

La personalizzazione dei servizi di orientamento realizzati dai Centri per l'Impiego a supporto di target differenziati

DANIELA PAVONCELLO¹ - ROBERTA FEFÈ²

Il presente articolo intende offrire un contributo in merito all'analisi delle politiche adottate presso i Centri per l'Impiego (CPI) per l'inserimento lavorativo di particolari tipologie di target in rapporto alla finalità di messa a regime qualitativa dei servizi pubblici per il lavoro, in linea con alcune priorità individuate dal "Libro Bianco sul futuro del modello sociale" ed alcune tematiche chiave recentemente in discussione a livello europeo e nazionale per l'avvio delle riforme relative alle politiche del lavoro ed al sistema degli ammortizzatori sociali.

In questi anni sono state avviate in Europa e in Italia, riforme importanti che hanno posto le politiche per l'inclusione sociale ed il lavoro al centro degli interventi per un'economia ed uno sviluppo sostenibili³.

La Strategia Europea per l'Occupazione, con interventi e raccomandazioni precise, ha evidenziato come sviluppo sociale e crescita economica siano due dimensioni strettamente connesse fra loro. Tale connessione passa necessariamente attraverso lo sviluppo di un sistema di *welfare* orientato verso il lavoro; è condiviso, infatti, a livello europeo che la dimensione produttiva dei rapporti umani è il fulcro per lo sviluppo di sistemi di convivenza e fattore di coesione sociale.

¹ Ricercatrice ISFOL.

² Collaboratrice di ricerca ISFOL.

³ Il presente contributo costituisce una sintesi di uno studio di approfondimento realizzato fra il 2008 ed il 2009 nell'ambito dell'Attività "Analisi di approfondimento dell'organizzazione ed erogazione dei servizi per il lavoro", curata dall'Area Ricerche sui sistemi del lavoro dell'ISFOL, i cui risultati sono stati pubblicati nel volume ISFOL, *Le Azioni sperimentali nei Centri per l'Impiego. Verso una personalizzazione dei servizi*, edito nel 2010, nella collana I Libri del Fondo Sociale Europeo. Lo studio è stato condotto da un gruppo di lavoro composto da Daniela Pavoncello (Coordinatrice della Ricerca), Roberta Fefè e Sandra Susanna dell'Area Ricerche sui sistemi del lavoro. I contenuti di seguito proposti riflettono le opinioni degli autori e non necessariamente quelle della Struttura o dell'Area di ricerca.

In rapporto a questo principio il sistema dei servizi per il lavoro, è al centro delle politiche pubbliche nella maggior parte dei paesi Europei che hanno la maggiore crescita e coesione sociale. Orientato alla promozione delle politiche attive e della partecipazione attiva alla società, può costituire ad oggi un anello di congiunzione virtuoso fra il sostegno allo sviluppo economico e quello sociale.

La riforma che interessa negli ultimi dieci anni i Servizi per l'Impiego, ha previsto un cambiamento organizzativo e gestionale che ha modificato notevolmente la fisionomia (l'organizzazione, l'amministrazione, le risorse umane) ed i servizi offerti al cittadino con un'offerta sempre più articolata che tenta di rispondere alle esigenze di un mercato del lavoro complesso.

La riforma ed insieme il decentramento evidenziano il bisogno di un rapporto sempre più stretto fra utenza e fruitori dei servizi; il servizio viene orientato verso l'utenza (sia cittadino che impresa) in un rapporto di referenzialità e intercomunicazione tra il sistema cliente e l'operatore che eroga il servizio⁴.

Cittadino e impresa, come fruitori del servizio e parti integranti del territorio di cui si fanno portavoce, assumono una posizione di centralità tramite l'erogazione di servizi chiave differenziati, quali: l'accoglienza, l'informazione, l'orientamento, la consulenza alle imprese, la gestione delle procedure amministrative, l'incrocio domanda ed offerta, al fine di offrire un servizio pubblico il più possibile completo ed adeguato creato su "misura" dell'utente.

Anche per gli operatori il passaggio dal sistema centrale a quello decentrato ha significato un cambiamento notevole delle proprie funzioni, ha richiesto una revisione delle competenze poste in gioco; nel momento in cui l'approccio con l'utente diventa diretto l'elemento chiave diventa l'ascolto condiviso e partecipato delle attese e delle problematiche che conducono l'utente al servizio, nonché la competenza a costruire un percorso di accompagnamento della persona nelle scelte professionali della sua vita per una sua piena integrazione sociale.

L'attivazione dei nuovi servizi, lungo percorsi assai differenziati fra nord e sud del Paese, è sostanzialmente riuscita a conferire un profilo funzionale compiuto ai nuovi Servizi per l'Impiego. In molte realtà, alle strutture meramente preposte ad adempimenti di stampo burocratico, sono subentrate strutture in grado di "farsi carico" delle domande delle persone in cerca di lavoro, realizzando un approccio attivo e preventivo alla disoccupazione ed alla ricerca di lavoro.

L'attuale congiuntura economica sembra segnalare criticità dei sistemi di sviluppo e convivenza nel mercato del lavoro che chiedono di essere esplorate, e che potrebbero tradursi in occasioni per cogliere nuove domande di servizio ed input per un ripensamento delle strategie di intervento, potenziando le possibilità di crescita della competitività di imprese e competenze dei lavoratori.

In questo processo, un ruolo chiave è svolto dalla capacità del sistema dei Servi-

⁴ FEFÈ R. (2007), *I Servizi di orientamento nei CPI, alcune considerazioni sulla riforma*, in ISFOL (2007) *La Qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego: linee guida e carta dei servizi*, collana I Libri FSE, ISFOL, Roma, pp. 38-42.

zi per l'Impiego di intercettare le tendenze del mercato del lavoro, sviluppando le capacità di analisi dei contesti locali, e proponendo servizi e strumenti sempre più coerenti alle caratteristiche e risorse di target specifici, utili a rendere il mercato del lavoro accessibile a diverse tipologie di utenza, ma anche a far funzionare "bilancianti" i processi di interazione fra le diverse istanze dei sistemi produttivi.

In questo scenario il presente articolo intende offrire un contributo in merito all'analisi delle politiche adottate presso i Centri per l'Impiego (CPI) per l'inserimento lavorativo di particolari tipologie di target in rapporto alla finalità di messa a regime qualitativa dei servizi pubblici per il lavoro, in linea con alcune priorità individuate dal "Libro Bianco sul futuro del modello sociale"⁵ ed alcune tematiche chiave recentemente in discussione a livello europeo e nazionale per l'avvio delle riforme relative alle politiche del lavoro ed al sistema degli ammortizzatori sociali. Nel Libro Bianco si sottolinea l'importanza del capitale umano per la qualità dell'occupazione e la produttività, la riqualificazione professionale e la capacità di innovazione, impegno in parte affidato ad un sistema integrato di azioni sul territorio supportate da politiche di programmazione sociale ed economiche, che vedono i Servizi per l'Impiego sicuramente strategici per l'attuazione di tali obiettivi.

