



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



REGIONE SARDEGNA

Il Sistema Qualità dei Servizi per l'Impiego della Regione Sardegna

Dicembre 2002

Tecnofas

butera partners



INDICE¹

INTRODUZIONE E SINTESI DEI CONTENUTI.....	5
2LE INDICAZIONI-QUADRO PROPOSTE DAL MINISTERO E LE ESPERIENZE DI ALCUNE REGIONI.....	7
2.1Gli Standard minimi.....	7
2.2Le Linee Guida per la definizione del Masterplan.....	8
2.3Il Masterplan.....	10
2.4Il monitoraggio dell'Isfol	11
2.5I Masterplan regionali: tre esempi a confronto.....	14
1.5.1 Il Masterplan di una Regione del Centro-Nord.....	16
1.5.2 Il Masterplan di una Regione del Centro.....	16
1.5.3 Il Masterplan di una Regione del Sud.....	17
3I FONDAMENTI DEL SISTEMA QUALITÀ DELLA REGIONE SARDEGNA	19
3.1Un Sistema Qualità tarato sui “Servizi”	20
2.1.1 Cos'è un servizio?.....	20
2.1.2 Come si sviluppa un servizio?.....	23
3.2L'approccio al monitoraggio dei servizi dei CPI	27
2.2.1 Infrastrutturazione interna: la Qualità del ciclo di servizio.. 29	
Rapporto con il pubblico: la customer satisfaction.....	29
2.2.3 Rapporto con altri soggetti: la valorizzazione della rete.	30
3.3Il baricentro del Sistema Qualità dei Servizi per l'Impiego della Regione Sardegna.....	31
4STRUMENTI OPERATIVI DEL SISTEMA QUALITÀ PER IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE	34
4.1Il monitoraggio dell'evoluzione del sistema - verso un Masterplan Regionale.....	34
3.1.1 Elementi costitutivi del Masterplan regionale.....	36
3.1.2 Le matrici di pianificazione e di valutazione	38

¹ Il report è stato curato da Gloria Sciarra, Corrado Squarzon e Silvia Guazzini.

4.2 Guida operativa per lo sviluppo dei nuovi servizi (ad uso del Responsabile del Cpi e degli Operatori)	44
3.2.1 Servizio di Accoglienza e Informazione	47
3.2.2 Servizio di Documentazione a disposizione del pubblico ..	52
Servizio di Incontro domanda/offerta di lavoro	61
Servizio di accompagnamento per i disoccupati di lunga durata	68
Servizio di Orientamento	73
Livello di base del servizio.....	77
4.3 Il quadro degli indicatori per il monitoraggio dell'orientamento al servizio del sistema regionale dei servizi pubblici all'impiego.....	79
3.3.1 Gli indicatori dell'infrastrutturazione interna dei servizi..	80
Indicatore 6.....	82
3.3.2 Rapporto con il pubblico: la customer satisfaction.....	83
3.3.4 Il coordinamento del monitoraggio ai diversi livelli.....	85
4.4 La rete degli operatori della qualità: azioni di sviluppo....	85

Introduzione e sintesi dei contenuti

Il documento presenta l'approccio concettuale e soprattutto gli strumenti operativi per realizzare il "sistema di qualità dei servizi per l'impiego" della Regione Sardegna.

Il Sistema Qualità proposto si pone come uno *strumento* per la pianificazione e per il governo dei servizi per l'impiego, in grado di misurare:

- a) sia l'evoluzione della struttura da assetto tradizionale burocratico-amministrativo, ad assetto incentrato sui servizi,
- b) sia il consolidarsi delle attività di servizio.

I contenuti sviluppati nel documento sono articolati in tre punti:

- individuazione e messa a fuoco degli elementi normativi di indirizzo;
- definizione del modello di riferimento per il Sistema Qualità e il moni-toraggio;
- elaborazione degli strumenti operativi a supporto dell'avvio del Sistema Qualità sul campo.

a) **Il primo capitolo** presenta la **normativa** nazionale di riferimento sul tema del monitoraggio e sull'identificazione di parametri di qualità dei servizi per l'impiego. In particolare:

- gli **standard minimi di funzionamento dei servizi per l'impiego**, del 16 Dicembre 1999;
- le **linee guida per la definizione del masterplan**, del 26 Ottobre 2000;
- il **masterplan dei servizi per l'impiego**, del 20 Dicembre 2000.

In questa prima parte l'attenzione è anche focalizzata sulla descrizione e sull'analisi comparativa di Masterplan già approvati da tre Regioni, che vengono considerate a titolo esemplificativo.

b) **Il secondo capitolo** sviluppa, anche in base ai contenuti evidenziati nella prima parte, i **fondamenti concettuali** del Sistema Qualità dei servizi per l'impiego, esplicitandone approcci e presupposti teorici. In particolare, si evidenzia che:

- il baricentro del sistema è rappresentato, da un lato, dal monitoraggio del consolidamento dei servizi – attraverso sistemi di monitoraggio - e, dall'altro, dal monitoraggio dell'evoluzione del sistema- attraverso l'elaborazione di un Masterplan regionale;
- il Sistema Qualità focalizza l'attenzione su tre dimensioni: la *qualità del ciclo di servizio*, la *customer satisfaction*, la *valorizzazione della rete*;
- Il focus dei servizi per l'impiego consiste nella *progettazione* e nello *sviluppo* dell'intero ciclo di servizio, attraverso specifiche

fasi di concezione, strutturazione, lancio, Attivazione e monitoraggio del servizio.

- c) **Il terzo capitolo** presenta veri e propri **strumenti operativi** per la realizzazione del Sistema Qualità nella regione Sardegna, rendendo disponibili:
- gli elementi essenziali per l'elaborazione del Masterplan della Regione Sardegna;
 - una articolata Guida operativa, ad uso sia del Responsabile del Centro per l'Impiego sia dell'Operatore, per la attivazione di servizi per l'impiego innovativi;
 - un set di indicatori di semplice rilevazione per monitorare il consolidamento dei servizi nel territorio;
 - alcune indicazioni operative per realizzare e sviluppare la rete degli operatori della qualità.

2 Le indicazioni-quadro proposte dal Ministero e le esperienze di alcune Regioni

A livello ministeriale, sono stati elaborati specifici documenti che individuano linee guida per la costruzione di un sistema di monitoraggio dei servizi per l'impiego.

In particolare, i provvedimenti istituzionali di riferimento sono:

- Gli **standard minimi** di funzionamento dei servizi per l'impiego, del 16 Dicembre 1999, che sottolineano la necessità di "riqualificazione" del sistema di servizi per l'impiego e ne individuano le funzioni essenziali.
- Le **linee guida** per la definizione del masterplan, del 26 Ottobre 2000, che definiscono le aree di servizio dei servizi per l'impiego e le tipologie di intervento da avviare per la loro realizzazione effettiva ed efficace.
- Il **masterplan** dei servizi per l'impiego, del 20 Dicembre 2000, che evidenzia la necessità per Regioni e Province di strumenti di supporto alla programmazione ed al monitoraggio degli interventi in ambito di servizi per l'impiego.

Oltre a questi documenti basilari, va considerato che l'**Isfol**, attraverso il report annuale di monitoraggio dei servizi per l'impiego, fornisce utili spunti di riflessione in merito ad esempio all'introduzione, nelle Regioni, di sistemi di monitoraggio.

A livello regionale, infine, diverse Regioni hanno elaborato specifici Masterplan in cui, da un lato, si esplicita lo stato dell'arte dei servizi nel territorio e, dall'altro, si definiscono specifiche linee di azione volte alla omogeneizzazione e all'innalzamento della qualità dell'offerta.

Nelle prossime pagine, per ognuno di questi punti, procederemo ad approfondire i contenuti.

2.1 Gli Standard minimi

Il primo provvedimento istituzionale, in ordine cronologico, riguarda *gli standard minimi di funzionamento dei servizi per l'impiego* approvato dalla conferenza unificata Stato Regioni del 16 Dicembre 1999.

Il documento afferma la necessità di consentire "una complessiva qualificazione del sistema dei servizi per l'impiego", e focalizza l'attenzione sul carattere innovativo della riforma, che, per come è stata concepita, implica non solo un *trasferimento* di competenze dal centro a Regioni ed Enti Locali, ma anche, e soprattutto, un salto di

qualità del tradizionale sistema del collocamento italiano. Si segnala infatti che “i Servizi Pubblici per l'Impiego (SPI) in Italia, pur riconoscendo che importanti e significative esperienze sono già in corso, si caratterizzano ancora complessivamente per una sostanziale marginalità del proprio ruolo nel governo del mercato del lavoro e per una non totale efficacia dell'azione svolta, cui si aggiunge una complessiva inadeguatezza organizzativa (salvo significative esperienze)”.

Il provvedimento, inoltre, individua gli standard minimi funzionali dei servizi per l'impiego secondo un'ottica di “gradualità” che concentra l'attenzione su alcuni punti essenziali:

- individuazione delle funzioni/prestazioni essenziali che i "sistemi regionali per l'impiego" dovranno garantire;
- definizione di criteri di qualità di tali funzioni, soprattutto rispetto al "grado di copertura" degli utenti potenziali.

In relazione alla *gradualità* del processo di individuazione degli standard, si stabilisce di focalizzare l'attenzione in un primo momento sulle prestazioni di tipo “informativo, orientativo, consulenziale (soprattutto in un'ottica di "intermediazione"), incontro domanda/offerta, promozione dell'accesso al lavoro dei soggetti in difficoltà”.

In relazione invece alle **funzioni essenziali** che i servizi per l'impiego devono assicurare, si individuano alcune aree di intervento:

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

2.2 Le Linee Guida per la definizione del Masterplan

Il secondo importante documento, che segue, in termini temporali, la definizione degli standard minimi, e che è stato approvato dalla Conferenza unificata Stato Regioni il 26 Ottobre 2000, mette a punto delle *linee guida* che mirano a fornire gli

“elementi necessari per la definizione e la realizzazione del Masterplan dei servizi per l'impiego, (...) strumento di progettazione coordinata, finalizzato all'adeguata allocazione

delle Risorse del Fondo Sociale Europeo (ob. 1 e ob. 3), in relazione all'obiettivo di sostegno alla riforma dei Servizi all'impiego".

Le Linee guida costituiscono quindi, insieme all'accordo sugli "standard minimi" il documento base per la definizione del Masterplan sui servizi all'impiego.

Nel documento vengono definite **le aree di servizio** dei servizi per l'impiego, che dovranno essere gestite "in maniera coordinata, con un sistema di condivisione delle risorse informative ed operative" avvalendosi del Sistema Informativo Lavoro (SIL).

In particolare, le aree di servizio individuate sono:

- ***l'accoglienza,***
- ***gli adempimenti amministrativi,***
- ***la mediazione domanda/offerta,***
- ***i servizi all'offerta*** (per i lavoratori), e ***i servizi alla domanda*** (per le imprese),
- ***i servizi al territorio.***

Il provvedimento definisce **tre gruppi di intervento** da avviare per la realizzazione effettiva ed efficace dei servizi per l'impiego. In particolare vengono individuate le tipologie di azione di seguito descritte.

a) Azioni relative alla progettazione organizzativa

Il primo ambito di azioni verte sulla progettazione dell'assetto organizzativo delle "agenzie", che dovrà prevedere una fase di individuazione degli obiettivi da raggiungere, una fase di analisi della situazione di partenza ed infine l'elaborazione di un vero e proprio piano di "adeguamento" tra obiettivi e dotazioni iniziali delle strutture.

b) Azioni relative all'adeguamento delle risorse umane e delle risorse strutturali

Il secondo gruppo di interventi prevede che, a fronte dell'analisi organizzativa, si individuino specifiche azioni di "allineamento" tra le caratteristiche effettivamente detenute dal personale delle strutture, e quelle connesse agli obiettivi che si intende raggiungere. Il discorso è applicato sia alle professionalità sia alle risorse strutturali dei Centri per l'Impiego.

c) Avvio dei servizi di base

Per il vero e proprio avvio dei servizi innovativi, è di cruciale importanza prevedere azioni volte ad “intercettare” i principali “target di utenza”.

2.3 Il Masterplan

L'Accordo sugli *standard minimi* di funzionamento (del 16 Dicembre 1999) e l'Accordo sulle *linee guida* per la definizione di azioni per l'avvio della funzionalità dei servizi all'impiego (del 26 Ottobre 2000), sono alla base del "Masterplan dei servizi per l'impiego: linee di organizzazione".

Il documento, approvato il 20 Dicembre 2000 dal Comitato di Sorveglianza del Quadro Comunitario di Sostegno Obiettivo 3, è frutto della concertazione con Regioni, Province e Parti sociali. Fatto importante, in esso si auspica una ulteriore articolazione e specificazione in “altrettanti Masterplan regionali”.

La logica del Masterplan è

“coordinare obiettivi di realizzazione quantitativi e standard qualitativi di funzionamento condivisi, fissando in precise fasi temporali il raggiungimento di un'efficienza misurabile in effetti oggettivamente apprezzabili”, presentando “le modalità e gli indicatori che si intenderanno utilizzare congiuntamente ai fini della valutazione dei diversi stati di avanzamento del programma”.

L'obiettivo è creare un sistema di monitoraggio articolato che permetta di disporre, a tutti i livelli, di azioni di sistema volte², da un lato, al recupero di efficienza da parte delle realtà meno avanzate, e dall'altro, alla disseminazione delle esperienze più efficaci e di successo.

In linea generale il documento sottolinea in diversi punti che il focus cui i servizi per l'impiego devono tendere è la realizzazione di interventi di politica attiva (conformemente alle linee guida europee) caratterizzati dalla centralità dell'erogazione di “servizi”, e non più solo dalla gestione di “adempimenti”.

Il **masterplan** diviene dunque uno **strumento “di supporto alla programmazione** ed al monitoraggio di tutti gli interventi nazionali (statali, regionali, provinciali) finalizzati all'organizzazione ed alla riforma degli SPI (...).”

Le aree di operatività che i diversi soggetti coinvolti nell'adozione delle misure collocabili in un *Masterplan* sugli SPI (Ministero, Regioni, Province) possono mettere in campo diventano, da un lato, la programmazione di azioni di supporto sostenute dal cofinanziamento

² Questo approccio è rinforzato dall'adozione del cosiddetto meccanismo di “premieria”.

FSE, dall'altro, le innovazioni normative, amministrative ed organizzative.

Al fine di organizzare servizi per l'impiego efficienti ed efficaci, è necessario che il *Masterplan* sia articolato in obiettivi più specifici e di dettaglio sui quali agiscono Regioni e Province.

L'insieme degli obiettivi specifici, che operano ai diversi livelli (strutturale, di caratteristiche dei servizi offerti, di "risorse umane") è riconducibile ad indicatori comuni di efficienza ed efficacia dei Servizi per l'impiego, che possono essere riassunti "nella **quantificazione dell'entità dello sforzo dei singoli Centri per l'impiego rivolto ad attività di servizio**". A questo proposito infatti "può risultare impropria rispetto al *Masterplan* la misurazione dell'efficacia dell'azione" o della qualità dei servizi, mentre, "più opportunamente ci si può proporre di perseguire e accompagnare/verificare lo spostamento dello "sforzo" dei CPI su attività cosiddette avanzate", poggiando ad esempio sul "riparto (...) fra iniziative adempimentali ed iniziative di "politica attiva", oppure sulla individuazione di condizioni che rendono un'azione di semplice natura adempimentale oppure la caratterizzano come un vero e proprio servizio".

