, le imprese e i loro diversi bisogni e necessità.

Naturalmente esiste una forte integrazione fra Centro per l'Impiego come unità territoriale e struttura organizzativa a livello provinciale (Direzione Lavoro Provinciale). Alcune competenze intervengono nel territorio, ma possono essere dislocate presso l'unità organizzativa di livello provinciale. E' il caso, nello schema, delle figure professionali ad alta specializzazione, quali l'esperto di "Orientamento Avanzato" e il "Case Manager" che forniscono interventi personalizzati.

Non sono previste figure dedicate esclusivamente a compiti amministrativi se non nell'unità di supporto interno. Le attività di

servizio diretto hanno prevalenza totale sulle attività di supporto amministrativo. Conseguentemente le figure professionali si definiscono su ruoli di servizio, non su compiti amministrativi, connessi questi ultimi ad attività che comunque vengono alleggerite per effetto:

- della nuova normativa sugli adempimenti
- degli interventi di reingegnerizzazione dei processi
- di una sostanziale integrazione delle tecnologie con i processi.

Ipotesi di dimensionamento di un Centro per l'Impiego

Servizi interni	▪ Centralino	1
	▪ Attività amministrativa e di segreteria	2
Area Portante	▪ Accoglienza, Informazione	3-4
	▪ Incontro Domanda/ Offerta	2-3
Area Specialistica	▪ Orientamento di base	1-2
	▪ Orientamento Avanzato	1
	▪ Sostegno disoccupati e soggetti deboli	1-2
	▪ Case Management v/ disabili	1

1.5 Le due tipologie operative del Centro per l'Impiego

La attuale situazione delle Scica, vede molte realtà presenti nel territorio dotate di un organico insufficiente per assicurare una adeguata copertura delle diverse linee di servizio che fanno capo alle unità organizzative in cui si articola un Centro per l'Impiego.

D'altra parte, un esauriente livello di soddisfacimento delle linee di servizio previste non può prescindere dalla presenza delle necessarie competenze professionali. Ma non è all'ordine del giorno un rafforzamento dell'organico di tutti i Centri per l'Impiego, per metterli in condizione poter erogare l'intero panel di servizi previsti.

In altri termini, è' assolutamente impensabile che con una configurazione territoriale e numerica simile alle attuali SCICA, con le risorse presenti/prevedibili e quelle attivabili con i fondi FSE, tutti i CPI siano in grado di garantire agli utenti l'intero portafoglio servizi previsto (e per altro sancito dal Masterplan nazionale).

Per affrontare questo problema e garantire a tutti gli utenti un livello di servizio adeguato, è ipotizzabile a regime un'articolazione territoriale dei CPI, che preveda una diversa modalità di presidiare le esigenze e le domande di servizio che provengono dal territorio.

Si tratterà di curare, da un lato di continuare a garantire gli interventi amministrativi in tutte le sedi del territorio, come già avviene ora con l'attuale articolazione delle Scica; e, dall'altro, di favorire la

specializzazione dei Centri più forniti di risorse umane in direzione dei nuovi servizi specialistici, in particolare tutte le attività di accompagnamento e l'orientamento specialistico.

Dal punto di vista operativo ne risulta:

- la possibilità di implementare nell'intero territorio tutti i servizi nuovi, anche quelli più innovativi e specialistici (quali ad esempio, il bilancio di competenze, l'orientamento professionale, l'accompagnamento mirato, ecc.)
- senza intervenire con costosi investimenti ad infoltire l'organico attuale
- ma piuttosto mirando a impegnare le risorse disponibile nell'innalzare il profilo qualitativo delle competenze e delle professionalità impegnate nei Centri per l'Impiego.

Per ottenere questo tipo di risultato, altamente raccomandabile in questa fase di passaggio, bisogna immaginare una distinta caratterizzazione dei nuovi Centri per l'Impiego che prenderanno il posto delle attuali Scica nel territorio.

Serve individuare:

- da un lato un Centro per l'Impiego principale, che grazie alle sue risorse può garantire la presenza dell'intera gamma di servizi base, portanti e specialistici richiesti dall'utenza nel territorio;
- dall'altro un Centro per l'Impiego snello, in grado di assicurare all'utenza, come ora avviene, l'accesso a tutti i servizi di tipo amministrativo previsti, ma che si giova di risorse provenienti dal un "Centro per l'Impiego principale" per assicurare, in giorni ed orari prestabiliti (a seconda delle esigenze), l'erogazione di servizi specialistici, quali l'orientamento, l'accompagnamento e altri servizi cui abbiamo fatto riferimento in precedenza.

In sintesi i Centri per l'Impiego nel territorio vanno implementati e sviluppati avendo a riferimento una duplice tipologia, e che acquisisce senso tanto in quanto i due specifici modelli operano in sintonia e con modalità cooperative integrate nel territorio di riferimento.

Il Centro per l'Impiego di tipo A

Va collocato nei Centri territoriali più grandi e/o baricentrici rispetto al bacino di riferimento. Esso è in grado di garantire l'erogazione dei *servizi di base* (accoglienza, informazione, incontro domanda-offerta e adempimenti amministrativi) e al tempo stesso dei *servizi specialistici* (orientamento, accompagnamento e animazione economica), con adeguate risorse professionali.

Il Centro per l'Impiego di tipo B

In grado di erogare stabilmente i *servizi di base*, e di fornire i *servizi specialistici* solo in orari prestabiliti (x gg. alla settimana) o su appuntamento, utilizzando risorse messe a disposizione dal Centro per l'Impiego di tipo A, che funge da sede di riferimento.

2 Unità di accoglienza, informazione, promozione

2.1 Aspetti organizzativi

E' l'unità organizzativa che presidia la linea di servizi di Accoglienza, Informazione, Promozione. Questi servizi hanno l'obiettivo di facilitare il collegamento diretto tra persone in cerca di occupazione e mondo del lavoro.

L'unità organizzativa presenta un front-office, punto di accesso del pubblico all'intera struttura, presso cui operano una o più persone in grado di fornire le prime indicazioni all'utenza circa i servizi e le modalità di erogazione da parte dell'ente e in grado di smistare i richiedenti verso le altre unità organizzative.

Il front office non costituisce il punto di accesso esclusivo ai servizi del centro (se così fosse costituirebbe un inutile "collo di bottiglia") ma piuttosto quello preferenziale per gli utenti "inesperti" che per la prima volta si rivolgono alla struttura.

E' opportuno si segua la logica di fornire all'utente quanti più elementi possibili per reperire le informazioni di cui necessita, senza occupare operatori. Bisogna indicare all'interno del centro la dislocazione degli uffici e all'esterno di ogni ufficio l'orario di apertura al pubblico e le modalità di accesso (es. tramite prenotazione presso lo sportello informazione, dotandosi di un numero progressivo presso l'apposito distributore ecc.) nonché mettere a disposizione degli utenti sintetiche guide cartacee.

Oltre al front office l'unità di accoglienza, informazione, promozione è dotata anche di appositi spazi dov'è collocato il centro di documentazione all'interno del quale opera la persona responsabile e quella che segue l'organizzazione dei corsi brevi di ricerca attiva del lavoro e i seminari.

Per facilitare la sostituzione in caso di assenza di un addetto (in particolare di chi opera al front office) gli operatori sono preparati a garantire l'erogazione della totalità dei servizi prestati dall'unità:

- sono a conoscenza delle informazioni base fornite dal front office;
- conoscono che tipo di documentazione è disponibile presso il centro documentazione e la sua dislocazione;
- sono al corrente dei corsi in programma, dei contenuti, delle modalità di promozione.