La proposta, quindi, è quella di offrire una sintesi di un lavoro di analisi sulle "azioni sperimentali" realizzate fino al 2008 dai Centri per l'Impiego, al fine di avviare, entro la dimensione di 'sperimentalità', una riflessione su modelli di intervento e strategie più o meno consolidati, attraverso i quali le strutture territoriali si sono confrontate con dinamiche di domanda spiccatamente locali, interpretando la propria funzione a supporto di specifiche politiche individuate dalle Amministrazioni decentrate per promuovere lo sviluppo del sistema produttivo.

1. Nota metodologica

Le pagine che seguono intendono proporre una lettura dei riscontri ricevuti dai Centri per l'Impiego sul tema della partecipazione a progetti ed iniziative di natura sperimentale, a partire da alcuni dei risultati della più ampia Indagine censuaria di monitoraggio realizzata dall'ISFOL sui SPI nel 2008⁶. In rapporto a tale scopo, si pro-

⁵ Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, *Libro Bianco sul futuro del modello sociale. La vita buona nella società attiva*, maggio 2009.

⁶ Per un approfondimento sull'indagine, si veda: ISFOL, *Monitoraggio dei Servizi per l'Impiego 2008*, a cura di Struttura di Monitoraggio SPI dell'Area Ricerche sui sistemi del lavoro dell'ISFOL, collana I Libri del Fondo Sociale Europeo. L'approfondimento proposto, si riferisce nello specifico ai risultati del questionario di monitoraggio dei Centri per l'Impiego realizzato per l'annualità 2008, che costituisce una parte del più ampio monitoraggio dei Servizi per l'Impiego, rivolto anche a Regioni e Province. All'interno del questionario rivolto ai Centri per l'Impiego, è stata inserita una sezione ad hoc nella quale si chiedeva di segnalare iniziative o progetti sperimentali ai quali avevano in vario modo partecipato. In particolare si chiedeva di indicarne il titolo, eventuali riferimenti temporali (data di inizio e fine) e, come diremo in seguito i target, ovvero i destinatari a cui erano mirate.

Le considerazioni sulle azioni sperimentali di seguito proposte si riferiscono dunque al cam-

pone una descrizione dei criteri metodologici che hanno orientato lo studio dei progetti segnalati dai Centri, nonché una visione d'insieme dei risultati ottenuti e del campione delle iniziative sperimentali rilevate.

Abbiamo inteso approfondire la sperimentality delle azioni segnalate dai Centri per l'Impiego nei termini di confronto con eventi 'nuovi', siano essi nuovi approcci organizzativi, nuove tipologie di servizi, nuovi interlocutori, con i quali le strutture si rapportano organizzando appunto azioni ed interventi 'sperimentali' rispetto a quanto abitualmente realizzano, secondo il mandato che è stato loro affidato e le risorse di cui dispongono⁷.

2. Il campione dei Centri per l'Impiego di riferimento

L'indagine censuaria sui Centri per l'Impiego 2008, sottoarticolazione dell'indagine di monitoraggio sui Servizi per l'Impiego, ha raggiunto l'intera popolazione dei Centri allora presenti sul territorio nazionale, in totale 537 strutture⁸. Rispetto alla popolazione nazionale così raggiunta, hanno risposto alla sezione dedicata 334 CPI.

pione di progetti in tal modo individuati, e non intende pertanto riferirsi all'universo delle sperimentazioni realizzate da tutti i Centri per l'Impiego operativi sul territorio nazionale.

Per un approfondimento sull'indagine più complessiva sui Servizi per l'Impiego, si veda: ISFOL, *Monitoraggio dei Servizi per l'Impiego 2008*, a cura di Struttura di Monitoraggio SPI dell'Area Ricerche sui sistemi del lavoro dell'ISFOL, collana I Libri del Fondo Sociale Europeo. L'approfondimento proposto, si riferisce nello specifico ai risultati del questionario di monitoraggio dei Centri per l'Impiego.

⁷ Riteniamo utile una precisazione sul termine 'sperimentale' recuperandone l'accezione con la quale lo abbiamo inteso. La dimensione di 'sperimentality' colta entro una riflessione critica apre a questioni ampie e complesse da argomentare, cercheremo di coglierne alcuni aspetti che riteniamo rilevanti per quanto qui si propone.

L'aggettivo 'sperimentale', deriva dal sostantivo latino *experimentum*, a sua volta derivante dal verbo *experior*, provare, tentare, ricercare, ad indicare una operazione volta ad accertare qualcosa, un tentativo, prova o saggio. *Experimentum*, è anche lessicalmente in relazione con il verbo *esperire*, e il sostantivo *esperienza*, corso o serie di atti mediante i quali si acquista la conoscenza stessa di cose particolari e la cognizione ottenuta mediante lo studio e l'osservazione, il tentativo e il muoversi a traverso (*ex- perior*) un evento.

Entro tali premesse, l'aggettivo rimanda a due dimensioni attinenti da un lato il rapporto fra chi sperimenta e l'oggetto della sperimentazione, dall'altro il metodo e le azioni poste in essere per conoscere e dunque trattare il fenomeno oggetto di sperimentazione. La prima dimensione è l'*estraneità dell'evento*, l'*experimentum* rimanda ad una serie di azioni o di pratiche che è possibile realizzare per confrontarsi con eventi di cui si conosce poco, o per i quali non sono sufficienti approcci abituali di conoscenza ed intervento, al fine di fare esperienza del fenomeno e quindi renderlo fruibile e trattabile; la seconda attiene al *metodo ed alle azioni poste* in essere per conoscere, e trattare, quindi anche fare esperienza dell'evento in questione.

⁸ Tale informazione si riferisce all'arco temporale di riferimento dell'indagine censuaria: marzo 2008-giugno 2008. Considerando che il numero effettivo dei CPI operativi sul territorio nazionale secondo l'ultima rilevazione provinciale del 2008 è pari a 543 unità, il totale dei CPI raggiunti dalla Censuaria si avvicina con una percentuale del 96,3% all'universo di riferimento.

Fra questi, 323 hanno segnalato la loro partecipazione ad almeno una azione sperimentale fornendo informazioni utili ai fini dell'analisi dei dati.

Rapportando questa informazione alla popolazione dei CPI operativi in Italia raggruppati dall'indagine censuaria, è possibile trarre alcune considerazioni in merito alla rappresentatività del campione individuato, ed al livello di diffusione delle azioni sperimentali sul territorio nazionale entro il campione stesso.

Osservando la Tabella 1, è possibile rilevare che i Centri per l'Impiego che hanno segnalato almeno una iniziativa sperimentale sono circa il 60% dei CPI presenti ed operativi sul territorio nazionale.

Considerando le proporzioni percentuali, la loro distribuzione per aree geografiche riproduce in modo sufficientemente omogeneo la distribuzione sul territorio nazionale dei CPI allora attivi. Le sperimentazioni inoltre sembrano implicare in modo rilevante i CPI delle aree centro settentrionali del Paese, mentre coinvolgono in modo minore i CPI del Sud e delle Isole.