Il focus, quindi, si ribadisce ancora, verte sulla verifica dell'effettivo passaggio da una logica dell'adempimento ad una logica del servizio.

Un importante obiettivo atteso, soprattutto in una prima fase, è dunque l'innalzamento della generale qualità dei CPI, la valutazione della **Capacità di intervento** (in termini di numerosità ed articolazione del target di riferimento) e della **Rapidità di risposta** (a fronte delle richieste degli utenti dei servizi e del tessuto socio-economico di riferimento).

2.4 Il monitoraggio dell'Isfol

L'Isfol, nell'ambito del secondo monitoraggio sullo stato di avanzamento della riforma dei Servizi per l'Impiego (2001), rileva sostanzialmente che "nelle regioni centro settentrionali gli obiettivi fissati dal *Masterplan dei servizi per l'impiego* per il 2003 o sono già stati raggiunti o appaiono estremamente vicini, le regioni del Mezzogiorno (sebbene anche fra queste vi siano situazioni evolute, come ad esempio in Basilicata) dovranno compiere un notevole sforzo per giungere al medesimo risultato".

Per monitorare il grado di attuazione della riforma l'Isfol, in linea con il Masterplan, ha analizzato attraverso specifiche griglie il livello di erogazione dei servizi, con riguardo a: accoglienza e informazione;

mediazione e incontro domanda-offerta; promozione all'inserimento lavorativo (tirocinii, Pip, ecc.); orientamento; consulenza alle imprese (come riportato nello schema).

Quadro di riferimento utilizzato

Servizio	Modalità di attuazione		
	A	B	C
Accoglienza e informazione	Smistamento presso gli altri servizi.	Rapido colloquio preliminare e appuntamento per gli altri servizi.	Colloquio preliminare approfondito (effettuato alla scrivania) e appuntamento per gli altri servizi.
Diffusione informazioni	Affissione delle offerte e delle informazioni sui servizi disponibili in bacheche interne al Cpi.	Diffusione delle offerte e delle informazioni sui servizi disponibili attraverso giornali e/o TV.	Diffusione delle offerte e delle informazioni sui servizi disponibili attraverso un sito web (proprio o della provincia).
Orientamento e consulenza	Attività di sportello, incontri di orientamento presso strutture esterne.	Colloqui individuali, incontri di orientamento su tematiche specifiche, assistenza alla compilazione <i>curricula</i> , ecc..	Percorsi formativi individuali, bilancio di competenze, ecc..
Promozione all'inserimento lavorativo (Tirocini, Pip)	Sportello informativo dedicato alle misure per l'impiego.	Colloqui individuali ed incontri di orientamento sulle misure per l'impiego.	Percorsi formativi individuali, promozione mirata verso le imprese.
Mediazione ed incontro domanda-offerta	Fornitura elenco nominativi iscritti alle imprese interessate, diffusione delle domande effettuate dalle imprese.	Fornitura alle imprese interessate di elenchi mirati dei nominativi degli iscritti effettivamente disponibili all'impiego.	Preselezione con (o per) l'impresa interessata presso la sede del Cpi, sollecitazione delle <i>vacancies</i> presso le imprese.
Consulenza alle imprese	Servizi <i>informativi</i> sugli adempimenti amministrativi.	Servizi di <i>consulenza</i> per gli adempimenti legali ed amministrativi.	Accompagnamento alle imprese (consulenza progettuale, affiancamento, ecc.).

Per ognuna di queste aree di servizio l'Isfol ha proceduto a rilevare le modalità di attuazione, distinte su tre livelli (vedi schema):

- per modalità "A" si intende un servizio di livello "elementare",
- per modalità "B" un servizio di livello "medio"
- per modalità "C" un servizio di livello "avanzato".

La specifica modalità di rilevazione messa in campo dall'Isfol prevede, per ciascun servizio individuato dal Masterplan:

- in primo luogo, l'analisi del "livello" di erogazione (per il dettaglio si rimanda al *report Isfol*);
- in secondo luogo, la valutazione dell'impatto delle attività amministrative sulle altre attività (anche se tale indicatore è considerato con alcune riserve da parte dei curatori del monitoraggio), come indicato nel masterplan nazionale;
- in terzo luogo, di fondamentale importanza ai fini della ricognizione presentata in questa sede, l'Isfol raccoglie i dati

riguardanti l'attivazione di "azioni" di monitoraggio da parte di Regioni e Province.

Rispetto a quest'ultimo aspetto è emerso che, sebbene il dlgs 469/97 (art. 4 lettera d) affidasse la funzione di monitoraggio alle Agenzie regionali, non sempre queste hanno provveduto ad avviare tale attività (si veda la *tabella relativa*). Probabilmente nel contempo numerose province (vedi *tabella relativa*) hanno avviato attività, più o meno strutturate, di monitoraggio dei servizi.

L'Isfol riporta, come caso di interesse, quello della Provincia di Bologna che realizza un monitoraggio trimestrale su 4 aree di servizio, nel modo che segue:

Informazione

- quante persone sono venute ad informarsi;
- quante persone hanno chiesto informazioni telefoniche;
- quante imprese sono venute ad informarsi;
- quante imprese hanno chiesto informazioni telefoniche.

Sostegno all'inserimento lavorativo:

- tirocini imprese;
- tirocini disoccupati.

Incrocio domanda-offerta:

- partecipanti asta, N° posti asta;
- numero colloqui: Prenotati; effettuati;
- richiesta aziende;
- numero imprese;
- numero lavoratori richiesti.

Adempimenti amministrativi

- numeri di protocollo utilizzati nel mese (sono esclusi licenziamenti, avviamenti a selezione art. 16, ecc.);
- iscrizioni; rientro tempo determinato; rientro part-time; lavoratori interni assunti;
- in aziende del territorio; lavoratori interni assunti in aziende fuori dal territorio.

Ampio spazio, rileva inoltre l'Isfol, è dato alla verifica del grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi erogati dal Centro per l'Impiego, soprattutto in riferimento alle imprese.

Sono stati infine analizzati i dati relativi alle caratteristiche degli utenti dei servizi per l'impiego e alle iniziative per le cosiddette fasce deboli.

Regioni il cui Ente strumentale effettua azioni di monitoraggio

Regione	Monitoraggio da parte dell'Ente strumentale
Piemonte	Si

Lombardia	Si
Veneto	Si
Bolzano	Si
Trento	Si
Friuli Venezia Giulia	No
Liguria	No
Emilia Romagna	Si
Umbria	Si
Marche	No
Lazio	Si
Abruzzo	Si
Molise	No
Campania	No
Puglia	Si
Basilicata	Si
Calabria	No
Sicilia	No
Sardegna	No

Fonte: Isfol, monitoraggio 2001
(non disponibili i dati della Valle D'Aosta, e Toscana
non presente perché soppresso l'Ente strumentale)

Attivazione azioni di monitoraggio a livello provinciale

Area geografica	Presenza azioni di monitoraggio	
	No	Sì
Nord	39,0	61,0
Centro	40,0	60,0
Sud	88,9	11,1
Italia	57,7	42,3

Fonte: Isfol, monitoraggio 2001

2.5I Masterplan regionali: tre esempi a confronto

Alcune Regioni, a seguito del Provvedimento ministeriale sul Masterplan per i servizi per l'impiego, hanno elaborato provvedimenti che mirano all'individuazione di azioni specifiche per i territori di riferimento.

In questa sede, a titolo esemplificativo, si illustrano i Masterplan di tre Regioni: una del Centro-Nord, una del Centro, una del Sud. L'obiettivo è evidenziare, al di là delle specificità dei tre provvedimenti, alcune caratteristiche che sembrano accomunare i singoli documenti. Ci si riferisce ai "punti di forza" e alle "criticità" comuni derivanti dall'approccio seguito dalle tre Regioni.

- **Taglio territoriale**

In tutti i casi si effettua una, più o meno approfondita, ricognizione dello stato dell'arte dei Servizi per l'impiego locali. Le iniziative identificate nei documenti sono quindi in linea con la effettiva situazione dei Servizi per l'Impiego delle realtà considerate.

- **Caratteristiche funzionali dei servizi**

I documenti illustrano in modo dettagliato la tipologia e il contenuto dei servizi che il sistema locale dei servizi per l'impiego deve assicurare, focalizzando l'attenzione sulla necessità di concentrare le energie sulla transizione da attività di tipo burocratico-amministrativo ad attività più orientate all'offerta di servizi.

- **Individuazione delle azioni abilitanti**

I documenti individuano sia l'approccio – la cooperazione inter-istituzionale, la divisione dei compiti tra il livello provinciale, comunale e regionale – sia, in taluni casi, azioni specifiche, e tempi di realizzazione, per portare l'attività dei servizi per l'impiego "a regime".

- **Limitata presenza di indicazioni puntuali circa i parametri di verifica delle azioni previste**

Le azioni individuate come abilitanti, e i tempi entro cui devono essere poste in essere, non sono chiaramente verificabili, nel senso che la definizione puntuale degli interventi e delle relative responsabilità, non è specificata in modo tale da permettere, nel caso del mancato raggiungimento dell'obiettivo, l'attribuzione di responsabilità.

- **Episodicità del monitoraggio**

Il monitoraggio è vissuto come momento episodico – anche se scadenzato – e non come uno strumento di pianificazione e governo del sistema. I documenti analizzati non propongono un vero e proprio *sistema* di monitoraggio, quanto piuttosto definiscono standard dei servizi o enunciano indicatori da considerare, ma al di fuori di un modello chiaro e immediatamente implementabile.

Il rischio di un approccio come quello descritto è che le iniziative identificate dal Masterplan rimangano "dichiarazioni di intenti" difficilmente *misurabili* in termini di grado di realizzazione (o di mancata realizzazione). Inoltre, anche se ancorché misurabile, una iniziativa non risulta, ad esempio, realizzata nei tempi previsti, è difficile

l'attribuzione di responsabilità. Il governo dell'evoluzione del sistema non sembra cioè affidato a logiche chiaramente definite e verificabili.

I documenti delle tre Regioni considerate nell'analisi, sono in ogni caso molto articolati e ricchi di contenuti. Qui di seguito se ne riporta un resoconto più puntuale.

1.5.1 Il Masterplan di una Regione del Centro-Nord

La **Regione del Centro-Nord**, anche a seguito di una attività di monitoraggio sullo stato di avanzamento della riforma, sulle dotazioni di organico e sull'attivazione dei servizi nel territorio, ha elaborato il proprio Masterplan regionale.

Il documento si pone come strumento di "progettazione e verifica sistematica degli standard di funzionamento dei servizi per l'impiego", fissando obiettivi e standard minimi di riferimento per la Regione, al fine di "garantire una omogeneità di servizio sull'intero territorio, almeno ad un livello di base, pur nel rispetto delle specificità locali".

Il Masterplan della Regione del Centro-Nord, definisce come finalità dei servizi per l'impiego: l'intermediazione e facilitazione dell'incontro tra lavoratori e imprese, la prevenzione della disoccupazione e l'allargamento della partecipazione al mercato del lavoro per i soggetti svantaggiati. Per raggiungere tali obiettivi, individua come essenziali, le attività: amministrative, di orientamento al lavoro e alla formazione, le iniziative per l'incremento dell'occupazione.

In base ai risultati del monitoraggio, che segnalano una situazione ancora legata alla logica dell'adempimento più che a quella del servizio, si identificano aree di servizio e figure professionali che dovranno operare nei Centri per l'Impiego. Viene inoltre indicato, in linea con il Masterplan regionale, il 2006 come anno entro il quale i servizi per l'impiego dovranno essere "a regime", in grado cioè di offrire servizi qualificati e soprattutto in grado di essere "autonomi" rispetto al contributo del FSE.

Il documento dedica infine molto spazio alla puntuale definizione delle "linee di servizio" che i Centri per l'Impiego devono assicurare: accoglienza/informazione, orientamento, gestione dell'obbligo formativo, incontro domanda/offerta, gestione delle procedure amministrative, sistema informativo lavoro e banche dati, gestione delle reti, promozione e pubblicità, monitoraggio e valutazione.

1.5.2 Il Masterplan di una Regione del Centro

La **Regione del Centro**, oltre ad aver condotto due analisi di monitoraggio dello stato di avanzamento della riforma, ha elaborato il proprio Masterplan riprendendo, da un lato, gli standard minimi definiti dal Provvedimento nazionale e, dall'altro, disegnando il percorso che nella Regione le Amministrazioni provinciali e comunali intendono

percorrere per renderli operativi (in linea con il Masterplan nazionale entro il 2002 istituzione in forma “base” dei servizi, ed entro il 2006 in forma “avanzata”).

Il Masterplan da una parte registra quanto realizzato e dall'altra individua gli obiettivi e le azioni per l'accelerazione del processo di “qualificazione” dei Servizi per l'Impiego, azioni individuate a partire dalle carenze e dai punti di forza riscontrati nel monitoraggio, nei progetti e nelle iniziative in corso.

Il documento in primo luogo illustra tutte le azioni che Regione, Province e Comuni stanno realizzando, e definisce poi la configurazione di base dei servizi che le Province saranno tenute ad avere, secondo gli standard minimi, e cioè: accoglienza; procedimenti amministrativi; attività informativa e di orientamento per la compilazione della scheda professionale; servizi di inserimento lavorativo; collocamento disabili.

Ogni Centro per l'Impiego dovrà assicurare livelli essenziali per le funzioni di: accoglienza; mediazione domanda offerta di lavoro; orientamento; servizi alle imprese; interventi per l'inserimento lavorativo; verifiche e controlli.

Per livello minimo accettabile si intende “la soglia di qualità minima accettabile, in termini di conformità di strutture e risorse, per l'erogazione del servizio da parte dei centri”.

Il documento definisce inoltre per logistica, personale e servizi, specifici standard di funzionamento, con parametri numerici laddove possibile, distinguendo anche tra livello di implementazione “base, intermedio e avanzato”.

Il provvedimento individua infine le risorse finanziarie messe a disposizione dalla Regione.

1.5.3 Il Masterplan di una Regione del Sud

La **Regione del Sud**, ha elaborato un Masterplan che costituisce “il quadro strategico di riferimento per accompagnare, sostanziare e monitorare il processo di riforma dei Servizi per l'Impiego (SPI) e per implementare la rete dei Centri per l'Impiego” ed ha “come obiettivo prioritario la individuazione e la conseguente realizzazione di standard qualitativi e quantitativi di funzionamento dei nuovi servizi pubblici per l'impiego”.

Il documento mira a definire il “modello regionale dei servizi pubblici all'impiego”, specificando le funzioni di ciascuno dei tre livelli: regionale (definizione linee guida, coordinamento strategico, monitoraggio, promozione), provinciale (coordinamento territoriale, integrazione), sub-provinciale (erogazione dei servizi in virtù delle specificità territoriali).

Alla base del buon funzionamento dell'intero sistema, vi sono alcuni pre-requisiti, tra i quali: l'integrazione, la costruzione di reti, lo sviluppo di una nuova cultura organizzativa, la formazione e l'aggiornamento.

I servizi di base individuati dal Masterplan sono: informazione (anche in autoconsultazione), consulenza orientativa, promozione e sostegno

dell'inserimento lavorativo, incrocio tra domanda e offerta di lavoro, informazione e consulenza alle imprese. Per ogni servizio sono individuate le caratteristiche organizzative di base, le attività e la "mission" specifica.

