



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione

LINEA GUIDA PER I SERVIZI AL LAVORO

Per il lavoro buono

A cura del

CNOS-FAP

Anno 2014

©2014 By Sede Nazionale del CNOS-FAP
(Centro Nazionale Opere Salesiane - Formazione Aggiornamento Professionale)
Via Appia Antica, 78 – 00179 Roma
Tel.: 06 5107751 – Fax 06 5137028
E-mail: cnosfap.nazionale@cnos-fap.it – [http: www.cnos-fap.it](http://www.cnos-fap.it)

SOMMARIO

INTRODUZIONE (<i>Dario Nicoli</i>)	5
PARTE PRIMA	
I servizi alla persona (<i>Maria Cecchin</i>)	21
PARTE SECONDA	
I servizi alle imprese (<i>Nicola Schiavone</i>)	43
PARTE TERZA	
Repertorio degli standard minimi necessari per implementare i Servizi Al Lavoro nella Federazione CNOS-FAP (<i>Cristina Ballario</i>)	125
BIBLIOGRAFIA	151
GLI AUTORI	153
INDICE	155

L'emergenza lavoro

La crisi economica presenta un valore provvidenziale dal momento che ripropone la questione del lavoro come componente fondamentale di una società giusta. Non la questione – pure importante – dell'*occupazione*, quella condizione sociale che consente alla persona di poter disporre di un reddito tramite il quale far fronte alle necessità personali e di quelle della famiglia, ed inoltre acquistare beni e servizi e frequentare luoghi ritenuti esteticamente conformi al modello cui egli attribuisce valore di successo pubblico, ma il tema del *lavoro* inteso come legame sociale rilevante affinché la persona possa realizzare il proprio progetto di vita, mettendo a frutto talenti e competenze in modo da fornire un contributo positivo alla società e nel contempo perfezionare la propria realtà personale. Come afferma Amartya Sen, il lavoro è una delle fondamentali capacitazioni, in quanto rappresenta la possibilità per i singoli e le comunità di poter svolgere la vita cui, ragionevolmente, si attribuisce valore. L'autore così si esprime: «Lo “spazio” appropriato non è né quello delle utilità (come sostengono i welfaristi) né quello dei beni principali (come pretende Rawls), ma quello delle libertà sostanziali, o capacità, di scegliersi una vita cui (a ragion veduta) si dia valore». Egli precisa ulteriormente questo concetto nel modo seguente: «Se il nostro scopo... è mettere a fuoco le possibilità reali che ha un individuo di perseguire e realizzare i propri obiettivi, allora si deve tener conto non solo dei beni principali in possesso di ogni singola persona ma anche delle caratteristiche personali pertinenti, quelle che governano la conversione dei beni principali in capacità di promuovere i propri scopi»¹. Il lavoro è uno dei motori dello sviluppo, in quanto tramite esso gli individui mettono in moto una risorsa decisiva: l'orientamento delle proprie capacità e risorse verso uno scopo che possiede valore, così da convertire i beni posseduti in qualità reali. Il lavoro non indica una generica attività indistinta purché vi sia un reddito, ma consiste nell'avere uno scopo ed un modo personale per raggiungerlo, ciò che trasforma i beni in valore, l'attività in azione volta al perfezionamento umano, all'umanizzazione della società ed alla custodia della natura, introducendo nella realtà la novità di cui ogni singolo è portatore.

Si può dire, con John Dewey, che il lavoro è una condizione indispensabile della democrazia reale, ciò che consente agli individui di essere parte di una collet-

¹ A. SEN (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano, pp. 78-79.

tività non solo in quanto partecipano alla vita politica, ma soprattutto in forza del servizio offerto al bene comune².

Da questo punto di vista, ciò che sta accadendo nella nostra società indica una caduta sostanziale della democrazia, poiché una parte consistente dell'attuale generazione giovanile ed una componente del mondo adulto è posta nella condizione di marginalità ed esclusione sociale, e ciò a causa di ragioni economiche, ma in ultimo riferibili ad una cultura e ad una malintesa idea educativa che ha sostituito l'etica del lavoro con l'estetica dei consumi.

È un bene che improvvisamente da ogni parte sorgano alte grida circa il “dramma dell'occupazione”; ciò in primo luogo perché è una vera emergenza, conseguenza soprattutto della crisi economica più distruttiva che sia comparsa dal 1929 ad oggi. Ma soprattutto perché questa nuova consapevolezza consente di riflettere sulle reali cause dell'*offuscamento del valore del lavoro*, un fenomeno culturale che ha investito la nostra società negli ultimi decenni ed al quale hanno concorso tutte le principali correnti culturali: da quella marxista che alla prospettiva originaria del “lavoro liberato” ha preferito quella del “salario minimo garantito” pur senza lavoro, a quella liberale che ha enfatizzato essenzialmente la componente economica del salario dimenticando l'etica del lavoro ed il gusto – l'onore! – del “lavoro ben fatto”, fino anche a quella cattolica che ha rivolto l'attenzione quasi esclusivamente al settore del non profit, come se l'azione economica profit fosse di per sé segnata inesorabilmente dal disvalore.

Diversamente da quanto sostengono i critici dell'attuale società, che insistono unicamente su flessibilità e incertezza, si coglie oggi una rilevanza del lavoro “significativo”, nel senso inteso da John Dewey che indica nella professione la «direzione delle attività della vita in un senso che le renda percepibilmente significative per chi le pratica in virtù delle loro conseguenze, e anche utili ai suoi associati»³. Tale definizione pone l'accento sulla presenza di uno scopo rilevante dal punto di vista del suo valore sociale, sull'identificazione di occupazioni distintive, sull'acquisizione accumulabile tramite l'esperienza. Ciò è confermato da recenti studi che rilevano la continua crescita delle occupazioni ad alta qualifica o professioni intellettuali⁴.

Il lavoro è una dimensione fondamentale della vicenda umana perché consente alla persona di misurarsi con compiti e problemi che la sfidano, di sollecitare le proprie prerogative umane nell'intento di soddisfare bisogni e desideri altrui, di contribuire fattivamente al processo di civilizzazione, di acquisire stima e considerazione ottenendo in tal modo indicazioni per conoscere se stessa e riconoscere i

² «L'occupazione è il solo elemento che armonizzi le capacità specifiche di un individuo e la sua funzione sociale. Chiave della felicità è lo scoprire che cosa uno è adatto a fare e il dargli l'opportunità di farlo» J. DEWEY 2004, *Democrazia ed educazione*, Sansoni, Milano, p. 341.

³ Ivi, p. 340.

⁴ E. OLIVIERI (2012), *Il cambiamento delle opportunità lavorative*, «Questioni di economia e finanza», Banca D'Italia – Eurosystema, 117.

talenti di cui è portatrice. Il lavoro è il tramite fondamentale – non certo l'unico né il superiore – della vita sociale e libera l'individuo dalla gabbia del suo *io* ipertrofico e, di conseguenza, debole e fragile.

L'agire lavorativo presenta innanzitutto una connotazione relazionale di natura morale: l'utilità è vista il rapporto al valore e quindi al vantaggio che procura agli altri ed alla società. È tramite tra mondo individuale e mondo sociale; è disciplina, immaginazione, tessuto connettivo della società.

La prospettiva salesiana: il lavoro buono

Se ai tempi di don Bosco i fanciulli “pericolanti” erano coloro che venivano attirati dalle città dei primi opifici alla ricerca di una qualche forma di sopravvivenza, esponendosi ad ogni sorta di insidie materiali e morali, anche oggi si impone una risposta concreta ed umana all'emergenza lavoro dei giovani e degli adulti, spesso tenuti sospesi a mezz'aria, in bilico tra realtà e finzione. Una filosofia di vita fondamentalmente scettica ha sostituito l'etica del lavoro, ovvero l'idea di realizzare se stessi occupandoci degli altri, con l'estetica dei consumi, ovvero la ricerca di un'identità mediante il mascheramento ed il perseguimento compulsivo di ciò che ci rende apprezzabili dagli altri⁵.

Liberato dalla schiavitù della routine, l'essere umano ha la possibilità di infondere nelle cose che fa, qualcosa della propria anima, ma si trova di fronte il pericolo del disincantamento, che significa fare le cose per sopravvivere o farle per vendere (marketing).

Il lavoro “cattivo” è quello che persegue i valori d'urto: novità (“cambiare, cambiare!”), intensità (avvincere) e stranezza (provocare). I prodotti ed i servizi del lavoro cattivo provocano uno stato di urgenza permanente, coltivano il “narciso frettoloso” sempre agitato, sempre insoddisfatto⁶.

Il lavoro “buono” comporta il lavorare per gli altri, sapendo fornire loro prodotti e servizi che possano appagare le esigenze dell'animo umano, sulla base di valori di relazione: stabilità (certezza, fondatezza), durata (continuità nel tempo, ma anche miglioramento), fedeltà (essere prossimi come garanzia di risposta alle esigenze). In altri termini: l'*humanitas*, una concezione etica basata sull'ideale di un'umanità positiva, fiduciosa nelle proprie capacità, sensibile e attenta ai valori interpersonali, ai valori romani e ai sentimenti⁷.

⁵ J. BAUDRILLARD (1996), *Il delitto perfetto. La televisione ha ucciso la realtà?*, Cortina, Milano.

⁶ «La pubblicità è il regime di illusioni che tiene viva la noia affinché non si dissipi né si consoli» (M. FUMAROLI 2010, *Parigi New York e ritorno*, Adelphi, Milano, p. 112).

⁷ Terenzio ha proposto per primo questo ideale valido per tutti gli uomini, senza distinzioni etniche, sessuali o sociali, definendolo nel seguente modo: “*Homo sum, humani nihil a me alienum puto*”, ovvero: “Sono un uomo: nulla di umano reputo a me estraneo” (A.P. TERENCE, 2000, *Heautontimorumenos o il punitore di se stesso*, Fabbri Milano).

Quest'ultimo valore è strettamente legato al valore della tecnica (dal greco *τέχνη* (*téchne*), "arte" nel senso di "perizia", "saper fare", "saper operare"), l'insieme delle norme applicate e seguite in una attività, sia essa esclusivamente intellettuale o anche manuale.

In questo modo, si fonda un'etica del lavoro ben fatto, la disposizione propria del lavoro artigianale che mira a "fare bene una cosa per se stessa", e ciò richiede necessariamente una maestria tale da consentire al soggetto il dominio completo dell'intera opera. Ad essa si associa l'etica dell'alterità: il lavoratore è una persona che si coinvolge nel lavoro in modo da mobilitare le risorse buone proprie e quelle della comunità cui appartiene. La persona, per corrispondere alla propria essenza di soggetto teso all'autenticità, è chiamata a valorizzare i propri talenti attraverso un servizio reso ad altre persone e quindi a volti umani che manifestano una richiesta da cui si genera una relazione che a sua volta implica un coinvolgimento ed una responsabilità.

Per questo la disoccupazione, prima che un problema economico, rappresenta un'offesa alla dignità umana ed un impoverimento del carattere sociale della vita pubblica.

Il lavoro buono indica una relazione di servizio in grado di costruire legami di socialità e di apporto di valore; inoltre rappresenta una relazione interiore che coinvolge la personalità di chi lo svolge e ne esprime il proprio carattere peculiare. Il lavoro umano è in grado di apportare valore quando pone le cose prodotte al servizio della vita buona. In tal modo, si può sempre vivere autenticamente lavorando per il ben-vivere, e mai ci si riduce al lavorare per sopravvivere o vivere per lavorare... neppure quando in apparenza sembra che sia proprio così!

Il lavoro è un vero e proprio "vestito" che modella la personalità. Esso emerge da questa come il suo modo di essere e di esprimersi socialmente. Di conseguenza, il lavoro richiede una partecipazione interiore; in un certo modo esso "viene da dentro" e si esprime in passione, curiosità e desiderio di apprendere e migliorare continuamente.

Ma il lavoro può diventare inautentico quando si pone come un assoluto; esistono realtà della vita che non possono essere compensate dal lavoro: gli affetti, la vita sociale, la cultura, la mimesi nella natura, la contemplazione del creato. Il lavoro non può essere un'esperienza totalizzante l'intera esistenza umana. Per essere autenticamente umano, deve fermarsi consentendo alla persona di scoprire anche il senso del limite di un'esistenza operosa: il riposo è il simbolo della impossibilità dell'uomo di generare il bene esclusivamente con il proprio sforzo: non basta lo sforzo personale per rendere buono il nostro affanno quotidiano.

«Uno deve avere esperienze, deve vivere, se la sua arte deve essere qualcosa di più di un risultato tecnico. Egli non può trovare l'argomento della sua attività artistica nella sua arte; questa deve essere un'espressione di quel che egli soffre e gode in altre relazioni, e questo dipende a sua volta dalla prontezza e dalla vivezza dei

suoi interessi. Ciò che è vero per un artista, è vero anche per qualsiasi altra forma speciale di attività»⁸.

Il lavoro è una dimensione fondamentale della vicenda umana, senza la quale la persona risulta indebolita in se stessa, dedita prevalentemente a sentire e cercare di soddisfare i propri bisogni, scarsamente propensa ad un atteggiamento donativo e coraggioso circa la comunità ed il futuro.

Si apre una linea di tensione tra tutela e libertà su cui si verificherà la fibra morale delle giovani generazioni e la capacità di svolgere un ruolo educativo correttamente inteso da parte del mondo adulto. I figli di questa cultura dovranno riscattarsi da tale stretta e cercare la propria strada nonostante l'ansia protettrice dei propri genitori. Questi ultimi dovranno a loro volta imparare l'etica della responsabilità e la necessità di sollecitare nei figli il desiderio dell'azione libera e innovativa: «Il fatto che l'uomo sia capace d'azione significa che da lui ci si può attendere l'inatteso, che è in grado di compiere ciò che è infinitamente improbabile. E ciò è possibile solo perché ogni uomo è unico e con la nascita di ciascuno viene al mondo qualcosa di nuovo nella sua unicità»⁹.

Al centro della Linea guida emerge come questione di fondo il modo in cui considerare gli aspetti "sensibili" della personalità con quelli estrinseci relativi al lavoro desiderato/possibile. Il criterio centrale che guida CNOS-FAP nel campo dei Servizi al lavoro è il **realismo**, che significa innanzitutto riferirsi alle effettive opportunità di lavoro offerte dal sistema delle imprese (fatta salva a possibilità di aprire attività di lavoro autonome corrispondenti alle proprie prerogative personali, purché vi siano entrate sufficienti ad una vita dignitosa e non si dipenda eternamente da mamma e papà e dal loro patrimonio).

Nell'ambito delle opportunità esistenti (o per le quali la persona sia candidabile), è decisivo il lavoro dell'orientatore: ciò significa escludere una concezione meccanicistica del matching tra domanda ed offerta, per una soluzione **relazionale** che consideri i fattori espressivi del candidato in stretto raccordo con la cultura dell'impresa. Il lavoro, quindi, è un'istituzione che presenta una sua propria consistenza (profilo, attese, compiti, norme, ecc.) per così dire "oggettiva", ma nel contempo è un'esperienza sociale decisiva per la persona, che le consente – per dirla con Amartya Sen – di cavarsela da sé e di segnare la realtà immettendovi qualcosa di personale e riconoscibile dagli altri, una parte della propria anima. Questo modo di procedere, realistico e relazionale, consente al lavoratore (se il lavoro è buono) di superare l'alienazione (anche quella dei nuovi schiavi che lavorano solo per ottenere le risorse per calcare la scena della commedia dell'apparire) e di prendere piena dimora in un ruolo sociale significativo perché utile agli altri.

⁸ J. DEWEY 2004, op. cit., p. 341.

⁹ H. ARENDT (1999), *Vita Activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano, p. 129.

Con le parole di Eliot (Cori da “La Rocca”):

*“L’anima dell’Uomo deve affrettarsi alla creazione.
Dalla pietra informe, quando l’artista si unì alla pietra,
congiunta all’anima della pietra;
Dalle forme pratiche e prive di significato di tutto ciò che
vive o è senza vita
Congiunto all’occhio dell’artista, sorge una nuova vita, una
nuova forma, un nuovo colore”¹⁰.*

Il lavoro è la possibilità di uscire dal deserto dell’assenza di significato, trarre dalla fanghiglia del caos un ordine che significa bellezza. Per questo il grido dei disoccupati:

*“Nessuno ci ha offerto un lavoro
Con le mani in tasca
E il viso basso
Stiamo in piedi all’aperto
E tremiamo nelle stanze senza fuoco.
[...] La nostra vita non è bene accetta, la nostra morte
Non è citata dal ‘Times’”¹¹*

è l’accusa di chi è posto nell’impossibilità di agire, di chi nega all’uomo la sua esistenza: se gli uomini non edificano, come vivranno?

Attivazione e accompagnamento

La linea che sta faticosamente elaborando il nostro Paese in tema di politiche del lavoro richiede, per la sua effettiva attuazione, il passaggio da una fase giurisdizionale e negoziale iniziata con la Legge 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.

Il disegno di riforma delle politiche del lavoro, che accoglie elementi da tempo presenti nei Paesi centro-nord europei, mira a spostare decisamente il focus delle stesse dalla modalità passiva, ovvero il sostegno finanziario alle imprese ed ai lavoratori in difficoltà, a quella attiva, tesa a sollecitare l’emersione delle capacità delle imprese e delle persone nel saper fronteggiare in modo positivo le sfide dell’economia globale.

Lo schema concettuale entro cui viene disegnato il passaggio dalle tradizionali politiche del lavoro, definite usualmente “passive”, a quelle nuove, che assumono di conseguenza la qualifica di “attive”, può essere così rappresentato:

¹⁰ T.S. ELIOT, *Cori da “La Rocca”*, Rizzoli, Milano, p. 119.

¹¹ T.S. ELIOT, *ivi*, p. 43.

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

Si parla di politiche di attivazione (*activation policies*) quando le azioni che le istituzioni pubbliche pongono in atto riguardo al lavoro non seguono più come nel passato un approccio correttivo, e quindi passivo, attraverso l'utilizzo privilegiato di formule di trasferimento di reddito soprattutto sotto forma di sussidio o di pensione, ma assumono l'iniziativa alla ricerca delle misure più adeguate al fine di far emergere e quindi valorizzare il potenziale delle persone così che siano davvero membri autosufficienti e autonomi della società¹². L'oggetto di riferimento è il potenziale del lavoratore piuttosto che un particolare posto di lavoro e ciò vale – naturalmente – per i soggetti occupabili e quindi provvisti di requisiti tali da ren-

¹² OCSE (2005), *Extending Opportunities - How Active Social Policies Can benefit Us All*, Parigi.

derli candidabili per attività di lavoro reali, produttive. Nel caso dei non occupabili, si prevedono formule differenti che vanno dal lavoro protetto alla vera e propria assistenza.

Questo passaggio indica l'acquisizione di una visione positiva del lavoro e delle azioni che mirano a sostenere il "potenziale di azione" (*empowerment*) da parte delle persone e delle organizzazioni; va ricordato infatti che il welfare passivo concepiva il lavoro come mera occupazione, fonte di reddito e di diritti, mentre le politiche di attivazione propongono l'idea del lavoro come opportunità data al soggetto umano di mettere in gioco le proprie prerogative in modo da svolgere un servizio positivo per la società ottenendone un riconoscimento che vale sia in quanto reddito sia per il suo benessere inteso in senso lato. Questo cambio di prospettiva non è motivato soltanto da una considerazione economica (una persona "attivata" non solo non necessita più di assistenza, ma concorre con il suo reddito anche a sostenere la ricchezza della Nazione): il fattore di discontinuità è dato da un'*antropologia positiva*; se il lavoro non è un valore per le persone e l'intera società, ma solo una necessità che si svolge esclusivamente in una condizione di costrizione e di alienazione, gli interventi che vengono immaginati saranno decisamente segnati da una debolezza antropologica, vale a dire da una concezione riduttiva del suo significato umano. Ciò comporterà un errore di prospettiva delle stesse politiche che preferiranno centrarsi sui meccanismi di una ripresa dell'occupazione, privilegiando la distribuzione dei beni principali tra i cittadini (incentivi economici, opportunità occupazionali purchessia, sussidi compensativi), mantenendo quel latente disimpegno umano nel reale che rappresenta il più diffuso insegnamento oggi impartito specie ai giovani, ma non centeranno l'obiettivo del rilancio del senso profondo del lavoro. Non basta perseguire una mera ripresa economica, occorre un vero e proprio risveglio culturale della nostra civiltà che consenta un reale incremento delle libertà sostanziali, in forza delle quali gli individui ed i gruppi possano effettivamente realizzare se stessi nella vita sociale.

Il cittadino è visto non solo e non tanto come un soggetto portatore di bisogni (concezione assistenzialistica), quanto e soprattutto come una persona ricca di potenzialità tali da renderla attivo socialmente, in grado di fornire il proprio contributo alla crescita generale rendendosi così utile agli altri ed acquisendo in tal modo considerazione sociale e quindi stima in se stessa. Emerge, in altri termini, una conversione delle politiche verso il lavoro inteso come valore personale e sociale, fattore decisivo dello sviluppo e della crescita della civiltà.

Anche l'Unione Europea propone una linea di politiche del lavoro orientate a questi stessi principi, così espressi:

- la condizione di lavoratore rappresenta sempre un miglioramento rispetto alla situazione di assistito e ciò sui tre profili: economico, sociale e personale;
- occorre rendere selettivo l'accesso ad indennità surrogative del reddito al fine di corrisponderle solo a coloro che ne abbiano effettivamente bisogno;

- in ogni caso la logica che motiva l'accesso a sussidi economici deve essere di natura promozionale ovvero essere volta a sostenere il coinvolgimento dei destinatari così da aiutarli ad uscire dalla condizione di disagio: ciò porta a subordinare l'erogazione delle indennità alla partecipazione attiva dei destinatari a programmi che mirano al loro inserimento o reinserimento lavorativo, programmi che prevedono da un lato iniziative di orientamento e di formazione, e dall'altro la proposta di opportunità reali di lavoro alle condizioni di mercato.

Si sollecita di concentrare l'attenzione «sulla sicurezza del lavoro per tutta la vita del lavoratore piuttosto che sulla protezione di determinati lavori»¹³. Emerge un ampliamento del concetto di lavoro che non è più vincolato ad una sola formula contrattuale e neppure definito come unica occupazione a vita, aderendo così alla prospettiva della fluidità. Il Parlamento europeo esorta a promuovere il diritto del lavoro collettivo «come uno dei mezzi per incrementare sia la flessibilità sia la sicurezza per lavoratori e datori di lavoro. Ricorda, peraltro, che la flessicurezza (*flexicurity*) è definita come «una combinazione di flessibilità e sicurezza nel mercato del lavoro atta a contribuire ad innalzare la produttività e la qualità del lavoro garantendo la sicurezza e nel contempo concedendo alle imprese la flessibilità necessaria per continuare a creare occupazione in risposta alle mutevoli esigenze del mercato».

Emerge nelle risoluzioni europee l'idea di un nucleo di diritti ai lavoratori che deve valere indipendentemente dalla natura dei contatti, nucleo che dovrebbe comprendere la parità di trattamento, la protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori, le norme sul tempo di lavoro e di riposo, la libertà di associazione e rappresentazione, il diritto alla contrattazione e all'azione collettiva e l'accesso alla formazione. Infatti, si osserva che, a causa della frammentazione del mercato del lavoro, dove la sicurezza del lavoro è molto bassa e l'occupazione più instabile, in un gran numero di contratti atipici «non è previsto quasi alcun accesso all'istruzione e alla formazione, ai regimi pensionistici professionali e allo sviluppo professionale e in generale vi è una notevole carenza di investimenti nel capitale umano»; tali aspetti «contribuiscono ad incrementare l'incertezza economica e creano opposizione ai cambiamenti e alla globalizzazione in generale».

Al fine di fornire una formazione permanente – lungo tutto il corso della vita – viene perseguita una combinazione di motivazione individuale, sostegno dei datori di lavoro, accessibilità e disponibilità di strutture. Ciò richiede inoltre lo sviluppo di un settore dell'istruzione e di scuole che soddisfino i requisiti del mercato del lavoro e le aspettative sia dei lavoratori sia degli imprenditori, ricercando il necessario collegamento tra carriera professionale e programmi di studio.

¹³ <http://www.europarl.europa.eu/sides>

Il legame tra servizi al lavoro e formazione

Nel momento in cui le politiche si orientano alle caratteristiche proprie della persona – motivazioni, disposizioni, competenze, progetto – e dei territori (intesi in senso economico), emerge in modo chiaro la rilevanza della formazione come strumento in grado di mobilitare i soggetti e nella prospettiva di una loro piena partecipazione alla vita sociale tramite l'esercizio del lavoro. Mentre i vecchi programmi di welfare passivo finivano per creare una sotto-classe di cittadini assistiti – provocando anche a causa di questa impostazione una crisi fiscale degli Stati, visto che i sussidi finivano spesso per diventare permanenti – le nuove politiche evidenziano una visione positiva non solo del lavoro, ma anche della persona del cittadino e mettono in luce il primato della mobilitazione personale su quello della passività provvidenziale, facendo della formazione una leva decisiva di tale disegno.

Il modo appropriato in cui si svolge il compito della promozione delle potenzialità delle persone – talenti, capacità, desideri – così che possano convertire i beni in una direzione della propria esistenza in modo da fornire un aiuto alle esigenze delle altre persone, si chiama *formazione*. Fare formazione oggi, in una società complessa, caotica e soggetto al cambiamento continuo, non significa adattare le persone alle dimensioni delle cellette tutte uguali di cui si compone l'alveare sociale, ma esige un profilo culturale ed educativo teso a promuovere la libertà delle persone in modo da renderle capaci di gestire un ruolo. La buona formazione rappresenta la modalità privilegiata tramite la quale la persona riconosce i propri talenti e le proprie capacità, acquisisce le tecniche e la cultura del lavoro, elabora uno scopo adeguato per la propria esistenza e viene sollecitata (spinta) a definire il proprio progetto di vita tenendo conto del contesto ed in maniera da dare espressione al proprio mondo personale, vale a dire immettendo nelle azioni qualcosa della sua anima.

Fare formazione significa oggi scuotere le persone da una cultura disimpegnata e deresponsabilizzata, divenendo autonomi e responsabili. È un modo per aiutare le persone ad *essere libere* in senso autentico. Spesso in Europa, dove esiste un sistema di sicurezza sociale (indennità di disoccupazione), vengono sottovalutate le privazioni non strettamente economiche che comporta la disoccupazione. Questa non consiste solo in una mancanza di reddito che dei trasferimenti ad opera dello Stato possono compensare (con un grosso costo fiscale, che può essere già di per sé molto gravoso); è anche la causa di effetti debilitanti di vasta portata sulla libertà, l'iniziativa e le capacità di una persona poiché contribuisce all'esclusione sociale di alcuni gruppi e indebolisce la *capacità di cavarsela da soli*, la fiducia in sé e la salute psicologica e fisica. Un'attività formativa, centrata sulla valorizzazione delle attitudini e delle vocazioni personali, stimola questa capacità nonché quella di influire sul mondo, tutte risorse che stanno al centro dell'autentico sviluppo, dove l'individuo è inteso come "centro d'azione", soggetto che agisce realizzando dei cambiamenti i cui risultati possono essere giudicati in base ai suoi obiettivi e valori. Come afferma ancora Sen, gli esseri umani – avendone l'occasione – si impegnano

attivamente a forgiare il proprio destino e non si limitano a ricevere passivamente i frutti di un qualsiasi programma di sviluppo, anche ben congegnato¹⁴.

In una fase in cui ogni sforzo utile deve essere dedicato all'uscita dalla crisi, sia per mezzo di una lotta contro l'emergenza della disoccupazione sia tramite la professionalizzazione ordinaria dei giovani e degli adulti, la Formazione Professionale torna al centro dell'attenzione, entro linee d'azione fortemente ancorate ad una generale strategia anticrisi.

Un processo formativo appropriato ad un lavoro qualificato non precede la prassi operativa né si aggiunge ad essa, ma è indissolubilmente incorporato nell'azione del lavorare che, a sua volta, presenta una dinamica comunitaria, ragione per cui solo entro tali relazioni ed assumendo le forme della comunità professionale o di pratiche il soggetto è in grado di acquisire professionalità. Ciò non avviene in forma spontanea, ma secondo un metodo preciso che consente di valorizzare appieno il potenziale educativo e formativo del lavoro. Le comunità di pratiche «sottendono una teoria dell'apprendimento che parte dalla seguente assunzione: l'impegno in una pratica sociale è il processo fondamentale attraverso il quale noi apprendiamo e in tal modo diveniamo chi siamo. Il primo elemento di analisi non è né l'individuo né le istituzioni sociali quanto piuttosto l'informale "comunità di pratica" che le persone creano per condividere nel tempo le loro esperienze. Per denotare la caratteristica sociale dell'apprendimento, la teoria esplora in modo sistematico l'intersezione tra aspetti concettuali che riguardano la comunità, la pratica sociale, il significato e l'identità personale. Ciò che ne deriva è un ampio quadro di riferimento concettuale che individua nell'apprendimento un processo di partecipazione sociale»¹⁵.

Da questa definizione si ricavano alcuni principi rilevanti per l'apprendimento nei contesti di lavoro:

- l'apprendimento è fondamentalmente un fenomeno sociale nel senso che il soggetto acquisisce il sapere attraverso le comunità che frequenta mentre le acquisizioni che si svolgono nei contesti isolati dalla realtà sociale risultano depotenziati o addirittura privi della propria valenza;
- di conseguenza, la conoscenza autentica risulta iscritta nella vita della comunità che agisce attraverso uno stile che richiede condivisione di valori, credenze, linguaggi, modalità di azione e di riflessione;
- il processo di apprendimento non può essere disgiunto dall'esperienza del far parte della comunità e ciò richiede una fase di ingresso, un riconoscimento di ruolo, una esposizione entro attività reali di lavoro;
- il sapere che si intende acquisire non è separabile dalla pratica, ovvero dall'agire applicato a problemi reali: si apprende solo nell'azione, non osservando, né mandando a memoria le nozioni via via mobilitate né ripetendo i meri gesti operativi;

¹⁴ A. SEN, op. cit, p. 58.

¹⁵ E. WENGER (1998), *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, London, p. 135.

- il soggetto acquisisce saperi sempre più “fini” nell’ambito professionale via via che il suo contributo passa da una posizione di supporto ad una di apporto creativo di idee, soluzioni, procedure, accorgimenti così che egli stesso impara lavorando e, in una qualche misura, lavora imparando.

Il processo di apprendimento dall’esperienza richiede una situazione in cui si colloca il lavoro, una modalità di coinvolgimento del soggetto/dei soggetti, un progetto guida, un’azione che mobilita pratiche di lavoro, un’organizzazione composta di ruoli e procedure, una modalità di controllo e verifica della qualità dei processi attivati e di valorizzazione delle pratiche agite.

Circa la *situazione*, esso è definito dal quadro culturale, dal contesto di business, dal know-how agito. Il quadro culturale rappresenta l’insieme dei valori, delle credenze, delle norme e dei significati che vengono agiti in una specifica realtà organizzativa e comprende infine il modo in cui vengono definiti i ruoli, i processi e le modalità di valutazione. Il contesto di business, quando prevede opportunità economiche interessanti per l’organizzazione che agisce, può essere favorevole ad una modalità di apprendimento per ideazione e scoperta, mentre quando l’organizzazione è posta in una posizione secondaria può stimolare apprendimenti per imitazione oppure innovazioni che vadano nel senso dell’economizzazione dei costi. Il know-how agito nella situazione può essere quindi originale, oppure adattato da altri contesti. A questo proposito, vi possono essere processi di apprendimento del tipo *single-loop* in cui il soggetto persegue l’adattamento ai problemi e agli stimoli del contesto d’azione utilizzando schemi di intervento consolidati nell’esperienza precedente, e quella del tipo *double-loop* in cui la modalità di risoluzione dei problemi è anche sostanzialmente nuova rispetto alle pratiche codificate, anche se ciò comporta la messa in discussione di taluni norme, così da poter condurre alla creazione di nuovi schemi d’azione che rappresentano incrementi del patrimonio di sapere professionale ed organizzativo in genere¹⁶.

Il *coinvolgimento del soggetto* può prevedere tre modalità:

- la figura di supporto: è un soggetto che si pone in una situazione di contorno ed è implicato solo nelle attività di rimessa o di alimentazione dei processi di lavoro e può non percepire (o non avere le risorse a tale scopo) ciò che effettivamente accade nelle pratiche di lavoro a cui peraltro non partecipa se non in misura estremamente limitata;
- il soggetto in apprendistato (che può essere in stage, in tirocinio, in apprendistato oppure un nuovo ingresso) è una figura che viene riconosciuta come tale da parte dei detentori del sapere professionale e quindi è posto in genere in una posizione privilegiata affinché possa acquisire sistematicamente tale sapere. Ma il rapporto tra “esperto” naturale ed apprendista non sempre è veramente aperto all’apprendimento, poiché risulta decisivo l’interesse del primo a trasfe-

¹⁶ C. ARGYRIS; D. SCHON (1998), *Apprendimento organizzativo*, Guerini e Associati, Milano.

- rire il proprio sapere ed anche il giudizio che esprime circa l'apprendista e le sue effettive capacità;
- il soggetto che – specie nella figura dello stagista – partecipa pienamente al lavoro e che fornisce un apporto sicuro e consolidato alle pratiche ordinarie, anche se non è ancora stato accolto nel cuore della comunità ovvero nel circolo ristretto dei veri detentori del sapere “fine”. Il suo passaggio a tale cerchia non è certo ed anche per lui vale la questione del reale interesse dei senior ad insegnare (o meglio: “fare imparare”) a sua volta influenzata dal giudizio espresso da costoro nei suoi confronti.

Non sempre esiste un vero e proprio *progetto guida*, poiché le pratiche di lavoro acquisite in modo spontaneo e implicito – tipico delle piccole e piccolissime imprese – conducono ad una povertà di linguaggio e di strumenti di accompagnamento dell'azione, specie quando questa ha un valore formativo. Quindi il progetto potrebbe a sua volta essere tacito oppure essenziale (si può ridurre al solo disegno tecnico ed all'elenco delle risorse e l'indicazione dei tempi). In questo caso si può parlare più correttamente di persona guida, piuttosto che di progetto vero e proprio, ovvero di un soggetto che incorpora il sapere professionale ed a cui tutti fanno riferimento via via che si impongono decisioni da assumere. Quando il progetto guida è presente in modo esplicito ed è formalizzato, esso può presentare una struttura che si avvicina il più possibile alla forma di “guida per l'azione” oppure può essere elaborato come un costrutto bell'è fatto che occorre trasferire nella realtà.

L'*organizzazione* è il modo in cui, in riferimento alle caratteristiche della situazione, vengono attivate e coordinate le risorse (umane, tecnologiche, economiche, immateriali) al fine di perseguire, per processi di aggiustamento continui, lo scopo formativo prefissato. Anche in questo caso, si può scoprire che l'organizzazione è data da un semplice elenco di risorse, mentre in una prospettiva più evoluta essa prevede la mappa dei ruoli e delle responsabilità ovvero della missione di ciascuno, i processi, le modalità di integrazione, il modo in cui vengono realizzati gli output e sottoposti a validazione, le modalità di registrazione delle varie fasi di avanzamento delle pratiche di lavoro.

L'apprendimento tramite esperienze situate nelle organizzazioni ha un valore maggiore rispetto alla semplice somma degli apprendimenti dei singoli, sviluppati nei corsi di formazione: nelle dinamiche concrete di lavoro cooperativo avvengono intese e scambi a cui sono legate molte delle chance del buon lavoro e del buon apprendimento. Decisiva è pertanto l'estensione dell'area del coinvolgimento ed il grado di interazione dei singoli nelle reti dei soggetti e dei gruppi in azione. Rilevante è pure la disponibilità da parte di questi di trattare non solo gli output, ma anche l'organizzazione stessa che al termine di un'azione compiuta deve poter migliorare la sua configurazione, apprendendo dall'esperienza. Ciò significa che formazione ed organizzazione vanno di pari passo e che un progetto formativo efficace deve prevedere anche un corrispettivo progetto che agisce sull'organizzazione per facilitare gli apprendimenti approntando situazioni significative, creando le

connessioni tra gli ambiti ed i settori, favorendo il confronto e l'interazione, sostenendo il cambiamento in funzione della qualità degli apprendimenti.

Il cuore del processo di apprendimento è l'azione lavorativa che a sua volta mobilita delle *pratiche di lavoro*. Tali pratiche costituiscono un rispecchiamento dell'intera situazione di lavoro vista da una prospettiva appunto di azione "situata"¹⁷. La pratica di lavoro scelta come situazione di apprendimento per la sua significatività e "formatività" procede normalmente secondo alcune fasi di massima, la cui sequenza può essere varia, da cui emerge innanzitutto l'output (bene o servizio) e le sue caratteristiche oltre che il suo contributo al business, le risorse impegnate, i processi di intervento (elaborazione, manipolazione, relazione, compilazione, ecc.) e le tecnologie mobilitate, i vincoli (normativi, logistici, relazionali, ecc.) infine i criteri di accettabilità degli output e di taluni processi chiave (ad esempio, in tema di sicurezza il livello di accettabilità è massimo).

Il *controllo e la verifica* della qualità del percorso formativo si svolge in ogni fase del processo ed in particolare nel momento in cui si riflette sulla corrispondenza tra le evidenze via via emergenti e gli indicatori di accettabilità delle prestazioni. In modo formale, si può svolgere una valutazione in corrispondenza del momento dell'esito finale. Se la struttura dell'esperienza di apprendimento è basata sul principio della catena del valore, con rapporti con i mercati di sbocco per i prodotti e i servizi (marketing) ed a quelli con i fornitori e in generale i partner della filiera (acquisti e *supply chain*), il processo di verifica dell'apprendimento svolto in situazioni reali comprende anche le fasi a monte ed a valle del processo di lavoro perché il limitarsi alla sola fase realizzativa appare riduttivo.

Si ricorda infine che ogni sforzo di valutazione deve avere in realtà come scopo il miglioramento, ovvero la valorizzazione delle pratiche agite al fine di massimizzare la dotazione di saperi e competenze da parte del destinatario, e nel contempo allo scopo di fornire all'équipe ed ai responsabili degli organismi coinvolti spunti utili al miglioramento della loro attività.

La linea guida

La linea guida è intesa come uno strumento operativo finalizzato a coloro che nell'ambito della rete CNOS-FAP intendono dare vita a servizi al lavoro secondo l'approccio fin qui evidenziato.

Si tratta di uno strumento dal forte carattere operativo e nel contempo aperto ad una varietà di soluzioni circa il legame che può insistere con i Centri di Formazione Professionale e le altre Opere salesiane.

¹⁷ C. ZUCHERMAGLIO (2004), *Vygotskij in azienda. Apprendimento e comunicazione nei contesti lavorativi*, Carocci, Roma, p. 34. Vedi anche J. LAVE.; E. WENGER (2012), *L'apprendimento situato*, Erickson, Trento.

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.

Le prime due parti hanno per oggetto il lavoro proprio dell'operatore dei servizi. In primo luogo si presenta un quadro di riferimento culturale; inoltre per ogni tipologia di servizio si forniscono gli strumenti e le linee indicanti la loro gestione; infine si propongono gli strumenti finalizzati ad una gestione della comunicazione dei servizi al lavoro.

Nella *prima* parte della linea guida si affrontano i *servizi alla persona* comprendenti l'informazione, l'accoglienza ovvero il primo filtro e la presa in carico, l'orientamento professionale, la consulenza orientativa, l'accompagnamento al lavoro ed infine l'incrocio domanda/offerta (*matching*).

Nella *seconda* parte vengono approfonditi i *servizi alle imprese* comprendenti la promozione e lo scouting, l'informazione e le forme di accesso ai servizi, la consulenza e l'incontro domanda/offerta di lavoro.

Vi è poi la *terza* parte dove vengono presentati gli standard minimi per implementare i servizi al lavoro della Federazione CNOS-FAP, le attività degli sportelli Servizi al Lavoro e lo strumento informatico TMS (Training Management Services) per la gestione dei servizi al lavoro, secondo l'impostazione decisa dal CNOS-FAP in base alla propria visione ed organizzazione.

Parte Prima

I servizi alla persona

Maria Cecchin

LA METODOLOGIA E GLI STRUMENTI PERFORMANSE A SUPPORTO DEI PERCORSI DI ORIENTAMENTO E ACCOMPAGNAMENTO AL LAVORO

Il valore delle “risorse personali” nell’incontro domanda-offerta

Dal punto di vista aziendale, il successo di un processo di selezione e inserimento di un nuovo collaboratore è determinato dalla corrispondenza tra il profilo di competenze relativo alla posizione (job description¹), le caratteristiche individuali e le motivazioni che il futuro lavoratore può mettere in campo nell’interpretare il ruolo richiesto in quello specifico contesto (person specification²). Infatti, nel descrivere le *soft skills* ricercate, l’impresa riflette anche la sua dimensione culturale, cioè i valori propri e caratteristici che la distinguono dai suoi competitors; un esempio può essere l’importanza attribuita al lavoro di squadra piuttosto che la capacità di lavorare in autonomia, oppure il servizio al cliente, la qualità, il rispetto dell’ambiente, ecc.

In un processo di accompagnamento al lavoro diventa dunque fondamentale non solo orientare la scelta e verificare la presenza delle competenze tecniche per svolgere il mestiere ma, soprattutto, aiutare la persona ad essere consapevole delle proprie risorse personali e a renderle fruibili sul mercato del lavoro.

L’espressione “risorse personali” è qui intesa in un’accezione quanto più ampia possibile e mette in evidenza la dimensione evolutiva, cioè dinamica, della “competenza personale” e delle motivazioni che la sostengono, piuttosto che una concezione di competenza “intrinseca” alla persona e “casualmente correlata ad una prestazione” più tipica degli studi di matrice anglo sassone (Spencer & Spencer; Boyatzis et altri³).

La prospettiva evolutiva è caratteristica degli studi di Le Boterf che mette in evidenza come la capacità di un individuo di “orchestrare” e di “mobilitare” sia le

¹ Descrizione analitica delle principali caratteristiche di una posizione organizzativa.

² È fatta in base alla job description e indica le caratteristiche minime e i requisiti fondamentali che la persona deve avere per svolgere un determinato lavoro.

