

SALPIAMO verso il futuro

*I Servizi al Lavoro
promossi dalla Federazione CNOS-FAP*



6



Sommario

| | |
|--|----|
| Presentazione | 5 |
| 1. Perché i “Servizi al Lavoro” (SAL) | 9 |
| 1.1. <i>Motivazioni cristiane</i> | 9 |
| 1.2. <i>Motivazioni salesiane</i> | 10 |
| 1.3. <i>Motivazioni legate agli indirizzi politici attuali</i> | 11 |
| 2. Autorizzazioni e accreditamento ai Servizi per il Lavoro | 13 |
| 2.1. <i>Sistema regionale</i> | 13 |
| 2.2. <i>Livello nazionale</i> | 16 |
| 2.3. <i>Decreto Ministeriale 11 gennaio 2018. Ministero del Lavoro: criteri per la definizione dei sistemi di accreditamento dei servizi per il lavoro</i> | 25 |
| 3. L'idea progettuale di base: i Servizi al Lavoro (SAL) | 29 |
| 3.1. <i>Elementi di contesto</i> | 29 |
| 3.2. <i>La proposta</i> | 29 |
| 4. I servizi offerti dalle sedi CNOS-FAP | 31 |
| 4.1. <i>Servizi alla persona</i> | 32 |
| 4.2. <i>Servizi alle imprese</i> | 33 |
| 4.3. <i>Strumenti a supporto</i> | 34 |
| 5. Le competenze necessarie per gli operatori | 49 |
| 6. Le sedi CNOS-FAP | 55 |
| 7. Bibliografia | 63 |



Presentazione

Al tema del lavoro, all'importanza della sua preparazione, al suo orientamento e inserimento la Federazione CNOS-FAP ha dedicato, sin dalle sue origini, una attenzione particolare.

I Salesiani citano sempre con orgoglio l'azione di Don Bosco che firma i primi contratti di lavoro diventando un “**educatore-sindacalista ante litteram**”¹:

«Don Bosco, in presenza di una situazione socio-politica che di fatto non tutelava i suoi giovani apprendisti, reagì ancora una volta in modo molto concreto. Avvicinò alcuni titolari di botteghe e di officine che conosceva e propose loro di firmare dei contratti di apprendistato a favore di quanti partecipavano alla vita del suo Oratorio».

Fedele a questo messaggio, dopo la morte di Don Bosco, la prima generazione dei Salesiani affermava – con una espressione programmatica – di voler continuare ad operare “**coi tempi e con don Bosco**”.

I Salesiani, nel 1910, erano impegnati a curare, per le proprie scuole professionali, il “*Programma di cultura generale*” comune per tutti gli artigiani e i “*Programmi professionali*” per ognuno dei diversi mestieri. In questi programmi si legge:

«Non v'ha quindi dubbio che se noi Salesiani vogliamo lavorare proficuamente a vantaggio dei figli del popolo, dobbiamo anche noi muoverci e camminare col secolo, appropriandoci quello che in esso v'ha di buono, anzi precedendolo, se ci è possibile, sulla strada dei veraci progressi, per potere, autorevolmente ed efficacemente, compiere la nostra missione. Le scuole professionali debbono essere palestre di coscienza e di carattere e scuole fornite di quanto le moderne invenzioni hanno di meglio negli utensili e nei meccanismi, perché ai giovani alunni nulla manchi di quella cultura, di cui vantasi giustamente la moderna industria»².

La **Proposta Formativa** della Federazione CNOS-FAP, approvata nel 1979, pone, tra i fondamenti dell'azione formativa, l'orientamento quale strumento per preparare il giovane al lavoro e alla vita:

«Nell'ambito formativo, l'orientamento tende a qualificarsi come un servizio che, utilizzando proprie metodologie, integra e supporta l'inter-

¹ MOTTO F., *Coi tempi e con don Bosco. Contratto di apprendizzaggio*, paper, p. 7.

² *Coi tempi e con don Bosco*, op. cit., pp. 3-4.

vento delle istituzioni formative, offrendo un contributo specifico sotto il profilo psico-pedagogico-didattico-sociale»³.

Successivamente la Federazione ha approfondito la dimensione orientativa nella nuova Formazione Professionale e ha adeguato il suo impianto organizzativo secondo quanto previsto dal Decreto che disciplinava **l'accreditamento delle sedi formative e orientative** (D.M. n. 166/2001).

A definire il ruolo strategico dell'Orientamento nel sistema educativo di istruzione e formazione contribuisce il moderno approccio della riforma al «diritto alla formazione» in sostituzione dell'obbligo scolastico. In questa prospettiva il servizio di orientamento diviene strategico in quanto può esprimersi come un'azione che accompagna gradualmente la persona che ha l'arduo compito di ricondurre a «progetto personale» le molteplici opportunità di apprendimento e di formazione⁴.

La **Legge n. 53/2003**, ponendosi il fine di promuovere l'apprendimento in tutto l'arco della vita e assicurare a tutti pari opportunità di raggiungere elevati livelli culturali e di sviluppare le capacità e le competenze, attraverso conoscenze e abilità, generali e specifiche, coerenti con le attitudini e le scelte personali, adeguate all'inserimento nella vita sociale e nel mondo del lavoro, anche con riguardo alle dimensioni locali, nazionale ed europea, delinea una nuova stagione per l'orientamento:

«L'orientamento nel nuovo sistema formativo mira a consentire alla persona di essere soggetto attivo nella costruzione e realizzazione del proprio progetto personale/professionale. Esso rappresenta pertanto una prassi educativa attiva volta a favorire la capacità del soggetto di risolvere il problema del suo avvenire professionale, facilitandogli l'assolvimento dei compiti vocazionali relativi alla conoscenza di sé (potenzialità attitudinali, capacità, interessi e valori), alla conoscenza del mondo del lavoro e delle professioni, alla formulazione di progetti di vita e di lavoro e alla loro valutazione in funzione della decisione di scelta di un progetto e del modo migliore di realizzarlo»⁵.

³ I principali documenti fondativi della Federazione CNOS-FAP, Roma, giugno 2020.

⁴ CNOS-FAP, *Accreditamento della sede orientativa. La proposta del CNOS-FAP alla luce del D.M. 166/2001*, 2002.

⁵ NICOLI D. (a cura di), *Linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema della IeFP*, Tipografia Pio XI, 2004; 2^a ed. 2008.

La «**Via italiana al sistema duale**», promossa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nel 2015⁶, ha dato un ulteriore stimolo a questo particolare ambito. In forza della sperimentazione della via italiana al sistema duale, infatti:

«[...] i Centri di Formazione Professionale possono avviare sia i servizi di orientamento e di accompagnamento al lavoro, sia le attività volte alla costituzione e al consolidamento dei propri servizi di orientamento e placement»⁷.

La sperimentazione del sistema duale, oggi messa a regime, inoltre, ha contribuito a mettere a fuoco l'importanza delle **Politiche Attive del Lavoro** avviate di recente in Italia; purtroppo ricerche recenti effettuate anche dal CNOS-FAP ne hanno messo in evidenza la ancora "scarsa sistematicità":

«Risulta evidente che quella delle Politiche Attive è una linea di intervento ancora giovane, potremmo definirla acerba, che non si è ancora consolidata in un sistema stabile, ampio, universale. Si assiste ancora a interventi singoli, privi di un quadro organico, che riescono al massimo a dare risposte puntuali a bisogni emergenti, generando però una sovrabbondanza di piccoli interventi che non sono in grado di dare risposte sistemiche.

L'impressione è quella di una fase quasi "sperimentale" caratterizzata più da un approccio per tentativi ed errori che da una chiara direzione per la strutturazione di un servizio universale finalizzato a sostenere tutti i cittadini nella ricerca del lavoro.

In tale scenario fa eccezione la Regione Lombardia che ha di fatto creato un sistema generale, sempre attivo, ampio ed assoluto, in cui confluisce la gran parte delle risorse, mantenendo solo alcuni interventi progettuali relativi a situazioni di crisi aziendale.

Medesimo approccio per tentativi ed errori si riscontra nel rapporto tra la remunerazione dei servizi "a processo", cioè riconosciuti per il solo fatto che siano stati erogati, a prescindere dall'esito occupazionale, e "a risultato", cioè rimborsati solo a fronte di un esito occupazionale»⁸.

⁶ ACCORDO STATO - REGIONI 24 settembre 2015.

⁷ MLPS, *Passo dopo passo: la via italiana al sistema duale*, 7 giugno 2016.

⁸ CNOS-FAP e NOVITER (a cura di), *Politiche della formazione professionale e del lavoro. Analisi ragionata degli interventi regionali*, Rubbettino 2018. *Politiche della formazione professionale e del lavoro. Analisi ragionata degli avvisi pubblicati dal 1 gennaio al 31 dicembre 2018 dalle Regioni e dalle Province Autonome di Trento e Bolzano*, a cura del CNOS-FAP in collaborazione con PTSCLAS Spa, Rubbettino, 2019.

I soli pochi cenni sull'evoluzione dell'Orientamento in rapporto al lavoro e alla connessa Formazione Professionale possono giustificare la presente pubblicazione "**SALPIAMO verso il futuro. I Servizi al Lavoro promossi dalla Federazione CNOS-FAP**"⁹ che ha il solo obiettivo di illustrare il progetto messo in atto dalla Federazione per renderlo più fruibile.

I curatori si augurano che anche questa proposta possa essere di aiuto a diffondere e consolidare i Servizi al Lavoro (SAL) e, più in generale, di supporto a quanti sono impegnati nel delicato compito di accompagnare i giovani e gli adulti ad inserirsi o reinserirsi nel mondo del lavoro.

L'équipe della Sede Nazionale

⁹ La pubblicazione si ispira ad una precedente pubblicazione sul medesimo argomento: CNOS-FAP (a cura di), *Linee guida per i servizi al lavoro*, Tipografia Pio XI, 2014.

1. Perché i “Servizi al Lavoro” (SAL)

Sono soprattutto tre le motivazioni che hanno spinto la Federazione CNOS-FAP a lanciare questo progetto imperniato sul “**lavoro**”: motivazioni cristiane, motivazioni salesiane e indirizzi politici.

1.1. Motivazioni cristiane

La motivazione cristiana è ispirata all’importanza che il lavoro ha nella vita di una persona secondo la visione cristiana.

Riportiamo alcune espressioni stimolanti di Papa Francesco:

«Il libro della Genesi narra che Dio creò l’uomo e la donna affidando loro il compito di riempire la terra e soggiogarla, che non significa sfruttarla, ma coltivarla e custodirla, averne cura con la propria opera (Gen. 1,28; 2,15).

Il lavoro fa parte del piano di amore di Dio: noi siamo chiamati a coltivare e custodire tutti i beni della creazione e in questo modo partecipiamo all’opera della creazione. Il lavoro è un elemento fondamentale per la dignità della persona.

Il lavoro, per usare una immagine, ci “unge” di dignità, ci riempie di dignità, ci rende simili a Dio, che ha lavorato e lavora, agisce sempre (Gv. 5,17); dà la capacità di mantenere se stessi, la propria famiglia, di contribuire alla crescita della propria nazione. E qui penso alle difficoltà che, in vari Paesi, incontra oggi il mondo del lavoro e dell’impresa; penso a quanti, e non solo giovani, sono disoccupati, molte volte a causa di una concezione economicista della società, che cerca il profitto egoista, al di fuori dei parametri della giustizia sociale.

Desidero rivolgere a tutti l’invito alla solidarietà, e ai responsabili della cosa pubblica l’incoraggiamento a fare ogni sforzo per dare nuovo slancio all’occupazione; questo significa preoccuparsi per la dignità della persona»¹⁰.

Anche la recente proposta di un evento mondiale per “**Ricostruire il patto educativo globale**” “per” e “con” le giovani generazioni, lanciato il 12 settembre 2019 da Papa Francesco, contiene un punto molto stimolante:

¹⁰ Le parole di Papa Francesco, *Lavoro*, ed. AVE, 2017.

«(7) Impegnarsi a studiare per trovare altri modi di intendere l'economia, di intendere la politica, di intendere la crescita e il progresso, perché siano davvero al servizio dell'uomo e dell'intera famiglia umana nella prospettiva di un'ecologia integrale¹¹ dell'uomo e dell'economia. Il lavoro fa parte del piano di amore di Dio: noi siamo chiamati a coltivare e custodire tutti i beni della creazione e in questo modo partecipiamo all'opera della creazione. Il lavoro è un elemento fondamentale per la dignità della persona».

La bibliografia per approfondire la visione cristiana del lavoro è immensa.

In questa sede si richiamano solo due strumenti, curati dalla Sede Nazionale: il primo, di carattere divulgativo, Teresio Bosco, *I cristiani e il lavoro. Storia, Figure, Dottrina*, LDC, 2006¹²; il secondo, *Catalogo delle attività formative*, strutturato come itinerario formativo, permette l'accostamento ai principali documenti del magistero¹³.

1.2. Motivazioni salesiane

La motivazione salesiana è legata all'importanza che il lavoro ha nella vita di una persona nella visione salesiana.

Don Egidio Viganò, Rettor Maggiore dei Salesiani (dal 1977 al 1995), è intervenuto nel 1985 nell'Assemblea della Federazione CNOS-FAP sviluppando il seguente argomento: *"L'impegno della Congregazione Salesiana per il mondo del lavoro"*.

Si richiama solo un passaggio del suo intervento rimandando alla lettura dell'intero testo:

«La prima idea che mi sembra risulti evidente da questa rapida considerazione del nostro testo fondante è la chiara coscienza della Congregazione circa l'impegno salesiano nel mondo del lavoro, come aspetto caratteristico della nostra missione. Quanto più diminuisce questo impegno, tanto più si fa generica la figura e il volto del salesiano. [...] Fare cultura nel mondo del lavoro, o aiutare a crescere in una cultura

¹¹ Videomessaggio di Papa Francesco nell'ambito dell'evento organizzato dalla Congregazione per l'Educazione Cattolica sul *"Global compact on education"* (16 ottobre 2020).

¹² Il testo è scaricabile anche dal sito www.salesianiperilavoro.it.

¹³ I principali testi ecclesiali, i cui titoli sono riportati anche nel *Catalogo delle attività formative*, sono scaricabili dal sito www.cnos-fap.it – sezione catalogo (pubblicazione annuale).

specifica nel mondo del lavoro secondo una educazione salesiana, significa avere come obiettivo questo: saper fare una catechesi che, dal di dentro, muova la competenza, la professionalità, la responsabilità del giovane che cresce per il mondo del lavoro. Questo è cosa abbastanza complessa. È un fatto che non si può fare catechesi con dei giovani lavoratori allo stesso modo che si fa catechesi con dei giovani studenti: vi sono dei valori differenti»¹⁴.