Il Masterplan evidenzia inoltre, in linea con quanto definito a livello nazionale, le aree che occorre monitorare, attraverso indicatori. In particolare, si evidenzia la necessità di monitorare gli andamenti occupazionali di target ben specificati, predisponendo - nei singoli CPI - statistiche che evidenzino le caratteristiche del mercato del lavoro locale: scolarità, tipologie contrattuali, etc. L'attenzione è inoltre focalizzata sulla misurazione di indicatori di impatto socio-economico - in linea con gli strumenti di monitoraggio impiegati nell'ambito del FSE come ad esempio: variazione della quota di utenti dei SPI, rispetto al totale delle persone in cerca di occupazione; variazione della quota di imprese che accedono ai SPI, rispetto al totale delle imprese operanti nella Regione, variazione della durata media della disoccupazione; etc. Il provvedimento infine definisce puntualmente, per ciascun servizio, il contenuto delle attività, metodologie, strumenti, formazione, risultati attesi, destinatari e figure professionali coinvolte.

3 I fondamenti del Sistema Qualità della Regione Sardegna

Obiettivo di questo capitolo è identificare i fondamenti concettuali del Sistema Qualità dei servizi per l'impiego della Regione Sardegna, con particolare riguardo all'approccio e ai presupposti teorici su cui viene innestato il Sistema Qualità stesso.

L'articolazione dei temi sviluppati per la definizione del Sistema Qualità della Sardegna tocca vari e importanti elementi, procedendo attraverso un percorso logico che affronta i passaggi contenutistici di seguito esposti.

- a) Alla base e ispirazione per la “concezione” del Sistema Qualità sono gli importanti e fondamentali documenti (descritti nelle pagine precedenti) e soprattutto il Masterplan, che definiscono la cornice normativa di riferimento per l'evoluzione dei sistemi territoriali di servizi per l'impiego e, in essi, per il prevalere di attività orientate ai servizi e non più da interventi amministrativi connessi agli adempimenti.
- b) Il punto centrale di tutti i documenti normativi di riferimento è la pressante raccomandazione affinché nel processo evolutivo in atto venga posto al centro lo sviluppo di “**servizi**”, punto su cui insistono anche le direttive dell'Unione Europea e le analisi dell'Oecd (Organization for Economic Cooperation and Development).
- c) E' necessario dunque concettualizzare e strutturare che cosa si intenda per “servizio”: il che equivale a definire l'oggetto centrale di ciò che il Sistema Qualità è chiamato a “misurare”.
- d) Serve inoltre definire un “modello” strutturato che formalizzi e dia coerenza allo sviluppo delle caratteristiche che il Sistema Qualità verrà assumendo in Regione Sardegna.
- e) Infine, viene formulato l'approccio specifico al Sistema Qualità, adattato per il sistema dei servizi all'impiego della Regione Sardegna, ispirato dalla necessità di rendere disponibile non un sistema astratto, ma un piano il più possibile concreto e vicino alle peculiarità della realtà regionale sarda.

Nel prosieguo del capitolo vengono in particolare trattati e sviluppati i contenuti relativi ai punti c), d) ed e), focalizzando l'attenzione su tre dimensioni per il sistema di monitoraggio: la *qualità del ciclo di servizio*, la *customer satisfaction*, la *valorizzazione della rete*; e individuando come focus dei servizi per l'impiego la *progettazione* e lo *sviluppo* di tutte le specifiche fasi (concezione, strutturazione, lancio, attivazione ,

monitoraggio) che permettono l'evoluzione nella logica del servizio delle attività da implementare nel territorio.

3.1 Un Sistema Qualità tarato sui "Servizi"

L'implementazione di un *"sistema dei servizi"* è il vero oggetto di *progettazione e sviluppo* nei servizi pubblici per l'Impiego, chiamati a spostare il focus della loro azione da una impostazione amministrativa orientata all'adempimento, a una cultura professionale e di intervento basata sempre più sull'erogazione di servizi.

Per sviluppare in un tale approccio il sistema dei servizi per l'impiego in Regione Sardegna è, dunque, essenziale:

- ripensare la *"concezione del servizio"*, basata su un approccio orientato alla progettazione congiunta di *tecnologia, organizzazione e persone*;
- identificare e ascoltare i bisogni degli utenti finali, mettendosi in relazione con le esigenze dell'*"utenza"*.

2.1.1 Cos'è un servizio?

È opportuno sottolineare da subito la natura relazionale del servizio, che attiene alla progettazione del "ciclo di servizio". Cos'è un servizio? E cosa vuol dire, in specifico, progettare una attività come servizio?

Nella moderna concezione del servizio, la relazione tra amministrazione e utente assume la forma di una relazione "cliente-fornitore"



Concezione relazionale del servizio

Nella relazione di servizio, “cliente” e “fornitore” condizionano reciprocamente le caratteristiche della prestazione e concorrono insieme a determinarne il suo valore. Essa si struttura lungo quattro fasi, che possono essere assunte come riferimento per la progettazione dei processi di servizio:

fase 1 di richiesta

in cui il “cliente” accede al servizio e formula la sua domanda;

fase 2 di impegno

in cui l'amministrazione (attraverso un operatore o un sistema remoto) conferma o meno la possibilità di erogare il servizio e le condizioni di erogazione (es. tempi, etc.);

fase 3 di erogazione

che include tutte le attività produttive, di controllo e di consegna necessarie per la erogazione completa del servizio;

fase 1 di accettazione

in cui il “cliente” esprime la sua soddisfazione o insoddisfazione per il servizio avuto.

Questo approccio sottolinea due aspetti fondamentali da tenere presenti in fase di progettazione, per assicurare il successo del servizio:

- occorre gestire l'intero flusso di comunicazione: dalla fase di richiesta alla fase di risposta finale e non concentrarsi unicamente sulla fase di erogazione, ossia di gestione operativa della pratica;
- la comunicazione, la cooperazione, l'impegno tra “fornitori” e “clienti” (interni ed esterni) è altrettanto importante quanto la definizione di norme e procedure.

Nel caso dei servizi erogati da un Centro per l'Impiego, tutto ciò si traduce nella progettazione accurata delle singole fasi del servizio, individuando e mettendo sotto controllo le variabili critiche in ciascuna di esse, al fine di soddisfare la richiesta degli utenti, sia delle persone in cerca di lavoro, sia delle aziende che domandano informazioni e/o lavoratori da occupare.

Per i Servizi per l'impiego, e a titolo esemplificativo, ciò significa:

□ fase della richiesta

nel momento in cui l'utente accede al servizio e formula la sua richiesta (Fase 1), l'operatore deve essere messo nelle condizioni di comprendere le esigenze del cliente, di informarlo e orientarlo sulle opportunità esistenti collegate alla sua richiesta (es. offerta formativa, tirocini, etc.) e sulle condizioni di successo/insuccesso (scadenze, agevolazioni normative, etc.).

Per far questo, l'operatore deve poter disporre di informazioni aggiornate (elaborate all'interno del Centro per l'Impiego o da strutture

esterne), connessione in rete con banche dati, Internet, e con gli altri attori del territorio per accedere alle informazioni necessarie (es. corsi erogati da strutture territoriali, etc.).

□ Fase 2 dell'impegno

Nella seconda fase, in cui l'operatore si impegna con l'utente a nome dell'Amministrazione a realizzare il servizio richiesto nei tempi e modi concordati, esso deve disporre delle deleghe decisionali per validare la richiesta e deve essere supportato da strumenti adeguati di protocollazione, classificazione e registrazione della richiesta.

□ Fase 3 dell'erogazione

La lavorazione della pratica comporta per l'operatore l'assunzione della responsabilità sulla qualità del risultato finale. Egli dovrà pertanto essere messo in grado di presidiare l'avanzamento della pratica ed il rispetto degli impegni presi attraverso ad esempio l'introduzione di sistemi controllo e verifica sul percorso della pratica (e con l'introduzione in futuro di sistemi elettronici di gestione della pratica, quali il workflow management system. Andranno predisposti contratti di servizio interni che assicurino il rispetto di standard di servizio predefiniti; dovranno essere definite modalità di gestione e risoluzione di errori e/o disservizi; andranno progettate modalità di coordinamento con gli altri servizi eventualmente coinvolti in modo da influenzare e guidare lo svolgimento del processo.

□ Fase 4 dell'accettazione

Infine, prima dell'archiviazione della pratica l'operatore dovrà accertarsi che il servizio abbia soddisfatto le esigenze dell'utente. Non solo. L'operatore dovrà essere messo nelle condizioni di gestire eventuali reclami, di rimanere a disposizione per eventuali richieste successive e soprattutto di mettere in circolazione all'interno del sistema informazioni e dati utili alla trattazione di casi simili. Andranno quindi progettati sistemi di monitoraggio della qualità del servizio, sistemi di gestione e condivisione delle conoscenze generate (ad esempio implementando piattaforme specifiche di knowledge management).

In conclusione, se la prestazione di base (servizi informativi, di avviamento al lavoro, di attività amministrative, etc.) caratterizza la funzione primaria del Centro per l'Impiego, la mancata progettazione delle modalità con cui il servizio è erogato e consegnato produce un cattivo servizio e una insoddisfazione dell'utente finale.

2.1.2 Come si sviluppa un servizio?

Per la realizzazione di un servizio occorre sviluppare accuratamente, all'interno di un processo coerente, una serie concatenata di azioni, che si possono descrivere negli *steps* specifici di seguito riportati.



Implementazione di un servizio

1. Concezione del servizio

Riguarda l'ideazione del *servizio di base*, ovvero delle prestazioni "core" che vengono erogate dal Centro (per es. informazione).

2. Strutturazione (ingegnerizzazione) del servizio

La strutturazione *del servizio*, coincide con la predisposizione dei sistemi infrastrutturali e degli strumenti che consentono la effettiva fruizione del servizio (ad es. le tecnologie multimediali, la rete telematica, la modulistica, ecc.).

3. Lancio del servizio

Impostazione di campagne di promozione e comunicazione del servizio (attraverso brochure, distribuite all'interno e all'esterno, presenza in Internet, etc.) dove il servizio "promesso" sia sempre allineato al servizio realmente "erogato".

4. Attivazione del servizio

È la modalità con cui il servizio viene "consegnato" all'utente (l'assistenza, il front-office, etc.). E' qui che il Centro per l'Impiego entra in contatto con l'utente. Un servizio e' infatti principalmente interazione e comunicazione tra due persone in un rapporto faccia a faccia, oppure mediato da strumenti tecnologici (Internet, sportelli tecnologici self-service o remoti, etc.). E' comunque nella relazione fra persona di "front-office" (o front-office tecnologico) e utente che si determina l'esito e la qualità del servizio erogato.

5. Monitoraggio del servizio

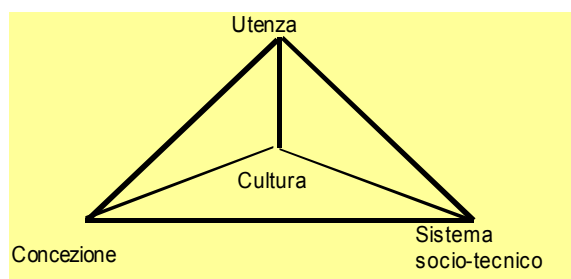
E' la modalit  attraverso la quale si a verificare che il servizio "progettato" garantisca:

- prestazioni sempre aderenti a determinati standard di qualit , efficienza ed efficacia;
- prestazioni rispondenti alle attese degli utenti ed alle esigenze del sistema locale dei Servizi per l'Impiego.

Nella progettazione dei Servizi pubblici per l'impiego presso i Centri per l'Impiego, occorrer  definire quali requisiti di qualit  dovranno essere garantiti i termini di:

- facilit  d'accesso (facilit  di innesco del servizio, interlocuzione unitaria, etc.);
- efficienza (tempestivit , rispetto dei tempi);
- flessibilit  (capacit  di personalizzazione, gestione esigenze impreviste, etc.);
- affidabilit  (credibilit , riservatezza, rispetto impegni, responsabilit  sul risultato, gestione errori e disservizi, etc.);
- comunicazione/empatia (orientamento alla risposta, cortesia, comunanza di linguaggio, ricettivit , fiducia, etc.);
- compatibilit  (con altri procedimenti e/o servizi esterni all'Ente, integrazione intristituzionale, etc.).

Le dimensioni della concezione del servizio citate (ideazione, strutturazione, lancio, attivazione e monitoraggio) sono attuate da/con il "sistema socio-tecnico" (ossia dalla combinazione di organizzazione, processi, risorse umane, formazione, etc. necessarie per erogare il servizio) e sono in relazione con l'utenza (le diverse tipologie di utenti). Sono poi le dimensioni culturali (immagine, valutazione, comunicazione) che legano servizio, utenza e forme di organizzazione ed erogazione nella testa delle persone (erogatori e fruitori del servizio).



La complessit  del servizio pu  rendere necessario progettare, o riprogettare, il front-office in modo da poter soddisfare al meglio i bisogni degli utenti. E' questo il compito sostanziale della attivit  di monitoraggio connessa al Sistema Qualit , sapendo che la relazione

con l'utente può essere strutturata e supportata con diversi strumenti e diverse modalità organizzative.

La corretta implementazione di ciascuno degli steps individuati come fondamentali nella realizzazione dei servizi per l'Impiego (ideazione, strutturazione, lancio, attivazione e monitoraggio) coinvolge, a livello di Centro per l'Impiego, i diversi ruoli con attività specifiche.

Ai fini del presente lavoro abbiamo distinto tra il ruolo del Responsabile del Centro e il ruolo dell'Operatore, coinvolti entrambi nell'intero processo ma con compiti e responsabilità diverse.