Tabella 1 - Distribuzione geografica dei Centri per l'Impiego che hanno segnalato almeno una iniziativa sperimentale e confronto con i CPI attivi sul territorio nazionale

Area Geografica di riferimento	CPI attivi sul territorio nazionale		CPI che hanno segnalato almeno una iniziativa sperimentale		
	v.a.	% su Italia	v.a.	% su Italia	% su CPI attivi
Nord Ovest	111	21%	87	27%	78%
Nord Est	115	21%	73	22%	63%
Centro	91	17%	61	19%	67%
Sud e Isole	220	41%	102	32%	46%
Italia	537	100%	323	100%	60%

Osservando, il rapporto fra Centri per l'Impiego attivi sul territorio nazionale e azioni sperimentali segnalate, è possibile rilevare che l'esperienza di sperimentazione sembra essere più diffusa nel Nord Ovest del Paese, dove circa il 78% dei Centri per l'Impiego presenti sul territorio nazionale ha segnalato almeno 1 iniziativa, mentre per Sud e Isole le sperimentazioni riguardano il 46% dei Centri operativi, ovvero quasi la metà della popolazione dei Centri del meridione.

Per quanto riguarda invece le azioni sperimentali mappate, è utile ricordare che ciascun Centro per l'impiego poteva segnalare più di una iniziativa.

Ciascuna segnalazione fornita era contrassegnata da un codice di risposta identificativo del CPI di riferimento. Sono state in tal modo ottenute 1282 registrazioni. A partire da questa base iniziale è stato poi eseguito uno spoglio delle registrazioni non complete.

I criteri per l'esclusione dei record non utilizzati sono stati: il superamento della soglia dei dati mancanti⁹ e la registrazione ripetuta di uno stesso record¹⁰.

⁹ Domanda a cui non è stata data alcuna risposta, ovvero nessuna azione sperimentale segnalata.

¹⁰ Sul primo criterio, abbiamo considerato come soglia l'assenza di risposta sulla variabile titolo del progetto, e l'assenza di risposta contemporanea a titolo e target del progetto. Nel caso di

A fronte di ciò, rispetto al numero di registrazioni iniziali, sono stati ritenuti validi per il trattamento dei dati 1228 record e dunque identificate 1228 'azioni sperimentali'.

Rispetto all'arco temporale in cui si collocano, la maggior parte delle iniziative segnalate è stata avviata nel corso delle annualità 2006-2007 (Tabella 2), e si è conclusa fra il 2007 ed il 2008 (Tabella 3).

Tabella 2 - Azioni sperimentali: arco temporale di avvio dei progetti

	V.a.	% su totale
Avviate prima del 2006	108	9%
Avviate nel 2006	169	14%
Avviate nel 2007	676	55%
Avviate nel 2008	22	2%
NC	253	20%
Totale	1228	100%

Tabella 3 - Azioni sperimentali: arco temporale di conclusione dei progetti

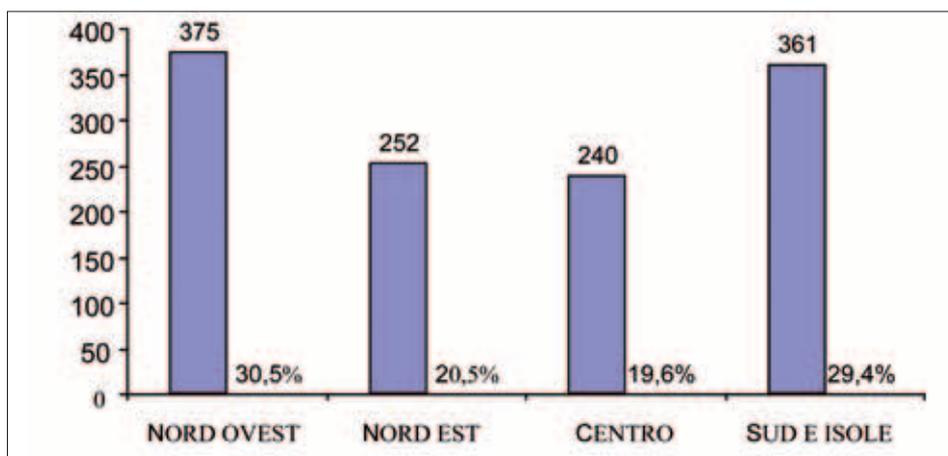
	V.a.	% su totale
Concluse prima del 2007	12	1%
Concluse nel 2007	435	35%
Concluse nel 2008	270	22%
Proseguono oltre il 2008	59	5%
NC	452	37%
Totale	1228	100%

Si tratta dunque di azioni relativamente recenti al momento della rilevazione, compiuta fra marzo e giugno 2008.

Considerando nel grafico successivo, la distribuzione geografica delle azioni sperimentali segnalate, questa sembra essere sufficientemente bilanciata fra il Nord ed il Centro Sud del Paese.

Nella Tabella 4 è inoltre possibile rilevare che le sperimentazioni hanno implicato i Centri per l'Impiego in quasi tutte le Regioni italiane, seppur con differenziazioni interregionali e punte di rilievo in ciascuna delle macroaree geografiche (Lombardia e il Piemonte, che rispettivamente segnalano 196 e 119 azioni nel Nord Ovest, seguite dall'Emilia Romagna con 117 azioni nel Nord Est, dalla Campania con 115 azioni nell'area Sud e Isole, e dalle 90 iniziative segnalate nel Lazio per il Centro).

mancata risposta solo per la variabile 'titolo del progetto', è stato ritenuto rilevante per il trattamento delle informazioni, che per quanto il Centro per l'impiego comunicasse di aver realizzato una qualche azione sperimentale in rapporto a specifici target, questa fosse significativa laddove riconducibile ad un titolo o un nome che la rendesse comunicabile e connotata in modo specifico, in ipotesi distinguibile da altre attività realizzate dallo stesso Centro. In merito alle ripetizioni, si è tenuto conto della possibilità di errore introdotta dall'elemento di novità con il quale si confrontavano i Centri per l'Impiego nell'utilizzo di un sistema CAWI per la rilevazione. Complessivamente, se si tiene conto delle modalità di applicazione del questionario, la quota di record 'persi' in questo senso, è molto bassa (54) e pari al 4,2% dei record registrati.

Grafico 1 - Distribuzione delle azioni sperimentali per macroarea geografica

Tabella 4 - Distribuzione regionale delle azioni sperimentali

Regione	N°Azioni Sperimentali
LAZIO	90
MARCHE	35
TOSCANA	85
UMBRIA	30
EMILIA ROMAGNA	117
FRIULI VENEZIA GIULIA	26
PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO	12
VENETO	97
LIGURIA	60
LOMBARDIA	196
PIEMONTE	119
ABRUZZO	82
BASILICATA	17
CALABRIA	6
CAMPANIA	115
MOLISE	3
PUGLIA	78
SARDEGNA	38
SICILIA	22
TOT ITALIA	1228

Considerando l'assenza di prescrizione, e piuttosto la caratteristica di volontarietà della partecipazione a progetti sperimentali, già queste prime informazioni evidenziano che una porzione sufficientemente rappresentativa dei Centri per l'Impiego presenti sul territorio nazionale, è stata interessata da pratiche di sperimentazione la cui presenza potrebbe essere indizio di specifici investimenti nello sviluppo dei servizi.

