

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori, è un Ente pubblico di ricerca istituito con d.p.r. 30 giugno 1973 n. 478. L'Istituto opera in base al nuovo Statuto approvato con Decreto presidenziale del 19 marzo 2003 e nel nuovo assetto organizzativo stabilito dal Regolamento di organizzazione e funzionamento approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 12 del 6 ottobre 2004.

In materia di politiche del lavoro, formazione e istruzione svolge attività di consulenza tecnico-scientifica per il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, per altri Ministeri, per le Regioni e Province autonome e Enti locali, istituzioni nazionali pubbliche e private e incarichi che gli vengono attribuiti dal Parlamento. L'Isfol realizza indagini periodiche e analisi statistiche e fa parte del Sistema Statistico Nazionale.

Svolge anche il ruolo di Istanza nazionale per il programma comunitario Leonardo da Vinci e per l'Azione comunitaria Europass, di Struttura nazionale di supporto per l'Iniziativa comunitaria Equal e di Struttura di assistenza tecnica per le azioni di sistema per il Fondo sociale europeo.

Presidente

Sergio Trevisanato

Direttore generale

Antonio Francioni

I libri del Fse

la Collana

I libri del Fondo sociale europeo
raccolgono i risultati tecnico-scientifici
conseguiti nell'ambito del Piano di attività
ISFOL per la programmazione di FSE 2000 -
2006 "PROGETTI OPERATIVI: Azioni per
l'attuazione del Programma Operativo
Nazionale Ob. 3 AZIONI DI SISTEMA" e del
Programma Operativo nazionale Ob. 1
"ASSISTENZA TECNICA E AZIONI DI SISTEMA
(Misura II.1)"

la Collana

I libri del Fondo sociale europeo
è curata da *Isabella Pitoni*
responsabile del Progetto ISFOL
Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

ISFOL

**I PROFILI PROFESSIONALI
NEI SERVIZI PER
L'IMPIEGO ITALIANI
E DELL'UNIONE EUROPEA**

**Il volume raccoglie i risultati di una ricerca
realizzata dall'Area "Mercato del lavoro"
dell'Isfol, nell'ambito dei piani
di attività della Misura A1 Pon
Ob.3 e II.1.A dell'Ob.1 di Fse.**

La ricerca è stata condotta da:

*Massimiliano Bonanni, Maurizio Curtarelli,
Claudia Gasparini, Tereza Knapp,
Valeria Ribeiro Corossacz,
Sofia Demetrula Rosati,*
con il coordinamento di *Claudia Tagliavia*.

Sono autori del volume:

Massimiliano Bonanni (cap. 4, par 2.1)
Maurizio Curtarelli (par. 3.3, 3.6, 3.7)
Claudia Gasparini (par. 3.2, 3.4)
Tereza Knapp (par. 3.1, 3.5)
Valeria Ribeiro Corossacz (par. 3.6)
Sofia Demetrula Rosati (par. 3.1)
Claudia Tagliavia (cap. 1,
par. 2.2, 3.2, 3.3, 3.4).

Coordinamento della programmazione
editoriale e dell'editing della collana **I libri
del Fondo sociale europeo:**

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:

Paola Piras

INDICE

PARTE PRIMA • CARATTERISTICHE PROFESSIONALI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO NEI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA	7
1 INTRODUZIONE	9
1.1 Il primato della progettazione organizzativa	9
1.2 Chi gestisce il sistema?	10
1.3 Integrazione versus differenziazione	10
1.4 Modello olografico o specializzato	11
1.5 Gestione del personale: funzione interna, esternalizzata o ignorata	12
1.6 Verso un'analisi comparativa degli assetti professionali nei Spi dei diversi paesi	12
2 NOTA METODOLOGICA	15
2.1 La metodologia di analisi e rilevazione per l'Italia	15
2.2 La metodologia di rilevazione nei paesi dell'Unione europea	17
PARTE SECONDA • LE SCHEDE DEI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA	19
3 LE SCHEDE PAESE	21
3.1 Austria	21
3.2 Belgio	30
3.3 Finlandia	46
3.4 Francia	61
3.5 Paesi Bassi	71
3.6 Portogallo	83
3.7 Spagna	97
PARTE TERZA • LE SCHEDE DELL'ITALIA	105
4 L'ITALIA	107
4.1 Schede di analisi dei documenti di programmazione regionale	107
4.2 Schede dei profili professionali da analisi di campo	120

	• ALLEGATI	129
1	GUIDA ALL'INTERVISTA RIVOLTA AGLI OPERATORI DEI CPI ITALIANI	131
2	GUIDA ALL'INTERVISTA DI TESTIMONI PRIVILEGIATI DEI SPI EUROPEI	132
	• RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	133

parte PRIMA

- **CARATTERISTICHE
PROFESSIONALI DEI
SERVIZI PER L'IMPIEGO
NEI PAESI DELL'UNIONE
EUROPEA**

1 • INTRODUZIONE

Questo rapporto di ricerca costituisce una prima rassegna sulla struttura professionale dei Servizi per l'impiego (Spi) nei paesi membri dell'Unione europea¹. Non si intende dunque avanzare considerazioni conclusive e non soltanto a causa della parzialità delle informazioni raccolte, ma anche perché il sistema dei Spi, in ciascuno dei paesi esaminati, appare continuamente soggetto a revisioni, riforme e modifiche spesso anche radicali.

Tuttavia, il confronto interno al gruppo di lavoro che ha condotto l'indagine ha fatto emergere linee di tendenza e ha messo in luce peculiarità e tratti originali così come elementi di similitudine nei percorsi intrapresi dai diversi sistemi studiati che intendiamo presentare sinteticamente per offrire un contributo alla riflessione sulle trasformazioni in atto.

1.1 • IL PRIMATO DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Nella grande maggioranza dei casi studiati la variabile professionale sembra costituire un elemento di scarso rilievo nella progettazione e ri-progettazione organizzativa. In generale, si osserva infatti una forte attenzione al disegno organizzativo (con la definizione delle linee gerarchiche, dell'articolazione territoriale delle strutture, della differenziazione e/o integrazione funzionale per ciascuna componente del sistema, ecc.) che tuttavia appare spesso "inanimato". In altri termini, raramente si assiste a un parallelo impegno nella definizione e nel riconoscimento delle identità professionali. L'iter più spesso seguito negli interventi operati nei sistemi europei di sostegno all'occupazione parte dalla configurazione (o riconfigurazione) della struttura, passa per l'individuazione dei compiti fondamentali da realizzare e termina con l'esplicitazione degli elementi di conoscenza necessari per attuarli. Questo conduce a considerare le caratteristiche degli operatori dei Servizi come "variabili dipendenti" degli obiettivi che il sistema persegue, "oggetto" di riqualificazione e può indurre a sopravvalutare il ruolo da affidare alla formazione, così come a sottovalutare il peso di comunità, identità e competenze professionali consolidate.

Dal punto di vista fenomenologico, la minore attenzione agli aspetti professionali è emersa - nel corso dell'analisi di campo - anche attraverso la difficoltà di ottenere informazioni sui profili presenti presso i Servizi per l'impiego europei. Nella maggior parte dei casi esiste un piano di formazione per gli operatori che tuttavia è progettato non tanto in funzione di una professione da creare/consolidare/riqualificare, quanto in relazione al *task* da svolgere.

In altri casi, un aiuto alla individuazione dei profili è venuto dagli esiti della contrattazione collettiva che tuttavia hanno - soprattutto là dove il personale dei Servizi pubblici per l'impiego non dipende da strutture o agenzie dedicate - carattere di genericità; risentono di un'impostazione talvolta meccanica (particolarmente evidente negli esercizi di parcellizzazione e scomposizione dei processi di lavoro rappresentati dalle declaratorie delle mansioni) e non sono, evidentemente, in grado di dare conto degli aspetti informali e delle trasformazioni in atto nei sistemi indagati.

¹ Basata su studi di caso condotti nel 2003-2004 in Austria, Finlandia, Francia, Paesi Bassi, Portogallo, della regione di Madrid (per la Spagna) e della regione fiamminga (per il Belgio). Riguardo all'Italia, sono state redatte schede di sintesi - a partire dai documenti di programmazione regionale (Masterplan) - sulle principali figure professionali che caratterizzano il sistema dei Spi e sono stati realizzati approfondimenti di campo su alcune di esse.

Un'eccezione significativa alla limitata attenzione per gli aspetti professionali è stata osservata in Francia dove, nel processo di riorganizzazione in corso, si è voluto definire a grandi linee i "contenitori" organizzativi e funzionali, per soffermarsi in seguito soprattutto sulle caratteristiche professionali delle "filieri" delineate. Quella francese rappresenta, peraltro, un'esperienza esemplare da questo punto di vista, in cui è fortemente avvertita l'esigenza di tenere conto degli aspetti professionali di qualunque attività lavorativa e non sorprende dunque che, in questo paese, anche la riprogettazione dei Servizi per l'impiego abbia richiesto una riflessione - che è ancora in corso - su questo aspetto.

1.2 • CHI GESTISCE IL SISTEMA?

L'analisi di campo ha messo in evidenza come la possibilità di focalizzare l'attenzione e definire più accuratamente gli aspetti professionali sia legata anche al grado di autonomia concessa ai Servizi per l'impiego. La costituzione di un'agenzia dedicata (come nel caso - tra i paesi studiati - dell'Austria, del Belgio, della Francia, dei Paesi Bassi e del Portogallo) consente, infatti, di condurre studi e realizzare interventi meno dispersivi e caratterizzati da margini di libertà più ampi.

Meno semplice è l'individuazione dei tratti professionali - sia per chi analizza, sia, e soprattutto, per chi gestisce il sistema - nel caso in cui i Spi sono affidati alle autonomie locali. Tra i paesi studiati tale situazione è stata rilevata sia in Spagna, sia in Italia e in entrambi i contesti, nonostante le diverse caratteristiche del processo di decentramento, si osservano ancora incertezze nella definizione dell'identikit professionale degli operatori Spi. La cessione di titolarità dallo stato centrale all'ente locale rappresenta, infatti, in entrambi i casi, un evento recente, ancora da metabolizzare e da condurre a compimento.

Unico, tra i casi studiati, a essere ancora gestito a livello centrale è il sistema dei Servizi per l'impiego finlandese. Occorre tuttavia ricordare come il bacino di utenza dei Spi di questo paese sia paragonabile, per dimensione e numerosità, a quello di una delle autonomie locali precedentemente citate. È inoltre importante rilevare come, nel caso finlandese, la centralizzazione di alcune funzioni (quella di indirizzo, innanzitutto, ma anche quelle di *staff*) si accompagni alla concessione di autonomia alla singola struttura territoriale che può, in tal modo, aderire alle richieste e alle esigenze di contesto in tempi rapidi e con buoni esiti.

1.3 • INTEGRAZIONE *VERSUS* DIFFERENZIAZIONE

Uno dei risultati finali che si vuole ricavare da questo studio è rappresentato dall'individuazione di "famiglie" o "aree" professionali anche al fine di favorire una visione d'insieme delle caratteristiche e delle trasformazioni professionali nei Servizi per l'impiego europei, di facilitare il confronto tra le esperienze e di contribuire alla riflessione sulle soluzioni adottate.

Propedeutico alla definizione delle aree professionali è tuttavia l'esame degli ambiti di competenza che caratterizzano i diversi sistemi nazionali di sostegno all'occupazione.

Un primo gruppo di Spi opera anche nel campo della formazione professionale: in questi casi alla stessa struttura fanno capo entrambe le macro-funzioni. Nel dar conto di tale caratteristica organizzativa si è tuttavia scelto di studiare solo gli ambiti professionali non afferenti all'offerta formativa (ampiamente analizzati in altre sedi).

Un altro gruppo di strutture studiate associa agli interventi di supporto all'occupazione quelli di tipo socio-assistenziale. Di particolare rilievo ci è parso, in quest'ultimo senso, il tentativo, in corso di sperimentazione in Finlandia, di realizzare organismi che riuniscano competenze (intese qui sia come titolarità, sia come capacità di intervento) differenti per fornire sostegno e assistenza integrata alle persone in condizioni di disagio occupazionale.

Un ultimo tipo di associazione possibile riguarda quelle tra politiche attive e passive del lavoro rispetto alle quali si assiste - nel panorama europeo - sia a fenomeni di integrazione di competenze, funzioni e identità professionali (come nel caso della Francia), sia a casi opposti di distinzione tra ambiti precedentemente unificati (come nei casi olandese e spagnolo). Inevitabili le ripercussioni che entrambe le scelte (integrazione vs. separazione) producono sull'articolazione professionale dei rispettivi sistemi e, sebbene, allo stato attuale sia impossibile fornire indicazioni sulle ricadute che potranno derivarne è tuttavia possibile osservare come maggiori resistenze siano collegate soprattutto con i processi di convergenza che rischiano, dal punto di vista degli attori (in questo caso, gli operatori di sistemi destinati a confluire in strutture unificate), di cancellare le identità professionali e organizzative di provenienza.

1.4 • MODELLO OLOGRAFICO O SPECIALIZZATO

Dissimile, nei diversi sistemi studiati, anche la scelta di centralizzare o delocalizzare figure professionali e funzioni specialistiche. Nella maggior parte dei casi si tende alla razionalizzazione nell'impiego di personale specializzato, anche al fine di ridurre i costi e garantire una più equilibrata diffusione sul territorio di servizi "evoluti". In questa direzione si stanno orientando, ad esempio, alcuni Centri per l'impiego italiani che hanno scelto di realizzare una sorta di punto di riferimento unico per la fornitura di consulenza giuridica.

In altri casi (come, ad esempio, in Spagna oppure, ancora, in Italia), si osserva una differenziazione di funzioni svolte a diversi livelli amministrativi che garantisce il medesimo risultato, ossia l'offerta capillare di servizi di base (forniti a livello locale) e la conduzione di attività più specializzate a livello superiore sia riguardo all'offerta di servizi per l'utenza, sia in relazione a funzioni utili alla manutenzione, allo sviluppo e all'amministrazione del sistema (ad esempio, la ricerca, la gestione delle reti, la promozione e la pubblicità, la consulenza ad uso interno, ecc.). Ulteriori esempi di differenziazione e specializzazione organizzativa e professionale sono offerti dai Spi (come nel caso del sistema fiammingo) che hanno scelto di "commercializzare" parte delle proprie attività² - in particolare alcune attività di consulenza per le imprese - e che, a tal fine, hanno optato per un modello separato di erogazione dei servizi e di gestione delle professionalità ad esso afferenti.

In senso opposto si sta invece orientando il sistema dei Servizi per l'impiego olandese nel quale si è deciso di abbandonare la distinzione tra strutture di base e strutture dotate di competenze specializzate per adottare un modello olistico, in cui siano cioè presenti tutte le funzioni e le professionalità necessarie per la fornitura dell'intera gamma dei servizi di sostegno all'occupazione.

² La fornitura di servizi "a pagamento" non si accompagna tuttavia necessariamente alla separazione organizzativa e professionale: analoga opzione è stata, infatti, adottata in Finlandia dove tuttavia i Centri per l'impiego conservano unità strutturale e professionale a fronte di una differenziazione dell'offerta.

1.5 • GESTIONE DEL PERSONALE: FUNZIONE INTERNA, ESTERNALIZZATA O IGNORATA

Un'ultima considerazione generale riguarda infine le scelte relative alle politiche di sviluppo del personale dei Servizi per l'impiego osservate nei differenti paesi europei. Occorre in primo luogo osservare che alcuni paesi hanno elaborato piani ricchi e articolati di sviluppo per questi operatori, mentre in altri contesti si rileva minore attenzione per gli interventi su questo terreno. Il caso più significativo di impegno su questi temi si è osservato in Austria dove sono stati predisposti, ad esempio, progetti di rilievo in materia di *empowerment* della componente femminile e di pari opportunità tra uomini e donne oppure di sostegno al personale, prevedendo anche interventi psicologici, per contrastare il rischio di *burn out* che caratterizza le attività lavorative a contatto con il pubblico e, in particolare, quelle di assistenza e intervento sociale.

In tutti i contesti analizzati è stata però rilevata la presenza di significativi interventi in almeno un ambito di sviluppo del personale. Ovunque si osserva un forte impegno sul versante formativo interno e, da questo punto di vista, la differenza principale emersa nel corso dell'indagine - di cui sia possibile dar conto senza appiattire le specificità nazionali - riguarda il grado di internalizzazione che caratterizza tale attività. In alcuni casi tale funzione viene affidata - almeno dal punto di vista gestionale - a soggetti esterni al sistema (come nel caso dell'Italia, dell'Austria e dei Paesi Bassi), mentre in tutti gli altri è rigorosamente curata da parti dedicate del sistema, fino a rappresentare - ad esempio, in Finlandia e nella regione fiamminga - un compito gestito da un responsabile della formazione, presente presso la struttura centrale, e dai suoi diretti collaboratori.

1.6 • VERSO UN'ANALISI COMPARATIVA DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI NEI SPI DEI DIVERSI PAESI

Le ipotesi a carattere interpretativo avanzate nei precedenti paragrafi forniscono prime indicazioni per una lettura trasversale e un confronto tra sistemi differenti cui tuttavia debbono essere affiancate le informazioni di tipo descrittivo utili per esaminare le soluzioni adottate a livello nazionale o regionale (si vedano, in proposito, le schede-paese e le schede sulle figure professionali presentate nella seconda parte del testo). Per facilitare la lettura dei singoli casi studiati in ottica comparativa è parso utile presentare una sintesi delle informazioni raccolte, raggruppando i profili in macro aree funzionali: area direttiva o di coordinamento; area tecnica; area di supporto tecnico e amministrativo. In riferimento all'area tecnica, destinata cioè a predisporre e realizzare i servizi di supporto all'occupazione, sono state operate ulteriori distinzioni riguardo ai destinatari delle attività realizzate (che possono essere rivolte all'insieme degli utenti oppure, distintamente, a cittadini e imprese) e alla presenza di specializzazioni, sia nei compiti, sia riguardo alle popolazioni-obiettivo.

Tavola comparativa per macro funzioni e profili professionali

	Austria	Belgio (Fiandra)	Finlandia	Francia	Paesi Bassi	Portogallo	Spagna (Regione di Madrid)
Figure direttive e di coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabile del Centro per l'impiego • Caposezione 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore del Centro Provinciale • Coordinatore del Centro territoriale di servizio per i disoccupati • Responsabile delle vacancy 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore del Centro per l'impiego • Consigliere senior per l'impiego 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore di Agenzia locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore del Centro per l'impiego • Coordinatore gruppi di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore del Centro (vedi: Tecnici superiori) 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore del centro per l'impiego • Capo-area
Figure tecniche rivolte all'utenza (in genere)							
Polifunzionali			<ul style="list-style-type: none"> • Consigliere per l'impiego 	<ul style="list-style-type: none"> • Consigliere principale 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulente senior 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnico superiore per l'impiego 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnico di informazione e intermediazione
Specializzate per funzioni				<ul style="list-style-type: none"> • Consigliere 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulente 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientatore professionale 	
Figure tecniche rivolte alle persone							
Polifunzionali	<ul style="list-style-type: none"> • Consigliere dell'info-area • Consigliere dell'area servizio • Consigliere dell'area consulenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulente polifunzionale per i servizi di base • Consulente di accompagnamento nel percorso di orientamento, formazione, inserimento • Consigliere per l'intervento sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinatore per l'impiego • Psicologo 	<ul style="list-style-type: none"> • Agente qualificato 		<ul style="list-style-type: none"> • Tecnico per l'impiego • Tecnico superiore per la formazione • Tecnico per la formazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnico per l'orientamento professionale
Specializzate per funzioni							

Tavola comparativa per macro funzioni e profili professionali - segue

	Austria	Belgio (Fiandra)	Finlandia	Francia	Paesi Bassi	Portogallo	Spagna (Regione di Madrid)
Figure tecniche rivolte alle persone Specializzate per target	<ul style="list-style-type: none"> Referente per le donne 	<ul style="list-style-type: none"> Consigliere per l'intervento sociale Consigliere per l'orientamento dei detenuti 	<ul style="list-style-type: none"> Consigliere speciale per l'impiego 				<ul style="list-style-type: none"> Tecnico di programmi di formazione e lavoro
Figure tecniche rivolte alle imprese	<ul style="list-style-type: none"> Consigliere per i servizi alle imprese 	<ul style="list-style-type: none"> Consulente delle vacancy 	<ul style="list-style-type: none"> Consulente per la ricerca di personale 				
Figure di supporto tecnico e amministrativo		<ul style="list-style-type: none"> Consulente aggiunto nell'ambito dei servizi di base per i disoccupati Consulente aggiunto delle vacancy 		<ul style="list-style-type: none"> Consigliere aggiunto 	<ul style="list-style-type: none"> Addetto all'accoglienza 		

2 • NOTA METODOLOGICA

L'indagine è stata condotta con l'intento di offrire, a conclusione dei lavori, un quadro completo e aggiornato delle caratteristiche professionali e organizzative di un congruo numero di Servizi per l'impiego dell'Unione europea. Nonostante il desiderio di pervenire a risultati uniformi e in grado di fornire una visione ampia e comparata dell'oggetto di ricerca, non potevano essere trascurate le diverse opportunità di accesso e le diseguali cognizioni di partenza disponibili per lo studio del sistema italiano e di quelli stranieri. Se dunque nel caso degli altri paesi dell'Unione si è dovuto ricostruire *ex novo* un quadro di conoscenze riguardante non soltanto il sistema professionale, ma anche quelli ad esso collegati (la struttura e la dinamica organizzativa, la regolazione legislativa e contrattuale, la relazione tra attori del sistema dei Servizi pubblici e privati per l'impiego, ecc.) e per far questo è stato necessario tessere una complessa rete di relazioni con numerosi referenti, per l'Italia disponevamo di informazioni di base che ci hanno consentito di approfondire specificamente l'assetto professionale e di focalizzare l'attenzione su tale ambito coinvolgendo direttamente gli operatori del sistema.

Il diverso percorso di ricerca richiede dunque una descrizione distinta dei criteri e degli strumenti adottati. Si è tuttavia voluto offrire un prodotto finale per quanto possibile uniforme, rappresentato da dossier riguardanti ciascuno stato, costituiti da schede descrittive delle diverse figure professionali precedute, nel caso dell'Italia, dalle indicazioni derivanti dalla programmazione regionale e, negli altri casi, da una descrizione generale del sistema dei Servizi per l'impiego e dalla definizione dei tratti comuni così come degli elementi originali e innovativi che riguardano la struttura professionale.

2.1 • LA METODOLOGIA DI ANALISI E RILEVAZIONE PER L'ITALIA

Per quanto riguarda il versante italiano, la ricerca ha preso avvio dalla lettura e analisi dei Masterplan regionali che hanno consentito di individuare gli obiettivi, le attività e le competenze che caratterizzano le varie professionalità presenti all'interno dei Centri per l'impiego. È stata effettuata una suddivisione delle competenze, proprie di ciascun profilo professionale, in "sapere", "saper fare" e "saper essere", riunendo nella prima sottocategoria le conoscenze teoriche, nella seconda, le abilità pratiche, nella terza, gli atteggiamenti e i comportamenti relazionali necessari per poter svolgere al meglio il proprio lavoro. Sulla base di tali informazioni e in relazione alle categorie concettuali indicate, sono state redatte schede di sintesi riguardanti le principali figure professionali che, si afferma nei Masterplan regionali, dovrebbero essere tutte presenti negli organici dei Cpi:

- l'operatore dell'accoglienza;
- l'operatore dell'informazione;
- il tutor;
- l'orientatore;
- l'operatore della mediazione domanda offerta di lavoro;
- il consulente alle imprese;
- il mediatore culturale;

- l'esperto in processi formativi;
- l'operatore di procedure amministrative;
- l'operatore delle fasce deboli.

Completata l'analisi documentaria, è stata predisposta l'indagine di campo attraverso l'elaborazione di un questionario da somministrare agli operatori dei Cpi (vedi allegato 1). Attraverso tali interviste sono state approfondite, per ciascuna figura professionale, le caratteristiche essenziali del lavoro (attività e compiti affidati, situazioni di lavoro, relazioni inter e intra-organizzative, soddisfazione del lavoro), del trattamento (caratteristiche del rapporto di lavoro, del percorso di carriera, remunerazione), del patrimonio e del percorso conoscitivo collegato al profilo (competenze possedute e necessarie, percorsi di studio e di formazione).

Oltre ad evidenziare le peculiarità delle figure professionali in esame, attraverso l'indagine di campo si è voluto verificare la congruenza con le indicazioni contenute nei Masterplan regionali. Sono state, a tal fine, effettuate 10 interviste in quattro differenti Cpi scelti in base al criterio dell'equa distribuzione territoriale. In questa fase della ricerca si è notata una certa difficoltà nel reperire alcune figure professionali specialistiche che, ci siamo accorti, in molte realtà non esistono poiché prevalgono figure polifunzionali e generaliste. Ad esempio, il mediatore culturale e l'operatore dell'informazione spesso si occupano anche dell'accoglienza, oppure svolgono il ruolo di tutor e di operatore per le fasce deboli.

Tale problema ha generato anche la difficoltà di intervistare figure "pure", cioè operatori che abbiano un ruolo chiaro e una professionalità ascrivibile ai profili previsti nei Masterplan. Per approfondire questo aspetto sono state effettuate due interviste ad operatori multifunzionali.

Del tutto introvabile - sebbene previsto nei documenti di programmazione regionale - è invece risultato l'Esperto di processi formativi.

È parso, infine, utile esaminare attraverso l'indagine di campo il ruolo del Responsabile di Cpi che non compare tra i profili delineati nei Masterplan regionali pur rappresentando una figura prevista e descritta già in sede legislativa e che può giocare un ruolo strategico in relazione a cambiamenti operativi e organizzativi imposti dalla riforma.

Nell'ultima fase della ricerca sono stati, infine, elaborati e sistematizzati i dati raccolti e sono state redatte le schede riguardanti ciascun profilo professionale. Tali schede, costruite sulla base delle testimonianze fornite da un numero limitato di operatori, non hanno certamente carattere prescrittivo né possono considerarsi rappresentative dell'intera gamma di variazioni presenti nell'ambito dei Spi italiani. Costituiscono però, soprattutto se lette in parallelo con le indicazioni di carattere programmatico provenienti dalle regioni, un utile contributo di conoscenza per affrontare consapevolmente la trasformazione delle competenze e delle capacità professionali richieste dalla riforma in atto.

Occorre infine aggiungere che quello presentato in questo rapporto costituisce un risultato ancora parziale del lavoro di analisi dell'assetto professionale dei Servizi per l'impiego italiani. Nei prossimi mesi si intende infatti completare la ricognizione su questo tema attraverso la realizzazione di nuove analisi di caso volte sia ad estendere a nuovi profili l'esame delle caratteristiche professionali, sia ad arricchire le informazioni già raccolte sui profili censiti.

2.2 • LA METODOLOGIA DI RILEVAZIONE NEI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA

La prima fase dell'indagine sulle caratteristiche professionali dei Servizi per l'impiego nei paesi membri dell'Unione europea è consistita nella raccolta e nell'esame della documentazione disponibile su questo argomento. Già nel corso dell'analisi di sfondo è stato adottato uno schema-tipo finalizzato a facilitare l'individuazione dei principali profili professionali presenti nei diversi contesti nazionali e, per ciascun profilo, le caratteristiche e connotazioni di maggiore rilievo.

Quasi parallelamente - e proprio a causa della difficoltà di reperire informazioni su quest'argomento - è stata avviata la ricerca di referenti esteri che potessero orientarci, fornire documentazione aggiuntiva e aiutarci a stabilire rapporti con esperti e decisori istituzionali. Anche questo passaggio si è rivelato particolarmente impegnativo e non privo di ostacoli. Tuttavia, tali difficoltà ci hanno fornito un primo indizio sulla marginalità che l'assetto professionale assume nella riflessione, nel dibattito, nella ricerca scientifica e negli stessi interventi di riforma che frequentemente attraversano i Servizi per l'impiego. In alcuni casi, infatti, le questioni e le richieste poste ai nostri interlocutori sembravano essere, dal loro punto di vista, poco significative.

In altri casi, invece, la richiesta di documentazione è stata rifiutata per motivi di riservatezza o, ancora, perché le trasformazioni in atto riguardavano proprio l'assetto professionale e non era ancora disponibile alcuna formalizzazione dei cambiamenti intercorsi.

Alla luce di questi risultati è parsa indispensabile una "discesa sul campo" e, a tal fine è stata elaborata una Guida all'intervista (allegato 2) che, sottoposta a test e revisioni, ha consentito di indagare sulle peculiarità dei diversi sistemi di Servizi per l'impiego e, al loro interno, sul panorama professionale.

Diversa, a seconda dei paesi, la dinamica dello studio di caso. Talvolta i nostri referenti hanno organizzato incontri con testimoni privilegiati ed esperti in grado di fornire una visione d'insieme sulle tematiche in esame. In altri casi, ci è stato consentito di alternare incontri con esperti ad interviste con operatori.

Ovunque abbiamo chiesto di poter visitare anche un Centro per l'impiego - al fine di osservarne le caratteristiche e poter trovare riscontri diretti - e nella maggior parte dei casi tale richiesta è stata accolta.

Riguardo alla realizzazione delle interviste, si è osservato come la modalità più efficace sia stata "l'incontro in due round". La complessità e la relativa novità delle informazioni che abbiamo voluto raccogliere ha infatti consigliato di realizzare un primo incontro finalizzato alla descrizione di massima del sistema e delle componenti professionali e dopo una fase, anche breve, di elaborazione e di sistematizzazione delle informazioni preliminari è risultato più semplice affrontare i temi specifici.