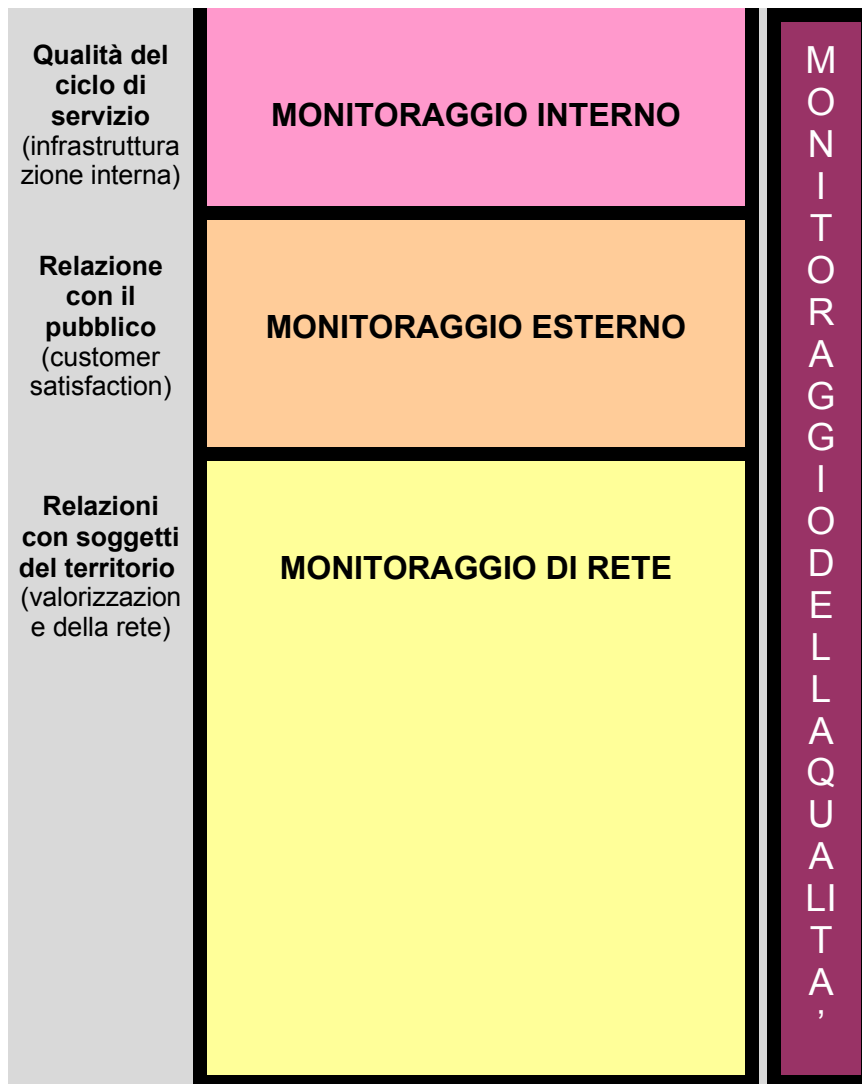
Servizio		
Fase	Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
<p>Concezione <i>E' il servizio di base</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definisce il layout del servizio anche in base all'analisi dell'offerta già esistente nel territorio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collabora alla definizione del layout del servizio anche attraverso una ricognizione di servizi analoghi erogati da altri soggetti o in altri Centri
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strutturazione <i>Sono gli strumenti e le infrastrutture necessarie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individua le persone da dedicare al servizio ▪ Stabilisce gli orari di apertura del servizio ▪ Realizza azioni per il reperimento delle attrezzature e degli strumenti necessari all'erogazione del servizio ▪ Organizza eventuali corsi di formazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predispone la modulistica necessaria ▪ Partecipa alle eventuali iniziative formative
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancio <i>È la promozione del servizio</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intrattiene relazioni con gli altri soggetti del territorio che erogano servizi per l'impiego ▪ Individua le azioni per la promozione ▪ Valida i contenuti e il layout grafico del materiale promozionale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raccoglie informazioni su servizi analoghi erogati dagli altri soggetti del territorio ▪ Realizza le azioni di promozione ▪ Predispone i contenuti e la veste grafica del materiale promozionale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attivazione <i>Sono le modalità di interazione con gli utenti, i processi di servizio, distinte per "livelli":</i> ▪ <i>Livello di avvio, primi 6 mesi</i> ▪ <i>Livello avanzato, dopo i primi 6-18 mesi</i> ▪ <i>Livello a regime, dopo i 12-24 mesi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisiona l'andamento del servizio ▪ Raccoglie feedback di miglioramento ▪ Realizza interventi di ottimizzazione del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizza le attività connesse al servizio ▪ Evidenzia eventuali miglioramenti ▪ Mette in atto le eventuali innovazioni stabilite dal Responsabile del Cpi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoraggio <i>È la verifica degli andamenti del servizio rispetto a standard predefiniti</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizza i dati del monitoraggio e predispone eventuali azioni migliorative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effettua resoconti sull'andamento dell'attività in termini quantitativi (numero utenti) e qualitativi (soddisfazione degli utenti in base all'elaborazione del questionario)

3.2L'approccio al monitoraggio dei servizi dei CPI

Il Sistema Qualità (e il monitoraggio) dei Servizi per l'impiego proposto per la Regione Sardegna si fonda su tre connesse dimensioni:

- a) l'infrastrutturazione interna dei servizi - *qualità del ciclo di servizio*, che riguarda il livello interno del servizio, il grado di strutturazione e di efficacia dei servizi offerti;
- b) la relazione con il pubblico - *customer satisfaction*, che riguarda il livello esterno del servizio, tipicamente rappresentato dalla relazione con gli utenti e quindi dalla misurazione della loro soddisfazione;
- c) la relazione con i soggetti del territorio - *valorizzazione della rete*, che riguarda il livello di "rete", inteso come grado di integrazione con gli altri soggetti che nel territorio si occupano di servizi per l'impiego.

LIVELLI



Modelli di riferimento per il Sistema Qualità

2.2.1 Infrastrutturazione interna: la Qualità del ciclo di servizio

La dimensione relativa alla “infrastrutturazione interna dei servizi” identifica un ambito di osservazione e di misurazione che coinvolge gli aspetti di progettazione e di produzione del servizio.

Progettazione e produzione di servizi per l’impiego e livello di qualità del ciclo di servizio sono la risultante di un buon mix nelle soluzioni adottate per:

- definire obiettivi e profilo dei servizi, in quanto orientati a soddisfare determinati bisogni individuati presso l’utenza;
- dotare i servizi degli strumenti di supporto che ne garantiscono una efficiente produzione;
- predisporre le migliori condizioni per assicurare la qualità nella fase di erogazione.

Nell’ottica del Sistema Qualità, la misurazione di questa dimensione di progettazione e produzione del servizio abbraccia ambiti diversi, quali possono essere:

- analisi del portafoglio servizi;
- la disponibilità di risorse di competenza e strumentali;
- il sistema di allocazione delle risorse;
- le modalità di erogazione del servizio;
- ecc.

Rapporto con il pubblico: la *customer satisfaction*

La dimensione della erogazione e della fruizione da parte dell’utenza rappresenta un aspetto centrale per qualsiasi servizio, perché attiene alla natura relazionale del servizio stesso.

Elemento tipico di osservazione in questa dimensione è la *customer satisfaction*, elemento basilare per misurare il livello di performance dei servizi erogati. Solitamente per la rilevazione si ricorre o a modalità continue (schede abbinata alla fruizione dei singoli servizi), o si procede tramite analisi campionarie predisposte ad hoc. In quest’ambito esistono una pluralità di metodologie consolidate che si possono agevolmente adattare al campo dei servizi per l’impiego.

L’approfondimento di questa dimensione implica la misurazione del grado di soddisfazione dell’utente, e riguarda quindi la “percezione” esterna del servizio.

Il livello di soddisfazione degli utenti può essere monitorato attraverso specifici questionari strutturati distribuiti all'interno del Centro, attraverso due modalità: direttamente dall'operatore del servizio di riferimento oppure attraverso la distribuzione all'interno del Centro.

2.2.3 Rapporto con altri soggetti: la valorizzazione della rete

La relazione fra i "nodi" che operano nel territorio nel campo dei servizi per l'impiego è una dimensione solitamente poco considerata. In realtà, l'efficacia dei servizi per l'impiego dipende in misura notevole proprio dalla attivazione dell'insieme delle risorse disponibili in un determinato territorio e dalla natura, forma e "bontà" della loro collaborazione.

Monitorare il grado di valorizzazione della dimensione di rete, implica una attenzione a due dimensioni:

- ✓ in primo luogo, implica focalizzare l'attenzione su tutte le strutture pubbliche che erogano servizi per l'impiego, con riguardo particolare al loro grado di integrazione, alla loro interfunzionalità e alla qualità della loro cooperazione per rispondere alle priorità tipiche del territorio di riferimento;
- ✓ in secondo luogo, riguarda l'insieme di soggetti (istituzionali e non) e attori (pubblici e privati) che nel territorio agiscono nel campo della produzione di servizi per l'impiego, con riferimento al loro grado di interazione e alla attivazione di esperienze di cooperazione fra di essi.

Prestare attenzione a questa dimensione significa osservare il territorio con riguardo a:

- i soggetti presenti;
- le azioni sviluppate per favorire un clima cooperativo;
- i progetti sviluppati congiuntamente;
- frequenza delle relazioni fra i soggetti della rete;
- risultati in termini di copertura del territorio da parte dei servizi;
- risultati in termini di innalzamento della qualità dei servizi disponibili nel territorio.

3.3Il baricentro del Sistema Qualità dei Servizi per l'Impiego della Regione Sardegna

I servizi per l'impiego sono un sistema in fase di transizione: lo sono per l'insieme della realtà italiana, lo sono per la realtà regionale della Sardegna.

Le dimensioni coinvolte che ci fanno parlare del sistema dei servizi per l'impiego come di un sistema in transizione sono più di una, e in particolare:

- da un sistema accentrato al **decentramento**;
- dagli adempimenti ai **servizi**;
- dal Ministero del Lavoro come soggetto unico a una **pluralità di soggetti** pubblici (e privati).

a) In primo luogo, la transizione riguarda il passaggio delle competenze in materia di lavoro dal "centro", rappresentato dal Ministero, al governo locale, rappresentato dalle Regioni e dagli Enti Locali.

La riforma³, sancendo il decentramento amministrativo e conferendo a Regioni ed Enti Locali nuovi compiti in materia di mercato del lavoro - sia dal punto di vista programmatico che gestionale - rappresenta il primo vero e proprio caso di "decentramento politico" di funzioni realizzato in Italia. Esso si distingue dal "decentramento burocratico", che prevede lo spostamento di attività amministrative, gestionali ed economico-finanziarie dal centro (dal Ministero) agli attori territoriali (le articolazioni territoriali della struttura centrale), ma sempre all'interno della stessa filiera istituzionale⁴. Da questo punto di vista, la modernizzazione perseguita attraverso il decentramento, è associata ad una maggiore complessità⁵.

b) In secondo luogo, la transizione riguarda il passaggio dal presidio di attività-funzioni amministrative, al presidio e all'erogazione di servizi. L'obiettivo che definisce lo specifico della riforma, e tutti i documenti lo sottolineano (Standard Minimi, Linee Guida, Masterplan), è infatti la realizzazione di un'ampia gamma di "servizi"

³ Si fa riferimento principalmente al Decreto legislativo 469/97 che conferisce a Regioni ed enti locali nuovi compiti in materia di mercato del lavoro, sia dal punto di vista programmatico che gestionale, ed anche alla normativa successiva che specifica ulteriori aspetti della riforma (D.L.gs. 112/98, Legge 68/99, D.P.R. 7 luglio 2000 n. 42., D.L.gs. 181/2000).

⁴ Un caso di "decentramento burocratico" è il percorso di riforma del sistema del Ministero della Pubblica Istruzione, con lo "snellimento" del Ministero attraverso la costituzione delle "Direzioni Regionali", la soppressione dei Provveditorati e la nascita degli Istituti autonomi.

⁵ Catino M. e Sciarra G., "I servizi pubblici per l'impiego: tra normalità e innovazione", in Servizi all'impiego e decentramento: istruzioni per l'uso, A. Errigo (a cura di), Milano, Franco Angeli - ISFOL, 2001

da parte delle ex-strutture di collocamento, tradizionalmente focalizzate su attività di tipo burocratico-amministrativo.

- c) In terzo luogo, la transizione riguarda l'emergere di soggetti – in particolare le Province - che si trovano a governare un sistema sul quale in precedenza non avevano alcuna prerogativa. E riguarda anche, al di fuori della sfera pubblica, un insieme di soggetti privati che operano in vari ambiti sul terreno di intervento dei servizi per l'impiego.

Cosa vuol dire, partendo da questi presupposti, sviluppare un sistema che valuti la qualità dei servizi per l'impiego?

La proposta qui formulata si fa premura soprattutto di delineare un sistema di monitoraggio che sia prima di tutto "utile". E un sistema utile è primariamente un sistema chiaro e semplice.

Si ritiene infatti che proporre un sistema estremamente dettagliato e articolato, rischi di produrre un esito "astratto", difficilmente implementabile e quindi poco utilizzabile.

D'altra parte, nemmeno pare adeguato, in questa fase, puntare a sviluppare un sistema più sofisticato, che magari potrebbe essere adatto a intervenire su una situazione "a regime".

Qui siamo di fronte ad un sistema in transizione, ed in specifico davanti ad un sistema regionale che sta muovendo i primi importanti passi all'interno del processo di transizione.

Serve dunque ed è molto più utile un Sistema Qualità orientato a seguire l'evoluzione e il consolidarsi dei nuovi caratteri attesi dal cambiamento del sistema di erogazione dei servizi pubblici all'impiego, ispirato ai diversi criteri di funzionamento che derivano dal decentramento, dal passaggio ai servizi, dal ruolo che assumono nuovi soggetti (pubblici e privati).

La finalità cui deve rispondere il Sistema Qualità è quindi presidiare, con gli specifici output che produrrà, la transizione del sistema, valutandone le tappe e accompagnandone l'evoluzione.

I risultati di questa valutazione rappresentano gli elementi che dovranno permettere ai *decision makers* di governare e indirizzare tempi, fasi, obiettivi del processo di evoluzione stesso.

Il **Sistema Qualità** si deve porre dunque come uno strumento per la pianificazione, l'indirizzo e per il governo dei servizi per l'impiego.

In quanto tale deve in primis essere in grado di **misurare**:

- da un lato, l'evoluzione del sistema (e delle sue strutture) da assetto tradizionale burocratico-amministrativo, verso il nuovo assetto incentrato sui servizi, supportando i *decision makers* nel processo di individuazione delle azioni da mettere in campo;
- dall'altro il consolidarsi dell'orientamento al servizio del sistema dei servizi per l'impiego.

Questi sono i contenuti strategici che fanno da perno, da baricentro al successo evolutivo del sistema dei servizi pubblici per l'impiego nel territorio regionale della Sardegna.

Su di essi si innestano l'ispirazione e le caratteristiche del Sistema Qualità che si regge su due "colonne portanti":

- il monitoraggio dell'evoluzione del sistema;
- il monitoraggio del consolidamento dei servizi.

Per intervenire su questi aspetti con un efficace sistema di monitoraggio, il Sistema Qualità si dota di specifici *strumenti operativi* che verranno presentati e descritti in dettaglio nelle pagine seguenti.

Si tratta di:

- a) un **Masterplan regionale** articolato e dettagliato per governare, pianificare e valutare l'evoluzione del sistema dei servizi per l'impiego;
- b) una **Guida operativa per l'avvio e lo sviluppo di attività di servizio**, indirizzata ai responsabili dei Centri per l'Impiego nel territorio ed agli operatori dei servizi, cioè a quanti sono concretamente coinvolti nell'avviare e consolidare le attese nuove attività di servizio a favore dell'utenza;
- c) un **Sistema di indicatori per il monitoraggio dei servizi nel territorio** che, valorizzando l'approccio presentato nel precedente paragrafo 2.2, permette di costruire a partire dal singolo servizio un quadro di puntuali osservazioni a tutti i livelli (Centro per l'Impiego, Provinciale, Regionale).

II SISTEMA QUALITA' della Regione Sardegna

Contenuti strategici da monitorare	Strumenti Operativi del Sistema Qualità
Evoluzione del sistema	▪ Masterplan regionale
Orientamento al servizio	▪ Guida operativa per l'avvio e lo sviluppo di attività di servizio ▪ Sistema di indicatori per il monitoraggio dei servizi nel territorio

4 Strumenti operativi del Sistema Qualità per il monitoraggio e la valutazione

Il Sistema Qualità dei servizi per l'impiego della Regione Sardegna si sviluppa attorno ad alcuni principali strumenti operativi che hanno la finalità precipua di favorire e monitorare il perseguimento di quelli che possono essere considerati obiettivi strategici per l'evoluzione del sistema.

Come abbiamo già detto, obiettivi strategici sono:

- il complessivo processo evolutivo del sistema regionale dei servizi per l'impiego;
- il necessario consolidarsi dell'orientamento ai servizi nel sistema stesso.

Gli strumenti operativi di cui il Sistema Qualità si dota sono in particolare:

- a) il **Masterplan della Regione Sardegna**, strumento di pianificazione e di indirizzo predisposto dai *decision makers* regionali;
- b) la **Guida operativa per l'avvio e lo sviluppo dei servizi per l'impiego**, che indica in modo puntuale le attività che distintamente il Responsabile e l'operatore del Centro per l'Impiego devono mettere in campo per realizzare servizi di qualità;
- c) un set di **indicatori per il monitoraggio del consolidamento dei servizi**.