E' chiaro che la responsabilità sostanziale di ciascun servizio dovrà comunque essere riconducibile a una precisa persona e non indistintamente a tutto il gruppo.

2.2I singoli servizi

2.2.1 Informazioni rapide su accesso ai servizi

Caratteristiche

E' un servizio di informazione rapida e riguarda i principali servizi offerti dal centro e le modalità per accedervi. Le informazioni non riguardano tanto il mercato del lavoro quanto piuttosto l'organizzazione del Centro. Poiché il Centro deve configurarsi come un nodo di un apparato più ampio di soggetti che, sul territorio, compongono il "sistema lavoro e formazione", le informazioni che sono fornite riguardano la rete nel suo complesso. A puro titolo esemplificativo l'utente che si rivolge allo sportello potrà trovare risposta circa:

- le modalità di accesso alla struttura del Centro (orari dei diversi uffici, sistema di prenotazione...)
- le caratteristiche fondamentali dei servizi offerti (finalità, requisiti per usufruire di alcune classi servizio etc.)
- i servizi erogati dal sistema regionale nel suo complesso (Centri, Agenzia Provinciale)
- i servizi e le modalità di accesso ad altre strutture di supporto per chi cerca impiego presenti sul territorio.

Modalità di erogazione

Il servizio è erogato attraverso uno sportello dedicato presso i Centri per l'Impiego, sportello che costituisce:

1. il punto di primo contatto con l'utenza
2. il sistema di smistamento ad altri uffici.

L'operatore incaricato di questo servizio dovrà essere aggiornato sui diversi servizi del Centro ma anche su ciò che avviene nelle altre realtà esterne con cui il centro intrattiene rapporti.

Il servizio può essere erogato, salva disponibilità di adeguate infrastrutture, anche tramite telefono (numero dedicato) o posta elettronica. Gli strumenti appena menzionati richiedono, per essere reali canali di contatto con l'utenza, di essere presidiati: la loro attivazione va considerata solo nel caso in cui vi sia personale di back office sufficiente per garantire un servizio accettabile (es. tempi di risposta al telefono inferiori al minuto, risposte tramite posta elettronica entro il giorno successivo).

2.2.2 Centro Documentazione

Caratteristiche

Il Centro Documentazione permette di effettuare la *consultazione* di pubblicazioni e fonti di informazione sul mercato del lavoro e della formazione. E' un servizio aperto al pubblico che ne usufruisce autonomamente, senza il coinvolgimento diretto di operatori.

Costituisce uno strumento a disposizione anche degli operatori del Centro per l'impiego.

Le basi informative presente sono di diversa natura:

- Documentazione organizzata di materiale bibliografico di supporto al contatto col mondo del lavoro. Testi su professioni, manuali sulle attività di placement (scrivere CV, sostenere colloqui di selezione etc.)
- Pubblicazioni e brochure delle principali aziende del territorio e di quelle nazionali che operano con unità dislocate sul territorio
- Testi di contrattualistica del lavoro
- Raccolta delle gazzette ufficiali
- Quotidiani locali e nazionali che settimanalmente pubblicano annunci di ricerca del personale
- Pubblicazioni e brochure delle principali strutture di formazione del territorio
- Pubblicazioni specializzate con data base aziendali (es. Kompass, Monaci..)
- Indirizzari di:
 - Aziende che operano sul territorio
 - strutture di formazione
 - società di selezione del personale
 - società di lavoro interinale
 - enti pubblici
- Accesso tramite PC a una lista organizzata di fonti informative on line, siti che prestano servizi all'impiego, banche dati etc.

Modalità di erogazione

Il Servizio è aperto al pubblico con orari compatibili con le esigenze della clientela (si tenga presente che il target a cui si rivolge non è costituito solo da disoccupati ma anche da chi ha già un lavoro - e quindi un orario vincolante); è tuttavia utile prevedere finestre di tempo in cui il Servizio sia a disposizione esclusiva degli operatori del Centro per l'impiego.

Una regolamentazione all'accesso (es. prenotazione, numero predefinito di accessi per giorno o fascia oraria..) può essere prevista nel caso in cui l'afflusso eccessivo di persone deteriori il livello di servizio. Nell'Ufficio è presente una persona responsabile:

- dell'aggiornamento del Centro Documentazione - attività che svolge in collaborazione con altri operatori del Centro per l'impiego (che possono segnalare testi da acquistare o siti da censire, possono reperire brochure aziendali etc.);
- dell'ordine e della cura dell'archiviazione;
- del controllo degli utenti durante la consultazione;
- del supporto e indirizzo agli utenti nella individuazione del materiale ricercato.

Non necessariamente tutti i Centri per l'impiego devono dotarsi di una struttura di questo tipo. Più Centri per l'Impiego possono dotarsi di un Centro di Documentazione comune purché:

- non si richiedano agli utenti potenziali spostamenti eccessivi (superiori all'ora);

- non coprono un bacino di utenza eccessivamente grande rispetto alla dimensione della struttura.

2.3 Le figure professionali presenti nell'unità di Accoglienza / Informazione / Promozione

2.3.1 L'operatore di accoglienza

L'operatore di accoglienza presidia la relazione con l'utente e svolge le attività relative al primo contatto, la consulenza su servizi e opportunità offerte dal Centro e dal "sistema lavoro e formazione" del territorio, la gestione del Centro Documentazione. I clienti principali sono persone con esigenze informative generiche (es. giovani inoccupati); persone con esigenze informative specifiche (es. disoccupati); clienti che richiedono servizi amministrativi (iscrizioni a liste, certificazioni, ecc.) fintanto che tali servizi saranno presenti.

Competenze

Conoscenze	Capacità
<ul style="list-style-type: none"> • i servizi per l'impiego e del mercato del lavoro presenti sul territorio • il mercato del lavoro locale • le figure professionali e i principali percorsi di sviluppo • elementi di organizzazione aziendale • programmi di video-scrittura • software specifici (excel,...) • strumenti telematici di base (fax e posta elettronica) • database e software dedicati (es. Netlabor) • elementi di lingua inglese • legislazione del lavoro • normativa specifica del settore 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di relazione con il cliente • empatia • orientamento al servizio • capacità di analisi dei bisogni • capacità di integrazione e relazione con i colleghi e le altre figure professionali

Formazione scolastica

Diploma di scuola media superiore. Non si prevede una laurea specifica di base.

2.3.2 Il progettista e organizzatore dei processi formativi

Il progettista e organizzatore dei processi formativi presidia la gestione dell'offerta formativa della struttura (quella descritta sopra e quella

relativa ai servizi di Orientamento e Consulenza e sostegno ai disoccupati di cui si dirà più avanti). In quanto esperto di formazione è impegnato in tutte le attività formative del Centro e come consulente verso l'esterno. Può cioè aiutare le imprese ad identificare i percorsi formativi più appropriati, individuando le competenze necessarie da formare e i profili professionali necessari, fornendo consulenza sugli aspetti di analisi dei fabbisogni formativi e monitoraggio dell'andamento delle attività promosse

Competenze

Conoscenze	Capacità
<ul style="list-style-type: none"> • sociologia del mercato del lavoro • organizzazione aziendale: elementi di base • le figure professionali: profili generali e particolari (del mercato del lavoro locale) • le professioni aziendali • conoscenza del mercato del lavoro (generale e locale) • tecniche di colloquio individuale • la progettazione formativa: metodi e modelli • tecniche di rilevazione dei fabbisogni • tecniche di progettazione e di valutazione • normativa del settore • lingua inglese 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di progettazione di eventi • capacità di relazione • capacità di coordinamento • capacità di gestione d'aula

Formazione scolastica

Preferibilmente è indicata una provenienza di studi in Scienze dell'Educazione e Sociologia, ma anche Economia e Scienze Politiche. Se l'attività formativa è di base può essere sufficiente un Diploma di scuola media superiore.