Don Ángel Fernández Artime, attuale Rettor Maggiore dei Salesiani, alla domanda “*Il lavoro e in particolare i mestieri restano fondamentali nella formazione dei giovani?*”, risponde:

«La nostra esperienza educativa ci dimostra come i giovani preparati al lavoro con una formazione professionale o tecnica presentino un profilo molto speciale. [...] sono giovani, ragazzi e ragazze vicini, semplici, con un grande senso pratico, con una capacità di empatia e motivazioni per il servizio. Si può dire, senza dubbio, che formarsi e prepararsi per il lavoro serve a strutturare correttamente la persona»¹⁵.

1.3. Motivazioni legate agli indirizzi politici attuali

La motivazione politica è legata alle scelte che l’Unione Europea e il Governo Italiano operano per modernizzare il mercato del lavoro.

L’Italia, nel periodo a noi più vicino, in materia di lavoro ha elaborato politiche che possiamo denominare – in modo molto schematico - *Politiche Attive* che dovrebbero progressivamente imporsi sulle *Politiche Passive*.

E ciò a seguito soprattutto di due fattori: gli indirizzi delle politiche comunitarie e l’approvazione di una nuova disciplina del lavoro (D.Lgs. n. 150/2015).

La programmazione europea 2014-2020 ha affiancato al tradizionale obiettivo dell’*occupabilità delle persone*, che ha sostenuto negli anni l’offerta formativa finalizzata allo sviluppo di competenze professionali, il nuovo obiettivo dell’*occupazione*, rivolto all’inserimento e/o reinserimento occupazionale, attraverso misure di Politica Attiva del Lavoro.

¹⁴ CNOS-FAP (a cura di), *Cultura associativa e Federazione CNOS-FAP. Storia e attualità*, pp. 125-126. I principali testi salesiani, i cui titoli sono riportati anche nel *Catalogo delle attività formative*, sono scaricabili dal sito www.cnos-fap.it – sezione catalogo (pubblicazione annuale).

¹⁵ ÁNGEL EXPÓSITO, *Don Bosco oggi. Intervista a don Ángel Fernández Artime, decimo successore di don Bosco*, LEV, 2015, p. 45.

Tale evoluzione ha posto un nuovo tema, non del tutto risolto in Italia, del rapporto tra la Formazione Professionale e le Politiche Attive del Lavoro.

A livello nazionale sulla materia è stato approvato il *Jobs act*, una riforma strutturale che avrebbe dovuto cambiare profondamente il mercato del lavoro ispirata a *flexicurity* ed *employability*. La crisi epidemiologica recente ha fortemente rallentato questo processo.

Al momento si può affermare, anche alla luce delle ricerche effettuate, che le Politiche Attive del Lavoro in Italia sono una strategia ancora giovane, quasi acerba, perché afflitta da una estrema parcellizzazione e ancora lontana dall'essere un sistema stabile, ampio, universale¹⁶. Pur consapevoli di queste criticità, ma convinti di essere in presenza di una spiccata linea di tendenza ormai irreversibile, la Federazione CNOS-FAP ha ideato questo progetto per focalizzare al meglio la Formazione Professionale connessa al mondo del lavoro e supportata da uno specifico servizio di accompagnamento al lavoro.

¹⁶ CNOS-FAP e NOVITER, *op. cit.* 2019.

2. Autorizzazioni e accreditamento ai Servizi per il Lavoro

2.1. Sistema regionale

All'interno del sistema regionale è necessario distinguere fra:

1. *autorizzazione* degli Operatori ai servizi per il lavoro,
2. *accreditamento* degli Operatori per i servizi al lavoro.

Entrambi i regimi possono variare fra le Regioni di interesse. Non in tutte le Regioni è presente il sistema di autorizzazione per i servizi al lavoro.

2.1.1. Autorizzazione regionale

L'autorizzazione regionale viene rilasciata dalle Regione competente, nel cui territorio ha sede l'Agenzia, al soggetto giuridico che intenda svolgere nell'ambito ristretto al territorio regionale attività di:

- intermediazione,
- ricerca e selezione del personale e
- supporto alla ricollocazione professionale.

I servizi non sono propriamente delle politiche attive del lavoro: sono invece dei servizi che possono essere offerti a pagamento alle aziende.

Il caso della Lombardia

Presso la DG Istruzione, Formazione e Lavoro di Regione Lombardia è costituito l'Albo regionale delle agenzie per il lavoro autorizzate in possesso dei requisiti.

L'Albo regionale delle Agenzie autorizzate è articolato nelle seguenti sezioni:

- Sezione I – agenzie di intermediazione;
- Sezione II – agenzie di ricerca e selezione del personale;
- Sezione III – agenzie di supporto alla ricollocazione professionale.

La normativa di riferimento è la seguente:

- L.R. 28 settembre 2006, n. 22 "Il Mercato del lavoro in Lombardia"
- D.G.R. n. VIII/4561 del 18/04/2007
- D.D.G. n. 5192 del 21/05/2007

In qualunque momento dell'anno la domanda di autorizzazione deve essere inoltrata sulla piattaforma regionale, previa registrazione. I documenti da allegare sono:

- Istanza on-line, ai sensi del D.P.R. n. 445 del 28/12/2000 contenente informazioni relative all'ente, agli amministratori e ai dirigenti ed ai locali in cui si svolgono le attività.
- Atto costitutivo e statuto dell'ente.
- Visura aggiornata della Camera di Commercio.
- Planimetria dei locali dell'unità organizzativa e delle sedi in cui il servizio sarà erogato.

Per ulteriori approfondimenti il sito di riferimento è: <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioProcedimento/servizi-e-informazioni/enti-e-operatori/Occupazione-e-formazione-professionale/Accreditamento-operatori/Autorizzati-servizi-lavoro/autorizzati-servizi-lavoro>

2.1.2. Accreditalenti

I sistemi di accreditamento per l'erogazione di servizi al lavoro prevedono il rispetto di requisiti economici, professionali e strutturali differenti fra le diverse Regioni italiane. Tramite la procedura di accreditamento per i servizi al Lavoro l'Operatore può accedere ai finanziamenti pubblici della Regione di interesse. L'operatore accreditato può quindi partecipare ai bandi previsti dalla Regione e offrire i servizi di PAL finanziati agli utenti.

Il caso della Lombardia

Il modello di accreditamento della regione Lombardia è contenuto in un insieme di interventi normativi succedutisi a partire dalla L.R. 28 settembre 2006 n. 22 "Il Mercato del Lavoro in Lombardia" che, all'art. 13, provvede all'istituzione dell'Albo dei soggetti accreditati per i servizi per il lavoro. L'intervento del legislatore regionale è seguito da una serie di delibere di giunta e di decreti dirigenziali:

- D.G.R. 26 ottobre 2011, n. IX/2412, «Procedure e requisiti per l'accreditamento degli operatori pubblici e privati per l'erogazione dei servizi di istruzione e formazione professionale nonché dei servizi per il lavoro»
- D.d.u.o. 31 ottobre 2012, n. 9749, «Approvazione dei requisiti e delle modalità operative per la richiesta di iscrizione all'albo regionale degli accreditati per i servizi di istruzione e formazione professionale - Sezione B - e all'albo regionale degli accreditati per i servizi al lavoro in attuazione della DGR n. IX/2412 del 26 ottobre 2011»

Nel modello di accreditamento lombardo soggetti pubblici e privati partecipano allo stesso titolo all'erogazione di servizi agli utenti previa iscrizione all'albo regionale degli operatori accreditati: il modello di erogazione del servizio pubblico è pertanto a canale unico.

In particolare, l'allegato 2 al D.d.u.o. 31 ottobre 2012, n. 9749 definisce i requisiti per l'iscrizione all'Albo Regionale degli accreditati per l'erogazione dei servizi al lavoro, in attuazione della DGR. n. IX/2412 del 26.10.2011.

L'accREDITAMENTO è rilasciato previo il rispetto delle seguenti categorie di requisiti:

- Requisiti giuridici finanziari
 - Forma giuridica
 - Requisiti finanziari
 - Oggetto sociale
 - Requisiti di onorabilità
- Dotazione strutturale minima
 - Adeguatezza dei locali
 - Spazi dedicati all'organizzazione del servizio
 - Adeguatezza degli strumenti tecnologici e informatici
 - Segnalazione e informazione
 - Orari di apertura al pubblico delle unità organizzative
 - Documentazione inerente ai requisiti dichiarati dall'Operatore
 - Idoneità Igienico-Sanitaria e accessibilità ai diversamente abili
- Requisiti soggettivi
 - Applicazione del D.Lgs. n. 231/2001
 - Nulla osta antimafia
 - Certificazione per la gestione della qualità
 - Affidabilità economica e finanziaria
 - Sistema di contabilità separata
- Requisiti professionali
 - Disponibilità di adeguate risorse professionali

2.2. Livello nazionale

2.2.1. Autorizzazione ai servizi al lavoro

L'iscrizione all'Albo informatico delle Agenzie per il Lavoro è condizione essenziale per operare nel campo dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro ed essere in grado di poter offrire i relativi servizi.

Ai sensi della nota ministeriale del 23 aprile 2012 si stabilisce la modalità di iscrizione all'Albo: i soggetti interessati sono tenuti a presentare la richiesta esclusivamente attraverso il **portale ANPAL**, al quale si può accedere con le credenziali rilasciate.

I soggetti sono divisi in due categorie:

- le **società** per essere iscritte all'Albo devono possedere i requisiti giuridici e finanziari prescritti dall'art. 5 del D.Lgs. n. 276/2003, nonché dal DM 23/12/2003 e dal DM 10/04/2018;
- **altri soggetti** individuati dall'art. 6 del D.Lgs. n. 276/2003 in regime di autorizzazione speciale.

L'ANPAL rilascia ai soggetti che presentano richiesta, nel termine di sessanta giorni, un'autorizzazione provvisoria della durata di due anni decorrenti dal rilascio del provvedimento.

Decorsi due anni, su richiesta dell'Agenzia autorizzata provvisoriamente, l'ANPAL rilascia l'autorizzazione a tempo indeterminato, entro i novanta giorni successivi, dopo aver verificato il corretto andamento dell'attività svolta (art. 4 D.Lgs. n. 276/03).

Per le Agenzie di somministrazione e intermediazione, una volta concessa l'autorizzazione a tempo indeterminato, ogni due anni sono svolte attività di verifica.

Il D.Lgs. n. 276/2003 (e sue successive modifiche e integrazioni) stabilisce che l'Albo cui le Agenzie si devono iscrivere è suddiviso in 5 sezioni (a seconda del tipo di Agenzia per il lavoro ospitata) come segue:

| Sezione Albo | Tipologie di Agenzie |
|------------------|---|
| Sezione I | Agenzie di somministrazione di tipo generalista: il primo tipo di Agenzie per il lavoro che incontriamo è costituito da quelle che svolgono attività generaliste di somministrazione di lavoro. Quindi: intermediazione, ricerca e selezione del personale, attività tese al supporto e alla ricollocazione professionale. Queste Agenzie possono dar luogo a contratti di lavoro sia a tempo determinato che indeterminato. L'iscrizione alla sezione I dell'Albo comporta automaticamente l'iscrizione della agenzia alle sezioni III, IV e V. |

| | |
|--------------------|---|
| Sezione II | Agenzie di somministrazione di tipo specialista: le Agenzie per il lavoro che appartengono a questa seconda categoria, pur essendo molto simili alle precedenti nelle funzioni svolte, possono tuttavia operare soltanto nella somministrazione di lavoro a tempo indeterminato. |
| Sezione III | Agenzie di intermediazione: tali Agenzie svolgono delle funzioni parzialmente diverse rispetto alle precedenti. La loro attività si concentra infatti in particolar modo sull'intermediazione tra offerta e domanda. In tal senso, esse fanno raccolta e screening dei cv, portano avanti la fase di preselezioni, accompagnano le fasi di incontro tra offerta e domanda di lavoro, assumono i selezionati (quando richiesto dai committenti) e svolgono attività di formazione. L'iscrizione alla sezione III dell'Albo comporta automaticamente l'iscrizione della agenzia alle sezioni IV e V. |
| Sezione IV | Agenzie di ricerca e selezione del personale: le Agenzie che appartengono a questa categoria non somministrano lavoro, nel senso che non stipulano contratti con i lavoratori e quindi non assumono. Le loro funzioni riguardano soltanto la pubblicazione e la diffusione di offerte di lavoro del committente e la successiva consulenza nella fase di individuazione delle migliori candidature pervenute. |
| Sezione V | Agenzie di supporto alla ricollocazione professionale: queste Agenzie portano avanti attività il cui scopo è ricollocare sul mercato del lavoro i "prestatori" che per qualche motivo ne sono fuoriusciti. Le ricollocazioni possono essere individuali o collettive. |

2.2.2. Requisiti per le Agenzie per il Lavoro

Per l'iscrizione all'Albo, ai soggetti definiti ex art. 4 del D.Lgs. n. 276/2003 come **Agenzie per il Lavoro ai fini dello svolgimento delle attività di:**

- **somministrazione**
- **intermediazione**
- **ricerca e selezione del personale**
- **supporto alla ricollocazione professionale**

sono richiesti i seguenti requisiti:

| Requisiti comuni a tutte le attività |
|---|
| a) La costituzione della agenzia nella forma di società di capitali ovvero cooperativa o consorzio di cooperative , italiana o di altro Stato membro della Unione europea. Per le agenzie di ricerca e selezione del personale e le agenzie di supporto alla ricollocazione professionale è ammessa anche la forma della società di persone; |
| b) la sede legale o una sua dipendenza nel territorio dello Stato o di altro Stato membro della Unione europea; |
| c) la disponibilità di uffici in locali idonei allo specifico uso e di adeguate competenze professionali , dimostrabili per titoli o per specifiche esperienze nel settore delle risorse umane o nelle relazioni industriali, secondo quanto precisato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con decreto da adottarsi, d'intesa con la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e di Bolzano e sentite le associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto legislativo; |
| d) in capo agli amministratori, ai direttori generali, ai dirigenti muniti di rappresentanza e ai soci accomandatari: assenza di condanne penali , anche non definitive, ivi comprese le sanzioni sostitutive di cui alla Legge 24 novembre 1981, n. 689, e successive modificazioni ed integrazioni, per delitti contro il patrimonio, per delitti contro la fede pubblica o contro l'economia pubblica, per il delitto previsto dall'articolo 416-bis del codice penale, o per delitti non colposi per i quali la legge commina la pena della reclusione non inferiore nel massimo a tre anni, per delitti o contravvenzioni previsti da leggi dirette alla prevenzione degli infortuni sul lavoro o, in ogni caso, previsti da leggi in materia di lavoro o di previdenza sociale; assenza, altresì, di sottoposizione alle misure di prevenzione disposte ai sensi della Legge 27 dicembre 1956, n. 1423, o della Legge 31 maggio 1965, n. 575, o della Legge 13 settembre 1982, n. 646, e successive modificazioni; |
| e) nel caso di soggetti polifunzionali, non caratterizzati da un oggetto sociale esclusivo, presenza di distinte divisioni operative , gestite con strumenti di contabilità analitica, tali da consentire di conoscere tutti i dati economico-gestionali specifici; |
| f) l'interconnessione con la Borsa continua nazionale del lavoro di cui all'articolo 15, attraverso il raccordo con uno o più nodi regionali, nonché l'invio all'autorità concedente, pena la revoca dell'autorizzazione, di ogni informazione strategica per un efficace funzionamento del mercato del lavoro, tra cui i casi in cui un percettore di sussidio o indennità pubblica rifiuti senza giustificato motivo una offerta formativa, un progetto individuale di reinserimento nel mercato del lavoro ovvero una occupazione congrua ai sensi della legislazione vigente; |
| g) il rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 8 a tutela del diritto del lavoratore alla diffusione dei propri dati nell'ambito da essi stessi indicato. |