³ SPENCER & SPENCER (2003), *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, ed. FrancoAngeli.

proprie risorse interne (saperi, conoscenze, capacità, schemi operativi, motivazioni, valori e interessi, ecc.) sia le risorse esterne (tecnologie, organizzazione del lavoro, istituzioni, mercato del lavoro, ecc.) dà luogo ad una prestazione efficace ed a un agire socialmente riconosciuto.

In quest'ottica balzano in primo piano le capacità di agire (saper agire, voler agire, ecc.) e la capacità della persona di attribuire significato alle proprie azioni, al mondo e a se stesso nel mondo⁴.

Come rileva poi Brusaglioni⁵, per lavorare ci vogliono tre elementi fondamentali: due "materie prime" ed un'attività di "lavoro vero e proprio"; dove per materie prime si intendono:

1. la spinta interna della persona a svolgere un'attività e raggiungere un risultato. Spinta che deriva dagli studi che ha fatto, ma anche dalle sue esperienze migliori e dall'interno della persona;
2. il recepimento personale della richiesta che viene da fuori, dagli altri, dai destinatari del risultato del lavoro;
3. il lavoro vero e proprio: che consiste nell'integrare, *nel portare a incontro e sintesi* il frutto delle due suddette materie prime, cioè della spinta interna e della richiesta esterna: nel caso migliore, riuscendo a generare un terzo progetto che li comprende entrambi e che va oltre.

Le competenze correlate alle risorse della persona fanno leva su comportamenti e motivazioni che, in modo più o meno consapevole, assieme ai saperi posseduti, si attuano sul lavoro e definiscono la modalità con la quale il lavoratore si armonizzerà con il contesto professionale.

Il comportamento, di conseguenza, è sempre più riconosciuto come una componente della competenza, espressione della sua dimensione "intangibile", risultante delle caratteristiche personali e delle modalità di azione che la persona adotta in riferimento al contesto specifico, in relazione ad altri soggetti (colleghi, collaboratori, superiori, clienti). Per questo motivo i comportamenti e le motivazioni diventano un fattore determinante che orienta la scelta dell'impresa tra una rosa di possibili candidati. A parità di esperienze, titoli e competenze tecniche possedute, ciò che permette di finalizzare la scelta della persona più adatta alla posizione richiesta è il focus sulle soft skills, le risorse che rendono ogni candidato una persona unica, non riconducibile a graduatorie ottenute con prove e valutazioni standardizzate.

Lavorare con la persona sulle motivazioni, alla presa di coscienza e sviluppo delle proprie competenze comportamentali è quindi fondamentale per attivare quei processi virtuosi di empowerment, inteso come stato di pluripossibilità, vale a dire

⁴ P. SERRERI, ECPS Journal -5/2012; G. LE BOTERF, 2010, *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues: 15 propositions*, Eyrolles, Paris.

⁵ M. BRUSAGLIONI, 2007, *Persona Empowerment*, FrancoAngeli, Milano.

quel processo tramite cui la persona intravede nel proprio percorso diverse opzioni di realizzazione di sé che determinano il successo di un percorso di orientamento, ri-orientamento e di inserimento lavorativo⁶. Lo stretto legame che esiste tra conoscenza di sé e fiducia in se stessi, come mette in evidenza Bandura⁷ attraverso i suoi lavori, diventa un elemento determinante che fa la differenza quando si tratta di affrontare delle situazioni complesse.

Ma se la convinzione che il comportamento e la motivazione sono indicatori indispensabili in un processo d'incontro domanda offerta è condivisa, l'interrogativo rimane: come rilevare, misurare e descrivere indicatori di competenza che per loro natura sono soggettivi e "unici"? Quale fiducia accordare alle informazioni rilevate? Come usare e validare queste informazioni con la persona valutata? E soprattutto come renderli fruibili per le imprese?

Questi quesiti mettono in evidenza aspetti importanti riguardo alla metodologia, ai criteri di valutazione e validazione degli strumenti che si scelgono di adottare per questo scopo. Certamente la scelta di una metodologia e degli strumenti a supporto del processo di valutazione e gestione delle competenze è un atto strategico e importante, sia perché coinvolge precisi campi di applicazione (orientamento, inserimento lavorativo, formazione, ecc.) sia perché richiama ad esigenze di affidabilità ed efficienza. Tale scelta deve inoltre corrispondere ad esigenze di tipo più qualitativo quali la dimensione "ecologica"⁸ riferita alla congruenza delle metodologie da adottare in rapporto alle finalità perseguite.

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.

⁶ M. BRUSCAGLIONI, *ibidem*.

⁷ A. BANDURA (1982), *Self-efficacy mechanism in human agency*, "American Psychologist".

⁸ D. STEINER; M. BERTOLINO (2006), *The contributions of organizational justice theory to combating discrimination*, *Cahiers de l'URMIS*, n. 10-11, 55-63.

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 valutazione⁹. La teoria sistemica è nata negli Anni '50 dall'accostamento di diverse discipline, la cibernetica (dagli studi di Wienert), 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"¹⁰.

A partire da questi lavori venne elaborata una Teoria della Comunicazione che avesse un approccio alla persona partendo da un'angolazione 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 (collegli, 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.

⁹ Come viene chiarito nella seconda parte della presente linea guida dove si affronta la metodologia necessaria per una non superficiale conoscenza dei contesti professionali attraverso interventi ad hoc.

¹⁰ PAUL WATZLAWICK (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, ed. Astrolabio; EDMOND MARC (2006), *L'école de Palo Alto*, éditions Retz.

I comportamenti della persona sono quindi visti in rapporto dinamico con un “contesto” secondo la logica del principio dell’omeostasi¹¹. 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 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 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 Tre¹².

¹¹ 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)

¹² <http://host.uniroma3.it/centri/cres/>

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.

È costituito da 70 coppie di frasi tra cui la persona è invitata a scegliere di volta in volta l'opzione che più le si addice. Le frasi sono formulate in modo da mettere il beneficiario 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 diverse 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, per il quale non sono previsti limiti, è piuttosto contenuto e 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, destinati 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 fornisce alcune informazioni sull'immagine che la persona offre di sé ad un interlocutore che la incontra 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 profes-

sionale. 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 traete 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 ed 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 soggetto 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 captare la vostra attenzione. Sareste 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.

Servizi alla persona

A1. Informazione e accoglienza

Oggetto del servizio	<ul style="list-style-type: none">- Accogliere le persone che si presentano al Centro e ascoltare le loro esigenze e richieste- Analizzare la domanda- Fornire informazioni sui servizi proposti dal Centro e/o orientare verso quello ritenuto più idoneo (consulenza orientativa, inserimento professionale...)- Permettere alla persona di orientarsi nel panorama delle opportunità offerte dal territorio e indirizzarla eventualmente verso altri servizi maggiormente corrispondenti all'esigenza manifestata- Registrare i dati anagrafici sul sistema informativo- Fissare eventualmente un successivo appuntamento con l'operatore che prenderà in carico la persona, nel caso si sia concordato un percorso di accompagnamento.
A chi è rivolto	<ul style="list-style-type: none">- Giovani e adulti in cerca di occupazione che abbiano esigenza sia di informazioni puntuali sui servizi e le opportunità offerte dal territorio in materia di inserimento al lavoro sia di supporto ed accompagnamento per elaborare un progetto e una strategia di ricerca attiva di lavoro.- A seconda del contesto nel quale il Centro svolge il suo servizio l'utenza potrebbe essere formata anche da allievi che abbiano frequentato i Centri salesiani di Formazione Professionale o dagli adulti in formazione continua.- Nel caso in cui siano attivati progetti di collaborazione con i Centri per l'Impiego nell'ambito dei dispositivi di accompagnamento al lavoro per inoccupati/disoccupati, gli utenti potranno essere indirizzati verso i Servizi Al Lavoro CNOS-FAP anche dall'Ente pubblico.
Esito atteso	<p>Le persone trovano la risposta alla domanda iniziale di informazione (ad esempio l'elenco delle agenzie interinali della zona, il catalogo dell'offerta formativa del Centro, l'indirizzo presso il quale far riconoscere i propri titoli di studio, ecc.) e/o vengono indirizzate verso altri servizi territoriali.</p> <p>Le persone chiariscono la loro esigenza e ottengono un successivo appuntamento per essere prese in carico dall'operatore col quale inizieranno il percorso di accompagnamento personalizzato.</p> <p>Viene implementata la banca dati del sistema informatico dedicato con le schede delle persone registrate.</p>
Come (indicazioni di metodo e indicazione degli strumenti adottati)	<p>Il Servizio sarà svolto in orari definiti di apertura del Centro, garantendo la presenza di un operatore di sportello che possa accogliere le persone che si presentano spontaneamente.</p> <p>Dopo un primo momento di accoglienza e verificata la tipologia di informazioni che l'utente cerca, l'operatore procede secondo due direttive:</p> <ul style="list-style-type: none">- fornisce le informazioni puntuali richieste e rinvia l'utente ad altri servizi territoriali (qualora sia chiaro che la persona non è interessata ad usufruire dei servizi dello sportello; in questo caso il colloquio si risolve in breve tempo);- invita l'utente a compilare la scheda anagrafica per la registrazione dei suoi dati e a sottoscrivere il modulo per la privacy. In seguito procede col colloquio di primo filtro per definire quale dispositivo di accompagnamento attivare.- Fissa il successivo colloquio per l'avvio del percorso di accompagnamento.

<p>Risorse (umane, informative, materiali sul Bilancio delle competenze...)</p>	<p>La risorsa principale è data dall'operatore di orientamento che presidia il servizio. Egli si pone come "biglietto da visita" del Centro. La sua competenza e preparazione permetterà di filtrare le richieste, di ottimizzare il funzionamento del servizio e la regolazione del flusso di utenza.</p> <p>Il Servizio, caratterizzato da uno sportello aperto al pubblico in orari definiti, sarà svolto garantendo alle persone un'accoglienza in un ambiente idoneo e facilmente raggiungibile dal territorio, provvisto di un "bancone" per la gestione dell'accoglienza e di almeno una sala per i colloqui di primo filtro.</p> <p>L'operatore avrà a disposizione un insieme di risorse documentarie (su formato cartaceo o digitale, tipo banche dati) per fornire le informazioni richieste.</p> <p>Sarà molto utile poter distribuire anche dépliant informativi sulle diverse tipologie di servizi proposti, specie nel caso in cui le persone si affaccino al servizio per una prima informazione e necessitino di ulteriore tempo e riflessione per decidere.</p>
<p>Verifica (quali evidenze affermano che il servizio ha raggiunto i suoi scopi)</p>	<p>Una fase di accoglienza e informazione gestita efficacemente permette al Centro di economizzare le risorse.</p> <p>Un'evidenza importante sarà definita dalla percentuale di dispersione e abbandono che si risconterà tra coloro che sono stati inviati ad un percorso di consulenza orientativa.</p> <p>Il colloquio di primo filtro, infatti, deve selezionare il dispositivo e indirizzare la persona verso quello più idoneo in modo che il successivo appuntamento possa già dare avvio al percorso di accompagnamento.</p> <p>Nel caso d'invio ad altri servizi territoriali (assistenziali, educativi, ecc.) potrebbe essere utile chiedere un feedback al servizio stesso sulla eventuale presa in carico e sull'esito dell'intervento messo in atto.</p>
<p>Note (particolari attenzioni da considerare da parte dell'operatore nell'espletamento del servizio)</p>	<p>Questa fase potrebbe anche essere scorporata in due momenti distinti. In effetti la persona potrebbe richiedere alcune informazioni ma decidere di tornare successivamente per sottoscrivere l'iscrizione ad un percorso di accompagnamento.</p> <p>Viceversa il servizio potrebbe scegliere di separare la fase di prima accoglienza e informazione da quella di analisi della domanda e primo filtro. La scelta potrebbe essere dettata da esigenze organizzative (un flusso significativo di utenza, oppure una suddivisione dei compiti tra gli operatori presenti nel Centro).</p> <p>Questa fase può avere una durata breve ma protrarsi anche per circa un'ora qualora la persona fosse interessata ad approfondire e fosse necessario chiarire a fondo il bisogno reale, al fine orientare il percorso futuro.</p> <p>È fondamentale caratterizzare questo servizio come informazione e accoglienza per coloro i quali siano realmente in cerca di occupazione. Il carattere di sportello aperto al pubblico potrebbe indurre fasce di popolazione in particolare situazione di disagio socio-economico a frequentare il servizio con scopi diversi da una reale domanda di accompagnamento al lavoro. Occorre quindi evitare di acconsentire a richieste di sostegno e informazione su problematiche sociali o assistenziali, che si riferiscono piuttosto agli sportelli di ascolto e assistenza ad ampio raggio, esulando dall'obiettivo del servizio.</p> <p>Pur mantenendo la propensione di apertura e accoglienza specifica della cultura salesiana, è importante costruire intorno ai Servizi Al Lavoro una specifica <i>reputation</i> che diventi un marchio riconoscibile sul territorio, tra gli addetti ai lavori e soprattutto tra gli utenti potenziali.</p>

A2. Orientamento professionale

<p>Oggetto del servizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definire con la persona un percorso personalizzato di accompagnamento finalizzato a supportare il suo inserimento/reinserimento in un contesto lavorativo. - Supportare la persona nell'individuare il settore/ambito più pertinente alle sue aspirazioni, competenze, risorse, in riferimento alle possibilità offerte dal mercato. - Fornire informazioni approfondite sulle opportunità lavorative e sulle caratteristiche dell'offerta presenti nel territorio di riferimento. - Individuare eventuali percorsi formativi utili o necessari per colmare il divario tra la posizione professionale e le conoscenze o abilità tecniche possedute dalla persona. - Supportare la messa a punto di un piano di azione, individuando concretamente i passaggi da seguire nel processo di ricerca attiva dell'impiego: stesura del CV, lettera di candidatura, autocandidatura, risposta ad annunci, conoscenza e utilizzo di piattaforme web, gestione efficace di un colloquio di selezione, ecc.
<p>A chi è rivolto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Giovani e adulti, in cerca di occupazione che abbiano manifestato l'esigenza di un percorso di orientamento individualizzato e di un accompagnamento per elaborare una strategia di ricerca attiva di lavoro. - Categorie di persone a rischio di perdita dell'occupazione che, nell'ambito di progetti specifici a loro rivolti, siano supportate ad elaborare strategie alternative, per gestire in modo proattivo il periodo di transizione.
<p>Esito atteso</p>	<p>Le persone hanno individuato i contesti organizzativi presso i quali candidarsi e sono diventate autonome nella gestione della fase di ricerca, candidatura e negoziazione di un impiego.</p> <p>Qualora necessario, esse hanno individuato il contesto formativo idoneo presso il quale effettuare il percorso necessario all'acquisizione di conoscenze e abilità tecniche specifiche legate al mestiere.</p> <p>Esse hanno elaborato un CV completo, chiaro ed efficace e una lettera di presentazione adattata all'azienda presso la quale si candidano. Sono in grado di utilizzare i canali di ricerca attiva e di attuare il piano d'azione definito.</p>
<p>Come (indicazioni di metodo e indicazione degli strumenti adottati)</p>	<p>Il Servizio si svolgerà negli orari di apertura del Centro, ma avendo precedentemente fissato un appuntamento con il beneficiario.</p> <p>Verrà svolto principalmente attraverso colloqui individuali della durata di 1 o 2 ore (a seconda della possibilità che la persona ha di recarsi al centro più volte). Il percorso si può esaurire in un'unica sessione di lavoro oppure in 2-3 tappe, per una durata variabile da 2 a 10 ore.</p> <p>In alcuni casi, in particolare per quanto riguarda l'accompagnamento alla ricerca attiva di lavoro, potranno essere organizzati dei workshop in piccoli gruppi. Ad esempio per imparare a fare un CV efficace, conoscere il mercato del lavoro di riferimento, imparare a gestire il colloquio di selezione, ecc.</p> <p>Il colloquio è lo strumento principale a disposizione dell'operatore, ma il percorso sarà supportato anche da materiale cartaceo (schede per la valutazione del proprio percorso pregresso, schede di valutazione delle competenze tecniche e di base, portfolio delle competenze) e da banche dati e strumenti digitali (repertori dei profili professionali, e-portfolio, siti utili per la ricerca attiva d'impiego e/o per informazioni sui dispositivi a supporto dell'inserimento professionale, dell'autoimprenditorialità, ecc.)</p> <p>Nell'ambito del percorso, per valutare le skills personali relative alle competenze comportamentali e alle motivazioni che guidano la scelta professionale, potrebbe risultare utile avvalersi della piattaforma PerformanSe. In tal caso, dopo che la persona avrà compilato un questionario via piattaforma web sarà possibile ricavare due report, Echo e Oriente. Questi report, che saranno consegnati al beneficiario del percorso, saranno oggetto di un colloquio di validazione durante il quale operatore e beneficiario approfondiranno il profilo di competenze emerso per permettere alla persona di integrare e far proprie le sue risorse personali e i suoi punti di forza, ma anche per individuare gli assi di sviluppo del suo percorso professionale.</p>

<p>Risorse (umane, informative, materiali...)</p>	<p>Nel caso in cui ci si avvalga della piattaforma PerformanSe, l'operatore che presidia questo servizio dovrà acquisire un'abilitazione all'utilizzo della piattaforma, possedere competenze orientative, conoscere le tecniche di gestione del colloquio nelle sue diverse sfaccettature; dovrà conoscere inoltre la situazione socio economica del territorio di riferimento.</p> <p>Le risorse documentarie cartacee e digitali: repertori delle professioni, banche dati, cataloghi dell'offerta formativa saranno sempre a disposizione, nelle forme cartacea o digitale.</p> <p>La struttura che ospita il servizio sarà dotata di almeno una sala riservata per il colloquio, con un computer a disposizione collegato al Internet, ed una sala dove poter attivare attività di animazione in piccolo gruppo.</p> <p>Sarà utile poter contare su una rete di professionisti (esperti del mercato del lavoro, tecnici di materie oggetto di certificazione e/o di obbligo di legge, come le lingue, l'informatica, la sicurezza, le procedure relative alla manipolazione di alimenti). A questi esperti potranno essere indirizzati i beneficiari che necessitano di informazioni o di acquisizione di titoli e certificazioni.</p>
<p>Verifica (quali evidenze affermano che il servizio ha raggiunto i suoi scopi)</p>	<p>Alla fine del percorso il beneficiario dovrebbe avere gli strumenti necessari per redigere un piano d'azione di cui è possibile verificare la fattibilità. Acquisita una certa padronanza egli potrebbe essere in grado di muoversi in autonomia per attuare le soluzioni ipotizzate.</p> <p>Per monitorare l'impatto del servizio sulla soddisfazione del cliente potrebbe essere utile proporre un questionario di valutazione a caldo per misurare il tasso di soddisfazione, ma soprattutto la congruenza tra quanto proposto dal servizio rispetto alla domanda iniziale del beneficiario.</p>
<p>Note (particolari attenzioni da considerare da parte dell'operatore nell'espletamento del servizio)</p>	<p>In questa fase gli strumenti a disposizione possono essere molteplici: il portfolio delle competenze con relative schede di analisi delle competenze, le schede per la ricostruzione della "storia di vita" professionale, eventuali questionari e/o esercitazioni relative agli interessi, i repertori dei mestieri e le banche dati utili per la ricerca attiva (sitografia). Ogni Centro avrà quindi una dotazione specifica, trasversale ad ogni servizio (piattaforma TMS, eventuale piattaforma PerformanSe, sitografia, bibliografia), ma sarà importante che ogni realtà locale si doti di materiali appropriati alle particolari opportunità del territorio: percorso formativi professionalizzanti, elenchi e banche dati, strutture di riferimento alle quali indirizzare le persone che ne avessero esigenza (Associazioni di categoria, Agenzie formative, Camera di Commercio, ecc.)</p>

A3. Consulenza orientativa

<p>Oggetto del servizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Supportare le persone attraverso percorsi strutturati di elaborazione di un progetto di inserimento/reinserimento professionale. - Effettuare un percorso personalizzato che porti il soggetto al riconoscimento e alla validazione delle competenze acquisite in contesti professionali, formativi ed extra-professionali, trasferibili in un nuovo contesto operativo. - Elaborare il portfolio delle competenze, strumento operativo di raccolta delle evidenze e delle prove delle competenze acquisite (evidenze formalizzate in attestati e diplomi riconosciuti ed evidenze date da altra documentazione: come documentazione fotografica, elaborati, lettere di ..., testimonianze, ecc.). - Individuare il profilo o ambito professionale di interesse verso il quale orientare il piano d'azione concretamente finalizzato alla ricerca di impiego.
<p>A chi è rivolto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Giovani e adulti, in cerca di occupazione che abbiano manifestato l'esigenza di un percorso individualizzato e di un accompagnamento per elaborare una strategia di ricerca attiva di lavoro. - Categorie di persone a rischio di perdita dell'occupazione che, nell'ambito di progetti specifici a loro rivolti, siano supportate ad elaborare strategie alternative, per gestire in modo proattivo il periodo di transizione. <p>Attivare un processo di consulenza orientativa presuppone che la persona sia disponibile ad intraprendere un percorso della durata di minimo 12 ore, suddiviso in più tappe. Ciò comporta la necessità che il beneficiario non sia pressato dall'urgenza di trovare "un lavoro" nel brevissimo tempo e possa dedicarsi attivamente alla elaborazione del suo progetto professionale. Per questo dispositivo è di particolare importanza la proattività che la persona riesce a mettere in campo, tradotta in collaborazione attiva e l'approfondimento in autonomia di alcuni lavori iniziati con l'accompagnatore, come l'analisi delle esperienze tramite il portfolio o l'approfondimento dei profili professionali di interesse, ecc.</p>
<p>Esito atteso</p>	<p>Al termine del percorso il beneficiario sarà in grado di elaborare un progetto di inserimento professionale realista, integrato nel contesto socioprofessionale nel quale aspira ad inserirsi, corredato dalla raccolta delle evidenze utili a gestire la sua candidatura.</p> <p>Avrà inoltre gli strumenti necessari ad elaborare un piano d'azione dettagliato e fattibile che lo guiderà nella messa in atto dei passaggi necessari a cercare attivamente i contesti organizzativi presso i quali candidarsi.</p>
<p>Come (indicazioni di metodo e indicazione degli strumenti adottati)</p>	<p>Il Servizio sarà svolto negli orari di apertura del Centro, ma definendo un calendario di appuntamenti. Pur trattandosi di un percorso a tappe queste non dovrebbero essere troppo dilatate nel tempo, sia perché chi accede a questo dispositivo ha comunque un'emergenza lavorativa sia per sostenere la motivazione e l'impegno del beneficiario, attraverso un vero e proprio processo di accompagnamento.</p> <p>Rientrano nella consulenza orientativa i dispositivi che possiamo ricondurre al Bilancio delle Competenze (BdC). Per definire il BdC utilizziamo il riferimento alla metodologia espressa dalla Carta Qualità Europa BdC, che ritroviamo ben delineati nel "Documento Tecnico sul BdC" redatto a cura dell'Isfol¹³. A partire da questa matrice il Bilancio potrà essere declinato anche come Bilancio professionale o di prossimità, quando l'obiettivo è quello di verificare se il soggetto possiede o meno le caratteristiche di competenze tecniche e personali relative ad una posizione lavorativa già presente sul mercato e alla quale può candidarsi. In altri casi si declinerà in Bilancio formativo, quando questo ha come obiettivo e/o esito la redazione di un piano d'azione che contempra azioni formative da attuare per colmare un gap tra la posizione professionale cui la persona aspira e le conoscenze ed abilità possedute.</p>

¹³ Cfr. il documento tecnico sul Bilancio delle Competenze in www.isfol.it

	<p>In questo contesto l'adozione della piattaforma PerformanSe assumerebbe un ruolo fondamentale. Essa infatti potrebbe fornire all'operatore e al beneficiario una base comune di dialogo sul profilo di competenze e sulle motivazioni espresse dalla persona. In questo modo sarebbe quindi possibile facilitare il processo di armonizzazione tra le risorse personali del soggetto e i settori professionali e/o i mestieri che saranno presi in considerazione nell'elaborazione del progetto di inserimento professionale. Per quanto riguarda invece le competenze prettamente tecniche relative al mestiere, potrebbe essere valorizzata l'esperienza acquisita attraverso la ricerca e l'avvaloramento delle evidenze e, laddove possibile, anche attraverso prove pratiche in situazione al fine di porre a verifica le abilità dichiarate.</p>
<p>Risorse (umane, informative, materiali...)</p>	<p>L'operatore referente per la consulenza orientativa avrà maturato esperienze relative al processo di accompagnamento e counselling pedagogico. Il colloquio, infatti, assumerà un ruolo prioritario e si conoterà via via a seconda delle diverse fasi: a) colloquio di approfondimento delle competenze acquisite (il colloquio di esplicitazione), b) colloqui di carattere tecnico relativi all'approfondimento dei profili professionali e del contesto socio economico, c) colloquio di orientamento tra diverse opportunità, d) colloquio di restituzione e validazione di risultati di prove oggettive, ecc.</p> <p>Anche per questo servizio gli strumenti a disposizione possono essere molteplici, come definito nella precedente scheda: il portfolio delle competenze con relative schede di analisi delle competenze, le schede per la ricostruzione della "storia di vita" professionale, eventuali questionari e/o esercitazioni relative agli interessi, i repertori dei mestieri e le banche dati utili per la ricerca attiva (sitografia). Ogni Centro avrà pertanto una dotazione specifica, trasversale ad ogni servizio (piattaforma TMS, eventuale piattaforma PerformanSe, sitografia, bibliografia).</p> <p>L'operatore avrà quindi a disposizione il materiale relativo alle opportunità specifiche del territorio: percorsi formativi professionalizzanti, elenchi e banche dati, strutture di riferimento (Associazioni di categoria, Agenzie formative, Camera di Commercio, ecc.).</p> <p>La rete territoriale di professionisti ed aziende sarà fondamentale per permettere le verifiche delle abilità attraverso colloqui con specialisti del settore o prove pratiche in situazione.</p>
<p>Verifica (quali evidenze affermano che il servizio ha raggiunto i suoi scopi)</p>	<p>Nel breve termine: ciò che permette di affermare che il servizio ha elaborato un progetto di inserimento realista. Laddove è possibile si potrà far validare il progetto e la sua fattibilità attraverso un colloquio, anche breve, con professionisti e/o referenti del settore di riferimento.</p> <p>Nel medio termine: per misurare l'impatto del dispositivo di consulenza orientativa sarà utile, oltre al questionario a caldo per misurare il gradimento dell'utenza, attivare un processo di monitoraggio, ad esempio a 4/6 mesi. Potrebbe essere gestito sia tramite intervista telefonica, sia tramite questionario inviato al soggetto. Il focus sarà centrato sulla situazione lavorativa della persona per verificare se il piano d'azione individuato alla fine del percorso di consulenza è stato attivato e se la persona ha ottenuto un impiego. Il monitoraggio a medio termine avrà lo scopo di elaborare statistiche sull'impatto del dispositivo riferito all'obiettivo principale del Centro, cioè favorire l'inserimento professionale; potrà inoltre fungere da elemento regolatore qualora si evidenzino un basso tasso di successo. In questo caso sarà possibile implementare il servizio mettendo in atto le correzioni necessarie, sia di tipo metodologico sia di tipo organizzativo.</p>
<p>Note (particolari attenzioni da considerare da parte dell'operatore nell'espletamento del servizio)</p>	<p>Considerando l'impegno attivo che questa tipologia di attività richiede al beneficiario, è importante gestire in modo approfondito e mirato il colloquio di accoglienza e primo filtro. Infatti, senza coinvolgimento attivo, disponibilità di tempo su almeno 3-4 settimane e motivazione del beneficiario, non si potranno raggiungere gli esiti attesi.</p> <p>Sarebbe opportuno prevedere una forma di "contratto" da sottoscrivere, che definisca i ruoli e l'impegno delle parti: l'operatore del Centro, con ciò che può mettere a disposizione, la persona utente, con la sua esigenza di accompagnamento e la sua disponibilità a collaborare attivamente.</p> <p>Una particolare attenzione dovrà essere posta nell'attivare e coltivare la rete di relazioni e sinergie con il territorio e i suoi "testimoni privilegiati". Questo aspetto risulta strategico in fase di validazione del progetto e attivazione dei canali di ricerca attiva.</p>

A4. Accompagnamento al lavoro

<p>Oggetto del servizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Supportare l'utente nell'identificazione del percorso più idoneo per l'inserimento e/o il reinserimento professionale. - Attivare i dispositivi previsti dalla normativa nazionale e locale in materia di inserimento al lavoro (ad esempio tirocini o dispositivi rivolti a specifiche categorie, inserimenti mirati previsti dalla L.68, ecc.) per coloro che ne fanno richiesta, anche a seguito di un percorso di consulenza orientativa precedentemente svolto nel Centro. - Supportare il beneficiario nella realizzazione del percorso di inserimento lavorativo, fornendo supporto in fase di avvio, ma anche durante la fase di integrazione nel nuovo contesto organizzativo. - Attivare progetti di inserimento, anche in collegamento con altri servizi, pubblici e privati, rivolti a beneficiari in particolari condizioni, come ad esempio: extracomunitari, disabili, altre categorie protette, ecc.
<p>A chi è rivolto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Giovani e adulti, in cerca di occupazione in condizioni di immediata occupabilità. - Categorie di persone a rischio di perdita dell'occupazione che, nell'ambito di progetti specifici a loro rivolti (ad esempio dispositivi di outplacement attivati dalle aziende in crisi e/o in riduzione di organico), siano accompagnate ad elaborare strategie alternative, individuando nuovi contesti nei quali inserirsi. - Persone appartenenti a speciali categorie (disabili, categorie protette, extracomunitari, ecc.) che beneficiano di progetti o dispositivi per facilitare il loro inserimento professionale.
<p>Esito atteso</p>	<p>Inserimento professionale con mantenimento dell'impiego per un periodo significativo. L'attenzione è posta ad attivare processi di inserimento che diano garanzia di continuità.</p> <p>In alcuni casi, potranno essere considerati soddisfacenti anche inserimenti lavorativi di breve durata, specialmente se rivolti a persone giovani, con scarsa esperienza, oppure persone in particolare situazione di emergenza lavorativa.</p>
<p>Come (indicazioni di metodo e indicazione degli strumenti adottati)</p>	<p>I passaggi metodologici per la gestione di questa fase prevedono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la presa in carico della persona a seguito di un percorso di accoglienza e/o consulenza orientativa; - la valutazione del suo grado di occupabilità; - l'individuazione delle opportunità presenti sul territorio; - la valorizzazione del profilo personale e professionale espresso nel CV o nel documento di sintesi emerso dal percorso di orientamento; - l'accompagnamento alla presentazione della candidatura e verifica degli esiti dei colloqui di selezione che la persona ha sostenuto; - il monitoraggio del processo di inserimento durante il periodo di integrazione in azienda. <p>Questo processo può essere gestito anche attraverso contatti a distanza col beneficiario (ad esempio durante la fase di inserimento), oppure attraverso degli incontri, brevi, di feedback.</p> <p>Nel caso di attuazione di dispositivi di inserimento riferiti a norme di legge, attuati in collaborazione con i Servizi per l'Impiego (tirocini, contratti di apprendistato, ecc.), l'operatore del servizio dovrà attuare i passaggi previsti dalla normativa, ad esempio recarsi in azienda per i colloqui periodici con il lavoratore e con il referente aziendale, oppure predisporre la documentazione prevista.</p>

<p>Risorse (umane, informative, materiali...)</p>	<p>L'operatore incaricato di gestire il processo di accompagnamento al lavoro avrà maturato una competenza specifica nella gestione della relazione sia con l'utente (il riferimento va dunque alla sezione della scheda precedente) sia con i referenti del mondo economico, sociale e imprenditoriale. In effetti, in questa fase, l'operatore fungerà da collante tra il soggetto in ricerca e il territorio, inteso come rete di relazioni e contesti da attivare per la riuscita del processo.</p> <p>La rete territoriale formata da professionisti, associazioni datoriali ed aziende dovrà essere formalizzata e costantemente aggiornata. L'utilizzo del sistema TMS faciliterà la raccolta dei dati e la loro elaborazione.</p>
<p>Verifica (quali evidenze affermano che il servizio ha raggiunto i suoi scopi)</p>	<p>Misura, attraverso il monitoraggio a breve e medio termine, del tasso di avvenuto impiego. Sarà utile misurare quanti inserimenti sono andati a buon fine rispetto al numero di procedure attivate, nonché le eventuali motivazioni dei mancati inserimenti. Ciò, naturalmente, tenuto conto della congiuntura economica e delle effettive opportunità occupazionali che il territorio esprime¹⁴.</p>
<p>Note (particolari attenzioni da considerare da parte dell'operatore nell'espletamento del servizio)</p>	<p>Questo servizio richiede, da parte degli operatori, una grande disponibilità ad aggiornarsi in modo costante sulle normative inerenti i processi di inserimento al lavoro. La modalità con la quale evolvono, in questo ambito, le regole e le norme, locali e nazionali, comporta una certa curiosità intellettuale e apertura ad informarsi. Il servizio dovrà inoltre dotarsi di strumenti e relazioni per lavorare in collaborazione con le istituzioni locali e gli altri servizi territoriali che si interessano o si occupano di inserimento per creare sinergie, armonizzare le pratiche, specie se rivolte a persone in condizione svantaggiate.</p>

¹⁴ Si vedano, a questo proposito, le metodologie proposte nella parte seconda.

A5. Incontro domanda-offerta

Oggetto del servizio	<p>Individuare, in stretto raccordo con i servizi all'impresa, le possibilità/opportunità di incontro (matching) tra la candidatura e le posizioni lavorative disponibili che più corrispondono al suo profilo, alle sue aspirazioni e possibilità.</p> <p>Accompagnare l'incontro tra la persona e l'azienda fino alla formalizzazione del rapporto di lavoro.</p> <p>Curare un monitoraggio finalizzato a verificare l'andamento dell'inserimento fino alla sua stabilizzazione.</p>
A chi è rivolto	<p>I destinatari diretti sono costituiti dalle persone registrate nel sistema TMS come disponibili all'inserimento lavorativo. Esse possono essere sia utenti che hanno usufruito di altri servizi, ad esempio un percorso di consulenza orientativa, sia utenti che, a seguito di un primo colloquio di accoglienza, sono stati considerati immediatamente occupabili e per questo registrati nel sistema.</p> <p>Il servizio è inoltre rivolto ad altri destinatari quali le aziende e gli eventuali partner della rete.</p>
Esito atteso	Inserimento in azienda con stabilizzazione del rapporto di lavoro.
Come (indicazioni di metodo e indicazione degli strumenti adottati)	<p>Le persone inserite come occupabili nel sistema TMS avranno avuto almeno un incontro con il consulente di riferimento per elaborare la loro scheda. Il consulente si baserà o sul curriculum che la persona porta con sé oppure sui documenti elaborati in fase di consulenza orientativa, qualora l'utente abbia usufruito dei servizi del Centro (portfolio delle competenze, raccolta delle evidenze, CV, ecc.).</p> <p>Per facilitare l'incontro tra la persona che cerca e le offerte disponibili l'operatore effettuerà a sistema un matching secondo filtri specifici. Tuttavia, il processo non sarà demandato soltanto al sistema TMS. Sarà fondamentale poter valorizzare la rete di relazioni e conoscenze approfondite del territorio di riferimento per cercare attivamente le aziende e le organizzazioni alle quali proporre il candidato in questione. Quest'opera di osservazione e ricerca attiva sul territorio permetterà a sua volta di implementare la banca dati del sistema TMS.</p> <p>L'operatore che effettuerà questo servizio di matching dovrà conoscere in modo approfondito i bisogni espressi dall'azienda in fase di definizione del profilo ricercato. Potrà essere la stessa persona che ha effettuato l'incontro con l'azienda e ne ha analizzato le esigenze, oppure un operatore che riceve il mandato dal collega che funge da account. In questo caso, il collegamento tra chi "vende" il servizio all'azienda e chi opera il matching è di fondamentale importanza per garantire un corretto passaggio di informazioni e la corrispondenza tra le persone proposte e i reali bisogni dell'impresa.</p>
Risorse (umane, informative, materiali...)	<p>L'operatore di incontro domanda-offerta dovrà avere dimestichezza col sistema informatico di matching ma soprattutto una conoscenza approfondita del contesto socio economico nel quale opera. Dovrà conoscere i trend di sviluppo dei distretti produttivi locali, interessarsi all'andamento del mercato del lavoro e aggiornarsi costantemente sulle evoluzioni in atto.</p> <p>L'operatore dovrà inoltre essere in grado di proporre alle aziende le persone adatte attivando un vero e proprio processo di negoziazione.</p> <p>Come supporto operativo si avvarrà del sistema TMS per facilitare il processo e costruire/implementare la banca dati.</p> <p>L'operatore di incontro domanda-offerta è una figura distinta da quella dell'operatore dei servizi all'impresa. Tuttavia, per rispondere ad esigenze organizzative, laddove i Centri non prevedano più figure da destinare a questo processo, il ruolo di referente dei servizi all'impresa potrà essere agito dall'operatore dei servizi alla persona, il quale dovrà integrare i due ruoli con particolare attenzione a curare la relazione con l'azienda durante tutto il processo.</p>

<p>Verifica (quali evidenze affermano che il servizio ha raggiunto i suoi scopi)</p>	<p>Il monitoraggio della prima fase di inserimento, attraverso il contatto diretto con il candidato e la raccolta di un feedback dall'azienda, permetterà di verificare se l'incontro è avvenuto con successo.</p> <p>Per una valutazione di impatto sarà utile prevedere un sistema di monitoraggio a medio termine (ad esempio 6 mesi) per verificare se la persona è stabilmente inserita in azienda o se ci sono state variazioni. In questo caso è utile verificare le cause per comprendere se l'abbandono dell'azienda da parte del candidato o un eventuale licenziamento sono riconducibili ad una carenza nella gestione del processo iniziale di incontro domanda-offerta.</p>
<p>Note (particolari attenzioni da considerare da parte dell'operatore nell'espletamento del servizio)</p>	<p>Affinché questa fase sia efficace e poco onerosa in termini di dispersione è importante il legame stretto che deve esserci con una fase precedente di presa in carico del candidato. In particolare per le persone che arrivano al Centro dichiarandosi immediatamente disponibili per un matching di inserimento, sarà utile prevedere almeno un incontro di revisione e approfondimento del percorso pregresso. Questo può essere fatto contestualmente alla lettura e revisione del CV. L'operatore, prima di rendere disponibile un candidato su TMS, deve avere verificato la congruenza di quanto egli dichiara in curriculum con l'effettivo possesso di competenze e conoscenze necessarie alla posizione. A tale scopo, potrà avvalersi della consulenza dei formatori tecnici del Centro di Formazione Professionale, integrati da esperti del settore di riferimento.</p> <p>Per i candidati che hanno usufruito di un percorso di consulenza o bilancio delle competenze questa attenzione non si pone poiché l'operatore avrà a disposizione il documento di sintesi redatto dall'operatore che ha svolto il percorso consulenziale.</p>

Parte Seconda

I servizi alle imprese

Nicola Schiavone

Questo lavoro si è avvalso tanto nella fase di impostazione dei contenuti, quanto nell'elaborazione della strumentazione, dei suggerimenti e della collaborazione di Roberto Cavaglia; si è avvalso inoltre, in sede di prima stesura, dei suggerimenti di Franco Burdese e di Maurizio Giraud.

Questa parte riporta quindi le buone prassi sull'esperienza dei Servizi all'Impresa dell'Associazione CNOS-FAP Piemonte.

PREMESSA

Il Signor Smith, cittadino americano, viene licenziato dalla sua fabbrica perché le nuove tecnologie hanno reso superflui gli operai non specializzati.

Il Signor Smith decide perciò di fare un corso per saldatori e dopo sei mesi si ripresenta in fabbrica; ma gli viene comunicato che nel frattempo le operazioni di saldatura sono state robotizzate e non c'è più bisogno di saldatori.

Il Signor Smith, ottimista come molti americani, non si demoralizza: decide di seguire un corso per manutentori di robot. Purtroppo per lui, quando torna alla carica, gli dicono che anche la manutenzione dei robot è stata automatizzata.

Il Signor Smith non demorde: decide di diventare un programmatore informatico. Senonché durante il corso viene a sapere che i programmatori cominciano a essere troppi.

Qui bisogna fare un salto di qualità, pensa il Signor Smith, e decide di fare il taxista di giorno e di studiare di sera economia... e si laurea a tempo di record ad Harvard.

Con la laurea in tasca il signor Smith torna alla sua fabbrica, ma scopre che non c'è più: si è trasferita nella Corea del Sud.

Credete che l'ottimismo del Signor Smith sia crollato?

Niente affatto. Adesso sta studiando per diventare un piccolo sud-coreano.

Questa storiella, tratta da un libro di Art Buchwald¹, ha più di 30 anni, ma sembra scritta oggi. Al di là della satira sull'*edonismo reaganiano*² (e sui suoi apo-

¹ A. BUCHWALD, *While Reagan Slept* (Fawcett 1983).

² L'idea liberista-consumista degli Anni '80 di vivere bene, senza farsi troppi scrupoli per gli altri, abolendo le regole dello stato sociale e lasciando fare al mercato.

logeti vecchi e nuovi), la parabola del signor Smith propone un'intera sequenza di temi che sono tuttora alla ribalta nel mondo del lavoro:

- l'innovazione tecnologica che elimina il lavoro non qualificato;
- il fabbisogno di specializzati;
- l'esigenza di formarsi in continuazione;
- le promesse di impiego nei settori di avanguardia (meccatronica, automazione, informatica);
- la disponibilità a fare qualsiasi mestiere (taxista);
- l'importanza di una cultura elevata (laurea ad Harvard);
- la delocalizzazione;
- la globalizzazione (diventiamo tutti sud-coreani).

Ma soprattutto punta il dito sul grande ostacolo che si frappone all'avvento di quanto nell'introduzione a questa guida viene individuato col termine "lavoro buono": il trinomio perverso *competitività dell'impresa - flessibilità del lavoro - precarietà individuale*.

Si può rompere questo trinomio?

Si può assicurare la flessibilità del lavoro, indispensabile all'impresa per competere su un mercato sempre più globale, senza condannare intere generazioni a una vita precaria?

Noi crediamo di sì, ed è a questa linea di pensiero, che accomuna nelle diverse parti del mondo molti uomini di buona volontà di diversa estrazione culturale ed ideologica, che è stata ancorata la presente proposta.