3 Unità per i servizi di incontro domanda e offerta

3.1 Aspetti organizzativi

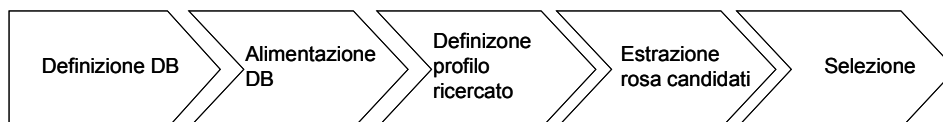
E' l'unità organizzativa che:

- si occupa della diffusione di richieste e offerte di lavoro
- effettua ricerche per imprese
- effettua ricerche per lavoratori
- costruisce e aggiorna archivi e database.

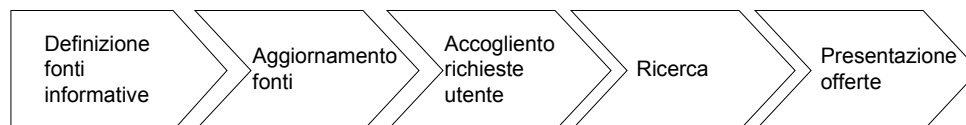
Il lavoro è svolto da un gruppo di operatori che segue la totalità delle attività. Tra queste vi sono quelle più operative (aggiornamento delle bacheche, imputazione dati, estrazione liste dal database) e quelle più specialistiche/strategiche (definizione della struttura del DB, assistenza alle aziende nella definizione del profilo, valutazione delle liste estratte, affiancamento all'azienda nella selezione, costruzione della rete con il mondo produttivo territoriale).

Il lavoro di gruppo permette agli operatori di seguire, con ruoli e responsabilità differenziate in funzione del livello di professionalità, l'intero processo.

Per le richieste delle aziende il processo va dalla definizione delle specifiche del DB alla selezione.



Per quelle dei disoccupati va dalla definizione delle fonti informative alla presentazione delle opportunità.



Il numero di operatori dell'unità varia in funzione del mercato di riferimento e della capacità del Centro di promuoversi sul territorio. Oltre a un responsabile, in grado di svolgere professionalmente l'attività di supporto ad aziende e utenti e quella di selezione, è necessario prevedere almeno due altre figure più junior che si occupino dell'attività amministrativa e che in caso di necessità, affianchino il responsabile.

3.2I singoli servizi

3.2.1 Diffusione offerte di lavoro

Caratteristiche

Le aziende possono affiggere le proprie richieste di lavoro in appositi spazi, opportunamente segnalati, predisposti all'interno del Centro per l'impiego.

Le richieste sono ordinate secondo criteri elementari quale per esempio fasce di qualifica richiesta (operai non specializzati, operai specializzati, impiegati). In questo modo l'utente può guardare le offerte e, se interessato, rivolgersi allo sportello informativo dedicato dove risponde l'operatore responsabile anche dell'accoglimento delle richieste da parte delle aziende. L'operatore può in questo modo:

1. fornire informazioni aggiuntive circa la posizione offerta;
2. fare una rapida verifica della compatibilità della posizione col profilo della persona interessata a occupare il posto e eventualmente indirizzare la persona verso altri annunci;
3. nel caso in cui, su espressa richiesta dell'azienda, gli annunci siano esposti in forma anonima, fornire nome e indirizzo (avendo effettuato la verifica di compatibilità del profilo professionale del soggetto richiedente).

Modalità di erogazione

Perché il servizio sia efficace è bene che gli annunci siano costantemente aggiornati. Va definito un tempo di validità (da 2 settimane a 1 mese) e reso noto alle aziende che ricorrono al servizio. Passato il termine l'annuncio viene tolto, se la posizione non è stata ricoperta l'azienda può ripresentare l'annuncio.

E' necessario dunque che, quotidianamente, l'operatore responsabile aggiorni le bacheche eliminando gli annunci scaduti e affiggendo quelli nuovi. All'interno dell'ufficio possono essere collocate altre bacheche destinate alle iniziative per l'occupazione promosse da altre strutture, pubbliche e private (per es. agenzie di lavoro interinale, programmi provinciali di formazione, corsi sulle tecniche di ricerca del lavoro organizzati, ecc.). La logica di gestione è simile a quella descritta per le richieste di lavoro.

E' bene segnalare agli utenti che, nel caso desiderino materiale informativo più dettagliato, possono al Centro documentazione.

3.2.2 Ricerche per imprese (Preselezione)

Caratteristiche del servizio

Il servizio si basa sulla presenza di una banca dati che raccoglie le informazioni relative alle persone in cerca di occupazione (dati anagrafici, esperienze lavorative, titoli di studio, corsi frequentati, conoscenze linguistiche ed informatiche, attitudini) e che consente di

offrire alle aziende una rosa ristretta di candidati per le posizioni ricercate. Ricevuta la rosa di candidati l'azienda può scegliere di:

- proseguire nel processo di selezione in totale autonomia
- chiedere al Centro la disponibilità di spazi per incontrare i candidati
- chiedere al Centro la possibilità di affiancare un esperto in selezione al proprio personale per l'individuazione del candidato finale

Uno dei rischi nella preselezione è quello di selezionare persone che non siano più disponibili, che siano già occupate. Queste situazioni sono abbastanza frequenti e determinano una perdita di efficacia del servizio di preselezione e un conseguente calo di credibilità e reputazione dei soggetti promotori. E' quindi necessario gestire gli archivi in modo appropriato.

Modalità di erogazione

Quando il rappresentante di un'azienda che ricerca personale si rivolge all'ufficio, viene a contatto con un operatore che lo aiuta a descrivere in modo analitico le proprie esigenze e il profilo della persona ricercata. Risultato del colloquio è la descrizione della posizione con i requisiti e le caratteristiche del candidato ideale. Di norma l'avvio del processo di ricerca si ha col colloquio ma, per quelle aziende con cui si hanno rapporti più frequenti e che ricercano personale in modo ricorrente, la richiesta di questo servizio può avvenire direttamente via fax o e-mail.

La preselezione è effettuata attraverso estrazioni automatiche dal database. I profili dei candidati emersi sono soggetti a una valutazione da parte dell'esperto del Centro che compie un ulteriore affinamento. Per evitare di segnalare persone già occupate o non interessate il Centro si incarica di compiere una verifica telefonica preventiva circa la disponibilità dei selezionati a sostenere un colloquio. I nominativi sono successivamente consegnati all'azienda richiedente.

Nel caso in cui l'azienda desideri fare uso di servizi ulteriori (utilizzo degli spazi del Centro, supporto di un selezionatore) deve farne richiesta con anticipo. In ogni caso il selezionatore del Centro definirà un numero limitato di colloqui a cui potrà essere presente.