2.2.3. Ulteriori requisiti per tipologia di attività

Sezione I e II - Somministrazione

Per l'esercizio delle attività di somministrazione, oltre ai requisiti comuni sono richiesti:

| Per le Agenzie di somministrazione di tipo generalista, oltre ai precedenti requisiti, sono richiesti | Agenzie di somministrazione di tipo specialista possono somministrare lavoratori solo a tempo indeterminato. Oltre ai precedenti requisiti, sono richiesti: |
|--|--|
| - l'acquisizione di un capitale versato non inferiore a 600.000 euro ovvero la disponibilità di 600.000 euro tra capitale sociale versato e riserve indivisibili nel caso in cui l'agenzia sia costituita in forma cooperativa; | - l'acquisizione di un capitale versato non inferiore a 350.000 euro ovvero la disponibilità di 350.000 euro tra capitale sociale versato e riserve indivisibili nel caso in cui l'agenzia sia costituita in forma cooperativa; |
| - la garanzia che l'attività interessi un ambito distribuito sull'intero territorio nazionale e comunque non inferiore a quattro regioni; | - |
| - a garanzia dei crediti dei lavoratori impiegati e dei corrispondenti crediti contributivi degli enti previdenziali, la disposizione, per i primi due anni, di un deposito cauzionale di 350.000 euro presso un istituto di credito avente sede o dipendenza nel territorio nazionale o di altro Stato membro della Unione europea; a decorrere dal terzo anno solare, la disposizione, in luogo della cauzione, di una fideiussione bancaria o assicurativa o rilasciata da intermediari iscritti nell'elenco speciale di cui all'articolo 107 del Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385, che svolgono in via prevalente o esclusiva attività di rilascio di garanzie, a ciò autorizzati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, non inferiore al 5 per cento del fatturato, al netto dell'imposta sul valore aggiunto, realizzato nell'anno precedente e comunque non inferiore a 350.000 euro. Sono esonerate dalla prestazione delle garanzie di cui alla presente lettera le società che abbiano assolto ad obblighi analoghi previsti per le stesse finalità dalla legislazione di altro Stato membro della Unione europea; | - a garanzia dei crediti dei lavoratori impiegati e dei corrispondenti crediti contributivi degli enti previdenziali, la disposizione, per i primi due anni, di un deposito cauzionale di 200.000 euro presso un istituto di credito avente sede o dipendenza nel territorio nazionale o di altro Stato membro della Unione europea; a decorrere dal terzo anno solare, la disposizione, in luogo della cauzione, di una fideiussione bancaria o assicurativa o rilasciata da intermediari iscritti nell'elenco speciale di cui all'articolo 107 del Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385, che svolgono in via prevalente o esclusiva attività di rilascio di garanzie, a ciò autorizzati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, non inferiore al 5 per cento del fatturato, al netto dell'imposta sul valore aggiunto, realizzato nell'anno precedente e comunque non inferiore a 200.000 euro. Sono esonerate dalla prestazione delle garanzie di cui alla presente lettera le società che abbiano assolto ad obblighi analoghi previsti per le stesse finalità dalla legislazione di altro Stato membro della Unione europea; |

| | |
|---|--|
| la regolare contribuzione ai fondi per la formazione e l'integrazione del reddito di cui all'articolo 12, il regolare versamento dei contributi previdenziali e assistenziali, il rispetto degli obblighi previsti dal contratto collettivo nazionale delle imprese di somministrazione di lavoro applicabile; | |
| - nel caso di cooperative di produzione e lavoro, oltre ai requisiti indicati al comma 1 e nel presente comma 2, la presenza di almeno sessanta soci e tra di essi, come socio sovventore, almeno un fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, di cui agli articoli 11 e 12 della Legge 31 gennaio 1992, n. 59, e successive modificazioni; | - nel caso di cooperative di produzione e lavoro, oltre ai requisiti indicati al comma 1 e nel presente comma 3, la presenza di almeno venti soci e tra di essi, come socio sovventore, almeno un fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, di cui agli articoli 11 e 12 della Legge 31 gennaio 1992, n. 59. |
| - l'indicazione della somministrazione di lavoro di cui all'articolo 4, comma 1, lettera a), come oggetto sociale prevalente, anche se non esclusivo. | - |

Sezione III - Intermediazione

Per l'esercizio della attività di intermediazione, oltre ai requisiti comuni sopra indicati, è richiesta:

| |
|---|
| a) l'acquisizione di un capitale versato non inferiore a 50.000 euro ; |
| b) la garanzia che l'attività interessi un ambito distribuito sull'intero territorio nazionale e comunque non inferiore a quattro Regioni ; |
| c) l'indicazione della attività di intermediazione di cui all'articolo 4, comma 1, lettera c), come oggetto sociale prevalente, anche se non esclusivo. |

L'intermediazione è l'attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro, anche in relazione all'inserimento lavorativo dei disabili e dei gruppi di lavoratori svantaggiati. Tra le altre comprende le attività:

- della **raccolta dei curricula** dei potenziali lavoratori;
- della preselezione e costituzione di relativa **banca dati**;
- della **promozione e gestione** dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- della effettuazione, su richiesta del committente, di tutte le **comunicazioni** conseguenti alle assunzioni avvenute a seguito della attività di intermediazione;
- dell'**orientamento** professionale;
- della **progettazione ed erogazione** di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo.

Sezione IV - Ricerca e selezione del personale

Per l'esercizio della attività di ricerca e selezione del personale, oltre ai requisiti comuni, è richiesta:

- | |
|--|
| a) l'acquisizione di un capitale versato non inferiore a 25.000 euro; |
| b) l'indicazione della ricerca e selezione del personale come oggetto sociale, anche se non esclusivo. |

Ricerca e selezione del personale: l'attività di consulenza di direzione finalizzata alla risoluzione di una specifica esigenza dell'organizzazione committente, attraverso l'individuazione di candidature idonee a ricoprire una o più posizioni lavorative in seno all'organizzazione medesima, su specifico incarico della stessa, e comprensiva di:

- **analisi del contesto** organizzativo dell'organizzazione committente;
- individuazione e definizione delle **esigenze** della stessa;
- **definizione del profilo di competenze** e di capacità della candidatura ideale;
- pianificazione e realizzazione del **programma di ricerca delle candidature** attraverso una pluralità di canali di reclutamento;
- **valutazione delle candidature** individuate attraverso appropriati strumenti selettivi;
- formazione della **rosa di candidature** maggiormente idonee;
- progettazione ed erogazione di **attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo**;
- **assistenza nella fase di inserimento** dei candidati;
- verifica e valutazione dell'inserimento e del **potenziale dei candidati**.

Sezione V - Supporto alla ricollocazione professionale

Per l'esercizio della attività di supporto alla ricollocazione professionale, oltre ai requisiti comuni, è richiesta:

- | |
|---|
| a) l'acquisizione di un capitale versato non inferiore a 25.000 euro ; |
| b) l'indicazione della attività di supporto alla ricollocazione professionale come oggetto sociale, anche se non esclusivo. |

Supporto alla ricollocazione professionale: l'attività effettuata su specifico ed esclusivo incarico dell'organizzazione committente, an-

che in base ad accordi sindacali, finalizzata alla **ricollocazione** nel mercato del lavoro di prestatori di lavoro, singolarmente o collettivamente considerati, attraverso la **preparazione**, la **formazione** finalizzata all'inserimento lavorativo, **l'accompagnamento** della persona e **l'affiancamento** della stessa nell'inserimento nella nuova attività.

2.2.4. Requisiti professionali e strutturali

Ai sensi del Decreto MLPS del 10 aprile 2018, le Agenzie per il Lavoro devono avere personale qualificato secondo le modalità di seguito indicate:

| Per le Agenzie di somministrazione di lavoro e per le agenzie di intermediazione | Per le Agenzie di ricerca e selezione del personale e di supporto alla ricollocazione professionale |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) almeno quattro unità nella sede principale;2) almeno due unità per ogni unità organizzativa;3) per ogni unità organizzativa va indicato un responsabile, anche con funzioni di operatore. | <ol style="list-style-type: none">1) almeno due unità nella sede principale;2) almeno una unità per ogni eventuale unità organizzativa periferica;3) per ogni unità organizzativa va indicato un responsabile, anche con funzioni di operatore. |

Competenze professionali

Per **personale qualificato** si intende personale dotato di adeguate competenze professionali che possono derivare, alternativamente, da **un'esperienza professionale di durata non inferiore a due anni** acquisita in qualità di dirigente, quadro, funzionario o professionista, nel campo della gestione o della **ricerca e selezione del personale**, della **somministrazione di lavoro**, della **ricollocazione professionale**, dei servizi per l'impiego, della **formazione professionale**, **dell'orientamento**, della **mediazione** tra domanda e offerta di lavoro o nel campo delle relazioni industriali.

L'iscrizione all'albo dei consulenti del lavoro da almeno due anni costituisce titolo idoneo alternativo all'esperienza professionale.

Le agenzie per il lavoro comunicano all'ANPAL l'organigramma aziendale delle unità organizzative articolato per funzioni aziendali con allegati i curricula e le variazioni successivamente intervenute. Tale elenco deve essere consultabile da parte di coloro che intendono avvalersi dei servizi delle agenzie.

Locali e attrezzatura

Le **Agenzie per il lavoro** devono essere in possesso di locali e attrezzature d'ufficio, informatiche e collegamenti telematici idonei allo svolgimento dell'attività.

I locali nei quali le agenzie per il lavoro svolgono la propria attività devono essere distinti da quelli di altri soggetti e le strutture devono essere adeguate allo svolgimento dell'attività e conformi alla normativa in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro.

I locali adibiti a **Sportello** per lo svolgimento delle attività autorizzate devono possedere i seguenti requisiti:

- a) conformità alla disciplina urbanistica-edilizia vigente;
- b) conformità alle norme in materia di igiene, salute e sicurezza sul lavoro;
- c) conformità alle norme in materia di barriere architettoniche e accessibilità e visitabilità per i disabili;
- d) dotazione, nelle sedi, di attrezzature, spazi e materiali idonei allo svolgimento delle attività, in coerenza con il servizio effettuato;
- e) presenza di un responsabile anche con funzioni di operatore;
- f) indicazione visibile all'esterno dei locali dell'orario di apertura al pubblico;
- g) indicazione visibile all'interno dei locali dei seguenti elementi informativi:
 1. gli estremi del provvedimento di accreditamento e i servizi per il lavoro erogabili;
 2. il nominativo del responsabile dell'unità organizzativa.

Per lo svolgimento delle attività di **somministrazione e intermediazione** è richiesta la presenza di almeno **sei sedi operative** adibite a sportello in **almeno quattro Regioni** sul territorio nazionale. I locali adibiti a sportello per lo svolgimento delle attività autorizzate alla somministrazione e intermediazione devono possedere, in aggiunta ai requisiti precedenti, i seguenti:

- a. garanzia di una fascia di venti ore settimanali minime di apertura degli sportelli al pubblico;
- b. presenza di almeno due operatori per ogni sede operativa.

2.2.5. Regimi particolari di autorizzazione

Per alcuni soggetti pubblici e privati si applica una disciplina specifica per il rilascio dell'autorizzazione ministeriale allo svolgimento dell'attività di intermediazione.

I soggetti di cui all'art. 6 del Decreto n. 276/2003, autorizzati alla **sola attività di intermediazione**, sono:

- **Istituti di scuola secondaria di secondo grado, statali e paritari**, che rendano pubblici e gratuitamente accessibili sui propri siti i curriculum degli studenti dell'ultimo anno di corso e i curriculum degli studenti che hanno conseguito il titolo di studio nei 12 mesi precedenti;
- **Università, pubbliche e private, e i consorzi universitari**, che rendano pubblici e gratuitamente accessibili sui propri siti istituzionali i curriculum degli studenti dalla data di immatricolazione fino ad almeno 12 mesi successivi alla data del conseguimento del titolo di studio;
- Comuni, singoli o associati nelle forme delle unioni di comuni e delle comunità montane, e le camere di commercio;
- Associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale anche per il tramite delle associazioni territoriali e delle società di servizi controllate;
- Patronati, enti bilaterali e **associazioni senza fini di lucro** che hanno per oggetto la tutela del lavoro, l'assistenza e la promozione delle attività imprenditoriali, la progettazione e l'erogazione di percorsi formativi e di alternanza, la tutela della disabilità;
- Gestori di siti internet a condizione che svolgano la predetta attività senza finalità di lucro e che rendano pubblici sul sito medesimo i dati identificativi del legale rappresentante;
- L'Ente Nazionale di Previdenza e di Assistenza per i Lavoratori dello spettacolo e dello sport professionistico, con esclusivo riferimento ai lavoratori dello spettacolo.

Questi soggetti non sono chiamati a rispettare i requisiti di cui all'art. 5 del D.Lgs. n. 276/2003, previsti invece per le società.

L'autorizzazione per i soggetti iscritti ex art. 6 del D.Lgs. n. 276/2003 e per le agenzie comunitarie iscritte per pubblicità dichiarativa è **direttamente a tempo indeterminato**.

2.3. Decreto Ministeriale 11 gennaio 2018. Ministero del Lavoro: criteri per la definizione dei sistemi di accreditamento dei servizi per il lavoro¹⁷

Con Decreto Ministeriale dell'11 gennaio 2018 (pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 91 del 19 aprile 2018) il Ministero del Lavoro ha approvato i **“criteri per la definizione dei sistemi di accreditamento dei servizi per il lavoro”**, in attuazione di quanto previsto dall'art. 12 del D.Lgs. n. 150/2015¹⁸.

In verità il citato articolo 12 fissa già i principi generali in base a cui le Regioni definiscono i propri regimi di accreditamento.

Il D.M. dell'11 gennaio 2018 è stato adottato dopo l'intesa raggiunta in Conferenza Stato-Regioni in data 21.12.2017, che testimonia la volontà degli attori istituzionali di valorizzare la cooperazione tra servizi pubblici e privati operanti nel mercato del lavoro, per rafforzare le capacità di incontro tra domanda e offerta di lavoro. L'obiettivo dell'Intesa era di “standardizzare” i livelli di qualità nell'erogazione dei servizi attraverso la previsione di requisiti minimi restrittivi per l'ottenimento dell'accREDITAMENTO. Il D.M. quindi pone le premesse per semplificare e giungere all'omogeneità a livello nazionale dei criteri di accREDITAMENTO dei Servizi per il Lavoro.