Nelle pagine che seguono vengono presentate, in termini dettagliati, le caratteristiche distintive di ognuno di questi strumenti, assieme alla descrizione del loro funzionamento operativo, in modo da rendere il più possibile agevole il loro utilizzo applicativo da parte dei dirigenti (dalla Regione, fino ai Centri per l'Impiego) e degli operatori impegnati sul fronte dei servizi per l'impiego.

4.1 Il monitoraggio dell'evoluzione del sistema - verso un Masterplan Regionale

Considerata la complessità del percorso di consolidamento dei servizi per l'impiego, a seguito della ridefinizione del ruolo della presenza pubblica nel territorio rispetto alle dinamiche e alle attività di governo del mercato del lavoro, è raccomandabile che la Regione definisca, in un apposito documento *vincolante*, le linee evolutive del sistema che intende fare proprie.

Tale documento assume la veste di **Masterplan regionale**, orientato al consolidamento dei servizi per l'impiego nel territorio.

La costruzione del Masterplan regionale richiede e presuppone:

- di condividere obiettivi di realizzazione quantitativi e standard qualitativi di funzionamento;
- di fissare in precise fasi temporali il raggiungimento di un'efficienza misurabile in effetti oggettivamente apprezzabili;
- di individuare gli strumenti e le risorse, finanziarie e non, da attivare in relazione alle finalità specifiche individuate.

Oltre a definire le linee evolutive generali, il Masterplan regionale diviene uno strumento di supporto alla programmazione, finalizzato a supportare le azioni di pianificazione e controllo del sistema. La corretta gestione della pianificazione e del controllo è infatti l'elemento chiave per favorire l'evoluzione del sistema nel suo complesso.

Nella sua articolazione il Masterplan regionale rappresenta uno strumento che, per ciascun *livello* di governo del sistema dei servizi per l'impiego, individua obiettivi e specifiche azioni per raggiungerli. I livelli istituzionali di cui il sistema, nel suo insieme, si compone, e le aree di intervento che vi corrispondono, sono così tipizzabili:

Livello regionale, a questo livello si collocano attività e funzioni di:

- Pianificazione e controllo
- Indirizzo
- Integrazione con la formazione professionale
- Supporto (sistemi informativi, consulenza, funzioni specialistiche)
- Monitoraggio

Livello provinciale, a questo livello si collocano attività e funzioni di:

- Programmazione operativa
- Coordinamento
- Supporto ai Centri per l'Impiego
- Erogazione di alcuni servizi
- Governo e sviluppo della rete.

Livello locale, a questo livello si collocano attività e funzioni di:

- Erogazione dei servizi.

Nel Masterplan della Regione Sardegna dovranno trovare sistemizzazione e puntuale definizione tutti i diversi aspetti in grado di fare evolvere positivamente, anche grazie ad un attento governo dell'insieme degli interventi, il sistema di offerta di servizi per l'impiego verso i cittadini, i lavoratori e le imprese.

I contenuti del Masterplan hanno l'obiettivo di produrre chiarezza sul *cosa*, sul *chi*, sul *come* e sul *quando* relativamente al consolidamento di un nuovo ed efficiente sistema di governo del mercato del lavoro a livello regionale.

3.1.1 Elementi costitutivi del Masterplan regionale

Per essere uno strumento davvero utile per la realizzazione delle politiche dei servizi per l'impiego, il Masterplan regionale deve aver una sua chiara strutturazione, e comporsi di specifici elementi costitutivi. In particolare il documento deve distinguere con chiarezza aspetti cruciali quali: obiettivi, tappe, risorse, investimenti, risultati attesi, responsabilità, tempi, verifiche.

Elementi costitutivi e articolazione del Masterplan regionale

Obiettivi	Obiettivi evolutivi del sistema, il "cosa si vuole raggiungere"
Azioni	le iniziative e le attività secondo la diversa natura tipologica e le specifiche caratteristiche
Tappe	definisce i passaggi fondamentali del percorso per raggiungere gli obiettivi fissati;
Risorse	organici, competenze professionali, tecnologie, risorse finanziarie
Investimenti	stabilisce gli investimenti da attuare e la copertura finanziaria
Risultati attesi	indica i risultati attesi in termini qualitativi e quantitativi
Responsabilità	individua responsabilità specifiche per ciascuna azione
Tempi	stabilisce i tempi d'attuazione di ciascuna azione
Verifica	indica i sistemi di valutazione e verifica delle azioni previste

- **Obiettivi**
 Il Masterplan regionale fissa gli obiettivi degli interventi che si vanno a realizzare nel territorio, indicando le priorità all'interno di un quadro condiviso con l'insieme dei soggetti a vario titolo coinvolti e interessati.
- **Azioni**
 Nel Masterplan trova razionalizzazione l'insieme delle diverse tipologie di azioni quali, ad esempio: ridisegno dei processi e delle procedure di servizio, risistemazione logistica, definizione delle strutture organizzative, ecc.
 Le azioni vengono poi articolare in attività singole ed interventi specifici, declinandole di volte in volte ai diversi livelli: regionale, provinciale, locale.
- **Tappe**
 All'interno di un definito arco temporale, il Masterplan regionale definisce i passaggi cruciali (*milestones*) e le tappe specifiche in cui viene articolato il percorso di perseguimento degli obiettivi, precisando le differenti fasi di maturazione degli interventi: fase di avvio, fase avanzata, fase a regime.
- **Risorse**
 Per ogni azione e ogni singola attività da implementare il Masterplan si cura di definire la tipologia delle risorse necessarie, la loro reperibilità e disponibilità. Risorse intese nelle diverse accezioni: come risorse professionali, tecnologiche, finanziarie, di organici. (Nel caso dell'adeguamento degli organici, se si pone, esso va affrontato anche attivando forme di collaborazione con le risorse di competenza da acquisire, piuttosto che farvi fronte esclusivamente con assunzioni per concorso).
- **Investimenti**
 Una chiara declinazione deve assumere nel Masterplan regionale la questione inerenti gli investimenti, sia perché tramite essi si va ad indicare la scala delle priorità degli interventi per la modernizzazione del sistema di offerta di servizi pubblici per l'impiego; sia perché ad essa è collegata la questione della reperibilità e disponibilità delle risorse necessarie ad implementare le azioni individuate.
- **Risultati attesi**
 Uno sforzo particolare va speso nell'ambito del Masterplan regionale nel descrivere i concreti risultati attesi (che sono cosa diversa dagli obiettivi) dall'implementazione dei diversi filoni di intervento. Va descritto e definito che cosa ci si attende da ognuna delle azioni previste e dalle singole attività in cui ogni azione si articola.

▪ **Responsabilità**

All'interno del Masterplan regionale ogni singola azione, ai diversi livelli, come pure le specifiche attività implementate sul campo, devono fare riferimento in maniera esplicita alla responsabilità di qualcuno, cui è richiesto di farsi carico della realizzazione dello specifico intervento, della specifica attività, della specifica azione e al quale chiedere conto del raggiungimento (nei tempi previsti) dei risultati attesi.

▪ **Tempi**

Il Masterplan regionale definisce un quadro temporale, lungo il quale si collocano in maniera coordinata i tempi di realizzazione delle diverse azioni e delle attività ed interventi ad esse inerenti. Come pressoché tutti gli aspetti del Masterplan, i tempi vanno definiti e assunti in maniera condivisa.

▪ **Verifiche**

Un sistema proprio di verifiche periodico va previsto per l'implementazione dei contenuti del Masterplan regionale. Vanno previste le modalità, la tempistica, i soggetti che curano la verifica, e i singoli aspetti ed azioni sottoposti a verifica. Ai livelli adeguati (regionale, provinciale, locale) i resoconti delle verifiche devono produrre gli aggiustamenti del caso nelle modalità di implementazione delle azioni attivate.

3.1.2 Le matrici di pianificazione e di valutazione

Uno dei punti di attenzione, nella elaborazione del Masterplan, è la predisposizione di strumenti per la pianificazione e la valutazione degli interventi. Solo così la Regione è veramente in grado di pianificare e governare l'intero processo di evoluzione.

Come abbiamo visto è necessario che il Masterplan definisca in modo puntuale quali sono i sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi. E individua anche i parametri per la verifica del raggiungimento dei risultati attesi.

Affinché questo tipo di interventi di verifica, che rivestono una grande importanza nell'economia di governo del Masterplan e dei processi evolutivi che esso indirizza e regola, possano essere efficacemente pianificati e attivati vanno formalizzati alcuni utili strumenti già in sede di elaborazione del Masterplan stesso:

- le **matrici di pianificazione**
- le **matrici di valutazione**.

Matrice AZIONI / TEMPI

Azione	Azioni specifiche	Attività singole	TEMPI

Azione 1	Azione specifica 1.1	Attività 1.1.1	
		Attività 1.1.2	
	Azione specifica 1.2	Attività 1.2.1	
		Attività 1.2.2	
Azione 2	Azione specifica 2.1	Attività 2.1.1	
		Attività 2.1.2	
	Azione specifica 2.2	Attività 2.2.1	
Azione <i>n</i>	Azione specifica <i>n.1</i>	Attività <i>n.1.1</i>	
		Attività <i>n.1.2</i>	

Matrice AZIONI / RISORSE

Azione	Azioni specifiche	Attività singole	RISORSE
Azione 1	Azione specifica 1.1	Attività 1.1.1	
		Attività 1.1.2	
	Azione specifica 1.2	Attività 1.2.1	
		Attività 1.2.2	
Azione 2	Azione specifica 2.1	Attività 2.1.1	
		Attività 2.1.2	
	Azione specifica 2.2	Attività 2.2.1	
Azione <i>n</i>	Azione specifica <i>n.1</i>	Attività <i>n.1.1</i>	
		Attività <i>n.1.2</i>	

Matrice AZIONI / RESPONSABILITA'

Azione	Azioni specifiche	Attività singole	RESPONSABILITA'
Azione 1	Azione specifica 1.1	Attività 1.1.1	

		Attività 1.1.2	
		Attività 1.1.3	
	Azione specifica 1.2	Attività 1.2.1	
		Attività 1.2.2	
Azione 2	Azione specifica 2.1	Attività 2.1.1	
		Attività 2.1.2	
	Azione specifica 2.2	Attività 2.2.1	
Azione n	Azione specifica n.1	Attività n.1.1	
		Attività n.1.2	

Come si può vedere nelle esemplificazioni riportate, le Matrici di Pianificazione devono permettere, per ognuno dei livelli di intervento (regionale, provinciale, locale), una accurata descrizione delle azioni che vengono messe in campo, debitamente specificate e suddivise in attività semplici.

L'insieme delle azioni previste, e le attività di dettaglio, vanno qualificate rispetto:

- ai **tempi**
- alle **risorse** (finanziarie, professionali, tecnologiche, ecc.)
- alle **responsabilità**.

La matrice dei tempi, la matrice delle risorse, la matrice delle responsabilità diventano parte integrante del Masterplan regionale, permettendo così una attenta pianificazione dell'insieme degli interventi da mettere in campo, quale premessa per governare adeguatamente il complesso delle attività da implementare.

A fianco delle Matrici di Pianificazione, vanno previsti all'interno del Masterplan regionale anche gli strumenti operativi a supporto della valutazione degli interventi attivati.

A ciò va finalizzata la Matrice di Valutazione.

Si tratta di uno strumento estremamente utile a verificare i disallineamenti nel maturare degli interventi rispetto a quanto previsto da piano definito nel Masterplan.

In particolare la valutazione va qualificata in tre direzioni:

- **scostamento nei tempi** ("Matrice degli Scostamenti"): si tratta di una matrice con le azioni, i tempi previsti e i tempi effettivi, che è finalizzata all'individuazione di eventuali scostamenti nei tempi di realizzazione delle iniziative previste dal Masterplan;
- **adeguatezza delle risorse** ("Matrice delle Inadeguatezze"): si tratta di una matrice delle azioni generali e specifiche, con le risorse previste e le risorse risultanti inadeguate rispetto a quelle definite in sede revisionale;
- **responsabilità critiche** ("Matrice delle Criticità"): si tratta di una matrice che facendo riferimento alle responsabilità di realizzazione delle singole azioni, è finalizzata a verificare se gli scostamenti nei tempi di attuazione, o la inadeguatezza nella disponibilità di risorse, sono attribuibili a carenze direzionali di chi ne ha la responsabilità.

E' evidente l'utilità di questi specifici strumenti di valutazione in quanto in grado di supportare in termini efficaci il processo di governo del processo evolutivo del sistema regionale di offerta di servizi pubblici per l'impiego, e le necessarie ripianificazioni in corso d'opera.

MATRICE DI SINTESI PER LA PIANIFICAZIONE

Azione	Azioni specifiche	Attività singole	TEMPI	RISORSE	RESPONSABILITA'
Azione 1	Azione specifica 1.1	Attività 1.1.1			
		Attività 1.1.2			
		Attività 1.1.3			
	Azione specifica 1.2	Attività 1.2.1			
		Attività 1.2.2			
Azione 2	Azione specifica 2.1	Attività 2.1.1			
		Attività 2.1.2			
	Azione specifica 2.2	Attività 2.2.1			
Azione <i>n</i>	Azione specifica <i>n.1</i>	Attività <i>n.1.1</i>			
		Attività <i>n.1.2</i>			

MATRICE DI VALUTAZIONE
(o matrice degli Scostamenti, dei Nodi e delle Responsabilità critiche)

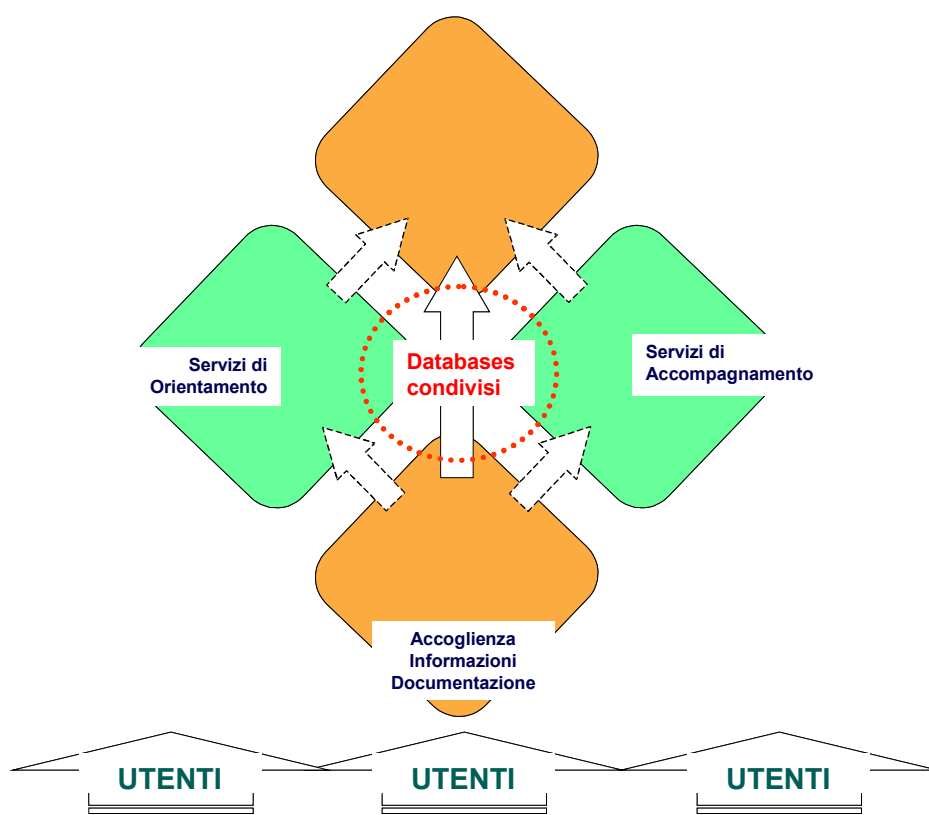
Azione	Azioni specifiche	Attività singole	SCOSTAMENTI NEI TEMPI		ADEGUATEZZA RISORSE		RESPONSABILITA' CRITICHE	
			previsti	reali	previste	inadeguate	previste	critiche
Azione 1	Azione specifica 1.1	Attività 1.1.1						
		Attività 1.1.2						
		Attività 1.1.3						
	Azione specifica 1.2	Attività 1.2.1						
		Attività 1.2.2						
Azione 2	Azione specifica 2.1	Attività 2.1.1						
		Attività 2.1.2						
	Azione specifica 2.2	Attività 2.2.1						
Azione n	Azione specifica n.1	Attività n.1.1						
		Attività n.1.2						

4.2 Guida operativa per lo sviluppo dei nuovi servizi (ad uso del Responsabile del Cpi e degli Operatori)

La puntuale individuazione delle attività connesse allo sviluppo di una attività di servizio (si rimanda al precedente paragrafo 2.1.2), ci permette ora di procedere alla creazione di un concreto *strumento operativo*, a supporto della implementazione delle specifiche attività di servizio all'interno dei Centri per l'Impiego.