Al termine del processo di selezione viene richiesto all'azienda di segnalare il candidato prescelto (il cui "file" verrà aggiornato).

3.2.3 Ricerche per lavoratori

Caratteristiche del servizio

Anche in questo caso il servizio si basa sulla presenza di una banca dati che raccolga informazioni circa le posizioni ricercate dalle aziende. Per questo servizio il Centro può avvalersi di differenti database che contengano offerte di lavoro (es. siti internet, database di società di selezione cui si è collegati). Naturalmente non si devono dimenticare le fonti informative non informatizzate quali le richieste che appaiono sui quotidiani.

La presenza del servizio è subordinata alla capacità del Centro di attivare canali di comunicazione con tutti i soggetti che raccolgono

informazioni di questo tipo (dalle associazioni datoriali e sindacali ai media locali).

Modalità di erogazione

Il soggetto interessato contatta l'operatore dedicato il quale, chiarita la tipologia di impiego a cui la persona ambisce, conduce una ricerca direttamente sugli archivi elettronici (quello del Centro e eventualmente altri a cui si è collegati). Se la ricerca non ha avuto successo l'operatore fissa un successivo incontro con l'interessato riservandosi 2-3 giorni per compiere una ricerca più approfondita su altre fonti. Il processo si chiude con la presentazione al candidato dell'eventuale offerta, sarà poi cura di quest'ultimo contattare l'azienda.

3.3 Le figure professionali presenti nell'unità Incontro domanda offerta

3.3.1 L'operatore di incontro domanda-offerta

L'*operatore di incontro domanda/offerta* ha come utenti da un lato i lavoratori e dall'altro le imprese del territorio provinciale. Per i primi l'operatore individua le offerte di lavoro più adatte al profilo professionale. Per le imprese fornisce aiuto nella definizione dei profili professionali ricercati, spesso espressi in modo generico o, al contrario, altamente specifico in termini di mansioni.

Strumento di supporto di estrema importanza è il Data Base che va correttamente strutturato e continuamente aggiornato.

Competenze

Conoscenze	Capacità
<ul style="list-style-type: none">• sociologia del mercato del lavoro• organizzazione aziendale: le strutture, i processi, le funzioni, le micro-strutture• le figure professionali: profili generali e particolari (del mercato del lavoro locale)• le professioni aziendali• conoscenza del mercato del lavoro (generale e locale)• sistemi di data base• saper utilizzare tecnologie dell'informazione e della comunicazione• tecniche di colloquio individuale• normativa del settore• lingua inglese	<ul style="list-style-type: none">• capacità di analisi• capacità di realizzare colloqui• capacità di lavorare in proprio• saper leggere i bisogni dell'impresa o dei lavoratori e saper tradurli in risposte-progetti

Formazione scolastica

E' indicata una provenienza di studi in Economia o Sociologia.

4 Unità per i servizi di orientamento e di consulenza e sostegno ai disoccupati

4.1 Aspetti organizzativi

I servizi di orientamento come quelli di consulenza e sostegno ai disoccupati richiedono il grado maggiore di professionalità da parte degli addetti e, da un punto di vista organizzativo, il grado maggiore di flessibilità. La loro comune natura e il tipo di preparazione richiesta agli operatori rende consigliabile erogare questi servizi attraverso un'unica unità organizzativa.

Le due linee di servizio (servizi di orientamento e servizi di consulenza e sostegno ai disoccupati) dispongono ciascuna di una/due figure dedicate che svolgono l'attività amministrativa e che rispondono in prima battuta agli utenti esterni. Tutti gli altri addetti (4/5 persone) operano in team: il team (2/3 persone) si forma all'avvio di un progetto e si scioglie al suo completamento ed è gestito da un team leader, designato dal responsabile dell'unità.

I progetti possono riguardare

- l'organizzazione di incontri con gruppi omogenei di utenti;
- un piano di interviste personalizzate con un esperto,
- assessment center,
- programmi rivolti a gruppi particolari di lavoratori,
- interventi per disabili

Tipicamente ciascun operatore, compresi i team leader, opera contemporaneamente su più progetti.

4.2 I singoli servizi

4.2.1 Orientamento di base

Caratteristiche del servizio

L'orientamento di base è rivolto essenzialmente ai giovani in possesso di un titolo di studio (diploma o laurea), i quali si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro e hanno la necessità di capire:

- a) quali sono gli sbocchi professionali (anche quelli meno tipici) che il titolo in loro possesso può offrire;
- b) quali sono le caratteristiche attitudinali richieste dai diversi mestieri;
- c) l'utilità di un'ulteriore qualificazione.

Partendo dalle esperienze compiute e dai progetti professionali di ciascuno, si approfondiscono insieme agli operatori alcuni aspetti attitudinali. Questo scambio di riflessioni permette agli esperti di tracciare un profilo personale, con l'evidenza dei punti forti e punti deboli dell'utente, che costituisce un utile supporto al giovane per le scelte in ambito professionale.

Modalità di erogazione

Le modalità di erogazione del servizio possono essere diverse in funzione della tipologia di domanda. E' possibile identificare almeno tre forme differenti.

1. La forma meno impegnativa per il Centro è quella di organizzare incontri con gruppi omogenei di utenti. L'omogeneità va letta su due differenti dimensioni: il tipo di formazione e il tipo di attese. Un esempio sono gli incontri per neo diplomati o neo laureati sulle caratteristiche delle libere professioni.
2. Una forma più strutturata comporta un'intervista personalizzata con un esperto.
3. Forme di orientamento più completo possono prevedere due colloqui, nell'ambito di una stessa giornata, condotti da un'équipe specializzata di orientatori: i partecipanti collaborano ad una dinamica di gruppo e sostengono un'intervista individuale.

Come detto il tipo di impegno del Centro varia significativamente da una forma all'altra. Naturalmente per la prima e la terza soluzione, quelle in cui si coinvolgono contemporaneamente diverse persone, la possibilità di erogazione è fortemente dipendente dalla presenza di gruppi omogenei: non è quindi possibile stabilire appuntamenti settimanali o mensili fissi. Viceversa per l'intervista individuale si può prevedere un accesso su appuntamento in giorni prefissati.

Corsi brevi su tecniche di ricerca attiva del lavoro

Caratteristiche

Il Centro per l'impiego eroga corsi di formazione sulle tecniche di ricerca del lavoro. I corsi hanno la finalità di trasferire ai partecipanti strumenti che permettano loro di affrontare la ricerca del lavoro in modo più mirato ed efficace. I contenuti di massima possono essere:

- sostenere un colloquio di selezione;
- rispondere ad un annuncio;
- preparare un curriculum.

I corsi sono diretti a gruppi omogenei di utenti; la segmentazione del mercato di riferimento è in funzione di alcune dimensioni numeriche specifiche del territorio (es. numero di studenti diplomati o laureati, di persone in cerca di occupazione da più di 6 mesi, di disoccupati di lunga durata) che giustifichino azioni mirate di adattando e personalizzane. I contenuti sono naturalmente differenziati in funzione del *target* a cui il corso si rivolge.

Modalità di erogazione

Le modalità di erogazione possono essere differenti:

- l'erogazione è curata direttamente dal Centro;

- l'erogazione è curata direttamente dal Centro su espressa richiesta di strutture di formazione o scuole che richiedono un intervento "in house" di orientamento per gli studenti;
- l'erogazione è lasciata a strutture di formazione esterne che abbiano già un proprio corso sull'orientamento al lavoro. In questo caso il Centro cura solo la promozione dell'iniziativa;
- l'erogazione è curata da strutture di formazione che si servono di persone esperte del Centro come docenti.