In molti casi è stato, comunque, necessario riprendere, a distanza, i contatti con i nostri referenti per tornare su alcuni aspetti e chiedere ulteriori chiarimenti. Tuttavia, in questi casi le comunicazioni sono state assai più efficaci: si trattava infatti, per lo più, di rispondere a quesiti specifici e a questioni circoscritte e si poteva, finalmente, contare sulla condivisione di conoscenze e linguaggi.

Il successo nella creazione e nel consolidamento della rete di referenti è testimoniato anche dalla volontà - espressa in molti degli incontri effettuati - di dare seguito al lavoro comune attra-

verso la realizzazione di incontri finalizzati al confronto e allo scambio di esperienze e conoscenze sui temi affrontati.

In attesa di realizzare una *partnership* finalizzata al confronto transnazionale, abbiamo tuttavia chiesto ai nostri interlocutori di assumere, per il completamento dell'indagine in esame, un ruolo ulteriore nella verifica e validazione delle informazioni raccolte e rielaborate. Essi, infatti, si sono impegnati nella revisione delle schede che riguardano il loro paese e, questo costituisce, a nostro avviso, un importante elemento di garanzia circa la corretta interpretazione dei dati e un'ulteriore opportunità di approfondimento.

Nella redazione delle schede, infine, le informazioni sono state elaborate cercando, da un lato, di rispettare le peculiarità nazionali (conservando, ad esempio, le specificità linguistiche e riportando, ove possibile, le definizioni originali dei profili e delle strutture organizzative) e, dall'altro, di operare aggregazioni e scomposizione dei profili professionali al fine di facilitare l'individuazione delle similarità così come degli elementi di originalità che connotano ciascun assetto professionale.

Anche in questo, come nel caso dell'indagine riguardante il versante italiano, è importante ricordare che i risultati presentati devono essere considerati *in progress*.

parte SECONDA

- **LE SCHEDE DEI PAESI
DELL'UNIONE EUROPEA**

3 • LE SCHEDE PAESE

3.1 • AUSTRIA

Quadro generale

L'*Arbeitsmarktservice* (Ams), è il principale attore che svolge attività di *job placement* in Austria. Il ruolo dei servizi privati, nel mercato del lavoro austriaco, infatti, è molto marginale. Sebbene il tasso di disoccupazione austriaco sia tra i più bassi rispetto ai partner europei, negli ultimi anni ha registrato un incremento, con significative differenze a livello regionale. A fronte di questo nuovo scenario è stata commissionata un'indagine a una società di consulenza tecnica di gestione per analizzare l'organizzazione e le attività svolte nei principali Centri per l'impiego. Dall'indagine è emersa l'esigenza di apportare sostanziali cambiamenti alla struttura delle *Regionalorganisationen* (Centri per l'impiego). La riforma dell'Ams, iniziata nel febbraio del 2001 e conclusasi alla fine del 2003, è stata indirizzata, in particolare, all'implementazione dell'efficienza del "contatto" tra il personale dei Centri, da una parte, e i *job seekers* dall'altra. Questo nuovo modello dovrebbe permettere un supporto e un servizio di orientamento più incisivi rispetto alle esigenze degli utenti. In particolare, il modello è stato centrato su una ripartizione degli utenti, rispetto ai problemi presentati e al supporto richiesto, tale da offrire loro un servizio realmente mirato alle specifiche esigenze espresse.

A suggello di tale processo di riforma, con una legge del 1 luglio 1993 (*Arbeitsmarktservice-gesetz*), l'amministrazione pubblica per l'impiego austriaco (Amv) non è più parte integrante del Ministero del lavoro, ma è stato costituito il Servizio pubblico per l'impiego *Arbeitsmarktservice* (Ams), che rappresenta un'agenzia di diritto pubblico.

La struttura, le funzioni, i servizi

L'Ams secondo il nuovo schema organizzativo, opera su tre livelli amministrativi: un Ufficio centrale, *Bundesorganisation* (Centro amministrativo a livello nazionale), con sede a Vienna; nove *Landesorganisationen* (Centri amministrativi ripartiti su base regionale) e novantasei *Regionalorganisationen* (Centri per l'impiego).

I compiti della *Bundesorganisation* sono sostanzialmente di tipo gestionale, organizzativo e di programmazione. In particolare, l'Ufficio centrale cura l'applicazione delle direttive impartite dal Ministero del lavoro riguardo alla regolazione del mercato del lavoro; predispone lo schema di lavoro generale per gli uffici dei diversi livelli territoriali e ha la diretta responsabilità della gestione del personale. La *Bundesorganisation* applica i dispositivi previsti dalla contrattazione collettiva, predisponendo norme e direttive per gli impiegati; supervisiona l'effettiva esecuzione del regolamento interno; distribuisce le risorse finanziarie agli Uffici regionali. Infine, gestisce un osservatorio sullo sviluppo del mercato del lavoro nazionale, svolgendo attività di ricerca e raccolta di dati statistici in base alla quale viene anche modificato e/o adeguato il piano lavorativo degli uffici dell'Ams.

I nove uffici regionali, le *Landesorganisationen*, non si differenziano molto per attività e modalità di gestione dall'Ufficio centrale. Anzi, potremmo dire che ne ricalcano l'esatto schema, applicandolo all'ambito territoriale di competenza. Di fatto, le linee di programmazione della *Bundesorganisation* trovano un'esatta applicazione a livello delle *Landesorganisationen*, le quali a loro volta pianificano e indirizzano le attività degli Uffici provinciali.

È nei novantasei *Regionalorganisationen* che si svolgono le attività più specificamente dirette all'utenza³. Da una parte abbiamo un'attività di servizio diretta alle aziende, per le quali vengono elaborati piani di assistenza, consulenza e strategie per le politiche di occupazione, oltre ad esservi svolta un'attività di intermediazione e selezione del personale per conto delle imprese. Dall'altra, abbiamo attività di assistenza a utenti occupati e disoccupati a cui sono destinate informazioni, attività di *matching* e la predisposizione di un piano di orientamento personalizzato. Inoltre, sono previsti servizi specifici per i lavoratori stranieri. Le *Regionalorganisationen*, gestiscono anche tutte le pratiche assicurative *Arbeitslosenversicherungsgesetz* (Aivg) e l'erogazione dei sussidi di disoccupazione.

Dal punto di vista operativo, il Centro per l'impiego è diviso in tre aree funzionali: una *Infozone* (area d'informazione), una *Servicezone* (area di servizio) e una *Beratungszone* (area di consulenza).

L'*Infozone* costituisce l'area di prima accoglienza dell'utente. Qui vengono fornite informazioni generali sull'Ams e vengono illustrate le possibilità e i metodi per un'autonoma ricerca attiva di lavoro (inserzioni, Internet, curriculum, ecc.). È di competenza di quest'area fornire informazioni dettagliate sulle possibilità di accesso ai sussidi di disoccupazione. Nell'area dell'Informazione c'è, inoltre, il Servizio di prima informazione per le aziende, che fornisce materiale informativo sui provvedimenti di sostegno alle imprese. I Consiglieri di questo servizio si occupano dell'organizzazione di eventi e/o incontri, che servono ad informare le imprese sulle attività dell'Ams e a migliorare e accrescere la cooperazione tra Ams e aziende. I consiglieri si impegnano, inoltre, in una attiva mediazione tra azienda e utenti in cerca di occupazione.

Nella *Servicezone*, invece, si sviluppa un piano di assistenza e orientamento personalizzato. Il Consigliere, sulla base dei dati acquisiti dall'utente, può proporre percorsi formativi individualizzati e indirizzare la persona in cerca di un impiego verso precisi canali di ricerca. Nell'Area di servizio, inoltre, vengono istruite le pratiche per i sussidi e quelle per le varie misure di sicurezza sociale.

Se dopo tre mesi l'utente non ha trovato un lavoro, allora è indirizzato alla *Beratungszone*, dove viene seguito in modo più approfondito. In questo caso il Consigliere è chiamato ad affrontare anche problemi personali dell'utente (es. casi di forte indebitamento, alcoolismo, ecc.) e sulla base delle possibili cause deve essere in grado di sviluppare un piano dettagliato di assistenza che sarà attuato sotto la sua diretta supervisione (ad esempio attraverso controlli sulla frequenza obbligatoria dei corsi di formazione).

I Consiglieri si occupano in via generale di tutte le attività elencate, sebbene alcuni di loro possono acquisire specifiche competenze riguardo a particolari target (per esempio: donne, stranieri, disabili), e il loro intervento può essere deciso dalla direzione del Centro per l'impiego a secondo della necessità e delle richieste.

Il personale

Il personale dell'*Arbeitsmarktservice* (circa 4.500 dipendenti) è regolato da un contratto collettivo⁴. Per l'accesso alla professione è richiesto il diploma di scuola secondaria superiore, anche per le posizioni di Responsabile, sebbene la laurea costituisca, in questo caso, titolo

3 L'utenza è costituita da aziende in cerca di personale, disoccupati, occupati e stranieri in cerca di occupazione.

4 *Allgemeines Oesterreichisches Arbeitsgesetz*.

preferenziale. È indispensabile, invece, aver maturato un periodo di esperienza professionale (preferibilmente nel settore dell'economia). Le assunzioni non avvengono per concorso pubblico ma tramite un esame di idoneità e un colloquio individuale⁵. A parità di competenze, il posto viene assegnato di preferenza ad una donna.

L'organizzazione del tempo lavorativo è flessibile, tanto che è stato definito un *Projekt Flexible Arbeitszeit im Ams*, ovvero un progetto per la pianificazione dell'orario di lavoro⁶ in modo da creare le condizioni più favorevoli per una gestione ottimale del tempo famiglia/lavoro. In questo modo si spera di migliorare l'efficienza e i risultati sia per il personale, sia per gli utenti che si rivolgono al servizio.

Dal punto di vista della formazione, i Consiglieri dell'*Arbeitsmarktservice*, sono obbligati ad impegnare almeno cinque giorni lavorativi l'anno per la frequenza di corsi di formazione. I seminari e/o corsi sono organizzati dallo stesso Ams, ma realizzati da insegnanti appartenenti a strutture esterne, anche private. Questi corsi sono finalizzati al miglioramento dei metodi di lavoro e all'acquisizione di nuove specializzazioni rispetto alle proprie competenze⁷. In generale i seminari sono scelti sulla base delle esigenze e degli interessi personali; in alcuni casi, però, possono essere consigliati dai responsabili. Anche per i responsabili può essere prevista la frequenza obbligatoria di alcuni corsi.

Di particolare interesse è il *Gleichstellungs und Frauenfoerderungsplan* (piano per l'integrazione per le donne impiegate nella struttura dell'Ams), che ha l'obiettivo di combattere ogni tipo di discriminazione sul posto di lavoro e di creare le condizioni necessarie affinché, per la donna, non si impongano scelte che possano penalizzarla dal punto di vista della carriera oppure sul fronte familiare. Fattivamente, il piano consiste in seminari⁸ e interventi per il sostegno delle impiegate. Attualmente, il 60% del personale impiegato è costituito da donne. Prossimo obiettivo da raggiungere è quello di occupare il 50% dei posti riservati alla posizione di Responsabile con personale femminile.

Ricordiamo, infine, che in presenza di casi problematici, il Consigliere può ricorrere all'intervento di uno psicologo. La posizione della figura professionale dello psicologo viene gestita diversamente da regione a regione. In alcuni casi è il Consigliere stesso ad operare come psicologo in seguito al conseguimento di una specializzazione. In altri, come a Vienna, c'è una struttura centralizzata presso l'Ams presso la quale viene fornito il servizio di supporto psicologico richiesto dai vari Centri.

5 Avendo superato un Bka test Eignungspruefung (esame di idoneità), l'aspirante viene invitato a un colloquio gestito da una commissione esaminatrice. In alcuni casi possono essere aggiunti altri test di personalità, sulle competenze e sulle abilità tecniche possedute.

6 L'orario di lavoro è in media di 35 ore settimanali. L'impiegato è, però, libero di gestirsi il tempo lavorativo, disponendo di un'ampia flessibilità nell'orario di entrata e di uscita (dalle 8 di mattina alle 22,00) con un minimo obbligatorio di 3 ore giornaliere di presenza sul posto di lavoro a un massimo di 10 ore (50 settimanali).

7 Tra le tipologie di corsi offerti, troviamo: seminari sui metodi per un "corretto rapporto con l'utente"; analisi di *trend* del mercato del lavoro; strumenti per affrontare un utente aggressivo; acquisizione di competenze di genere; gestione del linguaggio corporeo; motivazione personale; ecc.

8 Diretti, in particolare, a favorire l'inserimento e la crescita professionale delle lavoratrici (per esempio: "*Power talking*", corso di comunicazione manageriale per le donne; "Come gestire il proprio percorso professionale"; ecc.).

Consigliere dell'info-area (*Berater(in) info-zone*)

Attività e compiti principali

- Fornire informazioni sul mercato di lavoro e sulla disponibilità di posti di lavoro.
- Illustrare le possibilità e i metodi per la ricerca di un posto di lavoro attraverso canali autonomi (utilizzo di Internet, banche dati, ecc.).
- Informare sulla offerta di corsi e seminari.
- Fornire informazioni sulle normative che riguardano lo stato di disoccupazione (assicurazione, norme per l'occupazione di stranieri, sussidi di disoccupazione, ecc.).
- Primo servizio di orientamento per gli utenti (attività dell'Ams, materiale illustrativo, servizi offerti, ecc.).
- Attività di *call center*.
- Gestione dei servizi *on-line* (*vacancy bank*).

Situazione di lavoro

Il Consigliere lavora prevalentemente all'interno del Centro per l'impiego. Esso riassume gran parte delle figure professionali che operano nei centri, con specializzazioni e mansioni diverse, attribuite sulla base dei percorsi professionali intrapresi e dei titoli acquisiti. È un impiegato pubblico e il suo orario di lavoro (35 ore settimanali) è gestito in base al regolamento dell'Ams, su base estremamente flessibile. In alcuni casi è prevista la possibilità del *Telearbeit* (Tele lavoro) o dei *Teletage* (Tele giorni). Può guadagnare dai 1.524 ai 2.695 euro mensili lordi, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento.

Competenze necessarie

È richiesta, in particolare, la conoscenza dettagliata dei procedimenti di attribuzione dei sussidi di disoccupazione; delle metodologie di supporto nei casi particolari di necessità e urgenza; dei procedimenti che servono a favorire l'occupazione. Inoltre occorre un'approfondita conoscenza della situazione del mercato del lavoro e delle relative norme.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Dopo il primo mese (o entro i primi tre mesi) dall'assunzione i nuovi impiegati dell'Ams devono seguire un corso di formazione di base che dura 41 settimane che si tiene a Linz, nell'Austria settentrionale. Gli insegnanti fanno parte della struttura dell'Ams (tranne alcuni esperti soprattutto nell'ambito della comunicazione che vengono assunti con contratti a tempo determinato) e si dividono in *Ausbildungscoaches* e *Fachcoaches* (figure professionali incaricate della formazione del personale). Il corso è articolato in tre blocchi: i primi due rivolti a tutti e il terzo, che inizia alla 27ª settimana, suddiviso in tre percorsi differenti (*Info-, Service- und Beratungszone*). Ogni neo-assunto deve essere affiancato da un *Mentor*, che nel primo periodo costituisce un punto di riferimento nell'inserimento professionale: aiuta ad integrarsi nella struttura lavorativa e a orientarsi nell'organizzazione dell'Ams (il Responsabile e il *Mentor* non dovrebbero essere la stessa persona). Durante il periodo di inserimento il neo assunto è sottoposto a controlli sulle competenze acquisite e sulla serietà professionale, il tutto è registrato in una *Checkliste*, che accompagnerà i risultati del corso.

Consigliere per i servizi alle imprese (*Berater(in) service fuer unternehmen*)

Attività e compiti principali

- Gestione dei servizi *on-line* diretti alle imprese, quali la *jobseeker bank* (per la selezione dei curricula), la *job room* (spazio Internet per l'incontro domanda e offerta di lavoro) e un servizio di *e-commerce*.
- Curare il servizio di documentazione informatica a disposizione delle imprese e gestito con un servizio diretto di *mailing*.
- Fornire informazioni pratiche sui provvedimenti per il sostegno alle imprese.
- Organizzare eventi/incontri finalizzati a informare le imprese sulle attività dell'Ams ed a una più efficace collaborazione tra Ams e imprese.
- Elaborare strategie per l'occupazione e la ricerca di personale a livello regionale e nazionale attraverso l'Ams - Edv sistema (sistema informatico di *matching* altamente elaborato).
- Fornire supporto nella definizione dei profili professionali necessari alle aziende.
- Fornire informazioni sulle possibilità offerte dalla normativa in materia di agevolazioni fiscali (ad esempio: assunzione disabili, donne, ecc.).

Situazione di lavoro

Il Consigliere lavora prevalentemente all'interno del Centro per l'impiego. Esso riassume gran parte delle figure professionali che operano nei Centri, con specializzazioni e mansioni diverse, attribuite sulla base dei percorsi professionali intrapresi e dei titoli acquisiti. È un impiegato pubblico e il suo orario di lavoro (35 ore settimanali) è gestito in base al regolamento dell'Ams, su base estremamente flessibile. In alcuni casi è prevista la possibilità del *Telearbeit* (Tele lavoro) o dei *Teletage* (Tele giorni). Può guadagnare dai 1.524 ai 2.695 euro mensili lordi, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento.

Competenze necessarie

- Elevata capacità di assistenza e servizio per le imprese.
- Approfondita conoscenza della situazione del mercato del lavoro.
- Conoscenze informatiche di alto livello.
- Conoscenza dettagliata della normativa in vigore.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Anche in questo caso, dopo il primo mese (o entro i primi tre mesi dopo l'assunzione) i neo-assunti dell'Ams devono seguire un corso di formazione della durata di 41 settimane tenuto da insegnanti che fanno parte della struttura dell'Ams e articolato in tre blocchi. I consiglieri in formazione vengono affiancati da un *Mentor*, secondo le modalità descritte in precedenza.

Consigliere dell'area servizio (*Berater(in) servicezone*)

Attività e compiti principali

- Gestire e svolgere le pratiche assicurative e quelle di sostegno finanziario, durante il periodo di disoccupazione dell'utente.
- Fornire informazioni sul mercato del lavoro locale.
- Effettuare la registrazione del profilo dell'utente, della sua situazione e delle sue esigenze e predisporre un piano di assistenza personalizzato.
- Condurre una mediazione attiva a livello regionale e sovra-regionale attraverso la gestione dei *database* dell'Ams.
- Offrire informazioni e sostegno alle iniziative autonome di ricerca attiva del lavoro.
- Individuare e predisporre interventi personalizzati per i casi particolarmente problematici e che richiedono un'assistenza specifica.
- Collaborare con le altre aree del Centro e con istituzioni esterne.
- Fornire informazioni dettagliate sulle norme dell'Ams.

Situazione di lavoro

Il Consigliere lavora prevalentemente all'interno del Centro per l'impiego. Esso riassume gran parte delle figure professionali che operano nei Centri, con specializzazioni e mansioni diverse, attribuite sulla base dei percorsi professionali intrapresi e dei titoli acquisiti.

È un impiegato pubblico e il suo orario di lavoro (35 ore settimanali) è gestito in base al regolamento dell'Ams, su base estremamente flessibile. In alcuni casi è prevista la possibilità del *Telearbeit* (Tele lavoro) o dei *Teletage* (Tele giorni). Può guadagnare dai 1.524 ai 2.695 euro mensili lordi, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento.

Competenze necessarie

- Conoscenza dei procedimenti di attribuzione dei sussidi di disoccupazione.
- Conoscenza delle metodologie di supporto in casi particolari di necessità e urgenza.
- Conoscenza dei procedimenti che servono a favorire l'occupazione.
- Buona conoscenza delle caratteristiche del mercato del lavoro.
- Approfondita conoscenza della normativa.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

I Consiglieri dell'area servizio, come le figure professionali già descritte, devono seguire un corso di formazione della durata di 41 settimane, articolato in tre blocchi, dopo il primo mese (o entro i primi tre mesi dall'assunzione). Il corso è curato da insegnanti dell'Ams. I consiglieri devono essere affiancati, con le stesse modalità analizzate per le altre figure professionali, da un *Mentor*.

Consigliere dell'area consulenza (*Berater(in) beratungszone*)

Attività e compiti principali

- Offrire una consulenza per casi che richiedono una assistenza più intensa, specifica e duratura nel tempo.
- Realizzare analisi dei problemi (e delle loro cause) dell'utente ed elaborazione di strategie per l'attivazione dei piani di assistenza personalizzati.
- Fornire sostegno attivo nella ricerca di lavoro con particolare attenzione alle esigenze specifiche dell'utente.
- Effettuare un monitoraggio continuo delle strategie scelte a sostegno dello sviluppo della situazione dell'utente.
- Individuare corsi e seminari necessari al reinserimento dell'utente nel mercato di lavoro.

Situazione di lavoro

Il Consigliere lavora prevalentemente all'interno del Centro per l'impiego. Esso riassume gran parte delle figure professionali che operano nei centri, con specializzazioni e mansioni diverse, attribuite sulla base dei percorsi professionali intrapresi e dei titoli acquisiti.

È un impiegato pubblico e il suo orario di lavoro (35 ore settimanali) è gestito in base al regolamento dell'Ams, su base estremamente flessibile. In alcuni casi è prevista la possibilità del *Telearbeit* (Tele lavoro) o dei *Teletage* (Tele giorni). Può guadagnare dai 1.524 ai 2.695 euro mensili lordi, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento.

Competenze necessarie

- Conoscenza di metodologie e tecniche di intervento per gruppi di utenza caratterizzati da particolari difficoltà.
- Conoscenza dei procedimenti di attribuzione dei sussidi di disoccupazione.
- Conoscenza delle metodologie di supporto in casi particolari di necessità ed urgenza.
- Conoscenza dei procedimenti che servono a favorire l'occupazione.
- Approfondita conoscenza del mercato del lavoro e della normativa ad esso afferente.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

I Consiglieri dell'area consulenza seguono, come gli altri operatori neo-assunti (vedi), un corso di formazione di base di 41 settimane tenuto da insegnanti che fanno parte della struttura dell'Ams ed articolato in tre blocchi, uno dei quali a carattere specialistico. Anche in questo caso, inoltre, il neo-assunto viene affiancato da un *Mentor*, che nel periodo di inserimento lavorativo serve come punto di riferimento.

Responsabile del Centro per l'impiego e Caposezione

(Geschäftsstellenleiter e Abteilungsleiter)

Attività e compiti principali

- Curare la supervisione, l'organizzazione, il management e la qualità del servizio.
- Effettuare controlli sull'efficiente funzionamento della struttura (*Fachkontrolle*, controllo dell'esecuzione corretta dei piani di assistenza da parte dei Consiglieri).

Situazione di lavoro

Ogni reparto con più di cinque impiegati ha un Responsabile, altrimenti vengono uniti più settori sotto la guida di un Caposezione. A seconda della grandezza del Centro vi può essere anche più di un Responsabile nell'ambito di uno stesso reparto o area di servizio. In alcuni casi il caposezione può svolgere la funzione di direttore. Può guadagnare dai 1.955 ai 3.700 euro mensili lordi, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento.

Competenze necessarie

- Conoscenza delle tecniche di gestione manageriale, di controllo di qualità e di intervento organizzativo.
- Capacità di gestire e condurre gruppi di lavoro, di assumere decisioni, di comunicare efficacemente.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Ai quadri dirigenziali viene offerta una serie molto ampia di corsi di aggiornamento. In alcuni casi vengono proposti corsi con frequenza obbligatoria. Tra questi, i più significativi riguardano: il *Conflict Management*; la "Presentazione professionale"; le "Abilità nella gestione di un linguaggio professionale"; la gestione del conflitto; l'*Equality management*.

Referente per le donne (*Frauenreferentin*)

Attività e compiti principali

- Pianificare un programma di lavoro regionale.
- Svolgere una funzione di controllo sui servizi offerti dell'Ams affinché siano orientati alla parità di genere.
- Organizzare e curare la supervisione di nuovi progetti e uffici di consulenza per le donne.
- Gestire la comunicazione e le *public relations*.

Situazione di lavoro

In ogni Centro per l'impiego c'è una Referente (di sesso femminile) per le donne e le attività ad essa affidate riguardano sia la situazione lavorativa delle donne impiegate presso l'Ams, sia l'utenza femminile che si rivolge al Centro per l'impiego. Questa funzione può essere svolta o da un Consigliere o da un Caposezione. Se questa funzione viene svolta dalla Caposezione lo stipendio è compreso tra i 1.955 e i 3.700 euro mensili lordi, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento. Se invece è affidata ad una Consulente, il compenso oscilla tra i 1.524 e i 2.695 euro mensili lordi.

Competenze necessarie

- Conoscenza delle strategie, degli obiettivi e delle modalità di intervento in materia di pari opportunità e di *empowerment* sia per le impiegate del Centro, sia per le donne in cerca di lavoro.
- Conoscenza delle normative a sostegno della parità di genere.
- Conoscenza delle caratteristiche della partecipazione femminile al mercato del lavoro.
- Consapevolezza del ruolo, comprensione e sensibilità.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Ogni anno vengono messe a disposizione delle Referenti per le donne una serie di iniziative di aggiornamento, tra le quali: un corso di base; un corso di aggiornamento continuo; corsi su "la *Frauenreferentin*, come esperta di pari opportunità", "la *Frauenreferentin* come supporto per la gestione dei percorsi professionali delle donne utenti".

3.2 • BELGIO

Quadro generale

L'organizzazione federale del Belgio⁹ si rispecchia anche nell'articolazione dei Servizi per l'impiego, autonomamente gestiti dalle tre regioni presenti nel paese: con il Forem per la regione vallone, l'Orbem per i cittadini francofoni della regione di Bruxelles e il *Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding* (Vdab - Ufficio fiammingo per l'occupazione e la formazione professionale) per le Fiandre (e per i residenti di lingua fiamminga della regione di Bruxelles).

Lo studio in esame ha focalizzato l'attenzione sul sistema di sostegno all'occupazione predisposto dalla regione fiamminga e facente capo al Vdab.

Questa agenzia, costituita nel 1989, si caratterizza come ente pubblico e ha il compito di "esercitare un impatto sul mercato del lavoro che sia in armonia con la situazione economica e con l'evoluzione della società". Più nel dettaglio, il Vdab intende fornire sostegno ai disoccupati e agli occupati nella ricerca di "un lavoro adeguato", seguendo chi cerca un impiego "dal primo contatto fino al primo giorno di lavoro". Centrale, dunque, la funzione di incontro tra domanda e offerta di lavoro e la strumentazione, ricca e articolata, di sostegno nella ricerca di lavori di buona qualità. D'altra parte, l'azione del Vdab è rivolta anche ai datori di lavoro cui è diretta una specifica offerta di servizi.

La struttura, le funzioni, i servizi

Il Vdab è caratterizzato da una rete di strutture decentrate, costituita da 13 *Centri provinciali* (*Lkc - Locale Klantecentra*) e da più di 100 *Local Job Shop* (assimilabili ai nostri Centri per l'impiego) disseminati sul territorio fiammingo, oltre che da 200 *Sportelli* (*Job Kiosk*) localizzati presso esercizi commerciali e uffici pubblici.

Le strutture decentrate sono coordinate a livello centrale dalla Direzione Servizi e, al suo interno, dalla Divisione Servizi a contatto. A questa Direzione si affiancano poi quelle per lo Sviluppo del prodotto, per il Supporto funzionale (nella quale sono allocate le funzioni di gestione del personale, di formazione, di amministrazione e di supporto legale) e la Direzione per i servizi a distanza (*on-line* e *call center*), nell'ambito della quale è istituito un Osservatorio. Al vertice del Vdab e nell'ambito della Direzione generale sono presenti, infine, strutture di programmazione e controllo (sviluppo organizzativo e pianificazione strategica, sviluppo della qualità e *audit* interno, ecc.), fig. 1.

Come accennato, il Vdab si rivolge ai disoccupati, ai datori di lavoro e agli occupati. I servizi offerti ai disoccupati e agli occupati sono gratuiti, così come quelli di base offerti alle impre-

9 Dal 1988 il Belgio è uno Stato federale, nel rispetto della compresenza di tre differenti identità linguistiche, culturali e territoriali: quella fiamminga, francese e tedesca. Anche la struttura governativa, pertanto, presenta diversi livelli di autorità che però danno vita ad un "federalismo asimmetrico" in cui competenze diverse sono attribuite in ragione dell'identità culturale e linguistica (rappresentata dalle comunità) oppure di quella territoriale (rappresentata dalle regioni). I livelli amministrativi sono dunque:

- quello nazionale-federale;
- quello della comunità, responsabile della cultura, dell'istruzione, dell'insegnamento, della sanità ecc.;
- quello della regione, responsabile dell'economia, dell'occupazione, della formazione e della gestione regionale;
- quello della provincia;
- quello del comune.

se. A queste ultime è tuttavia diretta un'offerta (di formazione e di orientamento) che prevede una corresponsione, sebbene a costi definiti "estremamente competitivi".