Non si tratta pertanto per CNOS-FAP di entrare tout court nel mercato dei servizi alle imprese, ma di ritagliarsi un segmento specifico, proponendo una linea di interventi capace di portare a sintesi le esigenze dell'impresa (competitività) e della persona (dignità del lavoro).

La sfida non è facile, ma, ad avviso di chi scrive, può essere affrontata positivamente nella misura in cui si condividano due opzioni di base:

- di intervenire sul versante della "persona" in termini di valorizzazione dei *talenti* (nel senso evangelico del termine) che ogni individuo ha in sé, e di adattamento e crescita delle proprie risorse, anziché limitarsi alla registrazione/selezione dei profili e delle candidature. Questo significa impegnarsi a sostenere la persona non solo nella ricognizione delle proprie competenze, ma anche nella costruzione di un proprio cammino professionale³;
- di rivolgersi alle imprese, in quanto soggetti economici, ma anche in qualità di attori sociali che non si limitano a produrre valore per gli azionisti, ma creano profitto, cioè nuova ricchezza per sé e per gli altri; di rivolgersi alle imprese che sono realmente consapevoli del fatto che "qualità e sviluppo del capitale

³ Se fosse possibile, in questa materia, sarebbe bello lanciare lo slogan "riscopriamo Don Bosco" (anche al di là dei confini nazionali).

umano” non sono solo belle parole, ma il fattore primo della propria competitività e della propria sopravvivenza (successione delle competenze); di rivolgersi in definitiva alle imprese che credono effettivamente nel gioco di squadra, nel mantenimento e nell’accumulazione del capitale umano, nelle competenze dei propri addetti.

Dignità del lavoro e sviluppo di impresa possono camminare insieme. È questa la condizione base del “*lavoro buono*”, è questa la scommessa sociale del nostro tempo.

I presupposti a monte di questa parte della linea guida sono sostanzialmente quattro:

- a) che esista nel nostro Paese un grande giacimento di talenti individuali (e una disponibilità a mettersi in gioco) da esplorare e da far emergere;
- b) che l’attaccamento al proprio capitale umano sia molto più diffuso di quanto non si creda, specie nella galassia delle piccole e medie imprese che costituiscono la sostanza della nostra economia;
- c) che si possa ricostruire tra domanda e offerta di lavoro, nel rispetto delle reciproche esigenze, un quadro di regole e comportamenti convergente e condiviso;
- d) che possa essere riscoperto, sostenuto e riconosciuto (non solo a parole) il ruolo formativo autentico delle imprese che investono sulle persone.

Sotto questa angolazione il problema dei *servizi all’impresa* non è solo e non è tanto quello di rilevare i fabbisogni del committente per proporgli un servizio, quanto di far nascere, senza forzature e fughe in avanti, una *nuova* committenza, basata sulla riscoperta dei propri valori e su una maggiore fiducia nelle proprie potenzialità.

È questa capacità maieutica il requisito professionale più critico di quanti saranno chiamati ad operare sul campo per fornire alle imprese e alle persone un servizio nuovo.

INQUADRAMENTO DEL SERVIZIO

Nel campo dei *servizi al lavoro*, per operare efficacemente è, più che altrove, determinante la visione d’insieme del sistema.

Nella misura in cui l’obiettivo di fondo è l’incontro tra la domanda e l’offerta di lavoro, se la mano destra (*servizi alla persona*), non sa che cosa fa (e che cosa sta facendo) la mano sinistra (*servizi alle imprese*), difficilmente si otterranno i risultati desiderati, per quanto bravi e competenti si possa essere nello svolgimento del proprio compito specifico.

Circa i *servizi alle imprese*, è opportuno sottolineare che, almeno nella fase di avviamento, l’obiettivo di fondo non è tanto quello di fornire servizi specialistici, quanto di sapersi interfacciare efficacemente con le imprese e con gli specialisti interni (sistema CNOS-FAP) ed esterni (rete).

Partendo da queste considerazioni, nei paragrafi che seguono verranno proposti:

- degli strumenti di lavoro (es. griglia di descrizione di una prestazione lavorativa);
- un “saper minimo” su termini e concetti chiave dell’organizzazione e del mercato del lavoro.

La selezione e l’elaborazione di questi materiali, anche a rischio di qualche inevitabile imprecisione, hanno tenuto conto di tre vincoli operativi:

- a) l’esigenza di colloquiare senza troppe difficoltà con i *servizi alle persone* (es. griglia di rilevazione delle figure professionali richieste dall’azienda);
- b) la praticabilità e maneggevolezza degli strumenti in relazione alle risorse professionali realisticamente reperibili nel sistema CNOS-FAP;
- c) l’esigenza di poter dialogare con i soggetti e le fonti istituzionali competenti in materia (ISCO, ISTAT, NUP, SIL, Osservatori Mercato del Lavoro, Unioncamere)⁴.

Tenuto conto di questi vincoli e di come si inquadrano i *servizi alle imprese* nel sistema complessivo dei *servizi al lavoro*, e facendo tesoro delle indicazioni e dei suggerimenti di operatori che presidiano questo ambito di attività all’interno di CNOS-FAP, si è ritenuto opportuno proporre in questa parte della linea guida il seguente percorso:

- rapporto con le aziende
come attrezzarsi per avviare, gestire, sviluppare il dialogo col mondo delle imprese
- ricognizione delle filiere produttive di interesse
farsi un’idea dei processi produttivi e delle attività presenti sul territorio
- rilevazione dei fabbisogni
come attrezzarsi per ottenere informazioni utili e gestibili
- incontro tra domanda e offerta
come interagire con i diversi attori per raggiungere lo scopo
- valutazione/monitoraggio dei servizi attivati
come coinvolgere le imprese e i lavoratori nel miglioramento/sviluppo del servizio

A conclusione del percorso vengono fornite quattro schede di prima analisi degli aspetti gestionali e operativi (strumentazione) relativi alle fasi di attività pre-

⁴ ISCO (International Standard Classification of Occupation, Nazioni Unite) fornisce la classificazione internazionale delle professioni, su cui si basa la classificazione dell’ISTAT; NUP (Nomenclatura e Unità Professionali) è il repertorio nazionale delle professioni; SIL (Sistema Informativo Lavoro, Ministero del Lavoro) raccoglie ed elabora i dati sul mercato del lavoro (in particolare quelli relativi alle comunicazioni obbligatorie all’INPS da parte delle aziende, all’assunzione, modifica e/o risoluzione del contratto di lavoro); gli Osservatori del Mercato del Lavoro operano su scala regionale e (talvolta) provinciale; Unioncamere (Camere di Commercio d’Italia) realizza le indagini “Excel-sior” sull’andamento dell’occupazione e sulla richiesta di profili professionali da parte delle imprese.

viste per i *servizi alle imprese*:

- Promozione e scouting
- Informazione e accesso ai servizi
- Consulenza
- Incontro tra domanda e offerta.

RAPPORTO CON LE AZIENDE

come attrezzarsi per avviare, gestire, sviluppare il dialogo col mondo delle imprese

Nell'avviare, gestire, sviluppare i rapporti con le aziende possono giocare un ruolo determinante tre fattori:

- il profilo di competenze dell'operatore;
- le conoscenze di base e le fonti di riferimento;
- la gestione dei contatti.

Di seguito, per ognuno di questi temi vengono richiamate alcune coordinate essenziali con l'obiettivo di suscitare la riflessione e di indicare le chiavi di accesso per gli opportuni approfondimenti.

Il profilo di competenze dell'operatore

L'opzione alla base di questa traccia di lavoro consiste nell'idea che il profilo dell'operatore debba poter essere espresso dall'attuale sistema professionale di CNOS-FAP, nel quale, da sempre, operano figure che dialogano con le aziende nelle più diverse occasioni: quando si tratta di pianificare/programmare l'offerta formativa; nell'impostazione e messa a punto dei percorsi; nella definizione e realizzazione di momenti di formazione-lavoro; nella gestione degli stage formativi e dei tirocini; nell'orientamento e inserimento degli allievi, oltretutto, naturalmente, quando si tratta di rispondere a specifiche richieste delle aziende stesse (formazione degli addetti, inserimento degli apprendisti, e così via). L'idea dunque non è di acquisire al sistema nuove competenze specialistiche (ad esempio, in materia di consulenza aziendale), o di costruire ex novo un profilo di *operatore di servizi alle imprese*, ma di innestare/consolidare su competenze già detenute e diffuse nel sistema le conoscenze e le capacità che servono per interfacciarsi efficacemente con le aziende e con gli specialisti di turno (es. selezionatori del personale, consulenti del lavoro).

Il profilo preso a riferimento è in definitiva quello di una *figura integratrice* nella quale si privilegiano le seguenti caratteristiche:

- capacità di *visione sistemica* che permetta di far convergere sull'obiettivo le risorse disponibili, o reperibili (sul versante dell'offerta e della domanda di lavoro);

- capacità *relazionali* che permettano di *comunicare e negoziare in tempo utile*⁵ con le aziende, con gli operatori interni e con gli operatori esterni alla propria organizzazione;
- capacità *diagnostiche* che permettano di rilevare, selezionare, elaborare, trasmettere le informazioni che servono (e dove servono).

Circa i contenuti specifici del ruolo si possono individuare i seguenti compiti fondamentali:

- rilevare la domanda delle aziende;
- comunicarla (a chi di dovere e al sistema);
- seguirne e curarne gli esiti (ed eventualmente correggere il tiro⁶);
- tenerne traccia passo dopo passo.

In questo quadro si evidenziano due criticità:

- l'individuazione delle variabili da conciliare (risorse individuali/aspettative dell'azienda)⁷;
- la conoscenza/gestione dei prodotti/servizi che si possono offrire all'azienda, in particolare:
 - conoscenza dell'intera gamma dei prodotti/servizi proponibili⁸;
 - descrizione dei prodotti/servizi funzionale all'interlocuzione con le imprese⁹;
 - conoscenza del loro valore d'uso (a che cosa servono e a che cosa possono servire);
 - adattabilità alle esigenze delle aziende (margini di discrezionalità);
 - aspetti commerciali (costi, condizioni di pagamento, ecc.).

Il profilo così delineato ha molte analogie con quello di un *tecnico di prodotto-servizio/assistenza clienti*, una figura, a cavallo tra l'area tecnica e l'area commerciale, piuttosto diffusa nell'industria dei beni durevoli (costruzione di macchine e impianti, automazione, informatica).

⁵ Soprattutto nelle operazioni di placement la "tempestività" è una variabile critica.

⁶ Ad esempio ricontattare l'azienda, proponendo soluzioni alternative; intervenire sul versante dell'offerta (persone disponibili) per conciliare le condizioni.

⁷ Affronteremo questo argomento nel paragrafo 5 (rilevazione dei fabbisogni dell'azienda)

⁸ Ci riferiamo a tutti i prodotti che l'operatore può proporre all'azienda (cfr. § 1):

- servizi dedicati (formazione su misura, sviluppo risorse umane, consulenza aziendale, incontro domanda-offerta);
- altri prodotti/servizi CNOS-FAP sul versante della Formazione Professionale e dello sviluppo delle risorse umane;
- prodotti/servizi di soggetti pubblici e privati collegati in rete con CNOS-FAP.

⁹ Non è solo una questione di lessico, si tratta di tener conto delle normali esigenze di un'azienda e di ispirarsi al principio della "sobrietà" (evitare le dissertazioni, evidenziare gli obiettivi e le soluzioni proposte). Al riguardo potrebbe essere di una certa utilità una formulazione dell'offerta formativa CNOS-FAP organizzata secondo tre variabili: per filiere produttive, per aree di attività, per unità di competenze (omologhe alle unità di apprendimento).

Per professionalità di questo tipo risultano rilevanti due ordini di competenze:

- quelle che attengono alla vendita/assistenza (relazionali, comunicative, negoziali);
- quelle, più specifiche, che riguardano la conoscenza del prodotto/servizio e le problematiche che possono insorgere nella propria organizzazione quando, ad esempio, si richiedono adattamenti e modifiche del prodotto/servizio medesimo.

È più facile innestare le competenze specifiche di settore su un *venditore*, o le competenze di vendita/assistenza su un *tecnico di settore*?

I pareri sono discordi. La nostra scelta, come detto, è quella di riferirsi a chi conosce il settore, dando naturalmente il dovuto spazio ad interventi volti a sviluppare e consolidare le competenze dell'area commerciale/vendita (tecniche e comportamentali).

Infine si sottolineano tre requisiti che nell'operatore dei *servizi alle imprese* possono assumere una marcata connotazione:

- la precisione e l'ordine, indispensabili in un processo complesso in cui si devono incrociare diverse variabili e in cui ha grande importanza la tempestività della risposta;
- la predisposizione a lavorare in rete¹⁰, che vuol dire sapersi coordinare, saper valorizzare le potenzialità esistenti, saper captare/promuovere le soluzioni innovative e i miglioramenti, facilitare l'accesso dei soggetti interessati;
- la conoscenza del territorio in cui si opera e dei suoi diversi attori (istituzionali, economici, sociali), che è senza dubbio condizione fondamentale per il successo del servizio.

Conoscenze di base e fonti di riferimento

Con quali criteri l'azienda organizza il lavoro dei propri addetti?

Dove si possono trovare informazioni attendibili sull'occupazione? Quali soggetti pubblici e privati operano nel mercato del lavoro?

Domande come queste si affacciano con frequenza quando si opera sul fronte del lavoro. La mancanza di un retroterra culturale adeguato, le difficoltà a informarsi, a tenersi aggiornati, possono condizionare la capacità di attivare i contatti con le imprese e di sostenere un dialogo efficace con i soggetti di volta in volta interessati.

Intendersi sui termini, sapere quali sono le fonti che servono, sapervi accedere, disporre delle chiavi di lettura, non è però così semplice, non è materia che si ac-

¹⁰ Come già accennato, la rete consente di ampliare la gamma e di migliorare la qualità dei servizi.

quisisce attraverso un corso più o meno breve, o consultando qualche manuale: richiede un impegno non episodico e una finestra sempre aperta su quanto si muove nel mondo.

Le informazioni contenute in questo paragrafo e nelle schede allegate non possono pertanto avere alcuna pretesa di essere esaustive: intendono fornire all'operatore dei *servizi alle imprese* qualche stimolo per approfondire le conoscenze sul mondo del lavoro¹¹, i suoi linguaggi, i suoi problemi, con lo scopo molto pratico di consolidare le capacità di:

- comunicare efficacemente il servizio (farsi capire);
- mettere a fuoco l'interlocutore, l'azienda (entrare in sintonia);
- comprenderne le motivazioni e gli interessi (stabilire un rapporto).

In base a queste considerazioni, si ritiene opportuno segnalare all'attenzione di chi è chiamato ad operare nel settore dei *servizi alle imprese* i seguenti argomenti:

- *diversi modi di concepire e organizzare il lavoro;*
- *concetti chiave dell'organizzazione del lavoro;*
- *requisiti, reclutamento, gestione delle risorse umane;*
- *competenze* (richiami essenziali);
- *mercato del lavoro* (riferimenti essenziali).

Diversi modi di concepire e di organizzare il lavoro

In questa come in altre materie, capita spesso di considerare l'oggetto in esame – nel nostro caso il lavoro – solo dal punto di vista che più interessa sul momento: il punto di vista sociale (occupazione, diritti/doveri), quello economico (produttività/competitività), quello tecnologico (effetti dell'innovazione). In realtà, chi organizza il lavoro deve tener conto simultaneamente di tutti questi aspetti e di come essi si possono combinare al meglio, in relazione alle risorse disponibili, per realizzare gli obiettivi che si vogliono perseguire.

Ci sono infiniti modi di concepire e di organizzare il lavoro, tanti quanti sono le imprese e gli individui che lavorano. Ma ci sono anche dei concetti base, dei riferimenti, delle regole del gioco (scritte e non) che possono facilitare la comprensione di questo particolare universo.

Negli allegati 1, 2 e 3 vengono proposte tre schede relative a:

- dimensione tecnologica;
- dimensione economica;
- dimensione sociale,

che mettono a confronto gli scenari tradizionali e gli scenari innovativi dell'organizzazione del lavoro, evidenziando alcuni concetti chiave quali:

¹¹ Nella individuazione/selezione degli argomenti e dei riferimenti essenziali ci si è avvalsi dei risultati di un'iniziativa di formazione/informazione sul mondo del lavoro promossa dalla Provincia di Torino nel 2012 (cfr. *Orientamento e mondo del lavoro*, Carocci editore, Roma, 2012).

- la *meccanizzazione* e l'*automazione*;
- le *economie di scala*, i *tempi e metodi*, l'*assorbimento delle varianze*;
- la *specializzazione/semplicazione*, il *miglioramento continuo*.

Venendo ai termini di maggiore attualità, in allegato 4 si danno dei cenni su:

- *produzione snella (lean production)*;
- *globalizzazione*;
- *WCM (World Class Manufacturing)*.

Concetti chiave dell'organizzazione del lavoro

L'organizzazione del lavoro dipende da due grandi variabili (cfr. all. 5):

- il sistema tecnico;
- il sistema di governo.

Il *sistema tecnico* è costituito dall'insieme delle tecnologie e delle procedure attraverso le quali si definisce e si realizza il prodotto/servizio. Esse comportano delle *azioni elementari* e delle *operazioni unitarie* (insieme di azioni correlate tra loro), che a loro volta si traducono in un *compito* (in inglese, *task*).

Il *sistema di governo* è costituito dalle modalità con cui si aggregano e si assegnano i compiti (allocazione) e se ne controlla la corretta esecuzione.

Il sistema di governo stabilisce le *mansioni* (in inglese, *job*, lavoro, cioè, come vedremo, i contenuti fissi di quel lavoro) e definisce i *ruoli* (in inglese *role*, i contenuti del lavoro in termini dinamici, in rapporto al contesto operativo).

In allegato 6 è proposto lo schema logico che porta alla individuazione dei *compiti*, delle *mansioni* e dei *ruoli*, che vengono poi sinteticamente descritti nell'allegato 7.

Requisiti, reclutamento, gestione delle risorse umane

I *requisiti* per coprire una *posizione lavorativa* e svolgere un *ruolo* si possono classificare secondo due grandi tipologie:

- *requisiti oggettivi*, relativi alla posizione lavorativa, che riguardano le *conoscenze* (in inglese, *knowledge*) e le *abilità* (in inglese, *skill*);
- *requisiti soggettivi*, relativi alla cultura organizzativa, che riguardano *atteggiamenti*, *motivazioni* e *comportamenti* individuali (in inglese, *work habits*).

La combinazione dinamica di conoscenze, abilità, comportamenti porta al concetto di *competenza*, che esamineremo nel prossimo paragrafo.

L'obiettivo delle politiche di *reclutamento e di gestione* delle risorse umane è assicurare all'organizzazione la *copertura* di una *posizione* e lo *svolgimento* di un *ruolo*.

Allo scopo si utilizzano sistemi di rilevazione che possono riferirsi:

- alla persona, valutazione del *potenziale*;
- al risultato atteso, descrizione della *prestazione*;

- al risultato prodotto, valutazione della *performance*¹².

La *valutazione del potenziale*, riguarda le competenze possedute dal soggetto in relazione alla posizione da ricoprire, o ricoperta e/o al ruolo da svolgere o svolto.

La *descrizione della prestazione* e la conseguente valutazione di idoneità del soggetto, implica che il risultato atteso sia chiaramente definito, effettivamente valutabile e riferito a un determinato lasso di tempo.

Circa la *valutazione della performance*, che riguarda il risultato concreto e il modo con cui è stato ottenuto, va ricordato che esso dipende:

- dalla competenza del soggetto, cioè dalla sua capacità di fare una determinata cosa;
- dal contesto in cui il soggetto sta operando (ad esempio, nel caso di un corridore, il vento favorevole o contrario), cioè dalla possibilità che gli viene data di fare quella determinata cosa;
- dalle motivazioni del soggetto, cioè dalla volontà di fare quella determinata cosa.

Competenze (richiami essenziali)

La competenza è un “oggetto” piuttosto inflazionato, per molti versi controverso, ma non aggirabile da chi opera nei *servizi al lavoro*, tanto sul versante dell’offerta (*servizi alle persone*), quanto sul versante della domanda (*servizi alle imprese*).

Nel primo caso il problema è di far sì che la persona si renda conto delle competenze acquisite attraverso lo studio o l’esperienza, che le sappia esprimere, che sappia valutare “se è in grado di...”.

Nel secondo caso la competenza è quanto si richiede: quanto bisogna innanzi tutto saper individuare e mettere a fuoco e poi saper comunicare, negoziare, riconoscere.

L’oggetto competenza (Fig. 1) interessa diversi sistemi:

- il sistema di istruzione/formazione, quello che costruisce e forma il *capitale*, la *risorsa umana*;
- il sistema produttivo, quello che la acquisisce e la impiega;
- il sistema di relazioni industriali, quello che ne definisce il valore;
- il sistema sociale, quello che la riconosce.

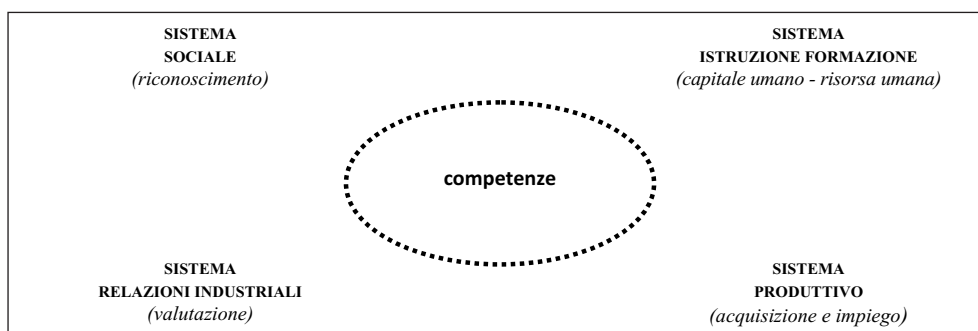
Ogni sistema interpreta la competenza a suo modo e adotta propri modelli di rappresentazione, che non sempre risultano compatibili tra loro. Spesso la mancanza di un accordo sociale aumenta l’ambiguità dei linguaggi, accresce i malintesi e le difficoltà di dialogo.

¹² *performance* è un termine francese, adottato dalla lingua inglese. La traduzione in italiano tanto dal francese, quanto dall’inglese è *prestazione*. In realtà in Italia nel linguaggio degli “addetti ai lavori” la distinzione si pone tra <prestazione attesa = *prestazione*> e <prestazione realizzata = *performance*>.

In questo quadro, in relazione ai *servizi alle imprese* si ritiene opportuno richiamare l'attenzione degli operatori su alcuni capisaldi circa:

- le definizioni;
- le modalità di rappresentazione;
- i modelli di rilevazione;
- i riferimenti istituzionali.

Fig. 1 - *Competenze: i diversi punti di vista*



□ DEFINIZIONI

In allegato 7 sono ricordate le due definizioni storiche:

- Noam Chomsky in ambito pedagogico formativo;
- David Mc Clelland nell'ambito della consulenza aziendale.

Sono quindi segnalati gli aspetti essenziali delle rappresentazioni proposte da:

- Guy Le Boterf;
- Philippe Perrenoud.

Viene infine fatto un breve cenno agli studi svolti in Italia da:

- Michele Pellerey;
- Annamaria Aiello.

□ MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE

Le rappresentazioni delle *competenze* sono molto numerose e variegate in relazione ai differenti obiettivi e ai diversi approcci.

Negli allegati 8 e 9 sono ricostruiti due modelli di rappresentazione molto diffusi:

- in ambito aziendale;
- in ambito educativo/formativo.

I due modelli hanno il vantaggio di poter essere messi abbastanza agevolmente in dialogo tra loro, perché si basano su una medesima rappresentazione della competenza intesa come risultante di:

- *conoscenze, abilità, qualità* nel modello aziendale;
- *conoscenze, abilità, work habits*¹³ nel modello educativo/formativo.

□ MODELLI DI RILEVAZIONE

I modelli di rilevazione delle competenze possono riferirsi, come accennato in precedenza, a due piani di lettura:

- il patrimonio del soggetto (la capacità, il potenziale);
- l’attuazione in situazione (la prestazione/performance).

In allegato 10 sono ricordate le grandi tipologie di rivelazione adottate:

- in ambito aziendale per la *selezione/valutazione del personale*;
- in ambito formativo per l’*analisi dei fabbisogni*.

In allegato 11 è riportato lo schema di rilevazione sperimentato in Piemonte dal *progetto RIF*.

In allegato 12 è riportata la definizione di *unità di competenza* adottata in detto modello.

□ RIFERIMENTI ISTITUZIONALI

Tra i riferimenti istituzionali (vedi allegato 13) si ricordano:

- la definizione di *competenza* dell’EQF, European Qualification Framework, il quadro di riferimento europeo per le qualifiche (2008, Parlamento Europeo);
- le *competenze chiave* per la realizzazione e lo sviluppo della persona, la cittadinanza attiva, l’inclusione sociale, l’occupazione (2006, Parlamento e Consiglio Europeo);
- gli elementi messi sotto osservazione *nell’indagine PISA* (Programme for International Student Assessment), il programma di valutazione internazionale degli studenti dell’OCSE;
- le competenze *chiave* di cittadinanza e di *base* (corredate di abilità/capacità e conoscenze) stabilite per l’assolvimento dell’*obbligo di istruzione/formazione*;
- le *competenze*, corredate da *abilità minime* e *conoscenze essenziali*, assegnate ai profili di riferimento dei percorsi triennali e quadriennali di *IeFP* (Istruzione e Formazione Professionale);
- le *linee guida* e le *indicazioni nazionali* per i profili in uscita dal diploma della *scuola secondaria superiore*.

Riferimenti essenziali sul mercato del lavoro

Studi recenti¹⁴ propongono una lettura del mercato del lavoro in cui emergono sostanzialmente quattro grandi ripartizioni:

¹³ Vedi allegato 9, con il termine *work habits* si indicano le motivazioni, le attitudini, gli stili di comportamento.

¹⁴ LUCIANO GALLINO, *Vite rinviate, lo scandalo del lavoro precario*, Editori Laterza e la Repubblica, Roma 2014.

- il *lavoro razionalizzato*
ad es. addetti all'industria manifatturiera, ai grandi call-center, ai fast food;
- il *lavoro a qualificazione medio bassa*
ad es. addetti ai mercati generali, alle costruzioni stradali, alle pulizie, camerieri, badanti;
- il *lavoro semi-autonomo*
ad es. capi reparto, quadri intermedi, controllori;
- il *lavoro a qualificazione elevata*
ad es. sistemisti, architetti, ricercatori, progettisti.

I *servizi alle imprese* di CNOS-FAP saranno chiamati con tutta probabilità ad operare soprattutto sulla prima fascia, quella che ha subito i maggiori contraccolpi della crisi, ma che è anche la più interessata ai processi di re-industrializzazione che si delineano all'orizzonte. Dovrebbe inoltre avere un peso non irrilevante la domanda delle imprese relativa alla terza fascia (quadri intermedi), correlabile ad alcuni percorsi di IeFP. Potrebbe esserci una domanda fluttuante, ma consistente, per certe figure della seconda fascia (es. commessi, camerieri).

Da un punto di vista più generale, occorre sottolineare che la materia *mercato del lavoro* è particolarmente delicata e complessa, a partire dal termine stesso "mercato del lavoro", da più parti contestato, perché considera il lavoro come una *merce*, che si acquista e si cede e che pertanto deve essere flessibile e dinamico, anziché un *valore* sociale, che come tale, dovrebbe essere stabile e permanente. Allo scopo di ricordare agli operatori dei *servizi alle imprese* le coordinate essenziali e le fonti di informazione di maggiore interesse, vengono proposte in allegato le seguenti schede:

- il quadro istituzionale (allegato 14), le regole (normativa e relazioni industriali) e gli organismi operanti a livello locale; alcuni riferimenti europei (Europass, ECVET, ECTS);
- le tipologie di lavoro (allegato 15), *subordinato*, *parasubordinato*, *autonomo* (un groviglio alquanto complicato e fluttuante);
- i sistemi di classificazione delle professioni (allegato 16): la classificazione ISTAT/ISCO e il repertorio NUP (Nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali);
- gli enti/apparati di rilevazione/monitoraggio del mercato del lavoro (allegato 17): i censimenti e le rilevazioni delle forze lavoro dell'ISTAT; il SIL (Sistema Informativo Lavoro); gli Osservatori del Mercato del Lavoro; le indagini Excelsior di Unioncamere.

La gestione dei contatti con le aziende

Per quanto attiene ai contatti con le aziende, si possono sostanzialmente prevedere per i *servizi alle imprese* due tipi di intervento.

Il *primo*: mettere a frutto il patrimonio di relazioni già acquisite dal CNOS-FAP locale e dal Sistema associativo nel suo complesso. Si tratta di utilizzare i contatti e le entrate già esistenti o nella disponibilità dell'Ente, derivanti da attività consolidate, quali, ad esempio, i corsi di Formazione Professionale, l'inserimento degli apprendisti e così via.

Il *secondo*: avviare e costruire nuovi contatti e nuovi rapporti: in questo caso il contatto può essere innescato direttamente, o essere mediato da soggetti pubblici e privati, con cui il CNOS-FAP locale (e il *servizio alle imprese* in particolare) stabilisce alleanze e/o rapporti di collaborazione (es. Centri per l'Impiego, Associazioni Imprenditoriali, Rappresentanze dei lavoratori, Camere di Commercio).

In ogni caso può essere utile:

- predisporre un piano dei contatti con i soggetti di cui sopra, partendo da una valutazione realistica delle possibili sinergie ed evitando dannose interferenze;
- definire una procedura di comunicazione (primo contatto, consolidamento, manutenzione, fidelizzazione) adeguata alle diverse tipologie di interlocutori (es. piccole e grandi aziende);
- mettere a sistema l'utenza attuale (clienti) e potenziale dei servizi alle imprese, avvalendosi di opportune griglie di raccolta delle informazioni di maggiore interesse.

In particolare, per quanto attiene gli ultimi due punti (procedura di comunicazione e messa a sistema dell'utenza), va rimarcato che l'operatore dei servizi alle imprese, non è il classico consulente aziendale. Tanto le procedure di comunicazione, quanto gli strumenti per la raccolta delle informazioni devono essere opportunamente tarati (e contenuti), tenendo anche conto delle risorse disponibili, risorsa tempo inclusa.

Va poi ricordato che ogni azienda ha peculiari caratteristiche e adotta una propria modalità organizzativa. Il che significa che non si può pretendere di adottare, ad esempio per una grande e una piccola azienda, lo stesso schema di lettura: funzioni aziendali ben distinte nelle grandi e medio-grandi imprese, quali amministrazione, finanza, controllo, commerciale, programmazione della produzione, acquisti, si concentrano nelle piccole e micro-imprese nella figura del titolare (artigiano, commerciante).

Pertanto, all'operatore che, una volta stabilito il contatto, è chiamato a costruire un registro delle imprese e ad implementare il sistema informativo, si deve chiedere di essere rigoroso (completezza dei dati essenziali e correttezza dei dati raccolti), ma di non essere rigido: alcune domande, come abbiamo visto, possono avere poco senso se ci riferiamo a una piccola impresa, mentre altre domande, che non comportano difficoltà per una piccola impresa (ad es. la struttura del personale), possono risultare molto impegnative per un'azienda di grandi dimensioni pluri-localizzata. Non solo, ma possono esserci domande di non eccessiva rilevanza rispetto agli obiettivi dei *servizi alle imprese*, quali l'ammontare del fatturato, che possono mettere in imbarazzo, o insospettire l'interlocutore.

L'abilità dell'operatore sta nel fermarsi al momento giusto, raccogliendo le informazioni indispensabili e il maggior numero di informazioni aggiuntive, con l'avvertenza e la consapevolezza di non considerare mai chiuso il *file* relativo all'azienda, ma passibile di continui aggiornamenti e integrazioni.

Sulla base di queste considerazioni negli allegati 18 e 19 vengono proposte due griglie di raccolta delle informazioni¹⁵:

- identificare l'azienda;
- conoscere l'azienda.

La prima griglia (identificativa) è composta da quattro campi:

- anagrafica aziendale;
- soggetti aziendali di riferimento;
- prodotto/i-servizio/i, mercato;
- annotazioni.

Questo insieme di informazioni opportunamente raccolte consente di registrare l'azienda nel sistema informativo e di costituire la base di partenza per i successivi contatti.

La seconda griglia (conoscitiva) è composta da cinque campi:

- posizionamento;
- clima aziendale;
- tecnologie/innovazione;
- personale;
- annotazioni.

Le informazioni raccolte con questa griglia, più complessa e difficile da gestire, possono supportare l'operatore nell'impostazione e nel consolidamento del dialogo con l'azienda e possono rivelarsi di non trascurabile utilità per individuare e far emergere i fabbisogni (v. seguito, § 4).

Vale la pena sottolineare che queste informative non devono tradursi in una schedatura dell'azienda; devono servire ad impostare al meglio le azioni di assistenza da parte dell'operatore, che è tenuto (non solo dal punto di vista legale, ma anche etico) ad adottare, oltre alle dovute, le più opportune cautele.

RICOGNIZIONE DELLE FILIERE PRODUTTIVE DI INTERESSE

farsi un'idea dei processi produttivi e delle attività presenti sul territorio

Un passo importante nell'avviamento e sviluppo dei *servizi alle imprese* consiste nel fare mente locale sulle filiere produttive presenti nel territorio:

¹⁵ Le schede sono mutate dalla letteratura di pubblico dominio in materia di indagini (censimenti ISTAT dell'industria e dei servizi) e dalla più diffusa manualistica in materia di consulenza aziendale.

- quelle in cui già opera il CNOS-FAP;
- quelle in cui potrebbe già operare;
- quelle in cui vorrebbe operare.

In questo paragrafo vengono proposti alcuni strumenti di base¹⁶ per una prima ricognizione delle filiere produttive di interesse, in particolare:

- la ricostruzione/descrizione del sistema produttivo;
- la mappatura della realtà produttiva locale.

Con un'avvertenza. Ricerche di questo tipo possono richiedere apparati di indagine alquanto onerosi. In relazione agli obiettivi del servizio conviene procedere per grandi linee e per approssimazioni successive, riferendosi di volta in volta alle migliori informazioni disponibili.

A titolo di esempio nelle schede allegate sono stati proposti i risultati acquisiti nelle indagini RIF¹⁷ e in alcune recenti ricerche promosse dal CNOS-FAP Piemonte¹⁸.

Ricostruzione/descrizione del sistema produttivo

Si tratta di ricomporre il quadro del sistema produttivo in esame, utilizzando le migliori informazioni disponibili. Si possono prevedere i seguenti passaggi:

- ricostruire per grandi linee i processi di produzione dei beni/servizi;
- farsi un'idea degli scenari tendenziali.

□ PROCESSO DI PRODUZIONE DEI BENI/SERVIZI

La ricostruzione del processo attraverso cui si definisce e si realizza il prodotto/servizio può essere molto laboriosa, se non ci si accontenta di delineare le fasi fondamentali. In relazione agli obiettivi della presente guida (mettere in grado l'operatore di interfacciarsi efficacemente con le aziende), si suggerisce di non spingere più di tanto gli approfondimenti e di sfruttare le competenze detenute in materia dal sistema CNOS-FAP (dai progettisti e docenti di FP in particolare).

A titolo di esempio vengono proposti in allegato quattro schemi di descrizione dei processi:

- *vitivinicolo* [nell'agro-alimentare, allegato 20];
- *tessile confezione* [nel manifatturiero più consolidato, allegato 21];
- *meccatronica/robotica-automazione* [nel manifatturiero più innovativo, allegato 22];
- *servizi socio-assistenziali* [nel terziario, allegato 23].

¹⁶ Gli strumenti sono quelli adottati nel modello di rilevazione Spin nei progetti OBNF (Confindustria-CGIL/CISL/UIL) e RIF Piemonte già citati.

¹⁷ extranet.regione.piemonte.it/fp-lavoro/centrorisorse/studi_statisti/rif/index.htm

¹⁸ Le ricerche inedite hanno riguardato i profili di riferimento dei corsi triennali e del quarto anno (diploma) dell'Istruzione e Formazione Professionale e il settore Agro-alimentare.

- Nel *vitivinicolo* si parte dalla sistemazione del terreno per il primo impianto, per arrivare alla conduzione della vigna sino al deposito in cantina, si individuano quindi le principali tipologie di vinificazione e le fasi a valle (imbottigliamento, confezionamento, stoccaggio).
- Nel *tessile-confezione* si parte dalla fibra (lavorazione e preparazione), si ricordano le fasi e le tipologie fondamentali della tessitura, per arrivare ai processi di *nobilitazione* (es. tintura, stampa) e alle fasi della confezione.
- Nella *meccatronica/robotica-automazione* si parte dalla fornitura di componenti (meccano-elettro-elettroniche, software, servizi), si evidenziano le macro-fasi caratteristiche del processo (dalla progettazione all'assistenza clienti) e i campi di applicazione (es. industria manifatturiera, domotica).
- Nel *socio-assistenziale* si parte dalla pianificazione dell'ente gestore, evidenziandone le attività fondamentali (informazione all'utenza, appalti, monitoraggio), per arrivare alle attività dell'ente attuatore (presa in carico, erogazione servizi, gestione strutture).

La descrizione per grandi linee dei processi produttivi può essere utile anche per inquadrare la collocazione dell'azienda nella filiera (es. a monte, a valle) e il suo grado di "verticalizzazione" (es. azienda che coltiva la vite, produce il vino e lo commercializza; azienda che opera solo nella fase di imbottigliamento/etichettatura).

□ FARSÌ UN'IDEA DEGLI SCENARI TENDENZIALI

Considerata una determinata filiera, quali sono le macro-tendenze a livello internazionale? Quali sono le ricadute a livello locale? Quali i punti di forza e le criticità?

Non è difficile trovare sul web risposte a queste domande. Il problema è se mai selezionarle e verificarne l'attendibilità.

Le fonti più attendibili e aggiornate sono senza dubbio le Associazioni datatoriali/professionali e le Organizzazioni sindacali di *categoria* presenti sul territorio. Nei loro siti si possono trovare molti materiali (ricerche, newsletter, stampa periodica specializzata) e dati. Di particolare interesse possono essere le relazioni alle assemblee degli associati.

In allegato 24 è riportata a titolo di esempio una descrizione (molto sintetica) delle linee di tendenza registrate nel 2011 nell'indagine RIF sulla meccatronica/robotica-automazione.

Mappatura della realtà produttiva locale

Per definire un piano di contatti con le aziende (che non siano già in relazione con il sistema CNOS-FAP) conviene farsi preventivamente un'idea del mercato potenziale.

Allo scopo si possono effettuare, senza eccessiva difficoltà due operazioni:

- individuare le attività economiche (ISTAT-ATECO) associabili alla specifica filiera;
- valutare la loro consistenza nel territorio in cui si intende operare.

□ INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ ECONOMICHE ISTAT- ATECO

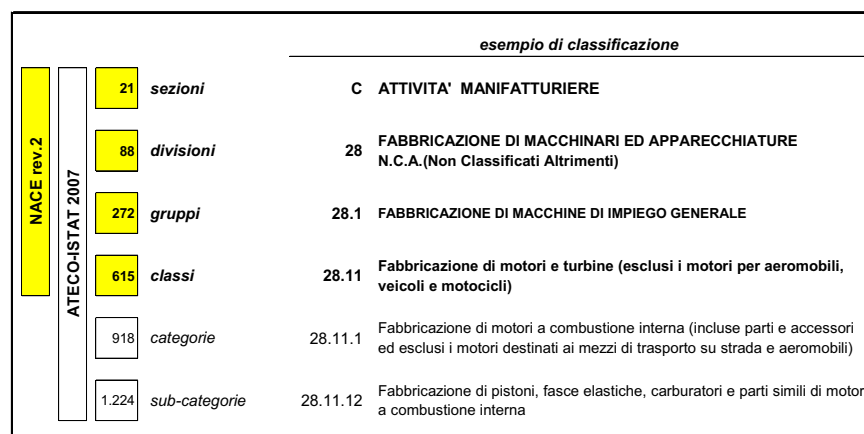
L'ISTAT dà dell'*attività economica* la seguente definizione:

Attività di produzione di beni o servizi, che ha luogo quando risorse quali lavoro, impianti e materie prime, concorrono all'ottenimento di beni, o alla prestazione di servizi; è caratterizzata da: l'uso di fattori della produzione; un processo di produzione; uno o più prodotti ottenuti (merci o prestazione di servizi).

La classificazione delle *attività economiche* ISTAT-ATECO (che è allineata al sistema di classificazione europea NACE¹⁹) è disponibile on line ed è facilmente accessibile²⁰.

La classificazione (Fig. 2) si basa su sei livelli: sino al quarto (*classe*) è comune a quella europea, il quinto e sesto (*categorie* e *sub-categorie*) valgono solo su scala nazionale.

Fig. 2 - Classificazione delle attività economiche (ATECO 2007)



Come mostra l'esempio, si parte da una delle 21 sezioni (*attività manifatturiere*), per arrivare ad una delle oltre 1200 sub-categorie (*fabbricazione di pistoni, fasce elastiche, carburatori*).

In questo percorso i problemi da affrontare possono essere di due ordini:

- il livello di dettaglio;
- la selezione delle voci di effettivo interesse.

¹⁹ Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne.

²⁰ <http://www.istat.it/it/archivio/17888>

Circa il livello di dettaglio, in generale (ma non sempre) conviene arrestarsi alla *classe*.

Quanto alla selezione delle voci, in allegato 25 è riportata a titolo di esempio la delimitazione del campo adottata nell'indagine RIF per il *commercio alimentare*: in essa sono state escluse le attività di *commercio all'ingrosso di prodotti del tabacco* e del *commercio al dettaglio di generi di monopolio (tabaccherie)*, perché ritenute non omogenee rispetto alle altre.

□ VALUTAZIONE DELLA CONSISTENZA DELLE ATTIVITÀ ECONOMICHE

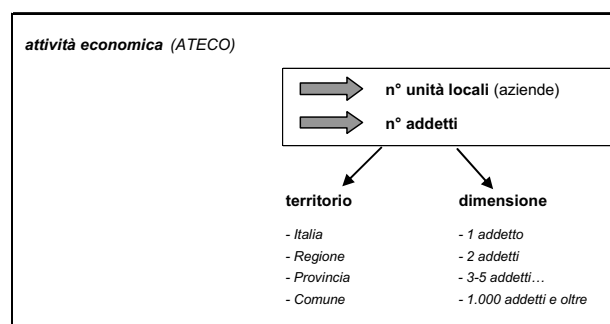
Si tratta di valutare se e quanto le attività economiche proprie di una determinata filiera incidono sul sistema produttivo del territorio in esame, in particolare:

- quanto sono diffuse (numero di aziende);
- che caratteristiche hanno (grandi, medie, piccole imprese);
- quanto incidono sull'occupazione (numero di addetti).