Poiché le situazioni e le esigenze non sono sempre uguali, si rende necessario un adattamento sia nei tempi che nei contenuti degli interventi di formazione, in ogni caso per la riuscita del corso è bene attenersi ad alcune buone pratiche:

- i partecipanti dovrebbero essere non più di 10-15 persone per garantire la possibilità di avere interazione aula-docente
- i gruppi di partecipanti dovrebbero essere omogenei (es. laureati in discipline economiche) per far in modo che le richieste specifiche espresse durante il corso siano di interesse comune.

La durata può essere di 1-2 giornate.

4.2.3 Seminari

Caratteristiche

I Seminari sono finalizzati all'approfondimento di alcuni temi di particolare interesse e si rivolgono sia a persone in cerca di occupazione che alle aziende.

I relatori sono testimoni privilegiati del mondo del lavoro e della formazione professionale (ad esempio responsabili aziendali delle risorse umane, rappresentanti di istituzioni pubbliche e della formazione professionale) che portino la loro esperienza professionale

e la loro conoscenza del mercato. Possibili temi possono essere:

- l'offerta formativa sul mercato del lavoro
- la scelta universitaria
- lo sviluppo di nuove professionalità
- le figure richieste dalle aziende

Il Centro può inoltre ritenere opportuno organizzare seminari specialistici sulla normativa durante i quali esperti della materia illustrino le leggi che regola il mercato del lavoro e le opportunità legislative concesse a aziende e persone in cerca di occupazione.

Modalità di erogazione

I Seminari possono essere tenuti periodicamente e configurarsi come un appuntamento fisso. In questo caso sarebbe utile coinvolgere nell'organizzazione altre strutture del territorio come associazioni datoriali o dei lavoratori che contribuiscano anche alla promozione dell'iniziativa. Per quanto riguarda in particolare i seminari sulla normativa, la loro organizzazione appare più opportuna in occasione di modifiche legislative.

La durata è di qualche ora (2-3 ore) possibilmente in fasce orarie serali.

4.2.4 Orientamento per professionalità formate

Il servizio è rivolto a persone che abbiano significative storie professionali alle spalle. Tali interlocutori possiedono un bagaglio di esperienza tale per cui le opportunità di impiego sono indubbiamente meno varie di quelle offerte a persone in cerca di primo impiego. Perché l'esperienza sia valorizzata e non venga letta solo come un vincolo è utile che queste persone siano affiancate da esperti in grado di riconoscere le opportunità concesse loro dal mondo del lavoro. E, nel caso si rendano necessarie forme di riqualificazione, che la scelta ricada su azioni coerenti con conoscenze e capacità della persona.

Modalità di erogazione

Per questo servizio non si può prescindere dal colloquio individuale proprio perché i singoli casi sono fortemente caratterizzati. Le metodologie che gli esperti possono adottare possono variare: al colloquio libero si possono associare test o forme di interazione di gruppo con osservatori esterni.

L'alta professionalità richiesta agli operatori, i quali devono essere esperti valutatori ma anche conoscitori del mercato del lavoro locale, li rende "risorsa scarsa" e quindi da sfruttare al meglio. L'accesso al servizio deve essere regolamentato in modo tale che ne usufruiscano persone realmente interessate e motivate a rientrare nel mondo del lavoro.

4.2.5 Consulenza mirata e accompagnamento

Caratteristiche del servizio

La consulenza mirata è un servizio di cui si può usufruire su appuntamento. Il tempo dedicato alla singola persona può variare in funzione delle specifiche esigenze ma in ogni caso dovrebbe contenersi entro l'ora.

Durante l'incontro l'utente espone le proprie necessità o le criticità riscontrate nel rapporto col mercato del lavoro. L'operatore lo indirizza nella ricerca di informazioni e offerte. Offre inoltre assistenza nella individuazione del progetto professionale, sia in termini di elaborazione del progetto che di predisposizione di un piano di azione operativo per la ricerca di lavoro.

Le consulenze individuali si possono associare al servizio di formazione e agli stage sviluppando un percorso coerente composto da diverse fasi.

Prima Fase: Orientamento

Questa fase si realizza presso il Centro, in aula con la partecipazione a un corso di formazione. Il corso è volta a far apprendere le tecniche di autovalutazione per definire un “progetto professionale”, a sviluppare capacità di ricerca di informazioni e a sviluppare la rete dei contatti, a vendere il proprio progetto professionale alle aziende.

Al termine di questa fase si arriva alla definizione del progetto professionale così articolato.

ruolo	insieme delle capacità possedute dalla persona, individuate attraverso un bilancio delle competenze
valori legati al lavoro	affermazione professionale, retribuzione adeguata, orario flessibile, tempo libero, ecc.
tipo di ambiente di lavoro preferito	condizioni di lavoro, ambiente umano, colleghi, ecc.
motivazioni (alla base della ricerca)	verso un risultato professionale, personale, familiare
settore	relativo all'ambito lavorativo di riferimento

Definito il progetto professionale, si acquisiscono in aula le metodologie per la ricerca attiva delle informazioni (libri, depliant, dati statistici, settori di attività, trend, ecc.). Questa fase si completa con le esercitazioni in aula (lettera di presentazione, stesura del progetto professionale, ecc.), momenti di consulenza con l'operatore, simulazioni di telefonate e di interviste-colloqui.

Seconda fase: colloquio individuale

Durante il colloquio gli esperti del Centro conducono un'analisi approfondita e personalizzata della situazione dell'utente sulla base della storia professionale, delle aspettative, delle attitudini mostrate durante la prima fase.

Terza fase: la vendita del progetto professionale

Questa fase è volta all'individuazione dell'impresa dove svolgere lo stage o dove vendere il proprio progetto professionale per una successiva assunzione o collaborazione. Lo stage ha la finalità anche di verificare la fattibilità del progetto professionale e di conoscere l'impresa facendo conoscere allo stesso tempo le capacità del candidato.

La scelta del luogo per lo stage avviene tramite contatto diretto della persona con l'azienda o tramite contatto gestito dal Centro.

Modalità di erogazione

Il primo passaggio è la convocazione dell'incontro di gruppo, cui possono partecipare al massimo 25 persone, a partire da estrazioni da data base di liste di disoccupati di lunga durata. L'invito presso il Centro è utile per scavalcare l'atteggiamento passivo dei disoccupati di lunga durata.

Il corso è gestito da operatori del Centro o esperti esterni e ad esso partecipa oltre al docente un orientatore esperto col ruolo di osservatore. Gli incontri di gruppo hanno tre finalità:

- non lasciare sole le persone che cercano lavoro offrendo loro un punto di riferimento;
- fornire le informazioni necessarie per inserirsi nel mercato del lavoro;
- individuare coloro che sono *effettivamente* in cerca di occupazione e farli proseguire nel percorso.

Coloro i quali, al termine dell'incontro di gruppo, si siano dimostrati realmente interessati a proseguire, possono usufruire di un colloquio individuale. I non interessati escono dal servizio e possono essere indirizzati verso altre iniziative. Il colloquio individuale mira ad ottenere informazioni dettagliate sulle capacità professionali dell'intervistato, ma anche a sondare ulteriormente la sua motivazione a proporsi attivamente sul mercato del lavoro.