Il termine “AccREDITAMENTO” viene definito come la procedura mediante cui ANPAL, le Regioni e le Province Autonome riconoscono ad

¹⁷ Scilla Fagnoni - Dottore di ricerca in Diritto del lavoro e Relazioni industriali Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza, *Servizi per il lavoro: criteri per la definizione dei sistemi di accREDITAMENTO*, <http://www.lavorosi.it/servizi-per-il-lavoro-e-politiche-attive/agenzie-per-il-lavoro-soggetti-autorizzati-accREDITATI/servizi-per-il-lavoro-criteri-per-la-definizione-dei-sistemi-di-accREDITAMENTO>. In merito è disponibile anche l'articolo di Arianna D'Ascenzio sul Bollettino ADAPT <http://www.bollettinoadapt.it/i-nuovi-criteri-per-laccREDITAMENTO-dei-servizi-per-il-lavoro-nel-decreto-ministeriale-dell11-gennaio-2018/>

¹⁸ L'articolo 12 fissa i principi generali in base a cui le Regioni definiscono i propri regimi di accREDITAMENTO, rinviandone la specificazione ad un decreto ministeriale successivo:

- a) coerenza con il sistema di autorizzazione allo svolgimento delle attività di somministrazione, intermediazione, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale;
- b) definizione dei requisiti minimi di solidità economica ed organizzativa e di esperienza professionale degli operatori;
- c) obbligo di interconnessione con il sistema informativo unitario delle politiche attive (art. 13), nonché invio all'Anpal di ogni informazione utile a garantire un efficace coordinamento della rete dei servizi per le politiche del lavoro;
- d) raccordo con il sistema regionale di accREDITAMENTO degli organismi di formazione;
- e) definizione procedura di accREDITAMENTO dei soggetti abilitati ad operare con lo strumento dell'assegno di ricollocazione.

un operatore, pubblico o privato, l' idoneità ad erogare Servizi per il Lavoro negli ambiti territoriali di riferimento, anche mediante l' utilizzo di risorse pubbliche, nonché la partecipazione attiva alla rete dei servizi per le politiche del lavoro con particolare riferimento ai servizi di incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

I regimi di accreditamento individuano perciò:

- **requisiti generali di ammissibilità (art. 4):** l'adozione, da parte del richiedente, di un *codice etico* e il possesso, al momento della presentazione della domanda, di un proprio *sito internet* e di una *casella di posta elettronica certificata* per le comunicazioni con la Pubblica Amministrazione);
- **requisiti giuridici-finanziari (art. 5):** finalizzati ad assicurare l'affidabilità dell'operatore e la trasparenza della sua attività. Comprendono:
 - il possesso di un *capitale sociale minimo versato* ovvero della dichiarazione di un istituto di credito, a seconda della forma giuridica del soggetto richiedente, a garanzia della solidità economica di quest'ultimo;
 - la previsione nello *Statuto* dell'attività per cui si chiede l'accreditamento nell'ambito di quelle contemplate;
 - l'assenza, in capo al soggetto richiedente e agli amministratori, di *condanne penali* per determinati reati o sanzioni amministrative;
 - la regolarità rispetto agli adempimenti assicurativi, previdenziali e fiscali ed alla normativa relativa al collocamento mirato disabili;
 - la presenza di almeno una *sede operativa* sul territorio in cui si richiede l'accreditamento.
- **requisiti strutturali e professionali degli operatori art. 6 e procedura di accreditamento (art.9):** requisiti che devono essere posseduti anche da eventuali sedi temporanee accreditate e si riferiscono all'idoneità dei luoghi destinati all'attività, al fine di assicurarne un elevato livello qualitativo, ovvero:
 - *adeguatezza dei locali,*
 - la dotazione delle *attrezzature idonee* allo svolgimento dell'attività,
 - la garanzia di *20 ore settimanali minime di apertura degli sportelli al pubblico,*

- la presenza di *due operatori per ogni sede operativa* e di un *responsabile*, anche con funzioni di operatore, indicato con adeguata informativa visibile all'interno del locale, insieme agli estremi del provvedimento di accreditamento e alla tipologia dei servizi per il lavoro erogabili;
- la visibilità, all'esterno dei locali, di *orario di apertura al pubblico* ed indicazione dell'*Amministrazione competente* al rilascio dell'accREDITAMENTO,
- il possesso della *certificazione ISO* relativa al processo di erogazione dei servizi.

Inoltre, il Decreto richiede la presenza di spazi adeguati per l'accoglienza, per i colloqui individuali, postazioni informatiche per la consultazione, da parte dell'utenza, di banche-dati finalizzata alla ricerca di opportunità di lavoro.

L'art.7 ammette che le Regioni introducano requisiti aggiuntivi, nell'ambito di un elenco di requisiti già indicati dallo stesso decreto ministeriale:

- la presenza di ulteriori sede operative;
- l'esperienza nei servizi per il lavoro da uno a due anni;
- il possesso di requisiti professionali e di esperienza da parte degli operatori e del responsabile della sede;
- l'esibizione della documentazione attestante l'affidabilità e qualità con riferimento alla certificazione del bilancio e al rispetto della normativa di cui alla Legge n. 231/2001.

Le Regioni e le Province Autonome nell'ambito dei rispettivi sistemi di accreditamento devono altresì porre in essere le attività di controllo collegate.

I soggetti accreditati vengono iscritti a cura delle Regioni e delle Province Autonome nell'apposito Albo nazionale istituito da ANPAL.

Sono disciplinate inoltre le modalità di **raccordo tra i sistemi di accreditamento regionale ed il sistema di accreditamento nazionale**.

- L'art. 8 prevede una disciplina specifica per le agenzie di somministrazione di lavoro autorizzate all'attività di intermediazione, che abbiano fatto richiesta di accreditamento su tutto il territorio nazionale all'Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro. Il Decreto subordina la possibilità di operare alla disponibilità in ciascuna Regione di interesse di almeno una sede operativa con i

- requisiti strutturali previsti all'art. 6, fermo restando il rispetto dei requisiti dei locali richiesti dal D.M. 10/4/2018 per l'autorizzazione.
- L'ANPAL verifica il rispetto dei requisiti strutturali in raccordo con l'Amministrazione regionale di riferimento e avvia la procedura tematica di accreditamento (art. 9).
 - Se già in possesso dei requisiti sopra richiamati, i soggetti accreditati alla formazione e all'orientamento possono presentare domanda di accreditamento ai Servizi per il Lavoro tramite una procedura semplificata: autodichiarazione del possesso dei requisiti già dimostrati per l'ottenimento dell'accREDITamento alla formazione e orientamento (art. 11).
 - I soggetti accreditati confermano il possesso dei requisiti ogni tre anni all'Amministrazione che ha rilasciato l'accREDITamento (art. 12).
 - L'accREDITamento può essere sospeso dall'Amministrazione concedente in caso di difformità nello svolgimento delle attività oggetto di accREDITamento rispetto alle disposizioni attuative previste. Inoltre, l'accREDITamento può essere revocato, con contestuale cancellazione dagli elenchi regionali e dall'Albo nazionale dei soggetti accreditati in casi particolarmente gravi previsti all'art. 13, comma 6.

I soggetti accreditati ai Servizi per il Lavoro hanno l'obbligo di inviare alle Regioni e ad ANPAL, pena la revoca dell'accREDITamento, ogni informazione ritenuta utile a garantire un efficace coordinamento da parte di ANPAL della rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (oltre all'obbligo di interconnessione con il sistema informativo unitario delle politiche del lavoro).

Tra le disposizioni transitorie e finali (art. 15) viene disposto che anche i **soggetti accreditati ad operare con lo strumento dell'assegno di ricollocazione** (ai sensi dell'art. 23, del D.Lgs. n. 150/2015) devono possedere i requisiti di cui al Decreto Ministeriale 11 gennaio 2018 e garantire in ogni sede operativa un'unità di personale con almeno 2 anni di esperienza nel campo delle Politiche Attive del Lavoro con funzioni di tutor del destinatario dell'assegno di ricollocazione.

3. L'idea progettuale di base: i Servizi al Lavoro (SAL)

3.1. Elementi di contesto

Lo sviluppo dei Servizi al Lavoro nell'ambito della Formazione Professionale si collega ai cambiamenti che hanno caratterizzato il mercato del lavoro nei tempi recenti.

Competizione globale, trasformazione dei mercati, velocità dei cambiamenti degli scenari, crescita della competizione sono solo alcuni dei temi chiave che hanno portato rapidamente alla crisi di interi sistemi produttivi, all'obsolescenza di competenze e professioni, alla comparsa di nuovi competitor e di nuove forme organizzative della produzione.

Questo scenario è poi attraversato da anni dalla presenza determinante e sempre più pervasiva delle *tecnologie digitali* accompagnate da nuovi modelli e forme di comunicazione/diffusione e accesso all'informazione basate sulla rete, allo sviluppo degli algoritmi con i quali interagire con vaste basi di dati, alla diffusione di intelligenza artificiale e alla interconnessione fra sistemi e apparati tecnologici.

In questo scenario, pur tratteggiato in modo schematico, sembra si stiano affermando alcuni punti di riferimento:

- il vantaggio competitivo della persona competente, detto anche "*capitale umano*";
- il vantaggio competitivo di un ecosistema favorevole alla crescita, all'ibridazione e all'innovazione delle competenze;
- la gestione attiva dell'incertezza attraverso politiche attive, servizi qualificati, formazione permanente.

3.2. La proposta

Ecco, quindi, l'idea progettuale per un Centro di Formazione Professionale: ***lavorare sull'intera filiera per accompagnare la persona e l'impresa***, intesa come qualunque organizzazione esterna portatrice di una richiesta di competenze, ***nelle diverse fasi di interazione fra domanda e offerta***.

Per dare concretezza a questa idea progettuale occorre che il Centro di Formazione Professionale realizzi, progressivamente, una "azione integrata" nella quale la componente dei Servizi al Lavoro (SAL), an-

che per la sua funzione simbolica, agisca come motore di integrazione e di raccordo con il mercato al proprio interno e come *hub* dell'interazione con la domanda delle imprese all'esterno.

Lo sviluppo degli attuali attori dei Servizi alla Formazione e al Lavoro, per corrispondere a questa domanda e alla competizione che, anche in questo campo, si annuncia sempre più caratterizzata dalle incursioni e dalla presenza di soggetti nuovi e spesso inaspettati (piattaforme, intermediari di altri settori, nuovi competitor provenienti da altri mercati) non ha una risposta univoca in un modello organizzativo ideale o nel dotarsi di funzioni o strumenti. Si prefigurano **diversi modelli flessibili**, caratterizzati dalla capacità di attivare competenze interne, integrare, motivare e valorizzare risorse e reti di relazioni, organizzare opportunità di interconnessione e interazione in funzione di esperienze progettuali.

Pur in presenza di questa flessibilità organizzativa, il centro "Servizi al Lavoro" (SAL) dovrebbe misurarsi:

- con **l'impresa** che viene a cercare "persone competenti";
- con le **persone** (disoccupato, studente prossimo alla conclusione del percorso di studio, ex-studente che vuole cambiare lavoro o ha necessità di trovarne uno nuovo) che cercano un lavoro;
- con gli **allievi** del proprio Centro di Formazione Professionale che trovano nei SAL uno stimolo utile alla loro preparazione professionale.

4. I servizi offerti dalle sedi CNOS-FAP

Premessa

La linea che l'Italia sta faticosamente elaborando per affrontare la crisi economica ed occupazionale richiede, per la sua effettiva attuazione, il passaggio da una fase giurisdizionale e negoziale iniziata con la Legge n. 196 del 1997 ("Norme in materia di promozione dell'occupazione") ad una fase che affronta più direttamente il nodo culturale e quello della formazione e dei servizi di attivazione.

Si tratta di un approccio nuovo che richiede il passaggio dalle tradizionali **Politiche del Lavoro**, definite usualmente "**passive**", a quelle nuove, che assumono di conseguenza la qualifica di "**attive**", e che può essere così rappresentato:

| | POLITICHE "PASSIVE" | POLITICHE "ATTIVE" |
|-----------------------|---|--|
| Oggetto | Posto di lavoro | Persona del lavoratore |
| Focus dell'intervento | Sussidi economici: occupati (CIG) disoccupati (indennità) | Mix di interventi: sussidio (AsPI) orientamento formazione placement |
| Target | Lavoratori occupati a tempo indeterminato di medio-grandi imprese | Tutti i lavoratori e la popolazione attiva |
| Esito atteso | Conservazione della situazione ex ante | Aumento della competitività |
| Servizi previsti | Amministrativi | Amministrativi Orientamento e Formazione Placement |
| Identità del lavoro | Ruolo/posizione | Professionalità/competenza |

L'oggetto delle politiche si sposta dal posto di lavoro alla persona del lavoratore, mettendo in luce la condizione della professionalità.

Il focus tende a muoversi dall'erogazione di sussidi di conservazione ad un mix di interventi (sussidi, orientamento, formazione, *placement*) che presuppongono la mobilitazione di fattori di sviluppo professionale.

Anche il target di riferimento cambia decisamente: dai lavoratori "inclusi" ovvero con contratto a tempo indeterminato presenti nelle

grosse organizzazioni, a tutti i lavoratori ed anche l'intera popolazione attiva, ma anche a quella "attivabile".

L'esito del cambio delle politiche è costituito dalla mobilitazione dei fattori di competitività, e non più dalla conservazione della situazione precedente alla crisi. I servizi attivati non sono più esclusivamente di natura amministrativa (erogazione della Cassa Integrazione, Sussidi di disoccupazione) ma, oltre ad interventi centrati su sussidi economici, e strettamente connessi a questi, anche servizi che più esplicitamente si pongono l'obiettivo di mobilitare le risorse delle persone e delle organizzazioni, oltre che dei territori.

Tutto ciò trova giustificazione nello scenario dell'attuale mercato del lavoro che si caratterizza sempre più in termini di qualificazione, ovvero di aumento del valore cognitivo, personale e sociale del lavoro. *«Pur in presenza di diverse soluzioni gestionali, rimane fermo il valore centrale che questo servizio assume per l'impegno del movimento salesiano nell'attuale fase; con ciò si intende il valore educativo e sociale di un servizio che persegue la valorizzazione di ogni persona, nessuna esclusa, che intenda assumere un ruolo lavorativo positivo, al fine di farne emergere talenti e capacità, formare saperi e competenze, fornirgli le opportunità di inserimento nella società sulla base di un profilo di lavoro buono. Nel contempo, si intende valorizzare il ruolo delle imprese in quanto ambienti ricchi di valenze pedagogiche, soggetti che svolgono un ruolo formativo e promozionale svolto tramite l'azione economica e sociale a favore dei singoli e delle collettività»¹⁹.*

4.1. Servizi alla persona

Le attività erogate dalle sedi per i Servizi al Lavoro (SAL) riguardanti le persone sono:

- **informazione:**

sostenere l'utente nell'acquisire informazioni utili nell'orientarsi e promuoversi nel mercato del lavoro e presentare i servizi offerti dalla rete regionale/nazionale pubblico e privata;

- **accoglienza – primo filtro e/o presa in carico della persona:**

garantire all'utente la possibilità di essere preso in carico mediante un primo colloquio individuale;

¹⁹ Il presente strumento riassume quanto, in maniera più approfondita, viene descritto nel volume CNOS-FAP (a cura di), *Linee guida per i servizi al lavoro*, 2015.