Le strutture destinate a fornire servizi alle imprese sono distinte da quelle rivolte agli altri utenti ed esistono diversità anche riguardo alle figure professionali in essa operanti¹⁰. È probabile, anzi, che in futuro tali strutture acquistino piena autonomia e diversa personalità giuridica. Al momento è però prevista e, anzi, favorita la mobilità del personale tra le diverse strutture di servizio. Si ritiene, infatti, che la mobilità interna possa giocare un ruolo di fondamentale importanza nel miglioramento delle competenze, delle qualificazioni e dell'esperienza degli addetti. Per quanto riguarda l'offerta rivolta ai disoccupati e agli occupati in cerca di migliori opportunità di impiego, le attività previste sono suddivise in fasi che corrispondono a momenti sequenziali di un percorso di ricerca del lavoro:

- la Fase 1: prevede l'iscrizione dell'utente e la fornitura di servizi di base (consistenti nella possibilità di accedere alle informazioni e alle banche dati, come ad esempio quella denominata *Kiss - Candidate Information Selection System*);
- la Fase 2: inizia a tre mesi dall'iscrizione, qualora l'utente non abbia ancora trovato un impiego. In questi casi, la persona in cerca di lavoro è invitata ad un colloquio nel quale ha inizio un percorso di diagnosi (per mettere a fuoco i suoi punti di forza e di debolezza in relazione al mercato del lavoro) e di definizione di un piano personalizzato di azione concordato tra utente e operatore del Vdab;
- la Fase 3: consiste in interventi di orientamento e formazione mirati alla costruzione o al consolidamento di una specifica professionalità;
- la Fase 4: si realizza attraverso interventi di formazione presso centri specializzati;
- la Fase 5: consiste in interventi di formazione relativi all'acquisizione di competenze specifiche;
- la Fase 6: rappresenta un momento di valutazione guidata degli interventi precedentemente effettuati.

Sempre in riferimento a questo segmento di utenza, a titolo sperimentale e con la collaborazione di partner locali (Ong, servizi di assistenza sociale, servizi per l'impiego, ecc.), il Vdab ha lanciato le cosiddette *Boutique locali per l'impiego (Lokale Werkwinkels)*, centri situati soprattutto nelle grandi città ma anche in alcuni comuni più piccoli, che integrano i servizi di base offerti da differenti partner locali. Una volta completata questa integrazione, si potrà parlare davvero, sostengono i responsabili dell'iniziativa, di "boutique-tutto-in-uno" dedicate al sostegno all'impiego.

Per quanto riguarda i servizi per le imprese, quelli di base (offerti a titolo gratuito) sono:

- l'informazione;
- la selezione e la formazione;
- la diffusione delle *vacancy* tramite il sistema informativo del Vdab (il *Wis - Work Information System*) e Internet;

¹⁰ Si vedano, in proposito, le schede riguardanti le singole figure professionali. Le ultime tre schede si riferiscono, a responsabili e operatori delle strutture territoriali destinate a fornire servizi ai datori di lavoro.

- la consultazione del data-base dei curriculum;
- l'incontro domanda-offerta;
- il *follow up* delle *vacancy*;
- la gestione amministrativa;
- l'accesso alle reti tra imprese.

I servizi extra (a pagamento) sono:

- la formazione rivolta a gruppi di utenti (presumibilmente indicati dalle imprese);
- la formazione a distanza;
- l'*e-learning*;
- la pubblicità delle offerte di lavoro tramite web.

Uno dei tratti caratterizzanti dell'azione del Vdab è, infine, costituito dalla forte attenzione per lo sviluppo delle tecnologie della comunicazione al fine di rendere più efficace ed efficiente sia la gestione interna, sia il rapporto con la clientela. Di qui il particolare rilievo assunto dai servizi *on-line* per la ricerca di lavoro e, più in generale, la cura per le comunicazioni a distanza con l'utenza realizzate anche attraverso un *call center* gestito direttamente dal Vdab.

Il personale

Nel 2002 erano impiegati, nell'ambito del Vdab, 4.372 persone, 1.132 delle quali a tempo indeterminato e il resto con contratti a tempo determinato. In termini di unità a tempo pieno, il Vdab può contare su 3.680 addetti.

L'assunzione del personale si basa su un colloquio, su test psicologici e sulla valutazione dell'esperienza lavorativa. Di fondamentale importanza è anche la formazione interna, rivolta a tutto il personale. L'offerta formativa per gli operatori del Vdab si compone di corsi iniziali per i neo-assunti; corsi finalizzati allo sviluppo di competenze; formazione personalizzata; apprendistato. L'assetto professionale del Vdab fa emergere, infine, una specializzazione e una differenziazione basata sui destinatari dei servizi:

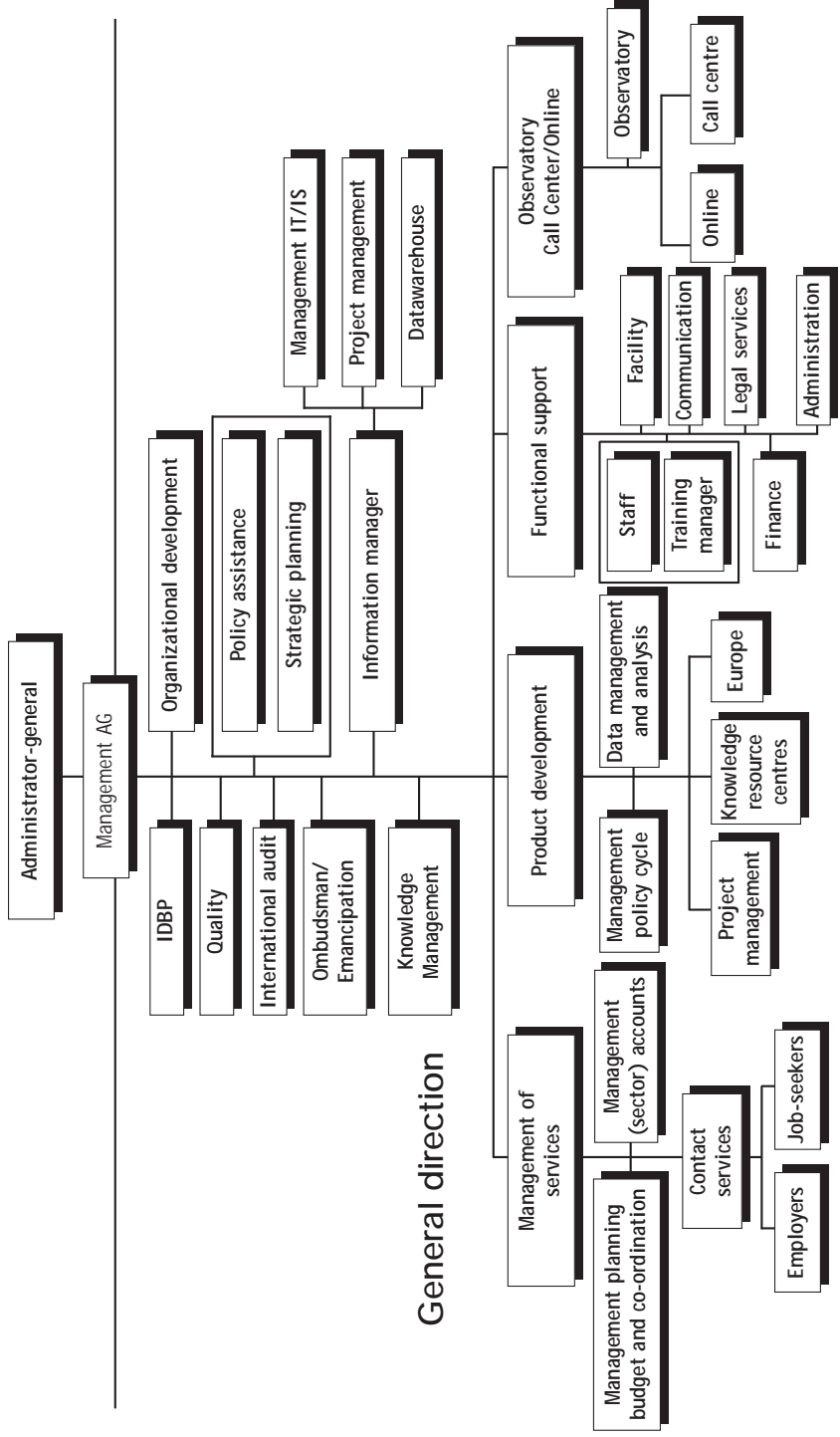
- ai disoccupati e agli occupati in cerca di nuova occupazione sono dedicate figure di accoglienza, orientamento e accompagnamento. Si osserva, inoltre, in quest'ambito, la presenza di figure specializzate cui è affidata la cura di specifici target di utenza (i detenuti, ad esempio, come nel caso del Consulente¹¹ ad essi dedicato) o finalizzate all'intervento in specifiche condizioni di disagio occupazionale, come nel caso del *Consulente per l'intervento sociale* (vedi scheda) a cui sono demandate le azione di sostegno all'occupazione o di ricollocamento qualora si verificano crisi aziendali o licenziamenti collettivi;
- ai datori di lavoro si rivolgono prevalentemente esperti di intermediazione tra domanda e offerta, sebbene, anche in questo caso, non manchino figure caratterizzate da elevata spe-

11 Si veda la scheda relativa al *Consulente per l'orientamento dei detenuti*.

cializzazione come, ad esempio, gli esperti nella ricerca di personale portuale in grado di rispondere a specifiche sollecitazioni provenienti dalla domanda di lavoro.

Nei confronti di entrambi i gruppi di destinatari opera, poi, il personale della formazione (che tuttavia non è stato analizzato in questa sede) e alcuni profili manageriali di cui, invece, si è ritenuto importante dare conto.

Fig. 1 - Organigramma Vdab



Direttore del Centro provinciale (*Directeur*)

Attività e compiti principali

- Definire gli obiettivi che devono essere perseguiti, in relazione agli standard indicati dalla struttura centrale e alle risorse disponibili.
- Curare l'implementazione delle politiche nelle fasi di progettazione, operativizzazione e monitoraggio.
- Verificare l'applicazione della legge, in particolare per quanto riguarda il rispetto della *privacy*.
- Effettuare la supervisione sulla corretta gestione del sistema di trattamento dati.
- Garantire il necessario sostegno alla realizzazione - e agire in vista dell'accrescimento di efficacia ed efficienza - dei servizi destinati ai diversi segmenti di utenza (disoccupati, occupati e imprese), di quelli "a contatto" così come di quelli a distanza (*on-line* e *call centre*).
- Curare il coordinamento tra le diverse tipologie e destinazioni dei servizi per l'utenza.
- Definire gli obiettivi che tali servizi devono perseguire, curandone la pianificazione e gli strumenti di monitoraggio.
- Definire gli standard di qualità per i Centri territoriali.
- Garantire la realizzazione di politiche integrate - coerentemente con il Piano strategico regionale - in accordo con il Comitato socio-occupazionale.
- Curare i rapporti con i clienti e suddividere tra i suoi collaboratori la gestione del *portfolio* del Centro.
- Curare, in riferimento al mercato locale, il posizionamento del Vdab, ossia: acquisire, mantenere e rafforzare la posizione dell'ente in relazione ai diversi aspetti del mercato del lavoro locale (sia dal punto di vista sociale, sia da quello della competitività commerciale). In tal senso, il Direttore ha il compito di curare l'immagine del Vdab, pubblicizzarne le iniziative e operare per accrescere la soddisfazione dei clienti.
- Il Direttore è il rappresentante ufficiale del Centro sia nei tavoli istituzionali e nelle iniziative a carattere pubblico, sia nelle riunioni interne al Vdab.
- Dirigere l'organizzazione interna del Centro (avvalendosi, se necessario di esperti nelle diverse questioni) applicando le regole vigenti in materia di gestione del personale, di assistenza e previdenza, di salute e sicurezza.
- Curare la gestione del personale del Centro (allocazione ottimale, motivazione e sviluppo; distribuzione dei compiti e dei ruoli; superamento delle resistenze all'innovazione, ecc.). Occuparsi, in generale, della soluzione dei problemi e delle questioni riguardanti lo *staff*.
- Organizzare le comunicazioni interne al Centro e garantire la diffusione di informazioni provenienti dalla struttura centrale.
- Gestire il *budget* del Centro attraverso la definizione di deleghe e di istruzioni; ottimizzare le risorse disponibili.

Situazione di lavoro

Il Direttore del Centro provinciale (Lkc) dipende dall'Amministratore generale e dalla Direzione generale. È incaricato di coordinare il management funzionale del Centro provinciale e di gestire il *team* in esso presente. Ha dunque una funzione manageriale in senso proprio ed è

al centro di relazioni interne alla propria struttura, all'organizzazione nel suo insieme (sia nei confronti della struttura centrale, sia verso quelle territoriali), al contesto socio-economico e istituzionale in cui opera (Commissione socio-occupazionale, diverse tipologie di utenti, privati che operano nel settore, ecc.).

Competenze necessarie

Questa figura è caratterizzata da competenze e capacità che sinteticamente potremmo definire di tipo manageriale e che coprono un ventaglio assai ampio di conoscenze di tipo gestionale (relative alle metodologie di programmazione, implementazione e monitoraggio di numerosi aspetti della vita organizzativa, dalla gestione del personale al controllo finanziario). Competenze di particolare rilievo sono poi quelle legate alla *mission* della struttura e di quelle collegate, ossia la realizzazione e la fornitura di servizi per l'impiego. Questo rende di particolare importanza la conoscenza e la capacità di lettura del contesto socio-economico di riferimento e le conoscenze riguardanti i diversi aspetti e fasi del "prodotto" da realizzare (dalla progettazione, implementazione e promozione, sino alla valutazione dei risultati). È inoltre necessaria una conoscenza approfondita delle caratteristiche e delle dinamiche del mercato del lavoro e dei principali attori che in esso operano.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di una specializzazione post-laurea (*master's degree*). La valutazione delle prestazioni si basa sull'analisi delle competenze di tipo manageriale, sulla capacità di negoziazione, sulla creatività e sulla capacità di cooperare in funzione del raggiungimento degli obiettivi.

Coordinatore del Centro territoriale di servizio per i disoccupati

(*Coördinator werkzoekendenlijn*)

Attività e compiti principali

- Gestire il Centro territoriale in accordo con le indicazioni e le strategie definite a livello superiore.
- Il Coordinatore ha la responsabilità formale della conduzione del Centro territoriale ed è responsabile dell'uso efficiente delle risorse disponibili.
- Curare la progettazione dei piani di azione del Centro territoriale.
- Verificare la qualità e l'efficienza dei servizi forniti ai disoccupati (in un'ottica di orientamento al cliente).
- Curare e verificare la soddisfazione degli utenti.
- Contribuire allo sviluppo dei progetti e al trasferimento dei dati.
- Verificare, operando gli interventi necessari, la qualità del sistema di registrazione degli utenti.
- Accertarsi dell'efficacia delle comunicazioni interne al Centro e verificare la corretta diffusione delle indicazioni riguardanti le attività da realizzare. Curare il monitoraggio di tali attività.
- Verificare la conduzione delle attività affidate all'esterno.
- Coordinare le attività del Centro territoriale con quelle gestite da altre strutture del Vdab (centrali e decentrate, ivi compresi i servizi commerciali) e da soggetti esterni per ottimizzare l'offerta di servizi a favore dei disoccupati.
- Curare il *network* di relazioni con il contesto locale e rappresentare il Centro verso l'esterno.
- Curare l'efficienza dello *staff* del Centro territoriale.
- Vigilare sull'applicazione delle norme relative alla gestione del personale e alla salvaguardia della salute e della sicurezza.

Situazione di lavoro

Il Coordinatore del Centro territoriale dipende e deve dar conto del proprio operato al Direttore del Centro provinciale (Lkc). È a capo dei responsabili delle diverse sezioni che curano la fornitura dei servizi per i disoccupati e dei responsabili della formazione. È dunque al centro delle relazioni interne alla struttura territoriale, rappresentando, inoltre, il principale interlocutore per i referenti esterni.

Competenze necessarie

Anche per questa figura sono centrali le competenze e le capacità di carattere manageriale (da quelle riguardanti la gestione della struttura organizzativa e lo *staff*, sino a quelle relative ai i servizi da offrire all'utenza). Determinanti anche la capacità di leggere e interpretare le esigenze di carattere socio-economico del contesto e la capacità di creare e gestire il *network* con gli attori pertinenti.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di una specializzazione post-laurea (*master's degree*). La valutazione delle prestazioni si basa sull'analisi delle competenze di tipo manageriale, sulla creatività e sulla capacità di cooperare in funzione del raggiungimento degli obiettivi.

Consulente polifunzionale per i servizi di base

(Consulent universele werkzoekendenlijn)

Attività e compiti principali

- Assistere l'utente (disoccupato oppure occupato) nelle prime fasi di ricerca di un impiego.
- Curare direttamente la Fase 1 del percorso di accompagnamento al lavoro (si veda, in proposito, il paragrafo introduttivo della scheda-paese).
- Assistere il disoccupato nelle fasi di iscrizione o re-iscrizione.
- Fornire informazioni sui servizi a distanza offerti dal Vdab (*on-line* e telefonici).
- Effettuare una prima valutazione riguardo alle richieste e alle caratteristiche dell'utente (verificando, ad esempio, se è pronto ad entrare nel mercato del lavoro oppure se ha bisogno di sostegno nel percorso di ricerca) in collaborazione con la Sezione Accompagnamento.
- Valutare le aspettative e le opportunità occupazionali in riferimento a ciascun utente.
- Fornire informazioni generali sul mercato del lavoro locale, sull'offerta di servizi del Vdab e degli altri operatori presenti sul territorio.
- Fornire informazioni sulla domanda di lavoro locale e sulle opportunità di impiego anche a carattere innovativo.
- Gestire, dal punto di vista quali-quantitativo, le offerte di lavoro locali.
- Proporre tali offerte alle persone in cerca di lavoro.
- Offrire sostegno ai disoccupati nella valutazione delle offerte di lavoro disponibili.

Situazione di lavoro

Il Consulente polifunzionale è inserito nell'ambito dei Centri territoriali per i disoccupati e dipende dal Responsabile dei Servizi di base. Lavora nell'ambito della prima fase del percorso di accompagnamento per le persone in cerca di un'occupazione e, pur operando con un elevato margine di autonomia, deve coordinarsi con i colleghi che curano il suo stesso ambito di attività e con quelli che seguono le fasi successive del percorso di ricerca di un lavoro.

Competenze necessarie

Deve possedere competenze informatiche, giuridiche (diritto amministrativo, legislazione sociale e del lavoro), relative alle caratteristiche del mercato del lavoro locale. Deve conoscere e saper accedere alle fonti di informazioni sugli argomenti di sua competenza. Deve possedere, inoltre, buona conoscenza degli attori che operano nel mercato del lavoro locale (datori di lavoro, società di intermediazione di lavoro, enti di formazione, ecc.) e dell'offerta di servizi a sostegno dell'occupazione e dell'occupabilità. Sono considerate di grande rilievo le capacità di lavorare in gruppo, di comunicare, di ascoltare e interpretare le esigenze dell'utente, di organizzative anche autonomamente il proprio lavoro.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di un diploma di laurea (*bachelor's degree*). La valutazione delle prestazioni viene effettuata in riferimento alle capacità comunicative, di empatia e sul senso di cooperazione.

Consulente aggiunto nell'ambito dei servizi di base per i disoccupati

(Adjunct consulent basisdienstverlening e Adjunct consulent werkzoekendenlijn)

Attività e compiti principali

- Svolgere funzioni di accoglienza nei confronti degli utenti.
- Eseguire la registrazione dei disoccupati ed elaborare i dati raccolti.
- Fornire informazione all'utenza riguardo all'auto-consultazione delle banche-dati.
- Fornire consulenze telefoniche e rappresentare il primo referente per i disoccupati che si rivolgono al Centro territoriale.
- Fornire assistenza e collaborazione ai Consulenti del Centro (in particolare, riguardo alla preparazione e alla spedizione degli inviti per i colloqui, alla preparazione degli incontri, alla redazione dei verbali, al controllo delle liste di utenti, ecc).
- Offrire supporto amministrativo nell'ambito del Centro.

Situazione di lavoro

Il Consulente aggiunto opera nell'ambito del Centro territoriale per i disoccupati e dipende dal Responsabile del Centro o dal Responsabile dell'Accompagnamento e formazione. Opera nell'ambito della prima fase del percorso di accompagnamento per i disoccupati. Quella in esame è una figura di supporto all'attività di prima accoglienza, di informazione e orientamento e, in questo senso, è in stretto rapporto con l'utenza (per la quale costituisce la prima interfaccia con in Vdab) e, dall'altro, con le figure specializzate per le quali svolge un lavoro "istruttorio" e di "regolazione dei flussi" di utenza.

Competenze necessarie

Deve possedere competenze informatiche e telematiche; buona conoscenza dei regolamenti amministrativi e dell'organizzazione del Vdab; deve conoscere le fonti di informazioni principali in relazione alle esigenze del lavoro da svolgere. Sono considerate di grande rilievo le capacità di cooperare con gli altri operatori, di comunicare e mostrare disponibilità verso l'utenza, di gestire gli aspetti amministrativi del proprio lavoro, operando anche in autonomia.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di un diploma di scuola media superiore. La valutazione delle prestazioni si basa sulle capacità comunicative, di curare la qualità e l'accuratezza del lavoro, oltre che sulle competenze di carattere amministrativo.

Consulente di accompagnamento nel percorso di orientamento, formazione, inserimento

(Consulent werkzoekendenlijn trajectbegeleiding inburgeringbeleid e Consulent trajectbegeleiding)

Attività e compiti principali

- Effettuare una valutazione sulle esigenze dell'utente e informarlo sulle opportunità e sulle opzioni previste nella Fase 2 del percorso di ricerca del lavoro (in base all'iter definito dal Vdab e rispetto al quale si rimanda alla parte introduttiva della scheda-paese).
- Elaborare, assieme all'utente, un piano d'azione per l'inserimento o il re-inserimento nel mercato del lavoro.
- Accompagnare l'utente ed effettuare una "mediazione attiva" nella realizzazione del piano d'azione concordato.
- Aggiornare gli utenti fornendo loro informazioni sul mercato del lavoro locale.
- Registrare puntualmente l'andamento del percorso di accompagnamento.
- Può assumere un ruolo di coordinamento e/o supervisione nei confronti dei colleghi con minore esperienza e di collegamento con responsabili e operatori di altre fasi del percorso.
- Verificare le attività di accompagnamento eventualmente affidate a soggetti esterni al Centro.

Situazione di lavoro

Il Consulente di accompagnamento opera nell'ambito del Centro territoriale per i disoccupati e lavora nell'ambito della Fase 2 del percorso di ricerca di un'occupazione. Cura i contatti con i colleghi che svolgono attività collegate (nelle fasi 1 e 3 o successive). Dipende dal Coordinatore del Centro o dal Responsabile del percorso di accompagnamento. Tuttavia la sua attività è dotata di notevole autonomia e i Consulenti di accompagnamento senior possono svolgere attività di coordinamento e/o di supervisione sull'attività dei colleghi con minore esperienza.

Competenze necessarie

Deve possedere competenze informatiche, gestionali e giuridiche, conoscenze del mercato del lavoro, dell'organizzazione e dell'offerta del Vdab, dei metodi e degli strumenti relativi ai compiti di accompagnamento. Deve possedere capacità consulenziali e comunicative. Deve essere in grado di cooperare con gli altri operatori e, al tempo stesso, di lavorare in autonomia.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di un diploma di laurea (*bachelor's degree*). La valutazione delle prestazioni viene effettuata in riferimento alle capacità comunicative, di empatia e sul senso di cooperazione.

Consigliere per l'intervento sociale (*Social interventieadviseur*)

Attività e compiti principali

Questa figura interviene nei casi di licenziamenti collettivi, ristrutturazioni, fallimenti, liquidazioni aziendali. In tali situazioni si occupa di:

- Raccogliere informazioni sulla condizione delle imprese in difficoltà e sui rischi di espulsione di forza-lavoro.
- Offrire accoglienza, iscrivere i lavoratori a rischio di espulsione o che hanno già perso il lavoro, organizzare sessioni informative a carattere collettivo, offrire prime informazioni sui servizi a loro disposizione.
- Partecipare alle attività di formazione eventualmente previste nel percorso di re-inserimento o riqualificazione dei lavoratori.
- Assistere le imprese in difficoltà.

Situazione di lavoro

Il Consigliere per l'intervento sociale lavora nell'ambito di un Centro territoriale di servizio per i disoccupati. Dipende dal Coordinatore del Centro e rappresenta il riferimento per uno specifico *target-group*, quello dei lavoratori a rischio di espulsione o che hanno già subito un licenziamento collettivo. Questo pone la figura in esame al centro di una rete di relazioni che comprende le imprese (quelle interessate da difficoltà contingenti e quelle che rappresentano una possibile destinazione per i lavoratori espulsi), le agenzie formative, i soggetti di intermediazione specializzati e gli altri servizi locali di contatto.

Competenze necessarie

Deve possedere:

- Competenze in materia di analisi della struttura aziendale, del mercato del lavoro e delle professioni.
- Conoscenze giuridiche (con particolare riferimento alla legislazione sociale) e informatiche.
- Conoscenza delle tecniche di consulenza e delle dinamiche di gruppo.
- Capacità organizzative e di coordinamento, comunicative, di creazione di *network* e di motivazione dei lavoratori in difficoltà occupazionale nella ricerca attiva di un nuovo lavoro o nel rafforzamento della loro posizione su mercato locale.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di un diploma di laurea (*bachelor's degree*). I criteri di valutazione della performance si basano, per questa figura professionale, sulle capacità comunicative, organizzative e sull'abilità nell'affrontare e risolvere i problemi interni allo *staff*.

Consigliere per l'orientamento dei detenuti

(Pathway Guidance Counsellor for prisoners)

Attività e compiti principali

Questa figura svolge la propria attività in riferimento ad uno specifico gruppo di utenti (i detenuti, appunto) rispetto al quale si occupa di:

- Fornire i servizi di base: effettuare la registrazione dei detenuti che prendono parte al progetto di reinserimento occupazionale, fornire loro informazioni sul mercato del lavoro, fornire informazioni e orientamento sull'offerta di servizi del Vdab, informare sulle offerte di lavoro disponibili, ecc.
- Operare uno *screening* per individuare quanti sarebbero già in grado di trovare una collocazione nel mercato del lavoro e quanti invece richiedono un sostegno specifico.
- Definire un percorso di intervento che tenga conto delle possibilità e dei desideri dell'utente, così come delle opportunità offerte dal mercato del lavoro.
- Assicurare la possibilità di accesso alla formazione professionale.
- Monitorare le azioni realizzate, anche nel caso di interventi effettuati da soggetti esterni al Vdab.

Situazione di lavoro

Il Consigliere per l'orientamento dei detenuti lavora nell'ambito di un Centro territoriale, nella sezione orientamento e formazione e risponde del suo operato al Coordinatore del Centro. Nell'ambito delle sue competenze, segue quasi per intero il percorso previsto dal Vdab per l'accompagnamento nella ricerca di lavoro (dalla Fase 1 sino al monitoraggio e alla valutazione finale), sebbene si avvalga - e dunque debba curare i rapporti - con le figure impegnate nella formazione e nell'erogazione di altri servizi specialistici ritenuti necessari.

Competenze necessarie

Sono necessarie le competenze riguardanti non soltanto la funzione di orientamento e accompagnamento ma anche quelle riguardanti il ruolo che questa figura gioca nell'ambito della formazione (didattiche, pedagogiche, ecc.). Oltre a questo il Consigliere per l'orientamento dei detenuti deve possedere competenze di carattere giuridico; capacità di applicare le sue conoscenze in materia di mercato del lavoro in modo selettivo e differenziato. Deve possedere inoltre conoscenze riguardanti le procedure amministrative, l'utilizzo di strumenti informatici e telematici e buone capacità di comunicazione, di organizzazione, di negoziazione e di rappresentanza.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di un diploma di laurea (*bachelor's degree*). La valutazione delle prestazioni viene effettuata in riferimento alle capacità comunicative, di empatia, di giudizio e sul senso di cooperazione.

Responsabile delle vacancy (*Varantwoordelijke vacaturelijng*)

Attività e compiti principali

- Curare, con attenzione alla qualità e alla quantità del servizio offerto, il funzionamento del sistema di rilevazione e di registrazione delle offerte di lavoro e delle *vacancy*.
- Coordinare le attività di cui è responsabile con quelle fornite dagli altri settori del Vdab, e anche con i servizi a distanza (*on-line* e telefonici).
- Curare i contatti con la clientela.
- Partecipare alle attività di raccolta, di *screening* e di classificazione delle offerte di lavoro.
- Verificare il trattamento delle offerte di lavoro.
- Partecipare alle indagini - per la valutazione annuale e il monitoraggio permanente - sulla soddisfazione dei clienti.
- Coordinare i consulenti che operano nell'ambito della gestione delle *vacancy* e delle offerte di lavoro.
- Verificare il rispetto delle indicazioni fornite ai propri collaboratori e contribuire alla diffusione delle comunicazioni provenienti dalle strutture centrali e provinciali del Vdab.
- Verificare l'applicazione delle norme riguardanti la sicurezza e la salute sul lavoro.

Situazione di lavoro

Opera nell'ambito del Centro locale per la fornitura di servizi alle imprese e dipende dal Coordinatore di tali strutture. Questa figura gestisce lo *staff* dei Consulenti per la gestione delle *vacancy*. È in contatto con altre sezioni del Vdab e con altre figure professionali (ad esempio i Direttori dell'*Account* locale e del *Key account*). Ha inoltre rapporti con la clientela e con gli enti che operano nell'ambito della formazione professionale.

Competenze necessarie

Deve possedere una buona conoscenza del mercato del lavoro locale, delle procedure amministrative e di quelle in vigore nel Vdab, delle modalità di collocamento e delle caratteristiche della formazione professionale nel settore di cui si occupa. Deve possedere inoltre conoscenze informatiche, capacità di soluzione dei problemi e di organizzazione del lavoro. Deve possedere un orientamento al risultato e una buona capacità di lavorare in autonomia.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di una specializzazione post-laurea (*master's degree*). La valutazione delle prestazioni è riferita alle capacità comunicative, al senso di cooperazione e al possesso di uno stile di *leadership group-oriented*.

Consulente delle vacancy (*Consulent vacaturelijng*)

Attività e compiti principali

Questa figura è incaricata di gestire - con attenzione agli aspetti qualitativi e quantitativi - le offerte di lavoro. In particolare è incaricato di:

- Svolgere i colloqui preliminari con i datori di lavoro (esaminando e registrando le richieste e fornendo un *feedback* al cliente).
- Raccogliere le offerte di lavoro e individuare le azioni necessarie per soddisfarle.
- Selezionare i possibili candidati.
- Perfezionare le offerte di lavoro.
- Effettuare un monitoraggio sul risultato delle azioni condotte.