Per la terza fase un esperto del Centro svolgere ruolo di tutor durante lo stage, sarà cioè di supporto, in caso di necessità, all'utente e sarà disponibile a revisionare il progetto.

4.2.6 Promozione dell'autoimpiego

Caratteristiche del servizio

All'interno dell'Unità Organizzativa del Centro per l'Impiego dedicata all'Accompagnamento e alla Consulenza per i disoccupati è prevista la implementazione dell'area dedicata all'Autoimpiego. Il servizio va sviluppato dedicando particolare e specifica attenzione all'utenza femminile (ed esempio la L.R. 26/00), organizzando l'accesso al servizio in orari compatibili con le esigenze di conciliazione.

All'interno del Centro per l'Impiego, la strutturazione dello specifico servizio prevede che vengano implementate le seguenti attività:

- informazione primaria e sviluppata
 - formazione di base
 - formazione avanzata
 - supporto per istruttoria accesso finanziamenti agevolati e incentivazioni varie.
- L'informazione primaria consiste nel fornire a quanti si presentano sul mercato del lavoro l'insieme di notizie che permette loro di considerare e valutare anche le opportunità connesse con l'autoimpiego e le attività lavorative autonome. Con riferimento allo specifico contesto regionale sardo, gli esempi relativi alle erogazioni delle prime informazioni possono essere vari:
- informazioni sulle L.R. n.1 del 24 Gennaio 2002 "Imprenditoria giovanile: provvedimenti urgenti per favorire l'occupazione";

- informazioni sulla L.185/00 ex L.608/96 - Prestito d'onore;
- sulla L.R. 51/93 sull'artigianato;
- sulla L.R. 15/94 sull'industria;
- L.R. 40/93 sul turismo;
- L.R. 16/97 sulle cooperative sociali;
- L.R. 37/98 sullo sviluppo del sistema produttivo con interventi a favore di imprese agro-industriali (art.1), imprese artigiane e commerciali (art.3), sviluppo industriale (art.8), imprenditorialità giovanile in agricoltura (art.11), sviluppo locale (art.19).

Qualora l'informazione primaria non possa essere reperita presso il Centro per l'Impiego, occorrerà indirizzare gli utenti presso le altre strutture che direttamente sono interessate all'incremento dell'autoimpiego e autoimprenditorialità (ad esempio, Sviluppo Italia, assessorati competenti, etc.), operando quindi in una prospettiva di rete.

In questa specifica attività il servizio opera in stretto contatto anche con gli interventi di orientamento di base.

- Vengono progettati ed erogati periodicamente dei corsi brevi mirati alla formazione di base sui temi dell'autoimpiego. Saranno gli stessi operatori del servizio incontro domanda offerta che struttureranno le iniziative e le proporranno, per una o due volte all'anno (e comunque in base alla necessità) all'utenza potenzialmente interessata. Particolare attenzione viene messa nella azione di promozione di questo specifico intervento.
- Per quanti sono già orientati, almeno in linea di massima, ad intraprendere il percorso dell'autoimpiego, in attività professionali o imprenditoriali, viene offerta la partecipazione a un percorso formativo approfondito che li avvicina direttamente alle problematiche del lavoro autonomo.
Questa attività viene favorita dal servizio e dal Centro per l'Impiego, in strettissima cooperazione con le associazioni imprenditoriali, con altri soggetti, ad esempio le Camere di Commercio, che operano nel territorio.
- Il servizio garantisce anche un costante aggiornamento per le imprese in ordine all'accesso alle diverse forme di incentivazione connesse all'assunzione di manodopera, predisponendone una adeguata diffusione e visibilità.
Inoltre, e su specifica richiesta, il servizio è in grado di supportare l'utenza interessata (in particolare, chi si sta "mettendo in proprio"), per l'accesso ai finanziamenti agevolati che facilitano l'avvio di attività di tipo autonomo, accompagnando il singole utente nelle fasi di istruttoria per l'accesso alle facilitazioni previste dalla normativa nazionale e soprattutto regionale dedicata a favorire l'autoimpiego e la incentivazione di attività professionali ed imprenditoriali.

Modalità di erogazione

Il soggetto interessato contatta l'operatore dedicato il quale conduce una prima attività di individuazione del tipo di domanda proveniente dall'utente:

- richiesta di semplici informazioni sulle potenzialità e possibilità (nella zona) dell'autoimpiego
- approfondimento delle condizioni per l'autoimpiego a fronte di un orientamento già favorevole da parte dell'utente
- domanda di formazione specifica per dedicarsi ad attività professionali e imprenditoriali
- supporto alla definizione di una istruttoria specifica per intraprendere una attività autonoma.

L'operatore organizza le specifiche iniziative la cui domanda proviene direttamente dall'utenza.

L'erogazione del servizio assume, a seconda delle specifiche situazioni, il carattere di:

- eventi collettivi per informazione di base e mirata
- consulenza personalizzata (nella tipologia del case management) per le esigenze specifiche di singoli utenti.

4.3 Le figure professionali presenti nell'unità Orientamento, Consulenza e sostegno ai disoc-cupati

4.3.1 L'orientatore professionale

L'*orientatore professionale* costituisce un profilo professionale elevato. Definisce con una particolare utenza dei percorsi per scegliere e/o raggiungere determinati obiettivi professionali. La finalità è di attivare e aiutare la persona a scegliere (e non di trovare un lavoro), ad esempio, ulteriori percorsi formativi che possano aumentare e indirizzare la sua employability. Si caratterizza quindi per essere un consulente esperto, di supporto alle decisioni dell'utente.

E' uno specialista ad alto livello professionale (assimilabile al *career consultant* dei paesi anglosassoni). Le macro-aree di attività (processi) di riferimento sono l'erogazione di servizi per l'*employability*, l'orientamento e la consulenza esperta. Le attività principali comprendono la consulenza individuale e di gruppo al fine di facilitare da parte dei propri clienti la valutazione delle capacità individuali. I clienti principali sono soggetti con bisogni complessi e inespressi che l'orientatore professionale deve far emergere attraverso tecniche di colloquio ed analisi. L'attività lavorativa si svolge con cicli di lavoro, talvolta, medio-lunghi (in funzione della complessità dell'utenza), su singoli casi (case manager) e spesso in cooperazione con le figure professionali che abbiamo definito come Progettisti e organizzatori dei processi formativi.

Competenze

Conoscenze	Capacità
-------------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> • psicologia • psico-sociologia dei gruppi • sociologia del mercato del lavoro • le figure professionali: profili generali e particolari (del mercato del lavoro locale) • conoscenza del mercato del lavoro (generale e locale) • tecniche di colloquio individuale e di gruppo • tecniche di gestione dei gruppi • sistemi informativi di base • legislazione del lavoro • lingua inglese 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di analisi • capacità di colloquio in profondità • capacità di gestione gruppi • autonomia
--	--

Formazione scolastica

Le lauree di provenienza indicate sono (in ordine): Psicologia, Sociologia, Scienza dell'Educazione, Scienze Politiche.

Il progettista e organizzatore dei processi formativi

All'interno di questa unità organizzativa prestano servizio, quando necessario, anche Progettisti e organizzatori di processi formativi appartenenti all'unità organizzativa per i servizi di accoglienza, informazione, promozione.