In relazione agli obiettivi e alle risorse da mettere in campo si suggerisce, almeno in prima battuta, di far riferimento ai dati dell'ultimo censimento sull'industria e i servizi (2011), disponibili on line e accessibili abbastanza agevolmente²¹. L'ISTAT mette inoltre a disposizione una grande varietà di dati derivanti dai censimenti e dalle rilevazioni periodiche, tra questi si suggerisce di fissare l'attenzione su alcune grandi tipologie di informazioni.

In particolare (Fig. 3) per ogni attività economica possono risultare di interesse per i *servizi alle imprese* le informazioni relative al numero di aziende (unità locali) e al numero di addetti.

Fig. 3 - Dati ISTAT (censimenti e rilevazioni campionarie periodiche)



I dati possono essere declinati:

- per *territorio* = Italia, Regione, Provincia, Comune
[es. quante aziende di *lavorazioni di meccanica generale* <ATECO 25.62> sono state registrate nel comune di Busto-Arsizio e quanti addetti occupano];

²¹ <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/>

- per *dimensione aziendale*
[es. quante aziende dichiarano di occupare più di 10 addetti e quante persone occupano complessivamente].

A titolo di esempio vengono riportate negli allegati 26 e 27 le tabulazioni relative a:

- attività economiche dell'industria agro-alimentare (ATECO 2007);
- addetti in Piemonte nell'industria agro-alimentare (censimento 2011).

A partire da queste indicazioni si può procedere nell'individuazione delle singole aziende presenti sul territorio e alla loro registrazione secondo una logica condivisa dall'intero sistema CNOS-FAP (es. filiera/settore; n. addetti; localizzazione), secondo i criteri precedentemente indicati (gestione dei contatti con le aziende).

RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE AZIENDE

come attrezzarsi per ottenere informazioni utili e gestibili

I fabbisogni aziendali che interessa rilevare possono essere sostanzialmente di due ordini:

- in materia normativa/burocratica (richieste di assistenza);
- in materia di fabbisogni professionali (profili e competenze).

Sul versante *normativo-burocratico*, come precedentemente accennato, possono presentarsi due tipi di esigenze:

- a) *esigenze cui il sistema CNOS-FAP è in grado di rispondere direttamente*, in questo caso il problema è di disporre di un catalogo aggiornato dei prodotti servizi disponibili e di dotarsi di un'efficace procedura di comunicazione interna;
- b) *esigenze cui il sistema CNOS-FAP è in grado di rispondere indirettamente*, in questo caso il problema è di disporre di un quadro complessivo dei servizi reperibili nella rete di collaborazioni esterne e di attivare gli opportuni collegamenti.

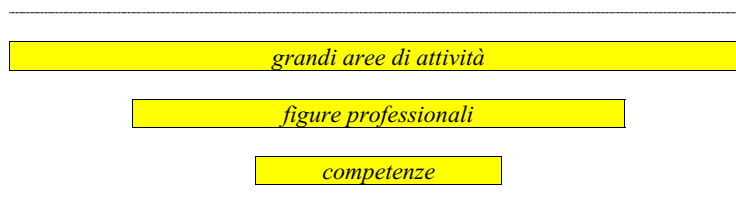
Certamente più complesso è il problema della rilevazione dei *fabbisogni professionali*, che costituisce parte essenziale della *mission* dei *servizi alle imprese*. Si tratta di mettere in campo le procedure e gli strumenti più adeguati all'insegna di tre esigenze caratteristiche:

- praticabilità: non ci si può spingere oltre tanto nella rilevazione dei fabbisogni, senza disporre di complessi e costosi strumenti di indagine;
- utilità: le informazioni che si possono raccogliere sui fabbisogni professionali spaziano su una gamma di variabili molto estesa e variegata, bisogna avere l'accortezza di selezionarle in relazione al loro effettivo valore d'uso;

- gestibilità: le informazioni sulle esigenze delle imprese devono essere “capite” e devono poter “dialogare” senza eccessive difficoltà con l’offerta di lavoro (*servizi alle persone*) e con l’esterno.

In termini di praticabilità può essere conveniente procedere nella rilevazione dei fabbisogni secondo un percorso ad imbuto e per successive approssimazioni, come indicato in Fig. 4.

Fig. 4 - Rilevazione dei fabbisogni professionali



Il fabbisogno professionale può consistere [primo livello] nel reclutamento, ad esempio, di un *generico impiegato dell’area amministrativa*, oppure [secondo livello] di una specifica *figura professionale*, ad esempio, un *contabile*, o ancora [terzo livello] di una figura professionale con determinate *competenze* (di tipo tecnico e/o attitudinale), ad esempio, un *addetto alla contabilità industriale con spiccate capacità di comunicazione*.

Rilevazione dei fabbisogni per grandi aree di attività

Nelle organizzazioni del lavoro più strutturate, quali le aziende manifatturiere di una certa dimensione, si possono evidenziare, come riportato in Fig. 5, tre macro-aree relative alla gestione/organizzazione delle risorse finanziarie e umane, allo sviluppo e messa a punto del prodotto/servizio, alla produzione vera e propria del bene fisico e/o del servizio.

Fig. 5 - Grandi aree di attività e possibili articolazioni

gestione	aziendale	amministrazione; finanza; controllo.
	personale	organizzazione; gestione; sviluppo.
	sistema informativo	tecnologie; procedure.
sviluppo	commerciale	marketing; rapporto clienti; comunicazione.
	progettazione	prodotto; processo.
	qualità	sistema; prodotto; ambiente di lavoro.
poduzione	logistica	approvvigionamenti; magazzino; movimentazione.
	trasformazione	conduzione sistemi; lavorazioni; montaggi.
	servizi alla produzione	tecnologie; attrezzaggi; manutenzioni.

Le macro-aree possono essere disaggregate in aree più specifiche, ad esempio:

- *aziendale, personale, sistema informativo, nella gestione;*
- *commerciale, progettazione, qualità, nello sviluppo prodotto servizio;*
- *logistica, trasformazione, servizi alla produzione, nella produzione.*

A loro volta queste aree possono essere declinate in sub-aree più specifiche, ad esempio:

- *gestione/aziendale: amministrazione; credito/finanza; controllo di gestione;*
- *gestione/personale: organizzazione del lavoro; gestione e sviluppo delle risorse umane;*
- *gestione/sistema informativo: tecnologie (dotazione informatica) e procedure;*
- *sviluppo/commerciale: marketing/vendite; gestione clienti; comunicazione;*
- *sviluppo/progettazione: di prodotto; di processo;*
- *sviluppo/qualità: di sistema; del prodotto, dell'ambiente di lavoro (igiene e sicurezza);*
- *produzione/logistica: approvvigionamento; immagazzinamento; movimentazione;*
- *produzione/trasformazione: conduzione sistemi; lavorazioni; montaggi/assemblaggi/installazioni;*
- *servizi alla produzione: tecnologie di produzione; attrezzaggi; manutenzioni.*

Evidentemente questa ripartizione non può essere trasferita automaticamente ad un'azienda del terziario; in questo caso, ad esempio, anziché di “trasformazione” bisognerebbe parlare di “erogazione del servizio”. A maggior ragione la ripartizione non sarebbe riferibile a una micro-impresa artigiana, in cui generalmente gran parte, se non tutte le attività elencate confluiscono nella figura del titolare. Questo non vuol dire che le attività siano assenti. In diverso modo anche le micro-imprese devono affrontare problemi finanziari, di mercato, logistici e così via.

In allegato 28 è proposta a una scheda (a maglie larghe) di rilevazione dei fabbisogni professionali di un'azienda manifatturiera, basata sulle *aree di attività* e sul *livello* richiesto (dirigente, quadro, impiegato, operaio).

Rilevazione dei fabbisogni di figure professionali

È facile prevedere che il fabbisogno professionale dell'azienda (“posizione vacante”) venga il più delle volte espresso in termini di qualifica contrattuale (es. *contabile d'ordine*) e ancor più spesso in termini di profilo professionale di specifico interesse (es. *installatore di serramenti in alluminio*), riferito ad un certo livello di inquadramento. La richiesta può poi essere corredata da alcune caratteristiche più specifiche, quali il genere, la fascia di età, l'esperienza pregressa, la scolarità.

Ad esempio, l'azienda *xy* del settore *wz* cerca un'impiegata amministrativa, diplomata in ragioneria, da inserire nell'ufficio paghe e contributi, massimo qua-

rantenne, con esperienza almeno triennale nel settore della amministrazione del personale.

La prima cosa da fare è registrare la domanda secondo un format condiviso e concordato all'interno del sistema CNOS-FAP, sulla falsariga di quello riportato in Fig. 6.

Fig. 6 - Esempio di format di prima registrazione della domanda

FILIERA/SETTORE	wz
* AZIENDA	xy
* profilo richiesto	addetto alle paghe e contributi
* livello di inquadramento [dirigente, quadro, impiegato, operaio]	impiegato
genere [maschio, femmina, non rilevante]	femmina.....
fascia di età	massimo quarantenne.....
scolarità	diploma ragioneria.....
esperienza pregressa	triennale nel campo dell'amministrazione del personale
altre specificazioni
[* campi obbligatori]	

In secondo luogo bisogna codificare la domanda per fare in modo che le informazioni registrate possano:

- interfacciarsi con l'offerta (servizi alla persona), senza pretendere una perfetta coincidenza, ma accontentandosi di una buona convergenza;
- essere recepite all'esterno del sistema CNOS-FAP dai diversi soggetti interessati (attori pubblici e privati, partner della rete).

La questione riguarda il modo con cui viene espresso il profilo richiesto, in relazione alla infinita varietà dei fabbisogni e alla non meno sconfinata varietà delle denominazioni adottate dalle imprese.

Si tratta di un passaggio critico per l'intero servizio, che mette in gioco due ordini di esigenze:

- relative all'aggregazione dei profili attorno a un numero discreto di *famiglie professionali* (figure di riferimento)²²;
- relative alla terminologia di identificazione (denominazioni) e alla logica di traduzione delle richieste (codifica).

²² La citata indagine RIF sui fabbisogni professionali del sistema produttivo del Piemonte, adotta una procedura di aggregazione dei profili professionali attorno a un numero limitato di famiglie professionali (*figure di riferimento*) validate dagli esperti delle parti sociali. Per i 21 settori (di produzione di beni materiali e servizi) indagati, le ricerche hanno individuato complessivamente 165 *figure di riferimento*.

Una pista praticabile può essere quella di aggregare e codificare i profili professionali richiesti dalle aziende, rapportandoli alla classificazione (ISTAT-ISCO) e alla nomenclatura del citato repertorio NUP-ISTAT²³ disponibile on-line.

Una volta entrati nel sistema²⁴, si possono seguire due percorsi:

- ricerca del profilo tra le voci presenti nel repertorio;
- ricerca del profilo seguendo l'albero della classificazione.

1° percorso [ricerca del profilo tra le voci presenti nel repertorio]

Consiste nel verificare se il profilo richiesto dall'azienda è compreso nelle voci presenti nel repertorio, digitandone la denominazione nella casella *inserisci la professione che vuoi cercare*. Al proposito va ricordato che il repertorio contiene tre tipologie di voci:

- relative alla classificazione internazionale (circa 700: *grande gruppo, gruppo, classe, categoria*);
- relative alle *unità professionali* solo a livello nazionale (800), che possono coincidere con le categorie professionali, o costituirne un'ulteriore articolazione;
- alcune migliaia di voci (oltre 6.000) associate come “*esempi*” alle *unità professionali*.

Si possono dare quattro eventualità:

- (raramente) che alla denominazione digitata corrisponda una voce della classificazione, o un'*unità professionale*: in questo caso si procede senza problemi;
- che la denominazione corrisponda a un *esempio* collegato a una sola *unità professionale*; anche in questo caso si procede senza problemi;
- che la denominazione risulti associata a una pluralità di *esempi* collegati a differenti unità professionali; è il caso, per dire, della denominazione *fresatore* che ricorre in sei distinte unità professionali (lavorazioni: della pietra, meccaniche, del vetro, falegnameria, bottoni, scarpe), in questo caso si tratta di scegliere l'unità professionale più adatta;
- (piuttosto frequentemente) che la denominazione del profilo richiesto dall'azienda non combaci con nessuna delle voci presenti nel repertorio (es. *addetto alle paghe e contributi*), in questo caso si passa al secondo percorso.

2° percorso [ricerca del profilo seguendo l'albero della classificazione]

Il secondo percorso (sorprendentemente agevole!) consiste nel referenziare/codificare il profilo richiesto dall'azienda, utilizzando l'albero della classificazione (ISTAT-ISCO).

Proviamo a seguirlo nell'esempio dell'*addetto alle paghe e contributi*.

²³ Cfr. punto 2.2.5 *riferimenti essenziali sul mercato del lavoro* e allegato 17 *mercato del lavoro: classificazione delle professioni*.

²⁴ <http://cp2011.istat.it/>

Partiamo dai 9 *grandi gruppi*:

- 1 - legislatori, imprenditori e alta dirigenza;
- 2 - professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione;
- 3 - professioni tecniche;
- 4 - professioni esecutive nel lavoro d'ufficio;
- 5 - professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi;
- 6 - artigiani, operai specializzati e agricoltori;
- 7 - conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli;
- 8 - professioni non qualificate;
- 9 - forze armate.

Tra questi nove grandi gruppi il più affine è il quarto:

4 - *professioni esecutive nel lavoro d'ufficio*;

questa voce è composta a sua volta da quattro *gruppi*:

- 4.1 - Impiegati addetti alle funzioni di segreteria e alle macchine da ufficio;
- 4.2 - Impiegati addetti ai movimenti di denaro e all'assistenza clienti;
- 4.3 - Impiegati addetti alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria;
- 4.4 - Impiegati addetti alla raccolta, controllo, conservazione e recapito della documentazione.

Tra questi quattro gruppi il più affine è il terzo:

4.3 - *Impiegati addetti alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria*;

questa voce è composta a sua volta da due *classi*:

- 4.3.1 - Impiegati addetti alla gestione amministrativa della logistica;
- 4.3.2 - Impiegati addetti alla gestione economica, contabile e finanziaria.

Tra le due classi la più affine è la seconda:

4.3.2 - *Impiegati addetti alla gestione economica, contabile e finanziaria*;

questa voce è composta a sua volta da cinque *categorie*:

- 4.3.2.1 - Addetti alla contabilità;
- 4.3.2.2 - Addetti alle buste paga;
- 4.3.2.3 - Addetti alle operazioni finanziarie per conto dell'impresa o dell'organizzazione;
- 4.3.2.4 - Addetti ai servizi statistici;
- 4.3.2.5 - Addetti agli uffici interni di cassa.

Tra le cinque categorie la più affine è la seconda:

4.3.2.2 - *Addetti alle buste paga*;

questa voce a sua volta è composta da una sola "*unità professionale*"

4.3.2.2.0 - *Addetti alle buste paga*.

In definitiva nell'esempio considerato l'*unità professionale* più prossima (che in questo caso coincide con la *categoria professionale*) è l'*addetto alle buste paga*; per essa il repertorio NUP-ISTAT fornisce la seguente descrizione:

4.3.2.2.0 - Addetti alle buste paga

Le professioni classificate in questa unità eseguono attività finalizzate alla redazione delle buste paga, raccogliendo ed elaborando dati sulle presenze, le ore di lavoro e le assenze per ferie o per altri motivi e acquisendo la documentazione relativa.

Con le dovute eccezioni, la traccia indicata è più difficile da descrivere che da percorrere (in genere richiede un impegno di pochi minuti). È poi evidente che, ai fini dell'incontro domanda-offerta, l'aggancio del profilo richiesto dall'azienda alla classificazione internazionale e nazionale diventa tanto più utile, se si adotta un'analoga procedura di registrazione/codificazione anche dal lato dell'offerta (*servizi alla persona*). Vale la pena inoltre di rimarcare che una siffatta codificazione della domanda e dell'offerta di lavoro, consente, tramite l'albero della classificazione, di risalire automaticamente al livello più aggregato (dall'unità professionale, alla categoria, alla classe, al gruppo); questo può accrescere la capacità di manovra, perché può consentire all'operatore di proporre, rispetto alle specifiche esigenze, delle alternative accettabili. Se, ad esempio, non ci fosse disponibilità di *addetti alle buste paga*, si potrebbe provare a proporre le eventuali candidature registrate nella più vasta classe professionale degli *impiegati addetti alla gestione economica, contabile e finanziaria*, che rispondano ad alcuni dei requisiti segnalati dall'azienda.

In allegato 29 viene fornita una griglia di registrazione e codificazione dei fabbisogni di figure professionali²⁵. La griglia è composta da due sezioni:

- registrazione della richiesta dell'azienda;
- referenziazione/codificazione della richiesta.

La prima sezione, a sua volta, contiene:

- tre campi obbligatori: azienda, figura professionale richiesta, livello di inquadramento (dirigente, quadro, impiegato, operaio);
- sette campi di informazioni aggiuntive (da proporre all'azienda, ma che possono essere ritenuti non rilevanti dall'azienda stessa): filiera/settore, genere, fascia di età, scolarità, esperienza pregressa, specificazioni su capacità tecniche, specificazioni su altre risorse personali.

La seconda sezione contiene:

- un campo obbligatorio, la codificazione risultante dalla referenziazione al repertorio NUP-ISTAT (gruppo, classe, categoria, unità professionale: si richiede di indicare il livello di maggior dettaglio associabile alla figura richiesta);

²⁵ La codificazione è quella risultante dal percorso di referenziazione al repertorio NUP-ISTAT. Essa non deve essere confusa con la codifica interna al sistema informativo dedicato.

- due campi di informazioni aggiuntive, che riguardano la descrizione della voce presente nel repertorio NUP-ISTAT, nel caso in cui la figura richiesta, risulti riconducibile a una *categoria*, o ad una *unità professionale*.

Rilevazione delle competenze richieste

Il terreno delle competenze è, come visto in precedenza, alquanto impervio. Il rischio di perdersi nei meandri dei diversi approcci e modelli interpretativi è sempre in agguato. La scelta di campo alla base di questa proposta è di schierarsi con quanti sostengono una visione *olistica e dinamica* della competenza.

Visione olistica, nel senso di considerare la competenza come un oggetto che trae forza dal suo essere complesso²⁶, un oggetto che, detto in altri termini, perde buona parte delle sue virtù quando si cerca di “smontarne i pezzi” per apprezzarli e/o valorizzarli separatamente.

Visione dinamica, perché l’oggetto non sta fermo, si alimenta della variabile tempo (esperienza) e si confronta e misura costantemente con il cambiamento.

Ciò detto, tanto in termini di praticabilità della rilevazione, quanto in termini di utilità (e prima ancora di attendibilità) delle informazioni che si vogliono raccogliere è bene non dimenticare che, in questa sede (*servizi alle imprese*), l’oggetto che si vuole rilevare è il fabbisogno professionale cioè la competenza che l’azienda richiede, non il fabbisogno formativo ad esso correlabile.

Un’azienda, se la si sa interrogare (e ascoltare), è in grado di esprimere (in certi modi e con certi termini) la competenza che le serve. Non è detto – non è del resto il suo mestiere – che sia in grado di indicare il modo con cui detta competenza si possa generare, formare. Non si tratta perciò di affrontare con l’azienda l’analisi delle competenze²⁷ e dei processi generativi, ma di concentrare l’attenzione sugli esiti desiderati (*outcomes*), cioè su come le competenze detenute dalla persona si dovrebbero manifestare all’atto pratico. In altri modi, in rapporto alla *figura richiesta*, le domande che l’operatore dei servizi alle imprese può porre “legittimamente” a un’azienda (perché siamo sicuri che l’azienda è in grado di dare risposte con cognizione di causa) sono sostanzialmente due:

- che cosa deve (o dovrebbe) sapere e saper fare la figura richiesta;
- come deve (dovrebbe) muoversi nell’ambiente di lavoro.

²⁶ Cfr. *Orientamento e mondo del lavoro*, pag. 58, op. cit., il prof. Alberto De Toni, Rettore dell’Università di Udine e studioso di chiara fama dei sistemi complessi, ci ricorda che “complesso” e “complicato” sono cose molto diverse. Non di rado nell’affrontare il problema delle competenze si perde di vista la complessità e si complicano le cose...

²⁷ Gli approcci all’analisi delle competenze, come detto, sono molteplici e discordanti. Si parla di competenze di base (es. linguistiche, matematiche); tecnico specifiche (es. disegno meccanico); meta-cognitive (es. problem solving); psico-sociali (es. spirito di adattamento). Tutte queste risorse possono essere determinanti, il problema è come si combinano e quanto contano in una determinata professione/mestiere e in un determinato contesto di lavoro.

Il condizionale tra parentesi non è una sfumatura da poco, perché sposta l'oggetto della rilevazione dai contenuti attuali, ai contenuti ideali del mestiere. Se l'obiettivo è l'incontro tra domanda e offerta di lavoro appare più conveniente limitare l'orizzonte ai contenuti attuali²⁸.

In quest'ottica la rilevazione può essere realisticamente orientata a mettere a fuoco due ordini di informazioni circa:

- le risorse *tecniche specifiche*, relative alla mansione (che cosa deve sapere/saper fare);
- le risorse *comportamentali/motivazionali*, relative al ruolo che la figura richiesta deve giocare nel determinato contesto (come deve muoversi).

□ INFORMAZIONI RELATIVE ALLE RISORSE TECNICO SPECIFICHE

[che cosa deve saper fare]

Il saper fare *tecnico-specifico* resta l'asse fondamentale attorno a cui ruota il lavoro, il mondo delle professioni. Indipendentemente dalle particolari qualità del candidato (autonomia, flessibilità, precisione, ecc.), l'azienda cerca per prima cosa un commesso, piuttosto che un cameriere, o un contabile, o ancora un elettricista e così via.

L'oggetto della rilevazione (che cosa deve saper fare) si traduce all'atto pratico in una messa a fuoco della *prestazione richiesta*.

In termini realistici non si può pretendere che l'operatore dei *servizi alle imprese* si cimenti di volta in volta in una "job description" (descrizione della mansione della figura richiesta). Per inquadrare la figura dal punto di vista delle risorse tecniche specifiche potranno venire in aiuto le descrizioni disponibili on line, a partire dal più volte citato repertorio NUP-ISTAT²⁹.

In allegato 30 viene proposta una griglia a maglie larghe di raccolta delle informazioni circa la prestazione lavorativa; essa non ha la pretesa di ricostruire un quadro esaustivo, ma di evidenziare gli aspetti della prestazione che l'azienda ritiene importanti. Queste informazioni possono rivelarsi particolarmente utili quando si voglia procedere ad una selezione più fine all'interno di una rosa di candidature.

La griglia è così strutturata:

- A) un primo campo relativo agli obiettivi
[che cosa quella particolare figura deve portare a casa...]

²⁸ Le cose cambiano se la rilevazione è finalizzata a raccogliere informazioni per fornire al sistema formativo i riferimenti verso i quali conviene orientare i contenuti dell'offerta, in una logica di anticipazione dei fabbisogni. In questo caso è importante farsi dire dal sistema produttivo non che cosa si fa, ma che cosa si dovrebbe fare, non come ci si comporta, ma come ci si dovrebbe comportare, per sostenere non solo il funzionamento, ma anche la competitività e lo sviluppo dell'apparato produttivo in esame e l'impiegabilità della persona formata.

²⁹ Oltre a NUP-ISTAT [www.istat.it], si segnala ISFOL [www.orientaonline.isfol.it]. Per ricerche più approfondite può essere utile consultare il repertorio francese ROME (Repertoire Opérationnel des Métiers et des Emploies): <<http://travail-emploi.gouv.fr/...>>

- B) quattro campi relativi alle fasi fondamentali in cui si può articolare un qualsiasi lavoro:
- acquisizione input (interpretare/gestire un ordine di servizio, una scheda di lavoro);
 - effettuazione del lavoro (avviamento e presidio del segmento di processo assegnato);
 - controllo (durante il processo e dei risultati);
 - intervento correttivo (segnalazione/correzione eventuali anomalie).

Per ogni fase si possono inoltre evidenziare le decisioni, gli aspetti più delicati: che cosa decide, in che modo (da solo, con altri, ecc.);

- C) due campi per raccogliere informazioni circa:
- la sicurezza e igiene (personale, dell'ambiente di lavoro, dell'ambiente esterno);
 - la qualità (di prodotto/servizio e di processo/sistema).

□ INFORMAZIONI RELATIVE A COMPORTAMENTI E MOTIVAZIONI

[come ci si deve muovere]

In ogni mestiere e in ogni particolare contesto organizzativo le risorse comportamentali e motivazionali influenzano in misura non irrilevante il successo professionale.

Queste risorse giocano un ruolo importante nella ripartizione dei ruoli e il loro valore può essere diversamente apprezzato da un'impresa all'altra in relazione alla specifica cultura aziendale (ad esempio, il valore attribuito alla creatività, al gioco di squadra, all'intraprendenza, alla precisione, al rispetto dell'ambiente). Ciò che in questa sede interessa sottolineare è che, a parità di altre condizioni (competenze tecniche, esperienza, ecc.), le motivazioni e i comportamenti possono diventare determinanti nell'orientare la scelta all'interno di una rosa di candidature. Ma anche in questo caso non è così semplice far dialogare la domanda delle aziende (*servizi all'impresa*) con l'offerta di lavoro (*servizi alla persona*). In particolare, per quanto riguarda il *servizio alle imprese*, si tratta di raccogliere informazioni non banali³⁰, che possano essere messe in dialogo senza eccessive difficoltà con l'offerta di lavoro (*servizi alla persona*), secondo una forma e un linguaggio compatibili con la strumentazione adottata sul versante dell'offerta per evidenziare/valorizzare le risorse comportamentali e motivazionali detenute dal candidato³¹.

In via di prima sperimentazione, e con tutte le cautele del caso, in allegato 31 è proposta una scheda per la raccolta di informazioni circa le risorse comportamentali/motivazionali richieste dalle aziende, mutuata dalla letteratura corrente. In essa

³⁰Auto-responsabilità, flessibilità, orientamento al risultato, capacità di risolvere i problemi, sono qualità che fanno la differenza dappertutto e in qualsiasi mestiere. Il problema non è rilevare se le imprese attribuiscono importanza a risorse di questo tipo, ma quanto una specifica risorsa incide rispetto alle altre nella particolare figura e nella particolare azienda.

³¹ Il riferimento va in particolare al sistema *PerformanSe*.

si chiede di indicare per ogni voce se l'azienda la ritiene: molto rilevante; abbastanza rilevante; poco rilevante; non rilevante.

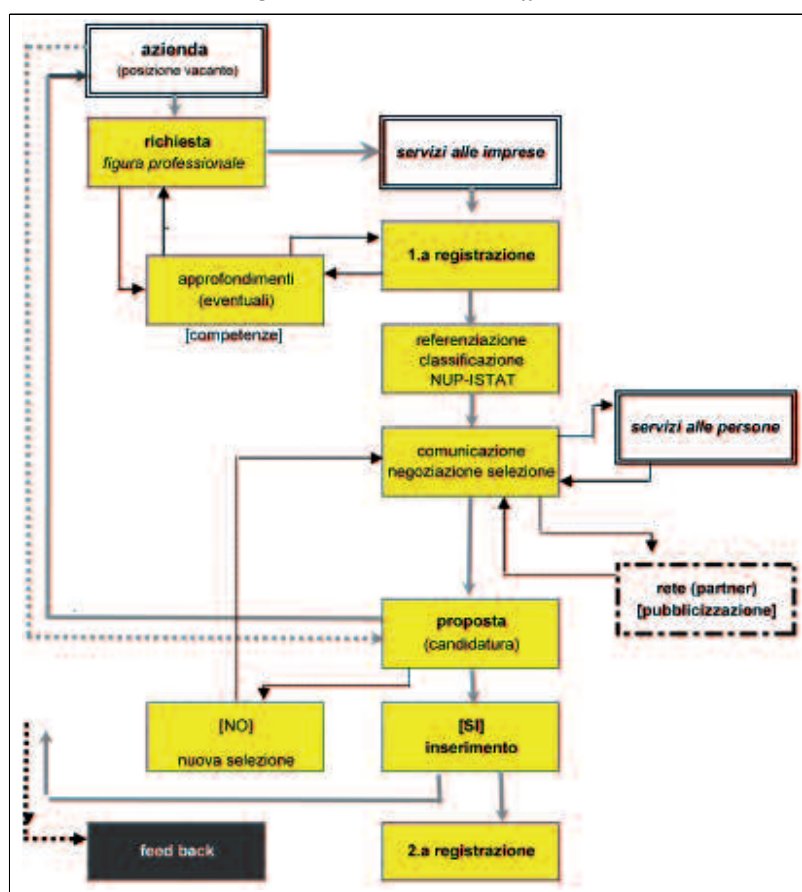
Questo può consentire di definire l'importanza relativa della specifica risorsa e di segnalare quelle di particolare interesse/criticità³².

INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA

come interagire con i diversi attori per raggiungere lo scopo

In figura 7 è rappresentato un percorso logico di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Fig. 7 - Incontro domanda-offerta



³² Se ad esempio, tutte le risorse proposte nella scheda fossero ritenute di rilevante interesse, nessuna di esse verrebbe evidenziata. Costruire un indicatore di interesse/criticità può essere abbastanza semplice, il problema è di verificarne sperimentalmente le significatività.

L'azienda in relazione alla *posizione vacante* trasmette al *servizio alle imprese* la richiesta di una *figura professionale*. La richiesta viene registrata (1^a registrazione) e, dopo gli eventuali approfondimenti (competenze attese), si procede alla referenziazione NUP-ISTAT secondo il percorso precedentemente indicato e alla relativa codificazione (*unità professionale, categoria, classe, gruppo*). Si comunica quindi la richiesta al *servizio alle persone*, che, dopo i necessari chiarimenti tra i due servizi (negoiazione interna), procede alla selezione delle candidature. In seconda battuta è prevista la possibilità di trasmettere/negoziare la richiesta ai partner della rete e/o di supportare l'azienda nella *pubblicizzazione della posizione vacante*. Dopo un contatto preventivo dei potenziali candidati per verificare l'effettiva disponibilità, si trasmette la proposta all'azienda. Se la proposta non è accolta si procede a reiterare il percorso di comunicazione – negoziazione – selezione. Se la proposta è accolta scatta la procedura di inserimento e si effettua una seconda registrazione (esito del reclutamento). Il percorso prevede, come specificato nel prossimo paragrafo, la raccolta di feed-back (da parte dell'azienda e del lavoratore) sull'efficacia del servizio.

VALUTAZIONE/MONITORAGGIO DEI SERVIZI ATTIVATI

come coinvolgere le imprese e i lavoratori nel miglioramento/sviluppo del servizio

Nella fase di avviamento del *servizio alle imprese*, una forte condivisione del sistema di relazioni e della strumentazione informatica e la messa in campo di procedure di registrazione dei contatti e delle informazioni, basate su modalità e parametri che ne consentano l'agevole identificazione e rintracciabilità, possono accelerare il processo di apprendimento e favorire di conseguenza il consolidamento e lo sviluppo del servizio.

Quanto alla qualità del servizio, la valutazione non può essere semplicemente associata al numero di domande aziendali evase (reperimento della figura richiesta e accettazione da parte dell'azienda).

La quantità delle intermediazioni può essere infatti fortemente condizionata dalla congiuntura del mercato del lavoro locale per cui, ad esempio, può venire a mancare la domanda da parte delle imprese, o (all'opposto) la disponibilità da parte delle persone.

In ogni caso, una valutazione di questo tipo dovrebbe riguardare non il dato in sé, ma il suo andamento in rapporto ai competitori presenti sul territorio. Si ritiene comunque che sul versante quantitativo, a prescindere dagli esiti dell'intermediazione, i primi due parametri da tenere sotto osservazione debbano essere:

- il numero (e la tipologia) delle aziende che entrano in contatto col servizio (situazione e trend);
- il numero (e la tipologia) delle aziende che richiedono il servizio (situazione e trend).

Ma, al di là del dato numerico, soprattutto nella fase di avviamento, l'attenzione deve concentrarsi sul grado di soddisfazione delle aziende e delle persone coinvolte (candidati).

Sulla scorta di una recente sperimentazione di CNOS-FAP Piemonte in materia di apprendistato³³ si propone di definire uno standard di valutazione da condividere preventivamente con l'azienda e con la persona interessata.

In particolare si tratterebbe di prendere in considerazione due ordini di valutazione relativi a:

- l'inserimento in azienda;
- la prestazione lavorativa;

individuando al loro interno un limitato numero di variabili da mettere sotto osservazione.

Circa l'inserimento in azienda, sulla falsariga della sperimentazione citata, si possono individuare tre variabili:

- la comprensione/adesione agli obiettivi aziendali;
- l'integrazione/collaborazione con il personale;
- l'apprendimento delle tecniche e delle procedure di produzione del bene/servizio.

Circa la prestazione lavorativa, si possono evidenziare altre tre variabili:

- la comprensione di ciò che deve fare (ordine di servizio) e di come deve attrezzarsi;
- l'accuratezza e la puntualità nel realizzare i compiti;
- la voglia di migliorarsi (apprendimento del mestiere).

Anche in questo caso si propone di basare la valutazione su parametri agevolmente verificabili.

Negli allegati 32 e 33 sono forniti due schemi di valutazione simmetrici da parte dell'azienda e del lavoratore. Le schede dovrebbero essere proposte dopo un congruo lasso di tempo dall'inserimento della persona (4-5 settimane) al *referente aziendale* e alla *persona inserita*.

Infine un cenno sul monitoraggio.

Si tratta anche in questo caso di individuare le variabili da sottoporre a un processo di "benchmarking" (comparazione con le migliori prestazioni dei competitori) sui due versanti:

- efficacia del servizio (reclutamento, inserimento, assunzione);
- efficienza (tempi, costi).

Almeno nella fase di avviamento, il monitoraggio dovrebbe essere focalizzato sul miglioramento, più che sul controllo, dovrebbe quindi coinvolgere attivamente tutti gli attori del *servizio alle imprese* a partire dagli operatori, in un disegno di consolidamento e sviluppo chiaro e condiviso.

³³ Cfr. il citato progetto promosso da CIOFS-FP, CNOS-FAP, e Confesercenti "Insegnando si impara".

Gli strumenti e la loro gestione³⁴

Per i *servizi alle imprese* sono previste le seguenti fasi: promozione e scouting; informazione e accesso ai servizi; consulenza; incontro tra domanda e offerta. Per la descrizione di ogni fase sono stati considerati i seguenti campi: *oggetto, destinatari, esito atteso, metodo e strumenti, risorse, valutazione (evidenze), note*.

B1. Promozione e scouting³⁵

OGGETTO	
<p>PROMOZIONE</p> <p>La promozione del servizio può essere:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ diretta, l'operatore contatta l'azienda e propone il servizio;▪ indiretta, l'operatore presenta il servizio, a un soggetto "influyente" sulle aziende, ad esempio, un'associazione di categoria³⁶. <p>I servizi che si promuovono possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ propri del CNOS-FAP (a livello locale e nazionale);▪ della rete dei partner (a livello locale e nazionale)³⁷.	<p>SCOUTING</p> <p>L'esplorazione può riguardare tre livelli:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ il mercato (es., servizi che si offrono, tecniche consolidate e innovative);▪ l'utenza potenziale (tipologie di aziende presenti sul territorio);▪ i fabbisogni aziendali (caratteristiche, aspetti critici). <p>Il livello che più interessa sul piano operativo è quello dei fabbisogni. Ma in sede di avviamento e di manutenzione e sviluppo del servizio è importante non perdere di vista gli altri due.</p>
DESTINATARI	
<p>I destinatari privilegiati sono:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ le aziende di piccole e medie dimensioni (che non dispongono di funzioni strutturate per il reclutamento delle risorse umane), appartenenti a filiere di produzione di beni e servizi, selezionate in base all'incidenza sull'occupazione locale e ai trend di sviluppo attesi;▪ le rappresentanze dei datori di lavoro (Agricoltura, Industria, Artigianato, Servizi, Cooperazione). <p>I referenti aziendali privilegiati sono:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ i titolari delle piccole e micro-imprese;▪ i responsabili del personale;▪ i responsabili di produzione.	

³⁴ Le proposte che seguono vanno considerate delle ipotesi di lavoro da discutere e sviluppare con i referenti del servizio.

³⁵ Questa fase tiene insieme le azioni di promozione del servizio alle imprese e di esplorazione (scouting) dei fabbisogni. Le due azioni possono essere fortemente correlate, ma richiedono interventi e strumenti diversi, per cui di seguito verranno trattate parallelamente.

³⁶ Conviene comunque in sede di avviamento del servizio prendere contatti, con le Rappresentanze del mondo del lavoro (imprese e sindacati) per "giocare di squadra" per lo sviluppo del mercato del lavoro, anche al fine di evitare interferenze controproducenti.

³⁷ Conviene presentarsi alle imprese, potendo contare su una gamma di servizi (propri e della rete) più completa possibile e di un quadro sempre aggiornato delle prestazioni che si offrono.

ESITO ATTESO

<p>PROMOZIONE</p> <p>Relativamente alla fase di avviamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pubblicizzazione (presso rappresentanze associative, aziende, altri soggetti interessati) della presenza e della "mission" del servizio <i>alle imprese</i>; ▪ pubblicizzazione dei prodotti/servizi (potenziali utenti e loro rappresentanze). 	<p>SCOUTING</p> <p>In fase di avviamento/manutenzione servizio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ acquisizione know-how (tecniche e strumenti innovativi); ▪ selezione aziende di particolare interesse e formazione portafoglio clienti. <p>A regime:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rilevazione fabbisogni e acquisizione incarichi.
--	--

METODO E STRUMENTI

<p>PROMOZIONE</p> <p>METODO</p> <ul style="list-style-type: none"> • definizione degli elementi della comunicazione (contenuti e mezzi), a partire dalle scelte distintive ("position") del CNOS-FAP (<i>lavoro buono</i>); • condivisione, informazione/formazione operatori e campagna di comunicazione (destinatari privilegiati). <p>STRUMENTI (in formato cartaceo e digitale)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>outline</i> (profilo) <i>servizi al lavoro</i>; - <i>catalogo servizi alle imprese</i>; - <i>mailing list</i> per tipologie di destinatari e di obiettivi. 	<p>SCOUTING</p> <p><u>1 = esplorazione mercato</u></p> <p>METODO</p> <ul style="list-style-type: none"> - mappatura degli operatori presenti sul territorio - ricerca/esame documentazione di interesse; - eventuali incontri programmati; - raccolta ordinata delle informazioni. <p>STRUMENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - consultazione banche dati; - consultazione rete; - traccia per incontri programmati (da costruire); - griglia raccolta informazioni (da costruire). <p><u>2 = individuazione utenza potenziale</u></p> <p>METODO</p> <ul style="list-style-type: none"> - individuazione filiere produttive di interesse; - mappatura della realtà produttiva locale; - preselezione aziende di interesse. <p>STRUMENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - ricognizione filiere [All. 21, 22, 23, 24, 25]; - mappatura [All. 26, 27, 28]; - registro aziende (da costruire); <p><u>3 = esplorazione fabbisogni aziendali</u></p> <p>METODO</p> <ul style="list-style-type: none"> - individuazione dell'azienda e contatto; - ricognizione delle caratteristiche; - rilevazione dei fabbisogni professionali; - rilevazione altri fabbisogni. <p>STRUMENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>saper minimo</i> aziende e organizzazione del lavoro [All. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18]; • identificazione azienda: griglia raccolta informazioni [All. 19]; • conoscenza dell'azienda: griglia raccolta informazioni [All. 20]; • rilevazione fabbisogni professionali [All. 29, 30, 31, 32]; • rilevazione altri fabbisogni correlabili ai servizi offerti dal CNOS-FAP e/o dai partner della rete (griglia da costruire).
---	--

RISORSE

A) OPERATORI SERVIZI ALLE IMPRESE

Il profilo di competenze è delineato a pag. 47 (personale interno al CNOS-FAP con adeguata conoscenza del sistema produttivo locale e dei prodotti/servizi che si offrono all'impresa).

B) ESPERTI ESTERNI (EVENTUALI)

Possono essere consultati per definire strumenti e modalità della campagna di comunicazione.

C) MATERIALI (su supporto cartaceo e digitale)

- *outline servizi al lavoro/servizi alle imprese*;
- cataloghi dei servizi (specifici e del sistema CNOS-FAP);
- griglie di interviste/raccolta informazioni.

D) DOTAZIONE ICT

- sistema informativo dedicato;
- web.

E) FORMAZIONE OPERATORI

- informazione/formazione avviamento servizio;
- aggiornamento.

VALUTAZIONE

[*evidenze da definire/negoziare con gli operatori e ritrarre dopo la prima sperimentazione*]

PROMOZIONE

- pubblicizzazione della presenza e della *mission* del servizio: contatti realizzati per grandi tipologie (postale; web; telefono, visite): ...% associazioni di categoria; ...% aziende/filiere di riferimento; ...% altre aziende;
- pubblicizzazione dei prodotti/servizi offerti: contatti realizzati per grandi tipologie (postale; web; telefono, visite): ...% associazioni di categoria; ...% aziende/filiere di riferimento.

SCOUTING

- report su mercato locale dei servizi al lavoro e proposte di miglioramento/innovazione;
- registro delle imprese potenzialmente interessate;
- gestione informazioni e richieste aziendali: completezza, corretta registrazione/ implementazione del sistema informativo.

NOTE

- Bisogna precisare i limiti delle attività di promozione e di scouting e l'allocazione dei compiti.
- In questa fase è fondamentale il ruolo del gestore del servizio, che non può limitarsi alla pianificazione e supervisione delle azioni, ma deve anche intervenire sul campo, mettendo in gioco le proprie entrate.
- Occorre prestare la dovuta attenzione ai momenti di informazione, formazione, aggiornamento degli operatori.