Deve inoltre:

- Effettuare visite presso le aziende (in collaborazione con l'Account Manager).
- Divulgare le informazioni sulle offerte di lavoro raccolte dal Vdab.
- Collaborare con il Centro territoriale per i disoccupati al fine di individuare i soggetti potenzialmente interessati alle offerte di lavoro.
- Valutare e intervenire sulla qualità della banca dati relativa alle *vacancy*.
- Cooperare con l'Ibo - Istituto per la formazione professionale.

Situazione di lavoro

Opera nell'ambito della struttura territoriale di servizio per le imprese e dipende dal Responsabile delle *vacancy*. Opera a contatto con i clienti (datori di lavoro) e con gli operatori dei centri territoriali per i disoccupati. Collabora con altre figure del Vdab (ad esempio, gli Account Manager) e con gli operatori della formazione.

Competenze necessarie

Deve possedere competenze di carattere gestionale, commerciale e giuridico. Deve conoscere inoltre le caratteristiche del mercato del lavoro locale e del sistema delle imprese così come le procedure e i regolamenti in uso presso le organizzazioni governative. Deve essere in grado di utilizzare i principali pacchetti software. Deve possedere una buona conoscenza del mercato del lavoro, dei regolamenti, delle misure e dei codici delle organizzazioni governative; capacità comunicative, organizzative e disponibilità verso gli utenti.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di un diploma di laurea (*bachelor's degree*). I criteri di valutazione delle performance si basano, per questa figura professionale, sul possesso di capacità comunicative e organizzative oltre che di flessibilità.

Consulente aggiunto delle vacancy (*Adjunct-consulent vacaturelijng*)

Attività e compiti principali

- Effettuare un servizio di accoglienza, a contatto e telefonica, dell'utenza (datori di lavoro);
- Gestire le offerte di lavoro:
 - inserendo i dati ad esse relativi;
 - diffondendo informazioni a riguardo;
 - fornendo assistenza nella selezione dei candidati;
 - stabilendo e curando i contatti con i datori di lavoro;
 - fornendo informazioni ai candidati.
- Svolgere compiti di segreteria generale (evasione della posta, archiviazione, inventario, ecc.).

Situazione di lavoro

Opera nell'ambito della struttura territoriale di servizio per le imprese e dipende dal Responsabile delle *vacancy*. Ha compiti e un ruolo di supporto nei confronti degli altri operatori (Responsabile e Consulenti) della sua area.

Competenze necessarie

Deve possedere competenze informatiche e telematiche; buona conoscenza dei regolamenti amministrativi e dell'organizzazione del Vdab; deve conoscere le fonti di informazioni principali in relazione alle esigenze del lavoro da svolgere. Sono considerate di grande rilievo le capacità di cooperare con gli altri operatori, di comunicare e mostrare disponibilità verso l'utenza, di gestire gli aspetti amministrativi del lavoro, operando anche in autonomia.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il possesso di un diploma di scuola media superiore. La valutazione delle prestazioni si basa sulle capacità comunicative, di curare la qualità e l'accuratezza del lavoro, oltre che sulle competenze di carattere amministrativo.

3.3 • FINLANDIA

Quadro generale

Il sistema dei Servizi per l'impiego finlandese è in larghissima parte affidato al soggetto pubblico. Pur essendo stato superato, infatti, il monopolio pubblico in questo campo, i privati stentano a raccogliere quote significative di domanda di servizi a sostegno dell'occupazione o di intermediazione di lavoro.

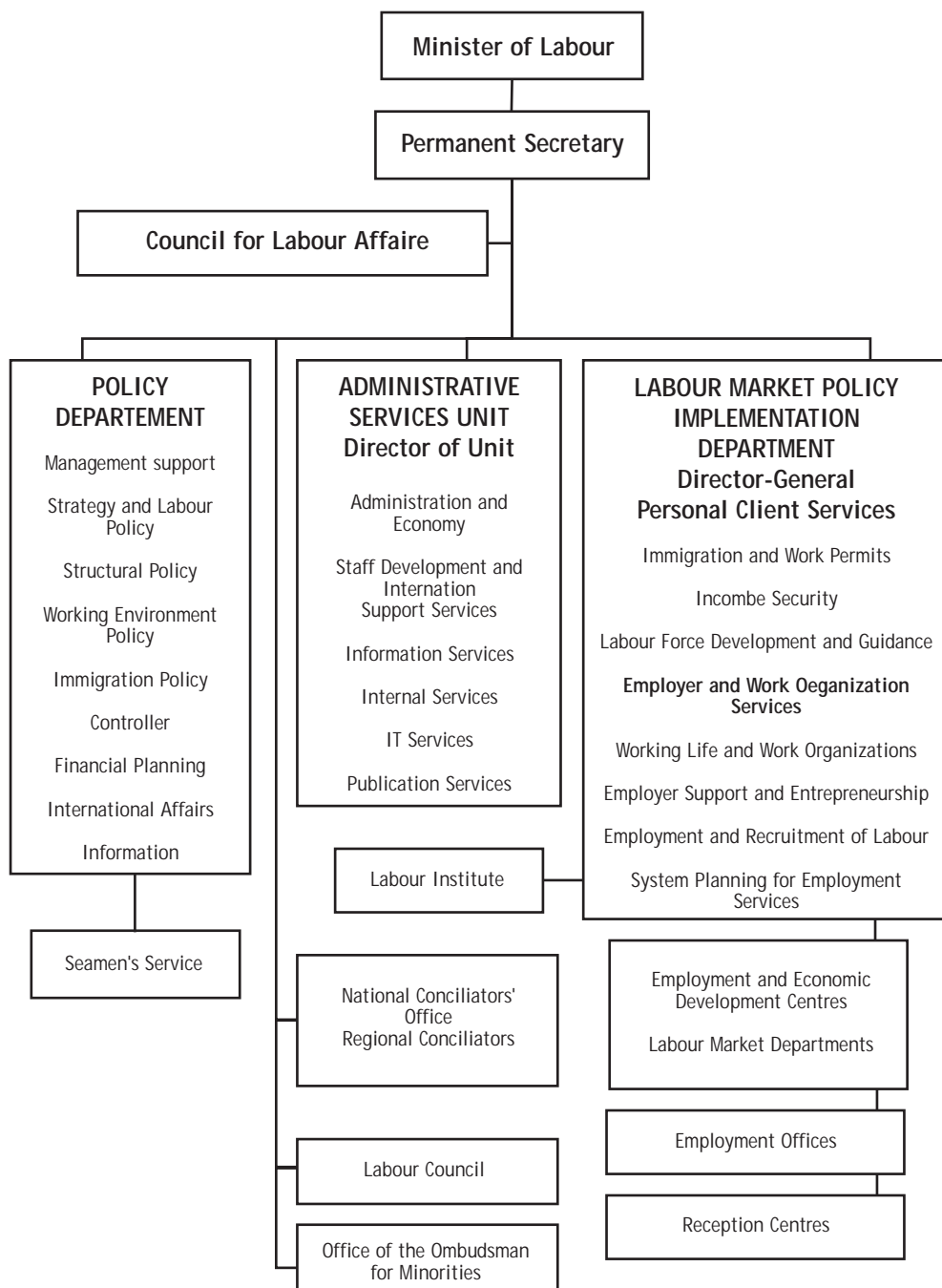
Dopo un primo intervento di riforma - predisposto nel 1998 ed entrato a regime l'anno successivo - del sistema di protezione sociale e di sostegno all'impiego, il sistema dei Spi finlandesi è stato interessato da un nuovo, significativo processo di trasformazione a partire dal gennaio del 2002. Con l'entrata in vigore di una "seconda ondata" di interventi legislativi in materia è stato posto al centro dell'attenzione il problema della disoccupazione di lunga durata e del difficile incontro - che ha caratterizzato gli anni precedenti - tra domanda e offerta di lavoro. Né gli interventi di riorganizzazione dei Spi sono terminati con la riforma del 2002. Già a partire da quella data sono infatti in corso alcune sperimentazioni - che entreranno a regime nel corso del 2004 - finalizzate a creare integrazione tra interventi di natura lavoristica e iniziative di carattere sociale e socio-assistenziale. Questo al fine di affrontare, con strumenti più adeguati di quelli attualmente disponibili, le esigenze dei soggetti caratterizzati da maggiori difficoltà nella ricerca di lavoro (in particolar modo, disoccupati di lunga durata e persone con bassi livelli di scolarizzazione). A partire dal 2004 sarà dunque realizzata una riorganizzazione dei Servizi pubblici per l'impiego, che porterà alla differenziazione dei Centri in strutture, da un lato, destinate a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro (*Job seeking Centre*) e, dall'altro, a prevenire l'esclusione sociale e a combattere la disoccupazione (*Labour force Service Centre*).

In particolare, con i Centri destinati a combattere l'esclusione si realizzerà l'integrazione tra azioni finalizzate all'inserimento occupazionale e a interventi di assistenza sociale a cui potranno concorrere anche gli operatori privati e del terzo settore, pur nell'ambito di un coordinamento garantito dal soggetto pubblico.

La struttura, le funzioni, i servizi

Il sistema pubblico dei Servizi per l'impiego è gestito dal Ministero del lavoro finlandese e, in particolare, dal Dipartimento per l'implementazione delle politiche del mercato del lavoro. Tale dipartimento coordina i 15 Centri regionali per lo sviluppo economico e occupazionale da cui dipendono, a loro volta, i 148 Centri territoriali per l'impiego (*Työvoimatoistot*). Tali strutture decentrate godono tuttavia di ampi margini di autonomia, sia riguardo alla realizzazione dei servizi affidati loro (pur nell'ambito degli indirizzi e degli standard definiti a livello centrale), sia dal punto di vista della gestione amministrativa e finanziaria, fig. 2.

Fig. 2 - Organizzazione dei Servizi per l'impiego in Finlandia



Fonte: Ministero del lavoro finlandese.

Le attività di sostegno all'impiego sono rivolte ai disoccupati, agli occupati che hanno necessità di riqualificarsi oppure cercano migliori opportunità di lavoro e alle imprese. Per queste ultime è prevista un'offerta di servizi forniti a titolo gratuito, come ad esempio il sostegno nell'attività e nelle campagne di reclutamento¹², di consulenza legata alla riduzione di personale e agli interventi di *outplacement*; di sostegno alle iniziative di sviluppo e miglioramento organizzativo - ad esempio, con interventi di *job rotation* - e di servizi a pagamento (come, ad esempio, quelli di selezione del personale, di analisi delle potenzialità del personale, di formazione riguardante l'organizzazione del lavoro, ecc.).

Per quanto riguarda, invece, gli utenti in cerca di lavoro, i Spi finlandesi offrono servizi (sempre gratuiti) di sostegno nella ricerca di lavoro, di sviluppo formativo, di sostegno nell'accesso alle misure di sicurezza sociale e di promozione dell'occupabilità che prevedono interventi specifici per determinati target di utenza (giovani, disoccupati di lunga durata, soggetti in età matura, disabili¹³, immigrati, persone che desiderano intraprendere percorsi di mobilità geografica all'interno o all'esterno della Finlandia¹⁴, ecc.).

La prima fase del percorso di ricerca di un impiego è rappresentata dalla registrazione dell'utente. Questo passaggio - se effettuato "in presenza"¹⁵ - è accompagnato da un colloquio con un consulente del Centro per l'impiego incaricato di prendere nota degli obiettivi, delle aspettative e delle caratteristiche (conoscenze, formazione ed esperienze professionali) così come delle esigenze (ad esempio, in termini formativi) dell'utente. In base a questo *screening*, per tutti i disoccupati da almeno cinque mesi¹⁶, viene predisposto e concordato un piano di ricerca del lavoro¹⁷. Per gli utenti dei Centri territoriali è inoltre possibile accedere alle informazioni riguardanti l'accesso alle indennità e alle facilitazioni previste per i disoccupati.

Per le persone in cerca di lavoro è prevista la possibilità di usufruire di un *training* finalizzato a favorire l'accesso nel mercato del lavoro¹⁸. Con esso vengono fornite informazioni sulle caratteristiche del mercato del lavoro locale, si acquisisce familiarità con situazioni che possono presentarsi al candidato (ad esempio, colloqui o prove di selezione) e, in generale, vengono valorizzati i punti di forza dell'utente e individuate le lacune da colmare al fine di facilitare la ricerca di lavoro.

Una parte della ricerca può essere svolta autonomamente dall'utente il quale ha la possibilità di consultare le banche-dati contenenti le offerte di lavoro - presso i Centri per l'impiego o tra-

12 Ai datori di lavoro viene offerto, dai Centri per l'impiego finlandesi consulenza per il reclutamento sia "in presenza", sia a distanza con la possibilità di consultare la banca-dati dei curriculum e di pubblicare annunci via Internet.

13 Al fine di migliorare le condizioni di lavoro e facilitare l'inserimento occupazionale dei disabili, sono previsti incentivi finanziaria per le imprese che operano adeguamenti logistici e organizzativi.

14 Sono previsti supporti anche a carattere finanziario per sostenere la mobilità dei lavoratori all'interno del Paese.

15 È possibile effettuare la registrazione nella banca dati degli utenti in cerca di occupazione anche tramite Internet compilando un formulario disponibile *on-line*.

16 In base alla legislazione in vigore dal 2002, il piano deve essere associato ad una proposta formativa e ad un inquadramento professionale. Alla valutazione degli esiti di tale piano è collegata anche l'erogazione dei sussidi di disoccupazione e del reddito d'inserimento.

17 Nel caso dell'utenza straniera viene predisposto un Piano di integrazione destinato a sostenere l'accesso al lavoro di quanti intendono stabilirsi nel Paese.

18 Il training per l'accesso al mercato del lavoro e quello per sostenere la ricerca di lavoro sono destinati, in particolare, ai disoccupati con più di vent'anni e vengono svolti presso agenzie per la formazione degli adulti oppure presso altri enti di formazione.

mite Internet - oppure accedere a tali informazioni sulle pagine di Teletext o, ancora, per via telefonica (tramite la *Job Line*).

I Centri per l'impiego forniscono anche informazioni sulle opportunità offerte dal sistema di istruzione, formazione professionale e alta formazione presenti nel paese e sugli sbocchi occupazionali di tali percorsi. Sono, inoltre, previste attività di orientamento formativo condotte attraverso incontri, con singoli oppure con gruppi di utenti, effettuati da psicologi¹⁹. Queste iniziative sono generalmente destinate a studenti che hanno concluso le scuole medie (*comprehensive school*) oppure sono iscritti alle superiori (*higher secondary school*) e consentono di valutare conoscenze e abilità possedute così come di tener conto degli interessi dichiarati al fine di predisporre un progetto formativo. Per gli adulti e, in particolare, per gli occupati, sono inoltre previste attività di orientamento e accompagnamento nella definizione di piani e interventi di riqualificazione.

Attività di sostegno sono previste, infine, anche per lo sviluppo di idee e progetti imprenditoriali (fornendo informazioni sugli incentivi, facilitando la creazione di *partnership* imprenditoriali, offrendo assistenza nella fase di *start up* e di consolidamento dell'impresa e favorendo l'accesso alla formazione specialistica e manageriale).

Il personale

L'articolazione del personale dei Centri per l'impiego finlandesi vede, sostanzialmente, la presenza di due macro aree, quella manageriale (con i Direttori dei centri e i Vice-direttori) e quella degli operatori a contatto con l'utenza (costituita dai Consiglieri - semplici e senior - dai Consiglieri speciali e dagli Psicologi). Esistono tuttavia altre figure professionali nell'ambito del sistema dei Servizi per l'impiego: quelle con incarichi di carattere amministrativo e segretariale (che rappresentano lo *staff* di supporto all'attività manageriale) e quelle a carattere innovativo che tuttavia costituiscono una parte assai minoritaria nel panorama professionale indagato. Un esempio, in quest'ultimo senso, è rappresentato dai *Jobfinder*, profili introdotti a titolo sperimentale nel 2002 e che hanno riscosso, per la verità, scarso successo²⁰. Il *Jobfinder* è un "procacciatore di lavori" che opera come indipendente e viene retribuito in relazione alla quantità di impieghi che riesce ad attivare e alla complessità delle esigenze che riesce a soddisfare (sarà dunque tanto più elevata la ricompensa quanto maggiori sono le difficoltà del disoccupato e più stabile l'impiego reperito). Figure innovative sono anche quelle destinate ad operare in funzione dell'integrazione dei servizi di sostegno all'occupazione con gli interventi socio-assistenziali. Tale integrazione dovrà realizzarsi nell'ambito dei costituendi *Labour force Service Centre* e a tal fine dovrà essere curato il coordinamento tra politiche diverse e differenti soggetti (pubblico, privato e privato sociale). L'elemento di maggiore interesse, nell'esame delle figure professionali cui è affidato tale compito, è rappresentato dal fatto che esse non verranno create *ex novo*, ma rappresenteranno la trasformazione di figure già esistenti, quelle del *Coordinatore per l'impiego*. Si è scelto cioè di riqualificare profili prossimi a quello desiderato, valorizzando le esperienze consolidate e arricchendole di nuove competenze e capacità (questa figura assiste infatti, nei Centri per l'impiego tradizionali, soggetti svantaggiati e

¹⁹ Esiste, anche in questo caso, la possibilità di utilizzare strumenti di valutazione delle competenze e di definizione di un piano formativo disponibili, per l'auto-consultazione, su Internet.

²⁰ Nel corso di un anno le persone collocate dai *Jobfinder* sono state 50 in tutta la Finlandia.

caratterizzati da particolari difficoltà di inserimento occupazionale).

Per quanto riguarda il trattamento del personale dei Spi finlandesi, si rileva una prevalenza di contratti a tempo indeterminato sebbene sia in crescita la percentuale di contratti a termine. In generale, l'orario di lavoro per i dipendenti è di 7 ore e 15 minuti giornalieri, calcolato in relazione agli orari di apertura dei Centri per l'impiego (che va, generalmente, dalle 8.00 alle 16.15 e dalle 8.00 alle 18.00 una o due volte a settimana nei Centri di maggiori dimensioni). È tuttavia prevista una certa flessibilità oraria ed è possibile recuperare il lavoro straordinario (che non viene retribuito) attraverso riposi compensativi.

La formazione e lo sviluppo del personale rappresentano un elemento centrale nella gestione dei Servizi per l'impiego finlandesi. Alla formazione, in particolare, è dedicato un programma curato da uno *staff* centrale (articolato in interventi di base, a carattere manageriale e di approfondimento specialistico per le diverse figure professionali) e condotto con l'impiego di una struttura dedicata, l'Istituto del lavoro (*Työvoimaopisto*). A questi si aggiungono, inoltre, programmi di formazione predisposti a livello regionale e locale.

Direttore del Centro per l'impiego (*Työvoimatoimiston johtaja*)

Attività e compiti principali

- Pianificare ed effettuare la supervisione delle attività del Centro in relazione alle strategie e agli obiettivi stabiliti a livello ministeriale adeguandoli alle esigenze di contesto.
- Coordinare le strategie e l'offerta di servizi per le forze di lavoro e per le imprese, creare *partnership* e prendere contatto con i principali referenti.
- Pianificare e monitorare le attività (anche dal punto di vista della qualità), verificarne gli aspetti finanziari e quelli amministrativi.
- Gestire il personale (rispetto al quale il Direttore ha la responsabilità del reclutamento, della selezione, della formazione e dello sviluppo) anticipando e fornendo risposta alle esigenze di carattere lavorativo, formativo e conoscitivo.
- Gestire le risorse finanziarie assegnate annualmente al Centro.

Situazione di lavoro

Il Direttore del Centro cura i contatti con le amministrazioni di livello superiore (regionale e nazionale) e rappresenta il riferimento principale per le attività e il personale interno così come per i referenti esterni (per quanto riguarda i clienti, cura in particolare i rapporti con le imprese). È affiancato da un piccolo *staff* amministrativo (segreteria e contabilità) e a lui rispondono direttamente i coordinatori delle unità di lavoro, ossia i Consiglieri senior (v. scheda). Nei Centri di maggiori dimensioni il Direttore è affiancato da un Assistente. Gestisce il Centro in base ai criteri del *management by results* e gli obiettivi da raggiungere vengono negoziati ogni anno con le strutture regionali. È, solitamente, un funzionario pubblico di carriera. Lo stipendio (lordo) mensile si aggira tra i 2.260 e i 3.170 euro (senza anzianità nella posizione) e tra i 2.890 e i 4.050 (con elevata anzianità di servizio). L'orario di lavoro è di 7,15 ore al giorno sebbene si verifichi spesso, per questa figura professionale, un prolungamento dell'impegno lavorativo.

Competenze necessarie

Oltre alle capacità e alle competenze richieste ad un manager pubblico, è necessaria un'ottima conoscenza del mercato del lavoro locale (in riferimento al quale deve essere in grado di effettuare analisi, leggere e valutare informazioni statistiche e giungere a conclusioni significative), della struttura demografica, dell'utenza in relazione alla quale opera, delle istituzioni, delle agenzie per l'istruzione e la formazione, dei partner e dei referenti presenti a livello locale. Deve inoltre avere capacità di pianificazione operativa, definizione delle priorità, progettazione e supervisione delle attività; gestione del personale; verifica e monitoraggio degli aspetti amministrativi e finanziari, della qualità e dell'efficacia delle attività svolte. Deve possedere capacità di *problem-solving*, di assunzione di decisioni e di responsabilità. Deve inoltre essere in grado di delegare alcune responsabilità, dirigere "dando l'esempio", svolgere attività di P.R. Deve possedere capacità negoziali, cooperative ed essere in grado di lavorare in autonomia. Deve saper condurre riunioni e parlare in pubblico. Deve possedere una buona conoscenza di due lingue oltre al finlandese (lo svedese - che rappresenta la lingua parlata da una minoranza dei finlandesi - e l'inglese). Deve essere in possesso di conoscenze riguardanti le

teorie organizzative e di gestione del personale, le tecniche per predisposizione e implementazione di *planning* e di *budget*.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per accedere al ruolo è richiesta una laurea (di qualunque facoltà). I Direttori dei Centri per l'impiego provengono prevalentemente da percorsi interni alla pubblica amministrazione (e in particolare dal Ministero del lavoro), ma possono essere reclutati anche in ambito privato. Il reclutamento avviene tramite la pubblicazione di annunci e con selezioni condotte direttamente da funzionari del Ministero. Superate le selezioni, il Direttore viene inserito in programmi di formazione (di base e a carattere manageriale) definiti a livello ministeriale e organizzati e gestiti dall'Istituto del lavoro in collaborazione con lo *staff* di formatori del Ministero del lavoro.

Consigliere senior per l'impiego

Attività e compiti principali

È responsabile del coordinamento di piccole unità, spesso specializzate, costituite da Consiglieri per l'impiego. Svolge, egli stesso, attività a favore dell'utenza (si vedano, in proposito, i compiti previsti per il Consigliere per l'impiego) a cui si sommano le funzioni di coordinamento, supervisione, valutazione del lavoro svolto dai componenti dell'unità e di sostegno e raccordo con la direzione del Centro.

Situazione di lavoro

È a capo di piccoli gruppi di lavoro e rende conto del suo operato direttamente al Direttore del Centro. L'orario standard è di 7,15 ore al giorno, con la possibilità di recuperare, tramite riposi compensativi, le ore di lavoro eccedenti. Lo stipendio (lordo) mensile si aggira tra i 1.500-1.820 euro (in assenza di anzianità di servizio nella posizione) e i 1.920-2.320 (con elevata anzianità di servizio).

Competenze necessarie

A questa figura sono attribuiti compiti analoghi a quelli del Consigliere per l'impiego, cui si somma tuttavia la responsabilità della gestione di piccole unità di lavoro. Alle competenze del Consigliere (si vedano in proposito, le competenze e le capacità richieste per quella figura professionale), si aggiungono dunque, per il Senior, la conoscenza di tecniche e la capacità di gestione del lavoro di gruppo, capacità di motivare, di delegare responsabilità, di organizzare il proprio lavoro e quello degli altri operatori, di seguire e favorire lo sviluppo e la formazione sul campo dei componenti della sua unità.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto un Diploma di scuola media superiore (qualunque indirizzo). Il reclutamento avviene tramite la pubblicazione di annunci e per selezione diretta da parte del Direttore del Centro. Superate le selezioni, questa figura viene inserita in programmi di formazione (di base e specialistica) definiti a livello ministeriale e organizzati e gestiti dall'Istituto del lavoro in collaborazione con il Ministero del lavoro oppure curati a livello decentrato. Il percorso di carriera, in generale, non è determinato da passaggi automatici basati sull'anzianità, ma si realizza sulla base di selezioni legate, da un lato, ai fabbisogni di personale espressi dalle strutture e, dall'altro, alle competenze maturate dal personale.

Attività e compiti principali

Costituisce la figura centrale nel sostegno ai disoccupati, ai lavoratori e alle imprese (in quest'ultimo caso, fornisce solo i servizi gratuiti) che si rivolgono al Centro per l'impiego.

In particolare, ha il compito di:

- Fornire le prime informazioni (relative ai diritti e ai doveri degli iscritti al Servizio).
- Realizzare l'intervista iniziale rivolta agli utenti ed effettuare una ricognizione delle esigenze dei disoccupati.
- Individuare e prendere nota delle informazioni riguardanti l'utente-disoccupato e realizzare una mappatura e valutazione delle competenze e delle esperienze lavorative.
- Individuare le prestazioni di Sicurezza sociale disponibili per l'utente e predisporre le pratiche di rilascio dei sussidi.
- Curare la presentazione delle *vacancy*.
- Realizzare e facilitare l'accesso ai servizi elettronici.
- Facilitare i processi di reinserimento professionale.
- Governare il flusso di utenti indirizzandoli, in relazione alle specifiche esigenze, verso i servizi specialistici.
- Realizzare la seconda intervista in profondità con i disoccupati (a 6 mesi dal primo colloquio, nel caso in cui non sia stato ancora trovato un lavoro).
- Realizzare un piano di intervento (di attivazione e di integrazione²¹).
- Individuare i percorsi di formazione più appropriati.
- Seguire i disoccupati nel corso delle attività formative e coordinarsi con i formatori.
- Monitorare gli interventi effettuati.
- Curare lo sviluppo di imprenditorialità e l'avvio di nuove imprese.
- Rispondere alle richieste telefoniche di informazioni, anche nell'ambito del sistema nazionale di informazione a distanza.

Per quanto riguarda le attività a favore delle imprese, deve:

- Effettuare ricognizioni riguardo alle esigenze espresse dai datori di lavoro.
- Pianificare i contatti con le imprese.
- Realizzare visite in azienda e promuovere i servizi offerti ai datori di lavoro.
- Acquisire le offerte di lavoro.
- Negoziare le condizioni e le modalità di reclutamento e promuovere i candidati nel corso delle attività di reclutamento e di selezione.
- Informare riguardo ai servizi a pagamento, ai servizi *on-line* disponibili per questo segmento di utenza.

21 Il Piano di integrazione riguarda gli utenti stranieri.

Situazione di lavoro

Il Consigliere per l'impiego opera nell'ambito di unità cui sono affidati compiti definiti e/o specialistici (esistono, ad esempio, le unità per le imprese, le unità per l'orientamento formativo; le unità per gli immigrati; le unità, più genericamente, per chi cerca lavoro). L'orario di lavoro standard è di 7 ore e 15 minuti al giorno ed è possibile recuperare le ore di straordinario attraverso riposi compensativi. Lo stipendio (lordo) mensile si aggira tra i 1.380 e i 1.450 euro (in assenza di anzianità nella posizione) e i 1.770 e i 1.860 (con elevata anzianità di servizio).

Competenze necessarie

Deve possedere conoscenze riguardanti:

- le politiche del mercato del lavoro e per l'occupazione;
- le strategie dell'amministrazione riguardo ai Servizi per l'impiego;
- le caratteristiche della domanda di lavoro locale e nazionale;
- le tecniche di intervista;
- i metodi di reclutamento;
- le tecniche di valutazione delle competenze;
- le metodologie e gli strumenti di valutazione e monitoraggio degli interventi di sostegno all'occupazione e della qualità del servizio;
- la struttura e il funzionamento del sistema informativo dei Spi;
- il sistema formativo (istruzione, formazione professionale e alta formazione);
- il sistema e le procedure di assicurazione sociale;
- la legislazione riguardante il lavoro e gli aspetti collegati;
- l'*office automation*;
- due lingue, oltre al finlandese (svedese e inglese).

Deve inoltre possedere capacità di:

- orientamento al cliente;
- creare contatti e ascoltare l'utenza;
- individuare gli aspetti rilevanti nelle richieste dell'utenza;
- stabilire un'interazione verbale nel corso degli interventi di orientamento e coordinamento;
- individuare e accedere alle diverse fonti di informazione.

Si richiede inoltre al Consigliere per l'impiego di possedere flessibilità, capacità negoziali, decisionali - nell'ambito della relazione con l'utente -, di creazione di reti e partenariati, di cooperazione con gli altri operatori del Centro e dell'unità in cui lavora.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto un Diploma di scuola media superiore (qualunque indirizzo). Il reclutamento avviene con la pubblicazione di annunci e per selezione diretta da parte del Direttore del Centro. Superate le selezioni, il Consigliere viene inserito in programmi di formazione (di base e specialistica) definiti a livello ministeriale e organizzati e gestiti dall'Istituto del lavoro in collaborazione con il Ministero del lavoro oppure curati a livello regionale e territoriale. Il percorso di carriera, in generale, non è determinato da passaggi automatici basati sull'anzianità ma si realizza sulla base di selezioni legate, da un lato, ai fabbisogni di personale espressi dalle strutture e, dall'altro, alle competenze maturate dal personale.