Obiettivo della parte che segue è proprio la definizione di una "**Guida Operativa**", quasi un "manuale", che possa essere utilizzato sia dai responsabili, sia dagli operatori dei Centri per l'Impiego.

La guida operativa proposta parte da un modello di Centro per l'Impiego (si veda la figura di seguito riportata) basato sull'erogazione di servizi cosiddetti "portanti", come *l'accoglienza/informazione e l'incontro domanda/offerta* – che operano l'"instradamento" degli utenti verso il lavoro (cittadini), o verso la manodopera (imprese) - e servizi "specialistici", come i servizi di *accompagnamento*, e i servizi di *orientamento*. Le diverse unità organizzative che erogano i servizi agiscono in modo coordinato anche grazie all'integrazione e condivisione di data base.



Nel formulare i contenuti della Guida Operativa ci si soffermerà sulla esemplificazione di un servizio per ognuna delle unità organizzative che costituiscono il modello ora presentato:

- Accoglienza, Informazione, Documentazione
- Incontro domanda offerta
- Orientamento
- Accompagnamento.

Unità organizzativa	Servizio esemplificato	Caratteristiche
Accoglienza Informazione Documentazione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accoglienza e Informazione 2. Documentazione disposizione del pubblico 	<p>Accoglienza dell'utenza ed erogazione di informazioni</p> <p>Predisposizione spazi e materiali da fruire in modalità di autoconsultazione</p>
Incontro domanda offerta	<ol style="list-style-type: none"> 3. Incontro domanda Offerta 	<p>Attività di raccolta e classificazione di domande (<i>vacancies</i>) e offerte di lavoro, ricerca e matching</p>
Accompagnamento	<ol style="list-style-type: none"> 4. Accompagnamento per i disoccupati di lunga durata 	<p>Rappresenta una delle aree peculiari di intervento dei servizi pubblici per l'impiego</p>
Orientamento	<ol style="list-style-type: none"> 5. Orientamento di base e avanzato 	<p>Da sviluppare in stretta connessione con le competenze e i servizi già disponibili nel territorio</p>

Lo schema sovrariportato sintetizza quali sono i servizi per i quali la Guida Operativa, nelle pagine che seguono, esemplifica tutti gli steps di implementazione.

Nel fare questo la Guida Operativa si dà l'obiettivo di mettere a fuoco i contenuti, i processi ed i supporti necessari ai Responsabili ed agli Operatori per far decollare, organizzare e gestire le attività e gli spazi per veri servizi innovativi presso i Centri per l'Impiego.

Per ciascun servizio esemplificato saranno indicati i contenuti di ognuna delle singole dimensioni viste nelle parti precedenti:

- Concezione – l'impostazione del servizio
- Strutturazione – gli strumenti e le infrastrutture necessarie
- Lancio – la promozione del servizio
- Attivazione – le modalità di interazione con gli utenti, i processi di servizio
- Monitoraggio – la verifica degli andamenti del servizio rispetto a standard pre-definiti.

3.2.1 Servizio di Accoglienza e Informazione

Servizio di Accoglienza e Informazione	
Attività del Responsabile	Attività dell'Operatore
Fase 1. Concezione	
<ul style="list-style-type: none">▪ Stabilisce che l'accoglienza è il primo momento di contatto dell'utente con il Centro per l'Impiego e che l'attività di accoglienza consiste nel facilitare l'utente nell'accesso e nella fruizione dei servizi del Centro▪ Il servizio consiste in una attività di <i>front office</i> attraverso cui l'operatore mette l'utente in condizioni di avere un quadro completo sia dell'offerta del Centro per l'Impiego, sia dell'offerta di altri attori territoriali▪ Individua come destinatari del servizio tutti coloro che visitano il Centro▪ Identifica specifiche classi di utenti cui erogare informazioni specialistiche o indirizzare verso servizi dedicati (ad es. fasce deboli, disoccupati di lunga durata, etc.).	<ul style="list-style-type: none">▪ Effettua una ricognizione dei servizi di accoglienza e informazione erogati da altre strutture territoriali, sia altri Centri per l'impiego, sia altri attori attivi nell'ambito del mercato del lavoro (Camere di Commercio, Università, Centri di Formazione, etc.)

Servizio di Accoglienza e Informazione	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 2. Strutturazione	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individua il gruppo di operatori che dovranno occuparsi dell'attività ▪ Stabilisce che il servizio dovrà essere garantito sempre quando il Centro è aperto ▪ Assicura che nei momenti di "picco" degli accessi il servizio sia coperto da un numero adeguato di operatori ▪ Individua modalità di coordinamento periodico tra gli operatori dell'accoglienza e gli operatori degli altri servizi, stabilendo ad esempio incontri mensili di aggiornamento reciproco, in cui i responsabili degli altri servizi parleranno delle loro esigenze e in cui gli operatori del front line parleranno dei dati del monitoraggio sulla soddisfazione degli utenti ▪ Organizza le turnazioni degli operatori ▪ Prevede le azioni necessarie per formare gli operatori ▪ Realizza azioni volte all'eliminazione delle barriere architettoniche ▪ Predisporre i materiali e l'infrastruttura fisica del servizio, verificando che siano disponibili: <ul style="list-style-type: none"> - telefono, fax, fotocopiatrice, 1 PC con collegamento ad Internet ed Indirizzo di posta elettronica, stampante - modulistica standard informatizzata per la registrazione delle utenze e per il monitoraggio della soddisfazione dell'utente - agenda informatizzata per la gestione degli appuntamenti con eventuali servizi personalizzati attivati nel Centro attraverso la gestione delle richieste dirette, telefoniche, e-mail dell'utenza - materiali informativi (depliant, guide, opuscoli) sui servizi del Centro, su progetti, attività formative etc., erogati sia dal Centro sia da altri soggetti del territorio - bacheche con materiali informativi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predisporre la "micro-organizzazione" per accogliere le richieste degli utenti (informazioni ed eventuali appuntamenti per l'accesso ai servizi specialistici) sia attraverso il front line "fisico", sia attraverso la risposta ad e-mail, sia attraverso risposte telefoniche ▪ Effettua una ricognizione dei servizi interni ed esterni al Centro con orari, numeri di telefono, indirizzi utili (sia indirizzi Internet, sia indirizzi delle sedi di altre strutture) ▪ Organizza i materiali e la modulistica su: <ul style="list-style-type: none"> - informazioni sui servizi del Centro - informazioni sugli altri servizi del territorio - informazioni su altri progetti sia interni sia esterni al Centro sui temi del lavoro e dell'orientamento - modulistica informatizzata per la raccolta dei dati sull'utenza attraverso la predisposizione di una scheda di rilevazione della soddisfazione dell'utente

Servizio di Accoglienza e Informazione	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 3. Lancio	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisiona la predisposizione dei depliant informativi che pubblicizzano gli orari di apertura al pubblico del Centro e dei diversi servizi ▪ Intrattiene contatti con gli altri operatori del territorio, per favorire l'interscambio di informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predisporre i depliant informativi per promuovere i servizi del Centro verso l'esterno, con l'illustrazione dei servizi offerti e dei relativi orari di apertura ▪ Intrattiene contatti operativi quotidiani con gli altri soggetti del territorio, per fornire un'informazione più completa agli utenti del centro

Servizio di Accoglienza e Informazione	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 4. Attivazione	
<p>Livello di base</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisiona direttamente, con cadenza non prestabilita ma costante, l'andamento del servizio anche assistendo all'erogazione delle informazioni <p>Livello avanzato del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Raccoglie eventuali suggerimenti migliorativi del servizio da parte degli operatori <p>Livello a regime del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzazioni di miglioramento del servizio 	<p>Livello di base del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestisce il "primo contatto" con l'utente del Centro, caratterizzato da apertura e cordialità ▪ Effettua, attraverso una modulistica informatizzata standard un primo contatto con l'utente per rilevare i dati anagrafici, lo status occupazionale (eventualmente, i percorsi compiuti per la ricerca di informazioni) <p>Livello avanzato del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integra l'anagrafica dell'utente per formulare una valutazione/risposta coerente in termini di percorso da proporre ▪ Effettua una prima analisi del bisogno dell'utente <p>Livello a regime del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eroga informazioni sui servizi offerti dal Centro ed eventualmente da altre strutture ▪ Pianifica con l'utente i percorsi illustrando tempi, opportunità, procedure, eventuali vincoli ▪ Rinvia l'utente ad altri servizi (ad es. ai servizi di autoconsultazione di materiali informativi), fissa appuntamenti per la fruizione di servizi specialistici eventualmente offerti dal Centro ▪ Evidenzia al responsabile del Cpi eventuali azioni migliorative

Servizio di Accoglienza e Informazione	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 5. Monitoraggio	
<p>Analizza e valuta i dati raccolti dagli operatori in merito agli andamenti del servizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora i dati provenienti dalla compilazione del modulo informatizzato di soddisfazione dell'utente consegnato a ciascun utente del Centro ▪ Elabora eventuali segnalazioni pervenute via e-mail dagli utenti del servizio

Nota integrativa sulle caratteristiche dell'operatore del servizio di accoglienza e informazione

Si suggerisce di dedicare due tipologie di figura professionale all'attività di accoglienza e informazione:

- *l'addetto alla reception*, dedicato ad attività di centralino, alla gestione degli appuntamenti, al rilascio di informazioni di base, allo smistamento delle e-mail presso i vari servizi;
- *l'addetto al colloquio di accoglienza*, dedicato al rilascio di prime informazioni, all'eventuale rimando al colloquio orientativo approfondito, alla eventuale somministrazione delle interviste/colloqui (rilevazione del bisogno dell'utenza, interpretazione delle caratteristiche e dello status dell'utente e relativa gestione informatica dei dati, smistamento verso servizi superiori o soddisfacimento).

Entrambi i profili, dovranno in ogni caso:

- avere capacità comunicative, relazionali, di ascolto, di risposta puntuale
- essere in grado di svolgere l'attività di reception;
- saper gestire il flusso dei dati/informazioni in entrata ed uscita;
- conoscere la normativa che regola lo status di disoccupazione,
- conoscere l'organizzazione, i servizi offerti e i relativi orari, le professionalità disponibili nel Centro;
- conoscere i servizi offerti dal Centro e dalle altre strutture territoriali.

3.2.2 Servizio di Documentazione a disposizione del pubblico

Servizio di Documentazione a disposizione del pubblico	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 1. Concezione	
<ul style="list-style-type: none">▪ Stabilisce che il servizio di “Documentazione a disposizione del pubblico” consiste in un servizio di offerta informativa organizzata in modalità di “self service”, che ha luogo in uno spazio di libero accesso a informazioni sia cartacee (manuali, guide, rassegne, opuscoli, giornali) o multimediale (audiovisivi, software, cd rom) oppure on line (accesso a risorse in Internet). Obiettivo del servizio è offrire all’utente l’opportunità di consultare autonomamente materiali informativi messi a disposizione dal Centro.▪ Individua come destinatari del servizio tutti coloro che hanno necessità di un supporto per la definizione del proprio percorso personale professionale: studenti, giovani in cerca di primo impiego, disoccupati, fasce deboli, etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Effettua una ricognizione dei servizi di documentazione offerti da altri soggetti del territorio▪ Effettua una ricognizione dei materiali da mettere a disposizione degli utenti (sia cartacei sia elettronici)

Servizio di Documentazione a disposizione del pubblico

Attività del Responsabile del Cpi

Attività dell'Operatore

Fase 2. Strutturazione

- Individua l'operatore/i che si occuperanno di reperire, mantenere, aggiornare i materiali e supportare gli utenti nella ricerca e fruizione dell'informazione
- Stipula abbonamenti a riviste, effettua acquisti di volumi, predispone eventuali convenzioni con strutture che elaborano ricerche
- Stabilisce che gli orari di apertura siano in linea con la più vasta fruizione dei materiali da parte del pubblico
- Dispone che almeno un operatore sia sempre nella sala di autoconsultazione a garanzia dell'integrità dei materiali e per fornire il supporto necessario agli utenti
- Attiva relazioni con gli Enti/strutture/istituzioni che offrono risorse informative, eventualmente stipulando accordi, convenzioni, etc.
- Predispone azioni per dotare il servizio di risorse tecnico-strutturali adatte a favorire la creazione di un ambiente accogliente e in cui l'accesso alle risorse sia semplice e possa avvenire in relativa autonomia. In particolare l'arredamento della sala prevede:
 - spazio di consultazione del materiale cartaceo, composta da: un piano lettura per gli utenti (un tavolo grande e circa 10 sedie) sul quale sono resi disponibili i materiali informativi di tipo cartaceo;
 - spazio di consultazione di materiali multimediali e di accesso ad Internet: 1 PC multimediale, 1 scrivania e 2 sedie;
 - spazio per l'operatore, collocato in un punto della sala tale da permettere all'operatore di presidiare
- Effettua attività di prelievo, gestione e organizzazione dei materiali
- Reperisce e organizza l'informazione in modo tale da renderla di semplice fruizione in modalità self-service da parte degli utenti
- Individua e codifica i criteri di catalogazione e archiviazione delle risorse
- Cataloga e organizza tutte le risorse che si intende rendere fruibili in base a specifici criteri, cui possono ad esempio corrispondere diversi colori delle etichette:
 - tipologia di argomento (ad es. ricerca di lavoro, professioni, imprenditoria, etc.)
 - livello territoriale cui si riferiscono (provinciale, regionale, nazionale)
 - tipologia di risorsa (bando, libro, manuale, normativa, etc.)
 - tipologia di utenti (in cerca di prima occupazione, in mobilità, categorie svantaggiate, in cerca di un nuovo lavoro, etc.)
- Predispone brevi abstract o legende esplicative per i materiali che presentano maggiore complessità di fruizione
- Pianifica la periodicità dell'aggiornamento di ciascuna risorsa
- Predispone modulistica informatizzata per eventuali richieste dell'utente
- Contribuisce alla organizzazione dello spazio di autoconsultazione
- Predispone un indice delle risorse disponibili, suddivise per cartacee ed elettroniche, ed all'interno di questa categorizzazione, in base alla tipologia (riviste, libri, manuali, guide, etc.) da consegnare all'utente
- Predispone la cartellistica per la descrizione del servizio: orari, indicazione del responsabile, eventuale indirizzo elettronico, caratteristiche del servizio (se ad esempio è previsto il prestito, come è possibile richiedere un certo tipo di risorsa eventualmente non presente,