- **orientamento professionale:**

sostenere l'utente nella costruzione e definizione di un percorso personalizzato utile a promuovere attivamente il suo inserimento o il reinserimento nel mondo del lavoro o a migliorare la sua posizione nel mercato del lavoro;

- **consulenza orientativa:**

sostenere l'utente che necessita di servizi di supporto per l'individuazione dell'obiettivo professionale, al fine di definire il percorso personalizzato utile a promuovere attivamente l'inserimento o il reinserimento o a migliorare la posizione nel mercato del lavoro;

- **accompagnamento al lavoro:**

supportare l'utente nella ricerca di un impiego e nelle attività correlate all'inserimento lavorativo o derivanti dalla necessità di migliorarne l'occupabilità ai fini dell'inserimento al lavoro mediante misure di formazione, tirocinio, stage, ecc.;

- **incontro domanda/offerta di lavoro:**

sostenere e agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, accompagnando il lavoratore verso un impiego, offrendo una risposta efficace sia al bisogno di collocazione lavorativa degli utenti, sia alle necessità professionali delle aziende.

4.2. Servizi alle imprese

Le attività erogate dalle sedi per i Servizi al Lavoro (SAL) riguardanti le imprese sono:

1. la formazione "su misura":

- rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese e definizione di processi di adeguamento delle competenze professionali delle lavoratrici e dei lavoratori;
- stesura ed erogazione di percorsi di Formazione Continua per il miglioramento delle performance aziendali;
- accompagnamento alla redazione di piani formativi personalizzati in ambito di apprendistato;

2. la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane:

- promozione dell'inserimento lavorativo di giovani e adulti in possesso di qualifiche e qualificazioni professionali, mediante processi di selezione dei profili professionali;

- attivazione di tirocini di formazione/orientamento o di inserimento/reinserimento lavorativo;
- elaborazione di progetti di *coaching* aziendale, gestione delle risorse umane e definizione dei profili di carriera;

3. la consulenza aziendale:

- assistenza ai datori di lavoro per/e nell'applicazione delle normative inerenti le facilitazioni all'inserimento lavorativo e la fruizione di eventuali misure di accompagnamento;

4. l'incontro domanda/offerta di lavoro:

- *scouting* e promozione nei confronti delle imprese;
- promozione degli inserimenti lavorativi anche in modalità di apprendistato.

4.3. Strumenti a supporto

La Federazione CNOS-FAP, per erogare i servizi alla persona e alle imprese, nel rispetto della normativa vigente, mette, inoltre, a disposizione degli operatori alcuni strumenti: la *Piattaforma SAL PLESK*, il *PerformanSe* e le *Consulenze*.

4.3.1. Piattaforma Sal Plesk

La Federazione CNOS-FAP si avvale di un sistema integrato denominato SAL PLESK²⁰ che, grazie ad una tecnologia avanzata, gestisce e favorisce l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro rendendo più efficienti i processi selettivi mediante un approfondito monitoraggio delle candidature.

SAL PLESK è una *web application* con funzionalità tipiche di un CRM.

Nello specifico:

- integra un portale web con una bacheca cerca/trova lavoro;
- prevede flussi di raccolta dati da privati e aziende;
- prevede un sistema di importazione dati per popolare le anagrafiche.

²⁰ <https://cnos-fap.salplesk.it/>



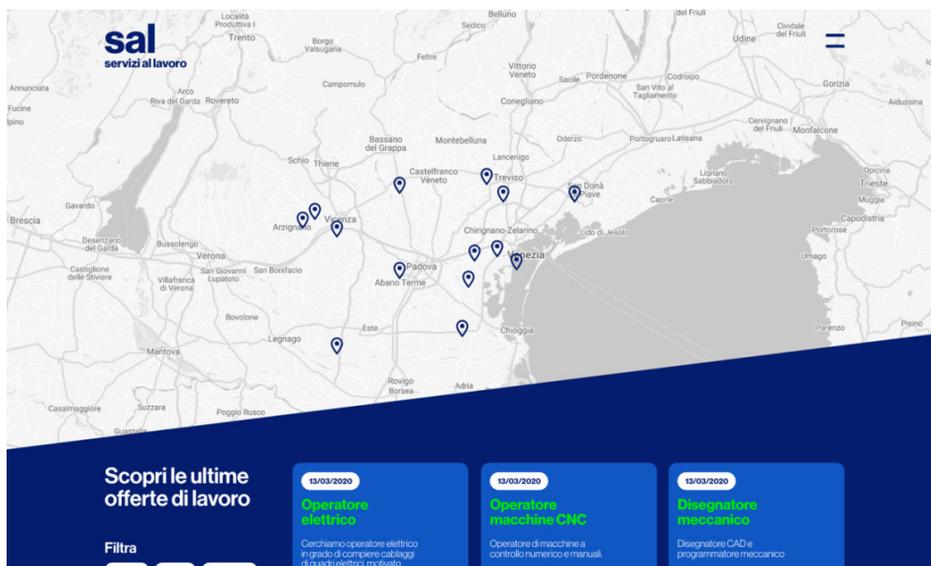
Obiettivi di SAL PLESK:

1. fornire un set di strumenti, costruiti attorno ad una base di dati, che aumentino la produttività e semplifichino la gestione delle attività inerenti ai servizi al lavoro;
2. automatizzare parte del flusso di raccolta di:
 - anagrafiche delle aziende;
 - offerte di lavoro;
 - curricula;
 - candidature alle offerte;
 - richieste informazioni da parte delle aziende.
3. fornire un'interfaccia web sia pubblica che privata per l'accesso ai dati;
4. facilitare l'interazione fra gli sportelli SAL tramite un database comune di dati anonimizzati.

La piattaforma SAL PLESK è costituita da tre elementi:

- l'installazione WP per ciascuno sportello SAL con un database autonomo in cui vengono conservati i dati;
- un archivio nazionale che aggrega i dati anonimizzati di ciascuno sportello;
- un portale nazionale in grado di gestire parte dei portali locali per la pubblicazione delle offerte e la raccolta delle adesioni.

All'interno di SAL PLESK è presente un database centrale, sistema centralizzato che si aggiorna prelevando dati dalle singole installazioni *Wordpress*. Il database prevede un accesso in sola lettura a tutti gli operatori SAL e permette di effettuare ricerche su tutte le offerte e le anagrafiche private attive e disponibili, facilitando l'interazione fra sportelli diversi per la richiesta dei dati. I dati utili a collegare l'offerta all'azienda e l'anagrafica al profilo privato vengono anonimizzati, mentre vengono condivisi quelli necessari ad effettuare le ricerche.



La piattaforma raccoglie dati statistici quali:

- numero di offerte chiuse;
- numero di profili;
- numero di profili occupati.

4.3.2. PerformanSe: un approccio metodologico, un eventuale strumento operativo

Il modello PerformanSe nasce dall'esigenza di integrare e coniugare le classiche pratiche di valutazione delle competenze, finalizzate a mettere in chiaro il bagaglio di padronanze spendibili, con l'esigenza di trasparenza e di valorizzazione del colloquio con la persona oggetto del processo di valutazione. Per questo è stato sviluppato uno strumento che aiuti a dinamizzare il colloquio, la via più utilizzata per comprendere le caratteristiche di una persona, mettendo a disposizione degli operatori una metodologia attraverso la quale il valutato diventa "attore" del processo, parte attiva e implicata nel quadro di un vero e proprio contratto di comunicazione.

Infatti, gli strumenti di valutazione che si limitano a fornire punteggi rigidi, per quanto pertinenti siano, saranno sempre limitati, lasciando la persona di fronte ad una fotografia di sé statica e poco spendibile. I ricercatori di PerformanSe hanno individuato e definito un modello che prende in considerazione la complessità delle competenze comportamentali che possono favorire la riuscita in un determinato contesto professionale e in un determinato mestiere. Queste pratiche sono diventate una risposta efficace a percorsi discriminanti, basati sull'utilizzo di un "profilo tipo" che risulta inefficiente e riduttivo, in quanto troppo stigmatizzato.

Dal punto di vista sia metodologico che strutturale è fondamentale l'apporto innovativo delle teorie sistemiche che ci permettono di affermare che non esiste un solo modo di comportarsi e di riuscire all'interno di uno stesso mestiere. La sistemica è utilizzata come chiave di lettura delle informazioni che lo strumento propone, integrando il contesto professionale nel processo di valutazione. La teoria sistemica è nata negli Anni '50 dall'accostamento di diverse discipline, la cibernetica (dagli studi di Wiener), la biologia (la teoria dei sistemi applicata agli organismi viventi (Bertalanffy) e la teoria della comunicazione (Shannon); il gruppo di ricercatori che si dedicò allo studio di come l'approccio sistemico fosse applicato alla comprensione della comunicazione e dei comportamenti si definì con il nome di "Scuola di Palo Alto"²¹.

A partire da questi lavori venne elaborata una *Teoria della Comunicazione* che avesse un approccio alla persona partendo da un'angolazio-

²¹ Watzlawick P., *Pragmatica della comunicazione umana*, ed. Astrolabio, 1971; Marc E., *L'ecole de Palo Alto*, Editions Retz, 2006.

ne diversa, cioè che integrasse le interazioni tra individui e ambiente e una nuova metodologia del cambiamento attraverso uno sguardo globale e sintetico sulla complessità dei comportamenti umani.

Di fatto l'approccio sistemico completa, in un certo qual senso, l'approccio analitico con il vantaggio però di mettere in connessione tutto ciò che quest'ultimo separa. Infatti, l'approccio analitico isola concentrandosi sugli elementi, la precisione dei dettagli e la natura delle interazioni tra gli elementi e modifica una variabile alla volta.

L'approccio sistemico si concentra sulle interazioni tra gli elementi, si appoggia sulla percezione globale, modifica i gruppi di variabili simultaneamente e considera gli effetti delle interazioni tra gli elementi; non lavora sulla natura delle interazioni, sul "perché", ma sui loro effetti, ovvero, sul "come".

Integrare queste nozioni nel modello PerformanSe significa considerare l'individuo come un sistema in interazione con un ambiente (colleghi, norme di lavoro e di vita, ecc.).

Le dimensioni che il modello prende in considerazione e misura sono considerate in interazione tra loro e con il contesto e ognuna di esse possiede un ruolo preciso per il "sistema": motore, apertura, controllo e finalità.

I comportamenti della persona sono quindi visti in rapporto dinamico con un "contesto" secondo la logica del principio dell'omeostasi²². Ogni analisi dettagliata delle singole dimensioni atte a misurare il comportamento viene esclusa; queste ultime vengono viste e interpretate invece in termini di interazione, retroazione, osservazione globale e sintetica degli effetti.

In questo risiede l'originalità del modello di PerformanSe, la sua sensibilità e la capacità di porsi come autentico catalizzatore del colloquio di sviluppo con il soggetto, che in questo modo si riappropria del suo ruolo attivo nel processo di valutazione diventando autore del proprio sviluppo.

Un altro pilastro del modello è l'integrazione, sempre in una prospettiva dinamica, della teoria delle motivazioni, intese come motori intrinseci alla persona. Le motivazioni sono infatti alla base della percezione che l'individuo ha circa il valore delle attività da realizzare, la

²² Si tratta della «fondamentale proprietà degli esseri viventi che tendono a mantenere costanti nel tempo le proprie caratteristiche chimiche e fisiche opponendosi alle cause esterne, volte a turbare l'equilibrio interno, con una serie di 'reazioni omeostatiche' che cercano di mantenere la stabilità», in Enciclopedia Treccani.it (http://www.treccani.it/scuola/lezioni/in_aula/domande_e_risposte/biologia006.html)

sua capacità di riuscita, di controllo sul contesto, di apprendimento, di fiducia in sé e la percezione dei progetti da intraprendere.

La motivazione è la risultante dei vincoli economici, organizzativi, tecnologici e culturali e delle loro interazioni con i bisogni, valori e aspirazioni individuali.

Lavorare alla comprensione delle motivazioni vuol dire acquisire maggiore consapevolezza circa i motori dei processi fondamentali di apprendimento dell'individuo. Senza motivazione, infatti, la persona non avrebbe interesse a perseguire degli obiettivi, o per consolidare le sue risorse o, ancora, correggere i propri difetti mettendo in campo meccanismi di auto adattamento piuttosto che essere "motivato" a sviluppare e cambiare l'immagine che egli ha di sé.

Grazie a questi elementi PerformanSe ha elaborato un modello di valutazione e una serie di strumenti operativi ad esso collegati, che consentono di integrare la dimensione della crescita personale a quella della crescita professionale. Attraverso gli stessi criteri e linguaggi, ma con strumenti personalizzati, le leve di intervento dell'operatore che accompagna all'impiego sono allineate a quelle che normalmente vengono utilizzate da chi si occupa di risorse umane in azienda. Le soluzioni proposte non sono mai presentate come statiche, ma si arricchiscono di funzioni nuove che consentono di ampliare il campo di applicazione e di approfondire, nel corso del tempo, la sua costruzione e lo sviluppo del modello. La specificità della cultura che PerformanSe ha sviluppato per la ricerca, comporta la verifica, ciclicamente, della solidità del modello che avviene ogni 5 anni ed è affidata a laboratori esterni, in particolare dell'Università di Rennes 2 e del Politecnico di Nantes Atlantique, con riferimento a rigorosi standard internazionali. Inoltre, sempre a livello internazionale, sono attivi diversi partenariati di ricerca sia con imprese che con Enti ed Università; l'Italia in particolare è impegnata da diversi anni in una collaborazione con il CReS IELPO della facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Roma Tre²³.

Il questionario PerformanSe Echo

Perf Echo è un questionario, progettato come sistema esperto disponibile via web, finalizzato alla valutazione delle competenze comportamentali e delle motivazioni, in ambito professionale.

²³ <https://scienzeformazione.uniroma3.it/ricerca/centri-di-ricerca/centro-ricerca-e-servizi-innovazione-educazione-life-long-learning-per-le-persone-e-le-organizzazioni-cres-ielpo> (Visitato il 25 giugno 2021).

È costituito da 70 coppie di frasi tra cui si è invitati a scegliere di volta in volta, a seconda dell'opzione che più si preferisce. Le frasi sono formulate in modo da mettere l'utente di fronte a situazioni concrete, cioè in contesto operativo.

QUESTIONARIO

Qual è la situazione che ti descrive meglio?

Abbandono raramente un'idea personale.

Mi interessa a ciò che pensano gli altri.

Domanda precedente Domanda 40 / 70

Per favorire un'utenza con livelli bassi di scolarità, PerformanSe ha previsto che il questionario possa essere erogato scegliendo due livelli di linguaggio, adeguandolo così a diverse esigenze. È inoltre disponibile in 15 lingue (italiano, francese, inglese, spagnolo, portoghese, polacco, tedesco, rumeno, olandese, slovacco, sloveno, ungherese, ceco, arabo, cinese), per permettere a ciascuno di elaborarlo nella lingua madre, in questo modo è possibile garantire la migliore pertinenza dei risultati.