Consigliere speciale per l'impiego

Attività e compiti principali

Questa figura rappresenta una delle possibili specializzazioni del Consigliere per l'impiego. Opera, in particolare, a favore di specifiche categorie di utenza (ad esempio, disabili) e, nell'ambito di tale incarico, cura l'intera filiera dei servizi per l'impiego: dalla diffusione di informazioni mirate sino alla predisposizione di interventi specialistici.

Situazione di lavoro

Il Consigliere speciale per l'impiego opera nell'ambito di unità specializzate e cura specifici segmenti di utenza. In tal senso, deve coordinarsi con gli operatori che gestiscono i flussi di utenza, con quelli della propria unità e con tutti i soggetti esterni (istituzionali, del privato e del privato sociale, dell'associazionismo, ecc.) che possono fornire informazioni, supporto, integrazione ai servizi resi dal Centro, ecc. Lo stipendio (lordo) mensile si aggira tra i 1.380 e i 1.450 euro (senza anzianità nella posizione) e i 1.770 e i 1.860 euro (con elevata anzianità di servizio).

Competenze necessarie

Oltre alle competenze richieste ai Consiglieri per l'impiego (vedi scheda), i Consiglieri speciali debbono sviluppare le conoscenze necessarie ad offrire un sostegno nella ricerca di lavoro del *target-group* di cui si occupa (capacità di cercare informazioni, di creare reti; conoscenza dei principali sistemi di riferimento e di supporto per gli utenti di cui si occupa, ecc.).

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto un diploma di scuola media superiore (di qualunque tipo). Il reclutamento e la selezione sono curate nell'ambito del Centro per l'impiego e, in particolare, dalla direzione. È prevista la partecipazione sia a momenti di formazione iniziale - in fase di inserimento lavorativo - sia ad approfondimenti periodici (proposti dallo *staff* nazionale e dai Centri regionali e locali). Il percorso di carriera, in generale, non è determinato da passaggi automatici basati sull'anzianità ma si realizza sulla base di selezioni legate, da un lato, ai fabbisogni di personale espressi dalle strutture e, dall'altro, alle competenze maturate dal personale.

Coordinatore per l'impiego

Attività e compiti principali

Lavora attualmente con l'utenza caratterizzata da maggiori problemi nell'ambito dei Centri per l'impiego. A breve, il Coordinatore per l'impiego verrà impiegato nei costituendi *Labour Force Service Centre* (in via di sperimentazione presso 8 Centri di grandi dimensioni), con funzioni di coordinamento tra Servizi per l'impiego e servizi (pubblici e privati) a carattere socio-assistenziale e sanitario.

Situazione di lavoro

Questa figura professionale opera a contatto con il pubblico e, in particolare, con i segmenti di utenza caratterizzati da maggiore difficoltà. In prospettiva, il ruolo si arricchirà di contenuti di mediazione e di collegamento tra soggetti diversi che dovranno, tramite la sua azione, cooperare per offrire servizi più ricchi e integrati a favore degli utenti con maggiori difficoltà di inserimento sociale e occupazionale. Lo stipendio (lordo) mensile si aggira, attualmente, tra i 1.720 e i 2.150 euro (senza anzianità nella posizione) e i 2.200 e i 2.750 euro (con elevata anzianità di servizio).

Competenze necessarie

A questa figura è richiesta una visione ampia delle problematiche del mercato del lavoro e del legame tra queste e quelle di carattere sociale. A tal fine, deve essere in grado di analizzare le dinamiche del mercato del lavoro locale, realizzare e affidare indagini, leggere statistiche, accedere alle fonti di informazioni e ricavarne indicazioni sui cambiamenti in atto. Deve inoltre possedere conoscenze riguardo alle metodologie di *counseling*. Capacità ritenute essenziali sono quelle di creare *network*, di motivare, di lavorare a contatto con l'utenza, di cooperare con i componenti dello *staff* e con diverse professionalità.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesta la laurea (qualunque facoltà). Il reclutamento avviene con la pubblicazione di annunci e per selezione diretta da parte Direttore del Centro. Superate le selezioni, il Coordinatore per l'impiego viene inserito in programmi di formazione (di base e specialistica) definiti a livello ministeriale e organizzati e gestiti dall'Istituto del lavoro in collaborazione con il Ministero del lavoro. Per la riqualificazione di questa figura è inoltre previsto un intervento supplementare di formazione della durata media di 12 giorni nel corso di un anno che riguarderà l'analisi del mercato del lavoro regionale, la conoscenza della vita lavorativa e la cooperazione interna. Il percorso di carriera, in generale, non è determinato da passaggi automatici basati sull'anzianità, ma si realizza sulla base di selezioni legate, da un lato, ai fabbisogni di personale espressi dalle strutture e, dall'altro, alle competenze maturate dal personale.

Psicologo

Attività e compiti principali

A questa figura sono assegnati prevalentemente compiti di orientamento formativo e professionale. Svolge la propria attività soprattutto a favore di giovani (studenti o disoccupati, soprattutto se di lunga durata) ma anche di soggetti adulti che richiedano, ad esempio, interventi di riqualificazione e di "riabilitazione" al lavoro.

Situazione di lavoro

Questa figura è presente in tutti i Centri per l'impiego finlandesi (quasi ovunque è anzi presente più di uno Psicologo). Ad essa è affidato un servizio erogato nell'ambito del percorso scolastico (al termine del primo ciclo di studio e nel corso del secondo) oppure nel percorso di ricerca di lavoro per disoccupati cui non sono sufficienti i servizi di base oppure quelli auto-gestiti. Questo comporta, da un lato, la costruzione di relazioni nell'ambito del sistema dell'istruzione e della formazione professionale e dall'altro, il coordinamento con i Consiglieri per l'impiego che seguono i disoccupati nelle diverse fasi del percorso di ricerca.

Competenze necessarie

Le competenze di base di questa figura professionale attengono alla realizzazione delle attività di orientamento formativo. In tal senso, lo Psicologo deve possedere conoscenze riguardo a:

- le metodologie di ricerca del lavoro;
- le teorie e i metodi di orientamento (e, in proposito, deve possedere anche una visione delle trasformazioni che tali teorie hanno subito nel tempo);
- le tecniche di *counseling*, a carattere individuale e di gruppo;
- le metodologie e gli strumenti di analisi e classificazione delle competenze.

Lo Psicologo deve inoltre possedere capacità:

- di ascolto e valutazione delle esigenze del cliente;
- di prendere decisioni;
- di *problem setting* e *problem solving*;
- di creare rapporti nell'ambito dei sistemi con cui entra in contatto (dell'istruzione e della formazione);
- di coordinare le proprie attività con quelle degli altri operatori del Centro;
- di lavorare in gruppo;
- di gestire in autonomia i propri compiti.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesta la laurea. Il reclutamento e la selezione sono curati, anche in questo caso, dalla direzione del Centro per l'impiego. Superate le selezioni, lo Psicologo viene inserito in programmi di formazione sia a carattere generale, sia specificamente destinati all'aggiornamento e al perfezionamento delle competenze proprie di questa figura. I contenuti del programma di formazione per gli Psicologi vertono dunque sulle capacità di interazione con l'u-

tente, sulle teorie e sulle metodologie di orientamento e sulle valutazioni e la classificazione delle competenze. Il percorso di carriera, in generale, non è determinato da passaggi automatici basati sull'anzianità ma si realizza sulla base di selezioni legate, da un lato, ai fabbisogni di personale espressi dalle strutture e, dall'altro, alle competenze maturate dal personale.

Consulente per la ricerca di personale

Attività e compiti principali

Si tratta di una figura specializzata in specifiche attività a favore delle imprese (ad esempio, reclutamento, preselezione, *outplacement*, organizzazione del lavoro) per le quali è previsto un pagamento da parte delle imprese.

Situazione di lavoro

Questa figura viene impiegata con contratti di diritto privato e viene pagata a provvigione sulla base dei clienti contattati e a cui vengono resi servizi. Questo Consulente opera nell'ambito di unità speciali per la fornitura di servizi alle imprese presenti nei principali Centri per l'impiego. In tali unità operano anche dipendenti del Centro che prestano però soltanto i servizi di base (a titolo gratuito).

Competenze necessarie

Quelle richieste a questa figura professionale sono fondamentalmente conoscenze di carattere aziendale. Questa figura deve infatti possedere competenze in materia di selezione e sviluppo del personale, organizzazione del lavoro, gestione d'impresa. Deve inoltre possedere un'ottima conoscenza del mercato del lavoro locale, essere in grado di mettere in relazione domanda e offerta, possedere capacità di negoziazione, di curare e accrescere la clientela e promuovere i servizi offerti dal Centro.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto un Diploma di scuola media superiore (di qualunque tipo). Il reclutamento avviene con la pubblicazione di annunci e per selezione diretta da parte del Direttore del Centro per l'impiego. Anche a questa figura sono riservati percorsi di formazioni curati a vari livelli amministrativi.

3.4 • FRANCIA

Quadro generale

I soggetti incaricati di fornire assistenza nella ricerca di lavoro sono:

- l'Anpe (*Agence National d'Emploi*), ente pubblico istituito nel 1967 e sotto l'autorità dal Ministero del lavoro e degli affari sociali;
- l'Unedic, ente bilaterale incaricato di gestire previdenza e assicurazione sociale che, a partire dal 1998, è stato delegato all'accoglienza e all'iscrizione dei disoccupati per conto delle Agenzie locali per l'impiego.

A curare il coordinamento tra questi soggetti è la Direzione dipartimentale per il lavoro, l'occupazione e la formazione professionale (Ddtefp - *Direction Départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle*) del Ministero del lavoro francese.

Il quadro delle competenze e delle responsabilità in materia di sostegno all'occupazione è tuttavia reso più fluido e dinamico dal profondo processo di riforma che investe tutti i soggetti coinvolti, a partire dall'Anpe, e che conduce ad un progressivo avvicinamento e ad una razionalizzazione dell'intervento dei differenti attori.

L'Anpe attraversa oggi una fase di profondi mutamenti, ancora in via di definizione, che mirano a migliorare i servizi forniti agli utenti (cittadini e imprese) (*démarche qualité*). In questa ottica di rinnovamento, l'Anpe sta mettendo a punto degli *schéma directeur* di sviluppo delle competenze a livello regionale e, inoltre, per rispondere all'evoluzione del mercato del lavoro ha promosso il progetto Ale 2002, che prevede un rinnovamento globale della gestione e dell'organizzazione delle Agenzie locali. Tutto ciò dovrebbe tradursi nel rafforzamento delle capacità di valutazione e di intervento dei consulenti del lavoro e nella realizzazione di migliori condizioni di accoglienza e collocamento dei lavoratori in cerca di occupazione.

L'ulteriore fattore di novità è rappresentato, lo si accennava, alla progressiva attenuazione del monopolio pubblico in materia di intermediazione e di sostegno all'occupazione, a favore di altri soggetti, come nel caso dell'Unedic.

La struttura, le funzioni, i servizi

Dalla struttura centrale dell'Anpe dipendono le Agenzie locali per l'impiego (Ale - *Agence Locale d'Emploi*) cui spetta il compito di organizzare gli interventi pubblici in materia di sostegno all'occupazione. Le Agenzie sono incaricate, in particolare, di migliorare il funzionamento del mercato del lavoro, di provvedere al collocamento dei disoccupati e al funzionamento della Borsa nazionale dell'impiego, di fornire servizi di accoglienza e informazione ai disoccupati e agli occupati in cerca di migliori opportunità di lavoro, di curare la predisposizione del Progetto d'azione personalizzato (Pap - *Projet d'Action Personnalisée*), di promuovere l'organizzazione degli interventi formativi e, infine, di partecipare all'elaborazione delle statistiche relative al mercato del lavoro.

L'Unedic è un organismo bilaterale (costituito, cioè, da rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro), che gestisce gli interventi a carattere previdenziale e di assicurazione sociale. È articolato in agenzie territoriali, le Assédic, incaricate di affiliare i datori di lavoro, di riscuotere i contributi previdenziali e assicurativi, di fornire prima accoglienza alle

persone in cerca di occupazione e, infine, di versare i sussidi di disoccupazione agli aventi diritto.

Per chi cerca lavoro, il primo interlocutore è dunque rappresentato dagli operatori delle Assédic, che hanno il compito di accoglierlo, di informarlo, di iscriverlo nelle liste di disoccupazione e, nel quadro del Piano di sostegno al reinserimento lavorativo (*Pare - Plan d'Aide au Retour à l'Emploi*), di versargli le indennità a cui ha diritto.

In seguito, sono gli operatori delle Agenzie locali dell'Anpe a fornirgli assistenza. Dopo un primo contatto, viene infatti predisposto un progetto personalizzato di ricerca attiva di lavoro (Pap) che può comportare:

- la partecipazione ad attività di valutazione delle competenze;
- la scelta del possibile ambito di inserimento;
- la partecipazione ad attività formative;
- l'acquisizione di strumenti utili alla ricerca (ad esempio, redazione di un CV che valorizzi i punti di forza del candidato, conduzione di un colloquio di lavoro, ecc.);
- l'accesso alle informazioni sulle *vacancy* (anche via telefono e Internet);
- la ripetizione degli incontri con gli operatori con cadenze periodica (ogni 3-6 mesi), fino alla fuoriuscita dalla condizione di disoccupazione.

Il personale

Attualmente nelle Agenzie locali dell'Anpe sono presenti un Direttore, quadri intermedi e operatori del sostegno all'impiego (ossia, i Consiglieri principali, i Consiglieri e i Consiglieri aggiunti, figure che corrispondono ai diversi livelli di responsabilità nella gestione dei Servizi per l'impiego). Negli ultimi mesi tuttavia le Agenzie hanno visto ridefinito il loro assetto organizzativo e professionale con l'introduzione di quattro filiere di attività: management operativo, gestione del sistema informativo, sostegno alla gestione delle Agenzie e, infine, quella - centrale nello studio in esame - di sostegno all'impiego (*conseil è l'emploi*).

Per ciascuna filiera sono state inoltre definite specifiche figure professionali e i relativi livelli di inquadramento senza tuttavia che possa dirsi concluso il processo di attribuzione dei compiti e delle competenze specifiche. Il criterio ispiratore nella riorganizzazione dell'assetto professionale è anzi quello di evitare una definizione troppo rigida dei confini e degli attributi di ciascuna figura al fine di impedire l'eccessiva parcellizzazione e standardizzazione del lavoro. Si intende, in altri termini, abbandonare un approccio sostanzialmente tayloristico all'organizzazione del lavoro e, a tal fine, si è deciso di superare il concetto di "mansione" a favore di aree di attività più ampie.

Nel dar conto delle caratteristiche professionali dei Spi francesi si è dunque scelto di far riferimento ai profili in via di superamento indicando, però, possibili percorsi di transizione verso la nuova classificazione.

Riguardo al trattamento del personale in servizio presso le Agenzie locali, conviene ricordare che per esso vale quanto previsto in generale per il pubblico impiego, sebbene l'Anpe goda di uno Statuto autonomo che definisce nel dettaglio le condizioni di impiego e di reclutamento. Il personale dell'Anpe - per lo più assunto a tempo indeterminato - viene selezionato attraverso concorsi pubblici, con prove scritte e orali.

Anche il personale dell'Unedic viene reclutato tramite concorso (sebbene, in questo caso, al rapporto di lavoro si applichino norme di tipo privatistico) con contratti che possono essere a tempo determinato o indeterminato. Il personale dell'Unedic è sottoposto ad una formazione iniziale (della durata massima di un anno) che precede l'inserimento nella posizione lavorativa. Sono inoltre previste iniziative di formazione a carattere ricorsivo che possono prevedere anche periodi di stage.

Direttore (*Directeur d'Agence*)

Attività e compiti principali

- Definire i piani d'intervento dell'Agenzia locale.
- Programmare e verificare la corretta realizzazione dei servizi e degli interventi a favore dell'utenza.
- Creare e sviluppare rapporti con le imprese e gli attori locali.
- Organizzare e garantire l'efficiente funzionamento dell'Agenzia locale (in riferimento ai progetti, al personale e agli aspetti finanziari).
- Verificare e monitorare il funzionamento dell'Agenzia e i risultati delle iniziative programmate.
- Animare i gruppi di lavoro.
- Predisporre azioni di comunicazione.

Situazione di lavoro

Questa figura è a capo di un'Agenzia locale per l'impiego. Dirige un'équipe composta da un numero di operatori compreso tra le 10 e le 35 unità ed è incaricato di curare i rapporti con i principali referenti esterni.

Competenze necessarie

- Conoscenza del mercato del lavoro locale.
- Competenze nell'ambito della gestione e dell'organizzazione di un'Agenzia locale.
- Capacità decisionali.
- Capacità di pianificazione organizzativa, di negoziazione, di comunicazione.
- Capacità di valutare e stabilire priorità d'azione.
- Capacità di sviluppare buone relazioni nell'ambito del suo *staff* e con i referenti esterni.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È necessario il possesso di una laurea o di una specializzazione (Bac + 4: *Maitrise*, diploma di una *Ecole d'ingénieurs* o di gestione) oltre ad esperienze acquisite sul campo. Si tratta di una posizione a cui si può accedere dall'esterno, in base ai titoli, oppure dall'interno dell'Anpe come sviluppo del percorso professionale.

Consigliere principale (*Conseiller principal de l'emploi*)

Attività e compiti principali

- Definire strategie adeguate al contesto locale ed elaborare progetti.
- Organizzare e mettere in atto i servizi per l'utenza.
- Esaminare le offerte di lavoro e i bisogni delle imprese locali.
- Fornire informazioni e mettere in campo interventi riguardo alla selezione, alla ricerca dell'impiego, all'inserimento professionale e all'orientamento.
- Effettuare bilanci di competenze.
- Definire progetti di reinserimento.

Situazione di lavoro

Lavora nell'ambito delle Agenzie locali dell'Anpe e ha la responsabilità di gestire progetti e/o gruppi di lavoro. Guadagna approssimativamente € 1.650 al mese.

Competenze necessarie

Deve possedere:

- competenze gestionali e organizzative;
- conoscenze del mercato del lavoro e del sistema socio-economico locale;
- conoscenza delle tecniche di sostegno alla ricerca di lavoro (orientamento, *counselling*, accompagnamento al lavoro, ecc.);
- capacità di comunicazione e ascolto;
- capacità di sostenere i processi decisionali nel rapporto con l'utenza;
- capacità di dirigere e coordinare gruppi di lavoro.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Deve essere in possesso di una laurea. Questa figura può essere reclutata dall'esterno ma nella maggior parte dei casi proviene da un percorso di carriera interno e assume tale posizione a seguito di un processo di "validazione" (*Viap - Validation des qualités d'expérience*) e alla creazione di disponibilità di posti per tale posizione. È prevista sia una formazione di base, sia una formazione specialistica, della durata di almeno 6 mesi.

Possibili sviluppi futuri per questa figura professionale

Nel quadro della ristrutturazione dell'intero assetto organizzativo e professionale dell'Anpe, questa figura professionale potrebbe essere sostituita da due nuovi profili:

- quello dell'*Incaricato di missioni per il sostegno all'impiego* (*Chargé de Mission conseil à l'emploi*) cui saranno affidati compiti di natura gestionale e organizzativa relativi all'intera filiera del sostegno all'occupazione e che, per questo motivo, nell'ambito della filiera stessa occuperà il livello apicale. Il reclutamento riguarderà soprattutto personale interno;
- quello del *Consigliere incaricato di progetti per l'impiego* (*Conseiller chargé de project d'emploi*) con funzioni di "manager funzionale" (guida, animazione, ecc.) in merito a progetti riguardanti l'intermediazione tra domanda e offerta e la ricerca attiva di lavoro. I progetti, che

questa figura avrà il compito di dirigere ed elaborare, potranno riguardare, ad esempio, partenariati, simulazioni di ricerca e ingresso al lavoro, *Mission locale*, ecc. Per questa figura è previsto prevalentemente un reclutamento esterno tra soggetti in possesso di un diploma di II livello.

Consigliere (*Conseiller de l'emploi*)

Attività e compiti principali

- Realizzare i differenti servizi dell'Agenzia sia per i disoccupati, sia per le imprese;
- Raccogliere le offerte di lavoro.
- Curare i contatti con gli attori locali e i referenti istituzionali.
- Fornire informazioni e consigli all'utenza riguardo alla ricerca di lavoro, alle selezioni e all'inserimento professionale. In dettaglio, è tenuto a:
 - ricevere l'utenza;
 - fornire informazioni sui servizi disponibili presso l'Agenzia e sulle caratteristiche del mercato del lavoro locale (il mercato del lavoro locale, le misure per l'occupazione, le offerte di lavoro, la formazione, ecc.);
 - adeguare l'offerta di servizi alle esigenze dell'utente;
 - realizzare un bilancio di competenze;
 - concordare con l'utente il percorso di ricerca del lavoro.

Situazione di lavoro

Cura il rapporto con l'utenza e con gli attori locali pertinenti. Si coordina con gli altri operatori dello *staff* e dipende dal Consigliere principale e dal management dell'Agenzia locale. Guadagna approssimativamente € 1.400 al mese.

Competenze necessarie

Deve possedere:

- conoscenza delle tecniche di sostegno alla ricerca di lavoro (orientamento, *counselling*, accompagnamento al lavoro, ecc.);
- conoscenze del mercato del lavoro locale;
- capacità di comunicazione e ascolto;
- capacità di sostenere i processi decisionali nel rapporto con l'utenza;
- capacità di collaborare.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Deve possedere un diploma di scuola media superiore. Questa figura può essere reclutata dall'esterno oppure rappresentare la prima promozione nel percorso di carriera della filiera "sostegno all'impiego". Il Consigliere è destinatario di interventi di formazione iniziale e di formazione specialistica della durata di almeno 18 settimane.

Possibili sviluppi futuri per questa figura professionale

Nel quadro della ristrutturazione dell'intero assetto organizzativo e professionale dell'Anpe, questa figura professionale potrebbe essere sostituita da quelle di:

- *Consigliere referente (Conseiller référent)* con funzioni di interfaccia per l'utenza (sia disoccupati che imprese). Ad esso sarà affidata la conduzione dei colloqui con l'utenza al fine di suggerire percorsi e misure per intraprendere l'inserimento/ reinserimento nel mercato del

lavoro o, per le imprese, la ricerca del personale. A questa figura è richiesta dunque una capacità relazionale e operativa ma anche relativa alla predisposizione di strumenti di lavoro. Per l'inserimento nella posizione sarà necessario il possesso di un diploma di scuola media superiore.

- *Consigliere semplice*, con caratteristiche analoghe a quelle descritte nel profilo attualmente in vigore.

Consigliere aggiunto (*Conseiller adjoint*)

Attività e compiti principali

- Curare la prima accoglienza degli utenti.
- Presentare i servizi offerti dall'Agenzia locale.
- Partecipare alla predisposizione delle azioni a favore dei disoccupati, delle imprese e dei partner locali.
- Gestire le schede informatizzate relative all'utenza.

Situazione di lavoro

Questa figura si colloca al primo livello di inquadramento e la remunerazione ammonta approssimativamente a € 1.340.

Competenze necessarie

Sono richieste competenze informatiche, amministrative e conoscenze delle procedure e dei regolamenti in vigore nell'Anpe. Sono necessarie inoltre capacità comunicative, di analisi e di sintesi, di collaborazione con il resto dello *staff* e disponibilità nei confronti dell'utenza.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

È richiesto il diploma di scuola media superiore. Questa figura è collocata al primo livello di inquadramento dell'Anpe e, dunque, il reclutamento avviene all'esterno dell'organizzazione. Un possibile sviluppo di carriera è rappresentato, nell'ambito delle attività di sostegno all'impiego, dalla promozione al ruolo di Consigliere.

Agente qualificato (*Agent hautement qualifié*)

Attività e compiti principali

- Svolgere una funzione di pre-accoglienza, nelle sedi degli Assedic, nei confronti dei disoccupati.
- Costituire il dossier per l'utenza al fine di consentire l'accesso ai sussidi di disoccupazione.
- Curare l'aspetto amministrativo e l'informatizzazione dei fascicoli riguardante la situazione assicurativa degli utenti.

Situazione di lavoro

Lavora nell'ambito delle Assédic. Rappresenta il primo interlocutore per le persone in cerca di occupazione ed è tenuto ad operare in accordo e coordinandosi non soltanto con lo *staff* interno ma anche con quello delle Agenzie locali di riferimento.

Competenze necessarie

Deve avere competenze amministrative, gestionali, informatiche e buona conoscenza dei regolamenti del sistema di assicurazione sociale e dei procedimenti amministrativi. Deve essere in grado di stabilire buone relazioni con l'utenza e di curare i rapporti con i referenti interni ed esterni all'organizzazione di cui fa parte (in particolare, con gli altri soggetti che operano nell'ambito dei servizi all'impiego).

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Gli sviluppi di carriera si basano sulle valutazioni interne annuali riguardanti le competenze acquisite.

3.5 • PAESI BASSI

Quadro generale

Il *Centrum voor Werk en Inkomen* (Cwi - Centro per il lavoro e il reddito) è l'ente che gestisce le politiche attive per il lavoro nei Paesi Bassi. La struttura dei Servizi pubblici per l'impiego olandese è stata oggetto di una radicale riforma negli ultimi anni, motivata dall'esigenza di adeguarla agli obiettivi del Governo in materia di occupazione e lavoro. Dal 1° gennaio 2002 è infatti entrata in vigore la nuova normativa che regola l'implementazione delle politiche del lavoro attive e passive, che ha portato già dal 2000, da un lato, alla creazione del Cwi per la definizione, gestione ed esecuzione delle politiche attive per il lavoro in raccordo con quelle passive e, dall'altro, alla creazione dell'*Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen* (Uwv - Istituto per la sicurezza sociale), l'organismo che eroga le prestazioni sociali e di disoccupazione sulla base delle indicazioni del Cwi, con cui coordina le proprie attività. Nella ridefinizione della struttura dei Servizi pubblici per l'impiego, in passato ascritti al Ministero del lavoro, si è attribuita al Cwi una totale autonomia di gestione (organizzativa, finanziaria, ecc.), pur nel rispetto delle linee strategiche fissate dal Governo in materia di lavoro. Si è inoltre incorporato dal sistema l'insieme dei Centri di formazione, che sono stati privatizzati e sono poi confluiti in una fondazione indipendente, che opera nel mercato della formazione e gode di finanziamenti pubblici erogati dall'Uwv. Si prevede che la privatizzazione si estenderà, nei prossimi anni, anche alle strutture del Cwi e dell'Uwv.

La struttura, le funzioni, i servizi

Il Cwi è articolato su tre livelli: un livello centrale, con sede ad Amsterdam, un livello intermedio, con sede nelle sei province, in cui sono suddivisi i Paesi Bassi e un livello locale, rappresentato dai 140 Centri per l'impiego, disseminati in tutto il paese. Le funzioni e le attività di competenza dei diversi livelli amministrativi variano, ovviamente, a seconda del livello. Il *livello centrale* ha compiti soprattutto di tipo amministrativo: ad esso spettano le funzioni di indirizzo e coordinamento del sistema dei Servizi per l'impiego, di applicazione della normativa, di sviluppo dei metodi e delle tecniche di lavoro, di selezione e di definizione delle attività formative del personale, di controllo e valutazione delle attività e dei risultati, di circolazione dell'informazione fra i diversi livelli, nonché di supporto tecnico, amministrativo e finanziario. Il *livello provinciale* svolge invece un ruolo di supporto tecnico e di coordinamento delle attività svolte dal livello locale, raccordando quest'ultimo con quello centrale e si occupa dei compiti amministrativi e di indirizzo delle strutture di ogni singola provincia. Al *livello locale*, costituito dal complesso dei Centri per l'impiego, spetta infine l'implementazione delle politiche attive per il lavoro e quindi il rapporto diretto con l'utenza. I Centri per l'impiego rivolgono i propri servizi ai cittadini disoccupati e non, previa iscrizione al Centro di competenza territoriale; e ai datori di lavoro, occupandosi delle attività di *counselling* e informazione personalizzata, di selezione e reclutamento del personale, di inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro, di intermediazione fra domanda e offerta di lavoro, di orientamento e accompagnamento dell'utenza per ottenere sussidi e prestazioni economiche di vario tipo. In particolare, i Centri per l'impiego promuovono attivamente l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro agendo sia sul versante della domanda che su quello dell'offerta. Sul versante dell'offerta, al cittadino-utente vengono forniti una serie di strumenti informativi per la ricerca autonoma di lavoro e

l'autoresponsabilizzazione dell'utente (per esempio l'accesso ad Internet ed, in particolare, ai siti specializzati creati dal Cwi, ai servizi di teletext, ai giornali di settore, la disponibilità di un *call centre* informativo, ecc.); il supporto, l'informazione e l'orientamento specialistici e personalizzati sulla base delle caratteristiche e dei bisogni individuali, affidati a personale altamente qualificato (Consulenti - *Adviseur*) finalizzati all'inserimento lavorativo; l'inserimento del curriculum nella banca dati *Nationale Vacature en Sollicitantenbank* (Banca dati nazionale dei posti vacanti e delle persone in cerca di lavoro) e l'informazione sulle offerte di lavoro esistenti. Va detto che tali servizi vengono erogati alle persone disoccupate soltanto per un periodo di sei mesi, al termine del quale l'utente viene orientato all'Uwv per l'ottenimento di un sussidio sociale. Sul versante della domanda, al datore-utente vengono offerti, in primo luogo, servizi informativi personalizzati sulle tendenze del mercato del lavoro, sulle caratteristiche dei profili professionali disponibili, sulla normativa e su eventuali agevolazioni e sgravi per l'assunzione di categorie specifiche di disoccupati; in secondo luogo, servizi di pre-selezione, selezione e reclutamento di personale; in terzo luogo, il servizio di inserimento delle *vacancy* nella banca dati *Nationale Vacature en Sollicitantenbank*.