B2. Informazione e accesso ai servizi

OGGETTO

Accogliere e comprendere, dialogando con l'interessato (aziende, rappresentanze dei datori di lavoro e dei lavoratori, partner della rete), le richieste specifiche; individuare e proporre il servizio e/o l'interlocutore più idoneo, le condizioni di accesso e/o il contatto; acquisire il benessere e registrare l'utente e la richiesta; fornire gli input al sistema operativo (avviamento del servizio).

DESTINATARI

Si possono prevedere tre ordini di destinatari:

- referenti aziendali [titolari; responsabili risorse umane; responsabili di produzione]
- rappresentanze datori di lavoro e lavoratori [agricoltura, industria, artigianato, servizi]
- altri soggetti interessati/rete partner [Centri per l'impiego; Agenzie di intermediazione; ecc.]

ESITO ATTESO

Soddisfazione (e fidelizzazione) dell'interlocutore; consolidamento/sviluppo dell'utenza; mobilitazione (e motivazione) risorse interne ed esterne al servizio al lavoro; taratura e miglioramento del servizio (orientamento alla domanda).

METODO E STRUMENTI

PROCEDURA

- accoglienza [telefonica/fisica in fascia oraria dichiarata];
- ricezione delle richieste [fase particolarmente delicata, che comporta la "comprensione" dell'esigenza (capacità di dialogare con l'interlocutore), la sua collocazione nel quadro delle possibili risposte operative, una valutazione di massima di convenienza/fattibilità];
- risposta diretta e/o indirizzo verso il servizio competente [informazioni in materia di lavoro e impiego; informativa sui servizi];
- schedulazione eventuali appuntamenti [incontri, colloqui con esperti];
- registrazione dei dati, delle informazioni e delle richieste [implementazione tempestiva del sistema informativo];
- mobilitazione/motivazione delle risorse interne ed esterne al servizio.

STRUMENTI

- tecniche e accorgimenti di accoglienza e comunicazione telefonica;
- tecniche e accorgimenti di accoglienza fisica;
- griglia di registrazione dell'interlocutore [All. 19];
- griglia di registrazione delle richieste [All. 29, 30, 31, 32, 33];
- procedura di schedulazione degli appuntamenti (da definire in autonomia);
- procedura di implementazione del sistema informativo (da verificare).

RISORSE

A) OPERATORI SERVIZI ALLE IMPRESE

Il profilo di competenze è delineato a pag. 47 (personale interno al CNOS-FAP con adeguata conoscenza del sistema produttivo locale e dei prodotti/servizi che si offrono all'impresa).

B) ALTRI OPERATORI INTERNI/ESTERNI AL CNOS-FAP

Per rispondere a specifiche esigenze dell'interlocutore.

C) DOTAZIONI

- linea telefonica dedicata;
- stanza per colloqui;
- sistema informativo adottato dal CNOS-FAP;
- rete.

D) MATERIALI (su supporto cartaceo/digitale)

- *outline* (servizi al lavoro/servizi alle imprese);
- dépliant informativi sulle diverse tipologie di servizi;
- moduli di registrazione e schedulazione.

E) FORMAZIONE

- tecniche di comunicazione telefonica;
- tecniche di accoglienza.

VALUTAZIONE

[evidenze da definire/negoziare con gli operatori e ritrarre dopo la prima sperimentazione]

Il grado di soddisfazione dell'utente potrebbe essere valutato in ragione di:

...% di aziende entrate in contatto che accettano di farsi registrare;

...% di aziende registrate che accedono ai servizi alle imprese.

L'operatore dovrebbe produrre periodicamente, secondo una traccia preventivamente concordata, un report sulla gestione delle richieste aziendali (statistiche, criticità, proposte di miglioramento).

NOTE

Contrariamente alle pratiche in uso nei call-center, questa fase, che prevede interventi "inbound" (è il potenziale cliente che interpella il servizio) non dovrebbe essere scissa dalla precedente (promozione e scouting), che prevede interventi "outbound" (è l'operatore che propone il servizio al potenziale cliente). In ogni caso le due fasi sono particolarmente critiche per il successo dei servizi al lavoro e mettono in gioco risorse relazionali e comunicative che non possono essere demandate esclusivamente alla sensibilità dell'operatore.

B3. Consulenza

OGGETTO

Elaborazione di progetti e realizzazione di interventi in materia:

- amministrativa [norme e misure di accompagnamento, relative a: assunzioni, apprendistato, tirocini, sicurezza e igiene del lavoro, ecc.];
- gestione e sviluppo del personale;
- formazione su misura.

DESTINATARI

Si possono prevedere tre tipi di destinatari:

- A) titolari piccole-medie imprese e responsabili delle risorse umane;
- B) addetti (quadri intermedi e operatori);
- C) tirocinanti, stagisti.

ESITO ATTESO

Oltre alla soddisfazione delle esigenze dell'utente (efficacia e qualità dell'intervento), specie nella fase di avviamento dei *servizi alle imprese*, bisognerà prestare attenzione al consolidamento e miglioramento dei "prodotti" offerti, raccogliendo e mettendo in comune le proposte di modifiche e integrazioni da parte delle aziende e degli operatori (interni ed esterni al CNOS-FAP).

METODO E STRUMENTI

PROCEDURA

Il servizio potrà essere svolto (su appuntamento) in sede (Centro CNOS-FAP) e/o presso l'azienda. Dopo una prima consulenza di "indirizzo" da parte dell'operatore del servizio alle imprese, si possono prevedere:

- consulenze specialistiche da parte di esperti interni al CNOS-FAP;
- consulenze specialistiche da parte di esperti esterni al CNOS-FAP.

Nel corso delle attività e alla loro conclusione dovrà essere assicurata la registrazione dei contenuti e degli esiti della consulenza secondo le procedure e le cautele previste dal sistema informativo.

STRUMENTI

- identificazione azienda (anagrafica e dati essenziali): griglia raccolta informazioni [All. 19];
- conoscenza dell'azienda (elementi caratteristici): griglia raccolta informazioni [All. 20];
- rubrica esperti interni al CNOS-FAP (da costruire);
- rubrica esperti esterni (da costruire).

RISORSE

A) OPERATORI SERVIZI ALLE IMPRESE

Il profilo di competenze è delineato a pag. 47 (personale interno a CNOS-FAP con adeguata conoscenza del sistema produttivo locale e dei prodotti/servizi che si offrono all'impresa).

L'operatore oltre che con l'azienda deve essere in grado di interfacciarsi efficacemente con esperti interni/esterni al CNOS-FAP.

B) ESPERTI INTERNI/ESTERNI AL CNOS-FAP [per campi specifici di intervento]

C) DOTAZIONI

- stanza per colloqui;
- sistema informativo dedicato.

D) MATERIALI PER OPERATORI SERVIZI ALLE IMPRESE

- moduli raccolta informazioni sull'azienda.

E) MATERIALI PER GLI ESPERTI

- registri attività (da costruire);
- reportistica su interventi realizzati [traccia preventivamente concordata (da costruire)].

VALUTAZIONE

[evidenze da definire/negoziare con gli operatori e ritrarre dopo la prima sperimentazione]

Si propone di definire una scheda di valutazione da parte dell'azienda, basata su specifici parametri, quali l'accuratezza del servizio e la tempestività (da costruire);

Gli operatori e gli esperti (consulenti) dovrebbero produrre, secondo tracce concordate, dei report circa i contenuti e le criticità delle consulenze, corredati da proposte di integrazione/miglioramento dei servizi (contenuti, qualità, praticabilità).

NOTE

Si richiama l'attenzione su due aspetti critici di questo particolare tipo di servizio:

- valutazione di "make or buy" (convenienza a gestire in proprio o ad appaltare all'esterno) per ogni specifica area di consulenza;
- costruzione delle rubriche degli esperti esterni al CNOS- FAP.

B4. Incontro tra domanda e offerta

OGGETTO

Proporre all'azienda, in base alle indicazioni fornite dal *servizio alla persona*, le candidature più affini ai suoi fabbisogni (estratte dai nominativi disponibili all'inserimento registrati dal Centro e, nell'eventualità, dalla rete dei partner), offrendo, se il caso, la possibilità di realizzare interventi formativi ad hoc (per colmare eventuali lacune).

Assicurare all'azienda, in stretta intesa con il *servizio alla persona*, la dovuta assistenza nelle fasi di: incontro; formalizzazione del rapporto; inserimento.

Verificare il buon fine (stabilizzazione del rapporto di lavoro e soddisfazione dell'azienda e del lavoratore).

DESTINATARI

REFERENTI AZIENDALI PRIVILEGIATI

- titolari piccole e medie imprese;
- responsabili personale;
- responsabili produzione.

PERSONE IN CERCA DI IMPIEGO

[diverse tipologie di persone registrate nel sistema informativo disponibili all'inserimento lavorativo e, nel caso di accordo, persone in cerca di lavoro proposte dalla rete dei partner]

PARTNER DELLA RETE

[es. Centri per l'impiego; Agenzie di intermediazione; Associazioni di Categoria;...]

ESITO ATTESO

Copertura del fabbisogno dell'azienda (formalizzazione e stabilizzazione del rapporto di lavoro), con soddisfazione delle aspettative dell'azienda e della persona.

METODO E STRUMENTI

PROCEDURA

Il percorso è rappresentato nel grafico di fig. 7 (pag. 72). In esso si assegna una particolare importanza al momento di referenziazione/codificazione della figura richiesta (per consentire un più facile incontro tra domanda e offerta). Ricordiamo che gli snodi essenziali del percorso sono:

- ricezione della domanda dell'azienda;
- referenziazione-codifica e comunicazione;
- individuazione delle candidature (da parte del servizio alle persone);
- proposta delle candidature e inserimento;
- raccolta e gestione dei *feed back*.

In tutti questi passaggi è chiamato in causa il sistema informativo CNOS-FAP dedicato ai *servizi al lavoro*. Corre l'obbligo di richiamare l'attenzione sui rischi in cui si può incorrere, specie in alcuni passaggi specifici del processo di "matching" (es. selezione delle candidature), quando si dia eccessivo affidamento ad automatismi informatici. Questo, in particolare, quando venga a mancare un solido e chiaro aggancio delle denominazioni con cui si esprimono la domanda e l'offerta di lavoro a standard riconosciuti e condivisi (classificazione delle professioni ISTAT). In ogni caso resta di fondamentale importanza il ruolo dell'operatore, il suo rapporto con l'azienda, la sua conoscenza del territorio, il suo dialogo/collaborazione con chi conosce i candidati e vaglia le candidature.

STRUMENTI

Oltre al sistema informativo del CNOS-FAP, si segnalano gli schemi (griglie) di rilevazione e raccolta delle informazioni circa:

- i fabbisogni professionali in termini di *area di attività e livello di inquadramento* [Allegato 29];
- la *prestazione lavorativa* [Allegato 31];
- le *risorse comportamentali/motivazioni* [Allegato 32].

Ad esse si aggiunge lo schema di

- *registrazione/codificazione delle figure professionali* [Allegato 30].

RISORSE

A) OPERATORI SERVIZI ALLE IMPRESE

Il profilo di competenze è delineato a pag. 47 (personale interno al CNOS-FAP con adeguata conoscenza del sistema produttivo locale e dei prodotti/servizi che si offrono all'impresa). L'operatore, oltre che relazionarsi efficacemente con l'azienda, deve operare in stretto contatto con gli operatori e gli esperti del *servizio alle persone* e, nel caso, sapersi interfacciare con i referenti esterni (rete dei partner).

B) OPERATORI SERVIZI ALLE PERSONE

Curano la selezione della rosa dei candidati e le azioni di accompagnamento e sostegno dei medesimi nelle fasi di primo contatto con l'azienda e di inserimento lavorativo.

C) RETE PARTNER ESTERNI

Gli operatori esterni potranno entrare in scena e/o essere coinvolti in tre direzioni: trasmissione di richieste aziendali cui il sistema CNOS-FAP non è in grado di dare risposta (mancanza di candidati disponibili all'inserimento); ricezione di richieste aziendali girate dai partner; ricezione di richieste di inserimento lavorativo girate dai partner.

D) DOTAZIONI

- sistema informativo dedicato adottato dal CNOS-FAP

E) MATERIALI

- schede di raccolta delle informazioni;

- schede di registrazione delle informazioni.

F) FORMAZIONE CONGIUNTA (incontro tra domanda e offerta di lavoro)

- operatori *servizi alla persona* e operatori *servizi alle imprese*.

VALUTAZIONE

[*evidenze da definire/negoziare con gli operatori e ritrarre dopo la prima sperimentazione*]

Si ritiene che la valutazione non debba esaurirsi nel conteggio della numerosità degli interventi andati a buon fine.

Si possono prevedere anche altre tipologie di riscontri, in particolare:

a) nel breve termine

- valutazione da parte dell'azienda dell'inserimento e della prestazione della persona [All. 32];

- valutazione da parte della persona dell'inserimento e del contesto operativo [All. 33].

b) nel medio termine

- monitoraggio sulla *stabilizzazione* dell'impiego e sulle cause di eventuali insuccessi (da definire).

NOTE

Gli elementi critici da tenere sotto controllo dovrebbero essere:

a) l'allineamento delle modalità e dei linguaggi, con cui si comunicano e si registrano la domanda e l'offerta di lavoro, ad uno standard riconosciuto e condiviso;

b) l'individuazione di un livello "plausibile" di specificazione della domanda e dell'offerta e l'adozione di un approccio (non solo informatico, vedi filtri) di "approssimazioni successive";

c) una valutazione realistica delle risorse in gioco (ad esempio: quali competenze professionali servono e quanto tempo si richiede per una job analysis? quali persone sono in grado di verificare se il soggetto possiede effettivamente le competenze tecniche e comportamentali dichiarate?);

d) un utilizzo intelligente/prudente dei sistemi informativi (che possono risultare non alla portata degli stessi fruitori e comportare rischi di derive "tecnocratiche" che non si sanno controllare);

e) l'attivazione tempestiva dei canali formali e informali di comunicazione (in questi processi il fattore tempo può essere decisivo);

f) messa a sistema del *servizio al lavoro*, con particolare riguardo al coordinamento tra il *servizio alle persone* e il *servizio alle imprese*, mettendo in chiaro e valorizzando le differenze e le specifiche missioni ed evitando dannose interferenze.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: DIMENSIONE TECNOLOGICA

Circa la *dimensione tecnologica*, i processi che nell'ultimo secolo hanno avuto maggiore incidenza sul lavoro umano sono sostanzialmente la *meccanizzazione* e l'*automazione*.

La *meccanizzazione*

consiste nel trasferimento alla macchina di attività di trasformazione e/o di routine.

ad esempio:

- in agricoltura, la mietitrebbiatrice;
- nell'industria, il nastro trasportatore;
- nei servizi, le macchine contabili (calcolatrici).

L'*automazione*

è un passo ulteriore:

alla meccanizzazione si aggiunge il trasferimento alla macchina di funzioni di *controllo*.

Il *controllo* (dei parametri di processo)

a sua volta può essere collocato su tre livelli a crescente complessità:

- *survey* (sorveglianza):

si accende la spia, suona la sirena, quando si superano i limiti prefissati (es. la temperatura massima);

- *mantenimento*:

l'apparato di controllo provvede a mantenere i parametri di processo entro i limiti prestabiliti (es. una volta impostate le temperature minima e massima, l'impianto di riscaldamento si stacca o riparte quando c'è troppo caldo o troppo freddo);

- *ottimizzazione*:

l'apparato provvede alla regolazione del processo, per ottenere il risultato desiderato; si parla in questo caso di *fabbrica automatica*, di sistemi *flessibili di produzione* (FMS, Flexible Manufacturing System).

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: DIMENSIONE ECONOMICA
--

Circa la *dimensione economica* dell'organizzazione del lavoro, si possono schematicamente individuare due scenari:

- quello classico, il cosiddetto modello *fordista-taylorista*;
- quello innovativo (*post-fordista*) che prende varie denominazioni (es., *lean production*).

classico <i>fordista-taylorista</i>	innovativo <i>post-fordista</i>
STABILITÀ economie di scala/volumi	FLESSIBILITÀ cambiamento programmi produttivi
EFFICIENZA/RENDIMENTO	PRESTAZIONI CRITICHE
TEMPI E METODI	ASSORBIMENTO VARIANZE
(MANSIONE)	(RUOLO)

Nel modello classico il concetto chiave di partenza è la *stabilità*: l'obiettivo è l'economia di scala (volumi di produzione). Nel post-fordismo l'obiettivo diventa la *flessibilità*: cambiamento rapido dei programmi, in funzione di mercati sempre più "globali" e instabili.

Nel modello classico il secondo elemento chiave è l'*efficienza/rendimento* del lavoro; nel modello innovativo, oltre all'*efficienza/rendimento*, diventa importante la *prestazione critica* (es. attrezzaggio della macchina) in relazione ai frequenti ed improvvisi cambiamenti dei programmi.

Il modello "fordista-taylorista" si basa sulla logica dei *tempi e metodi*, della "one best way" (il modo migliore per fare un lavoro); nei modelli post-fordisti, oltre ai tempi e metodi, diventa importante l'*assorbimento delle varianze* (esterne e interne ai processi produttivi) derivanti dal continuo cambiamento dei programmi e dalla accresciuta complessità dei processi.

Infine nel modello classico il riferimento per chi lavora è la *mansione*, nel post-fordismo il *ruolo*.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: DIMENSIONE SOCIALE
--

La *dimensione sociale* dell'organizzazione del lavoro attiene alle logiche secondo le quali le risorse umane presenti in un'azienda vengono chiamate a portare il proprio contributo e al modo in cui si distribuisce il lavoro tra i diversi operatori.

Anche in questo caso molto schematicamente si possono individuare due scenari:

- quello tradizionale (*fordista-taylorista*);
- quello innovativo (*post-fordista*).

tradizionale	innovativo
SPECIALIZZAZIONE SEMPLIFICAZIONE <i>(minimo apprendimento)</i>	ADATTAMENTO MIGLIORAMENTO CONTINUO <i>(learning organization)</i>

Nello scenario tradizionale le parole d'ordine sono la *specializzazione* e la *semplificazione* del lavoro, secondo il principio del *minimo apprendimento* (l'operatore non deve essere distratto dal suo obiettivo specifico, non deve pensare ad altro).

Nello scenario innovativo le parole d'ordine diventano (almeno nelle intenzioni) l'*adattamento* e il *miglioramento continuo*, secondo i principi di ricomposizione del lavoro, dell'organizzazione che apprende (*learning organization*) e del gioco di squadra (*team working*).

Nei modelli innovativi la riduzione della parcellizzazione del lavoro si traduce in diverse forme di attribuzione dei compiti; tra queste si ricordano secondo una sequenza a complessità crescente:

- la rotazione del lavoro (*job rotation*), spostamento dell'operatore su postazioni dello stesso tipo;
- l'allargamento del lavoro (*job enlargement*), assegnazione di compiti affini (ad esempio, oltre alla tornitura, la fresatura);
- l'arricchimento del lavoro (*job enrichment*), che consiste nell'affidare all'operatore nuove funzioni, ad esempio, il controllo del risultato del lavoro che sta eseguendo.

Va ricordato per inciso che tutte queste cose possono costituire elementi di innovazione in una grande impresa; se ci riferiamo a un'impresa artigiana, la rotazione, l'allargamento, l'arricchimento del lavoro, il lavoro di gruppo sono da sempre un fatto scontato.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: PRODUZIONE SNELLA, GLOBALIZZAZIONE, WCM

Produzione snella (in inglese, *lean production*)

si ricordano due concetti fondamentali:

- la *qualità totale*: la qualità non viene considerata e misurata solo sul risultato finale (output), ma interessa l'intero processo/sistema e tutti gli operatori;
- riduzione dei livelli gerarchici (*appiattimento dell'organizzazione*): per realizzare la *qualità totale* parte del controllo deve essere trasferito all'operatore, sottraendolo al suo capo.

Globalizzazione

gli aspetti che stanno cambiando l'organizzazione della produzione dell'intero pianeta:

- *delocalizzazione* delle produzioni là dove, in quel momento le condizioni sono più favorevoli;
- *reti globali* di comunicazione controllo/coordinamento della produzione (il lavoro può essere così assegnato all'azienda che offre in quel momento le migliori condizioni);
- *esternalizzazione* da parte delle aziende delle attività "collaterali" (che non rientrano nel *core business*).

WCM (World Class Manufacturing, produzione di classe globale)

Questo modello adottato dalla principale industria automobilistica italiana può essere considerato un'evoluzione della *lean production*.

Si ricordano le quattro *parole d'ordine*:

- *azzeramento degli sprechi*;
- *azzeramento dei difetti* (e quindi recupero degli eventuali errori);
- *azzeramento dei guasti* (manutenzione totale);
- *azzeramento delle scorte* (produzione "just in time").

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: LE VARIABILI FONDAMENTALI

Lo schema sottostante si riferisce a un'azienda manifatturiera di produzione di beni fisici, ma è facilmente adattabile anche ad un'azienda agricola, o di servizi.

L'organizzazione del lavoro dipende da due variabili fondamentali:

- il sistema tecnico;
- il sistema di governo.

SISTEMA TECNICO	SISTEMA DI GOVERNO	
cicli tecnologici/procedure	allocazione	controllo
	COMPITI	
azioni elementari operazioni unitarie ↓ COMPITO (task)	in termini statici ↓ MANSIONE (job)	in termini dinamici ↓ RUOLO (role)

Il *sistema tecnico* (cicli tecnologici e procedure) comporta l'effettuazione di un insieme di *azioni elementari* e di *operazioni unitarie*, che si traducono in un *compito* (in inglese, *task*).

Il *sistema di governo* definisce i modi con cui si *allocano* (si raggruppano e si assegnano) i compiti e con cui si *controllano*; questo, in termini statici si traduce in una *mansione*³⁸ (in inglese, *job*), in termini dinamici, si traduce in un *ruolo* (in inglese *role*).

³⁸ Il termine mansione deriva dal latino *manere* (restare). Le mansioni nel Medioevo erano gli scenari che si mettevano sui sagrati delle chiese quando si facevano le sacre rappresentazioni.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: COMPITO, MANSIONE, RUOLO

COMPITO

insieme di operazioni unitarie collegate tra loro, finalizzate a uno scopo

Ogni compito può essere descritto attraverso tre variabili:

- i contenuti (che cosa fare e a quale scopo);
- la natura (ad esempio, pianificazione, esecuzione, controllo, regolazione);
- le caratteristiche (complessità, durata, ripetitività).

Sulla base di queste variabili si possono individuare i *requisiti* (conoscenze, abilità, attitudini) e definire i *carichi di lavoro*.

MANSIONE

insieme di compiti, correlati tra loro, per lo svolgimento di un determinato lavoro.

I criteri di allocazione dei compiti di tipo tradizionale, si basano sul principio dell'omogeneità:

- sul versante tecnico (es. lavorazioni meccaniche; saldature; montaggi);
- sul versante funzionale (es. pianificazione, esecuzione, coordinamento);
- sul versante dei livelli di discrezionalità (grado di autonomia e di responsabilità).

I criteri di tipo innovativo tendono ad aumentare:

- la *polivalenza* (aggregazione di compiti disomogenei dal punto di vista tecnico, ad esempio, il taglio, il cucito e lo stiro nelle confezioni);
- la *polifunzionalità* (aggregazione di compiti disomogenei dal punto di vista funzionale e discrezionale, ad esempio, esecuzione e controllo).

RUOLO

oltre ai contenuti della mansione, individua le modalità di svolgimento dell'attività in relazione agli altri, per il perseguimento di determinati obiettivi.

Mentre la mansione descrive gli aspetti statici e tendenzialmente ripetitivi del lavoro assegnato, il ruolo, partendo dalla mansione, considera gli aspetti dinamici, i comportamenti rispetto agli altri. Nei modelli innovativi dell'organizzazione del lavoro, orientati alla flessibilità e all'assorbimento delle variazioni, si tende a ragionare prevalentemente in termini di ruolo.

COMPETENZE: DEFINIZIONI

DEFINIZIONI STORICHE

- Noam Chomsky, in ambito pedagogico-formativo;
- David Mc Clelland, nell'ambito della consulenza aziendale.

Noam Chomsky

Anni '60, negli studi di linguistica definisce la competenza come:

una struttura intellettuale profonda, frutto di un sistema di regole, indipendenti dal contesto, legate a strategie sperimentali (tentative action) di accrescimento del proprio equilibrio conoscitivo, manipolativo, strumentale, sociale.

David Mc Clelland,

Anni '70, negli studi sulla selezione/valutazione del personale definisce la competenza come:

una caratteristica misurabile di una persona che consente di distinguere, in modo attendibile, l'outstanding (al di sopra della media) dal typical performer (nella media), in un particolare lavoro; queste caratteristiche sono predittive di una performance superiore.

Si tratta di definizioni molto diverse, legate ad obiettivi molto diversi:

- una capacità profonda che attiene al processo di formazione e di espressione del linguaggio, per Chomsky;
- quel "quid", quella marcia in più, che fa la differenza, che determina il successo, che vado ad osservare nel processo di selezione, per Mc Clelland.

DEFINIZIONI ATTUALI

- Guy Le Boterf, pedagista;
- Philippe Perrenoud, docente di psicologia e scienze della formazione.

Guy Le Boterf

...una persona sa agire con competenza se:

- *sa combinare e mobilitare un insieme di risorse pertinenti (conoscenze, saper fare, qualità, reti di risorse);*
- *per gestire un insieme di situazioni professionali, ciascuna al proprio interno definita da un'attività chiave, a cui sono associate delle esigenze professionali (o criteri di realizzazione dell'attività);*
- *al fine di produrre dei risultati (prodotti/servizi) che soddisfano certi criteri di performance per un destinatario (cliente, utente, paziente).*

Philippe Perrenoud

...capacità d'agire efficacemente in una tipologia definita di situazione, capacità che si appoggia su delle conoscenze, ma non si riduce ad esse;
le competenze utilizzano, integrano, mobilitano delle conoscenze.

Vale ancora la pena di ricordare che Le Boterf colloca la competenza su tre assi: le *risorse* (posso fare/agire), la *riflessione* (voglio fare/agire), la *prestazione* (so fare/agire) e di sottolineare i due elementi su cui insiste Perrenoud: la capacità di *mobilizzare diverse risorse cognitive*, la *situazione* a cui bisogna far fronte.

IN ITALIA

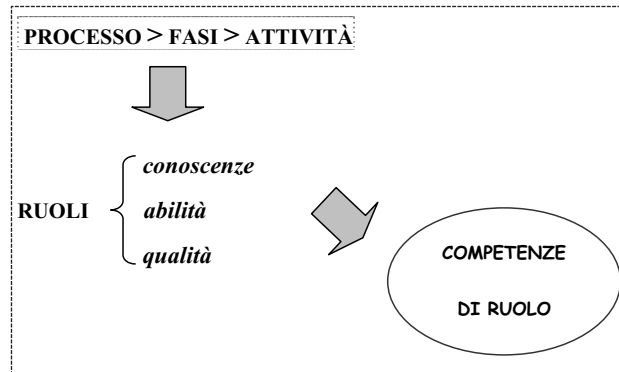
Su scala nazionale si evidenziano gli studi/riflessioni di Michele Pellerey e di Annamaria Ajello.

- Michele Pellerey, evidenzia nel concetto di competenza tre riferimenti: il *soggetto*, il *compito*, il *contesto* e tre ordini di relazioni fondamentali, tra il soggetto e il compito (la situazione sfidante), tra il soggetto e il contesto nel quale è inserito; tra il soggetto, il compito, il contesto.
- Annamaria Ajello individua nelle definizioni che si confrontano nel dibattito attuale i seguenti tratti comuni:



COMPETENZE: ESEMPIO DI MODELLO AZIENDALE

Nella figura sottostante è riportato un modello classico aziendale di analisi dei ruoli per la definizione delle competenze:



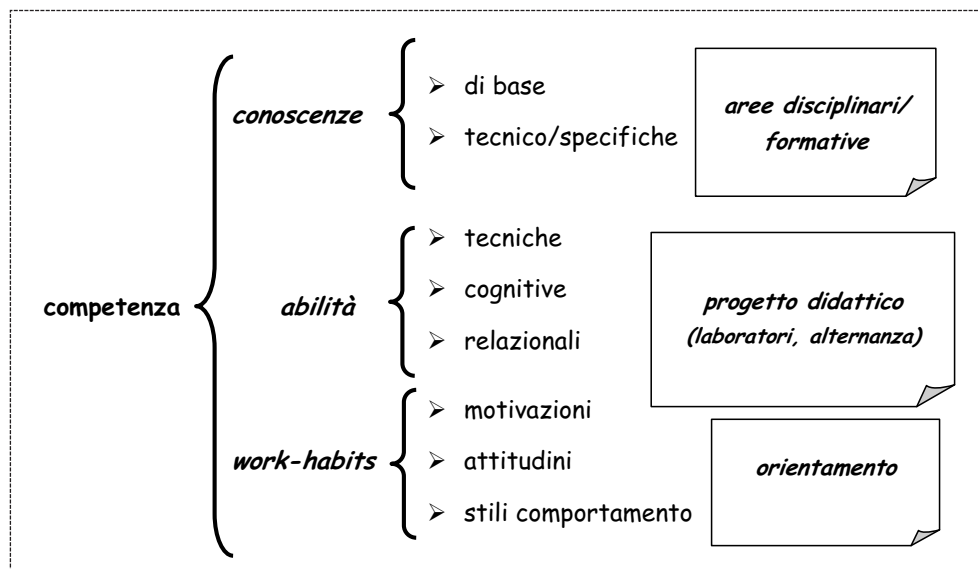
- ❑ si parte dal *processo di produzione* del bene fisico o del servizio (ad es. *commercio alimentare*);
- ❑ si analizzano le *fasi* (es. *approvvigionamento, allestimento punto vendita, erogazione servizio*);
- ❑ si individuano per ogni fase (es. *erogazione servizio*) le *attività* (es. *vendita, cassa, ecc.*);
- ❑ si definiscono per ogni attività (es. *vendita*) i *ruoli* (es. *commesso generico, banconiere*);
- ❑ si individuano per ogni ruolo (es. *banconiere*) le *competenze di ruolo* in termini di:
 - *conoscenze* (es. caratteristiche organolettiche dei prodotti; normativa HACCP³⁹);
 - *abilità* (es. esposizione del prodotto, taglio, confezionamento);
 - *qualità* (es. ordine, cortesia, prontezza di riflessi).

Le conoscenze, le abilità e le qualità (attitudini, comportamenti, ecc.) necessarie a svolgere il ruolo, individuano le competenze di ruolo.

³⁹ HACCP, Hazard Analysis and Critical Control Points (Analisi dei Rischi e Controllo dei Punti Critici) è un insieme di procedure finalizzate a prevenire i pericoli di contaminazione alimentare.

COMPETENZE: ESEMPIO DI MODELLO EDUCATIVO/FORMATIVO

Nella figura sottostante viene proposta una ricostruzione degli schemi di analisi delle competenze più diffuse nell'ambito educativo/formativo.



La *competenza* è vista come la risultante di *conoscenze*, *abilità* e *work habits*.

Le *conoscenze* (in inglese *knowledges*) possono essere di tipo dichiarativo (discipline, materie), o di tipo procedurale: costituiscono l'oggetto delle aree disciplinari/formative.

Le *abilità* (in inglese *skills*) possono essere di tipo tecnico (padronanza applicativa delle conoscenze), cognitive (diagnosi, affrontamento), relazionali: nella formazione delle abilità assume particolare rilievo il piano didattico, incluse le attività laboratoriali e in alternanza.

I *work-habits* (difficilmente traducibile in italiano: letteralmente, abitudini/abiti di lavoro) includono le motivazioni, le attitudini, gli stili di comportamento: questi aspetti della competenza interessano più da vicino gli interventi di orientamento.

COMPETENZE: MODELLI DI RILEVAZIONE

La tabella sottostante riporta le grandi tipologie di rilevazione delle competenze cui fanno riferimento i modelli di rilevazione più diffusi.

<i>ambiti</i>	AZIENDALE	FORMATIVO
<i>obiettivi</i>	selezione/valutazione del personale	analisi fabbisogni formativi
<i>strumenti</i>	COMPETENZE DI SUCCESSO	ASSESSMENT CENTER
		STUDI EXPERTISE
		REPERTORI

In ambito *aziendale* l'obiettivo largamente dominante è la *selezione/valutazione del personale*; in ambito *formativo* l'obiettivo è in genere l'*analisi dei fabbisogni*.

Nella *selezione e valutazione del personale* gli strumenti più noti sono:

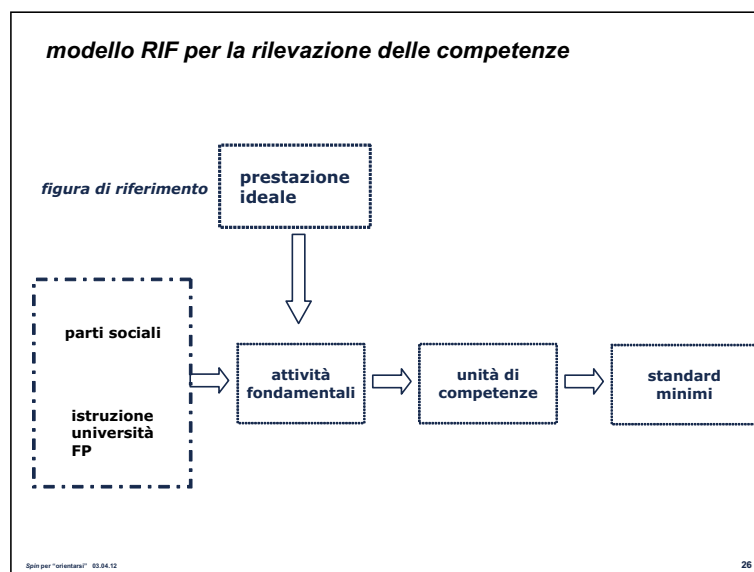
- la rilevazione delle *competenze di successo* (Mc Clelland e Spencer: *conoscenze, abilità, tratti personali, immagine di sé, motivazioni*);
- l'*assessment center* (centro di valutazione).

Nell'*analisi dei fabbisogni formativi* si segnalano:

- gli *studi di expertise* (analisi delle strutture cognitive e dei modelli mentali);
- i *repertori di competenze* (individuazione degli standard).

COMPETENZE: SCHEMA DI RILEVAZIONE PROGETTO RIF-PIEMONTE

La figura riporta lo schema del modello di rilevazione delle competenze, sperimentato tra il 2007 e 2008 dalla Rete Indagine Fabbisogni (RIF) della Regione e delle Province del Piemonte⁴⁰.



Il modello si basa sul coinvolgimento delle parti sociali (imprese e sindacati) e del sistema di istruzione e formazione.

A partire dalla figura in esame (esempio *operatore di contabilità*), attraverso l'audizione di manager e di lavoratori esperti, se ne definisce la *prestazione ideale* (che cosa dovrebbe fare e come dovrebbe muoversi nello scenario tecnico/organizzativo più ricco dal punto di vista professionale). Vengono quindi individuate le *attività fondamentali* e le *unità di competenze*⁴¹ specifiche (es. *gestione paghe e contributi*) e a specifiche (es. *sicurezza e igiene del lavoro*).

Vengono infine definiti gli *standard minimi* in termini di *evidenze* (che cosa l'operatore deve dimostrare di sapere/saper fare) e di *livelli di approfondimento*.

⁴⁰ Il modello deriva dall'impianto di rilevazione *Spin* adottato dall'Organismo Nazionale Bilaterale per la Formazione (Confindustria – CGIL/CISL/UIL tra il 1996 e il 2003).

⁴¹ Vedi scheda successiva (allegato12).

UNITÀ DI COMPETENZE

DEFINIZIONE DI UNITÀ DI COMPETENZE⁴²

aggregati di competenze

autoconsistente in termini di:

- spendibilità sul mercato del lavoro (unità di competenze specifica);
- mutabilità tra diverse figure (a diverso grado di trasversalità)

in cui può essere articolata la prestazione attesa per la figura professionale in esame.

A titolo di esempio si riportano le *unità di competenze* individuate nella predisposizione del percorso di apprendistato di un *operatore servizi cucina*⁴³.

UNITÀ DI COMPETENZE PIÙ SPECIFICHE

(deve essere in grado di)

- *inserirsi nell'azienda*
- *riconoscere, apprezzare e trattare gli alimenti*
- *preparare e confezionare le portate*
- *rendersi conto dei problemi gestionali del ristorante*

UNITÀ DI COMPETENZE MENO SPECIFICHE

(deve essere in grado di)

- *operare nel rispetto dei principi/norme di sicurezza*
- *operare nel rispetto dei principi/norme di igiene*
- *operare nella consapevolezza dei propri diritti/doveri*

Sempre a titolo di esempio, si riporta la descrizione di un'*unità di competenza*.

FIGURA DI RIFERIMENTO: **operatore servizi cucina**

UNITÀ DI COMPETENZA: ***inserirsi nell'azienda***

(deve essere in grado di)

- *partecipare a ragion veduta alla realizzazione degli obiettivi e delle attività dell'azienda;*
- *comprendere come si realizza il servizio, il proprio compito e come si rapporta con gli altri;*
- *muoversi nei locali e utilizzare correttamente le attrezzature.*

⁴² Cfr. rete Indagine Fabbisogni (RIF) <extranet.regione.piemonte.it/fp-lavoro/centrorisorse/studi_statisti/rif/index.htm>

⁴³ Progetto sperimentale sull'apprendistato, promosso da CIOFS/FP, CNOS-FAP e Confesercenti, col sostegno della Provincia di Torino.

COMPETENZE: RIFERIMENTI ISTITUZIONALI

EQF (European Qualification Framework) **definizione di competenza** (2008, Parlamento Europeo)

comprovata capacità di utilizzare conoscenze abilità capacità personali, sociali e/o metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale

UE competenze chiave (2006, Parlamento e Consiglio Europeo)

competenze che servono per

la realizzazione e lo sviluppo della persona, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale, l'occupazione:

- comunicazione in madrelingua;
- comunicazione in lingue straniere;
- competenza matematica e competenze di base di scienza e tecnologia;
- competenza digitale;
- imparare ad imparare;
- competenze sociali e civiche;
- spirito di iniziativa e imprenditorialità;
- consapevolezza ed espressione culturale.

OCSE indagine PISA (Programme for International Student Assessment, valutazione internazionale degli studenti)

ELEMENTI MESSI SOTTO OSSERVAZIONE/VALUTAZIONE

asse cognitivo

- analisi critica;
- problem solving;
- decision making.

asse della qualità

- creatività;
- visione integrata/sistemica;
- versatilità.

asse sociale e relazionale

- competenze di cittadinanza;
- comunicazione;
- collaborazione.

asse delle tecnologie

- ICT (Information Communication Technology);
- gestione dell'informazione.

OBBLIGO DI ISTRUZIONE: 8 competenze chiave (di cittadinanza)

1 imparare ad imparare; 2 progettare; 3 comunicare; 4 collaborare e partecipare; 5 agire in modo autonomo e responsabile; 6 risolvere problemi; 7 individuare collegamenti e relazioni; 8 acquisire e interpretare l'informazione.

OBBLIGO DI ISTRUZIONE: 16 competenze di base

asse <i>linguistico</i>	6
asse <i>matematico</i>	4
asse <i>scientifico/tecnologico</i>	3
asse <i>storico/sociale</i>	3

IeFP (Istruzione e Formazione Professionale) *competenze* associate ai *profili di riferimento*
[ESEMPIO]

COMPETENZA N. 4 <i>predisporre e curare gli spazi di lavoro al fine di assicurare il rispetto delle norme igieniche e di contrastare affaticamento e malattie professionali</i>	
ABILITÀ MINIME	CONOSCENZE ESSENZIALI
APPLICARE PROCEDURE, PROTOCOLLI E TECNICHE DI IGIENE, PULIZIA E RIORDINO DEGLI SPAZI DI LAVORO	ELEMENTI DI ERGONOMIA
ADOPTARE SOLUZIONI ORGANIZZATIVE DELLA POSTAZIONE DI LAVORO COERENTI AI PRINCIPI DELL'ERGONOMIA	PROCEDURE, PROTOCOLLI, TECNICHE DI IGIENE, PULIZIA E RIORDINO

BIENNIO SMS (Scuola Media Superiore): *linee guida* e *indicazioni nazionali* per i *profili in uscita*

- *che cosa deve sapere e saper fare lo studente in uscita dal percorso scolastico;*
- *come si pensa di insegnarlo;*
- *come si pensa di valutarlo.*

MERCATO DEL LAVORO: QUADRO ISTITUZIONALE

LE LEGGI

Circa la normativa di legge si ricorda:

- la *Costituzione*, il lavoro è il fondamento della Repubblica Italiana (Art. 1);
- le leggi ordinarie* (dello Stato) che regolano i diversi aspetti del mercato del lavoro:
 - età;
 - accesso (immigrazione e asilo);
 - orari;
 - licenziamenti;
 - diritti/doveri.

[LE LEGGI REGIONALI NON POSSONO INTERVENIRE SU QUESTI ASPETTI]

LE RELAZIONI INDUSTRIALI

Le *rappresentanze delle imprese* (Associazioni datoriali) e dei *lavoratori* (Organizzazioni sindacali) definiscono i *contratti nazionali e aziendali* in materia di:

- retribuzione;
- inquadramento;
- assunzione;
- diritti e doveri;
- ambiente di lavoro.

ORGANISMI CHE HANNO COMPETENZA IN MATERIA A LIVELLO LOCALE

- *Direzioni Regionali e Provinciali del Lavoro* (dipendono dal Ministero del Lavoro);
- *INPS* (Istituto Nazionale Previdenza Sociale);
- *INAIL* (Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro);
- *Agenzie Regionali per il Lavoro*;
- *Centri per l'impiego*;
- *Agenzie di somministrazione e intermediazione*;
- *Camere di Commercio e Unioncamere*;
- *Servizi territoriali di informazione e di orientamento*;
- *Sportelli creazione imprese*;
- *Servizi informativi sull'Europa*.

Tra questi, si danno alcuni dettagli sui *Centri per l'Impiego* e le *Agenzie di somministrazione e intermediazione* per il particolare interesse che possono assumere nell'operatività dei *servizi al lavoro*.

Strutture delle Province dedicate al collocamento; forniscono servizi in materia di:

- accoglienza e informazione guidata;
- adempimenti amministrativi;
- orientamento e consulenza (incluso l'obbligo formativo);
- incontro domanda/offerta di lavoro;
- sostegno all'inserimento lavorativo;
- impiego in Europa EURES (European Employment Services).