Il tempo di compilazione richiede solitamente circa 15 minuti e, una volta completata la somministrazione, il sistema elabora automaticamente i report disponibili per essere stampati.

I risultati che emergono dal questionario sono presentati sia sotto forma di report descrittivi, rivolti al beneficiario, sia attraverso supporti grafici per l'approfondimento, destinati all'operatore dei servizi al lavoro. Questi supporti permettono di leggere e approfondire il profilo della persona in riferimento all'obiettivo del percorso di accompagnamento e facilitano l'accompagnatore nella gestione efficace del colloquio di validazione e sviluppo.

Il report di Perf Echo è strutturato in 6 paragrafi personalizzati, contenuti in circa 5 pagine.

Prime impressioni

Il primo paragrafo del Report fornisce alcune informazioni sull'immagine che la persona offre di sé ad un interlocutore incontrato per la prima volta. Nell'ambito di un percorso di accompagnamento al lavoro è fondamentale per la persona riflettere sulla sua modalità di porsi e di essere percepita. In effetti, ad esempio in un colloquio di selezione, l'interlocutore può essere colpito, più o meno positivamente dalla modalità con la quale il candidato si presenta. Padroneggiare quest'aspetto significa gestirsi in modo più consapevole e mirato, valorizzando i propri punti di forza e vigilando sugli aspetti di sé che potrebbero essere ostacolanti.

PRIME IMPRESSIONI

Siete in genere considerata una persona sicura di sé, e probabilmente date l'impressione di concentrarvi sui vostri obiettivi e di non lasciare che li si rimetta in discussione senza una ragione valida. Sin dal primo contatto, inoltre, si può probabilmente pensare che esprimiate il vostro parere senza reticenze e che non vi lasciate destabilizzare facilmente.

Potete, a prima vista, sembrare convincente e diretta. Sembrate coinvolta nei vostri progetti, pur mantenendo la vostra calma, e date l'impressione di aver basato la vostra crescita personale su iniziative e decisioni efficaci, prese con vigore ma senza fretta, con la giusta dose di emulazione per riuscire senza suscitare inimicizie.

Attività

Questo paragrafo approfondisce la modalità con la quale la persona agisce in un contesto professionale e come preferisce portare avanti i suoi compiti. Rivela ad esempio la preferenza di alcuni per un lavoro che conduca all'ottenimento di risultati rapidi piuttosto che la motivazione a intraprendere sfide di lungo termine. Dà inoltre un contributo significativo per evidenziare il livello di autonomia col quale il beneficiario espleta il suo lavoro.

ATTIVITÀ

Tutte le vostre prese di posizione sono probabilmente improntate ad un grande realismo - tanto nelle idee e nelle opinioni quanto nelle azioni -. Per questo motivo cercate sempre di prendere tempo per riflettere prima di agire, e di non impegnarvi oltre le vostre possibilità.

Sentite il bisogno di progredire in un contesto che definisca le azioni solo a grandi linee, lasciando poi a ciascuno un margine di libertà.

Quando un argomento vi interessa, siete capace di affrontarlo con tale brio da stupire quegli osservatori abituati invece alla vostra calma. E' tuttavia la libertà di lavorare come desiderate e di essere relativamente indipendente che vi porta ad attivare appieno le vostre competenze. Vi piace essere voi stessa all'origine dei progetti.

Aspirate inoltre a cooperare in armonia coi vostri collaboratori.

Socievolezza e rapporto con la struttura gerarchica

All'ambito relazionale vengono dedicati due paragrafi: il primo descrive le risorse che la persona possiede nel contesto relazionale e attraverso quali comportamenti le esprime; ad esempio se la persona preferisce integrarsi in un gruppo e moltiplicare le sue relazioni, oppure se adotta comportamenti più riservati e discreti e l'“agilità” con la quale instaura una relazione e il modo in cui gestisce la comunicazione per convincere, per ascoltare, per trasmettere insegnamenti, ecc. Questi aspetti sono spesso cruciali nel definire il matching tra la persona e una posizione professionale.

SOCIEVOLEZZA

Amate certamente convincere e, se ritenete di avere ragione e che le vostre scelte siano quelle migliori, esprimete il vostro punto di vista senza esitazioni, cercando tuttavia di non urtare il vostro interlocutore nelle proprie convinzioni personali. Siete del resto disposta a mostrarvi accomodante per portare gli altri a condividere le vostre idee, facendo, se necessario, anche qualche concessione.

Evitate di impuntarvi su posizioni di principio irremovibili.

Quando partecipate all'attività di un gruppo di lavoro, o quando intervenite in una riunione, è per voi indispensabile che ognuno si senta personalmente coinvolto negli obiettivi stabiliti. Se avvertite poco dinamismo nei vostri collaboratori vi fate sentire, e, se non vi si dà ascolto, tendete ad investire le vostre energie altrove.

Su queste basi, le osservazioni o le reazioni dei vostri collaboratori non vi lasciano mai del tutto indifferente.

Il secondo aspetto che viene preso in esame è il rapporto con la struttura gerarchica cioè come la persona preferisce essere guidata e diretta da un superiore e come lei stessa tende ad agire qualora dovesse assumere un ruolo direzionale. Alcuni lavorano meglio se lasciati agire in autonomia dopo aver ricevuto gli incarichi; altri hanno invece la necessità di essere guidati e supervisionati passo passo per dare il meglio di sé. Partendo da questi aspetti è possibile avviare una riflessione che prenda in considerazione diversi contesti organizzativi come parte integrante del processo di valutazione e definizione del piano d'azione.

SFERA RELAZIONALE - LA GERARCHIA

La vostra affidabilità professionale poggia in particolare sull'equilibrio che intendete stabilire - e mantenere - tra lavoro e comunicazione. Nella vostra visione delle cose, il ruolo principale di un superiore gerarchico consiste in primo luogo nel creare le condizioni favorevoli affinché ognuno possa esercitare le proprie competenze personali e, in secondo luogo, nel coordinare l'insieme.

Non apprezzate molto che si controlli il vostro lavoro; preferite potervi organizzare da sola con flessibilità.

Dovreste instaurare relazioni soddisfacenti con responsabili equilibrati e che rispettino la vostra indipendenza. Vi piace discutere degli obiettivi, e difendete le vostre idee con entusiasmo ma senza esagerazioni. Siete una persona dinamica, e potrebbe annoiarvi il fatto di stare al fianco di superiori soprattutto attenti a salvaguardare le posizioni acquisite.

Si può indubbiamente apprezzare il vostro buonsenso, ogni qualvolta si debbano affrontare questioni concrete.

Reazioni allo stress

La parola stress in questo contesto viene impiegata per indicare le problematiche e le difficoltà che la persona può incontrare inserendosi in un contesto professionale. Questa parte è interessante per comprendere quali strategie la persona mette in atto per far fronte a tali situazioni e quali risorse può attivare e mobilitare.

REAZIONI ALLO STRESS

Dinamica e intraprendente, non vi sentite intimorita dal dover prendere una decisione. Questo tipo di situazione costituisce addirittura uno stimolo per voi. Siete capace di far fronte senza tuttavia impuntarvi, cercando al contrario di trarre insegnamento dai fallimenti.

Il realismo delle vostre decisioni e la moderazione delle vostre relazioni con gli altri sono degli elementi di equilibrio che vi evitano, in molti casi, di essere destabilizzata.

Le situazioni di gravi difficoltà vi rafforzano probabilmente nell'idea che il modo migliore per affrontare e risolvere un problema consista nell'ascoltare i pareri esterni più di quanto non si faccia in tempi normali, e nel prendere decisioni atte a mantenere o ristabilire l'equilibrio delle cose.

Una volta risolto il problema e ripristinato l'equilibrio, ne trae la morale per evitare, per quanto possibile, che il fatto si ripeta.

Ambiente di lavoro

È il campo che permette di riflettere sul contesto nel quale la persona aspira ad integrarsi.

Esso rileva le motivazioni della persona ad aderire ad un gruppo, ad agire ruoli di responsabilità, a portare a termine progetti più o meno ambiziosi.

AMBIENTE DI LAVORO

Desiderate trovare, nella vostra attività, delle opportunità per mostrare la vostra intraprendenza e dimostrare il vostro dinamismo, in particolare prendendo delle iniziative. Gli ambienti statici, caratterizzati dall'eccessiva prudenza nelle decisioni o da indugi nell'azione, non vi interessano.

Non vi piace molto restare inattiva troppo a lungo. Tuttavia, sapete anche eventualmente insorgere per resistere a chi volesse farvi assumere impegni eccessivi o oberarvi di lavoro. Tenete a mantenere un giusto equilibrio in questo ambito.

Preferite certamente mantenere l'iniziativa di andare verso chi vi piace, e probabilmente non siete, tra i vostri collaboratori, la persona più espansiva. Ma il vostro comportamento generalmente equilibrato e pacato rassicura i vostri interlocutori e può attirarvi delle simpatie.

IMPRESSIONE GENERALE: Provate probabilmente una certa facilità ad integrarvi in un ambiente che abbiate scelto. L'equilibrio che mostrate in tutto ciò che fate vi permette, infatti, di prevenire molti potenziali ostacoli.

Sintesi dei punti di forza e di vigilanza

In modo concreto e diretto questa sintesi evidenzia gli aspetti sui quali la persona può "appoggiarsi" per affrontare il suo percorso di inserimento. Elementi rafforzativi dell'immagine di sé, veri e propri punti di forza, sono le caratteristiche personali trasferibili in contesti diversi che possono quindi aiutare la mobilità professionale.

I punti di vigilanza invece sono aspetti peculiari, non necessariamente deboli o negativi, ma che devono essere presi in esame poiché, a seconda del contesto, potrebbero essere di ostacolo ad un efficace inserimento.

PUNTI DI FORZA

- Ama sfruttare le opportunità
- Si impegna nei suoi progetti
- Procede in modo misurato
- Utilizza le sue esperienze
- Sceglie le sue relazioni
- Esprime i suoi sentimenti in modo sobrio
- Impara dagli avvenimenti
- Riflette con realismo
- E' capace di prendere le distanze
- Sa evolversi a contatto con gli altri

PUNTI DI VIGILANZA

- Può sottostimare gli ostacoli
- Non ama le interruzioni del suo ritmo
- Appare a volte selettiva
- Potrebbe mancare di originalità
- Può a volte sembrare troppo calma

PerformanSe Oriente

Questo strumento è costituito da un report che, come suggerisce il nome, è pensato per facilitare la dinamica orientativa. È strutturato in forma discorsiva per approfondire la base di informazioni emerse dal questionario Echo contestualizzandole attorno a 8 macro aree di attività: argomentare, dirigere, scambiare, creare, progettare, gestire, produrre e amministrare.

I punti di forza e quelli di vigilanza sono rapportati agli ambiti di attività, in modo gerarchico, vale a dire evidenziando gli ambiti che meglio corrispondono alle risorse della persona e quelli per i quali i punti di vigilanza presentano considerevoli rischi nella riuscita.

VALORIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Se per altro, possedete le competenze tecniche necessarie, il vostro stile di comportamento e le vostre motivazioni sembrano:

- ✔ portarvi dei notevoli punti di forza per riuscire, nelle attività:
 - **Progettare**

- ✔ fornirvi delle opportunità, con alcune precauzioni, nelle attività:
 - **Amministrare**
 - **Gestire**
 - **Produrre**
 - **Argomentare**
 - **Dirigere**

- ✔ esigere delle condizioni particolari, nelle attività:
 - **Creare**
 - **Scambiare**

Oriente è concepito come uno strumento di comunicazione per favorire la relazione tra chi consiglia e chi viene consigliato; grazie ad una serie di feedback incrociati e a diverse “immagini di sé”, crea e stimola il processo di cambiamento e di proiezione professionale.

I diversi “effetti specchio” che ne scaturiscono provocano nella persona la presa di coscienza indispensabile per avviare i meccanismi di assimilazione della valutazione e dell'evoluzione individuale.

Senza indicare soluzioni deterministiche di correlazione tra le risorse personali e i profili professionali, le sintesi fornite rappresentano tuttavia delle preziose indicazioni operative che aiutano ad impostare il progetto personale, favorendo così il coinvolgimento attivo del sog-

getto in transizione professionale e l'assunzione in prima persona del proprio cambiamento.

SETTORE DI ATTIVITÀ : Progettare

Attività che valorizza la dimensione concettuale con l'obiettivo di elaborare strategie, mettere a punto progetti, sia che si tratti di prodotti o di servizi.

Sembrare particolarmente attratto da un'attività professionale che vi permetta una certa regolarità di vita, evitandovi i fenomeni totalmente imprevedibili o eccessivamente aleatori, che sono, a vostro avviso, fattori di rischio che è utile eliminare.

Eccellete più nelle operazioni personali che nella collaborazione, e potreste manifestare una certa animosità se qualcuno contrariasse i vostri piani.

Se si basano su ambiti che conoscete bene, in cui potete promuovere fermamente le vostre previsioni, le attività di questo genere potrebbero catturare la vostra attenzione. Sarete allora in grado di valorizzare il vostro realismo e la vostra predisposizione a non sovraccaricarvi di elementi secondari.

NOTA: Sarebbe certamente saggio verificare che le attività previste non richiedano più precisione e creatività di quanto possiate assicurare, perché l'elaborazione di progetti o la ricerca sono spesso molto esigenti in questi ambiti.

PUNTI DI FORZA

Tipo di attività : Progettare

- Cerca di evitare ciò che è imprevedibile
- Non gli piacciono i rischi superflui
- Non reclama appoggi
- Elimina i parametri secondari
- Cerca di arricchirsi di esperienze

PUNTI DI VIGILANZA

Tipo di attività : Progettare

- A volte va troppo in fretta alla meta
- È un interlocutore difficile
- Non ha un animo innovatore
- Non pianifica i dettagli

Gli strumenti di approfondimento per l'operatore

Alcuni strumenti, a completamento del report di Echo, sono messi a disposizione degli operatori responsabili dei processi di orientamento e sviluppo. Si tratta di supporti grafici che rappresentano le dimensioni del comportamento del modello PerformanSe. Attraverso una metodologia di correlazione delle dimensioni e una lettura rigorosamente sistemica l'operatore può approfondire la lettura del profilo e preparare il colloquio di validazione e orientamento.

Può ricavare informazioni circa l'energia della persona, le modalità di adattamento all'ambiente, la modalità razionale, la modalità di azione sul lavoro in termini di autonomia e di approccio alla realtà, le motivazioni. Un ulteriore approfondimento possibile riguarda le competenze manageriali, elementi complessi che entrano in gioco quando si assumono ruoli direzionali (animare, comunicare, decidere, delegare, organizzare, innovare), declinate in termini di possesso della

competenza, ma anche dello stile che la persona potrebbe adottare nell'esercizio di queste responsabilità.