In relazione ai gruppi con maggiori difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro e/o con problemi di emarginazione sociale, i Centri per l'impiego svolgono un ruolo particolarmente attivo: pur non esistendo programmi specifici per tali categorie di disoccupati (disabili, persone *over 50*, persone fuoriuscite dal mercato del lavoro per un periodo lungo - malattia, maternità, ecc. -, immigrati, giovani); essi promuovono il loro inserimento anche in collaborazione con i dipartimenti dei servizi sociali delle amministrazioni comunali e gestendo le prestazioni di disoccupazione ed i sussidi esistenti.

Per quel che riguarda i rapporti con il settore privato, va detto che il Cwi non detiene il monopolio dell'intermediazione fra domanda ed offerta di lavoro, dal momento che il mercato è aperto anche ai privati, i quali percepiscono finanziamenti dal Governo, nell'ambito della strategia di lotta alla disoccupazione e di miglioramento del funzionamento complessivo del mercato del lavoro nazionale. In tal senso, quindi, i privati vanno a completare la struttura dei Servizi per l'impiego olandesi e il cittadino può rivolgersi indipendentemente al privato o al pubblico.

Il personale

Il personale in servizio presso il Cwi era, alla fine del 2003, di circa 5.000 unità in gran parte dipendenti dell'organizzazione, ma anche distaccate da altre amministrazioni.

I canali di selezione del personale sono due, uno interno ed uno esterno. Per reclutare personale esterno al Cwi ci si avvale di società specializzate nella selezione di risorse umane, con il compito di raccogliere le candidature, effettuare una prima selezione e proporre poi una rosa di curricula al Cwi che effettuerà la sua scelta tra i candidati proposti. In questo caso gli avvisi di *vacancy* sono pubblicati sui giornali e sul sito del Cwi. Il reclutamento di personale dall'interno del Cwi è invece affidato al dipartimento delle risorse umane in collaborazione con il direttore dell'unità/dipartimento che ha bandito il posto vacante. In questo caso gli avvisi di *vacancy* sono pubblicati sull'Intranet del Cwi. La definizione dei profili professionali del personale è affidato al dipartimento delle risorse umane, il quale, su sollecitazione dei direttori delle diverse unità del Cwi, che manifestino l'esigenza di nuovo persona-

le, individua con esattezza i contenuti, le qualifiche, i requisiti per l'accesso ai posti vacanti o creati *ex novo*.

Un contratto collettivo nazionale specifico per il personale del Cwi definisce modalità contrattuali, tempo di lavoro, trattamento economico e in generale diritti e doveri dei dipendenti. Con riferimento alle modalità contrattuali, il personale può essere assunto con contratti a termine di durata variabile (con un massimo di tre rinnovi) o della durata di tre anni (senza rinnovi), con contratti di prova della durata di un anno e con contratti a tempo indeterminato. I contratti a termine possono essere comunque convertiti in contratti a tempo indeterminato, previa valutazione positiva da parte dei superiori. Il tempo di lavoro è di 40 ore settimanali (max 9 ore al giorno) per il personale con inquadramento funzionale elevato e di 36 ore settimanali (max 8 ore al giorno) per il resto del personale. Infine, in riferimento al trattamento economico, i livelli salariali sono stabiliti con un sistema (sistema Orba) che "pesa" le funzioni e definisce i *range* di variazione di salari e stipendi, oltre alle fasce stipendiali. In generale, salari e stipendi sono collegati all'anzianità di lavoro, ma anche alla valutazione annuale dei superiori.

L'indagine di campo ha permesso di individuare più di 90 profili professionali, dai quali sono stati selezionati i cinque che si riferiscono a figure specializzate impegnate nei Centri per l'impiego ed analizzate nelle schede riportate nelle pagine che seguono.

Direttore del Centro per l'impiego (*Vestigingsmanager Cwi*)

Attività e compiti principali

- Organizzare e coordinare in maniera ottimale il lavoro dello *staff* e le attività del Centro per l'impiego.
- Valutare l'attività dello *staff*, redigendo appositi report.
- Raggiungere i risultati fissati dal livello centrale e provinciale nel piano di attività e nel contratto direttivo.
- Organizzare l'accesso ottimale ai servizi del Cwi connessi ai servizi sociali comunali ed all'Uwv.
- Erogare i servizi all'utenza, definire l'offerta di nuovi servizi e rispondere della qualità del servizio in relazione alle esigenze dell'utente.
- Partecipare alle attività di selezione e di reclutamento del personale.
- Gestire in maniera ottimale il *budget* assegnato alla struttura.
- Redigere rapporti sui servizi erogati in relazione alla gestione ed alle dinamiche del mercato del lavoro.

Situazione di lavoro

Il Direttore è impegnato a dirigere uno dei 140 Centri per l'impiego (Cwi) dislocati nelle sei province, coordinando il lavoro del personale gerarchicamente alle sue dipendenze. Nelle sedi di maggiori dimensioni, con oltre venti impiegati, il Direttore viene affiancato da un *Teamcoördinator* (vedi scheda). Svolge il suo compito rapportandosi a livello provinciale e centrale e fungendo da raccordo con i due livelli superiori e il personale del Centro. Mantiene e cura i rapporti con l'esterno (comuni, Uwv, altre divisioni del Cwi - sede -, piattaforme regionali, agenzie di collocamento, imprese di ricollocamento, organizzazioni datoriali e sindacali, altri Centri per l'impiego). È assunto a tempo indeterminato e la sua retribuzione lorda mensile varia in base a due parametri: il numero di unità di personale del Centro per l'impiego sotto la sua direzione e l'anzianità di servizio. Pertanto, le retribuzioni oscillano tra i 2.500 e i 3.600 euro per i direttori di Centri fino a 20 addetti; tra i 2.800 e i 4.100 euro per quelli che operano in strutture con un numero di addetti da 21 a 45; tra i 3.150 e i 4.700 euro per i direttori di Centri con più di 45 addetti.

Competenze necessarie

- Capacità direttive (istruire, delegare, stimolare, motivare, esercitare influenza, saper ascoltare) ed essere propenso al lavoro di gruppo.
- Determinazione e capacità di organizzazione: essere in grado di fissare priorità, di pianificare, di avere una visione globale e di prendere iniziative.
- Capacità di analisi e di interpretazione della realtà.
- Abilità nell'esposizione orale e scritta.
- Essere dotato di spirito imprenditoriale (gestione per obiettivi, disponibilità verso il cliente e attenzione ai risultati).

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

L'accesso alla posizione richiede il diploma universitario (Istruzione professionale superiore - Hbo), la conoscenza dei processi, degli strumenti e dei sistemi del Cwi e la condivisione degli obiettivi dell'organizzazione, nonché la conoscenza delle tematiche economiche, politiche e sociali inerenti i settori di attività del Cwi. Alla posizione si può accedere su designazione del direttore provinciale, che solitamente sceglie tra i *Teamcoördinator* e i *Senior Adviseur Werk en Inkomen* presenti nell'organico del Centro.

Coordinatore gruppi di lavoro (*Teamcoördinator Cwi*)

Attività e compiti principali

- Coordinare e pianificare le attività degli impiegati e dei Consulenti senior del Centro per l'impiego.
- Redigere il piano di attività del Centro, tenendo conto delle motivazioni degli impiegati e dei Consulenti senior che vi operano.
- Monitorare l'erogazione e la qualità dei servizi, eseguire il *follow-up* delle procedure lavorative ed effettuare colloqui/interviste con lo *staff*.
- Formare e assistere gli impiegati e i Consulenti senior del Centro relativamente al servizio da erogare all'utenza e allo svolgimento delle loro mansioni, al fine di realizzare prestazioni qualitativamente e quantitativamente ottimali.
- Fornire raccomandazioni e informazioni agli impiegati e ai Consulenti senior del Centro a supporto delle loro attività.
- Fornire un contributo al piano di formazione del Centro.
- Aggiornare il Direttore sull'operato degli impiegati e dei Consulenti senior del Centro e condurre personalmente colloqui di *feedback* con il personale.
- Fornire un contributo all'attuazione del sistema di qualità, al miglioramento continuo, all'innovazione nell'offerta di servizi ed eseguire valutazioni periodiche.
- Monitorare, analizzare, interpretare gli sviluppi e fare proposte sull'adeguatezza della politica aziendale, dei progetti, dell'offerta di servizi e dei metodi di lavoro per un loro miglioramento, fornendo raccomandazioni al Direttore del Centro.
- Partecipare ai progetti (anche al di fuori del Centro) e fungere all'occorrenza da capo-progetto.

Situazione di lavoro

È una figura attiva nei Centri per l'impiego, gerarchicamente alle dipendenze del Direttore del Centro e incaricato di coordinare le attività del personale di *staff* del Centro. Nel suo lavoro si rapporta con il personale in organico al Centro in cui opera ed eventualmente con quello di altri Centri; sul versante esterno si rapporta con l'utenza (imprese e persone in cerca di lavoro), con le associazioni di categoria, con l'Uwv e i servizi sociali dei comuni. La sua retribuzione lorda mensile varia a seconda dell'anzianità di servizio dai 2.500 (all'inizio della carriera) ai 3.600 euro (con almeno 16 anni di servizio). Può essere assunto con contratto a tempo determinato o indeterminato e il suo orario di lavoro è di 36 ore settimanali, suddivise in giornate della durata massima di 8 ore.

Competenze necessarie

- Capacità direttive (istruire, delegare, stimolare, motivare, esercitare influenza, saper ascoltare) ed essere propenso al lavoro di gruppo.
- Determinazione e capacità di organizzazione: essere in grado di fissare priorità, di pianificare, di avere una visione globale e di prendere iniziative.
- Capacità di analisi e di interpretazione della realtà.
- Abilità nell'esposizione verbale e scritta.
- Flessibilità e propensione ai cambiamenti.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

L'accesso alla posizione richiede un diploma universitario (Istruzione professionale superiore - Hbo), la conoscenza dei processi, degli strumenti e dei sistemi del Cwi e la condivisione degli obiettivi dell'organizzazione, nonché la conoscenza delle tematiche economiche, politiche e sociali inerenti i settori di attività del Cwi. L'accesso alla posizione è subordinato al superamento della selezione del dipartimento del personale del Cwi.

Consulente Senior del Centro per l'impiego (*Senior Adviseur Werk en Inkomen*)

Attività e compiti principali

- Fornire consulenza e supporto personalizzati agli utenti del Centro (persone in cerca d'occupazione e imprese), sfruttando tutti i canali disponibili (contatto diretto, telefonico o via Internet), al fine di soddisfarne le richieste.
- Formare, accompagnare e sostenere i Consulenti e gli addetti del Centro per l'impiego al fine di sviluppare al massimo le loro potenzialità e di mantenerli altamente operativi.
- Fornire consulenza al Direttore e/o al Coordinatore dei gruppi di lavoro per il reclutamento e la selezione di nuovi Consulenti e formare i Consulenti neo-assunti.
- Fornire al Direttore gli *input* necessari alla redazione del piano di attività del Centro segnalando, in particolare, gli sviluppi del mercato del lavoro, la situazione dei gruppi target, il giudizio dell'utenza sui servizi offerti, la necessità di snellimento di talune procedure di lavoro, ecc.
- Condurre le interviste/colloqui di orientamento con la persona in cerca di lavoro allo scopo di:
 - conoscerne il profilo professionale, le difficoltà specifiche e la storia professionale e personale;
 - di informarla e indirizzarla verso le offerte di lavoro disponibili più attinenti alle caratteristiche dell'individuo e, laddove necessario, alle eventuali attività formative.
- Condurre le interviste/colloqui con la persona in cerca di lavoro per stabilire se ha diritto ad un'indennità di disoccupazione e, nel caso, assisterla nella richiesta della prestazione.
- Seguire costantemente, per un periodo di sei mesi, la persona in cerca di occupazione fino al suo inserimento nel mercato del lavoro, stimolandola alla ricerca attiva del lavoro, motivandola e assicurandosi che vengano rispettate le indicazioni fornite, gli appuntamenti per le interviste e l'assiduità nella ricerca di lavoro.
- Fornire consulenza e assistenza agli utenti-imprese nella registrazione dell'offerta di lavoro nell'apposito data base informatizzato e inserire le offerte di lavoro delle imprese nel data base.
- Mantenere e migliorare i rapporti con i datori che offrono regolarmente posti di lavoro e contattare le imprese che operano nei segmenti del mercato del lavoro, in cui si prevede o è strategicamente auspicabile un'estensione dell'offerta.
- Effettuare, su richiesta dell'utente-impresa, l'attività di preselezione di personale fra gli iscritti in cerca di lavoro.
- Fornire informazioni dettagliate agli utenti-imprese sulle attività del Cwi, sul mercato del lavoro, sulla disponibilità di personale, ecc.

Situazione di lavoro

Il Consulente senior è attivo nei Centri per l'impiego, risponde del suo operato al Direttore del Centro, si rapporta con il Coordinatore e si avvale della collaborazione dei Consulenti, che segue e affianca nello svolgimento del loro lavoro. La sua retribuzione lorda mensile varia a seconda dell'anzianità di servizio e oscilla fra i 2.300 e i 3.200 euro. Può essere assunto con contratto a tempo determinato o a tempo indeterminato e il suo orario di lavoro è di 36 ore settimanali, suddivise in giornate della durata massima di 8 ore.

Competenze necessarie

- Conoscenza del mercato del lavoro, della normativa in materia di sicurezza sociale.
- Capacità di rapportarsi con il pubblico.
- Capacità di lavorare in gruppo, spirito collaborativo.
- Disponibilità, comunicatività, tenacia, resistenza allo stress.
- Capacità nell'orientare il cliente.
- Capacità di valutare in maniera costante la qualità del proprio operato.
- Consapevolezza dell'interdipendenza tra le varie divisioni del Centro per l'impiego e del Cwi.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

L'accesso alla posizione richiede il diploma universitario (Istruzione professionale superiore - Hbo), esperienza nei rapporti con il pubblico, conoscenza del mercato del lavoro, delle politiche sociali e della normativa connessa, dei sistemi informatizzati e dei criteri di gestione della qualità. L'accesso alla posizione è subordinato al superamento della selezione del dipartimento del personale del Cwi, coadiuvato dal Direttore e dal Consulente Senior del Centro direttamente interessato.

Consulente del Centro per l'impiego (*Adviseur Werk en Inkomen*)

Attività e compiti principali

- Fornire consulenza e supporto personalizzati agli utenti del Centro (persone in cerca d'occupazione e imprese) sfruttando tutti i canali disponibili (contatto diretto, telefonico e via Internet), al fine di soddisfarne le richieste.
- Condurre le interviste/colloqui di orientamento con la persona in cerca di lavoro allo scopo di conoscerne il profilo professionale, le difficoltà specifiche e la storia professionale e personale e al fine di informarla e indirizzarla verso le offerte di lavoro disponibili più attinenti alle caratteristiche dell'individuo e, laddove necessario, le eventuali attività formative.
- Condurre le interviste/colloqui con la persona in cerca di lavoro per stabilire se ha diritto ad un'indennità di disoccupazione e, nel caso, assisterla nella richiesta della prestazione.
- Seguire costantemente, per un periodo di sei mesi, la persona in cerca di occupazione fino al suo inserimento nel mercato del lavoro, stimolandola nella ricerca attiva del lavoro, motivandola e assicurandosi che vengano rispettate le indicazioni fornite, gli appuntamenti per le interviste e l'assiduità nella ricerca del lavoro.
- Fornire consulenza e assistenza agli utenti-imprese nella registrazione dell'offerta di lavoro nell'apposito data-base informatizzato.
- Inserire le offerte di lavoro delle imprese nel data-base.
- Effettuare, su richiesta dell'utente-impresa, l'attività di preselezione di personale fra gli utenti in cerca di lavoro, iscritti.
- Fornire informazioni dettagliate agli utenti-imprese sulle attività del Cwi, sul mercato del lavoro, sulla disponibilità di personale, ecc.

Situazione di lavoro

Il Consulente è una figura attiva nei Centri per l'impiego ed è gerarchicamente alle dipendenze del Direttore del Centro. Nel suo lavoro si rapporta con il personale in organico al Centro (prevalentemente i Consulenti ed i Consulenti Senior). La sua retribuzione lorda mensile varia a seconda dell'anzianità di servizio e oscilla fra i 2.100 e i 2.900 euro. Può essere assunto con contratto a tempo determinato o a tempo indeterminato e il suo orario di lavoro è di 36 ore settimanali, suddivise in giornate della durata massima di 8 ore.

Competenze necessarie

- Conoscenza del mercato del lavoro, della normativa in materia di sicurezza sociale.
- Capacità di rapportarsi con il pubblico.
- Capacità di lavorare in gruppo, spirito collaborativo.
- Disponibilità, comunicatività, tenacia, resistenza allo stress.
- Capacità nell'orientare il cliente.
- Capacità di valutare in maniera costante la qualità del proprio operato.
- Consapevolezza dell'interdipendenza tra le varie divisioni del Centro per l'impiego e del Cwi.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

L'accesso alla posizione richiede il diploma universitario (Istruzione professionale superiore - Hbo), la conoscenza dei sistemi informatizzati, della normativa in materia di assistenza sociale, di Eures nonché l'esperienza nel rapporto con il pubblico e con collettivi specifici. L'accesso alla posizione è subordinato al superamento della selezione del dipartimento del personale del Cwi, coadiuvato dal Direttore e dal Consulente Senior del Centro direttamente interessato.

Addetto all'accoglienza (*Medewerker Werk en Inkomen*)

Attività e compiti principali

- Occuparsi dell'accoglienza e della ricezione dell'utenza (persone in cerca di lavoro, imprese), ascoltare le richieste e fornire informazioni di carattere generale.
- Indirizzare l'utente presso altre strutture qualora la sua richiesta non possa essere soddisfatta dal Centro per l'impiego.
- Fornire informazioni sull'iscrizione al Centro per l'impiego.
- Gestire le iscrizioni al Centro per l'impiego, verificando i dati dell'utente e mantenendoli aggiornati. Provvedere alle cancellazioni.
- Indirizzare l'utente al Consulente Senior per le richieste più complesse.
- Fissare gli appuntamenti con il Consulente Senior.
- Fornire informazioni generali sui servizi, le attività e i metodi di lavoro del Cwi e sull'area di *self-access* presente all'interno del Centro.
- Gestire e controllare l'area di *self-access* (dotazioni informatiche, riviste specializzate, bacheca con annunci, materiali informativi), fornendo l'assistenza necessaria agli utenti, mantenendola in ordine e accessibile, aggiornando il materiale informativo e verificando gli annunci nella bacheca.

Situazione di lavoro

L'Addetto all'accoglienza opera all'interno del Centro per l'impiego, è gerarchicamente alle dipendenze del Direttore e riceve indicazioni direttamente dal Consulente senior relativamente ai compiti e alle mansioni da svolgere. La sua retribuzione lorda mensile va dai 1.870 euro ai 2.450 euro, a seconda dell'anzianità di servizio e il suo orario di lavoro è di 36 ore, suddivise in giornate della durata massima di 8 ore.

Competenze necessarie

- Capacità di rapportarsi con il pubblico, con i colleghi e con i superiori.
- Disponibilità, precisione, pazienza, accortezza, solerzia e spirito collaborativo.
- Capacità di immedesimazione.
- Abilità nello stabilire contatti con l'utenza.
- Socievolezza.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

L'accesso alla posizione richiede il diploma di scuola superiore (Istruzione professionale intermedia - Hbo), la conoscenza dei sistemi informatizzati, del mercato del lavoro, del settore dell'assistenza, delle politiche sociali e della normativa in materia di assistenza sociale, nonché l'esperienza nel rapporto con il pubblico. L'accesso alla posizione è subordinato al superamento della selezione curata dal dipartimento del personale del Cwi.

3.6 • PORTOGALLO

Quadro generale

L'*Instituto do Emprego e da Formação Profissional* (Iefp - Istituto per l'impiego e la formazione professionale) è l'organismo pubblico che in Portogallo implementa ed esegue le politiche per il lavoro e la formazione professionale definite dal governo portoghese. Creato nel 1979 come ente autonomo sorvegliato dal *Ministério do Trabalho e da Segurança Social* (Ministero del lavoro e della sicurezza sociale), l'Iefp è stato oggetto, nel 1985, di una riforma che gli ha conferito la struttura dell'agenzia, di un organismo, cioè, flessibile, efficace ed autonomo rispetto al resto della pubblica amministrazione. Le attività, le funzioni, l'organizzazione e il regime finanziario dell'Iefp sono pertanto regolate da uno statuto proprio. Anche tutto ciò che concerne le risorse umane (gestione del personale, progressioni di carriera, retribuzioni, ecc.) è stabilito da un apposito, specifico, statuto.

La struttura, le funzioni, i servizi

L'Iefp è strutturato su tre livelli. Al livello centrale troviamo gli *Órgãos Centrais* e i *Serviços Centrais* (Unità centrali e Servizi centrali), con sede a Lisbona, mentre a livello regionale e locale vi sono, rispettivamente, le *Delegações Regionais* (Delegazioni regionali), con sede nelle cinque regioni amministrative del Portogallo - Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve -, e gli *Órgãos Executivos Locais* (Unità esecutive locali), che comprendono gli 86 *Centros de Emprego* (Centri per l'impiego), i 58 *Centros de Formação Profissional* (Centri di formazione professionale) e i 7 *Centros de Apoio à Criação de Empresas* (Incubatori di imprese), e un *Centro de Reabilitação Profissional* (Centro di riqualificazione professionale).

Diverse sono ovviamente le funzioni e le attività di competenza dei vari livelli amministrativi. Al *livello centrale*, infatti, spettano compiti di indirizzo e coordinamento, di sviluppo dei metodi e delle tecniche di lavoro, di applicazione della normativa, di promozione della circolazione delle informazioni tra i vari livelli, di definizione delle attività formative per il personale, di razionalizzazione dell'impiego delle risorse, di valutazione delle attività e dei risultati, nonché di supporto tecnico, amministrativo e finanziario sia agli organi di governo centrali (il Consiglio di amministrazione, il Comitato esecutivo, il Comitato di controllo), che agli organi di governo regionali (il Comitato consultivo, il Capo-delegazione) dell'Iefp. Il *livello regionale*, invece, svolge un ruolo di supporto tecnico e di coordinamento delle attività delle unità locali, di raccordo tra le unità locali e il livello centrale, di promozione della circolazione delle informazioni e di promozione e pubblicizzazione delle attività dell'Iefp. Per quanto riguarda le *unità locali*, infine, le funzioni e le attività svolte si differenziano notevolmente a seconda del tipo di unità.

Fig. 3 - Struttura centrale Iefp

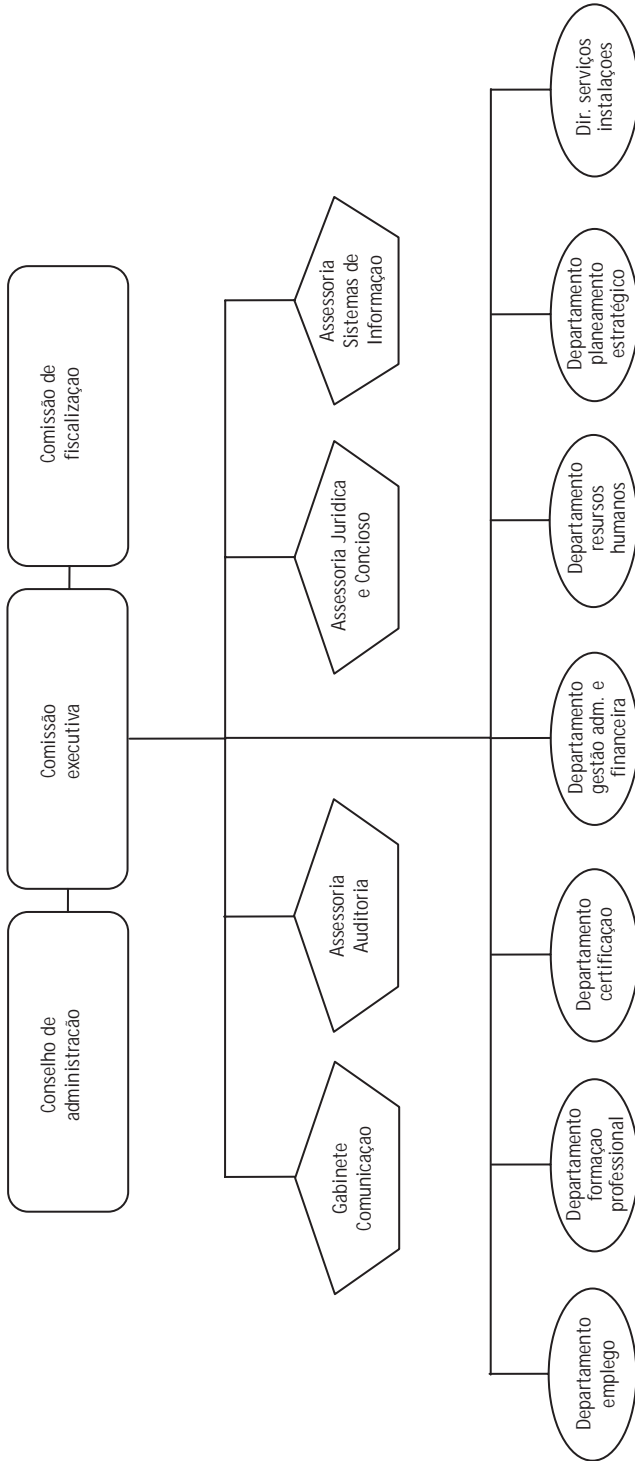
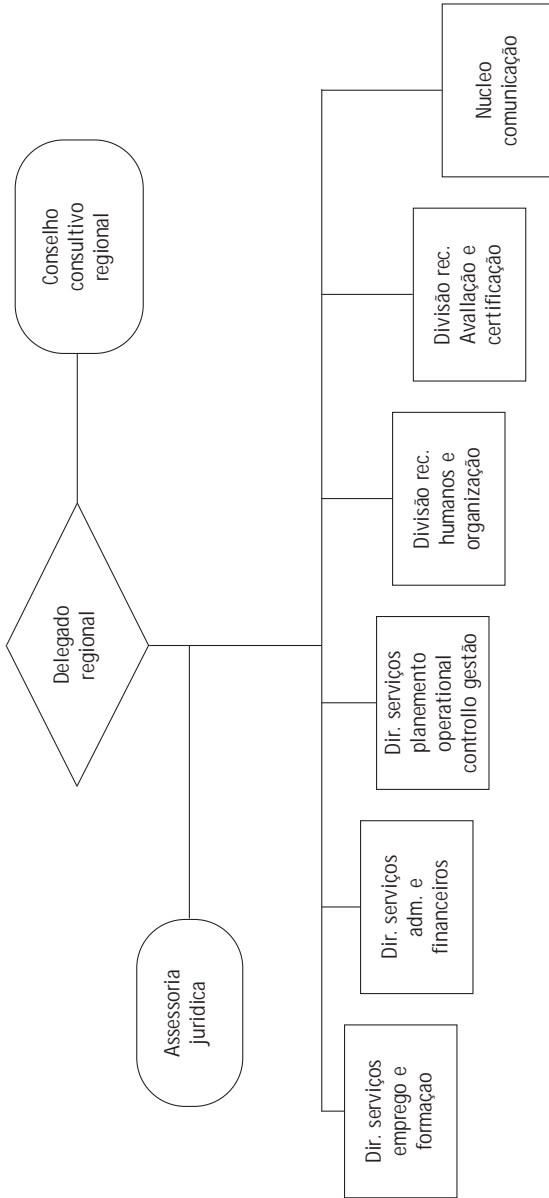


Fig. 4 - Struttura regionale lefp



Fonte: lefp

I *Centros de Emprego* svolgono per i propri iscritti²² attività di collocamento, di orientamento professionale, di *counselling*, di informazione e di raccolta delle *vacancy* anche direttamente presso le imprese. In particolare, i *Centros de Emprego* promuovono attivamente l'incontro fra domanda e offerta di lavoro in primo luogo, analizzando le caratteristiche delle *vacancy* offerte dalle imprese o raccolte direttamente dal personale del Centro presso di esse e quelle dei profili professionali delle persone in cerca di lavoro; in secondo luogo, fornendo agli iscritti un servizio, integrato e personalizzato sulla base delle caratteristiche e dei bisogni individuali, di informazione, di supporto per la progettazione del percorso professionale e di suggerimenti per il superamento di eventuali problemi di occupabilità, nonché di informazione, a carattere più specifico, sull'offerta formativa esistente. I *Centros de Emprego*, inoltre, raccolgono, analizzano e diffondono informazioni sul mercato del lavoro locale, collaborano nell'identificazione dei fabbisogni formativi ed occupazionali locali, partecipano all'implementazione di programmi di formazione professionale e di creazione di posti di lavoro e gestiscono le prestazioni finanziarie previste dalla legge per i disoccupati²³. Infine, in relazione ai gruppi con maggiori difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro e/o a rischio di emarginazione sociale, essi svolgono un ruolo particolarmente attivo, non solo promovendo la loro collocazione presso il settore privato, quello pubblico e nel no-profit, ma anche gestendo programmi specifici ed erogando le eventuali prestazioni finanziarie esistenti.

I *Centros de Formação Profissional* sono invece impegnati nell'identificazione dei fabbisogni formativi esistenti a livello locale, nella pianificazione, esecuzione e valutazione (iniziale e *in itinere*) di azioni formative, nella formazione dei formatori, nel supporto all'integrazione nel mondo del lavoro e nella certificazione dei percorsi professionali a livello locale. Gli utenti disoccupati vengono indirizzati ai *Centros de Formação Profissional* secondo un criterio di competenza territoriale e sulla base dei risultati dei colloqui di orientamento sostenuti presso il *Centro de Emprego*, al quale vengono nuovamente indirizzati per l'inserimento lavorativo dopo aver seguito attività formative presso i centri di formazione. I colloqui sostenuti presso il *Centro de Emprego* servono infatti a identificare in maniera compiuta le necessità formative degli utenti e le iniziative da intraprendere per migliorarne l'occupabilità, mentre i *Centros de Formação Profissional* erogano la formazione necessaria.