Possono fornire altri servizi specifici (quali l'avvicinamento al lavoro delle fasce deboli, i progetti di ricollocazione) e interagire con le Agenzie private.

AGENZIE DI SOMMINISTRAZIONE E INTERMEDIAZIONE

Forniscono servizi di:

- *somministrazione* (lavoro in affitto);
- *intermediazione* (assistenza alle aziende e alle persone per l'incontro tra domanda e offerta).

Il servizio fornito all'impresa è a pagamento, mentre per il lavoratore è gratuito per legge.

NOTA. Le agenzie sono autorizzate all'esercizio dell'intermediazione dal Ministero del Lavoro se operano a livello nazionale, dalla Regione se operano solo a livello locale. Le agenzie, possono anche essere accreditate (sulla base della verifica del possesso di determinati requisiti) a svolgere servizi per l'impiego, anche attraverso l'utilizzo di risorse pubbliche. Quindi se un'agenzia vuole fare intermediazione, facendosi pagare dalle aziende, deve essere autorizzata; se vuole operare nell'ambito delle politiche attive del lavoro a finanziamento pubblico deve essere accreditata.

RIFERIMENTI UE: EUROPASS, ECVET, ECTS

EUROPASS

Fornisce il *quadro unico per la trasparenza delle qualifiche e delle competenze*:

- *curriculum vitae*;
- *passaporto per le lingue*;
- altri documenti [tra cui *Europass mobilità*: competenze acquisite in un altro Paese europeo].

ECVET (European Credit System for Vocational Educational and Training)

È il sistema europeo di crediti per l'Istruzione e la Formazione Professionale; definisce per ogni qualifica le *unità trasferibili e capitalizzabili* e assegna *i punti di credito* in relazione alla durata dell'intervento formativo (un anno di corso, assimilabile a 1200 ore, equivale a 60 punti).

ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System)

È il sistema europeo di crediti universitari: a partire dai risultati dell'apprendimento fornisce i descrittori di contenuto e di livello, attraverso cui si valuta il carico di lavoro e il tempo necessario (lezioni, esercitazioni, studio, preparazione esami); 1° anno accademico (pari a 1.500 ore) è valutato 60 punti.

RIFERIMENTI UE: **EQF**

L'EQF (European Qualification Framework) si pone tre obiettivi:

- offrire un quadro di riferimento e un dispositivo di traduzione delle qualifiche;
- individuare le qualifiche attraverso i *risultati dell'apprendimento*;
- favorire i processi di riconoscimento dell'apprendimento informale e non formale.

Per *risultato dell'apprendimento* si intende ciò che un discente conosce, capisce ed è in grado di fare ed è definito in termini di *conoscenze, abilità e competenze*.

Le competenze, a loro volta, sono definite come: *capacità e abilità di utilizzare conoscenze* e sono descritte in termini di *responsabilità e autonomia*.

In realtà l'EQF viene utilizzato soprattutto per inquadrare i titoli di studio; essi, come mostra la figura sottostante, sono collocati su otto livelli.

struttura dell'EQF

livello	conoscenze [teoriche/operative]	abilità [cognitive/pratiche]	competenze [autonomia/responsabilità]
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Ogni livello è definito dal risultato dell'apprendimento, che, a sua volta, è descritto da tre variabili: conoscenze (teoriche/operative); abilità (cognitive/pratiche); competenze (autonomia e responsabilità).

NOTA. All'atto pratico, in Italia ai primi due livelli corrispondono la licenza elementare e media; il terzo alla qualifica professionale; il quarto a un diploma (professionale, tecnico, liceale); il quinto a una specializzazione post diploma, il sesto a una laurea triennale; il settimo a una laurea magistrale; l'ottavo a un dottorato di ricerca. In sostanza il livello del titolo di studio individua non solo il livello di conoscenze, ma anche di abilità, autonomia e responsabilità. Questo può comportare distorsioni non irrilevanti. Ad esempio, le abilità conseguite in un corso di formazione professionale possono essere pari (se non più elevate) di quelle di un diplomato; una qualifica artigiana può creare figure con un grado di autonomia e responsabilità molto elevate; un dirigente scolastico laureato ha un grado di responsabilità e di autonomia più elevato di un docente precario che ha conseguito un dottorato di ricerca.

MERCATO DEL LAVORO: TIPOLOGIE DI LAVORO

Le grandi tipologie di lavoro possono essere individuate in base al grado di subordinazione:

- *subordinato*;
- *parasubordinato*;
- *autonomo*.

All'interno di queste tipologie si possono poi distinguere due varianti: il *tempo pieno* e il *tempo parziale* (part time).

LAVORO SUBORDINATO

Sono previste le seguenti forme:

- *tempo indeterminato*;
- *tempo determinato*;
- *apprendistato*;
- *contratti di inserimento*;
- *lavoro intermittente*;
- *lavoro ripartito*.

LAVORO PARASUBORDINATO

Sono previste le seguenti forme:

- *somministrazione (lavoro interinale)*;
- *lavoro a progetto*.

Il contratto di somministrazione ha tre attori: il lavoratore, il datore di lavoro (l'agenzia di somministrazione, che vende all'azienda il contributo del lavoratore) e l'azienda in cui il lavoratore va a lavorare.

LAVORO AUTONOMO

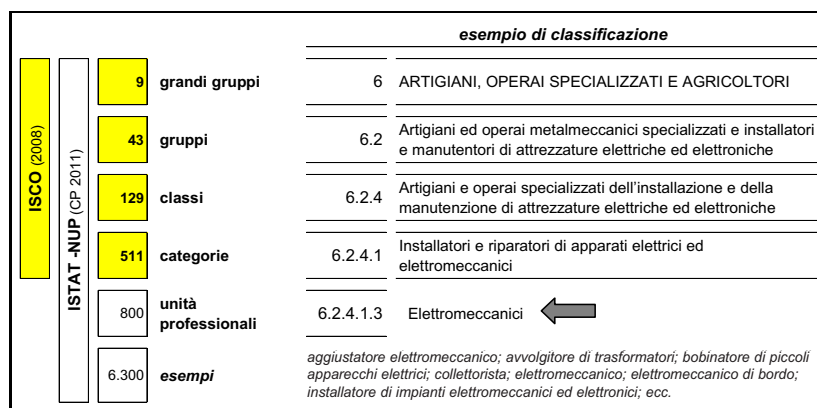
Sono inclusi:

- *imprenditori/esercenti*;
- *liberi professionisti*;
- *soci di cooperative*;
- *associazione in partecipazione*;
- *lavoro occasionale*;
- *lavoro accessorio*.

NOTA: si tratta di tipologie alquanto difformi: non ci sono difficoltà a mettere insieme imprenditori/esercenti e liberi professionisti, diventa problematico aggregarvi figure, quali i prestatori di lavoro occasionale e di lavoro accessorio.

MERCATO DEL LAVORO: CLASSIFICAZIONE DELLE PROFESSIONI

La figura sottostante propone lo schema di *classificazione delle professioni* dell'ISTAT.



La classificazione si basa sullo standard ISCO (International Standard Classification of Occupation) delle Nazioni Unite, che individua le professioni attraverso le *competenze*, definite in base a:

- livello di istruzione (quattro livelli, dall'istruzione di base all'università);
- campo tecnico/specifico (articolato in: 9 *grandi gruppi*⁴⁴, 43 *gruppi*, 129 *classi*, 511 *categorie*).

Il repertorio NUP-ISTAT (Nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali) disaggrega alcune *categorie*: vengono così individuate 800 *unità professionali* (in parte coincidenti, in parte derivate dalle *categorie*). Alle unità professionali sono aggregati 6.300 *esempi* (voci professionali). Per ogni unità professionale è fornita una descrizione, come mostra l'esempio sottostante.

6.2.4.1.3 elettromeccanici

Le professioni comprese in questa unità costruiscono, manualmente o con l'ausilio di attrezzature semi-automatiche, montano, riparano e testano avvolgimenti per bobine, rotori e statori di apparati di trasformazione dell'energia elettrica.

Il repertorio (cp2011.istat.it/) consente di arrivare agevolmente alle *unità professionali* e di risalire alle *categorie*, alle *classi*, ai *gruppi* e quindi di dialogare tanto con le classificazioni ufficiali nazionali, quanto con la classificazioni internazionali.

⁴⁴ Nel 2008 ISCO ha introdotto un decimo grande gruppo: "lavoratori qualificati in agricoltura, foreste e pesca".

MERCATO DEL LAVORO: ENTI/APPARATI DI RILEVAZIONE/MONITORAGGIO

ISTAT RILEVAZIONE CAMPIONARIA SULLE FORZE DI LAVORO

È la principale fonte di informazione statistica sul mercato del lavoro italiano; in base ad essa vengono prodotte le stime ufficiali degli *occupati* e dei *disoccupati*, e le informazioni sui principali aggregati dell'offerta di lavoro: *professione, settore di attività economica, ore lavorate, tipologia e durata dei contratti, formazione*.

I risultati sono diffusi [con comunicati stampa e sul sito dati.istat.it]:

- con cadenza mensile a livello nazionale;
- con cadenza trimestrale a livello regionale.

[annualmente sono disponibili stime ufficiali per tutte le province].

SIL, SISTEMA INFORMATIVO LAVORO (MINISTERO DEL LAVORO)

Raccoglie, tra le altre, informazioni di grande interesse sul mercato del lavoro in base ai dati contenuti nelle "comunicazioni obbligatorie" che le aziende sono tenute a dare al momento dell'assunzione, proroga, trasformazione, cessazione di un contratto di lavoro.

Il Sistema non è accessibile al pubblico; le informazioni, in genere pubblicate nei siti delle Regioni e delle Province, riguardano: gli andamenti dell'occupazione per i diversi profili professionali; le caratteristiche socio-anagrafiche (età, genere, nazionalità); le tipologie di contratto; le tipologie di disoccupati iscritti ai Centri per l'Impiego.

OSSERVATORI SUL MERCATO DEL LAVORO

Possono operare a livello regionale e provinciale. Producono rapporti sul mercato del lavoro e studi monografici; raccolte di dati statistici (sul lavoro, la scuola, la formazione professionale).

UNIONCAMERE INDAGINE EXCELSIOR

Ricostruisce annualmente e trimestralmente il quadro previsionale della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi da un vasto campione di imprese (articolato su scala provinciale) corredate da dati circa: le caratteristiche delle imprese che assumono; le tipologie contrattuali; le figure professionali; le difficoltà di reperimento e i requisiti.

<http://excelsior.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=53>

IDENTIFICARE L'AZIENDA
griglia per la raccolta delle informazioni

DATA ULTIMO AGGIORNAMENTO

anagrafica

- * AZIENDA (ragione sociale)
- anno di costituzione
- sede/i (indirizzo/i)
- *

- *
- telefono
- fax
- e-mail
- * settore/filiera
- attività economiche (ATECO)
- * totale addetti (1)
- fatturato (€)

(1) ultimo dato disponibile; comprende: titolari e soci operativi; coadiuvanti familiari; dirigenti, quadri, impiegati, operai, apprendisti; sono esclusi: lavoratori interinali, collaboratori a progetto, tirocinanti/stagisti

referimenti personali

- * Nome e Cognome
- * ruolo
- recapito telefonico
- e-mail
-
-
-
-
-
-

prodotto/i - servizio/i; mercato

* gamma (elenco dei prodotti-servizi)

.....

.....

.....

- mercato
- locale
 - regionale
 - nazionale
 - europeo
 - extra-europeo (specificare)
-

principali tipologie di clienti

.....

.....

.....

.....

annotazioni

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

* campi obbligatori

CONOSCERE L'AZIENDA
griglia per la raccolta delle informazioni

DATA ULTIMO AGGIORNAMENTO

posizionamento

punti di forza

elementi su cui l'azienda gioca la propria competitività e/o intende investire (es. qualità del prodotto/servizio, costo, tempi di evasione ordini, ecc.)

.....
.....
.....

criticità

elementi e cause delle principali difficoltà (es. personale, tecnologie, logistica, costi, ecc.)

.....
.....
.....

clima aziendale

atmosfera che regna nell'azienda (ambiente fisico, atteggiamento del personale, aspettative/previsioni)

.....
.....
.....

tecnologie/innovazione

prodotto/processo

principali fasi del processo (e relative tecnologie); innovazioni in atto o previste per i prodotti/servizi e per i processi produttivi

.....
.....
.....

impianti, macchinari, attrezzature

situazione (voci di maggior interesse, es. macchine standard, speciali e livelli di obsolescenza (nuovi, età media, vecchi)); investimenti in atto o previsti

.....
.....
.....

sistema informativo

sistema attuale (caratteristiche essenziali: PC, PC in rete, collegamento Host/Mainframe) e interventi di innovazione in atto o previsti

.....
.....
.....

personale

organizzazione del lavoro

Orario, turni di riposo, ferie. Eventuali aspetti particolari. Per le imprese medie e grandi segnalare se adottano un modello di tipo più tradizionale (specializzazione, divisione compiti) o più innovativo (polivalenza/flessibilità di impiego, riduzione livelli gerarchici)

selezione/reclutamento, inserimento

Attraverso quali canali e con quali modalità

gestione del personale

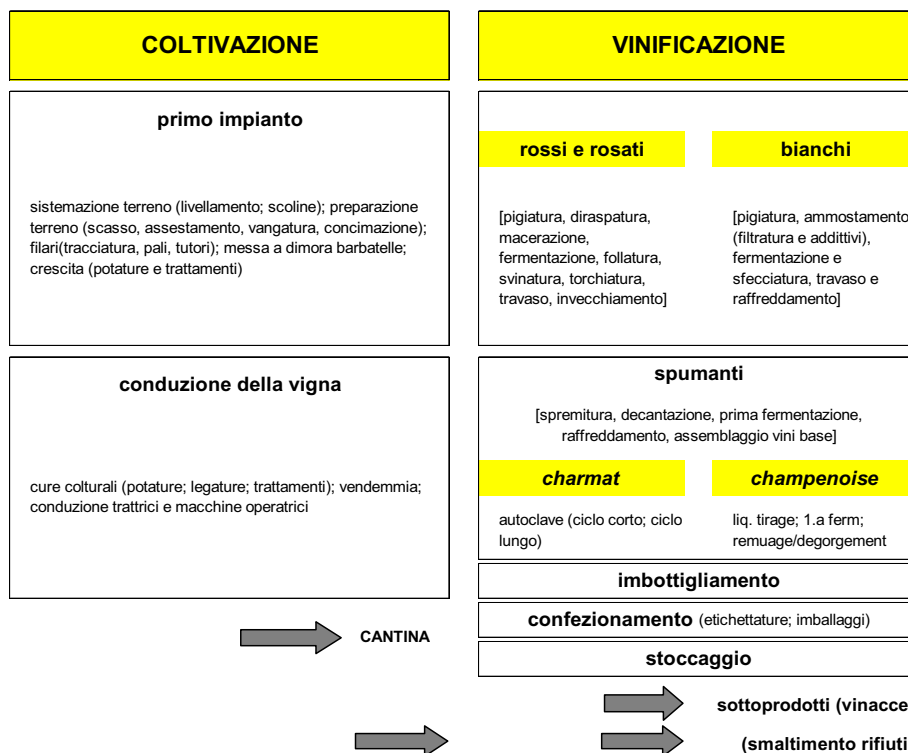
Sistema di retribuzione e criteri utilizzati per i percorsi di carriera (es. anzianità aziendale, anzianità nella qualifica, ...)

formazione/addestramento

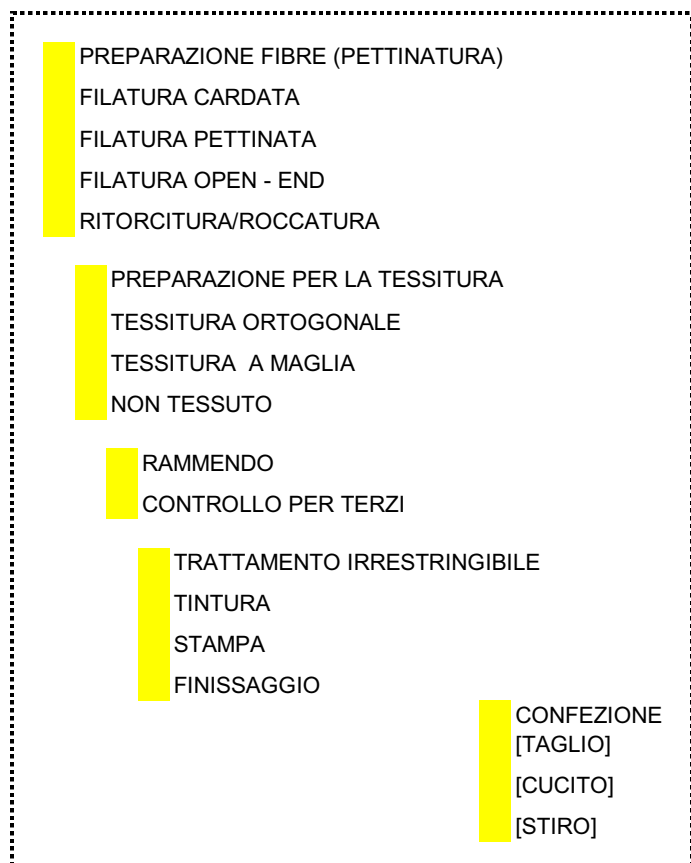
Entità dell'investimento (giornate/uomo ultimo anno), destinatari (operai, impiegati, quadri intermedi, dirigenti), contenuti (es. addestramento tecnico, aggiornamento prof.le, formazione alla gestione), soggetto formatore (esterno/interno)

annotazioni

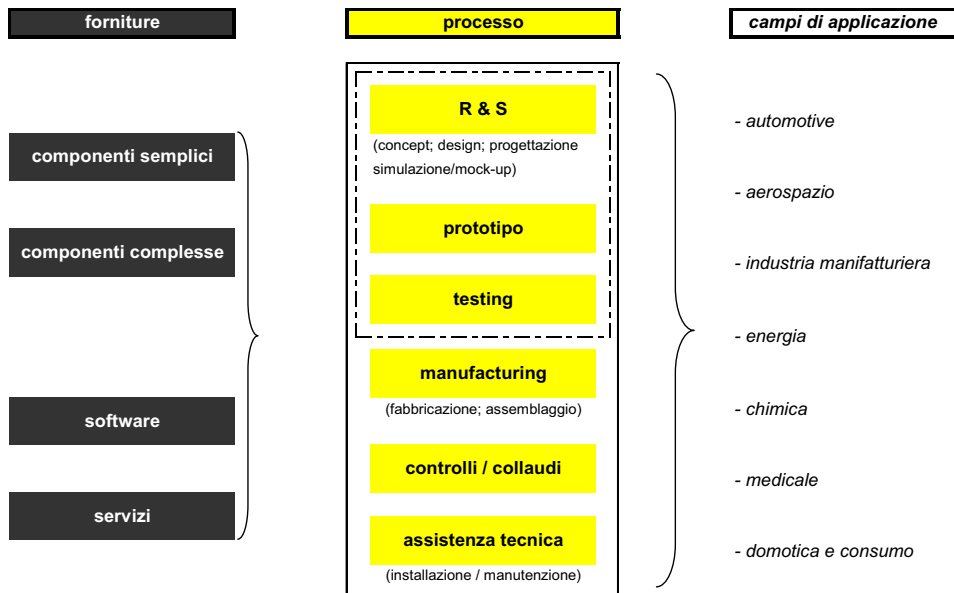
RICOSTRUZIONE PROCESSO PRODUTTIVO: VITIVINICOLO



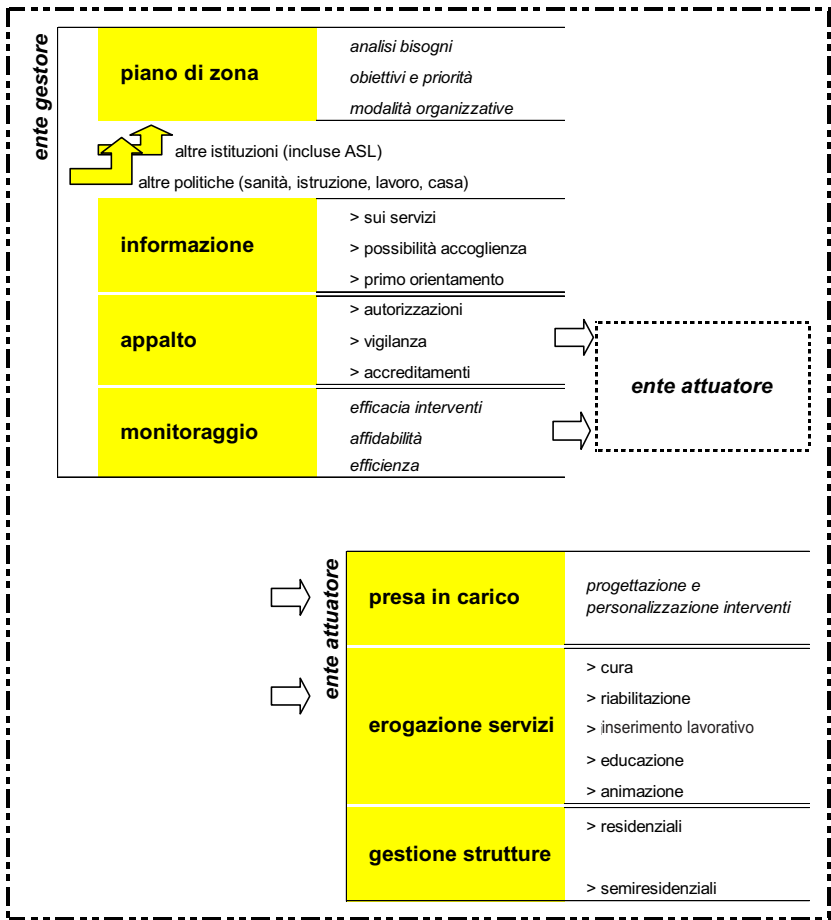
RICOSTRUZIONE PROCESSO PRODUTTIVO: *TESSILE-CONFEZIONE*



RICOSTRUZIONE PROCESSO PRODUTTIVO: MECCATRONICA/ROBOTICA-AUTOMAZIONE



RICOSTRUZIONE PROCESSO PRODUTTIVO: SOCIO-ASSISTENZIALE



RICOGNIZIONE DELLE FILIERE PRODUTTIVE DI INTERESSE: LINEE DI TENDENZA

A titolo di esempio si riporta la descrizione dello scenario tendenziale individuato nel corso dell'indagine RIF del 2011 sul settore *meccatronica/robotica-automazione*.

A livello internazionale si evidenziano due grandi tendenze:

1. *sviluppo sempre più spinto e diffuso della robotica industriale (automazione di processo) con crescenti esigenze di efficienza e affidabilità.*
2. *“esplosione” della robotica di servizio in tutti i campi (dalla sanità, alla domotica) con crescenti esigenze di sicurezza, maneggevolezza, comfort.*

Rispetto a questi dati emergono due esigenze:

- sostenere lo sviluppo della ricerca in alcuni campi, quali le scienze dei materiali, le tecnologie di miniaturizzazione, l'ICT, la bioingegneria;
- formare figure professionali con competenze adeguate, in termini di conoscenze tecniche specifiche e di capacità integratrici.

Gli operatori interessati a questo comparto possono essere aggregati nelle seguenti tipologie:

- Aziende produttrici (incluso l'indotto);
- Utente privilegiate (unità produttive ad alta automazione);
- Università/Politecnici, Istituti tecnici e professionali, Enti di Formazione, Centri di Ricerca.

Aspetti critici

A) *catena di fornitura*: sostenere e favorire l'integrazione delle piccole e medie imprese nei processi di innovazione; non disperdere il know-how acquisito;

B) *competenze*: servono multidisciplinarietà e creatività sistemica, ma restano fondamentali le figure specialistiche (meccanica; elettro-elettronica, informatica);

C) *comunicazione*: diffondere nell'opinione pubblica una migliore percezione del valore e delle potenzialità del comparto e orientare i giovani in età scolare.

**RICOGNIZIONE DELLE FILIERE PRODUTTIVE DI INTERESSE:
ESEMPIO DI DELIMITAZIONE DEL CAMPO**

Nell'indagine RIF per delimitare il campo di interesse del *commercio alimentare*, sono state selezionate le seguenti attività economiche ATECO-ISTAT 2007 (*).

G.46.3 COMMERCIO ALL'INGROSSO DI PRODOTTI ALIMENTARI, BEVANDE E TABACCO

- G.46.31 commercio all'ingrosso di frutta e ortaggi
- G.46.32 commercio all'ingrosso di carne e di prodotti di salumeria
- G.46.33 commercio all'ingrosso di prodotti lattiero-caseari, uova, oli e grassi commestibili
- G.46.34 commercio all'ingrosso di bevande alcoliche e altre bevande
- G.46.36 commercio all'ingrosso di zucchero, cioccolato e dolci
- G.46.37 commercio all'ingrosso di caffè, tè, cacao e spezie
- G.46.38 commercio all'ingrosso di altri prodotti alimentari, inclusi pesci, crostacei, molluschi
- G.46.39 commercio all'ingrosso non specializzato di prodotti alimentari, bevande, tabacco

in G.47 **COMMERCIO AL DETTAGLIO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI)**

- G.47.11.1 ipermercati
- G.47.11.2 supermercati
- G.47.11.3 discount di alimentari
- G.47.11.4 minimercati e altri esercizi non specializzati di alimentari vari
- G.47.11.5 commercio al dettaglio di prodotti surgelati
- G.47.21.0 commercio al dettaglio di frutta e verdura
- G.47.22.0 commercio al dettaglio di carni e prodotti a base di carne
- G.47.23.0 commercio al dettaglio di pesci, crostacei e molluschi
- G.47.24.1 commercio al dettaglio di pane
- G.47.24.2 commercio al dettaglio di pasticceria, dolci, confetteria
- G.47.25.0 commercio al dettaglio di bevande (vini, birra ed altre bevande)
- G.47.29.1 commercio al dettaglio di latte e di prodotti lattiero-caseari
- G.47.29.2 commercio al dettaglio di caffè torrefatto
- G.47.29.3 commercio al dettaglio di prodotti macrobiotici e dietetici
- G.47.29.9 commercio al dettaglio di altri prodotti alimentari in esercizi specializzati n.c.a.

(*) l'indagine fu impostata quando ancora era in vigore la classificazione ISTAT-ATECO 2002. Per comodità di lettura viene qui riportata la trasposizione nella classificazione attuale.

**ESEMPIO DI ATTIVITÀ ECONOMICHE:
INDUSTRIA AGRO-ALIMENTARE (ATECO 2007)**

10.1	LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE CARNE E PRODUZIONE PRODOTTI A BASE DI CARNE
10.11	Lavorazione e conservazione di carne (escluso volatili)
10.12	Lavorazione e conservazione di carne di volatili
10.13	Produzione di prodotti a base di carne (inclusa la carne di volatili)
10.2	LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI PESCE, CROSTACEI E MOLLUSCHI
10.3	LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI FRUTTA E ORTAGGI
10.31	Lavorazione e conservazione delle patate
10.32	Produzione di succhi di frutta e di ortaggi
10.39	Altra lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi
10.4	PRODUZIONE DI OLI E GRASSI VEGETALI E ANIMALI
10.41	Produzione di oli e grassi
10.41.1	Produzione olio di oliva da olive prevalentemente non di produzione propria
10.41.2	Produzione olio raffinato o grezzo da semi o frutti oleosi prevalentemente non di produzione propria
10.41.3	Produzione di oli e grassi animali grezzi o raffinati
10.42	Produzione di margarina e di grassi commestibili simili
10.5	INDUSTRIA LATTIERO-CASEARIA
10.51	Industria lattiero-casearia, trattamento igienico, conservazione del latte
10.51.1	Trattamento igienico del latte
10.51.2	Produzione dei derivati del latte
10.52	Produzione di gelati (senza vendita diretta al pubblico)
10.6	LAVORAZIONE GRANAGLIE, PRODUZIONE DI AMIDI E DI PRODOTTI AMIDACEI
10.61	Lavorazione delle granaglie
10.61.1	Molitura del frumento
10.61.2	Molitura di altri cereali
10.61.3	Lavorazione del riso
10.61.4	Altre lavorazioni di semi e granaglie
10.62	Produzione di amidi e di prodotti amidacei (inclusa produzione di olio di mais)
10.7	PRODUZIONE DI PRODOTTI DA FORNO E FARINACEI
10.71	Produzione di pane; prodotti di pasticceria freschi
10.71.1	Produzione di prodotti di panetteria freschi
10.71.2	Produzione di pasticceria fresca
10.72	Produzione fette biscottate e di biscotti; produzione di prodotti di pasticceria conservati
10.73	Produzione di paste alimentari, di cuscus e di prodotti farinacei simili
10.8	PRODUZIONE DI ALTRI PRODOTTI ALIMENTARI
10.81	Produzione di zucchero
10.82	Produzione di cacao, cioccolato, caramelle e confetterie
10.83	Lavorazione del tè e del caffè
10.84	Produzione di condimenti e spezie
10.85	Produzione di pasti e piatti preparati
10.86	Produzione di preparati omogeneizzati e di alimenti dietetici
10.89	Produzione di prodotti alimentari nca
10.9	PRODUZIONE DI PRODOTTI PER L'ALIMENTAZIONE DEGLI ANIMALI
10.91	Produzione di mangimi per l'alimentazione di animali da allevamento
10.92	Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali da compagnia

ALLEGATO 27

ADDETTI IN PIEMONTE: INDUSTRIA AGRO-ALIMENTARE (CENSIMENTO 2011)

ATECO	PIEM	TO	VC	NO	CN	AT	AL	BI	VCO	ITALIA
10.1	2.992	1.123	131	147	1.033	203	236	50	69	55.774
10.11	1.171	396	27	60	460	109	57	7	55	22.330
10.12	225	25	18	0	154	0	28	0	0	7.093
10.13	1.596	702	86	87	419	94	151	43	14	26.351
10.2	5	4	0	0	1	0	0	0	0	5.189
10.3	1.232	221	0	8	638	220	144	1	0	22.695
10.31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	975
10.32	19	1	0	1	16	1	0	0	0	3.075
10.39	1.213	220	0	7	622	219	144	1	0	18.645
10.4	94	52	0	0	22	0	6	14	0	12.099
10.41	83	41	0	0	22	0	6	14	0	11.397
10.41.1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	8.994
10.41.2	5	3	0	0	0	0	2	0	0	1.706
10.41.3	76	37	0	0	21	0	4	14	0	697
10.42	11	11	0	0	0	0	0	0	0	702
10.5	2.457	843	74	535	806	81	83	33	2	43.050
10.51	2.201	697	74	530	787	10	77	24	2	38.708
10.51.1	291	124	47	0	68	0	52	0	0	7.285
10.51.2	1.910	573	27	530	719	10	25	24	2	31.423
10.52	256	146	0	5	19	71	6	9	0	4.342
10.6	1.734	182	301	139	396	46	667	3	0	8.820
10.61	1.105	182	301	138	228	46	207	3	0	8.086
10.61.1	467	136	0	18	160	42	111	0	0	4691
10.61.2	122	37	35	2	8	0	40	0	0	921
10.61.3	408	0	242	118	1	0	44	3	0	1.097
10.61.4	108	9	24	0	59	4	12	0	0	1377
10.62	629	0	0	1	168	0	460	0	0	734
10.7	12.909	5.331	412	771	2.920	604	1.985	504	382	173.822
10.71	9.637	4.415	314	535	1.838	503	1.301	385	346	131.647
10.71.1	7.987	3.462	278	429	1.580	419	1.166	345	308	105.728
10.71.2	1.650	953	36	106	258	84	135	40	38	25.919
10.72	1.890	437	74	76	660	35	499	97	12	15.811
10.73	1.382	479	24	160	422	66	185	22	24	26.364
10.8	12.119	3.391	109	362	7.131	191	757	50	128	57.048
10.81	1	1	0	0	0	0	0	0	0	871
10.82	8.528	932	11	97	6.692	88	595	10	103	20.194
10.83	2.103	1.839	66	19	95	8	64	10	2	9.748
10.84	236	29	0	158	47	1	1	0	0	2.714
10.85	410	201	23	33	105	21	18	1	8	8.742
10.86	80	34	0	0	14	32	0	0	0	2.257
10.89	761	355	9	55	178	41	79	29	15	12.522
10.9	801	147	0	15	538	76	25	0	0	7.689
10.91	484	41	0	0	360	58	25	0	0	6.500
10.92	317	106	0	15	178	18	0	0	0	1.189
10	34.343	11.294	1.027	1.977	13.485	1.421	3.903	655	581	386.186

RILEVAZIONE FABBISOGNI PROFESSIONALI: GRIGLIA «ATTIVITÀ/LIVELLO»

		aree di attività	livello richiesto				
			dirigente	quadro	impiegato	operaio	
gestione	aziendale	amministrazione					
		finanza, controllo di gestione					
		contabilità					
	personale	rapporti di lavoro					
		paghe e contributi					
		sviluppo (aggiornamento, formazione)					
	sistema informativo	sistema (dotazione informatica)					
		programmi e procedure					
	sviluppo	commerciale	marketing				
			rete vendita				
			rapporti con i clienti				
progettazione		prodotto					
		processo					
qualità		di sistema					
		di prodotto					
		dell'ambiente di lavoro (igiene e sicurezza)					
produzione		logistica	approvvigionamento (acquisti)				
			accettazione e spedizione				
			immagazzinamento				
	trasformazione	conduzione sistemi					
		lavorazioni					
		montaggi/installazioni					
	servizi alla produzione	tecnologie					
		attrezzaggi					
		manutenzioni					

GRIGLIA DI REGISTRAZIONE/CODIFICAZIONE FABBISOGNI FIGURE PROFESSIONALI

* AZIENDA		
FILIERA/SETTORE		
* <i>figura professionale richiesta</i>		
* livello di inquadramento [dirigente, quadro, impiegato, operaio]		
genere [maschio, femmina, non rilevante]		
fascia di età		
scolarità		
esperienza pregressa		
eventuali specificazioni relative alle capacità tecniche desiderate		
eventuali specificazioni relative ad altre risorse personali (qualità, comportamenti, ecc.)		
registrazione della richiesta dell'azienda	* referenziazione NUP-ISTAT [**]	codice class.ne ISTAT
	<i>gruppo</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<i>classe</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<i>categoria</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<i>unità professionale</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	denominazione	
codificazione della richiesta	descrizione <i>categoria</i> (da repertorio NUP_ISTAT)	
	descrizione <i>unità professionale</i> (da repertorio NUP_ISTAT)	

[*] campi obbligatori

[**] segnalare la referenziazione di maggior dettaglio associabile alla figura richiesta

PRESTAZIONE LAVORATIVA: GRIGLIA DI RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI

azienda

figura richiesta

referimento classificazione ISTAT

obiettivi <i>segnalare gli aspetti della mission professionale ritenuti di particolare rilievo</i>	
--	--

	<i>attività</i>	<i>decisioni [*]</i>
acquisizione input <i>aspetti ritenuti di particolare rilievo (es. interpretazione della scheda di lavoro)</i>		
effettuazione lavoro <i>aspetti ritenuti di particolare rilievo (avviamento e presidio del processo)</i>		
controllo <i>aspetti ritenuti di particolare rilievo (durante il processo e sui risultati)</i>		
intervento correttivo <i>aspetti ritenuti di particolare rilievo (segnalazioni e ripristini)</i>		

[*] segnalare solo gli aspetti critici: che cosa decide e come (da solo, con altri...)

sicurezza e igiene <i>aspetti ritenuti di particolare rilievo (persona e ambiente)</i>	
--	--

qualità <i>aspetti ritenuti di particolare rilievo (prodotto/servizio e processo)</i>	
---	--

**RISORSE COMPORTAMENTALI/MOTIVAZIONI:
GRIGLIA DI RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI**

azienda

figura richiesta

riferimento classificazione ISTAT

		molto rilevante	abbastanza rilevante	poco rilevante	non rilevante
risorse relative all'area dei comportamenti emozionali	autocontrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	riservatezza e discrezione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	senso della misura/sobrietà	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	gestione dell'incertezza/stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	autoresponsabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
risorse relative all'area dei comportamenti operativi	accuratezza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	gestione del tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	orientamento al risultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	perseveranza (sfide di lungo termine)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	autonomia decisionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
risorse relative all'area dei comportamenti innovativi	spirito di adattamento/flessibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	spirito di riflessione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	spirito di iniziativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	creatività/originalità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	visione sistemica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
risorse relative all'area dei comportamenti relazionali	disponibilità a rapportarsi con gli altri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	disponibilità a lavorare in gruppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	disponibilità a negoziare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	spirito partecipativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	capacità comunicativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEGUE ALLEGATO 31 (RISORSE COMPORTAMENTALI/MOTIVAZIONI: GRIGLIA DI RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI)

risorse relative all'area dei comportamenti manageriali		molto rilevante	abbastanza rilevante	poco rilevante	non rilevante
	assertività (convincere senza prevaricare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	predisposizione a prendere decisioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	predisposizione a organizzare le risorse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	predisposizione ad animare/motivare gruppi e persone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	predisposizione a delegare (mantenendo il controllo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

altre risorse di particolare rilievo per l'azienda

ALLEGATO 32

azienda
figura richiesta
intervista al referente aziendale

		elevato	buono	discreto	scarso
inserimento in azienda	indicare se la persona inserita ha mostrato un grado di:				
	- comprensione/adesione agli obiettivi aziendali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- integrazione/collaborazione con il personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- apprendimento delle tecniche e delle procedure di produzione del bene/servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		elevato	buono	discreto	scarso
prestazione lavorativa	indicare se la persona inserita ha mostrato un grado di:				
	- comprensione di ciò che deve fare (ordine di servizio) e di come deve attrezzarsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- accuratezza e puntualità nel realizzare i compiti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- voglia di migliorarsi (apprendimento del mestiere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

azienda
figura richiesta
intervista alla persona

<i>inserimento in azienda</i>	indicare il livello del sostegno fornito dall'azienda per: - la comprensione/adesione agli obiettivi aziendali - l'integrazione/collaborazione con il personale - l'apprendimento delle tecniche e delle procedure di produzione del bene/servizio	elevato buono discreto scarso	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												

<i>prestazione lavorativa</i>	indicare il livello del sostegno fornito dall'azienda per: - la comprensione di ciò che deve fare (ordine di servizio) e di come deve attrezzarsi - la realizzazione dei compiti - l'apprendimento del mestiere e il miglioramento professionale	elevato buono discreto scarso	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												

Parte Terza

Repertorio degli standard minimi necessari per implementare i Servizi Al Lavoro nella Federazione CNOS-FAP

Cristina Ballario

INTRODUZIONE

Il presente capitolo riporta informazioni sul repertorio di standard minimi necessari per implementare i Servizi Al Lavoro (SAL) nel CNOS-FAP. L'obiettivo è quello di garantire da un lato, uniformità e coerenza dei Servizi a livello nazionale e dall'altro essere flessibili per erogare i Servizi Al Lavoro tenendo presente le differenti realtà locali. Strumento chiave per l'erogazione dei Servizi Al Lavoro sono gli sportelli Servizi Al Lavoro (SAL), da attivare per rispondere alle esigenze delle Aziende e dei Lavoratori.

Gli sportelli SAL, presenti nei Centri di Formazione Professionale della Federazione CNOS-FAP, offrono la possibilità alle persone in cerca di una opportunità lavorativa di essere accompagnate e guidate nella loro ricerca con il supporto della figura di un Operatore dell'Orientamento. Il servizio erogato verrà attuato attraverso una nuova metodologia di accompagnamento al lavoro che prevede, a partire da un primo colloquio e successive fasi di consulenza, la valutazione delle competenze e potenzialità del candidato con lo scopo di ottimizzare e facilitare il processo di un inserimento lavorativo che sia soddisfacente sia per le persone che per le aziende (Servizi alla Persona). Nel contempo gli sportelli Servizi Al Lavoro (SAL) della Federazione CNOS-FAP garantiscono attività di supporto alle aziende (Servizi alle Imprese) attraverso azioni che possano favorire la produttività delle imprese stesse, attraverso lo sviluppo ed il miglioramento delle competenze (organizzative, gestionali, trasversali, tecnico-professionali) dei dipendenti coinvolti nell'intervento. Il principio ispiratore del CNOS-FAP Servizi Al Lavoro per le aziende è la promozione dell'occupazione e della crescita sociale e professionale delle persone, con particolare attenzione all'inserimento dei giovani e dei soggetti in possesso di qualifiche professionali maggiormente richieste dal mercato del lavoro.

Tipologia dei Servizi alla persona:

- Informazione;
- Accoglienza - primo filtro e/o presa in carico della persona;

- Orientamento professionale;
- Consulenza orientativa;
- Accompagnamento al lavoro;
- Incontro domanda/offerta di lavoro.

Tipologia dei Servizi alle imprese:

- Promozione e scouting;
- Informazione e accesso ai servizi;
- Consulenza;
- Incontro domanda/offerta di lavoro.

Ciascun servizio sarà descritto in un'apposita scheda di sintesi suddivisa nei seguenti campi.

- Finalità: definizione degli obiettivi/risultati del servizio;
- Attività: descrizione sintetica delle attività che costituiscono il servizio;
- Modalità e durata: modalità di erogazione individuale e/o di gruppo e durata minima;
- Modalità di accesso: descrizione del percorso dell'utente per accedere al servizio;
- Output: indicazione degli output minimi del servizio;
- Precondizioni: indicazione degli elementi che qualificano la prestazione di servizio classificati in:
 - Tecnico-strutturali: risorse strumentali e logistiche, attrezzature informatiche;
 - Professionali: capacità e conoscenze richieste agli operatori del servizio;
 - Operative: metodologie e strumenti adottati per l'erogazione del servizio e la registrazione e il monitoraggio dei dati.