Servizio di Documentazione a disposizione del pubblico	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 3. Lancio	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individua il “Logo” di identificazione del servizio che verrà riportato sui materiali messi a disposizione o prodotti, sia cartacei sia elettronici ▪ Supervisiona la realizzazione dei depliant informativi del servizio ▪ Promuove l’attivazione del servizio ▪ Avvia e mantiene un sistema di relazioni con le strutture e le istituzioni che forniscono informazioni, dati, ricerche, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizza il logo del servizio ▪ Riporta il logo del servizio su tutti i materiali dell’autoconsultazione, seguendo le regole individuate nella catalogazione (ad es. diversi colori per diverse tipologie di risorsa) ▪ Intrattiene relazioni operative con le strutture e le istituzioni che forniscono le informazioni, dati, ricerche, etc. ▪ Acquisisce e organizza i materiali ▪ Ordina e classifica i materiali in base ai criteri individuati nelle fasi di concezione e strutturazione del servizio. ▪ Attiva i contatti con le strutture che forniscono i materiali informativi ▪ Predisporre depliant e cartelli che illustrano i criteri di organizzazione dei materiali in consultazione

Servizio di Documentazione a disposizione del pubblico

Attività del Responsabile del Cpi

Attività dell'Operatore

Fase 4. Attivazione

Livello di base del servizio

- Supervisiona l'andamento del servizio, il grado di aggiornamento e di manutenzione delle risorse, il livello di supporto agli utenti, il grado di accessibilità e semplicità di fruizione delle risorse informative, l'idoneità dell'allestimento delle sale

Livello avanzato del servizio

- Seleziona le richieste di ampliamento della dotazione informativa, realizzando quelle che ritiene più opportune ed urgenti
- Raccoglie eventuali suggerimenti migliorativi del servizio da parte degli operatori

In generale, le attività realizzate dagli operatori sono raggruppate in due macro-aree di attività:

- attività di *back office*, da effettuarsi durante gli orari di chiusura al pubblico per le attività più ampie di aggiornamento, e durante gli orari di apertura al pubblico per le attività più routinarie, al fine di evitare di limitare la fruizione del servizio per tempi troppo lunghi
- attività di *front office*, l'interazione con l'utente è assicurata dalla presenza di un operatore

Livello di base del servizio

- Ricerca, classifica e predispone i materiali in autoconsultazione
- Raccoglie sistematicamente e organizza i materiali informativi
- Mantiene e gestisce gli spazi dedicati all'autoconsultazione
- Su richiesta dell'utente offre la propria consulenza e aiuto
- Presidia la corretta ed ordinata consultazione dei materiali informativi

Livello avanzato del servizio

- Aggiorna sistematicamente dati ed informazioni, con una particolare attenzione alla loro validità temporale (ad es. scadenze di concorsi, di presentazione di domande e/o progetti, etc.). L'attività è facilitata dalla definizione di un piano con i tempi di aggiornamento delle risorse
- Mantiene il rapporto con le strutture che offrono fonti informative
- Effettua la catalogazione in base ai criteri individuati nella fase di strutturazione del servizio
- Su richiesta dell'utente suggerisce materiali specifici da consultare
- Su richiesta dell'utente illustra i criteri di organizzazione dei materiali in consultazione
- Facilita i processi di consultazione dei materiali multimediali, e di Internet

Servizio di Documentazione a disposizione del pubblico	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 5. Monitoraggio	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizza e valuta i dati forniti dagli operatori sugli andamenti del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora eventuali segnalazioni degli utenti in merito al miglioramento del servizio ▪ Analizza i comportamenti degli utenti, individuando le risorse maggiormente utilizzate

Servizio di Incontro domanda/offerta di lavoro

Servizio di Incontro domanda/offerta di lavoro	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 1. Concezione	
<ul style="list-style-type: none">▪ Stabilisce che l'obiettivo del servizio è agevolare la fluidificazione del mercato del lavoro, intesa come incremento e miglioramento delle capacità e dell'efficienza allocative del sistema locale di domanda-offerta▪ Il servizio si sostanzia in una serie di iniziative quali: raccolta e classificazione di domande (<i>vacancies</i>) 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▪ Individua come destinatari del servizio sia gli utenti che si offrono per il lavoro, sia le imprese che domandano lavoratori▪ Stabilisce che le attività sono gestite da un gruppo di operatori	<ul style="list-style-type: none">▪ Il gruppo di operatori segue attività operative quali: l'aggiornamento delle bacheche, l'imputazione dati, l'estrazione liste dal database; ed attività più specialistiche/strategiche quali: manutenzione del database, 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 l'intero processo, con ruoli e responsabilità differenziate in funzione del livello di professionalità▪ Per le richieste delle aziende il processo va dalla definizione delle specifiche del DB alla selezione▪ Per le richieste dei disoccupati va dalla definizione delle fonti informative alla presentazione delle opportunità.

Servizio di Incontro domanda/offerta di lavoro	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 2. Strutturazione	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definisce una procedura di contatto con gli utenti del servizio ▪ Individua gli operatori – interni e/o esterni al Centro - che dovranno occuparsi del servizio ▪ Definisce gli orari di disponibilità del servizio ▪ Prevede azioni eventuali corsi per formare/aggiornare gli operatori selezionati ▪ Predisporre i materiali e la infrastruttura fisica del servizio, verificando che siano disponibili gli spazi idonei ai colloqui di gruppo e/o individuali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effettua un attento lavoro di screening presso gli archivi del Centro per l'Impiego, per individuare il gruppo di riferimento iniziale per le attività del servizio: sia imprese, sia utenti in cerca di lavoro ▪ Organizza gli spazi in modo idoneo agli incontri con l'utenza ▪ Predisporre i materiali informativi del servizio (orari, modalità di partecipazione, etc)

Servizio di Incontro domanda/offerta di lavoro	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 3. Lancio	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisiona la realizzazione dei depliant informativi del servizio ▪ Promuove l'attivazione del servizio ▪ Avvia e mantiene un sistema di relazioni con le strutture e le istituzioni esterne che operano nell'intermediazione (ad es. agenzie di lavoro interinale) ▪ Organizza azioni di promozione del servizio sul territorio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizza il logo del servizio ▪ Intrattiene relazioni operative con le strutture e le istituzioni che forniscono le informazioni, dati, ricerche, etc. ▪ Attiva i contatti con le strutture che forniscono i materiali informativi

Servizio di Incontro domanda/offerta di lavoro	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 4. Attivazione	

Livello di base del servizio

Diffusione delle occasioni di lavoro

- Supervisiona che le aziende possano affiggere le proprie richieste di lavoro in appositi spazi, opportunamente segnalati, predisposti all'interno del Centro
- Si assicura che le richieste siano ordinate secondo criteri elementari come ad esempio fasce di qualifica richiesta (operai non specializzati, operai specializzati, impiegati) in modo che l'utente possa guardare le offerte e, se interessato, rivolgersi per informazioni all'operatore responsabile anche dell'accoglimento delle richieste da parte delle aziende
- Stabilisce che il tempo di validità degli annunci (da 2 settimane a 1 mese) sia reso noto alle aziende che ricorrono al servizio, informandole che, passato il termine, l'annuncio viene tolto (se la posizione non è stata ricoperta l'azienda può ripresentare l'annuncio)

Livello avanzato del servizio

1. Ricerche per imprese (Preselezione)

Livello di base del servizio

Diffusione delle occasioni di lavoro

- Fornisce informazioni aggiuntive circa le posizioni offerte (le informazioni di base sono affisse negli appositi spazi)
- Verifica la compatibilità della posizione col profilo della persona interessata a occupare il posto e eventualmente indirizzare la persona verso altri annunci;
- Fornisce nome e indirizzo dell'azienda (avendo effettuato la verifica di compatibilità del profilo professionale del soggetto richiedente) nel caso in cui, su espressa richiesta dell'azienda, gli annunci siano esposti in forma anonima
- Aggiorna costantemente gli annunci. E' necessario dunque che, quotidianamente aggiorni le bacheche eliminando gli annunci scaduti e affiggendo quelli nuovi.
- Aggiorna (con la stessa modalità) eventuali 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)
- Segnala agli utenti che, nel caso desiderino materiale informativo più dettagliato, possono rivolgersi al Centro documentazione.

Livello avanzato del servizio

1. Ricerche per imprese (Preselezione)

- Offre alle aziende la rosa di nominativi candidati. L'azienda

Servizio di Incontro domanda/offerta di lavoro	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 5. Monitoraggio	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizza e valuta i dati raccolti sugli andamenti del servizio ▪ Individua nuove modalità di coinvolgimento delle imprese e degli utenti in cerca di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora eventuali segnalazioni-suggerimenti pervenute dagli utenti del servizio (imprese e utenti in cerca di lavoro)

Servizio di accompagnamento per i disoccupati di lunga durata

Servizio di Accompagnamento per i disoccupati di lunga durata	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 1. Concezione	
<ul style="list-style-type: none">▪ Stabilisce che uno dei primi punti di intervento e di attenzione che qualificheranno i servizi di accompagnamento nel territorio, riguarda la particolare cura con cui si farà fronte alla disoccupazione di lunga durata.▪ Predisporre lo sviluppo di azioni non formali, capaci di affrontare i problemi dei disoccupati di lunga durata	<ul style="list-style-type: none">▪ Effettua un attento lavoro di screening presso gli archivi del Centro per l'Impiego, per individuare i casi specifici di soggetti disoccupati da lungo tempo, al fine di individuare lo "zoccolo duro" dei disoccupati di lunga durata

Servizio di Accompagnamento per i disoccupati di lunga durata	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 2. Strutturazione	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definisce una procedura di contatto con i soggetti individuati, attraverso colloqui che matureranno parallelamente al consolidamento di competenze di “<i>case management</i>” ▪ Individua il gruppo di operatori che dovranno occuparsi del servizio ▪ Definisce gli orari di disponibilità del servizio ▪ Individua modalità di coordinamento periodico con gli altri operatori del Centro ▪ Realizza eventuali corsi per formare gli operatori ▪ Predisporre materiali e infrastruttura fisica del servizio, verificando che siano disponibili: <ul style="list-style-type: none"> - telefono, fax, - fotocopiatrice - 1 PC con collegamento ad Internet - stampante - indirizzo di posta elettronica - materiale di carattere promozionale e informativo (depliant, guide, opuscoli) sul servizio (erogato sia dal Centro sia da altri soggetti del territorio) - bacheca con materiali informativi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predisporre la “micro-organizzazione” per accogliere le richieste degli utenti sia attraverso il front line “fisico”, sia attraverso la risposta ad e-mail, sia attraverso risposte telefoniche ▪ Effettua una ricognizione dei servizi interni ed esterni al Centro con orari, numeri di telefono, indirizzi utili (sia indirizzi Internet, sia indirizzi delle sedi di altre strutture) ▪ Organizza i materiali e predisporre la modulistica da consegnare agli utenti (sia informazioni sul servizio erogato dal Centro, sia su servizi analoghi erogati da altri soggetti territorio)

Servizio di Accompagnamento per i disoccupati di lunga durata	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 3. Lancio	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisiona la predisposizione dei depliant promozionali e informativi ▪ Intrattiene contatti con gli altri operatori del territorio, per favorire l'interscambio di informazioni ▪ Avvia incontri collettivi con i destinatari del servizio, introducendo le finalità del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predisporre i depliant informativi per promuovere i servizi del centro verso l'esterno, con l'illustrazione dei servizi offerti e dei relativi orari di apertura ▪ Intrattiene contatti con altri soggetti del territorio ▪ Effettuano i primi incontri collettivi con i destinatari del servizio

Servizio di Accompagnamento per i disoccupati di lunga durata	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 4. Attivazione	
<p>Livello di base del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisiona il primo ciclo di colloqui, basati sulla modalità di <i>case management</i> <p>Livello avanzato del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individua i fattori che più frequentemente producono il fenomeno della disoccupazione di lunga durata <p>Livello a regime del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica azioni specifiche da attivare verso i soggetti "seguiti", di volta in volta: <ul style="list-style-type: none"> - con interventi di tipo rimotivazionale - con il supporto personalizzato nella ricerca di lavoro - con percorsi di riqualificazione professionale ad hoc - ecc. ▪ Raccoglie eventuali suggerimenti migliorativi del servizio da parte degli operatori ▪ Realizza azioni di miglioramento del servizio 	<p>Livello di base del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effettua i primi colloqui sviluppando le modalità di <i>case management</i> <p>Livello avanzato del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora con l'utente un percorso personalizzato con azioni volte alla ricollocazione nel mercato del lavoro, alla professionalizzazione, alla rimotivazione <p>Livello a regime del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evidenzia eventuali interventi al responsabile azioni migliorative

Servizio di Accompagnamento per i disoccupati di lunga durata	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 5. Monitoraggio	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizza e valuta i dati raccolti dagli operatori in merito agli andamenti del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora eventuali segnalazioni-suggerimenti pervenute dagli utenti del servizio

Servizio di Orientamento

Servizio di Orientamento	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 1. Concezione	
<ul style="list-style-type: none">▪ Stabilisce che i servizi di orientamento, come quelli di accompagnamento richiedono il grado maggiore di professionalità da parte degli addetti e, da un punto di vista organizzativo, il grado maggiore di flessibilità. La loro natura comune, richiedendo entrambi l'intervento di apposite specialistiche professionalità, potrebbe anche consigliare i "decisori" di renderli disponibili ed erogarli attraverso un'unica unità organizzativa▪ Le attività procedono per progetti (e in team, anche con l'area dei servizi di accompagnamento). Si costituisce il team di progetto all'avvio dell'intervento, si scioglie al suo completamento ed è gestito da un team leader, designato dal responsabile dell'unità▪ Individua i destinatari dell'orientamento (giovani in cerca di prima occupazione, lavoratori in mobilità, categorie svantaggiate, etc.)▪ I progetti possono riguardare<ul style="list-style-type: none">- l'organizzazione di incontri con gruppi omogenei di utenti;- un piano di interviste personalizzate con un esperti,- assessment center,- programmi rivolti a gruppi particolari di lavoratori,- interventi per disabili	<ul style="list-style-type: none">▪ Opera per progetti▪ Ogni operatore, compresi i team leader, opera contemporaneamente su più progetti▪ Predisporre le informazioni per contattare i destinatari degli incontri

Servizio di Orientamento	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 2. Strutturazione	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definisce una procedura di contatto con i soggetti individuati ▪ Individua gli operatori – interni e/o esterni al Centro - che dovranno occuparsi del servizio ▪ Definisce gli orari di disponibilità del servizio ▪ Realizza eventuali corsi per formare/aggiornare gli operatori selezionati ▪ Predisporre materiali e la infrastruttura fisica del servizio, verificando che siano disponibili gli spazi idonei ai colloqui di gruppo e/o individuali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effettua un attento lavoro di screening presso gli archivi del Centro per l'Impiego, per individuare il gruppo di riferimento iniziale per le attività di orientamento ▪ Organizza gli spazi in modo idoneo agli incontri di orientamento ▪ Predisporre i materiali informativi del servizio (orari, modalità di partecipazione, etc)

Servizio di Orientamento	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 3. Lancio	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisiona la predisposizione dei depliant promozionali e informativi ▪ Intrattiene contatti con gli altri soggetti del territorio, per favorire l'interscambio di informazioni ▪ Avvia incontri collettivi con i destinatari del servizio, introducendo le finalità del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predisporre i depliant informativi per promuovere i servizi del Centro verso l'esterno ▪ Intrattiene contatti con altri soggetti del territorio ▪ Effettuano i primi colloqui con i destinatari del servizio

Servizio di Orientamento	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 4. Attivazione	

Livello di base del servizio

Orientamento di base

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

Livello avanzato del servizio

Orientamento strutturato e approfondito

- Struttura maggiormente il servizio al fine di offrire interviste personalizzate e individuali con gli utenti
- Coinvolge esperti di orientamento esterni per le attività di colloquio individuale

Livello a regime del servizio

Orientamento per professionalità formate

- Struttura un servizio rivolto a persone che abbiano significative storie professionali alle spalle
- Individua e seleziona strutture o operatori esterni di alta professionalità (valutatori esperti)
- Regola l'accesso al servizio in modo tale che ne usufruiscano persone

Livello di base del servizio

Orientamento di base

- Partendo dalle esperienze compiute e dai progetti professionali dei soggetti destinatari del servizio, facilita l'approfondimento di alcuni aspetti attitudinali
- Realizza uno scambio di riflessioni mirato a 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
- Organizza incontri con gruppi di utenti omogenei o per il tipo di formazione e/o per il tipo di attese (ad es. incontri per neo diplomati o neo laureati sulle caratteristiche delle libere professioni)

Livello avanzato del servizio

Orientamento strutturato e approfondito

- Realizza interviste personalizzate
- Realizza due colloqui, nell'ambito di una stessa giornata, al fine di permettere ai partecipanti di collaborare ad una dinamica di gruppo affiancata ad un'intervista individuale.