Completano la struttura operativa dell'Iefp i *Centros de Apoio à Criação de Empresas* e un *Centro de Reabilitação Profissional*. I primi si configurano come strutture di sostegno all'auto-imprenditorialità, e forniscono le infrastrutture materiali ed immateriali per la creazione di nuove imprese, oltre a fornire spazi attrezzati alle nuove imprese che non riescono nelle prime

22 Si possono iscrivere al *Centro de Emprego* le persone, disoccupate o no, che abbiano compiuto 16 anni e completato gli studi dell'obbligo (in Portogallo durano 9 anni). L'iscrizione è obbligatoria per accedere alle prestazioni previste in caso di disoccupazione.

23 I sussidi di disoccupazione, erogati nei casi di disoccupazione involontaria dopo un certo periodo di lavoro, sono gestiti dai *Centros de Emprego*, i quali raccolgono le richieste e fanno una prima valutazione dei casi (ricordiamo che l'iscrizione al *Centro de Emprego* competente è obbligatoria per chi richiede un sussidio), ma vengono pagati dall'*Instituto da Solidaridade e Segurança Social* (Istituto della Solidarietà e della Sicurezza Sociale). Esistono tre tipi di sussidio di disoccupazione: il *subsídio de desemprego*, spettante a chi ha lavorato alle dipendenze per almeno 540 giorni negli ultimi 24 mesi; il *subsídio social de desemprego*, spettante a chi ha lavorato alle dipendenze per almeno 180 giorni negli ultimi 12 mesi; *subsídio de desemprego parcial*, spettante a chi lavora con un contratto part-time con un orario di lavoro pari dal 20% al 75% dell'orario medio standard e con una remunerazione inferiore all'ammontare del *subsídio de desemprego*.

fasi di vita a sostenere i costi di gestione dell'attività, erogano servizi di informazione, effettuano ricerche e studi sui mercati di sbocco, sulle *business opportunities* e sui fabbisogni formativi, erogano formazione per il *business management* e per la gestione delle risorse umane e forniscono assistenza tecnica per il *fund raising*. Attraverso il *Centro de Reabilitação Profissional*, invece, vengono gestiti programmi, misure e strategie volti a promuovere la valutazione e l'orientamento professionale, come la formazione e il reinserimento socio-occupazionale delle persone disabili.

Per quel che concerne i rapporti con il settore privato, l'Iefp non detiene il monopolio del collocamento della forza lavoro, sebbene gli operatori privati (agenzie private di collocamento, società di lavoro interinale) debbano ottenere dall'Iefp la licenza per operare nel mercato dell'intermediazione. Inoltre, il settore privato gestisce un buon numero di *Centros de Formação*, per conto dell'Iefp, che ne finanzia, definisce e valuta le attività.

Il personale

Il personale in servizio presso l'Iefp era, alla fine del 2002, di 4.109 unità, di cui 696 impiegate nei Servizi centrali, 484 nelle Delegazioni regionali e 2.929 nelle unità locali. L'indagine di campo ha permesso di individuare 25 profili professionali, cinque dei quali si riferiscono a figure specializzate impegnate nelle unità operative locali, analizzate nelle schede riportate nelle pagine che seguono. Va detto che i percorsi di carriera e i profili professionali sono stati oggetto di una riforma avviata già dal 2002. Il *Regulamento de carreiras e de concursos* (Regolamento delle carriere e dei concorsi) approvato in via definitiva dalla Commissione esecutiva dell'Iefp nel luglio 2003, ha infatti introdotto nuovi criteri per il reclutamento del personale, per la progressione di carriera e per le promozioni, ma ha anche ridefinito i contenuti funzionali delle diverse figure professionali, introducendone due nuove: il *Técnico Superior de Emprego* e il *Técnico Superior de Formação Profissional*. Il reclutamento del personale avviene per concorso pubblico²⁴, e il personale è solitamente assunto a tempo indeterminato²⁵, dopo aver superato la valutazione del curriculum, un colloquio/esame, test psicologici e medici, test attitudinali, un periodo di formazione/selezione ed un periodo di prova. La progressione di carriera all'interno dello stesso livello professionale avviene dopo un periodo di permanenza nella stessa posizione di almeno tre anni ed una positiva valutazione dell'attività svolta in detta posizione, mentre per il passaggio ad un livello superiore è richiesto, oltre al requisito dell'anzianità e della valutazione positiva, il superamento di un concorso *ad hoc*. Anche il trattamento economico relativo a tutti i livelli e le figure professionali è stabilito dal *Regulamento de carreiras e concursos*.

24 Il concorso pubblico non è, comunque, l'unica modalità di accesso all'Iefp: il personale di altre amministrazioni pubbliche può infatti essere distaccato o comandato presso l'Iefp. Inoltre, la copertura di posti vacanti può avvenire anche tramite procedure di selezione interna.

25 Esiste tuttavia la possibilità di assumere personale a tempo determinato per esigenze temporanee e di carattere urgente.

Tecnico superiore per l'impiego (*Técnico superior de empleo*)

Attività e compiti principali

- Assicurare lo svolgimento delle attività nel Centro nel quale opera, nonché l'accoglienza personalizzata dell'utenza.
- Valutare le caratteristiche e le competenze professionali del cittadino-utente; informarlo delle iniziative di formazione esistenti; orientarlo, in caso di interesse, verso le strutture formative adeguate alle sue esigenze.
- Accompagnare l'utente nelle fasi di integrazione e adattamento nel posto di lavoro in cui è stato collocato.
- Definire metodologie e strumenti tecnici per il sostegno a iniziative per la collocazione di persone in cerca di lavoro.
- Studiare e analizzare le caratteristiche del mercato del lavoro e, in particolare, l'evoluzione di determinati settori di attività economica con l'obiettivo di sostenere efficacemente l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro.
- Definire metodologie e strumenti specifici per la collocazione degli individui con difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro (p.e. lavoratori *over 50*, disoccupati di lunga durata, persone scarsamente motivate, ecc.).
- Promuovere, sostenere e coordinare la diffusione ed esecuzione, nell'area geografica di competenza, di programmi per l'occupazione, la formazione e/o la riqualificazione professionale, elaborando proposte di miglioramento degli stessi.
- Promuovere e coordinare l'esecuzione di programmi e misure speciali di intervento nelle aree meno sviluppate o in quelle in declino nelle quali esista un forte squilibrio tra domanda e offerta di lavoro.
- Promuovere e coordinare iniziative e programmi di sostegno all'imprenditorialità, al lavoro associato e in cooperativa.
- Definire e coordinare i servizi di informazione e consulenza alle imprese in relazione al reclutamento della forza lavoro, all'impatto dell'introduzione delle nuove tecnologie sui contenuti del lavoro e sulle necessità di formazione continua, come anche alle opportunità di investimento potenzialmente generatrici di occupazione.

Situazione di lavoro

Lavora prevalentemente all'interno del *Centro de Empleo*, sebbene possa essere impiegato anche nelle altre strutture dell'lefp, dove però può svolgere attività distinte da quelle sopra indicate. È un dipendente pubblico con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, il cui tempo di lavoro è di 35 ore settimanali, che possono essere anche ripartite in giornate lavorative di diversa durata. È una delle tre figure di quadro superiore e può svolgere le funzioni di direttore del *Centro de Empleo*, nel qual caso coordina il lavoro del personale del Centro; gode di un discreto grado di autonomia pur rispettando le linee strategiche tracciate ai livelli superiori e dirige gruppi di lavoro, favorendo l'integrazione delle attività e la loro finalizzazione agli obiettivi. Può guadagnare dai 1.246 ai 2.870 euro mensili lordi, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento.

Competenze necessarie

Conoscenze relative a:

- caratteristiche e struttura del mercato del lavoro;
- caratteristiche della struttura economica locale;
- metodologie e strumenti di intervento per la valutazione delle competenze;
- metodologie e strumenti di intervento in materia di sostegno alla ricerca di lavoro;
- metodologie e strumenti di intervento e in materia di promozione di imprenditorialità;
- norme di sostegno per disoccupati e per specifiche tipologie di utenti;
- il sistema locale e nazionale dei servizi per l'impiego e di formazione;
- informatica (relativa ai pacchetti in uso nel sistema dei Spi portoghesi).

Capacità di:

- coordinamento;
- lavoro di gruppo;
- *problem solving*;
- comunicazione e ascolto nei confronti dell'utenza.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesta la laurea in discipline affini alle funzioni da svolgere. Il reclutamento avviene per concorso pubblico e l'assunzione è vincolata all'accertamento del possesso di requisiti specifici (tramite prove attitudinali, colloqui, valutazione del curriculum) e dell'idoneità psico-fisica, nonché al superamento di un periodo di formazione della durata minima di sei mesi e massima di un anno (nel caso di personale reclutato all'esterno della struttura dell'lefp), che preveda formazione d'aula e formazione *on the job* o di uno stage/periodo di prova della durata minima di sei mesi e massima di un anno (nel caso di personale reclutato dall'interno dell'lefp), con una forte componente di formazione d'aula. Anche la progressione di carriera avviene per concorso, tramite la valutazione del merito e della permanenza nella posizione (normalmente di almeno tre anni).

Attività e compiti principali

- Assicurare lo svolgimento delle attività nel Centro nel quale opera e, qualora fosse necessario, l'accoglienza degli utenti.
- Analizzare e valutare metodi e strumenti da impiegare nella definizione di misure e azioni nel campo della formazione professionale, sulla base delle opportune analisi dei fabbisogni formativi.
- Definire programmi e strumenti tecnico-pedagogici funzionali alla valutazione e implementazione delle azioni formative.
- Organizzare, coordinare e gestire le azioni formative.
- Realizzare studi ed emettere pareri nell'ambito delle linee strategiche dell'Iefp relative alla formazione professionale.
- Definire e proporre normative relative alla pianificazione, ricerca, programmazione, organizzazione e gestione della formazione professionale dell'Iefp.

Situazione di lavoro

Lavora prevalentemente all'interno del *Centro de Formação Profissional*, sebbene possa essere impiegato anche nelle altre strutture dell'Iefp, nel qual caso può essere chiamato a svolgere attività distinte da quelle appena indicate. Può svolgere il ruolo di direttore del Centro nel quale opera, coordinando le attività del personale e definendo le linee di intervento nell'ambito delle direttrici tracciate a livello centrale e tenendo conto delle peculiarità del contesto locale. Può lavorare in gruppo, coordinandone il funzionamento, ma anche a contatto diretto con l'utenza. Ha un contratto a tempo indeterminato ed è un dipendente pubblico. Il suo tempo di lavoro è di 35 ore settimanali, che possono essere ripartite anche in giornate lavorativa di durata differente. È una delle tre figure di quadro superiore. La sua retribuzione oscilla tra i 1.246 e i 2.870 euro mensili lordi, in relazione all'anzianità e all'inquadramento.

Competenze necessarie

Conoscenze relative a:

- metodologie e strumenti per la valutazione delle competenze e delle esigenze formative;
- metodologie e strumenti di analisi e di elaborazione sui temi della formazione professionale;
- metodologie e strumenti di intervento a carattere tecnico-pedagogico per la progettazione di interventi formativi;
- metodologie e strumenti di gestione d'aula;
- dinamiche di gruppo;
- competenze specialistiche nei settori di intervento.

Capacità di:

- progettazione e coordinamento delle azioni formative;
- gestione di gruppi di lavoro;
- *problem solving*;

- cooperazione con altri esperti della formazione e dei servizi di sostegno all'occupazione.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesta la laurea in discipline affini alle funzioni da svolgere. Il reclutamento avviene per concorso pubblico e l'assunzione è vincolata all'accertamento del possesso di requisiti specifici (tramite prove attitudinali, colloqui, valutazione del curriculum) e dell'idoneità psico-fisica, nonché al superamento di un periodo di formazione della durata minima di sei mesi e massima di un anno (nel caso di personale reclutato all'esterno della struttura dell'Iefp), che preveda formazione d'aula e *on the job* o di uno stage/periodo di prova della durata minima di sei mesi e massima di un anno (nel caso di personale reclutato dall'interno dell'Iefp), con una forte componente di formazione d'aula. Anche la progressione di carriera avviene per concorso, tramite la valutazione del merito e della permanenza nella posizione (normalmente di almeno tre anni).

Orientatore professionale (*Conselheiro de orientação profissional*)

Attività e compiti principali

- Orientare e informare gli utenti sui percorsi professionali, tramite interventi individuali e/o di gruppo e sulla base delle caratteristiche personali.
- Valutare le necessità formative e l'occupabilità degli utenti.
- Certificare le competenze e la formazione degli utenti.
- Definire ed eseguire interventi individuali e/o di gruppo per l'acquisizione di capacità cognitive e interpersonali che facilitino l'inserimento lavorativo.
- Organizzare, coordinare e gestire azioni di tutoraggio delle persone in formazione, con l'obiettivo di supervisionare l'acquisizione delle competenze necessarie all'integrazione delle attività formative nel percorso professionale per facilitare l'inserimento al lavoro.
- Collaborare ad attività di ricerca, di elaborazione e valutazione delle metodologie di intervento nei campi dell'informazione e dell'orientamento professionale.
- Agevolare i processi di reclutamento e selezione.

Situazione di lavoro

Lavora prevalentemente all'interno del *Centro de Emprego*, sebbene possa essere impiegato anche nelle altre strutture dell'Iefp, dove può svolgere attività distinte da quelle sopra indicate. Opera principalmente in squadra con i *Técnicos Superiores de Emprego* e i *Técnicos de Emprego*, con i quali si rapporta continuamente per lo svolgimento delle proprie attività e per un buon coordinamento e la corretta integrazione delle attività del *Centro de Emprego* rivolte all'utenza. Ha un rapporto di lavoro a tempo indeterminato, è un dipendente pubblico e lavora 35 ore alla settimana, che possono essere anche ripartite in giornate lavorative di diversa durata. È una delle tre figure di quadro superiore e la sua retribuzione va dai 1.246 ai 2.870 euro mensili lordi, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento.

Competenze necessarie

Conoscenze relative a:

- caratteristiche e struttura del mercato del lavoro;
- metodologie e strumenti per la valutazione e la certificazione delle competenze;
- metodologie e strumenti di intervento in materia di orientamento al lavoro;
- strumenti per l'accompagnamento al lavoro e la *tutorship* degli utenti in formazione;
- metodologie e strumenti di valutazione dei percorsi di ricerca attiva di lavoro;
- delle norme di sostegno per disoccupati e per specifiche tipologie di utenti;
- del sistema locale e nazionale dei servizi per l'impiego e di formazione;
- informatica (relativa ai pacchetti in uso nel sistema dei Spi portoghesi).

Capacità di:

- coordinamento di gruppi di lavoro;
- comunicazione e ascolto nei confronti dell'utenza;
- gestione di interventi, individuali e di gruppo, per l'apprendimento;

- *problem solving*;
- cooperazione con gli altri operatori dei servizi per l'impiego.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesta la laurea in discipline affini alle funzioni da svolgere, solitamente quella in psicologia o in sociologia. Il reclutamento avviene per concorso pubblico e l'assunzione è vincolata all'accertamento del possesso di requisiti specifici (tramite prove attitudinali, colloqui, valutazione del curriculum) e dell'idoneità psico-fisica, nonché al superamento di un periodo di formazione della durata minima di sei mesi e massima di un anno (nel caso di personale reclutato all'esterno della struttura dell'Iefp), che preveda formazione d'aula e *on the job* o di uno stage/periodo di prova della durata minima di sei mesi e massima di un anno (nel caso di personale reclutato dall'interno dell'Iefp), con una forte componente di formazione d'aula. Anche in questo caso, la progressione di carriera avviene per concorso, tramite la valutazione del merito e della permanenza nella posizione (normalmente di almeno tre anni).

Tecnico per l'impiego (*Técnico de emprego*)

Attività e compiti principali

- Valutare le caratteristiche e le competenze professionali del cittadino-utente; informarlo delle iniziative di formazione esistenti; orientarlo, eventualmente, verso le strutture formative adeguate alle sue esigenze.
- Accompagnare l'utente nelle fasi di integrazione e adattamento nel posto di lavoro in cui è stato collocato.
- Promuovere, sostenere e coordinare la diffusione ed esecuzione, nell'area geografica di competenza, di programmi per l'occupazione, la formazione e/o la riqualificazione professionale, elaborando proposte di miglioramento degli stessi.
- Analizzare le caratteristiche del mercato del lavoro locale e proporre iniziative per l'incontro fra domanda e offerta di lavoro.
- Promuovere e collaborare ad iniziative finalizzate ad accrescere i posti di lavoro disponibili.

Situazione di lavoro

Opera prevalentemente all'interno del *Centro de Emprego*, sebbene possa essere impiegato anche nelle altre strutture dell'Iefp, nel qual caso può svolgere compiti diversi da quelli sopra indicati. Svolge le sue attività prevalentemente nell'ambito di gruppi di lavoro, all'interno dei quali vengono coordinate con quelle degli altri componenti il gruppo. Lavora a contatto diretto con l'utenza, è un dipendente pubblico e lavora con contratto a tempo indeterminato. L'orario di lavoro è di 35 ore settimanali. È un quadro intermedio e può guadagnare dai 900 ai 2.200 euro mensili lordi, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento.

Competenze necessarie

Conoscenze relative a:

- caratteristiche e struttura del mercato del lavoro;
- strumenti di intervento per la valutazione delle competenze;
- strumenti di intervento in materia di sostegno alla ricerca di lavoro;
- norme per il sostegno dei disoccupati e di specifiche tipologie di utenti;
- il sistema locale e nazionale dei servizi per l'impiego e di formazione;
- informatica (relativa ai pacchetti in uso nel sistema dei Spi portoghesi).

Capacità di:

- lavorare in gruppo;
- cooperare con gli altri operatori dei servizi per l'impiego;
- *problem solving*;
- comunicare e ascoltare l'utenza.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesta la laurea breve (*Bacharelato*) in discipline affini alle fun-

zioni da svolgere. Il reclutamento avviene per concorso pubblico e l'assunzione è vincolata all'accertamento del possesso di requisiti specifici (tramite prove attitudinali, colloqui, valutazione del curriculum) e dell'idoneità psico-fisica, nonché al superamento di un corso di formazione e/o di uno stage/periodo di prova. Anche la progressione di carriera avviene per concorso, tramite la valutazione del merito e della permanenza nella posizione (normalmente di almeno tre anni).

Tecnico per la formazione (*Técnico de formação*)

Attività e compiti principali

- Analizzare le caratteristiche del mercato del lavoro per proporre, sulla base delle opportune analisi dei fabbisogni formativi, iniziative per l'incontro fra domanda e offerta di lavoro.
- Organizzare, gestire ed erogare attività di formazione di vario tipo (tecnico, tecnico-professionale, ecc.) secondo diverse modalità.
- Definire programmi e strumenti tecnico-pedagogici funzionali alla valutazione e implementazione delle azioni formative.
- Collaborare all'identificazione degli spazi e/o attrezzature necessari per le attività formative.

Situazione di lavoro

Lavora prevalentemente all'interno del *Centro de Formação Profissional*, sebbene possa essere impiegato anche nelle altre strutture dell'lefp, nel qual caso può essere chiamato a svolgere attività distinte da quelle appena indicate. Opera in gruppi di lavoro, ma anche a contatto con l'utenza, dal momento che può essere impiegato nelle attività di docenza, sotto il coordinamento del direttore del Centro presso cui è impiegato. Lavora con contratto a tempo indeterminato ed è un dipendente pubblico. Il suo orario di lavoro è di 35 ore settimanali. È un quadro intermedio e la sua retribuzione lorda mensile oscilla tra i 900 e i 2.200 euro, a seconda dell'anzianità e dell'inquadramento.

Competenze necessarie

Conoscenze relative a:

- strumenti di valutazione delle competenze e delle esigenze formative;
- strumenti di intervento a carattere tecnico-pedagogico;
- strumenti di gestione d'aula;
- dinamiche di gruppo;
- competenze specialistiche nei settori di intervento.

Capacità di:

- gestione delle azioni formative;
- gestione dei gruppi di lavoro;
- gestione d'aula;
- cooperazione con gli altri operatori della formazione e dei servizi di sostegno all'occupazione.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesta la laurea breve (*Bacharelato*) in discipline affini alle funzioni da svolgere. Il reclutamento avviene per concorso pubblico; l'assunzione è vincolata all'accertamento del possesso di requisiti specifici (tramite prove attitudinali, colloqui, valutazione del curriculum) e dell'idoneità psico-fisica, nonché al superamento di un corso di formazione e/o di uno stage/periodo di prova. Anche la progressione di carriera avviene per concorso, tramite la valutazione del merito e della permanenza nella posizione (normalmente di almeno tre anni).

3.7 • SPAGNA

Quadro generale

Fino a pochi anni fa, l'*Instituto Nacional de Empleo* (Istituto nazionale per l'impiego - Inem), a titolarità statale, gestiva il sistema di Servizi per l'impiego e il complesso delle politiche per il lavoro sulla totalità del territorio spagnolo²⁶. Negli ultimi anni, tuttavia, lo Stato ha devoluto le competenze in materia di politiche attive del lavoro alle *Comunidades Autónomas* (Regioni), mantenendo per sé la gestione delle politiche passive. Le regioni spagnole, dunque, sono divenute titolari della rete delle *Oficinas de Empleo* (Centri per l'impiego) e dei *Centros de Formación* (Centri di formazione) in passato gestiti direttamente dall'Inem, nonché delle competenze in materia di formazione e politiche attive per il lavoro, ciascuna per il proprio ambito territoriale di riferimento. Pertanto, le regioni spagnole si sono viste obbligate a definire le proprie linee strategiche di azione, nonché gli strumenti operativi di intervento più appropriati sia alla realtà socioeconomica e istituzionale della regione che alla peculiarità delle materie da trattare. Le regioni che avevano già predisposto organismi specifici per la gestione delle politiche formative e occupazionali in ambito regionale hanno quindi dovuto ripensare il funzionamento complessivo del sistema alla luce delle competenze, delle strutture e del personale trasferiti dallo Stato, mentre le regioni che non possedevano tali enti hanno dovuto attrezzarsi per definire e gestire un proprio sistema. Allo stato attuale, dunque, il panorama si presenta estremamente articolato, con regioni che hanno avviato profonde riforme degli organismi di gestione delle politiche del lavoro, da un lato, e regioni alle quali le competenze sono state trasferite soltanto pochi mesi fa (l'Andalusia, per esempio), dall'altro. Ai fini della presente ricerca ciò ha comportato l'esigenza di focalizzare l'attenzione su un solo sistema regionale, vista l'impossibilità di rivolgere l'attenzione alle 17 regioni spagnole. La scelta è ricaduta sui Servizi per l'impiego della *Comunidad de Madrid*, la terza regione spagnola per numero di abitanti dopo l'Andalusia e la Catalogna, con più di cinque milioni di residenti, che ha avviato un'ampia riforma del sistema di gestione delle politiche del lavoro già dal 2001, istituendo il *Servicio Regional de Empleo* (Servizio regionale per l'impiego - Sre).

Il Sre ha assorbito le strutture regionali già esistenti in materia di formazione (l'*Instituto Madrileño para la Formación* - Istituto Madrileño per la Formazione, istituito nel 1991 - e la *Agencia para la Formación de Madrid* - Agenzia per la Formazione di Madrid, istituita nel 1997) e di lavoro (la *Agencia para el Empleo de Madrid* - Agenzia per l'impiego di Madrid, istituita nel 1997), nonché il sistema di *Oficinas de Empleo* (Centri per l'impiego, 40 in totale) e di *Centros de Formación* (Centri di formazione, 7 in totale) trasferiti dall'Inem tra il 1999 e il 2002. Il Sre è stato configurato come organismo autonomo di carattere amministrativo, ascritto alla *Consejería de Economía y Empleo* (Assessorato all'economia e all'impiego) della regione e dotato di un proprio Consiglio di amministrazione, composto da sedici membri: otto designati dal governo regionale, quattro dalle organizzazioni sindacali e quattro dalle organizzazioni imprenditoriali.

La struttura, le funzioni, i servizi

Il Sre è strutturato su due livelli: un *livello centrale*, a cui spettano i compiti di indirizzo e coordinamento del sistema di servizi per l'impiego nella *Comunidad de Madrid*, mediante la defi-

²⁶ Alcune regioni, tuttavia, avevano predisposto, nell'ambito delle proprie competenze, servizi regionali per l'impiego: si pensi alla Catalogna con il *Servei Català de Col·locació* o alla regione di Madrid con la *Agencia para el Empleo de Madrid*.

nizione delle linee di intervento e delle modalità di gestione, e un *livello periferico*, costituito dalle *Oficinas de Empleo* e dai *Centros de Formación*, che eroga i servizi all'utenza. Alle *Oficinas de Empleo* e ai *Centros de Formación* spetta dunque l'esecuzione concreta degli interventi di politica attiva del lavoro. In particolare, le *Oficinas de Empleo* rappresentano il punto di prima accoglienza per il cittadino-utente (disoccupato e non) e per l'impresa-utente; svolgono attività di orientamento²⁷ e verificano, tramite interviste, l'occupabilità degli iscritti²⁸, definendo gli eventuali fabbisogni formativi e indirizzandoli alle attività e ai centri di formazione più idonei (tra cui quelli del Sre); svolgono attività di intermediazione fra domanda e offerta di lavoro (raccolta delle offerte di posti di lavoro da parte delle imprese, pre-selezione, selezione e reclutamento di personale e ricerca attiva di offerte di lavoro da parte delle imprese); gestiscono programmi per l'inserimento al lavoro di collettivi specifici (disoccupati di lunga durata, giovani, donne, disabili, minoranze etniche, ecc.), anche in collaborazione con gli enti pubblici locali; gestiscono i programmi di formazione e lavoro rivolti a giovani disoccupati fino a 25 anni e con più di 25 anni²⁹; curano iniziative (orientamento, consulenza) per lo sviluppo dell'autoimprenditorialità. I *Centros de Formación*, invece, gestiscono i programmi di formazione rivolti ai disoccupati, che nelle interviste condotte presso i Centri per l'impiego mostrano una ridotta occupabilità o problemi specifici di inserimento nel mercato del lavoro: si tratta di strutture ognuna delle quali è specializzata in un determinato ambito formativo (meccanica dei fluidi, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, informatica, edilizia e opere pubbliche, amministrazione d'impresa, costruzione e industria, tecnologie del freddo e della climatizzazione)³⁰. Allo stato attuale le sette strutture di formazione si avvalgono di docenti e personale impiegati tramite contratti di consulenza per specifiche attività formative e coordinate dal direttore della singola struttura, che è l'unico dipendente del Sre.

Infine, per quel che riguarda le politiche passive del lavoro, queste, come accennato, restano di competenza dell'Inem. Tuttavia, il luogo fisico presso il quale vengono erogati i sussidi e le prestazioni di disoccupazione continuano ad essere le *Oficinas de Empleo*, sebbene la loro gestione sia interamente a carico di personale dell'Inem ad esse, a tal fine, assegnato. Va segnalato che l'accesso alle prestazioni di disoccupazione non è subordinato, per gli aventi diritto, all'iscrizione alla *Oficina de Empleo*, ma nel caso in cui il disoccupato percettore di sussidio iscritto alla *Oficina de Empleo* dovesse rifiutare un'offerta di lavoro, decadrebbe dal diritto al sussidio.

Il personale

Il personale in servizio presso i Centri per l'impiego e le altre strutture del Sre è in buona parte quello dei diversi organismi che sono confluiti nel nuovo ente. Gli operatori dei Centri per l'im-

27 Va detto che le attività di orientamento sono talvolta affidate all'esterno e svolte da *Centros colaboradores* (Centri collaboratori), i quali, sotto il costante monitoraggio del Sre, erogano i servizi di orientamento professionale per conto delle *Oficinas de Empleo* che vi hanno indirizzato l'utenza.

28 Alla fine del 2003 erano circa 320.000, tra disoccupati e non.

29 Si tratta dei programmi *Escuelas-taller*, *Casas de Oficios*, *Talleres de Empleo* (Scuola-bottega, Casa dei mestieri, Botteghe di impiego), che prevedono attività formative d'aula e in accompagnamento e un periodo di lavoro di durata variabile, nonché l'erogazione di un sussidio per tutta la durata del programma. I tre programmi si differenziano per la diversa durata dei periodi di formazione e di lavoro, nonché per l'età dei destinatari.

30 L'offerta formativa complessiva del Sre, tuttavia, non si limita a quella delle proprie strutture di formazione, dal momento che ad essa si aggiunge quella degli enti che hanno siglato accordi di collaborazione con il Sre e che è ad essa complementare.

piego, precedentemente in organico all'Inem, hanno potuto optare per il passaggio al Sre oppure scegliere di restare alle dipendenze dello Stato (in questo caso, sono stati destinati alla gestione delle politiche passive del lavoro, tuttora di titolarità statale).