In questa direzione, è a questo punto utile fornire riscontro sulla numerosità dei progetti a cui le singole azioni fanno riferimento.

Le 1228 azioni sperimentali individuate, sono riconducibili a circa 524 progetti sperimentali di varia natura e committenza.

Pur con le dovute cautele rispetto alla metodologia utilizzata per l'individuazione delle unità progettuali, è comunque possibile evidenziare una certa *variabilità* che caratterizza la diffusione presso i Centri per l'Impiego di iniziative di natura sperimentale.

Nel complesso, tale variabilità, se per certi versi può essere considerata indice di una maturazione generale del sistema dei servizi e della sua diffusione capillare sul territorio, dall'altra, come da più parti rilevato, connota il sistema SPI italiano, caratterizzato d'altronde da un ampio decentramento organizzativo funzionale. Lo sviluppo differenziato ed eterogeneo sul piano nazionale delle azioni rivolte ai diversi target di utenza, tuttavia non sembra agevolare la definizione di un approccio univoco di intervento e relativi standard di servizio¹¹.

Quanto finora proposto, può essere meglio approfondito considerando la natura delle iniziative segnalate per come queste sono state presentate dai Centri.

3. Le iniziative sperimentali: una lettura d'insieme

La mappatura realizzata, ha raccolto iniziative che seguivano linee programmatiche poste in essere in ambito nazionale, regionale, provinciale o locale dai diversi soggetti promotori che hanno dato origine a diverse tipologie di attività progettuali.

Rispetto alla tipologia delle azioni ed alle attività progettuali cui fanno riferimento, in un'ottica esploratoria è stato possibile individuare tre macrotipologie di iniziative:

- *Azioni sperimentali volte a delineare strategie di sistema.* Si tratta di iniziative orientate ad individuare e talvolta regolamentare modelli di *governance* o *specifiche policy*, su questioni specifiche del mercato del lavoro (es. inserimento svantaggiati, promozione dell'occupazione femminile, integrazione socio lavorativa di lavoratori stranieri, creazione di impresa, etc.). Tale tipologia di azioni ha in genere la finalità di qualificare il sistema istituzionale deputato al governo delle decisioni di policy, puntando alla realizzazione di azioni che generalmente prevedono il coinvolgimento non solo degli operatori dei SPI, ma anche di operatori appartenenti al sistema di servizi territoriali, siano essi operatori del sistema socio-sanitario, scolastico o del sistema imprese.

¹¹ Considerato il profilo istituzionale policentrico del sistema, diversi possono infatti essere i modelli di "governance interna" (metodologie e strumenti di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo) finalizzati ad orientare l'apparato amministrativo verso un dato target. Cfr. *Governance e modelli di policy sul mercato del lavoro. Riflessioni comparate sui sistemi europei dei Servizi all'impiego.* Intervento di Diana Gilli e G. Di Domenico, nel convegno del 13 luglio 2006: 'La governance dei Servizi per l'Impiego: una nuova opportunità per il sistema pubblico del lavoro', realizzato da Forum Autonomie Spa, Formez e UPI, in [http://db.formez.it/FontiNor.nsf/8804ae899ac04f07c12569f40030aaca/AC12317DB63D0172C1257209004A163F/\\$file/Governance_DiDomenico_Gilli.pdf](http://db.formez.it/FontiNor.nsf/8804ae899ac04f07c12569f40030aaca/AC12317DB63D0172C1257209004A163F/$file/Governance_DiDomenico_Gilli.pdf)

- *Azioni sperimentali orientate allo sviluppo specialistico dei Servizi per l'Impiego in rapporto a target specifici.* Si tratta in questo caso di azioni più precisamente legate alle specificità delle strutture locali, che mirano a creare e sviluppare l'offerta di servizi specialistici in stretta relazione ad alcuni target di utenza (es. servizi alle imprese, servizi per le fasce deboli, interventi per l'integrazione lavorativa di donne, giovani e immigrati) a supporto ed integrazione delle funzioni regolarmente svolte dai Centri per l'Impiego.
- *Azioni mirate alla sperimentazione di dispositivi di intervento,* che riguardano direttamente la realizzazione di interventi di orientamento, o l'utilizzo di specifici dispositivi come *work experiences*, borse lavoro, piani di inserimento professionale, voucher o carte di credito formativo, che sono oggetto di specifiche politiche di intervento regionali o locali, anche in questo caso spesso in rapporto alla domanda di servizio di specifici target di utenza.

Nell'uno o nell'altro caso le sperimentazioni generalmente intervengono su 'problemi' che riguardano l'accesso, la regolamentazione ed il miglioramento della qualità del rapporto di lavoro, ovvero l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro per come questo si dispiega entro alcune questioni che riguardano ad esempio l'inserimento lavorativo di persone in situazioni di svantaggio, la ricerca del lavoro ed il sostegno al reddito in caso di perdita di lavoro, la valorizzazione di competenze e qualifiche nell'ottica dell'inserimento o reinserimento lavorativo, la mobilità geografica, l'emersione del lavoro nero, l'integrazione fra formazione e lavoro, la conciliazione vita lavoro, la stabilizzazione occupazionale, etc. Queste infatti sono le principali aree tematiche nell'ambito delle quali sono state sviluppate azioni sperimentali entro i Centri per l'Impiego.

In quanto riferite a questioni che si collocano entro la relazione fra domanda ed offerta di lavoro, le azioni sperimentali spesso si rivolgono a più tipologie di interlocutori destinatari, anche quando è individuabile un destinatario 'diretto' cui è finalizzata l'iniziativa. Considerata la complessità delle finalità perseguite, molte delle azioni sperimentali individuate possono essere così descritte come *percorsi integrati* che operano entro una logica di complessità e di filiera (istruzione, formazione, lavoro) proponendo attività differenti spesso realizzate in collaborazione e partnership con altri attori locali.

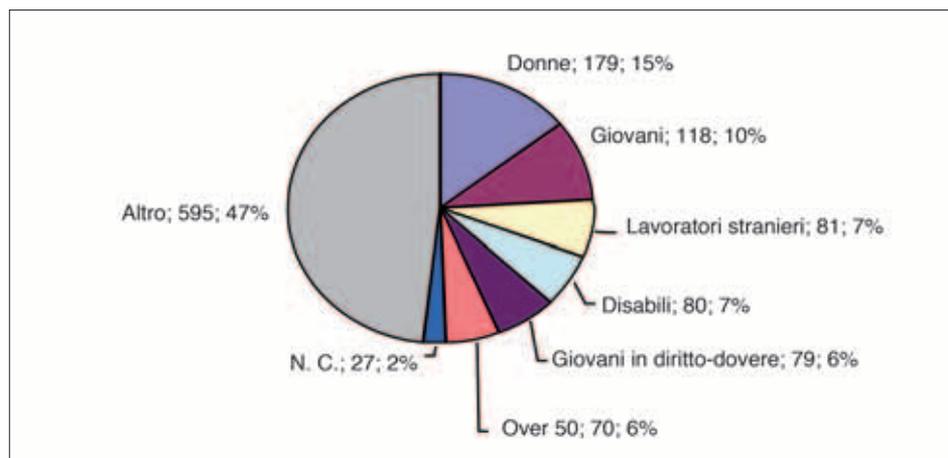
Tenendo conto dell'insieme dei destinatari delle azioni sperimentali segnalate, è possibile ipotizzare che l'ampia differenziazione delle iniziative sia un indizio di come stiano maturando, anche entro un'ottica di sperimentaltà, sistemi di *governance* e politiche locali sempre più propositive nei confronti dei territori di competenza, e capaci di articolare in modo differenziato e personalizzato l'offerta di servizio.