Livello a regime del servizio

Orientamento per professionalità formate

- Realizza colloqui individuali (i singoli casi sono fortemente caratterizzati)
- Utilizza metodologie quali: colloquio libero, test o forme di interazione di gruppo con osservatori esterni.
- Riconoscere e valorizza le opportunità concesse a tali utenti, che possiedono un bagaglio di esperienza tale per cui le

Servizio di Orientamento	
Attività del Responsabile del Cpi	Attività dell'Operatore
Fase 5. Monitoraggio	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizza e valuta i dati raccolti dagli operatori in merito agli andamenti del servizio ▪ Individua nuovi utenti da coinvolgere nelle attività di orientamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora eventuali segnalazioni-suggerimenti pervenute dagli utenti del servizio

4.3 Il quadro degli indicatori per il monitoraggio dell'orientamento al servizio del sistema regionale dei servizi pubblici all'impiego

Come evidenziato nel capitolo precedente (al paragrafo 2.2), il sistema di monitoraggio proposto misura tre dimensioni:

- a) **qualità del ciclo di servizio**: l'infrastrutturazione interna dei servizi
- b) **customer satisfaction**: la relazione con il pubblico
- c) **valorizzazione della rete**: la relazione con i soggetti del territorio.

Ognuna di queste dimensioni è monitorata attraverso specifici indicatori di semplice rilevazione.

La tabella che segue offre un quadro sintetico degli indicatori proposti-

Tabella di riepilogo degli indicatori

Gli indicatori del sistema di monitoraggio		
Strutturazione del servizio	Customer satisfaction	Valorizzazione della Rete
1. Tasso di affluenza al servizio degli utenti in cerca di lavoro	9. Grado di soddisfazione degli utenti	10. Grado (e composizione degli interventi) di integrazione con gli altri soggetti del territorio (grado di proattività del Cpi)
2. Tasso di affluenza al servizio degli utenti aziende		
3. Grado di apertura al pubblico		
4. Tasso di avviamento al lavoro in funzione del territorio		
5. Tasso di avviamento al lavoro in funzione degli utenti Cpi		
6. Livello di incidenza delle attività amministrative		
7. Numero iniziative informative e promozionali del Cpi		
8. Dimensionamento delle risorse umane		

3.3.1 Gli indicatori dell'infrastrutturazione interna dei servizi

Per il monitoraggio della dimensione relativa al “ciclo di vita del servizio”, si propone un **set di indicatori** di semplice rilevazione, che fornisce un quadro d'insieme sul grado di sviluppo dei servizi. Gli indicatori identificati sono descritti qui di seguito.

Indicatore 1

Tasso di affluenza al servizio da parte degli utenti in cerca di lavoro.

Segnala la percentuale di utenti “accolti” dal Centro per l'Impiego, rispetto agli utenti “target”, intesi come potenziali utenti dei servizi, coincidenti con la popolazione degli iscritti alle liste del collocamento.

Tasso di affluenza al servizio da parte degli utenti in cerca di lavoro		
	Algoritmo	Modalità di calcolo
Numeratore	Totale utenti lavoratori del Cpi	Conteggio delle persone che si rivolgono al Cpi, utilizzando apposite schede, o, se possibile, attraverso il sistema informativo del Cpi
Denominatore	Totale iscritti alle liste di collocamento	Estrazione da Netlabor

Indicatore 2

Tasso di affluenza al servizio da parte delle aziende

Misura l'impatto dei servizi offerti dal Centro per l'Impiego rispetto agli utenti “aziende”, coincidenti con le imprese del territorio di riferimento.

Tasso di affluenza al servizio da parte delle aziende		
	Algoritmo	Modalità di calcolo
Numeratore	Totale aziende utenti del Cpi	Conteggio delle imprese contattate dal Cpi o che si sono rivolte al Cpi, utilizzando apposite schede o, se possibile, attraverso il sistema informativo del Cpi
Denominatore	Totale aziende interessate a movimenti (assunzioni, cessazioni, trasformazioni)	Conteggio delle imprese del territorio di riferimento

Indicatore 3***Grado di apertura al pubblico***

Misura il livello di “disponibilità” del servizio in termini di totale di ore settimanali di apertura al pubblico.

Grado di apertura al pubblico		
	Algoritmo	Modalità di calcolo
	Numero totale delle ore settimanali di apertura al pubblico del centro	Conteggio degli orari di apertura del Centro su base settimanale

Indicatore 4***Tasso di avviamento al lavoro in funzione del territorio***

Misura il raggiungimento di uno degli obiettivi specifici dei Servizi Pubblici per l'Impiego, l'avviamento al lavoro degli utenti, attraverso il rapporto tra gli utenti collocati rispetto agli iscritti al collocamento.

Tasso di avviamento al lavoro in funzione del territorio		
	Algoritmo	Modalità di calcolo
Numeratore	Totale utenti collocati <i>(che hanno trovato lavoro grazie al CPI)</i>	Conteggio delle persone collocate attraverso apposite schede, o, se possibile, attraverso sistema il informativo del Cpi
Denominatore	totale iscritti al collocamento	Estrazione da Netlabor

Indicatore 5***Tasso di avviamento al lavoro in funzione degli utenti Cpi***

Misura l'impatto degli avviamenti al lavoro rispetto agli utenti effettivamente *accolti* dal Cpi (che si sono cioè rivolti al Centro nel periodo considerato).

Tasso di avviamento al lavoro in funzione degli utenti Cpi		
	Algoritmo	Modalità di calcolo
Numeratore	Totale utenti collocati (<i>che hanno trovato lavoro grazie al CPI</i>)	Conteggio delle persone collocate attraverso apposite schede, o, se possibile, attraverso sistema il informativo del Cpi
Denominatore	Totale utenti accolti dal centro	Estrazione da Netlabor o conteggio apposito

Indicatore 6

Numero iniziative informative e promozionali del Cpi

Misura il livello, in termini assoluti, di *autopromozione* del Centro per l'Impiego, considerando il numero di iniziative informative complessivamente realizzate dal Centro.

Numero iniziative informative e promozionali del Cpi		
	Algoritmo	Modalità di calcolo
	Totale delle iniziative promozionali e/o informative realizzate e promosse dal centro (campagne pubblicitarie, invio lettere, etc.)	Conteggio delle iniziative realizzate

Indicatore 7

Dimensionamento delle risorse umane - Numero addetti/numero di iscritti al collocamento

Misura il dimensionamento delle risorse umane in termini di impiego di personale rispetto agli utenti del servizio, coincidenti con la popolazione degli iscritti alle liste del collocamento.

Dimensionamento delle risorse umane		
	Algoritmo	Modalità di calcolo
Numeratore	Totale di addetti FTE (full time equivalent) del Cpi	Conteggio delle persone che lavorano nel Cpi in termini di unità equivalenti (precisando quindi se la singola risorsa è part time o full time)
Denominatore	numero di iscritti alle liste del collocamento	Estrazione da Netlabor

Indicatore 8

Grado di incidenza delle attività amministrative

Misura la quota di risorse umane dedicate ad adempimenti amministrativi rispetto al totale degli addetti del Cpi. Questo indicatore viene raccomandato dal Masterplan approvato a livello ministeriale.

Livello di incidenza delle attività amministrative		
	Algoritmo	Modalità di calcolo
Numeratore	Totale di addetti ad adempimenti amministrativi in termini di FTE	Conteggio degli addetti ad adempimenti amministrativi in termini di FTE
Denominatore	Totale di addetti FTE (full time equivalent) del Cpi	Conteggio delle persone che lavorano nel Cpi in termini di unità full time equivalenti

3.3.2 Rapporto con il pubblico: la *customer satisfaction*

In questa sede, per semplificare la rilevazione si suggerisce di focalizzare l'attenzione sull'analisi del seguente indicatore:

Grado di soddisfazione degli utenti

Misura il grado di soddisfazione attraverso la somministrazione a ciascun utente del Centro di un modulo, anonimo, con solo 2 domande, che indagano:

- il motivo della visita al Centro;
- il grado di soddisfazione su una scala da 1 a 5, dove 5 corrisponde a un grado di soddisfazione totale e 1 corrisponde a un grado di insoddisfazione totale.

Per la restituzione, il modulo è inserito dall'utente in un apposito contenitore che ne assicuri l'anonimato.

3.3.3 Rapporto con altri soggetti: la valorizzazione della rete

Prestare attenzione a questa dimensione significa osservare il territorio con riguardo a:

- i soggetti presenti;
- le azioni sviluppate per favorire un clima cooperativo;
- i progetti sviluppati congiuntamente;
- frequenza delle relazioni fra i soggetti della rete;
- risultati in termini di copertura del territorio da parte dei servizi;
- risultati in termini di innalzamento della qualità dei servizi disponibili nel territorio.

In una prima fase, per ragioni di facilità di rilevazione, si propone di concentrare la misurazione su un indicatore:

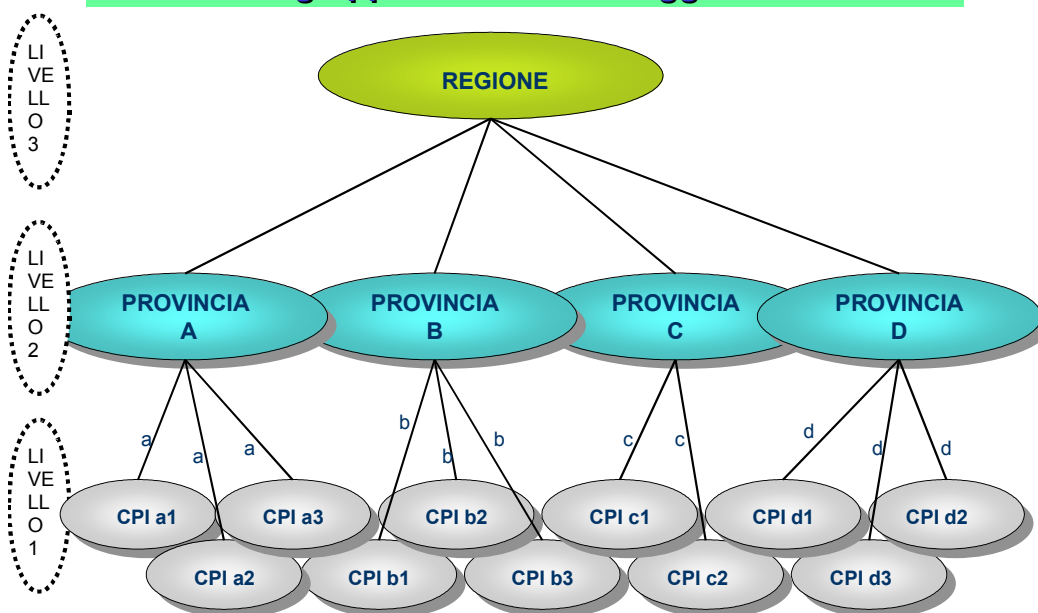
Numero di azioni sviluppate con altri soggetti del territorio, per monitorare il "Grado di integrazione con gli altri soggetti del territorio"

Misura il livello di integrazione con gli altri soggetti del territorio (dimensione "di rete"), osservato attraverso il numero complessivo delle iniziative realizzate con altri soggetti del territorio.

L'indicatore può essere ulteriormente approfondito attraverso l'analisi della composizione degli interventi (quanti di essi ad es. sono stati proposti dal Centro e quanti dagli altri soggetti, etc.).

Numero di azioni sviluppate con altri soggetti del territorio		
	Algoritmo	Modalità di calcolo

Struttura a grappolo del monitoraggio nel territorio



butera partners

richiedendo così un quadro complessivo della performance di qualità del sistema stesso.

I dati provenienti dal sistema qualità possono essere rilevati ed elaborati ai diversi livelli di governo del sistema:

- a livello locale (SQL= Sistema Qualità Locale), per il monitoraggio interno ad ogni Cpi
- a livello provinciale (SQP= Sistema Qualità Provinciale), per il monitoraggio dei diversi Cpi della Provincia;
- a livello regionale (SQR= Sistema Qualità Regionale), per il monitoraggio dell'intero sistema servizi per l'impiego.

4.4 La rete degli operatori della qualità: azioni di sviluppo

Un Sistema Qualità come quello presentato ed illustrato in questo documento, non può fare a meno dell'efficace supporto di uno specifico sistema di gestione.

Il monitoraggio e la realizzazione del Sistema Qualità non sono un risultato automatico. Vanno previste e garantite quelle azioni che attuano il Sistema Qualità e ne permettono una gestione corretta e costante.

Obiettivo finale è la costruzione all'interno del sistema dei servizi pubblici per l'impiego di una rete di responsabilità (con specifici operatori), in grado di assicurare le azioni iterate che l'attività di monitoraggio richiede:

- definizione strumenti

- rilevazione dati
- raccolta e codifica dei dati
- elaborazione
- strutturazione dei risultati
- valutazione.

Per arrivare a questo risultato come pratica normale, all'interno del sistema regionale dei servizi per l'impiego, va prevista una sequenza di azioni che sappia rispondere alle seguenti necessità:

- è importante che sul territorio ci sia una rete di "rilevatori" responsabili della qualità;
- gli operatori della qualità devono essere formati;
- gli operatori della qualità devono essere messi in condizioni di lavorare in rete: scambiarsi ed aggregare informazioni, dati, etc.

Questi i tre punti importanti da cui sviluppare la strutturazione del Sistema Qualità dei servizi regionali per l'impiego:

- i rilevatori
- la loro preparazione/formazione
- il lavoro in rete.

E' evidente infatti che se per il Sistema Qualità Locale (SQL) è possibile lavorare individualmente, per i livelli provinciale (SQP) e regionale (SQR) del Sistema Qualità è necessario lavorare in rete.

Affinché tutto ciò avvenga è necessario individuare un soggetto che possa coordinare l'intero processo di monitoraggio e valutazione connesso al Sistema Qualità. Tale soggetto può essere l'Agenzia Regionale del Lavoro.