Abilitazione

Per utilizzare il sistema esperto *PerformanSe* gli operatori devono conseguire un'abilitazione, attraverso una formazione teorico-pratica della durata di quattro giornate durante le quali si approfondiscono anche le tecniche metodologiche per la gestione del colloquio di validazione e approfondimento.

Il supporto di *RisorSe* per abilitare il personale responsabile delle sedi accreditate per i Servizi al Lavoro è attivo dal 2015.

4.3.3. Consulenti ed esperti

La Sede Nazionale accompagna, attraverso l'apporto di Consulenti ed Esperti, gli operatori delle sedi accreditate in vari ambiti.

A solo titolo esemplificativo risponde a:

- formazione del personale dedicato alla gestione degli sportelli Servizi Al Lavoro (SAL);
- consulenze in ambito normativo, fiscale, contrattualistico nell'ambito dei SAL;
- promozione di Politiche Attive del Lavoro volte a dare stabilità agli sportelli SAL;
- promozione dell'apprendistato nel sistema dell'Istruzione e Formazione Professionale (IeFP);
- offerta di strumenti di carattere operativo per l'affermazione della via italiana al sistema duale.



5. Le competenze necessarie per gli operatori

Quali sono le competenze del Professionista dei Servizi di incontro domanda e offerta, lo disegniamo in funzione delle attività e degli output che sono attesi²⁴.

Il professionista dei Servizi al Lavoro garantisce gli output relativi alle attività base del proprio servizio, realizza le attività di facilitazione e accessorie laddove previste. Cura la costruzione di partnership interne ed esterne funzionali alla qualificazione delle attività.

| | | | |
|---------------|---|---|--|
| Base | 1 | Match domanda offerta | Produzione di una rosa di candidature per la copertura della posizione indicata |
| | 2 | Sito web di primo contatto | Sito Web aggiornato |
| Facilitazione | 3 | Attività commerciale personalizzata sul cliente | Visite realizzate presso clienti selezionati |
| | 4 | Gestione di canali di comunicazione (App, mailing list, pagine web, canale YouTube...) rivolti ad imprese ed a persone | Canali aggiornati secondo un piano concordato con responsabile del servizio |
| | 5 | Analisi del profilo di competenze richiesto dall'impresa | Produzione di <i>Job description</i> sulla domanda dell'impresa |
| Accessorio | 6 | Consulenza contrattuale | Analisi delle soluzioni contrattuali ottimali per rispondere alla domanda di competenze dell'impresa |
| | 7 | Supporto alla progettazione per contratto di apprendistato | Predisposizione di kit per inserimento in apprendistato e tirocinio |

Attività Base: Match domanda offerta.

Il professionista dei servizi al lavoro è in grado di selezionare una rosa di candidati coerente con la domanda di competenze del cliente, secondo i parametri qualitativi (tempi, numerosità, range competenze) attesi.

²⁴ Testo e tabelle estrapolate da NOVITER, *Linee Guida per lo sviluppo dei servizi al lavoro nel sistema della formazione professionale* (16 aprile 2018).

Aggiorna il sito web aziendale per promuovere opportunità verso le imprese, presentare profili di candidati, sollecitare le imprese ad avvicinarsi all'offerta del proprio Ente.

Organizza visite presso clienti fidelizzati o che si intendono fidelizzare. Sviluppa i contenuti relativi alle opportunità per persone in cerca di lavoro e per imprese sui canali social dell'Ente.

È in grado di analizzare la domanda di lavoro delle imprese producendo delle schede descrittive finalizzate sia ad ottimizzare le attività di selezione di candidati che di sviluppare attività di informazione e orientamento sulla domanda.

Affianca l'impresa nella definizione della scelta del contratto di lavoro per inserimento della risorsa anche in ragione delle opportunità (incentivi, sgravi, ecc.) promuovendo le soluzioni considerate strategiche dall'Ente. Predisporre specifici kit per facilitare l'impresa nell'utilizzo dell'inserimento in apprendistato per il conseguimento del titolo.

Il professionista dei Servizi al Lavoro mobilita risorse interne ed esterne all'Ente (attraverso partnership) per realizzare:

| Obiettivo | Partner/Fornitore |
|---|---|
| Momenti di informazione, formazione e <i>counseling</i> delle risorse aziendali sui contratti di apprendistato e sull'inserimento in tirocinio con il fine di allargare la platea di imprese fidelizzate all'offerta di servizi dell'Ente, ampliare imprese partner e migliorare esiti di inserimento lavorativo. | Tutor Tirocini e Tutor Apprendistato. |
| Affianca l'impresa nella definizione della scelta del contratto di lavoro per l'inserimento della risorsa anche in ragione delle opportunità (incentivi, sgravi, ecc). | Associazioni di rappresentanza. Consulenti del lavoro. |
| Supportare la progettazione dei percorsi di apprendistato per il conseguimento del titolo di studio al fine di migliorare efficacia formativa, fidelizzare l'impresa, migliorare le prospettive di inserimento lavorativo. | Responsabile Formazione Tutor Apprendistato. |
| | Associazioni di rappresentanza, Consulenti del lavoro. |
| Supportare la progettazione dei tirocini al fine di migliorare efficacia formativa, fidelizzare l'impresa, migliorare le prospettive di inserimento lavorativo. | Tutor Tirocini. |
| | Associazioni di rappresentanza, Consulenti del lavoro. |
| Promuovere l'offerta formativa del proprio Ente per costruire piani personalizzati sulla domanda dell'impresa. | Coordinatore percorsi formativi. |
| | Agenzie per il lavoro. Consulenti del lavoro. |

| | | | |
|-------------------|----|-----------------------------------|---|
| Base | 12 | Orientamento al lavoro | Report/incontri/seminari brevi periodici sulle dinamiche della domanda di lavoro, sulle opportunità occupazionali, sulle competenze richieste, sulle modalità di accesso al lavoro per qualificare i curricula. |
| Accessorio | 13 | Scouting domanda di lavoro | Report andamento delle caratteristiche della domanda di lavoro del sistema cliente, competenze richieste, skills e caratteristiche emergenti. |

Attività Base: Orientamento al lavoro

Il professionista dei Servizi al Lavoro produce report sintetici, tiene seminari, organizza incontri per presentare le dinamiche della domanda di lavoro, le opportunità occupazionali, le competenze richieste dalle imprese (con attenzione particolare alle imprese partner o comunque in relazione recente con il servizio).

Organizza incontri personalizzati o di piccolo gruppo per realizzare un primo orientamento delle persone in cerca di lavoro.

| Obiettivo | Partner/Fornitore |
|---|---|
| Raccoglie ed elabora a livello basilare dati per renderli disponibili nelle attività di informazione ed orientamento ai referenti interni, alle persone, ai decisori interni. Seleziona le fonti e cura i rapporti con osservatori ed altri soggetti attivi sul territorio che elaborano informazioni sul MdL. Suggerisce al responsabile dell'Ente accordi di collaborazione per ottenere flussi informativi stabili e funzionali alle attività dell'Ente. | Osservatori, Servizi specialistici di analisi dell'andamento della domanda. |

| | | | |
|----------------------|----|--|---|
| BASE | 14 | Counseling per la ricerca di lavoro | Piani di azione individuali per la ricerca attiva di lavoro attraverso il supporto alla costruzione di una strategia di ricerca, presentazione, gestione del rapporto con l'azienda utile alla riduzione dei tempi di accesso al <i>match</i> . |
| FACILITAZIONE | 15 | Strumenti di facilitazione per interazione con l'utenza (APP, percorsi on line supportati a distanza, e-portfolio...) | Profili di candidature attivate tramite gli strumenti. |
| ACCESSORIO | 16 | Supporto alla realizzazione di CV e preparazione al colloquio di lavoro | CV coerenti con le esigenze di presentazione all'azienda. Candidato preparato al colloquio. |
| ACCESSORIO | 17 | Bilancio competenze candidati e analisi gap con indicazione di eventuali opportunità formative | Bilancio competenze e analisi <i>gap</i> rispetto alla domanda di lavoro e supporto alla costruzione di una strategia di intervento sui <i>gap</i> . |
| ACCESSORIO | 18 | Supporto alla costruzione e valorizzazione del proprio network per la ricerca di lavoro | <i>Network</i> organizzato e piano di sviluppo definito. |

Attività Base: Counseling per la ricerca di lavoro

Il professionista dei Servizi al Lavoro supporta la persona in cerca di lavoro nella redazione del piano di azione per la ricerca di lavoro. Costruisce il profilo di occupabilità della persona. Supporta la persona nella messa a punto della documentazione di presentazione (CV, Lettera di presentazione). Prepara la persona al colloquio di lavoro. Gestisce l'interazione con le persone in cerca di lavoro in presenza di strumenti di interazione. Monitora basi dati di curricula in funzione della verifica della qualità degli stessi per ottimizzare le fasi di ricerca per la selezione di candidati.

Affianca la persona nella rilevazione delle competenze al fine della costruzione di un Bilancio delle competenze.

Analizza *gap* di competenze ed individua strategie di intervento per colmare mancanze anche con il rinvio ad attività di formazione specifica.

Aiuta la persona nell'elaborazione della mappa del proprio network.

Esamina la presenza della persona e supporta la persona nella messa a punto della comunicazione sui canali social.

Sostiene la persona nella costruzione di una strategia di sviluppo del proprio network anche mettendo a disposizione strumenti di supporto.

Il professionista dei servizi al lavoro mobilita risorse interne ed esterne all'Ente, attraverso partnership, per realizzare:

| Obiettivo | Partner/Fornitore |
|---|---|
| Supporto alla realizzazione di CV e preparazione al colloquio di lavoro | Associazioni manageriali, Associazioni di categoria |
| Bilancio competenze candidati e analisi <i>gap</i> con indicazione di eventuali opportunità formative | Coordinatore percorsi formativi |



6. Le sedi CNOS-FAP

La Federazione CNOS-FAP è attualmente presente sul territorio con 42 sportelli Servizi al Lavoro dislocati in varie Regioni.



EMILIA ROMAGNA

CFP BOLOGNA

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano - Via Jacopo della Quercia, 1 - 40128 Bologna

Telefono: 051 4153052

Email: sal.cfpbologna@cnos-fap.it

CFP FORLÌ

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano Orselli - Via Episcopio Vecchio, 9 - 47121 Forlì

Telefono: 0543 26040

Email: sal.cfpforli@cnos-fap.it

FRIULI VENEZIA GIULIA

CFP UDINE

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano "G. Bearzi" - Via D. Bosco, 2 - 33100 Udine

Telefono: 0432 493971 - 0432 493903

Email: sal.cfpudine@cnos-fap.it

LAZIO

CFP ROMA BORGO RAGAZZI DON BOSCO

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Prenestina 468, 00171 Roma

Telefono: 06 2153082

Email: sal.cfpromaborgo@cnos-fap.it

CFP ROMA TERESA GERINI

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Tiburtina, 994 - 00156 Roma

Telefono: 06 4060079

Email: sal.cfpplazio@cnos-fap.it

LIGURIA

CFP GENOVA QUARTO

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano "S. Giovanni Bosco" Opera "Pretto" -

Via Angelo Carrara, 260 - 16147 Genova Quarto

Telefono: 010 0986378

Email: sal.cfpgenovaquarto@cnos-fap.it

CFP GENOVA SAMPIERDARENA

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Don Bosco

Via S. Giovanni Bosco, 14/r - 16151 Genova Sampierdarena

Telefono: 010 4694493

Email: sal.cfpgenovasampierdarena@cnos-fap.it

CFP VALLECROSA

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano

Via Col. Aprosio, 433 - 18019 Vallecrosia (IM)

Telefono: 0184 256762

Email: sal.cfpvallecrosia@cnos-fap.it

LOMBARDIA

CFP ARESE

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Centro Salesiano S. Domenico Savio - Via Don Francesco Della Torre, 2 - 20020 Arese (MI)

Telefono: 02 937721

Email: sal.cfparese@cnos-fap.it

CFP BRESCIA

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano Don Bosco - Via San Giovanni Bosco, 15 - 25125 Brescia

Telefono: 030 244050

Email: sal.cfpbrescia@cnos-fap.it

CFP MILANO

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano Sant'Ambrogio - Via Tonale, 19 - 20125 Milano

Telefono: 02 676271

Email: sal.cfpmilano@cnos-fap.it

CFP SESTO SAN GIOVANNI

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Opere Sociali Don Bosco - Viale Matteotti, 425 - 20099 Sesto San Giovanni (MI)

Telefono: 02 262921

Email: sal.cfpsesto@cnos-fap.it

CFP TREVIGLIO

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Centro Salesiano Don Bosco - Via Zanovello,1 - 24047 Treviglio (BG)

Telefono:0363 313911

Email: sal.cfp-treviglio@cnos-fap.it

AFP PATRONATO SAN VINCENZO (Associato CNOS-FAP)

CFP BERGAMO

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Mauro Gavazzeni n. 3, 24125 Bergamo

Telefono: 035 314188

Email: agenzialavoro@afppatronatosv.org

CFP CLUSONE

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Viale San Lucio 27, 24123 Clusone (BG)

Telefono: 0346 21131

Email: agenzialavoro3@afppatronatosv.org

CFP ENDINE

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Piazza Vittorio Veneto 2, 24060 Endine Gaiano (BG)

Telefono: 035 827513

Email: agenzialavoroendine@afppatronatosv.org

EFP SACRA FAMIGLIA (Associato CNOS-FAP)

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Luigi Corti n.9, 24068 Comonte di Seriate (BG)

Telefono: 035 302686

Email: serviziialavoro@efpsacrafamiglia.it

PIEMONTE

CFP ALESSANDRIA

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano Don Bosco - Corso Acqui, 398 - 15121 Alessandria

Telefono: 0131 341364

Email: serviziilavoro.alessandria@cnosfap.net

CFP BRA

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano San Domenico Savio - Viale Rimembranze, 19 - 12042 Bra (CN)

Telefono: 0172 4171111

Email: servizilavoro.bra@cnosfap.net

CFP FOSSANO

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano - Via Giuseppe Verdi, 22 - 12045 Fossano (CN)

Telefono: 0172 636541

Email: servizilavoro.fossano@cnosfap.net

CFP NOVARA

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Baluardo Lamarmora, 14 - 28100 Novara

Telefono: 0321 668701

Email: info.novara@cnosfap.net

CFP SALUZZO

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Griselda, 8 - 12037 Saluzzo (CN)

Telefono: 0175 248285

Email: servizilavoro.saluzzo@cnosfap.net

CFP SAN BENIGNO CANAVESE

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Scuole Professionali Salesiane San Benigno - Piazza G. da Volpiano, 2 - 10080 San Benigno Canavese (TO)

Telefono: 011 9824311

Email: servizilavoro.sanbenigno@cnosfap.net

CFP SAVIGLIANO

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Vicolo Orfane, 6 - 12038 Savigliano (CN)

Telefono: 0172 726203

Email: servizilavoro.savigliano@cnosfap.net

CFP SERRAVALLE SCRIVIA

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Romita, 67 - 15069 Serravalle Scrivia (AL)