Anche la distribuzione delle azioni sperimentali in rapporto ai target di riferimento¹² si caratterizza per una variabilità piuttosto ampia.

¹² L'indagine di approfondimento prendeva in considerazione una tassonomia specifica di target, selezionata con riferimento ad alcune tipologie di destinatari sui quali esiste uno specifico investimento nell'ambito delle politiche europee e nazionali per l'occupazione ovvero: donne, giovani, giovani in diritto-dovere, extracomunitari, disabili, lavoratori maturi (over 50).

Il grafico successivo mostra la distribuzione delle azioni sperimentali individuate entro la mappatura, con riferimento ai target di destinatari proposti.

Grafico 2 - Distribuzione delle azioni sperimentali per target



La porzione più rilevante delle azioni sperimentali è stata rivolta alle donne, con un valore pari a 179 azioni (il 15% del totale delle 1228 azioni segnalate), cui seguono le azioni sperimentali che hanno interessato i giovani (118 interventi), quelle rivolte a lavoratori stranieri (81) ed ai disabili (82), quelle per i giovani in diritto-dovere (78) e per i lavoratori maturi/“over 50” (27). Una quota consistente delle sperimentazioni ha riguardato infine la categoria ‘altro’.

Prima di approfondire il contenuto della categoria ‘altro’, ci soffermeremo sulla distribuzione territoriale delle azioni in rapporto ai diversi target di riferimento. Le sperimentazioni hanno implicato tutti i target oggetto dell’indagine, tuttavia, osservando il grafico 3, emergono alcune interessanti differenziazioni entro le macroaree geografiche del Paese.

Al netto delle risposte che rientrano nell’ambito delle categorie ‘altro’ e delle mancate risposte (n.c.), mentre la maggior parte delle azioni sperimentali dell’area Centro Nord del Paese riguarda in modo prioritario il target donne (rispettivamente Nord Ovest 62, Nord Est 49, Centro 40 azioni sperimentali segnalate su un totale di 179 azioni sperimentali), per il Sud e le Isole è possibile rilevare una notevole prevalenza di progetti che hanno implicato i giovani (56 azioni su un totale complessivo di 118 azioni rivolte a giovani). Rispetto ai due target sembra esserci anche una polarizzazione inversa.

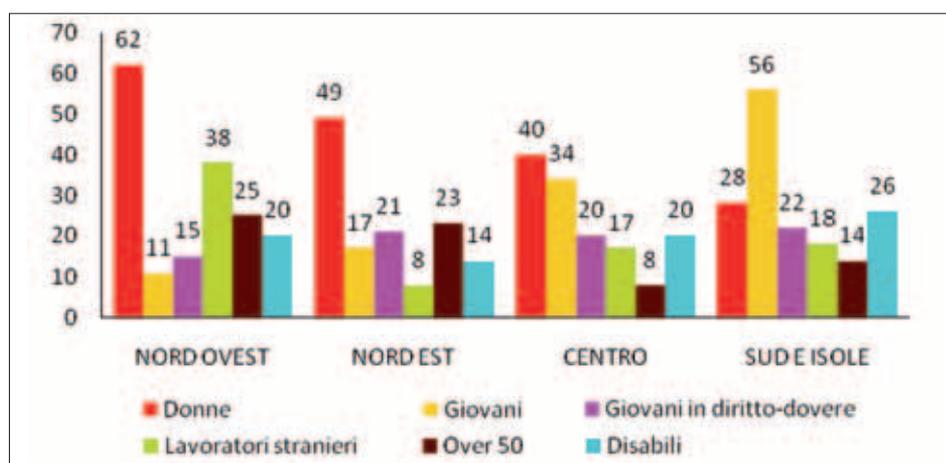
Rilevante nel Nord Ovest è anche la proporzione di azioni sperimentali rivolta al target dei lavoratori extracomunitari (38 su un totale di 81).

Accanto a tali differenziazioni, si ritiene opportuno a questo punto ritornare sulla categoria ‘**altro**’. Circa il 47% delle azioni sperimentali (*cfr.* grafico 2) insiste entro

questa categoria; tale categoria di risposta è inoltre presente in modo diffuso entro tutte le realtà regionali, in modo trasversale al campione.

Tale rilievo in parte può essere attribuito alla estrema specificità delle classi di risposta proposte ai Centri, che generalmente offrono servizi di natura 'generalista' mirati a trattare utenti secondo le diverse situazioni occupazionali (in cerca di occupazione, disoccupati, occupati). Tuttavia, considerata la numerosità degli interventi, ed il ridotto numero di mancate risposte alla sezione target, si è scelto di considerare significative le risposte fornite, e, attraverso una ricerca documentale sui progetti, è stato compiuto un lavoro ad hoc mirato ad individuare quali tipologie di destinatari e di progetti sono stati raccolti entro questa categoria.

Grafico 3 - Distribuzione delle azioni sperimentali per target secondo macroarea geografica al netto delle categorie 'altro' e 'nc' (v.a.)



Sono stati così individuate in 'altro', altre categorie di interlocutori. Oltre a disoccupati ed inoccupati generalmente sono emersi progetti rivolti a:

- Imprese, neoimprenditori e persone interessate ad avviare attività di impresa;
- Lavoratori atipici ed imprese interessate da misure di stabilizzazione;
- Imprese e lavoratori interessati da misure di emersione del lavoro nero;
- Lavoratori provenienti da settori produttivi a rischio crisi, percettori e non di ammortizzatori sociali (CIG, Mobilità, LSU);
- Tossicodipendenti e persone con dipendenze;
- Detenuti, Ex detenuti o soggetti a misure alternative;
- Persone in condizioni di marginalità sociale non disabili (famiglie monoreddito, persone con disagio sociale, familiare o ambientale);
- Imprenditorialità sociale e organizzazioni non profit;
- Scuole ed altre organizzazioni del settore orientamento e formazione;
- Enti locali, Comuni e comunità locali;
- Operatori e personale dei Servizi per l'Impiego.

Alla luce di ciò è possibile fare alcune considerazioni. Un primo elemento con cui ci si confronta è la notevole variabilità e diversificazione delle tipologie di destinatari diversi da quelli attesi, una seconda è che spesso i progetti rilevati entro la categoria 'Altro' si riferisce a più target, essendo pensati quali azioni di natura complessa volti ad intervenire su 'problemi' e tematiche non strettamente riferibili ad un target specifico (es. lavoro sommerso, sostegno a settori in crisi produttiva etc.).