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

Servizi alla persona

A. SERVIZI ALLA PERSONA		1. INFORMAZIONE
FINALITÀ		Sostenere l'utente nell'acquisire informazioni utili per orientarsi, promuovere se stesso nel mercato del lavoro e presentare i servizi offerti dalla rete regionale pubblica/privata.
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Informazioni sul sistema dei servizi offerti dalla rete regionale per la ricerca di lavoro e formazione e sulle modalità di accesso. - Rinvio ad altri servizi specialistici della rete (per lo svantaggio, per la formazione, etc.). - Rinvio al servizio di accoglienza e/o presa in carico per la firma del Patto di Servizio. - Messa a disposizione di strumenti di auto-consultazione delle offerte di lavoro.
MODALITÀ E DURATA		Individuale a sportello, la durata dipende dal tipo di richiesta.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'utente vi accede da qualsiasi punto della rete pubblica/privata regionale.
OUTPUT		Rinvio ad altro servizio.
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	<p>Accesso allo sportello con spazio per l'attesa. Bachecca per le opportunità lavorative. Spazio attrezzato per autoconsultazione di materiali informativi, anche in lingua straniera. Sito internet aggiornato con informazioni su servizi e misure attive.</p>
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ Identificare le differenti tipologie di utente e le linee di servizio o i servizi territoriali esterni più appropriati. Individuare le fonti informative più adatte. Garantire la correttezza e la completezza delle informazioni. Comunicare e relazionarsi in modo efficace con le differenti tipologie di utenti.</p> <p>CONOSCENZE Offerta di servizi e diritti/doveri per l'accesso e la fruizione degli stessi. Quadro normativo. Dinamiche del mercato del lavoro locale. Tecniche per l'ascolto attivo, di espressione e comunicazione.</p>
	OPERATIVE	<p>Aggiornamento costante delle informazioni. Strumenti di consultazione delle offerte on-line.</p>

A. SERVIZI ALLA PERSONA		2. ACCOGLIENZA - PRIMO FILTRO e/o PRESA IN CARICO DELLA PERSONA
FINALITÀ		Garantire all'utente la possibilità di aggiornare la propria scheda anagrafico-professionale e di essere preso in carico mediante colloquio individuale per la sottoscrizione del Patto di Servizio.
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Lettura e rilevazione del bisogno professionale e di servizi espresso dall'utente. - Presentazione delle finalità e delle modalità di funzionamento del servizio di presa in carico. - Verifica della presenza a sistema su TMS e aggiornamento scheda anagrafica e professionale del lavoratore. - Recepimento dati su TMS, invio informatico della richiesta di certificazione status al CPI e indicazione sulle modalità di rilascio e ritiro. - Funzione di primo filtro verso gli altri servizi di politica attiva - Raccolta adesione e stipula del Patto di Servizio in cui vengono definiti i reciproci impegni e invio ai servizi di politica attiva.
MODALITÀ E DURATA		Incontri di gruppo (in caso di prese in carico collettive da aziende o convocazioni relative a progetti): minimo 1 h. Incontri individuali: minimo 30 minuti.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'utente vi accede da qualsiasi punto della rete pubblica/privata regionale o in modo contestuale all'erogazione del servizio di informazione.
OUTPUT		<ul style="list-style-type: none"> - Registrazione o aggiornamento scheda anagrafica su TMS. - In caso di prosecuzione del percorso Patto di Servizio sottoscritto e registrato su TMS (nel caso di mancata firma l'informazione viene registrata sul sistema informativo).
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	Accesso allo sportello con spazio per l'attesa. Spazio dedicato per il colloquio individuale. Sito internet aggiornato con informazioni su servizi e misure attive.
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ Identificare le differenti tipologie di utente e le linee di servizio o i servizi territoriali esterni più appropriati. Identificare gli obiettivi e interpretare i bisogni al fine di definire la domanda dell'utente. Ipotesizzare possibili percorsi di scelta. Indagare capacità, potenzialità, interessi e attitudini dell'utente.</p> <p>CONOSCENZE Offerta di servizi e diritti/doveri per l'accesso e la fruizione degli stessi. Requisiti delle diverse fasce di utenza. Quadro normativo. Dinamiche del mercato del lavoro locale. Tecniche per l'ascolto attivo, di espressione e comunicazione.</p>
	OPERATIVE	Aggiornamento costante delle informazioni. Collegamento in rete attraverso la piattaforma TMS.

A. SERVIZI ALLA PERSONA		3. ORIENTAMENTO PROFESSIONALE
FINALITÀ		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.
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Colloqui di orientamento di 1° livello: prima ricognizione delle esperienze formative, delle abilità, delle conoscenze, delle potenzialità e delle attitudini dell'utente; prima analisi della storia professionale dell'utente. - Valutazione del fabbisogno formativo e professionale dell'utente. - Definizione del Piano di Azione Individuale (proposta di adesione a misure commisurate al fabbisogno espresso). - Supporto nella redazione del curriculum vitae.
MODALITÀ E DURATA		Incontri individuali: durata minimo 1 h.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'utente vi accede dopo il servizio di presa in carico e la firma del Patto di Servizio.
OUTPUT		Piano di Azione Individuale sottoscritto e registrato su TMS (nel caso di mancata firma l'informazione viene registrata dal sistema).
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	Postazione isolata (a tutela della privacy). PC con accesso a internet.
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ Identificare gli obiettivi e interpretare i bisogni al fine di definire la domanda dell'utente. Ricostruire l'esperienza formativa e lavorativa dell'utente per valorizzarla. Modulare l'intervento in base alle caratteristiche dell'utente. Attuare il percorso di negoziazione con l'utente della strategia di intervento, del percorso più idoneo, l'eventuale proposta formativa o di accesso agli altri servizi. Cooperare con i servizi territoriali e garantire l'efficacia dello scambio di informazioni tra operatori della rete.</p> <p>CONOSCENZE Metodologie di orientamento professionale. Il processo di negoziazione: obiettivi e priorità nei processi di negoziazione. Dinamiche del mercato del lavoro locale. Offerta locale di servizi formativi, sociali e sanitari. Tecniche per l'ascolto attivo, di espressione e comunicazione. Le leve motivazionali: valori e criteri, attese e timori. La formulazione di un progetto/PAI: impegni della struttura e dell'utente; pianificazione del percorso.</p>
	OPERATIVE	Strumenti per la redazione e la sottoscrizione del PAI, modulistica di supporto e registrazione su TMS. Collegamento in rete con il sistema TMS.

A. SERVIZI ALLA PERSONA		4. CONSULENZA ORIENTATIVA
FINALITÀ		Sostenere l'utente che necessita di servizi di supporto per l'individuazione dell'obiettivo professionale, al fine di definire il percorso personalizzato utile a promuoverne attivamente l'inserimento o il reinserimento o a migliorarne la posizione nel mercato.
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Colloqui di orientamento di 2° livello specialistico. - Attività di bilancio delle competenze e percorso individuale strutturato in più incontri per: ascolto e comprensione della storia personale, scolastica, formativa e professionale dell'individuo. - Analisi delle capacità e delle aspirazioni professionali: ricostruzione delle competenze, delle potenzialità e delle attitudini del lavoratore, stesura di un progetto professionale. - Supporto nella redazione del curriculum vitae. - Individuazione di interventi di supporto all'inserimento lavorativo coerenti con i bisogni individuati e orientamento verso servizi specialistici e della formazione. - Aggiornamento del Piano di Azione Individuale sulla base di quanto emerso nell'attività di bilancio delle competenze e colloquio di orientamento specialistico.
MODALITÀ E DURATA		Incontri individuali (almeno 2): durata minima 1 h.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'utente vi accede dopo il servizio di orientamento di 1° livello; il servizio si attiva solo in base a specifico fabbisogno individuale.
OUTPUT		Registrazione del servizio nel Piano di Azione Individuale.
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	Postazione isolata (a tutela della privacy). PC con accesso a internet.
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ</p> <p>Individuare i tempi e le modalità necessarie al percorso di consulenza. Ricostruire l'esperienza formativa e lavorativa dell'utente per valorizzarla. Agevolare i processi di apprendimento e orientamento. Elaborare le informazioni sulle condizioni, opzioni, risorse dell'utente e sulle possibilità di azione. Responsabilizzare l'utente. Rimotivare l'utente all'inserimento lavorativo. Programmare le strategie di inserimento lavorativo.</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>Metodologie di orientamento professionale: strategie per affrontare le situazioni di stress. Tecniche per l'ascolto attivo e di espressione e comunicazione. Competenze trasversali (diagnosticare, relazionarsi, affrontare). Dinamiche del mercato del lavoro locale. Offerta locale di servizi formativi, sociali e sanitari.</p>
	OPERATIVE	Strumenti di bilancio delle competenze, strumentazione e moduli di supporto. Collegamento in rete con il sistema TMS e registrazione su TMS dei dati del PAI.

A. SERVIZI ALLA PERSONA		5. ACCOMPAGNAMENTO AL LAVORO
FINALITÀ		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, etc...
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Supporto nella redazione di lettere di accompagnamento al curriculum vitae. - Preparazione a un'adeguata conduzione di colloqui di lavoro. - Accompagnamento nell'attività di ricerca attiva di opportunità formative e di inserimento lavorativo. - Supporto all'autopromozione. - Assistenza all'adeguamento del progetto formativo e/o di adeguamento delle competenze di partenza. - Promozione di convenzioni per l'avvio di tirocini e stage. - Tutoraggio nei percorsi di tirocinio e di stage. - Consulenza per la creazione di impresa e rimando a servizi competenti.
MODALITÀ E DURATA		Incontri individuali o di gruppo: durata minimo 2 h.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'utente vi accede dopo o contestualmente al servizio di orientamento di 1° livello o di consulenza orientativa.
OUTPUT		Non vi sono output fisici specifici; registrazione del servizio nel PAI.
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	Postazione isolata (a tutela della privacy). PC con accesso a internet. Eventuali spazi d'aula per gruppi. Disponibilità di strumenti per l'auto-consultazione delle offerte di lavoro e formazione.
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ Identificare gli elementi utili alla descrizione e all'identificazione della posizione di lavoro. Rinforzare l'autonomia dell'utente. Presidiare le visite aziendali di tutoraggio. Individuare le attitudini e le potenzialità della persona in merito al lavoro autonomo. Responsabilizzare l'utente in merito alle tappe del percorso di creazione d'impresa. Individuare potenzialità di sviluppo e linee di tendenza del territorio (in tema di occupazione e creazione d'impresa). Organizzare e pianificare i servizi in modo coordinato con la rete territoriale.</p> <p>CONOSCENZE Nozioni di diritto del lavoro e contrattualistica. Tecniche e criteri di selezione e/o ricollocazione del personale. Quadro normativo. Dinamiche del mercato del lavoro locale. Offerta locale di servizi formativi, sociali e sanitari. Strategie e tecniche per la gestione di test e/o di colloqui di selezione. Comunicazione e trasferimento di metodologie e strumenti, anche con problematiche legate alla perdita del lavoro.</p>
	OPERATIVE	Aggiornamento costante delle informazioni. Collegamento in rete con il sistema TMS e registrazione su TMS dei dati del PAI. Strumentazione e modulistica di supporto, vetrine delle offerte di lavoro.

A. SERVIZI ALLA PERSONA		6. INCONTRO DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO
FINALITÀ		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.
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnamento nella fase di scouting e promozione dell'utente nei confronti delle imprese. - Individuazione delle opportunità lavorative. - Accompagnamento nella fase di pre-selezione e selezione. - Svolgimento della fase di pre-selezione.
MODALITÀ E DURATA		Parte in presenza individuale o di gruppo, e parte in back office: minimo 2 h.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'utente vi accede dopo o contestualmente al servizio di orientamento di 1° livello, la consulenza orientativa o l'accompagnamento al lavoro; questo servizio è strettamente connesso ai servizi di scouting e incrocio D/O verso le imprese.
OUTPUT		<ul style="list-style-type: none"> - Registrazione del servizio nel Piano di Azione Individuale. - Invio a colloqui di lavoro. - Inserimenti al lavoro.
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	Postazione isolata (a tutela della privacy). PC con accesso a internet. Sito internet con disponibilità di strumenti per l'incrocio D/O on-line.
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ Ricostruire l'esperienza formativa e lavorativa dell'utente per valorizzarla. Adattare il profilo professionale in relazione alla candidatura. Programmare le strategie di inserimento lavorativo. Identificare il ruolo e i compiti della persona in azienda. Assicurare l'adattamento della persona nella posizione lavorativa. Riconoscere situazioni di microconflittualità. Definire i criteri/parametri di monitoraggio dell'attività e dei suoi esiti. Applicare tecniche di negoziazione e intermediazione.</p> <p>CONOSCENZE Nozioni di diritto del lavoro e contrattualistica. Dinamiche del mercato del lavoro locale. Quadro normativo. Tecniche di analisi e descrizione dei processi produttivi aziendali. Metodi di indagine e descrizione dei profili professionali. Tecniche e criteri di selezione e/o ricollocazione del personale. Esperienze e buone prassi per l'incontro domanda/offerta.</p>
	OPERATIVE	<p>Aggiornamento costante delle informazioni. Collegamento in rete con il sistema TMS e registrazione su TMS dei dati del PAI. Strumentazione e modulistica di supporto per incrocio D/O. Fruizione degli strumenti nazionali e regionali di indagine dei fabbisogni professionali.</p>

Servizi alle imprese

B. SERVIZI ALLE IMPRESE		1. PROMOZIONE E SCOUTING
FINALITÀ		Promuovere i servizi verso le imprese e rilevare richieste di prestazioni, quali servizi di consulenza e incrocio D/O.
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Analisi del mercato e selezione delle imprese da contattare. - Promozione dei servizi sul territorio. - Attivazione del primo contatto con le imprese e illustrazione dei servizi offerti. - Scouting e screening dei fabbisogni di servizi e personale.
MODALITÀ E DURATA		Presso l'impresa o presso gli uffici dell'agenzia al lavoro, incontro individuale: durata minimo 30 minuti.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'impresa viene intercettata dai servizi della rete pubblico/privata.
OUTPUT		<ul style="list-style-type: none"> - Manifestazione d'interesse al servizio di incontro D/O. - Rilevazione delle vacancies.
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	Postazione per contatto telefonico, indirizzo mail per contatti. Sito internet aggiornato con informazioni su servizi e misure attive.
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ Analizzare le dinamiche del territorio. Leggere e interpretare i contesti produttivi delle aziende. Individuare le opportunità offerte dal mercato e dalle normative vigenti. Applicare tecniche efficaci di comunicazione e di presentazione dei servizi. Costruire relazioni di fiducia con le aziende. Relazionarsi e comunicare in modo efficace con le differenti tipologie di utenti.</p> <p>CONOSCENZE Dinamiche e caratteristiche del mercato del lavoro locale e del tessuto economico del territorio. Quadro normativo. Strategie e tecniche per la gestione di test e/o di colloqui di selezione. Elementi di organizzazione aziendale. Principali tecniche di marketing. Misure/facilitazioni in vigore per i datori di lavoro. Metodologie per la rilevazione e codificazione dei fabbisogni professionali nel mercato del lavoro.</p>
	OPERATIVE	Aggiornamento costante delle informazioni. Collegamento in rete con il sistema TMS. Accesso a strumenti di indagine sui fabbisogni professionali del sistema locale delle imprese. Campagne media (radio, stampa, tv locali), newsletter, materiale informativo/promozionale sui servizi disponibili.

B. SERVIZI ALLE IMPRESE		2. INFORMAZIONE E ACCESSO AI SERVIZI
FINALITÀ		Fornire informazioni all'impresa sui servizi offerti, identificare i fabbisogni dell'impresa e illustrazione dei possibili ambiti di supporto.
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Accoglienza, illustrazione dei servizi erogati (requisiti e regole di accesso) e informazioni relative a: incentivi e agevolazioni per le assunzioni, procedure amministrative (es. comunicazioni obbligatorie, adempimenti del collocamento mirato), apprendistato, tirocini, stage e formazione on the job, contrattualistica e normativa in tema di lavoro, rinvio a servizio di consulenza se necessario. - Compilazione della scheda aziendale, rilevazione del fabbisogno professionale. - Stipula del Patto di Servizio in cui vengono definiti i reciproci impegni.
MODALITÀ E DURATA		Presso lo sportello o su appuntamento, minimo 30 minuti.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'impresa vi accede da qualsiasi punto della rete pubblico/privata regionale o in modo contestuale all'erogazione del servizio di promozione e scouting.
OUTPUT		<ul style="list-style-type: none"> - Rilevazione delle vacancies. - Patto di Servizio sottoscritto e registrazione della firma su TMS. - Apertura Piano d'azione dell'impresa.
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	<p>Punto di accoglienza con personale dedicato e postazione isolata (a tutela della privacy).</p> <p>PC con accesso a internet.</p> <p>Sito internet con disponibilità di strumenti per l'incrocio D/O on line.</p>
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ</p> <p>Identificare gli obiettivi e delle esigenze dell'impresa.</p> <p>Identificare e interpretare dei fabbisogni di risorse professionali dell'impresa.</p> <p>Identificare i servizi più idonei sulla base dei bisogni dell'impresa</p> <p>Reperire e trattare le informazioni.</p> <p>Applicare tecniche di negoziazione e intermediazione.</p> <p>Relazionarsi e comunicare in modo efficace con le differenti tipologie di utenti.</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>Offerta di servizi e diritti/doveri per l'accesso e la fruizione degli stessi.</p> <p>Dinamiche del mercato del lavoro locale.</p> <p>Quadro normativo.</p> <p>Nozioni di diritto del lavoro e contrattualistica.</p> <p>Elementi di organizzazione aziendale.</p> <p>Misure/facilitazioni in vigore per i datori di lavoro.</p> <p>Repertori dei profili professionali presenti in banca dati.</p>
	OPERATIVE	<p>Aggiornamento costante delle informazioni.</p> <p>Collegamento in rete con il sistema TMS.</p> <p>Accesso a strumenti di indagine sui fabbisogni professionali del sistema locale delle imprese.</p> <p>Materiale informativo/promozionale sui servizi disponibili.</p> <p>Registrazione su banche dati o in TMS dei dati sul cliente impresa (settore, dimensione, fabbisogno/vacancy).</p>

B. SERVIZI ALLE IMPRESE		3. CONSULENZA
FINALITÀ		Supportare le imprese rispetto ai loro fabbisogni legati alla formazione, all'inserimento e alla gestione delle risorse umane.
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Assistenza ai datori di lavoro in tema di: interpretazione della normativa e della contrattualistica di riferimento, facilitazione all'inserimento e attivazione di misure di accompagnamento al lavoro (es. stage e tirocini), inserimento di soggetti svantaggiati. - Orientamento circa l'offerta formativa disponibile sul territorio per il recupero di gap formativi o adeguamento dei profili professionali. - Sostegno alla realizzazione di piani di sviluppo delle risorse umane. - Accompagnamento nella gestione dei rapporti con organismi che operano in materia di lavoro (es. INPS, Ispettorato del Lavoro).
MODALITÀ E DURATA		Su richiesta dell'impresa a fronte di fabbisogni specifici e su appuntamento. Tempi variabili in base alla richiesta.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'impresa vi accede dopo il servizio di accoglienza e la firma del Patto di Servizio.
OUTPUT		Registrazione attività su Piano d'azione dell'impresa.
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	Postazione isolata (a tutela della privacy). PC con accesso a internet.
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ Interpretare i fabbisogni formativi e/o di risorse professionali dell'impresa. Identificare i servizi più idonei sulla base dei bisogni dell'impresa. Relazionarsi e comunicare in modo efficace con le differenti tipologie di utenti. Applicare tecniche di analisi e valutazione dei profili professionali. Applicare tecniche di orientamento per l'autoimprenditorialità. Organizzare e pianificare i servizi in modo coordinato con la rete territoriale.</p> <p>CONOSCENZE Quadro normativo di riferimento sul mercato del lavoro e normativa specifica relativa alle diverse categorie di lavoratori. Evoluzione della struttura professionale dell'occupazione a livello regionale e nazionale. Nozioni di diritto del lavoro e contrattualistica. Elementi di organizzazione aziendale e di management. Misure/facilitazioni in vigore per i datori di lavoro. Offerta di servizi e organismi territoriali competenti in tema di lavoro e formazione professionale. Sistema della Formazione professionale, strumenti di accesso e progettazione dell'offerta formativa. Metodologie per la rilevazione e codificazione dei fabbisogni professionali nel mercato del lavoro.</p>
	OPERATIVE	<p>Aggiornamento costante delle informazioni. Collegamento in rete con il sistema TMS e accesso a misure di politica attiva e di incentivazione. Documentazione web e/o cartacea da rilasciare a scopo informativo. Strumenti per l'attivazione di tirocini, la definizione di progetti formativi presso enti accreditati o in impresa.</p>

B. SERVIZI ALLE IMPRESE		4. INCONTRO DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO
FINALITÀ		Supportare le imprese nella fase di pre-selezione e selezione dei profili professionali rispondenti ai fabbisogni espressi.
ATTIVITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione delle candidature maggiormente rispondenti ai requisiti della ricerca (da banca dati TMS). - Supporto nella pubblicizzazione della posizione vacante. - Contatto preventivo dei potenziali candidati per la verifica della loro effettiva disponibilità. - Raccolta e verifica di auto-candidature. - Presentazione ai datori di lavoro delle candidature pre-selezionate. - Raccolta esiti/feedback da datori di lavoro. - Supporto nell'individuazione di soluzioni per la copertura di eventuali gap di competenze. - Registrazione dell'esito del processo di selezione nel sistema informativo.
MODALITÀ E DURATA		Prestazione in back office: durata variabile in base al tipo di richiesta e al numero e alle caratteristiche delle vacancies rilevate.
MODALITÀ DI ACCESSO		L'impresa vi accede dopo i servizi di promozione e scouting, accoglienza e firma del Patto di servizio; è strettamente connesso ai servizi di orientamento e incrocio D/O verso le persone.
OUTPUT		Invio di lavoratori per colloqui di selezione. Inserimenti lavorativi.
PRE CONDIZIONI	TECNICO-STRUTTURALI	Postazione isolata (a tutela della privacy). PC con accesso a internet. Sito internet con disponibilità di strumenti per l'incrocio D/O on line.
	PROFESSIONALI (Capacità minime e conoscenze essenziali)	<p>CAPACITÀ Leggere, analizzare e valutare i fabbisogni professionali in rapporto ai profili dei candidati. Gestire i rapporti con le aziende e con le relative reti territoriali e associative. Rilevare e valorizzare le caratteristiche delle candidature ai fini dell'inserimento lavorativo e della permanenza in azienda. Leggere i fabbisogni formativi interni alle aziende. Gestire i rapporti con la rete locale di servizi (formativi, sanitari, etc). Definire i criteri/parametri di monitoraggio dell'attività e dei suoi esiti. Applicare tecniche di negoziazione e intermediazione. Relazionarsi e comunicare in modo efficace con le differenti tipologie di utenti.</p> <p>CONOSCENZE Nozioni di diritto del lavoro e contrattualistica. Quadro normativo. Dinamiche del mercato del lavoro locale. Elementi di economia e organizzazione aziendale. Elementi di marketing. Elementi di diritto (societario, civile e commerciale). Tecniche di analisi e descrizione dei processi produttivi aziendali. Metodi di indagine e descrizione dei profili professionali. Tecniche e criteri di selezione e/o ricollocazione del personale. Esperienze e buone prassi per l'incontro domanda/offerta.</p>

	OPERATIVE	Aggiornamento costante delle informazioni. Collegamento in rete con il sistema TMS. Accesso a strumenti di indagine sui fabbisogni professionali del sistema locale delle imprese. Registrazione su TMS dei dati sull'incrocio D/O e utilizzo di strumenti per il matching, registrazione e invio candidature.
--	------------------	---

PRECONDIZIONI AGGIUNTIVE IN RIFERIMENTO A TARGET COMPLESSI

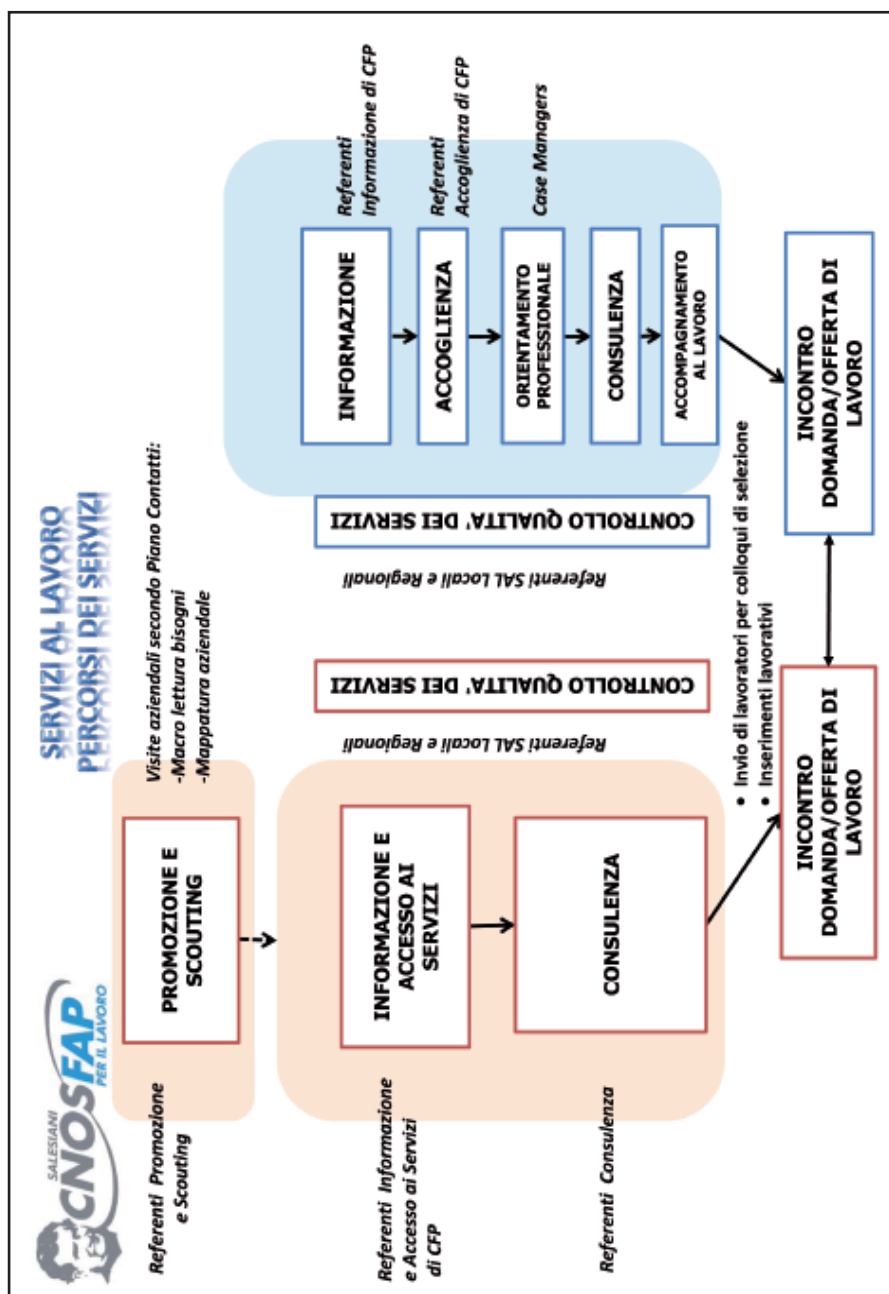
In riferimento al valore minimo degli standard di servizio fin qui descritti, si riportano di seguito alcuni esempi di integrazione degli stessi ai fini della formulazione di Atti d'Indirizzo rivolti a destinatari caratterizzati da fabbisogni complessi.

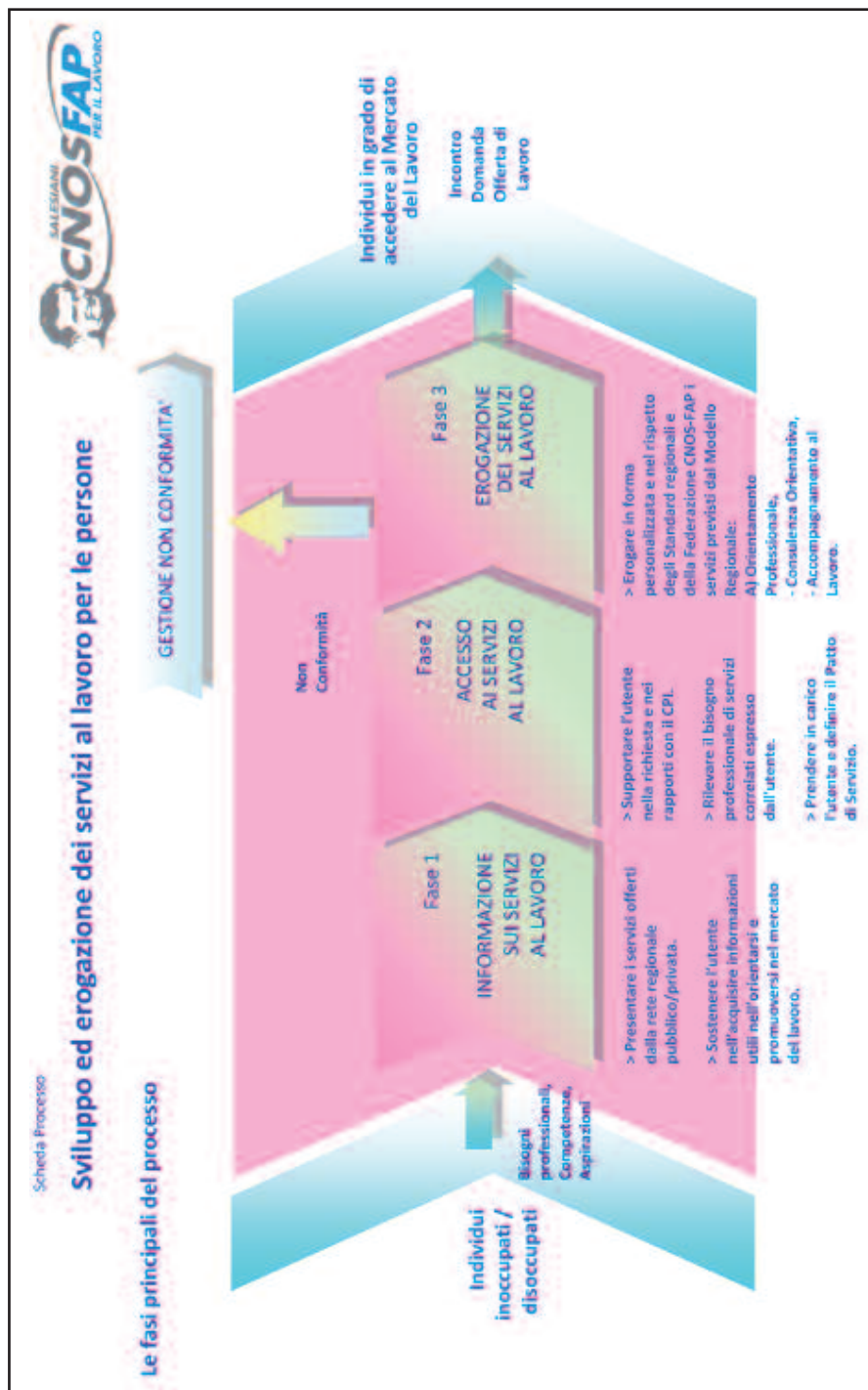
TARGET	PRECONDIZIONI DI RETE	PRECONDIZIONI PROFESSIONALI	SERVIZI SPECIALISTICI
	Vincolo di integrazione con servizi dedicati	Competenze richieste a completamento dell'attività del case manager	(esemplificazione di servizi attivabili a completamento dei servizi standard)
Disabili	Collocamento mirato e liste per l'obbligo di assunzione dei disabili, di competenza esclusiva CPI con possibilità di cooperazione con soggetti privati previo vincolo di integrazione con ASL, INPS, servizi socio-assistenziali.	Operatore dedicato di comprovata esperienza pluriennale nell'accompagnamento di disabili.	Percorsi di inserimento lavorativo finalizzati allo sviluppo dell'occupabilità (work experience, supported employment).
Immigrati	Prefetture, sportelli unici, rete dell'associazionismo locale.	Conoscenza lingue straniere. Mediatore culturale.	Mediazione culturale. Percorsi di inserimento lavorativo finalizzati allo sviluppo dell'occupabilità (work experience, supported employment). Accompagnamento al riconoscimento dei titoli. Supporto nella gestione di rapporti con Consolati e Questure per permessi di soggiorno.
Tossicodipendenti	Servizi socio-assistenziali interessati al caso, SERT.	Operatore dedicato di comprovata esperienza pluriennale nell'accompagnamento di soggetti dipendenti da sostanze.	Percorsi di inserimento lavorativo finalizzati allo sviluppo dell'occupabilità (work experience, supported employment).
Detenuti ed ex detenuti	Ufficio Esecuzione Penale Esterna, Direzione Area Trattamento, Centri di Prima Accoglienza, Sportelli Informativi.	Operatore dedicato di comprovata esperienza pluriennale in misure rivolte a soggetti detenuti, a fine pena ed ex detenuti.	Percorsi di inserimento lavorativo finalizzati allo sviluppo dell'occupabilità (work experience, supported employment).
Assistenti familiari	Servizi territoriali di prossimità, servizi sociali, soggetti locali di rappresentanza dei cittadini e delle famiglie.	Operatore dedicato di comprovata esperienza pluriennale nell'analisi e gestione di bisogni assistenziali. Conoscenza lingue straniere. Specializzazione servizi socio-sanitari.	Certificazione delle competenze non formali.

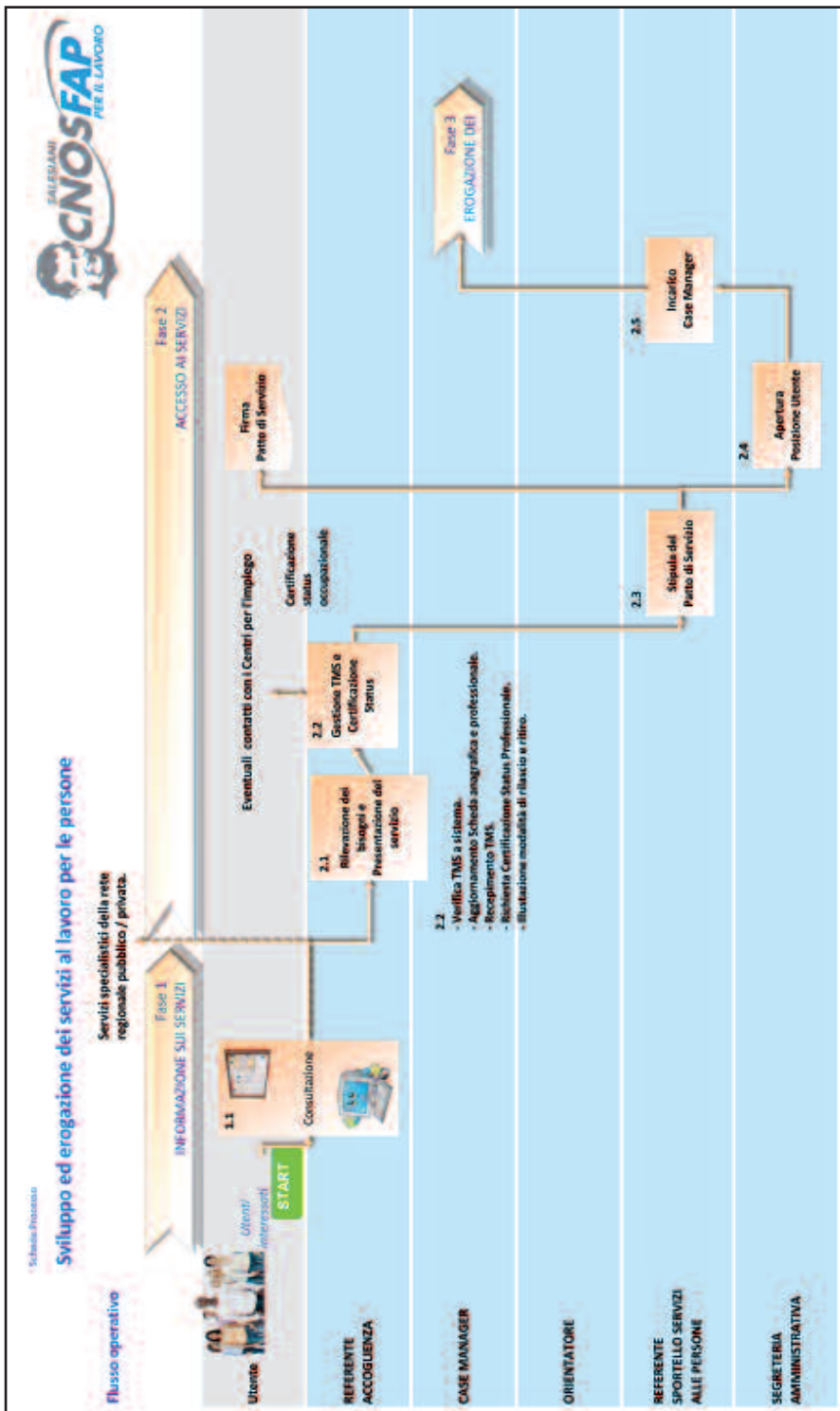
INDICATORI FISICI PER IL MONITORAGGIO DEI SERVIZI DI POLITICA ATTIVA

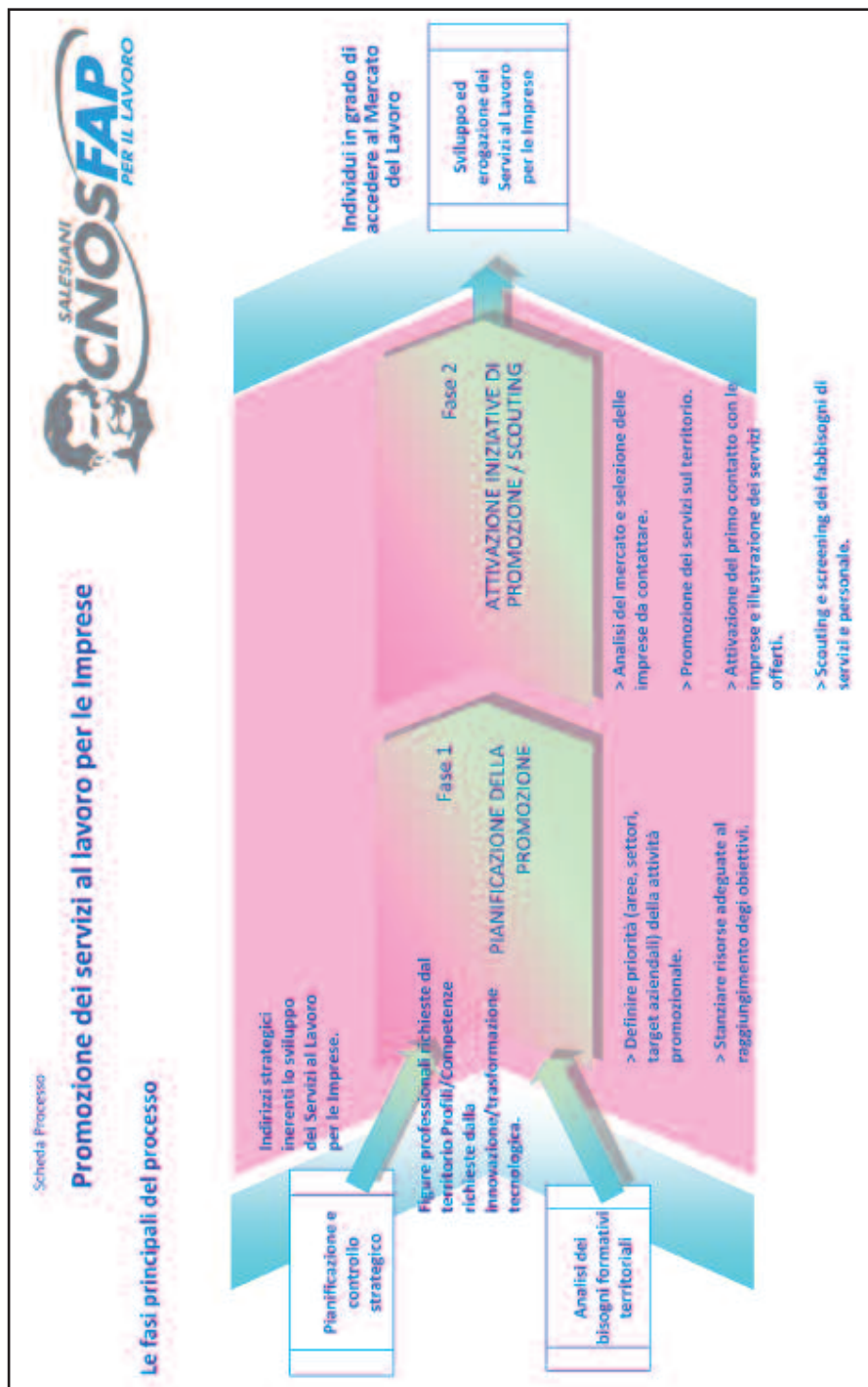
	SERVIZIO STANDARD	INDICATORI FISICI e DIMENSIONI DI ANALISI	
SERVIZI ALLA PERSONA	1. Informazione	1.1	N° utenti che hanno fruito del servizio di informazione
	2. Accoglienza: primo filtro e/o presa in carico	2.1	N° utenti che hanno fruito dell'accoglienza
		2.2	N° utenti che hanno firmato il Patto di servizio Data della firma del Patto
	3. Orientamento professionale	3.1	N° utenti colloquiati per orientamento ed elaborazione del PAI
		3.2	Data di apertura del PAI
		3.3	N° utenti che non hanno firmato il PAI
		3.4	N° utenti avviati ad un corso di formazione
		3.5	N° utenti iscritti ad un corso di formazione
	3.6	N° utenti che hanno concluso corso di formazione	
	4. Consulenza orientativa	4.1	N° utenti colloquiati per consulenza orientativa
	5. Accompagnamento al lavoro	5.1	N° utenti che hanno usufruito del servizio di accompagnamento
		5.2	N° tirocini attivati
	6. Incontro domanda offerta	6.1	N° utenti che hanno ricevuto servizi di preselezione
		6.2	N° utenti inviati ai colloqui di selezione (Verificare coerenza con indicatore n. 10.1)
6.3		N° utenti avviati all'inserimento lavorativo	
6.4		N° utenti inseriti al lavoro (contratto) Data avvio contratto	
SERVIZI ALLE IMPRESE	7. Promozione e scouting	7.1	N° aziende contattate
		7.2	N° aziende che hanno espresso fabbisogno di servizi
	8. Formazione e accesso ai servizi	8.1	N° aziende che hanno usufruito dell'accoglienza
		8.2	N° aziende che hanno firmato il Patto di servizio
		8.3	N° aziende richiedenti profili
		8.4	N° vacancy rilevate e registrate
	9. Consulenza	9.1	N° aziende che hanno fruito del servizio di consulenza
	10. Incontro domanda offerta	10.1	N° candidati segnalati (Verificare coerenza con indicatore n. 6.2)
		10.2	N° aziende che hanno dichiarato di assumere
		10.3	N° aziende che hanno assunto