Telefono: 0143 686465

Email: servizilavoro.serravalle@cnosfap.net

CFP TORINO AGNELLI

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Corso Unione Sovietica, 312 - 10135 Torino

Telefono: 011 6198411

Email: servizilavoro.agnelli@cnosfap.net

CFP TORINO REBAUDENGO

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Opera Salesiano Rebaudengo - Piazza Conti di Rebaudengo, 22 - 10155 Torino

Telefono: 011 2429711

Email: servizilavoro.rebaudengo@cnosfap.net

CFP TORINO VALDOCCO

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Maria Ausiliatrice, 36 - 10152 Torino

Telefono: 011 5224302

Email: servizilavoro.torino@cnosfap.net

CFP VERCELLI

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Opere Salesiane Don Bosco - Corso Randaccio, 18 - 13100 Vercelli

Telefono: 0161 257705

Email: servizilavoro.vercelli@cnosfap.net

CFP VIGLIANO BIELLESE

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano - Via Libertà, 13 - 13856 Vigliano Biellese (BI)

Telefono: 015 8129207

Email: servizilavoro.vigliano@cnosfap.net

AFP DRONERO

CFP CUNEO

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Tiziano Vecellio 8/C 12100 Cuneo

Telefono: 0171 693760

Email: centro.cuneo@afpdronero.it

CFP DRONERO

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Meucci 2, 12025 Dronero (CN)

Telefono: 0171 918027

Email: centro.dronero@afpdronero.it

CFP VERZUOLO

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Don Orione 41, 12039 Verzuolo (CN)

Telefono: 0175 86471

Email: centro.verzuolo@afpdronero.it

PUGLIA

CFP BARI

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Martiri D'Otranto, 65 – 70123 Bari

Telefono: 080 5750118

Email: sal.cfpbari@cnos-fap.it

CFP CERIGNOLA

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via San Domenico Savio, 4 – 71042 Cerignola (FG)

Telefono: 0885 420090

Email: segreteria.cerignola@cnos-fap.it

SARDEGNA

CFP SELARGIUS

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Via Don Bosco, 14 09047

Telefono: 070 843294

Email: sal.cfpselargius@cnos-fap.it

UMBRIA

CFP PERUGIA

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano San Prospero - Via Don Bosco, 5 - 06121 Perugia

Telefono: 075 5730471

Email: sal.cfpperugia@cnos-fap.it

VENETO

CFP BARDOLINO

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Associazione CFP CNOS-FAP Tusini - Strada di Sem, 1 - 37011 Bardolino (VR)

Telefono: 045 6211310

Email: sal.cfpbardolino@cnos-fap.it

CFP ESTE

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Associazione CFP CNOS-FAP Manfredini - Viale Manfredini, 12 - 35042 Este (PD)

Telefono: 0429 612152

Email: c.campolongo@cfpmanfredini.it

CFP SAN DONÀ DI PIAVE

Autorizzato all'intermediazione ex artt. 4 e 6 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Associazione CFP CNOS-FAP Don Bosco - Via XIII Martiri, 86 - 30027 San Donà di Piave (VE)

Telefono: 0421 338980

Email: sal.cfpsandona@cnos-fap.it

ISTITUTO SALESIANO SAN MARCO

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano San Marco - Via dei Salesiani, 15 - 30174 Venezia Mestre (VE)

Telefono: 041 5498111

Email: sal.cfpmestre@cnos-fap.it

ISPETTORIA SALESIANA SAN ZENO VERONA

Accreditato come sportello orientativo ex art. 12 del D.Lgs. n. 150 del 2015

Istituto Salesiano San Zeno - Via Don Minzoni, 50 - 37138 Verona

Telefono: 045 8070111

Email: sal@sanzeno.org

7. Bibliografia

- ACCORDO STATO - REGIONI 24 settembre 2015.
- ALLULLI G., *Europa 2020. Una bussola per orientarsi*, 2017.
- BOSCO T., *I cristiani e il lavoro. Storia, Figure, Dottrina*, LDC, 2006.
- CIOFS/FP (a cura di), *Un modello per la gestione dei servizi di orientamento*, 2003.
- CIOFS/FP (a cura di), *Atti del XVII Seminario di Formazione Europea. Il territorio e il sistema di Istruzione e Formazione Professionale. L'interazione istituzionale per la preparazione delle giovani generazioni all'inserimento lavorativo in rapporto agli obiettivi di Lisbona*, 2006.
- CIOFS/FP BASILICATA, *L'orientamento nello zaino. Percorso nella scuola media inferiore. Diffusione di una buona pratica*, 2004.
- CIOFS/FP CAMPANIA (a cura di), *ORION tra orientamento e network*, 2004.
- CIOFS-FP LIGURIA (a cura di), *Linee guida per l'orientamento nei corsi polisettoriali (fascia 16-17 anni). L'esperienza realizzata in Liguria dal 2004 al 2006*, 2006.
- CIOFS/FP PIEMONTE (a cura di), *L'accoglienza nei percorsi formativo-orientativi. Un approccio metodologico e proposte di strumenti*, 2003.
- CIOFS/FP PIEMONTE (a cura di), *Le competenze orientative. Un approccio metodologico e proposte di strumenti*, 2003.
- CIOFS-FP PUGLIA (a cura di), *ORION. Operare per l'orientamento. Un approccio metodologico condiviso e proposte di strumenti*, 2003.
- CIOFS/FP SICILIA (a cura di), *Vademecum. Strumento di lavoro per l'erogazione dei servizi orientativi*, 2003.
- CIOFS/FP SICILIA (a cura di), *Operatore Servizi Turistici in rete. Rivisitando il progetto: le buone prassi. Progettazione, Ricerca, Orientamento, Nuova Imprenditorialità, Inserimento Lavorativo*, 2005.
- CIOFS-FP SICILIA, *Operatore servizi turistici in rete. Rivisitando il progetto: le buone prassi. Progettazione, ricerca, orientamento, nuova imprenditorialità, inserimento lavorativo*, 2005.
- CONFAP - FORMA (a cura di), *La nostra via duale. Apprendere attraverso il lavoro in contesti di impresa orientati alla formazione*, 2017. www.lanostraviaduale.it
- CNOS-FAP (a cura di), *Accreditamento della sede orientativa. La proposta del CNOS-FAP alla luce del D.M. 166/2001*, 2002.

- CNOS-FAP (a cura di), *Linea Guida per i servizi al lavoro*, 2014.
- CNOS-FAP (a cura di), *Educazione e inclusione sociale: modelli, esperienze e nuove vie per la IeFP*, 2015.
- CNOS-FAP (a cura di), *Il ruolo della IeFP nella formazione all'imprenditorialità: approcci, esperienze e indicazioni di policy*, 2015.
- CNOS-FAP (a cura di), *Educazione della persona nei CFP. Una bussola per orientarsi tra buone pratiche e modelli di vita*, 2008.
- CNOS-FAP (a cura di), *L'impresa didattica/formativa: verso nuove forme di organizzazione dei CFP. Stimoli per la Federazione CNOS-FAP*, 2015.
- CNOS-FAP (a cura di), *Il ruolo della IeFP nella formazione all'autoimprenditorialità: approcci, esperienze e indicazioni di policy*, 2015.
- CNOS-FAP (a cura di), *Azioni di accompagnamento, sviluppo e rafforzamento del sistema duale dell'Istruzione e Formazione Professionale (IeFP). Sviluppo di modelli organizzativi*, 2016.
- CNOS-FAP (a cura di), *SALPiano verso il futuro*, 2016.
(video <http://www.cnos-fap.it/video/salpiano-verso-futuro>)
- CNOS-FAP (a cura di), *Politiche regionali in materia di politiche attive del lavoro: monitoraggio e proposte migliorative*, 2017.
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 1. Guida per l'accoglienza*, 2003.
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 2. Guida per l'accompagnamento in itinere*, 2003.
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 3. Guida per l'accompagnamento finale*, 2003.
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 4. Guida per la gestione dello stage*, 2003.
- CNOS-FAP E NOVITER (a cura di), *Politiche della formazione professionale e del lavoro. Analisi ragionata degli interventi regionali*, Rubbettino 2018; *Politiche della formazione professionale e del lavoro. Analisi ragionata degli avvisi pubblicati dal 1 gennaio al 31 dicembre 2018 dalle Regioni e dalle Province Autonome di Trento e Bolzano*, a cura del CNOS-FAP in collaborazione con PTSCLAS Spa, Rubbettino, 2019.
- COLASANTO M. - R. LODIGIANI (a cura di), *Il ruolo della formazione in un sistema di welfare attivo*, 2007.
- D'AGOSTINO S. - MASCIO G. - NICOLI D., *Monitoraggio delle politiche regionali in tema di Istruzione e Formazione Professionale*, 2005.

- DONATI C. - L. BELLESI, *Giovani e percorsi professionalizzanti: un gap da colmare? Rapporto finale*, 2007.
- DONATI C. - L. BELLESI, *Ma davvero la Formazione Professionale non serve più? Indagine conoscitiva sul mondo imprenditoriale*, 2008.
- DONATI C. - L. BELLESI, *Osservatorio sugli ITS e sulla costituzione di Poli tecnico-professionali. Alcuni casi di studio delle Aree Meccanica, Mobilità e Logistica, Grafica e Multimedialità*, 2013.
- DONATI C. - L. BELLESI, *Osservatorio sugli ITS e sulla costituzione di Poli tecnico-professionali. Approfondimento qualitativo sugli esiti occupazionali*, 2014.
- DORDIT L., *La valutazione interna ed esterna dei CFP e il nuovo sistema nazionale di valutazione*, 2014.
- EXPÓSITO Á., *Don Bosco oggi. Intervista a don Ángel Fernández Artime, decimo successore di don Bosco*, LEV, 2015, p. 45.
- GHERGO F., *Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo. Una proposta di percorsi per la creazione d'impresa*, 2003.
- GHERGO F., *Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo. Una proposta di percorsi per la creazione di impresa*, II edizione, 2007.
- *Le parole di Papa Francesco*, Lavoro, ed. AVE, 2017.
- MALIZIA G., *Politiche educative di Istruzione e di Formazione. La dimensione internazionale*, 2008.
- MALIZIA G. (a cura di), *Successo formativo degli allievi del CNOS-FAP qualificati e diplomati negli anni 2010-14. Prospettive teoriche ed evidenze empiriche a confronto*, 2016.
- MALIZIA G. - NICOLI D. - PIERONI V. (a cura di), *Ricerca azione di supporto alla sperimentazione della FPI secondo il modello CNOS-FAP e CIOFS/FP. Rapporto finale*, 2002.
- MALIZIA G. - V. PIERONI, *Follow-up della transizione al lavoro degli allievi/ dei percorsi triennali sperimentali di IeFP*, 2008.
- MALIZIA G. - V. PIERONI, *Accompagnamento al lavoro degli allievi qualificati nei percorsi triennali del diritto-dovere. Linee guida e raccolta di buone pratiche per svolgere le attività*, 2009.
- MALIZIA G. - V. PIERONI, *L'inserimento dei giovani qualificati nella FPI a.f. 2009-10*, 2012.
- MARCHIORO D.M., *IeFP e successo formativo nella Federazione CNOS-FAP Report analisi 2011/2012*, 2014.
- MARSILI E., *Guida per l'accompagnamento al lavoro dipendente*, 2003.

- MARSILII E., *Dalla ricerca al rapporto di lavoro. Opportunità, regole e strategie*, 2007.
- MILPS, *Passo dopo passo: la via italiana al sistema duale*, 7 giugno 2016.
- MOTTO F., *Coi tempi e con don Bosco. Contratto di apprendizaggero*, paper, p. 7.
- NICOLI D., (a cura di), *Linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema della IeFP*, 2004; 2^a ed. 2008.
- NICOLI D. - R. FRANCHINI, *L'educazione degli adolescenti e dei giovani. Una proposta per i percorsi di Istruzione e Formazione Professionale*, 2007.
- NICOLI D., *I sistemi di Istruzione e Formazione Professionale (VET) in Europa*, 2010.
- NICOLI D. (a cura di), *L'intelligenza nelle mani. Educazione al lavoro nella Formazione Professionale*, Rubbettino 2014.
- NICOLI D., *Il lavoro buono. Cultura ed etica del lavoro in Italia e nel mondo. Una proposta educativa per la generazione post-crisi*, Tuttoscuola – CNOS-FAP, 2015.
- NICOLI D., *Il lavoro buono. Un manuale di educazione al lavoro per i giovani*, 2016.
- NICOLI D., *Il lavoro buono. Un manuale di educazione al lavoro per i giovani*, Rubbettino, 2018
- NICOLI D., *Imparare Realmente. Intrapresa vocazionale, laboratori tematici e Academy formativa*, 2019.
- OTTOLINI P. - M.R. ZANCHIN, *Strumenti e modelli per la valutazione delle competenze nei percorsi di qualifica IeFP del CNOS-FAP*, 2014.
- PELLEREY M., *Processi formativi e dimensione spirituale e morale della persona. Dare senso e prospettiva al proprio impegno nell'apprendere lungo tutto l'arco della vita*, 2007.
- PELLEREY M., *Soft Skill e orientamento professionale*, 2017.
- PELLEREY M. (a cura di), *Strumenti e metodologie di orientamento formativo e professionale nel quadro dei processi di apprendimento*, 2018.
- PELLEREY M. - GRZADZIEL D. - MARGOTTINI M. - EPIFANI F. - OTTONE E., *Imparare a dirigere se stessi. Progettazione e realizzazione di una guida e di uno strumento informatico per favorire l'autovalutazione e lo sviluppo delle proprie competenze strategiche nello studio e nel lavoro*, 2013.
- PELLEREY M. (COORD.) - EPIFANI F. - GRZADZIEL D. - MARGOTTINI M. - OTTONE E., *Progetto di ricerca-intervento sul ruolo del Portfolio Digitale, Strumento di Formazione Professionale iniziale e continua dei docenti del secondo*

- ciclo del sistema istruttivo e formativo, in particolare dell'IeFP. Verifica della possibilità di estensione al caso degli allievi. Rapporto finale, 2019.*
- PIERONI V. - G. MALIZIA (a cura di), *Percorsi/progetti formativi "destrutturati". Linee guida per l'inclusione socio-lavorativa di giovani svantaggiati, 2005.*
 - POLAČEK K., *Guida e strumenti di orientamento. Metodi, norme ed applicazioni, 2005.*
 - Proposta formativa della Federazione CNOS-FAP, 1979 in CNOS-FAP, *I principali documenti fondativi della Federazione CNOS-FAP, 2015.*
 - Proposta formativa della Federazione CNOS-FAP, 1979 in CNOS-FAP, *Orientamento e professionalità nel CFP del CNOS-FAP, 2015, n. 6, pp. 24-28.*
 - VALENTE L. (a cura di), *Sperimentazione di percorsi orientativi personalizzati, 2005.*
 - Videomessaggio di Papa Francesco nel contesto dell'evento organizzato dalla Congregazione per l'Educazione Cattolica sul "Global compact on education" (16 ottobre 2020).