In questa direzione è interessante notare che fra i target riscontrati ci siano le imprese, intese sia come dirette destinatari di servizi per lo sviluppo del sistema produttivo, sia come interlocutori nella gestione di processi di crisi, nonché come *stakeholder* nell'ambito di progetti di inserimento lavorativo dei target di utenza dell'area dello svantaggio.

Accanto alle imprese, emergono inoltre altre organizzazioni del territorio come Comuni ed Enti locali, ma anche organizzazioni del settore orientamento e formazione, organizzazioni e servizi sociali, nonché gli stessi operatori dei Servizi per l'Impiego.

Rispetto all'area dello svantaggio, emergono inoltre azioni sperimentali rivolte a nuove figure 'deboli' del mercato del lavoro: persone con problemi di dipendenza, detenuti ed ex detenuti, ma anche persone in situazioni di povertà o marginalità sociale ed ambientale non solo economica, che rimandano a problematiche nello sviluppo della convivenza sociale con le quali gli operatori dei Centri si ritrovano a trattare, diverse dalla disabilità in senso stretto, e rispetto alle quali la ricerca o l'offerta di lavoro interviene come fattore che chiama in gioco lo sviluppo di una competenza a convivere entro sistemi produttivi.

La scelta lavorativa, l'accesso al mercato del lavoro e l'incontro fra domanda ed offerta, per queste tipologie di utenza forse in modo più evidente che per le altre considerate, sono eventi non sempre direttamente riconducibili ad un paradigma di razionalità economica.

La domanda di servizio, in questi casi, non si organizza rapidamente entro le modalità di trattamento solitamente attese dai servizi e chiama in gioco fattori culturali e sociali che richiedono lo sviluppo di approcci ed interventi integrati con strutture e *stakeholders* territoriali in un'ottica di *welfare to work*; dunque lo sviluppo non tanto di nuovi servizi, quanto piuttosto nuove competenze di natura ad esempio gestionale ed organizzativa al personale degli stessi.

Tale orientamento (al 'problema di contesto' piuttosto che al target definito), è riscontrabile anche nel caso dei progetti che riguardano gli altri target considerati (donne, lavoratori maturi, giovani ed adolescenti, disabili e lavoratori stranieri).

Diverse sono state le soluzioni sperimentali in proposito realizzate dai Centri per l'Impiego per i target che sono stati specifico oggetto di approfondimento.

Entrando nello specifico dei target esaminati proponiamo alcune considerazioni che riguardano precipuamente le sperimentazioni per gruppo target.

Partendo dall'analisi dei progetti riguardanti **le donne**, segnalati dai CPI, è possibile evidenziare la numerosità delle sperimentazioni avviate a fronte di una domanda estremamente diffusa.

La tematica dell'occupazione femminile risulta parte integrante delle programmazioni regionali e provinciali cui hanno aderito i CPI coinvolti nell'indagine. Con configurazioni diverse a seconda del contesto territoriale, i CPI hanno dimostrato di offrire delle risposte a bisogni specifici di un'utenza piuttosto variegata.

L'articolazione di azioni, si snoda tra azioni mirate a migliorare la qualità dell'occupazione, con interventi di formazione ed azioni di supporto alla conciliazione della vita lavorativa con quella familiare, ed azioni per la promozione dell'autoimprenditoria. Un'attenzione particolare viene dedicata a trattare la domanda di servizio di donne in mobilità o cassa integrazione, che si confrontano con la ricerca di lavoro in rapporto a situazioni di crisi aziendale oppure lavoratrici con bassi livelli di qualificazione che si confrontano con le trasformazioni del mercato del lavoro locale. Di particolare sensibilità, oltre che di emergenza sociale, risultano tutte quelle azioni volte alla lotta all'esclusione sociale, soprattutto per le donne vittime di tratta o migranti, cui vengono affiancati servizi di formazione, orientamento, alfabetizzazione e azioni di accompagnamento/inserimento lavorativo soprattutto nell'area dell'assistenza domiciliare.

Per quanto riguarda i progetti segnalati per il target **giovani**, notiamo come siano collocati prevalentemente nel Mezzogiorno, dove viene stimolata e favorita la mobilità nonché il confronto diretto con il mercato del lavoro mediante azioni quali la promozione di tirocini ed attività in apprendistato. I progetti rilevati sono stati focalizzati in modo prevalente sulla proposta di azioni di accompagnamento all'inserimento lavorativo (tirocini, borse lavoro), azioni che mirano a facilitare un confronto diretto con il mercato del lavoro e a promuovere la capacità di individuare una spendibilità delle competenze e qualificazioni acquisite nei percorsi formativi. Nonostante l'orientamento sia riconosciuto come funzione strategica nei percorsi di transizione scuola lavoro, le iniziative rilevate sono prevalentemente di natura informativa, pochi sono i progetti di natura consulenziale che puntano ad investire e riflettere su competenze e risorse locali, scarsi sono i progetti per la promozione dell'autoimprenditoria, e limitati sono i rapporti con il sistema università.

Molti dei progetti dei CPI si rivolgono alle scuole secondarie superiori, riuscendo ad accoglierne le istanze, nel tentativo di organizzare un'offerta di servizi funzionale a promuovere un raccordo fra formazione e lavoro.

Riguardo alle sperimentazioni rivolte ai **giovani in diritto/dovere**, si è riscontrato un significativo incremento delle azioni di orientamento, che risultano estremamente composite, con un particolare ed evidente divario di politiche tra il Centro Nord ed il Sud. Con il supporto dei CPI, sono stati attivate azioni di accoglienza, informazione e consulenza orientativa, bilancio di posizionamento e bilancio di competenze, percorsi di formazione, misure di accompagnamento all'inserimento lavorativo volte soprattutto a rinforzare l'identità professionale del giovane, valorizzando le specifiche risorse individuali nei momenti di scelta e transizione (fra un ciclo di studi e l'altro o nel confronto con il mondo del lavoro) ma anche durante i percorsi educativi, nell'ottica di definizione di un progetto di sviluppo personale/professionale e di prevenzione della dispersione scolastica e formativa.

L'obiettivo fondamentale proseguito nelle sperimentazioni era quello di promuovere un processo di integrazione fra il mondo dell'Istruzione e della Formazione Professionale, in collaborazione con le realtà economiche, sociali e pubbliche locali del territorio. In relazione all'attivazione del sistema di anagrafe degli studenti, nonostante siano state realizzate diverse sperimentazioni a riguardo, permane una sorta di difficoltà a far decollare tali sistemi e soprattutto metterli in rete.