Il *progettista e organizzatore dei processi formativi* presidia la gestione dell'offerta formativa della struttura dove lavora verso le imprese clienti, aiuta le imprese ad identificare i percorsi formativi più appropriati, individuando le competenze necessarie da formare e i profili professionali necessari, fornisce consulenza sugli aspetti di analisi dei fabbisogni formativi e monitora l'andamento delle attività promosse. Questa figura lavora alla "frontiera" delle trasformazioni delle professionalità, cogliendo le evoluzioni delle figure professionali.

Fornisce aggiornamenti e supporti informativi alle altre figure che operano nella struttura, in virtù della propria posizione "privilegiata" di consapevolezza di evoluzione del mondo delle professioni e dei fabbisogni formativi delle imprese.

L'area di risultato che deve garantire è l'organizzazione, gestione e valutazione (delle iniziative formative e delle ricadute professionali e occupazionali) delle attività formative volte a adeguare le professionalità delle persone ai fabbisogni reali delle imprese del territorio.

Competenze

Il progettista e organizzatore dei processi formativi deve possedere conoscenze di: sociologia del mercato del lavoro, elementi di base di organizzazione aziendale, deve conoscere il mercato del lavoro (generale e locale) al fine di fornire consulenze in linea con le "macro" evoluzioni del mondo del lavoro.

Deve detenere conoscenze approfondite in merito alle figure professionali - profili generali e particolari (del mercato del lavoro locale) - e in merito alle professioni aziendali, al fine di fornire alle imprese un supporto valido per individuare i propri fabbisogni formativi, e per progettare, all'interno della struttura in cui opera, adeguati percorsi formativi. E' opportuno conosca elementi di discipline che attengono alle scienze dell'educazione.

Le specifiche tecniche di cui si avvale il progettista e organizzatore di percorsi formativi sono: le tecniche di colloquio individuale, la progettazione formativa - in termini di metodi e modelli -, le tecniche di rilevazione dei fabbisogni, le tecniche di progettazione e di valutazione, elementi di project management.

E' necessario abbia una conoscenza della normativa del settore, per poter agire in linea con quanto previsto a livello regionale, nazionale ed europeo.

Completa la formazione la conoscenza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, e la conoscenza della lingua inglese. E' necessario sappia utilizzare i principali motori di ricerca e sia a conoscenza dei siti di maggior interesse connessi alla formazione, al fine di essere in grado di reperire informazioni su Internet.

Il progettista e organizzatore dei processi formativi deve possedere capacità di: progettazione di eventi e progetti complessi, capacità di relazione, di coordinamento, di gestione d'aula.

Formazione scolastica

Preferibilmente è indicata una provenienza di studi in Scienze dell'Educazione e Sociologia, ma anche Economia e Scienze Politiche.

L'esperto di job e enterprise creation (esperto di promozione dell'autoimpiego)

E' una figura ad alta professionalità il cui obiettivo professionale è la creazione di nuovi posti di lavoro e/o di nuove imprese. Le attività che realizza si articolano generalmente in: promozione all'autoimpiego e all'autoimprenditorialità, ricerca di sostegno economico alle imprese allo «statu nascenti», assistenza nelle fasi di start-up; (eventuali) attività apposite di formazione.

Questa figura opera sia per favorire

- la *job creation*² (iniziative volte a costituire e creare lavoro autonomo e indipendente); che per
- favorire l'*enterprise creation* (iniziative volte alla costituzione e creazione di imprese).

La job creation costituisce una tra le iniziative più note dei servizi per il mercato del lavoro, e catalizza gli interessi dei diversi attori sociali ed operatori professionali in periodi di crisi occupazionale. Le attività che l'esperto realizza, dal punto di vista delle politiche pubbliche, si pongono all'incrocio fra gli ambiti propri delle politiche del lavoro, della politica industriale ed anche delle politiche di riequilibrio territoriale. Ci si riferisce, quindi, ad iniziative volte a creare nuova occupazione escludendo tutti quegli interventi volti a conservare, razionalizzare, redistribuire lavoro già esistente.

La job creation in concreto si realizza attraverso il supporto alla realizzazione da parte di nuovi soggetti di un progetto di lavoro autonomo e/o di impresa.

Generalmente le azioni di supporto sono relative alle fasi iniziali di "promozione", di "concezione" e di "sviluppo" dell'idea imprenditoriale.

Tali azioni sono in generale costituite da:

- sensibilizzazione: azioni dirette a promuovere e stimolare la nascita di "business idea" attraverso attività e processi di informazione-formazione;
- consulenza alla creazione: rivolta a "creatori rivelati" e che consiste nell'esame della proposta imprenditoriale e nella valutazione delle opportunità e dei rischi;
- consulenza allo start-up: consigli ed apporti professionali per la realizzazione della business idea (una volta decisa) per supportare eventuali ingenuità ed inesperienza del soggetto imprenditore;
- formazione imprenditoriale: attraverso moduli formativi di diversa durata di carattere generale e/o con focalizzazioni su aspetti di organizzazione e gestione d'impresa;
- facilitazioni logistiche-operative: attraverso la predisposizione, ad esempio, di siti industriali, fornitura di servizi complementari (fax, telefoni, ecc.), assistenza tecnica, ecc.;
- incentivi finanziari: operazioni sul capitale (prestiti agevolati) e contributi relativi a costi di esercizio (sgravi fiscali, premi alla costituzione, alle assunzioni, ecc.).

I suoi clienti sono potenziali imprenditori o imprese in fase di start-up che necessitano di azioni e di conoscenza per poter rafforzare la propria azione imprenditoriale. Può operare sia presso strutture apposite che operano nel mercato del lavoro (centri per l'impiego) che presso incubatori, strutture di *enterprise creation* di parchi scientifici e

² Con questo termine si intende ogni insieme coerente di politiche pubbliche di tipo non macro-economico e di politiche private o miste principalmente rivolte a creare nuova occupazione.

tecnologici, organizzazioni di servizi per l'imprenditorialità pubblici e privati.

L'area di risultato che deve assicurare i servizi volti alla creazione di lavoro autonomo e alla creazione di imprese attraverso attività di consulenza diretta e la ricerca di appropriate condizioni economiche, finanziarie e logistiche.

Competenze

L'esperto di job e enterprise creation deve possedere conoscenze disciplinari relative a: economia, economia aziendale, organizzazione aziendale, marketing, finanza e budget d'impresa, conoscenza del mercato del lavoro (generale e locale). Da una lato dunque, condivide con le altre figure professionali dell'area di riferimento, le conoscenze generali relative al mercato del lavoro, dall'altro ha una preparazione orientata principalmente agli aspetti economici e alle caratteristiche finanziarie e di budgeting, al fine di offrire una consulenza esperta sui temi dell'autoimprenditorialità e della enterprise creation.

Deve essere a conoscenza di tecniche e strumenti specifici come ad esempio: tecniche di creazione d'impresa, tecniche di sviluppo imprenditoriale, tecniche di colloquio individuale, strumenti per il piano d'impresa (business plan, ecc.).

E' necessario sappia utilizzare i principali motori di ricerca in Internet e che sia a conoscenza dei siti di maggior interesse per il reperimento e l'aggiornamento delle informazioni

Completano la formazione dell'esperto in job e enterprise creation, la conoscenza della lingua inglese e naturalmente la conoscenza della normativa del settore, al fine di offrire informazioni in linea con i più recenti sviluppi normativi, di incentivazione dell'imprenditorialità, di utilizzo di fondi regionali, nazionali, europei, ecc.