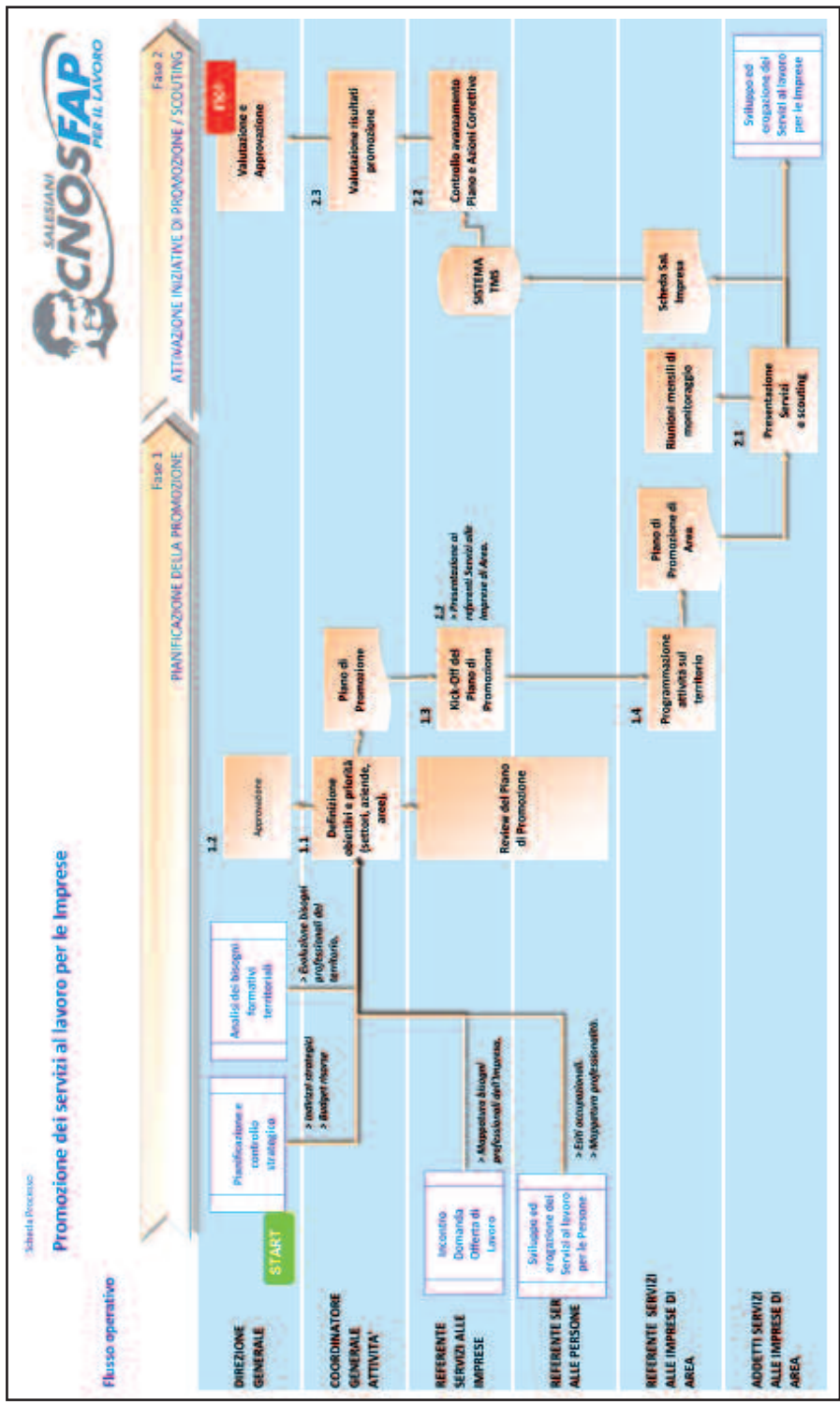
Il sistema TMS (Training Management Services) nell'impostazione del CNOS-FAP

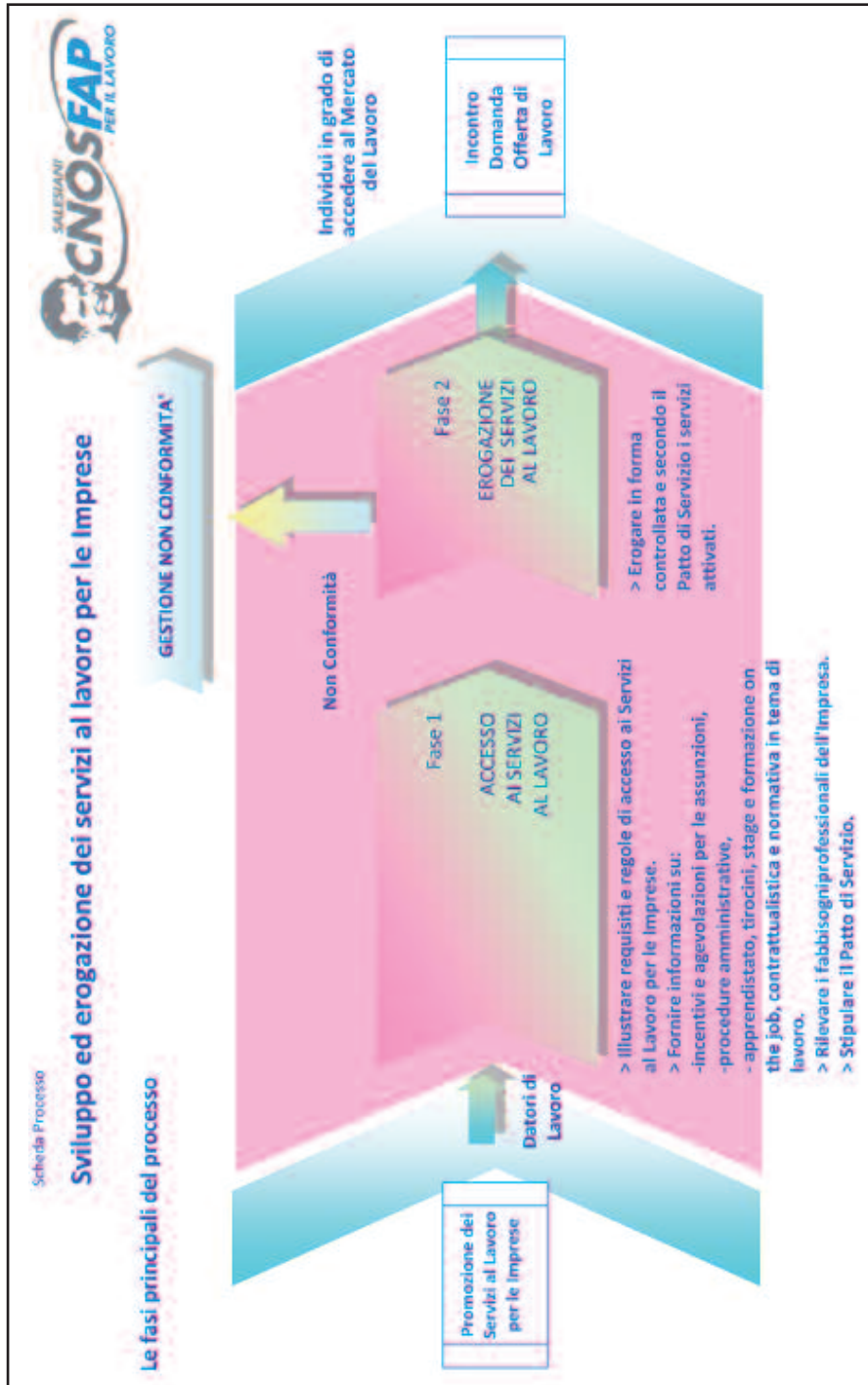


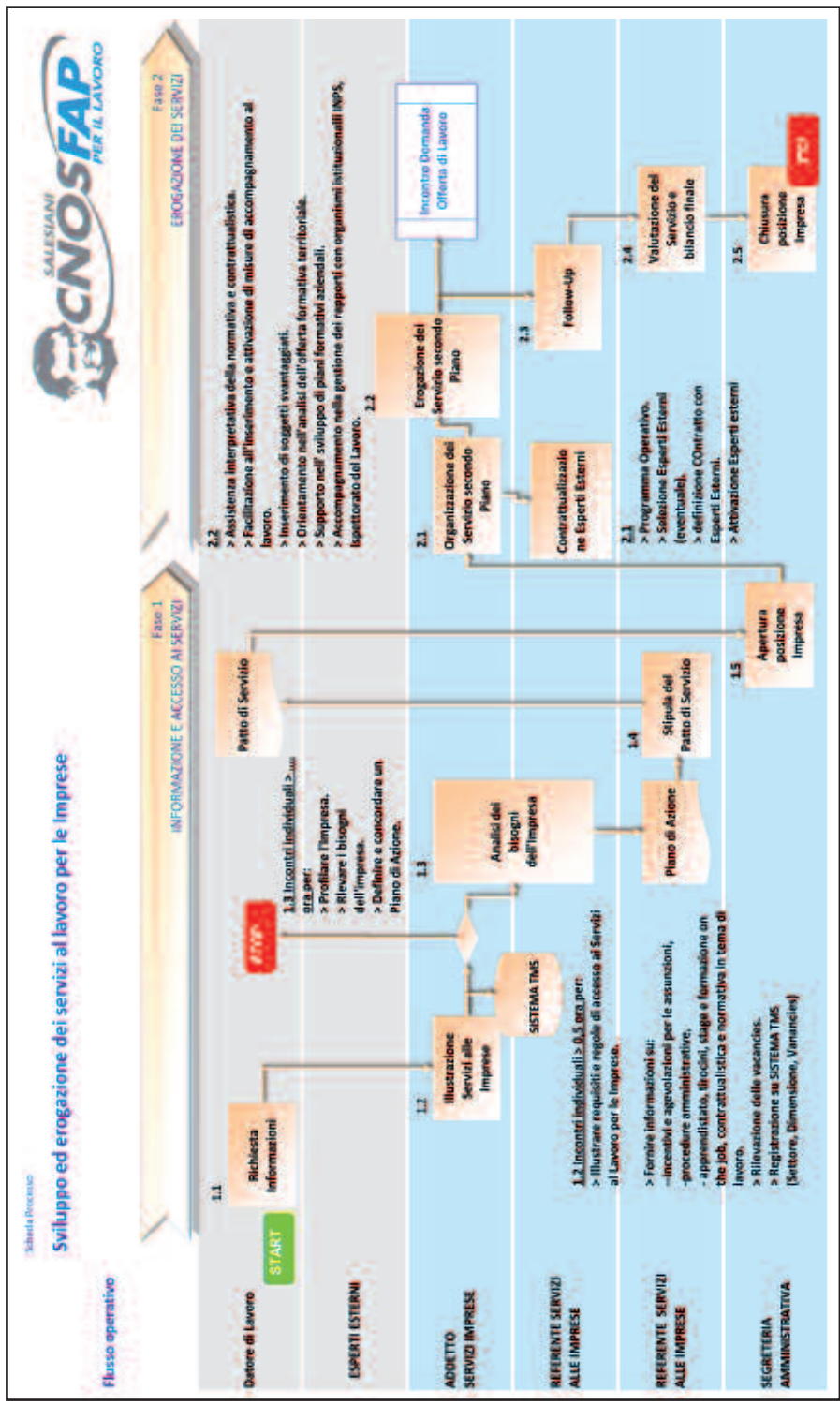


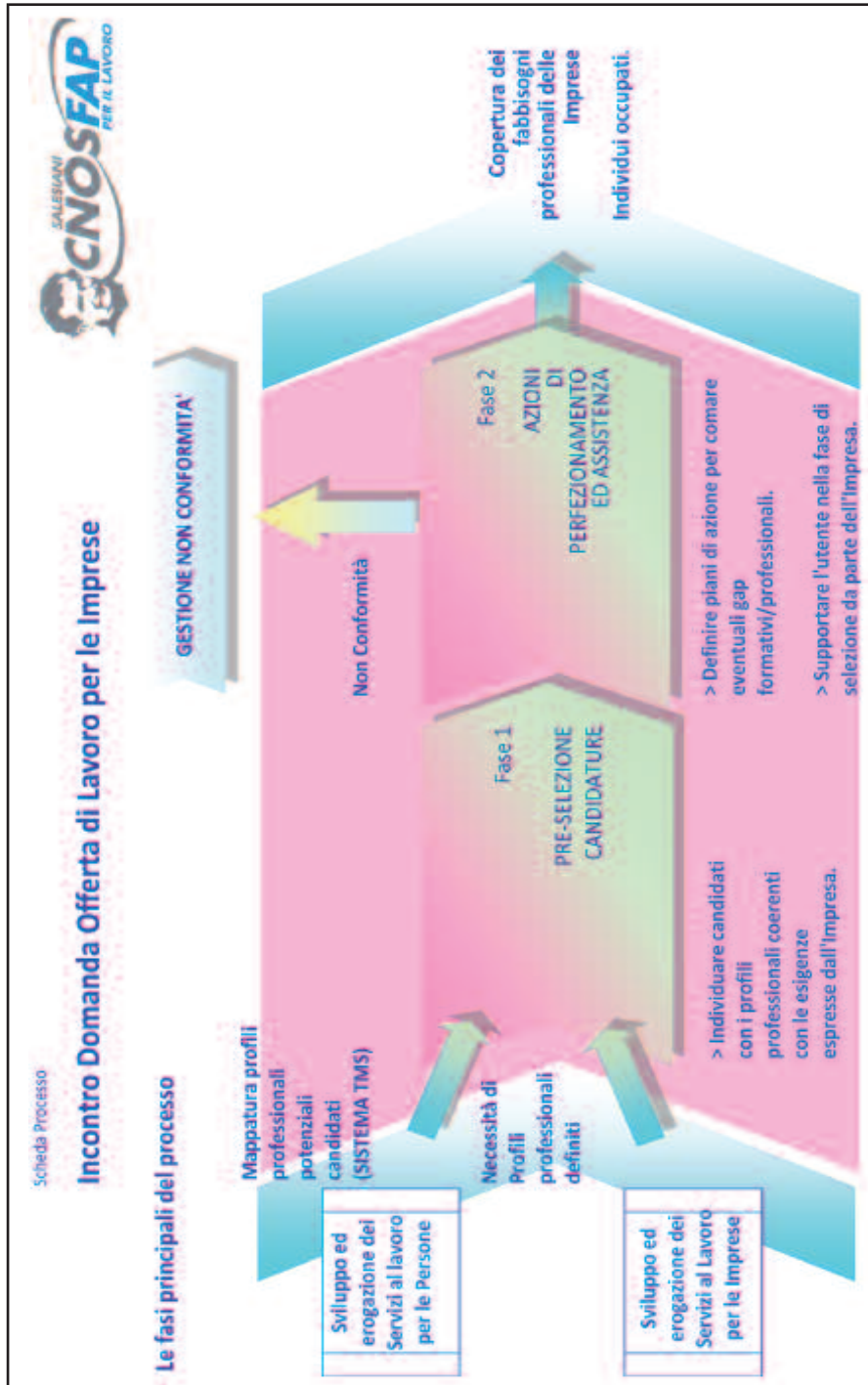


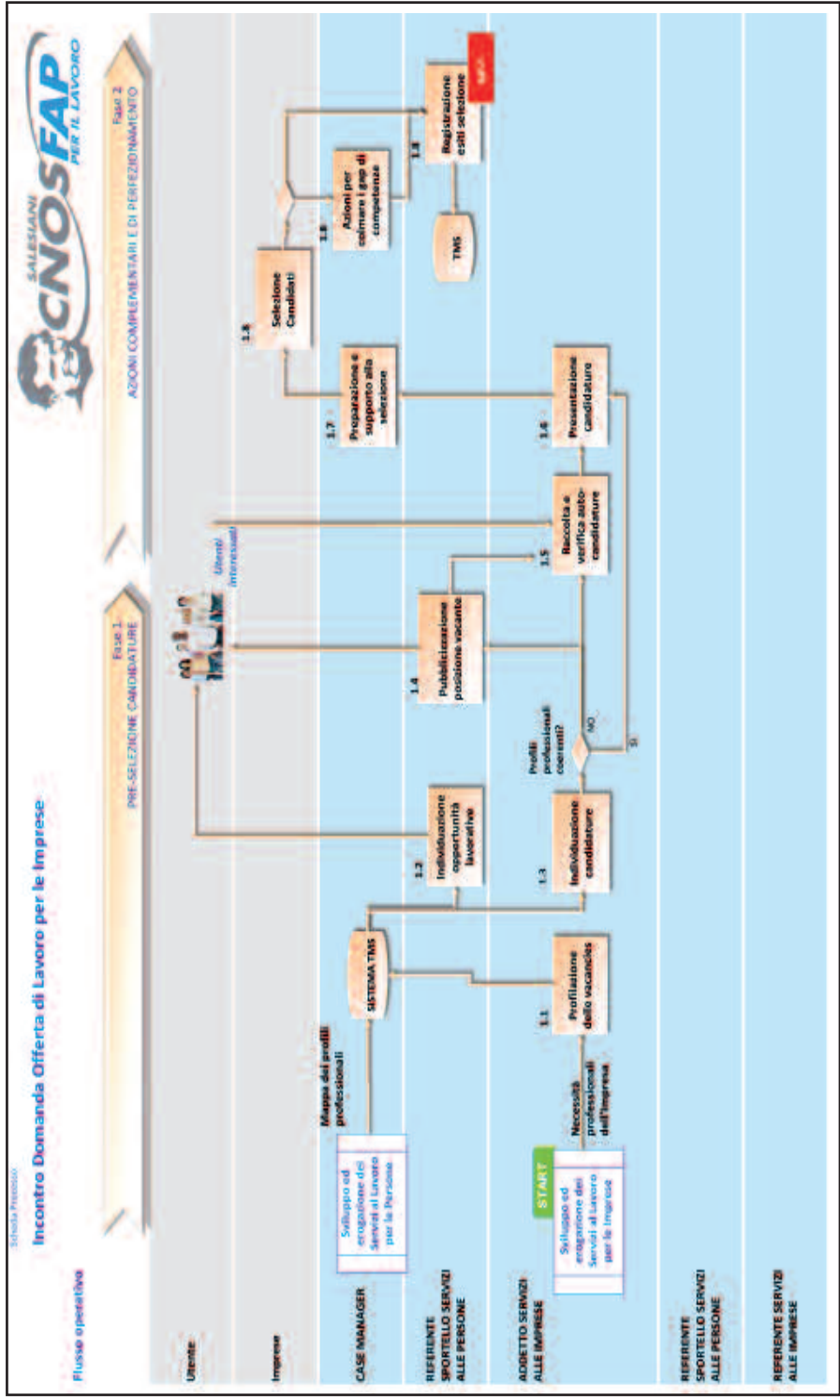












Bibliografia

- ARENDT H. (1999), *Vita Activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano.
- ARGYRIS C., SCHON D. (1998), *Apprendimento organizzativo*, Guerini e Associati, Milano.
- BAUDRILLARD J. (1976), *La società dei consumi*, Il Mulino, Bologna.
- BECKER G.S. (1975), *Human Capital*, Columbia University Press, 2 ed., New York.
- DEWEY J. (2004), *Democrazia ed educazione*, Sansoni, Milano.
- FUMAROLI M. (2010) *Parigi-New York e ritorno. Viaggio nelle arti e nelle immagini*, Adelphi Milano, 2010.
- GIACCARDI C., MAGATTI M. (2003), *L'io globale. Dinamiche della società contemporanea*, Laterza, Bari.
- GIUGNI G. (1987), *La programmazione didattica in prospettiva sociale*, Giunti & Lisciani, Teramo.
- GRANOVETTER M. (1991), *Azione economica e struttura sociale. Il problema dell'embeddedness*, in MAGATTI M. (cur.), *Azione economica come azione sociale*, Angeli, Milano, pp. 49-80.
- LUHMANN N. (2005), *Organizzazione e decisione*, Mondadori, Milano.
- NICOLI D. (2009), *Il lavoratore coinvolto*, Vita e Pensiero, Milano.
- OCSE (2005), *Extending Opportunities - How Active Social Policies Can benefit Us All*, Parigi.
- OLIVIERI E. (2012), *Il cambiamento delle opportunità lavorative*, «Questioni di economia e finanza», Banca D'Italia – Eurosystem, 117.
- SCABINI E.; Iafra R. (2003), *Psicologia dei legami familiari*, Il Mulino, Bologna.
- SEMENZA R. (2004), *Le trasformazioni del lavoro. Flessibilità, disuguaglianze, responsabilità dell'impresa*, Carocci, Roma.
- SEN A. (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.
- SENNET R. (1990), *L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- SERGIOVANNI T. J. (2002), *Dirigere la scuola comunità che apprende*, LAS, Roma.
- SMITH A., (2001), *Teoria dei sentimenti morali*, Rizzoli, Milano.
- SMITH A., (2001), *La ricchezza delle nazioni*, Newton Compton Editori, Roma.
- TOTARO F. (1998), *Non di solo lavoro. Ontologia della persona ed etica del lavoro nel passaggio di civiltà*, Vita e Pensiero, Milano.
- VYGOTSKIJ L. S. (1987), *Il processo cognitivo*, Boringhieri, Torino.
- WENGER E. (1998), *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, London.
- WOJTYLA K. (2009), *Metafisica della persona*, Bompiani, Milano.
- ZUCHERMAGLIO C. (2004), *Vygotskij in azienda. Apprendimento e comunicazione nei contesti lavorativi*, Carocci, Roma.

Gli autori

Dario Eugenio Nicoli: docente incaricato di Sociologia economica e dell'organizzazione presso l'Università Cattolica di Brescia, facoltà di Scienze della formazione. Esperto di sistemi formativi, svolge attività di ricerca, consulenza e formazione per Regioni, enti e scuole in tutta Italia. Ha fatto parte della Commissione nazionale per l'Istruzione tecnica e professionale, è Membro del Comitato Tecnico Scientifico del Centro Studi per la Scuola Cattolica della Conferenza Episcopale Italiana e condirettore di Rassegna CNOS, rivista di istruzione e formazione professionale dei Salesiani. Ha pubblicato vari saggi ed articoli sui temi dell'educazione e della formazione.

Cristina Ballario: orientatrice presso il CFP di Fossano, sede operativa di CNOS-FAP Regione Piemonte. È attualmente Segretario nazionale del Settore Orientamento all'interno della Federazione CNOS-FAP, ed in questo ruolo si occupa dell'organizzazione ed animazione del settore, collaborando attivamente con la Sede Nazionale CNOS-FAP nella programmazione e gestione della formazione formatori.

Maria Cecchin: esperta in formazione degli adulti, team coaching e Bilancio delle competenze; è responsabile formazione della società RisorSe-PerformanSe Premium Partners di cui è co-fondatrice. Si occupa di formare e abilitare gli operatori all'utilizzo delle metodologie PerformanSe per la gestione delle risorse umane in azienda e l'ottimizzazione servizi al lavoro. È inoltre impegnata nello sviluppo di metodologie attive per l'accompagnamento e il potenziamento dei gruppi di lavoro. È membro dell'équipe per il Bilancio di competenze del Centro CRES-IELPO-Università Roma 3, in qualità di pedagoga, esperta in valutazione delle competenze e Responsabile di PerformanSe Italia. Membro esperto della FECBOP (Federazione Europea dei Centri di Bilancio e Orientamento Professionale), coordina, fin dalla fondazione nel 2005, la rete nazionale degli Organismi aderenti ed eroga percorsi di formazione rivolti alle strutture che intraprendono l'iter di certificazione del servizio di Bilancio di Competenze, secondo la "Carta Qualità Europa BdC".

Nicola Schiavone: studioso dei processi produttivi di analisi delle competenze e di sistemi di rilevazione dei fabbisogni professionali.

Ha progettato e diretto il Programma Nazionale OBNS (Confindustria – CGIL/CISL/UIL) di rilevazione dei fabbisogni dell'industria italiana.

Ha collaborato, a livello nazionale, con l'Opera Salesiana nelle sedi della Regione Piemonte in materia di rilevazione delle competenze e di orientamento.

È autore di numerosi saggi e articoli sull'evoluzione delle organizzazioni della produzione e in materia di formazione delle risorse umane.

INDICE

SOMMARIO	3
Introduzione (<i>Dario Nicoli</i>)	5
L'emergenza lavoro	5
La prospettiva salesiana: il lavoro buono	7
Attivazione e accompagnamento	10
Il legame tra servizi al lavoro e formazione	14
La linea guida	18
PARTE PRIMA	
I SERVIZI ALLA PERSONA (<i>Maria Cecchin</i>)	21
LA METODOLOGIA E GLI STRUMENTI PERFORMANSE	
A SUPPORTO DEI PERCORSI DI ORIENTAMENTO E ACCOMPAGNAMENTO AL LAVORO ...	21
Il valore delle "risorse personali" nell'incontro domanda-offerta	21
PerformanSe: un approccio metodologico, un eventuale strumento operativo ...	23
Il questionario PerformanSe Echo	26
PerformanSe Oriente	30
Servizi alla persona	33
A1. Informazione e accoglienza	33
A2. Orientamento professionale	35
A3. Consulenza orientativa	37
A4. Accompagnamento al lavoro	39
A5. Incontro domanda-offerta	41
PARTE SECONDA	
I SERVIZI ALLE IMPRESE (<i>Nicola Schiavone</i>)	43
PREMESSA	43
INQUADRAMENTO DEL SERVIZIO	45
RAPPORTO CON LE AZIENDE	47
Il profilo di competenze dell'operatore	47
Conoscenze di base e fonti di riferimento	49
La gestione dei contatti con le aziende	55

RICOGNIZIONE DELLE FILIERE PRODUTTIVE DI INTERESSE	57
Ricostruzione/descrizione del sistema produttivo	58
Mappatura della realtà produttiva locale	59
RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE AZIENDE	62
Rilevazione dei fabbisogni per grandi aree di attività	63
Rilevazione dei fabbisogni di figure professionali	64
Rilevazione delle competenze richieste	69
INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA	72
VALUTAZIONE/MONITORAGGIO DEI SERVIZI ATTIVATI	73
Gli strumenti e la loro gestione	75
B1. Promozione e scouting	75
B2. Informazione e accesso ai servizi	78
B3. Consulenza	80
B4. Incontro tra domanda e offerta	82
Allegati	85
PARTE TERZA	
REPERTORIO DEGLI STANDARD MINIMI NECESSARI PER IMPLEMENTARE I SERVIZI AL LAVORO NELLA FEDERAZIONE CNOS-FAP (Cristina Ballario)	
	125
INTRODUZIONE	125
A. Servizi alla persona	127
1. Informazione	127
2. Accoglienza - primo filtro e/o presa in carico della persona	128
3. Orientamento professionale	129
4. Consulenza orientativa	130
5. Accompagnamento al lavoro	131
6. Incontro domanda/offerta di lavoro	132
B. Servizi alle imprese	133
1. Promozione e scouting	133
2. Informazione e accesso ai servizi	134
3. Consulenza	135
4. Incontro domanda/offerta di lavoro	136
PRECONDIZIONI AGGIUNTIVE IN RIFERIMENTO A TARGET COMPLESSI	138
INDICATORI FISICI PER IL MONITORAGGIO DEI SERVIZI DI POLITICA ATTIVA	139
Il sistema TMS (Training Management Services) nell'impostazione del CNOS-FAP	141
Allegato 1: Servizi Al Lavoro - Percorsi dei servizi	141
Allegato 2: Sviluppo ed erogazione dei Servizi Al Lavoro per le persone	142

Allegato 3: Promozione dei Servizi Al Lavoro per le imprese	145
Allegato 4: Sviluppo ed erogazione dei Servizi Al Lavoro per le imprese	147
Allegato 5: Incontro domanda-offerta di lavoro	149
Bibliografia	151
Gli autori	153
INDICE	155

Publicazioni nella collana del CNOS-FAP e del CIOFS/FP
“STUDI, PROGETTI, ESPERIENZE PER UNA NUOVA FORMAZIONE PROFESSIONALE”
ISSN 1972-3032

Tutti i volumi della collana sono consultabili in formato digitale sul sito biblioteca.cnos-fap.it

Sezione “Studi”

-
- 2002 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
-
- 2003 MALIZIA G. - PIERONI V. (a cura di), *Ricerca azione di supporto alla sperimentazione della FPI secondo il modello CNOS-FAP e CIOFS/FP. Rapporto sul follow-up*, 2003
-
- 2004 CNOS-FAP (a cura di), *Gli editoriali di “Rassegna CNOS” 1996-2004. Il servizio di don Stefano Colombo in un periodo di riforme*, 2004
MALIZIA G. (coord.) - ANTONIETTI D. - TONINI M. (a cura di), *Le parole chiave della formazione professionale*, 2004
RUTA G., *Etica della persona e del lavoro*, 2004
-
- 2005 D’AGOSTINO S. - MASCIÒ G. - NICOLI D., *Monitoraggio delle politiche regionali in tema di istruzione e formazione professionale*, 2005
PIERONI V. - MALIZIA G. (a cura di), *Percorsi/progetti formativi “destrutturati”. Linee guida per l’inclusione socio-lavorativa di giovani svantaggiati*, 2005
-
- 2006 NICOLI D. - MALIZIA G. - PIERONI V., *Monitoraggio delle sperimentazioni dei nuovi percorsi di istruzione e formazione professionale nell’anno formativo 2004-2005*, 2006
-
- 2007 COLASANTO M. - LODIGIANI R. (a cura di), *Il ruolo della formazione in un sistema di welfare attivo*, 2007
DONATI C. - BELLESI L., *Giovani e percorsi professionalizzanti: un gap da colmare? Rapporto finale*, 2007
MALIZIA G. (coord.) - ANTONIETTI D. - TONINI M. (a cura di), *Le parole chiave della formazione professionale. II edizione*, 2007
MALIZIA G. - PIERONI V., *Le sperimentazioni del diritto-dovere nei CFP del CNOS-FAP e del CIOFS/FP della Sicilia. Rapporto di ricerca*, 2007
MALIZIA G. - PIERONI V., *Le sperimentazioni del diritto-dovere nei CFP del CNOS-FAP e del CIOFS/FP del Lazio. Rapporto di ricerca*, 2007
MALIZIA G. et alii, *Diritto-dovere all’istruzione e alla formazione e anagrafe formativa. Problemi e prospettive*, 2007
MALIZIA G. et alii, *Stili di vita di allievi/e dei percorsi formativi del diritto-dovere*, 2007
NICOLI D. - FRANCHINI R., *L’educazione degli adolescenti e dei giovani. Una proposta per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2007
NICOLI D., *La rete formativa nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP*, 2007
PELLERÉY 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
RUTA G., *Etica della persona e del lavoro*, Ristampa 2007
-
- 2008 COLASANTO M. (a cura di), *Il punto sulla formazione professionale in Italia in rapporto agli obiettivi di Lisbona*, 2008
DONATI C. - BELLESI L., *Ma davvero la formazione professionale non serve più? Indagine conoscitiva sul mondo imprenditoriale*, 2008
MALIZIA G., *Politiche educative di istruzione e di formazione. La dimensione internazionale*, 2008

- MALIZIA G. - PIERONI V., *Follow-up della transizione al lavoro degli allievi/e dei percorsi triennali sperimentali di IeFP*, 2008
- PELLEREY M., *Studio sull'intera filiera formativa professionalizzante alla luce delle strategie di Lisbona a partire dalla formazione superiore non accademica. Rapporto finale*, 2008
-
- 2009 GHERGO F., *Storia della Formazione Professionale in Italia 1947-1977*, vol. 1, 2009
-
- 2010 DONATI C. - L. BELLESI, *Verso una prospettiva di lungo periodo per il sistema della formazione professionale. Il ruolo della rete formativa. Rapporto finale*, 2010
- NICOLI D., *I sistemi di istruzione e formazione professionale (VET) in Europa*, 2010
- PIERONI V. - SANTOS FERMINO A., *La valigia del "migrante". Per viaggiare a Cosmopolis*, 2010
- PRELLEZO J.M., *Scuole Professionali Salesiane. Momenti della loro storia (1853-1953)*, 2010
- ROSSI G. (a cura di), *Don Bosco, i Salesiani, l'Italia in 150 anni di storia*, 2010
-
- 2011 ROSSI G. (a cura di), *"Fare gli italiani" con l'educazione. L'apporto di don Bosco e dei Salesiani, in 150 anni di storia*, 2011
- GHERGO F., *Storia della Formazione Professionale in Italia 1947-1997*, vol. 2
-
- 2012 MALIZIA G., *Sociologia dell'istruzione e della formazione. Una introduzione*, 2012
- NICOLI D., *Rubriche delle competenze per i Diplomi professionali IeFP. Con linea guida per la progettazione formativa*, 2012
- MALIZIA G. - PIERONI V., *L'inserimento dei giovani qualificati nella FPI a.f. 2009-10*, 2012
- CNOS-FAP (a cura di), *Cultura associativa e Federazione CNOS-FAP. Storia e attualità*, 2012
-
- 2013 CUROTTI A.G., *Il ruolo della Formazione Professionale Salesiana da don Bosco alle sfide attuali*, 2013
- PELLEREY M. - GRZĄDZIEL 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
- DONATI C. - BELLESI L., *Osservatorio sugli ITS e sulla costituzione di Poli tecnico-professionali. Alcuni casi di studio delle aree Meccanica, Mobilità e Logistica, Grafica e Multi-medialità*, 2013
- GHERGO F., *Storia della Formazione Professionale in Italia 1947-1997*, vol. 3, 2013
- TACCONI G. - MEJIA GOMEZ G., *Success Stories. Quando è la Formazione Professionale a fare la differenza*, 2013
- PRELLEZO J.M., *Scuole Professionali Salesiane. Momenti della loro storia (1853-1953)*, 2013
-
- 2014 ORLANDO V., *Per una nuova Formazione Professionale dei Salesiani d'Italia. Indagine tra gli allievi dei Centri di Formazione Professionale*, 2014
- DONATI C. - BELLESI L., *Osservatorio sugli ITS e sulla costituzione di Poli tecnico-professionali. Approfondimento qualitativo sugli esiti occupazionali*, 2014
- DORDIT L., *OCSE PISA 2012. Rapporto sulla Formazione Professionale in Italia*, 2014
- DORDIT L., *La valutazione interna ed esterna dei CFP e il nuovo sistema nazionale di valutazione*, 2014

Sezione "Progetti"

- 2003 BECCIU M. - COLASANTI A.R., *La promozione delle capacità personali. Teoria e prassi*, 2003
- CNOS-FAP (a cura di), *Centro Risorse Educative per l'Apprendimento (CREA). Progetto e guida alla compilazione delle unità didattiche*, 2003

- COMOGLIO M. (a cura di), *Prova di valutazione per la qualifica: addetto ai servizi di impresa. Prototipo realizzato dal gruppo di lavoro CIOFS/FP*, 2003
- FONTANA S. - TACCONI G. - VISENTIN M., *Etica e deontologia dell'operatore della FP*, 2003
- GHERGO F., *Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo*, 2003
- MARSILII E., *Guida per l'accompagnamento al lavoro dipendente*, 2003
- TACCONI G. (a cura di), *Insieme per un nuovo progetto di formazione*, 2003
- VALENTE L. - ANTONIETTI D., *Quale professione? Strumento di lavoro sulle professioni e sui percorsi formativi*, 2003
-
- 2004 CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale alimentare*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale aziendale e amministrativa*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale commerciale e delle vendite*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale estetica*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale sociale e sanitaria*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale tessile e moda*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale elettrica e elettronica*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale grafica e multimediale*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale meccanica*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale turistica e alberghiera*, 2004
- NICOLI D. (a cura di), *Linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale*, 2004
- NICOLI D. (a cura di), *Sintesi delle linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale*, 2004
-
- 2005 CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale legno e arredamento*, 2005
- CNOS-FAP (a cura di), *Proposta di esame per il conseguimento della qualifica professionale. Percorsi triennali di Istruzione formazione Professionale*, 2005
- NICOLI D. (a cura di), *Il diploma di istruzione e formazione professionale. Una proposta per il percorso quadriennale*, 2005
- POLÁČEK K., *Guida e strumenti di orientamento. Metodi, norme ed applicazioni*, 2005
- VALENTE L. (a cura di), *Sperimentazione di percorsi orientativi personalizzati*, 2005
-
- 2006 BECCIU M. - COLASANTI A.R., *La corresponsabilità CFP-famiglia: i genitori nei CFP. Esperienza triennale nei CFP CNOS-FAP (2004-2006)*, 2006
- CNOS-FAP (a cura di), *Centro Risorse Educative per l'Apprendimento (CREA). Progetto e guida alla compilazione dei sussidi, II edizione*, 2006
-
- 2007 D'AGOSTINO S., *Apprendistato nei percorsi di diritto-dovere*, 2007
- GHERGO F., *Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo. Una proposta di percorsi per la creazione di impresa. II edizione*, 2007
- MARSILII E., *Dalla ricerca al rapporto di lavoro. Opportunità, regole e strategie*, 2007
- NICOLI D. - TACCONI G., *Valutazione e certificazione degli apprendimenti. Ricognizione dello stato dell'arte e ricerca nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP. I volume*, 2007
- RUTA G. (a cura di), *Vivere in... 1. L'identità. Percorso di cultura etica e religiosa*, 2007

- RUTA G. (a cura di), *Vivere... Linee guida per i formatori di cultura etica e religiosa nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale*, 2007
-
- 2008 BALDI C. - LOCAPUTO M., *L'esperienza di formazioni formatori nel progetto integrazione 2003. La riflessività dell'operatore come via per la prevenzione e la cura educativa degli allievi della FPI*, 2008
MALIZIA G. - PIERONI V. - SANTOS FERMINO A., *Individuazione e raccolta di buone prassi mirate all'accoglienza, formazione e integrazione degli immigrati*, 2008
NICOLI D., *Linee guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2008
NICOLI D., *Valutazione e certificazione degli apprendimenti. Ricognizione dello stato dell'arte e ricerca nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP. Il volume*, 2008
RUTA G. (a cura di), *Vivere con... 2. La relazione. Percorso di cultura etica e religiosa*, 2008
RUTA G. (a cura di), *Vivere per... 3. Il progetto. Percorso di cultura etica e religiosa*, 2008
-
- 2009 CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale meccanica*, 2009
MALIZIA G. - PIERONI V., *Accompagnamento al lavoro degli allievi qualificati nei percorsi triennali del diritto-dovere*, 2009
-
- 2010 BAY M. - GRZĄDZIEL D. - PELLERREY M. (a cura di), *Promuovere la crescita nelle competenze strategiche che hanno le loro radici spirituali nelle dimensioni morali e spirituali della persona. Rapporto di ricerca*, 2010
CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale grafica e multimediale*, 2010
CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale elettrica ed elettronica*, 2010
CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale automotive*, 2010
CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per l'orientamento nella Federazione CNOS-FAP*, 2010
CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale turistico-alberghiera*, 2010
-
- 2011 MALIZIA G. - PIERONI V. - SANTOS FERMINO A. (a cura di), *"Cittadini si diventa". Il contributo dei Salesiani (SDB) e delle Suore Figlie di Maria Ausiliatrice (FMA) nell'educare studenti/allievi delle loro Scuole/CFP in Italia a essere "onesti cittadini"*, 2011
TACCONI G., *In pratica. 1. La didattica dei docenti di area matematica e scientifico-tecnologica nell'Istruzione e Formazione Professionale*, 2011
TACCONI G., *In pratica. 2. La didattica dei docenti di area linguistica e storico sociale nell'Istruzione e Formazione Professionale*, 2011
MANTEGAZZA R., *Educare alla costituzione*, 2011
NICOLI D., *La valutazione formativa nella prospettiva dell'educazione. Una comparazione tra casi internazionali e nazionali*, 2011
BECCIU M. COLASANTI A.R., *Il fenomeno del bullismo. Linee guida ispirate al sistema preventivo di Don Bosco per la prevenzione e il trattamento del bullismo*, 2011
-
- 2012 PIERONI V. - SANTOS FERMINO A., *In cammino per Cosmopolis. Unità di Laboratorio per l'educazione alla cittadinanza*, 2012
FRISANCO M., *Da qualificati, a diplomati, a specializzati. Il cammino lungo una filiera ricca di opportunità e competenze. Riferimenti, dispositivi e strumenti per conoscere e comprendere i nuovi sistemi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) e di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS)*, 2012
-
- 2014 CNOS-FAP (a cura di), *Per una pedagogia della meraviglia e della responsabilità. Ambito energia. Linea Guida*, 2014
CNOS-FAP (a cura di), *Linea Guida per i servizi al lavoro*, 2014

Sezione “Esperienze”

-
- 2003 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
-
- 2005 TONIOLO S., *La cura della personalità dell'allievo. Una proposta di intervento per il coordinatore delle attività educative del CFP*, 2005
-
- 2006 ALFANO A., *Un progetto alternativo al carcere per i minori a rischio. I sussidi utilizzati nel Centro polifunzionale diurno di Roma*, 2006
COMOGLIO M. (a cura di), *Il portfolio nella formazione professionale. Una proposta per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2006
MALIZIA G. - NICOLI D. - PIERONI V., *Una formazione di successo. Esiti del monitoraggio dei percorsi sperimentali triennali di istruzione e formazione professionale in Piemonte 2002-2006. Rapporto finale*, 2006
-
- 2007 NICOLI D. - COMOGLIO M., *Una formazione efficace. Esiti del monitoraggio dei percorsi sperimentali di Istruzione e Formazione professionale in Piemonte 2002-2006*, 2007
-
- 2008 CNOS-FAP (a cura di), *Educazione della persona nei CFP. Una bussola per orientarsi tra buone pratiche e modelli di vita*, 2008
-
- 2010 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali, Edizione 2010*, 2010
-
- 2011 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali, Edizione 2011*, 2011
-
- 2012 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali, Edizione 2012*, 2012
NICOLI D. (a cura di), *Sperimentazione di nuovi modelli nel sistema di Istruzione e Formazione Professionale Diploma professionale di tecnico Principi generali, aspetti metodologici, monitoraggio*, 2012
-
- 2013 SALATINO S. (a cura di), *Borgo Ragazzi don Bosco Area Educativa “Rimettere le ali”*, 2013
CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali. Edizione 2013*, 2013
-
- 2014 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali. Edizione 2014*, 2014