Le sperimentazioni riguardanti **gli immigrati**, hanno coinvolto una utenza estremamente eterogenea portatrice di bisogni differenziati; i progetti rilevati hanno proposto diversi livelli di servizio in rapporto ai diversi livelli di domanda che si generano nel rapporto fra utenza immigrata e contesti di riferimento. L'indagine ha rilevato essenzialmente le seguenti proposte di lavoro:

- *Servizi di natura informativa e conoscitiva* (in materia legale, ma non solo) che possono facilitare la creazione di un rapporto di scambio fra migranti e contesti di riferimento, promuovendo la possibilità di convenire regole di convivenza e conoscere il funzionamento dei servizi nel contesto di accoglienza. Le risposte dei progetti in questo senso sono andate nella direzione della promozione di servizi di informazione e consulenza legale, e di mediazione culturale utili a facilitare l'accesso e la fruizione dei servizi disponibili.
- *Servizi attinenti alla ricerca del lavoro*, all'inserimento nel contesto sociale e alla crescita del proprio profilo professionale. I progetti sperimentali individuati evidenziano la rilevanza dei colloqui di orientamento nella presa in carico della domanda dell'utenza per la costruzione di un progetto di sviluppo professionale, e la specifica funzione svolta dalla relazione con tutor nel promuovere conoscenza delle dinamiche del rapporto fra persona e contesto.
- *Servizi di orientamento di natura consulenziale* finalizzati all'erogazione di percorsi di bilancio di competenze; formazione mirata al riconoscimento di titoli di studio e qualifiche attraverso la quale migliorare la posizione lavorativa; servizi per l'autoimprenditoria. Esiste, infine, una domanda di integrazione fra vita sociale e professionale attuale, e competenza professionale acquisita nel contesto d'origine: la percezione di uno scollamento fra interessi ed obiettivi personali, competenze ed esperienze passate e vita nel contesto attuale, si traduce talvolta in una partecipazione adempitiva al contesto lavorativo attuale, talvolta in esperienze di disagio e di provocazione. Al contempo è a partire dalla percezione di tale scollamento che si genera una richiesta di servizio: le richieste sono sempre meno centrate su esigenze di assistenza, e vanno sempre più nella direzione dello sviluppo di strumenti di lettura del contesto utili a costruire nuove regole di convivenza ed a porsi in modo produttivo nei confronti dello stesso.

I progetti rivolti ai **diversamente abili**, si differenziano in rapporto a due dimensioni che riguardano lo sviluppo dei servizi per il collocamento mirato: un asse centrato sul funzionamento 'interno' del sistema, che pone attenzione allo sviluppo della capacità amministrativo-gestionale dei servizi per il collocamento dei disabili in

rapporto con le diverse strutture che interagiscono a favore dell'integrazione lavorativa delle persone disabili; un secondo asse centrato sullo sviluppo, entro i CPI, dell'offerta di servizi rivolti a disabili ed imprese.

In relazione a questo doppio asse, ciascuna delle tipologie di progetti sperimentali, ha trattato diverse tematiche che sono all'attenzione dello sviluppo dei servizi e delle politiche per l'inserimento lavorativo: la gestione delle risorse e la razionalizzazione degli interventi territoriali; l'accessibilità e l'integrazione dei servizi; l'implementazione dei sistemi di rete fra servizi; la certificazione delle competenze dei lavoratori disabili; l'implicazione del sistema delle imprese, delle organizzazioni datoriali, nonché del terzo settore nella gestione dei percorsi di inserimento lavorativo; lo sviluppo di metodologie e strumenti di orientamento e formazione professionalizzanti; la personalizzazione dei servizi.

Considerando infine, il target dei **lavoratori maturi** è stato possibile rilevare che, nonostante sia ridotto entro la mappatura il numero dei Centri per l'Impiego implicato in sperimentazioni sugli over 50, esiste un'attenzione diffusa e crescente verso questa tipologia di target. In particolare l'area Nord del Paese, si confronta in modo sempre più consistente con l'esigenza di accompagnare lavoratori ed imprese nel confronto con la trasformazione di interi settori produttivi (si pensi al settore tessile o al metalmeccanico); con un aumento della domanda di servizi e strumenti volti a promuovere la competenza di individui ed organizzazioni a far fronte in modo qualificato ai cambiamenti del mercato del lavoro; con la necessità di creare le condizioni, per fasce sempre più ampie di lavoratori, di mantenere un reddito tale da rendere sostenibile la ricerca di lavoro e un possibile l'investimento nel proprio sviluppo professionale.

Rispetto alle modalità utilizzate per intervenire a favore dell'occupazione dei lavoratori 'maturi', l'indagine ha rilevato la prevalenza di interventi centrati sullo sviluppo di servizi alla persona, servizi di politica attiva del lavoro spesso accompagnati da interventi integrati da servizi di sostegno al reddito o incentivi alle imprese per le assunzioni. Accanto a tale tipologia di intervento, è interessante rilevare in modo particolare al Nord est, una attenzione allo sviluppo dell'age management quale dimensione specifica dei servizi alle imprese e per lo sviluppo locale.

4. La differenziazione dei servizi in risposta alla variabilità delle domande di contesto

L'analisi dei progetti sperimentali segnalati dai CPI realizzata contestualmente al monitoraggio sui Servizi per l'Impiego del 2008¹³, ha evidenziato che persiste un dinamismo nella elaborazione di proposte di servizio, ed insieme ha posto in luce alcu-

¹³ I cui risultati sono pubblicati in modo esteso nel testo ISFOL, PAVONCELLO D. (a cura di), *Le azioni sperimentali nei Centri per l'Impiego. Verso una personalizzazione dei Servizi*, I Libri FSE, ISFOL, Roma 2010.

ni fattori che hanno determinato l'estensione dei servizi di supporto alla persona per favorirne un reale inserimento nel mondo del lavoro.

A più di dieci anni dalla riforma la diffusione delle esperienze di sperimentazione presso i CPI (circa il 60% dei CPI attivi sul territorio nazionale è stato negli ultimi tre anni impegnato in progetti sperimentali di varia natura) e la differenziazione delle soluzioni individuate in relazione alla tipologia di target presa in esame, sembrano dar conto dello sviluppo di un nuovo orientamento degli SPI alla "presa in carico" dell'utente in rapporto alle specificità di contesto entro le quali si genera la domanda di servizio.

Pur focalizzandosi sulla condizione lavorativa delle persone beneficiarie degli interventi, le sperimentazioni sono state articolate sui fattori specifici della domanda di servizio degli utenti, ampliando le proposte di intervento in modo diversificato rispetto al target, ma anche rispetto alle dimensioni contestuali entro le quali si situa la domanda di servizio.

Sono state così individuate proposte di intervento specifiche per l'inserimento lavorativo dei giovani, dei giovani in diritto-dovere, interventi per favorire la partecipazione al lavoro delle donne, dei lavoratori stranieri, dei disabili e dei lavoratori maturi, con una attenzione specifica alle caratteristiche di ciascuna condizione.

Sono stati individuati, per citare alcuni esempi, progetti per favorire la transizione fra formazione e lavoro, interventi per la conciliazione vita lavoro, servizi a supporto delle imprese, servizi per i lavoratori di aziende in crisi, iniziative che intervengono in modo più ampio sui territori, entro la dimensione dello sviluppo locale, ad accompagnare lo sviluppo del raccordo fra domanda ed offerta di lavoro.