L'esperto di job e enterprise creation deve possedere capacità di: progettazione di eventi complessi, di relazione, sensibilità economica, capacità di coordinamento e di organizzazione di attività lavorative, formulazione di un planning, capacità di comunicazione.

Formazione scolastica

E' preferibilmente una figura con laurea in Economia ma anche in Sociologia e Scienze Politiche con appositi studi.

5 Fasce deboli

E' bene che ai disabili venga offerta l'intera gamma dei servizi disponibili per gli altri utenti e che non vi siano differenziazioni nelle modalità di erogazione: uno degli obiettivi da perseguire è la reale integrazione sociale di questi lavoratori.

Naturalmente per poter garantire risposte mirate ai lavoratori svantaggiati sarà necessario predisporre un potenziamento di alcuni servizi e la specializzazione di alcuni operatori.

In ogni caso il singolo Centro non potrà essere dotato di tutte le competenze necessarie per garantire uno standard adeguato.

La direzione verso cui muoversi è quella di coinvolgere organismi della formazione professionale e dell'orientamento, agenzie di collocamento e cooperative sociali, organizzazioni del mondo sociosanitario in generale affinché ciascuno, nell'ambito del proprio ambito di azione, si muova all'interno di un quadro unitario.

Quadro che trova la sua unitarietà nella funzione di garanzia e promozione propria delle strutture pubbliche per i servizi all'impiego.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione del servizio, è cura dell'operatore reperire le informazioni e attivare gli interlocutori più appropriati non disponibili nel Centro, prendendo contatto con le strutture specializzate. Il servizio, per quanto possibile, va erogato nel luogo dove è richiesto in quanto gli spostamenti possono costituire un elemento critico per la particolare tipologia di utenti. Se dunque il disabile si rivolge al Centro per l'impiego è in quel luogo che dovrebbe avvenire l'erogazione indipendentemente che al momento della richiesta sia presente o meno personale adeguato. Nel caso in cui risulti necessario attivare altre strutture queste dovrebbero "prestare" specialisti al Centro che fisserà un appuntamento col disabile.

5.1 Le figure professionali dei servizi per le fasce deboli

5.1.1 L'esperto di mediazione al lavoro per fasce deboli

L'esperto in mediazione al lavoro come aiuto all'inserimento aiuta i propri utenti ad individuare appropriati percorsi di sviluppo personale e occupazionale. Gli utenti sono "seguiti" dall'inizio alla fine: ovvero dal primo colloquio fino alla individuazione dei percorsi più appropriati. E' infatti compito dell'esperto progettare percorsi "individualizzati" di inserimento, tarati sulle specificità dei singoli casi (secondo il modello professionale del *case manager*).

L'esperto si occupa inoltre di analizzare i fabbisogni professionali delle imprese del territorio, cercando di farli incontrare con le specificità dei propri utenti.

Da un lato dunque analizza le caratteristiche dei soggetti svantaggiati, dall'altro individua i fabbisogni di personale delle imprese.

Una prima classe di utenti dell'esperto in mediazione sono le fasce deboli. In particolare: i disabili (psichici, sensoriali, fisici), gli extra-comunitari (soggetti stranieri con problemi di inserimento lavorativo), i disoccupati di lungo periodo (disoccupati da almeno due anni), gli ex-carcerati, gli ex-tossicodipendenti e i sieropositivi.

Una seconda classe di utenti sono le imprese, che a seguito della progressiva attuazione della legge n.68/1999, sono tenute ad assumere al loro interno una certa quota di soggetti svantaggiati, e necessitano dunque di una consulenza per l'individuazione delle mansioni più adatte (attraverso analisi ergonomiche, delle postazioni, del contenuto del lavoro, ecc.). L'esperto può inoltre rappresentare per le imprese un punto di riferimento per lo scioglimento di eventuali problemi nel corso dell'inserimento.

Una prima area di risultato attiene all'orientamento "professionale" dell'utente in base alle sue caratteristiche specifiche, al tipo di disagio, al tipo di abilità/competenze e in relazione al contesto di riferimento.

Una seconda area di risultato consiste nella costruzione di un percorso professionale coerente con le caratteristiche dell'utente e con le possibilità offerte dallo specifico territorio.

Una terza area di risultato, strettamente connessa alle precedenti, è l'inserimento lavorativo in un contesto che sia coerente con l'iter progettato.

Una quarta area di risultato riguarda infine la qualità e l'efficacia delle risposte date alle aziende (ad es., la corretta individuazione dei ruoli in cui inserire la persona svantaggiata).

In base alle caratteristiche delineate, l'esperto in mediazione al lavoro deve essere in grado di lavorare in relativa autonomia. In particolare, è necessario che abbia un ruolo proattivo nell'attivazione delle relazioni con i diversi attori che nel territorio di riferimento si occupano delle categorie svantaggiate.

Competenze

L'esperto in mediazione al lavoro deve possedere conoscenze disciplinari di base relative a: elementi di psicologia generale, sociologia del mercato del lavoro e delle organizzazioni, sociologia delle professioni, conoscenza delle figure professionali - profili generali e particolari (del mercato del lavoro locale) -, per avere un quadro generale mercato del lavoro (nazionale e locale) e delle sue caratteristiche, e per avere riferimenti validi per interagire con i soggetti svantaggiati che presentano peculiarità specifiche. Deve inoltre detenere conoscenze relative all'analisi del ruolo e del compito e relative agli elementi di base del marketing (per *pubblicizzare* il servizio presso le aziende).

L'esperto in mediazione al lavoro deve padroneggiare specifiche tecniche e metodologie quali: tecnica dell'intervista, tecnica del

colloquio, bilancio e valutazione delle competenze, tecniche per il monitoraggio dell'intervento di inserimento, valutazione dei risultati dell'intervento e delle eventuali competenze acquisite, analisi del territorio (della realtà produttiva, delle possibilità occupazionali), analisi delle postazioni (individuazione, all'interno delle aziende, delle postazioni-ruoli in cui possono essere inserite le persone svantaggiate), progettazione di un percorso professionale. Tali tecniche e metodologie sono volte a permettere l'erogazione di servizi efficaci alle due classi di utenti della figura professionale: i soggetti svantaggiati e le imprese.

E' necessario che sia a conoscenza della normativa di riferimento, in particolare: dal lato dei soggetti svantaggiati, delle leggi a tutela delle fasce svantaggiate, e, dal lato delle imprese, degli incentivi (ad esempio di incentivi all'assunzione dei determinate categorie o eventuali sgravi fiscali, ecc.), e di eventuali fondi, regionali, nazionali, europei, che sostengono le aziende nell'adattare il luogo di lavoro ad esempio alle esigenze dei soggetti disabili (eliminazione delle barriere architettoniche, ecc.).

Completano la formazione la conoscenza dei Sistemi informativi di base, delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Internet, sistemi di posta elettronica, ecc.), dei sistemi di database ed elementi della lingua inglese.

L'esperto di mediazione deve detenere capacità di: analisi, di colloquio in profondità, gestione gruppi, relazione con l'utente, empatia, orientamento al servizio: deve infine essere in grado di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi e le altre figure professionali.

Formazione scolastica

E' sufficiente un diploma di scuola superiore, ed un periodo di formazione mirata. Anche se la laurea non è condizione necessaria, sono favorite lauree in Sociologia, Scienze Politiche, Psicologia del lavoro.