È possibile ipotizzare che la declinazione ampia degli interventi sia l'indizio di una evoluzione della domanda di servizio ai SPI, nonché di un certo dinamismo nella risposta organizzativa da parte degli stessi, che sono sempre più orientati a trattare, anche in via sperimentale, oltre alle questioni strettamente connesse con l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro, anche aspetti che riguardano l'evoluzione organizzativa dei sistemi produttivi, flessibilità e stabilizzazione, la regolamentazione dei sistemi del lavoro (flessibilità, stabilizzazioni, lavoro atipico, lavoro sommerso, etc.), le situazioni di crisi del mercato del lavoro, lo sviluppo dei sistemi di welfare e di protezione sociale.

La stessa organizzazione dei Centri per l'Impiego è stata in alcuni casi oggetto di attività di sperimentazione.

Per quanto attiene al contenuto delle sperimentazioni, nonostante le differenziazioni per target, generalmente i progetti individuati sono stati fondati sulle funzioni tradizionalmente svolte dai CPI (incontro domanda-offerta di lavoro e politiche attive) con una centratura prevalente sui servizi alla persona; a partire da tali funzioni, i progetti sperimentali sono poi stati orientati verso due principali linee di lavoro: l'integrazione di politiche attive e passive, e l'articolazione dei servizi alla persona con servizi alle imprese o più generalmente entro interventi complessi che prevedevano la collaborazione con diversi interlocutori sul territorio (comuni, Terzo settore, università, scuole, agenzie formative, associazioni datoriali, imprese, servizi sociosanitari, etc.).

Ciascuna delle tipologie di intervento individuate, centrata su servizi di tipo orientativo e consulenziale, sullo sviluppo di interventi integrati di politiche attive e passive, nonché di sviluppo locale, richiede generalmente una organizzazione complessa, fondata sulla possibilità di convenire, concordare e verificare il percorso di lavoro proposto (nonché la sua fruizione e fruibilità) in rapporto agli obiettivi ed alle esigenze di chi al Centro si rivolge.

Il fulcro della realizzazione dei progetti sperimentali rilevati è stata dunque la *presa in carico* della domanda della persona in cerca di occupazione e l'individuazione di strumenti volti a consolidare la costruzione dei percorsi di riqualificazione entro le risorse di cui il contesto territoriale dispone.

Ciò ha richiesto l'attivazione di reti e sistemi di scambio con altri interlocutori del territorio, ma anche lo sviluppo di strumenti e dispositivi che consentissero ai Centri di proporre soluzioni sostenibili in rapporto alle risorse strutturali e professionali disponibili entro i Centri stessi.

Molteplici sono le tipologie di istanze che arrivano ai CPI. Queste attengono essenzialmente alla ricerca del lavoro, ma non solo; si pensi alla domanda di integrazione sociale degli immigrati, alla possibilità per le donne di articolare progettualità e di conciliare la vita lavorativa con quella professionale, alla integrazione delle diversità nei processi di gestione delle risorse umane nelle organizzazioni, alla domanda di inserimento sociale dei disabili ed infine alla domanda posta dalle scuole ai CPI rispetto ai giovani ed infine alla funzione che i CPI assumono nel rapporto con i servizi sociali per l'integrazione di particolari categorie svantaggiate (tossicodipendenti, ex detenuti etc.).

Si tratta di istanze che richiedono: modelli di lettura dei rapporti con il contesto; capacità di interloquire con una molteplicità di *stakeholders* sul territorio, in funzione di obiettivi e risultati attesi; la presenza di figure professionali specifiche, in grado di gestire i processi di accompagnamento/inserimento lavorativo.

Alla luce delle considerazioni prodotte in base ai risultati dell'indagine, pur tenendo conto della collocazione temporale delle iniziative rilevate, una prima indicazione operativa che sembra poter essere formulata, nell'ottica di un miglioramento della qualità dei servizi all'interno dei CPI, è quella della necessità di diffondere le esperienze e portarle a sistema. L'intervento, inoltre, dovrebbe avere l'obiettivo di evidenziare le connessioni ed i legami fra i processi di servizio restituendo a questo aspetto un valore non formale ma sostanziale. Evidenziare l'importanza della sistematicità delle azioni, della loro interconnessione funzionale e operare nell'ottica di offrire un servizio *all'utenza* e non al singolo, la cui soddisfazione del bisogno è spesso legata a specifiche contingenze del momento, significa operare per implementare un servizio qualitativamente efficace ed efficiente.

Gli aspetti delineati in merito alle sperimentazioni, introducono interessanti nuclei di riflessione di cui avvalersi per la progettazione, programmazione ed ottimizzazione dei servizi presso i CPI.

Essi, sembrano rilevare, la necessità di porre attenzione alla contestualizzazione dei servizi in funzione delle specificità istituzionali, organizzative ed operative. In tal

senso, infatti, sembrano evidenziare la necessità di erogazione di azioni coerenti con le professionalità presenti nei CPI; di erogazione di servizi strutturati, nonché l'attenzione alla competenza degli operatori per rispondere ai bisogni dell'alto flusso di utenza. Inoltre, una maggiore regolarità nella sistematizzazione degli interventi (formalizzazione delle procedure e codifica degli strumenti) si rende necessaria per agire in un'ottica di qualità.

Ma parlare di efficacia ed efficienza dei servizi non può prescindere dalle logiche dei sistemi di qualità dei servizi, che introducono standard cui i soggetti attuatori devono attenersi e i cui parametri di riferimento determinano i criteri di valutazione affinché un sistema possa assumere connotazioni di qualità.

Quanto esposto consente di ipotizzare che qualsiasi intervento finalizzato a supportare i CPI in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi non possa prescindere dai seguenti elementi:

- approccio sistemico, che possa incidere sui diversi livelli organizzativo-gestionale ed operativo, così come sui processi operativi a diverso titolo e misura coinvolti nell'erogazione dei servizi di orientamento;
- contestualizzazione dei servizi, in funzione dei modelli organizzativi ed operativi sostenibili dal singolo CPI ed in funzione delle variabili di contesto;
- particolare attenzione all'implementazione del modello di monitoraggio e valutazione in un'ottica di qualità e di miglioramento continuo dei servizi.

A tale scopo, in alcune esperienze sperimentali è stata individuata una specifica funzione per la formazione degli operatori, attraverso modalità operative fondate sulla attivazione di gruppi di lavoro fra operatori di vari servizi, finalizzate allo scambio di esperienze, alla formazione ed all'apprendimento di nuove competenze.

La costruzione di un modello di intervento così strutturato potrebbe consentire l'implementazione sinergica delle diverse parti del sistema, premessa necessaria a garantire quel cambiamento culturale che rappresenta la meta finale dei processi trasformativi avviati con le recenti disposizioni legislative.

Bibliografia

ISFOL, *La Qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego: linee guida e carta dei servizi*, collana I Libri FSE, ISFOL, Roma, 2007.

ISFOL, *Monitoraggio dei Servizi per l'Impiego 2008*, collana I Libri del Fondo Sociale Europeo, ISFOL, Roma, 2008.

ISFOL, *Le Azioni sperimentali nei Centri per l'Impiego. Verso una personalizzazione dei servizi*, collana I Libri del Fondo Sociale Europeo, ISFOL, Roma, 2010.