Il personale in servizio presso il Sre ammontava, alla fine del 2003, a 1.200 unità circa. L'indagine di campo ha permesso di individuare cinque profili professionali, che si riferiscono a figure specializzate impegnate nelle *Oficinas de Empleo*, analizzate nelle schede riportate nelle pagine che seguono. Va segnalato che i percorsi di carriera e i profili professionali saranno oggetto di una riforma specifica (la *Relación de puestos de trabajo*), in corso di approvazione, dal momento che, per la genesi stessa dell'organico del Sre, esiste sia una divergenza, in molti casi, tra le funzioni svolte dalle unità di personale, il loro inquadramento professionale, il trattamento economico, ecc., sia un trattamento differente per unità di personale in posizioni analoghe. I profili professionali di seguito riportati, pertanto, riflettono da un lato le funzioni esistenti *de facto* nella maggioranza delle *Oficinas de Empleo* e dall'altro le figure professionali (inquadramento funzionale) previste dalla riforma cui si è fatto cenno. Tuttavia, le modalità e i criteri di reclutamento del personale del Sre, come anche il tempo di lavoro, i criteri di promozione, gli inquadramenti professionali, le retribuzioni, i permessi e le licenze, le attività di formazione, ecc. e in generale i diritti e i doveri nei confronti dell'amministrazione di appartenenza, sono stabiliti nell'ambito del contratto collettivo del personale dell'amministrazione regionale di Madrid (*Convenio colectivo para el personal laboral de la Comunidad de Madrid*).

Direttore del Centro per l'impiego (*Director de oficina de empleo*)

Attività e compiti principali

- Organizzare e coordinare il lavoro all'interno del Centro per l'impiego.
- Definire le attività e iniziative da adottare a seconda delle esigenze esistenti a livello locale.
- Assicurare la rispondenza fra le attività del Centro e le direttive e gli obiettivi stabiliti a livello superiore.
- Garantire un buon livello di cooperazione tra gli addetti e di integrazione tra le attività e le unità di lavoro.
- Gestire le attività secondo i criteri del management per obiettivi.
- Fungere da raccordo con l'amministrazione centrale del Sre.

Situazione di lavoro

Coordina e organizza il lavoro del Centro, rapportandosi ai *Jefes de subsección* e al resto del personale tecnico; non gode di autonomia finanziaria, mentre ha qualche grado di libertà nella gestione organizzativa del Centro, pur dovendo rispettare le linee strategiche tracciate ai livelli superiori e dalla legislazione regionale; favorisce l'integrazione delle attività e la loro finalizzazione agli obiettivi. È un dipendente pubblico e lavora con contratto a tempo indeterminato. Il suo orario di lavoro è di 35 ore settimanali. Guadagna dai 35.000 ai 38.000 euro lordi l'anno.

Competenze necessarie

- Esperienza nel coordinamento di gruppi di lavoro.
- Conoscenza ed esperienza relativa all'intermediazione fra domanda e offerta di lavoro ed all'orientamento professionale.
- Esperienza in materia di gestione di programmi di formazione e lavoro.
- Conoscenza dei *software* di *editing* di testo, fogli di calcolo e di gestione di data-base.
- Esperienza nel campo dell'attenzione all'utenza.
- Esperienza nell'ambito della gestione amministrativa.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesta la laurea o un diploma specialistico universitario in materie affini a quelle di competenza del Sre. Il reclutamento delle nuove unità di personale avviene per concorso pubblico, previo accertamento del possesso dei requisiti e delle capacità richieste.

Capo area (*Jefe de subsección*)

Attività e compiti principali

- Coordinare il lavoro del personale tecnico dell'area cui è assegnato, assicurando il corretto svolgimento delle attività e la rispondenza di queste agli obiettivi.
- Definire le modalità di lavoro del personale tecnico coordinandosi con il direttore e con gli altri capi area.
- Seguire e supervisionare le attività che si svolgono all'interno dell'area che dirige.

Situazione di lavoro

È a capo delle unità operative presenti nei Centri per l'impiego (area di orientamento, area di intermediazione e informazione, area dei programmi di formazione e lavoro) e formate dai Tecnici (vedi schede seguenti), coordinandone il lavoro. Funge da raccordo tra il Direttore e il personale tecnico e gode di un discreto margine di autonomia decisionale. Lavora con contratto a tempo indeterminato ed è un dipendente pubblico. Il suo orario di lavoro è di 35 ore settimanali e la sua retribuzione lorda annuale è di circa 31.000 euro.

Competenze necessarie

- Esperienza nel coordinamento di gruppi di lavoro.
- Conoscenza ed esperienza nei campi dell'intermediazione fra domanda e offerta di lavoro, dell'orientamento professionale e della gestione dei programmi di formazione e lavoro.
- Conoscenza dei *software* di *editing* di testo, fogli di calcolo e data-base.
- Orientamento all'utenza.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesto un diploma specialistico universitario in materie affini a quelle di competenza del Sre. Il reclutamento delle nuove unità di personale avviene per concorso pubblico, previo accertamento del possesso dei requisiti e delle capacità richieste.

Tecnico per l'orientamento professionale (*Técnico de orientación laboral*)

Attività e compiti principali

- Svolgere attività di accoglienza e tutoraggio personalizzato al cittadino-utente in cerca di lavoro.
- Valutare, mediante colloqui specifici, le caratteristiche e le competenze professionali dell'utente, nonché gli eventuali fabbisogni formativi.
- Orientare l'utente verso le strutture formative più adatte alle sue esigenze ed informarlo delle iniziative di formazione esistenti.
- Orientare eventualmente l'utente verso i programmi di formazione/lavoro o i programmi specifici di inserimento al lavoro.
- Motivare al lavoro gli utenti disoccupati.

Situazione di lavoro

Lavora a contatto diretto con l'utenza, in stretto rapporto con le altre figure tecniche presenti nella *Oficina de Empleo* e sotto il coordinamento del *Jefe de Subsección* dell'area di orientamento professionale. È un dipendente pubblico, con orario di lavoro settimanale di 35 ore ed è assunto a tempo indeterminato. La retribuzione lorda annuale va dai 27.500 ai 30.700 euro a seconda dell'inquadramento e varia comunque al rinnovo del contratto collettivo.

Competenze necessarie

- Esperienza nei campi dell'intermediazione fra domanda e offerta di lavoro, dell'orientamento professionale e della gestione dei programmi di formazione e lavoro.
- Esperienza in materia di gestione di programmi di formazione.
- Esperienza nella gestione di aiuti e sovvenzioni pubbliche.
- Orientamento all'utenza.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesto un diploma specialistico universitario in materie affini a quelle di competenza del Sre. Il reclutamento delle nuove unità di personale avviene per concorso pubblico, previo accertamento del possesso dei requisiti e delle capacità richieste.

Tecnico di informazione ed intermediazione

(Técnico de información e intermediación laboral)

Attività e compiti principali

- Gestire i programmi misti di formazione e lavoro e i programmi rivolti a gruppi specifici.
- Selezionare i destinatari dei programmi e provvedere all'inserimento nel programma.
- Selezionare, contattare e coinvolgere gli organismi pubblici locali per la realizzazione del periodo di lavoro previsto dai programmi.
- Seguire le convenzioni con gli organismi pubblici locali già coinvolti nei programmi di formazione e lavoro e nei programmi speciali.

Situazione di lavoro

Lavora a contatto diretto con l'utenza, coordinandosi ed interfacciandosi con le altre figure tecniche presenti nella *Oficina de Empleo* sotto il coordinamento del *Jefe de Subsección* dell'area dei programmi di formazione/lavoro. È un dipendente pubblico, ha un orario di lavoro settimanale di 35 ore ed è assunto a tempo indeterminato. La retribuzione lorda annuale è di 27.500 euro e varia al rinnovo del contratto collettivo.

Competenze necessarie

- Esperienza nei campi dell'intermediazione fra domanda e offerta di lavoro, dell'orientamento professionale e della gestione dei programmi di formazione e lavoro.
- Esperienza in materia di gestione di programmi di formazione.
- Esperienza nella gestione di aiuti e sovvenzioni pubbliche.
- Orientamento all'utenza.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesto un diploma specialistico universitario in materie affini a quelle di competenza del Sre. Il reclutamento delle nuove unità di personale avviene per concorso pubblico, previo accertamento del possesso dei requisiti e delle capacità richieste.

Tecnico dei programmi di formazione e lavoro

(Técnico de programas de empleo y formación)

Attività e compiti principali

- Informare l'utenza sulle offerte di lavoro esistenti e potenzialmente interessanti per l'utente.
- Svolgere attività di consulenza e informazione alle imprese in materia di reclutamento, selezione di personale, modalità contrattuali, ecc.
- Individuare e proporre i candidati più idonei alle imprese in cerca di personale.
- Svolgere attività di selezione del personale su richiesta delle imprese in cerca di personale.

Situazione di lavoro

Il suo lavoro si svolge a diretto contatto con l'utenza. Opera rapportandosi con le altre figure tecniche presenti nella *Oficina de Empleo* e sotto il coordinamento del *Jefe de Subsección* dell'area di informazione e intermediazione. È un dipendente pubblico, con orario di lavoro settimanale di 35 ore ed è assunto a tempo indeterminato. La retribuzione lorda annuale ammonta a 27.500 euro e varia al rinnovo del contratto collettivo.

Competenze necessarie

- Esperienza nei campi dell'intermediazione fra domanda e offerta di lavoro, dell'orientamento professionale e della gestione dei programmi di formazione e lavoro.
- Esperienza in materia di gestione di programmi di formazione.
- Esperienza nella gestione di aiuti e sovvenzioni pubbliche.
- Orientamento all'utenza.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per l'accesso alla posizione è richiesto un diploma specialistico universitario in materie affini a quelle di competenza del Sre. Il reclutamento delle nuove unità di personale avviene per concorso pubblico, previo accertamento del possesso dei requisiti e delle capacità richieste.

parte TERZA

- **LE SCHEDE DELL'ITALIA**

4 • L'ITALIA

4.1 • SCHEDE DI ANALISI DEI DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE REGIONALE

Addetto all'accoglienza

Questa figura è incaricata soprattutto di registrare i flussi di utenza. L'Addetto all'accoglienza rappresenta il primo contatto per chi si rivolge al Cpi. Deve individuare velocemente i bisogni dell'utente, fornirgli prime informazioni e indirizzarlo agli altri operatori per ulteriori approfondimenti. Deve inoltre aggiornare continuamente gli spazi di auto-consultazione (ad esempio, le bacheche con le offerte di lavoro) e curare l'immagine del Centro.

Obiettivi

- Consentire all'utente l'accesso alla rete territoriale dei servizi all'impiego.
- Promuovere i servizi per il lavoro.
- Operare da filtro per altri servizi interni, raccogliendo informazioni attraverso i primi contatti con l'utenza.

Attività

- Fornire all'utente le prime informazioni sulle opportunità formative e occupazionali, in base a una analisi orientativa delle sue esigenze.
- Prendere in carico l'utente e rinviarlo ad altri servizi più specifici.
- Inserire le offerte nella relativa banca-dati.
- Supportare l'utente nell'uso della documentazione presente negli spazi di auto-consultazione.
- Predisporre ed aggiornare il punto informativo.
- Mantenere aggiornata la mappa dei servizi locali e raccogliere materiale di documentazione su di essi.
- Partecipare attivamente allo sviluppo delle relazioni interne con gli altri servizi territoriali per il lavoro.
- Promuovere i nuovi servizi.

Sapere

- Contenuti tecnico/specialistici dei servizi dei Cpi.
- Conoscenze normative e amministrative di carattere generale e locale.
- Rete locale socio-assistenziale di supporto ai Spi.
- Contesto socio-economico del mercato del lavoro locale.

Saper fare

- Abilità informatiche/telematiche.
- Raccolta di informazioni.
- Ricerca di risposte attinenti ai bisogni dell'utenza.
- Conoscenza lingue straniere.
- Predisposizione di report per clienti interni.

- Organizzazione dello spazio informativo.
- Selezione delle informazioni da fornire.
- Predisposizione del materiale informativo sui vari servizi.
- Utilizzo Lan interna.
- Utilizzo di materiale informativo di varia natura (banche dati, archivi, ecc.) e di diversa forma (cartacea, multimediale, informatica).
- Scambio di informazioni con altri operatori della struttura.

Saper essere

- *Problem solving* riguardo alle esigenze degli utenti.
- Ascolto attivo ed interpretazione dei bisogni dell'utente.
- Comunicazione adattiva ai vari target di utenza.
- Saper rappresentare l'immagine di efficienza del Centro.
- Lavorare in équipe.

Addetto all'informazione

Si occupa dello smistamento dell'utenza nel ciclo dei servizi interni ed esterni al Centro; questo operatore in teoria dovrebbe essere consultato immediatamente dopo l'accoglienza e, essendo il tipo di servizio offerto molto simile e sovrapponibile a quest'ultimo, si spiega la sua quasi totale assenza nella rete dei Centri per l'impiego nazionali.

Obiettivi

- Consentire all'utenza e alle imprese di accedere alle informazioni utili nel processo di reciproca scelta.
- Inserire e smistare l'utenza nel ciclo dei servizi interni ed esterni alla struttura.

Attività

- Gestire l'informazione in auto-consultazione.
- Interpretare la domanda dell'utenza.
- Organizzare momenti informativi collettivi mirati a target specifici.
- Progettare e diffondere informazioni finalizzate alla sensibilizzazione e alla promozione per specifici target di utenza.
- Raccogliere e monitorare i dati dai Cpi per rilevare l'adeguatezza o il fabbisogno informativo.
- Acquisire dati e trasferirli *on-line*.

Sapere

- Conoscenza dei servizi del proprio Centro e della rete territoriale.
- Realizzare una mappa orientativa delle problematiche dell'utenza.
- Analizzare il MdL e il contesto socio-economico locale.
- Esaminare la domanda di professionalità del sistema locale.
- Realizzare l'esame dell'offerta formativa locale e delle sue caratteristiche.
- Normative sulle assunzioni, gli incentivi, le agevolazioni, i contratti.
- Fonti informative.
- Tecniche di ricerca e trattamento dei dati per scopi orientativi.

Saper fare

- Analizzare la domanda.
- Identificare le esigenze e i problemi dell'utenza.
- Selezionare le informazioni utili alla soluzione dei problemi dell'utenza.
- Gestire colloqui informativi.
- Utilizzare materiale informativo.
- Progettare percorsi di ricerca informativa.
- Utilizzare Internet.
- Scambiare informazioni con altri operatori (anche sulla LAN).
- Gestire documentazione per uso interno.

Saper essere

- Lavorare in équipe.
- *Problem solving*.

Orientatore

Il compito principale di questa figura professionale è di rendere consapevoli gli utenti delle risorse a loro disposizione e definire congiuntamente possibili percorsi di formazione e/o di inserimento professionale. A tal fine, deve realizzare incontri nel corso dei quali sia possibile raccogliere informazioni di base (come previsto dal D.lgs. 181/00) ed elementi motivazionali e attitudinali. L'Orientatore lavora a contatto con gli Operatori dell'accoglienza dai quali riceve input da elaborare e con gli Addetti alla preselezione a cui fornisce informazioni necessarie per il loro intervento.

Obiettivi

- Favorire processi di consapevolezza sul "sé" formativo e professionale dell'utente.
- Promuovere e costruire percorsi formativi e professionali adatti alle capacità e agli interessi degli utenti.
- Promuovere l'inserimento sociale e professionale dell'utente.
- Favorire l'incontro domanda/offerta di lavoro.

Attività

- Intervistare gli utenti per individuare capacità e obiettivi raggiungibili.
- Informare sulle opportunità offerte dal sistema dei Servizi per l'impiego e della formazione.
- Costruisce percorsi di ricerca attiva e di formazione che possono prevedere anche la realizzazione di tirocini e stage.
- Concordare con le aziende programmi di inserimento professionale.

Sapere

- Conoscenza dei modelli teorici attinenti alla psicologia sociale.
- Normative sul lavoro e sul collocamento.

Saper fare

- Pianificare percorsi concordati con l'utente.
- Valutare le competenze, le potenzialità e le aspettative degli utenti
- Utilizzare tecnologie informatiche e telematiche.
- Predisporre e utilizzare materiale informativo.
- Conoscere le procedure di elaborazione dati.
- Predisporre rapporti di attività e di analisi.
- Condurre *briefing* e *debriefing* con gruppi di lavoro e utenti.
- Predisporre bilanci di competenze.
- Promuovere percorsi di formazione professionale.
- Condurre colloqui in profondità.

Saper essere

- Ascoltare e interpretare le esigenze dell'utenza.
- Sostenere e valorizzare gli aspetti razionali ed emozionali degli utenti.
- *Problem solving*.
- Gestire gruppi (utenti e operatori del Cpi).

Esperto in processi formativi

Figura pressoché inesistente nei Cpi del nostro territorio, tale esperto dovrebbe occuparsi dell'individuazione dei profili e delle competenze professionali più richiesti dalle aziende, per poi costruire, assieme ai rappresentanti delle imprese, percorsi formativi da proporre agli utenti dei Cpi in cerca di lavoro. Tali percorsi di formazione possono essere realizzati nelle stesse aziende, oppure gestiti da enti di formazione convenzionati.

Obiettivi

- Individuare, con le imprese, i profili professionali richiesti dalla domanda.
- Identificare le competenze necessarie e i percorsi formativi idonei per soddisfare le richieste delle imprese.
- Progettare percorsi formativi.

Attività

- Curare la rete di relazioni con il sistema delle imprese.
- Effettuare analisi dei fabbisogni.
- Programmare corsi e interventi di formazione.

Sapere

- Analisi delle professionalità richieste dalle imprese.
- Analisi dei fabbisogni formativi dell'utenza.
- Metodologie e strumenti di carattere tecnico-pedagogico.
- Tecniche di gestione d'aula.
- Metodologie di formazione degli adulti.

Saper fare

- Informatica.
- Attuare programmi formativi.

Saper essere

- Capacità di mediazione, tra esigenze di diversi segmenti di utenza e soggetti operanti nel sistema, nell'elaborazione di progetti formativi.
- Gestione delle relazioni interpersonali e interprofessionali.

Tutor

Compito principale del Tutor è l'accompagnamento nei percorsi occupazionali e/o formativi a favore delle varie tipologie di utenti. È un consulente sia tecnico, sia psicologico in contatto con le aziende che ospitano tirocinanti e stagisti. Si tratta di una figura professionale ancora poco presente nei Cpi italiani.

Obiettivi

- Seguire e accompagnare gli utenti (specie quelli appartenenti alle fasce deboli) in percorsi formativi e/o di inserimento professionale.
- Accompagnare l'utenza negli stage, tirocini e nei percorsi di creazione d'impresa.

Attività

- Stipulare convenzioni per favorire l'avvio di nuovi percorsi di formazione e lavoro.
- Promuove, presso imprese e disoccupati, l'avvio di esperienze di lavoro.
- Informare le persone in cerca di lavoro (e, in particolare, le fasce deboli) sulle opportunità idonee a soddisfare le loro esigenze.
- Svolgere azioni di *tutorship* e accompagnamento.
- Realizzare attività di monitoraggio sulle esperienze di lavoro e formazione.
- Avviare e supervisionare tirocini e stage.

Sapere

- Normativa riguardante il mercato del lavoro.
- Caratteristiche del mercato del lavoro locale.
- Conoscenza delle reti che operano a livello locale in materia di sostegno al lavoro e di formazione.

Saper fare

- Interpretare e risolvere bisogni e dubbi dell'utenza che viene, da tale figura, seguita nel percorso di avviamento al lavoro.
- Fornire informazioni. Utilizzare Internet e Intranet.
- Condurre colloqui.
- Gestire banche dati.

Saper essere

- Stabilire relazioni significative con enti, aziende, utenti e datori di lavoro.
- Capacità di coordinamento.
- *Problem solving*.
- Negoziare e decidere efficacemente insieme all'utente nei confronti del quale si effettuano attività di *tutorship*.

Esperto dell'incontro domanda-offerta

Le attività del Preselezionatore si concentrano soprattutto sulla elaborazione delle esigenze e delle domande provenienti sia delle imprese, sia dalle persone in cerca di lavoro, al fine di favorire l'incontro tra le due istanze con il massimo dell'efficacia e della soddisfazione delle parti. Il compito principale affidato a questo esperto è di effettuare preselezioni, sulla base delle informazioni provenienti dal servizio di orientamento, e di condurre una preselezione dei candidati da proporre alle imprese.

Obiettivi

- Interpretare le esigenze espresse dagli utenti in cerca di occupazione.
- Leggere e interpretare i bisogni delle imprese.
- Assicurare il monitoraggio quali-quantitativo dei fabbisogni delle imprese, verificando la loro disponibilità all'inserimento di nuove risorse.
- Favorire in maniera trasparente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.
- Effettuare selezioni di personale.

Attività

- Intervistare gli utenti e gestire la preselezione.
- Condurre colloqui con i rappresentanti delle imprese.
- Stilare profili e individuare corrispondenze con le richieste delle imprese, proponendo loro possibili candidati.
- Raccordarsi con gli altri operatori presenti all'interno del Cpi, (in particolare con gli Orientatori e il Tutor) riguardo ai percorsi di ricerca intrapresi dall'utenza in cerca di lavoro.
- Garantire il collegamento tra la rete Eures e il Cpi.
- Monitorare i dati riguardanti la domanda e l'offerta di lavoro e assicurarsi che vengano inseriti tempestivamente nelle banche dati del sistema.
- Predisporre archivi informatizzati contenenti dati statistici sulla domanda e sull'offerta di lavoro, sulle tendenze del mercato del lavoro locale e sulle professionalità richieste in ambito regionale.

Sapere

- Caratteristiche del mercato del lavoro locale.
- Organizzazione aziendale delle imprese locali.
- Caratteristiche delle professioni richieste.
- Normativa del settore.
- Elementi di sociologia e di psicologia del lavoro.
- Tecniche di selezione aziendale.

Saper fare

- Utilizzare data-base.
- Tecnologie informatiche.
- Lingua inglese.

- Analizzare e interpretare correttamente le domande e l'offerta di lavoro.
- Tradurre i bisogni delle aziende in progetti e opportunità per gli utenti in cerca di occupazione.
- Individuare criteri validi e realistici di selezione.
- Colloqui di selezione.

Saper essere

- *Problem solving.*
- Ascolto attivo.
- Capacità di relazionarsi.
- Capacità negoziali.

Consulente per le imprese

Questa figura professionale ha compiti analoghi a quelli del Preselezionatore. Le sue attività si concentrano però maggiormente sulla fornitura alle imprese di informazioni di carattere normativo, relative alle agevolazioni nelle assunzioni e si focalizza inoltre sul sostegno all'imprenditorialità e all'auto-imprenditorialità a favore degli utenti in cerca di lavoro.

Obiettivi

- Fornire alle imprese informazioni sui profili dei candidati, sulle norme e sulle agevolazioni in materia di lavoro.
- Promuovere la domanda locale di lavoro.
- Fornire alle imprese sostegno di vario genere.
- Promuovere l'imprenditorialità e sostenere la creazione d'impresa.

Attività

- Analizzare le *vacancy*.
- Proporre soluzioni di aiuto alle imprese.
- Fornire consulenza sull'autoimprenditorialità e sullo sviluppo d'impresa.
- Gestire banche dati.
- Elaborare statisticamente le informazioni sulla domanda e offerta di lavoro e sulle assunzioni presso le imprese locali.

Sapere

- Sistema delle imprese a livello locale e generale.
- Mercato del lavoro locale.
- Norme relative al lavoro e all'imprenditorialità.

Saper fare

- Uso strumenti informatici.
- Gestione materiale informativo.
- Capacità di diagnosi dei fabbisogni aziendali.

Saper essere

- *Problem solving*.
- Capacità negoziale.
- Capacità relazionali.

Mediatore culturale

Ha il compito di favorire l'integrazione socio-occupazionale degli utenti stranieri dei Cpi. A tal fine, fornisce informazioni non solo riguardo alle opportunità formative e lavorative, ma anche su questioni giuridiche, sanitarie e sociali. Spesso questi compiti sono svolti da personale straniero residente in Italia da molti anni e fortemente integrato nel nostro paese e che può dunque rappresentare un utile riferimento per gli utenti di analoga provenienza.

Obiettivi

- Facilitare una soddisfacente integrazione culturale, linguistica, economica, sociale e lavorativa degli utenti stranieri nel contesto locale.

Attività

- Fornire consulenze sia per la ricerca attiva di lavoro, sia per l'accesso a servizi socio-assistenziali, sanitari, scolastici, formativi, ecc.
- Fornire informazioni sul mercato del lavoro locale e sulle norme che regolano il lavoro.
- Concordare con gli utenti un percorso di ricerca del lavoro e di formazione.
- Fornire indicazioni e suggerimenti di varia natura (legislativa, finanziaria, ecc.).

Sapere

- Normativa sul mercato del lavoro.
- Conoscenze relative ai numerosi problemi che caratterizzano l'utenza straniera (non solo occupazionali).
- Lingue straniere.
- Nozioni di psicologia dell'integrazione culturale.

Saper fare

- Parlare bene almeno una lingua straniera (del gruppo etnico di cui si prende cura).
- Stilare profili.
- Informatica e utilizzo di Internet.
- Saper individuare possibili legami tra profili degli utenti e opportunità del mercato del lavoro locale.
- Saper dare consigli "pratici" (di carattere legale, fiscale, abitativo; sulla rete di servizi pubblici e privati per i cittadini; sul sistema creditizio, ecc.).

Saper essere

- Ascolto attivo.
- Comunicare efficacemente.
- *Problem solving*.

Operatore per le fasce deboli

È questa una figura professionale incaricata della promozione di percorsi formativi e occupazionali per specifici *target-group* (ad esempio, con disabilità). L'Operatore in esame è, inoltre, incaricato di creare e consolidare una rete locale a carattere interistituzionale per il sostegno dell'utente in difficoltà. A tal fine è richiesta un'ottima conoscenza delle norme e dei criteri di inserimento delle fasce deboli nel mondo del lavoro. Questa figura professionale è poco presente nella rete dei Cpi nazionali.

Obiettivi

- Favorire l'inserimento lavorativo mirato.
- Costruire e rafforzare reti interistituzionali rivolte alle fasce deboli.
- Individuare e proporre percorsi di formazione e inserimento lavorativo per specifici target d'utenza.
- Curare campagne di sensibilizzazione sui temi della disabilità.

Attività

- Fornire informazioni, orientamento e consulenza sull'incontro domanda-offerta a *target* particolari di utenza.
- Assistere e promuovere l'avvio di forme di lavoro autonomo o associato.
- Proporre e concordare interventi individuali e di gruppo per specifici *target* d'utenza.
- Avviare cooperazioni interistituzionali per rafforzare e arricchire gli interventi a sostegno delle fasce deboli.

Sapere

- Normativa per il sostegno e la tutela dei *target-group* di cui cura l'inserimento lavorativo.
- Normativa sul lavoro e sul collocamento.

Saper fare

- Conoscenza di lingue straniere.
- Informatica
- Capacità progettuali.
- Gestione di banche dati.
- Buona conoscenza di almeno una lingua straniera.
- Condurre colloqui e saper somministrare questionari.
- Saper stilare profili.
- Saper fare *matching* efficaci.

Saper essere

- Capacità di ascolto.
- Capacità di creare *network* con soggetti che operano nel suo campo.
- Gestione di efficaci rapporti interpersonali, interprofessionali e interistituzionali.

Addetto alla gestione delle procedure amministrative

Questa figura professionale si occupa soprattutto della gestione normativa e burocratica delle procedure (riguardo alle schede professionali, ai movimenti e alle comunicazioni di assunzione/cessazione). Deve conoscere approfonditamente i pacchetti informatici in uso per le elaborazioni di statistiche e la definizione di graduatorie.

Obiettivi

- Gestire procedure amministrative in base alle normative nazionali e regionali.

Attività

- Aggiornare le banche dati.
- Inserire, archiviare e fornire agli operatori del Cpi che ne fanno richiesta schede professionali dei candidati.
- Gestire i movimenti dei lavoratori.
- Gestire le comunicazioni di assunzione/cessazione dei rapporti di lavoro.
- Elaborare graduatorie e statistiche.

Sapere

- Normative regionali e nazionali in materia di amministrazione del collocamento.

Saper fare

- Informatica e telematica.
- Gestione delle procedure amministrative.

Saper essere

- Sapersi relazionare e orientare al cliente.
- Capacità di organizzazione del proprio lavoro.

4.2 • SCHEDE DEI PROFILI PROFESSIONALI DA ANALISI DI CAMPO

Responsabile del Centro per l'impiego

Attività e compiti principali

Il Responsabile del Centro per l'impiego ha principalmente funzioni di rappresentanza nei confronti dei referenti esterni e istituzionali; di consulenza nei confronti dell'utenza (e, in particolare, delle imprese) e di gestione della struttura.

Le attività prevalenti riguardano dunque:

- i rapporti con l'utenza. L'analisi di caso ha evidenziato come il Responsabile sia egli stesso impegnato nell'erogazione di servizi all'utenza (offrendo, ad esempio, consulenza di natura legislativa alle imprese) e di promozione delle attività del Centro;
- le relazioni con la rete dei Servizi per l'impiego. Frequenti, da questo punto di vista, i rapporti con le amministrazioni regionali e provinciali sebbene non manchino occasioni di incontro anche con i responsabili di altri Cpi (ad esempio, nel corso di iniziative a carattere formativo). Rilevanti anche i rapporti con i soggetti privati che operano nell'ambito della formazione e del sostegno all'occupazione;
- la gestione del Centro. La gestione della struttura, la cura dei rapporti con il personale e la risoluzione dei problemi e degli imprevisti costituiscono, infine, uno degli aspetti di maggior rilievo nell'attività del Responsabile.

Situazione di lavoro

Il Responsabile del Centro dispone, pur nell'ambito delle strategie e degli indirizzi definiti a livello superiore, di elevata autonomia decisionale. I suoi standard operativi di riferimento sono dettati dall'esperienza più che da modelli precostituiti. Si rapporta soprattutto con altri responsabili dei Cpi territoriali per scambi di opinioni, di esperienze e per confronti riguardo a possibili soluzioni dei problemi. All'interno dei propri uffici si relaziona con tutti i collaboratori fornendo suggerimenti e disposizioni. Questa figura è assunta a tempo indeterminato e lo stipendio medio mensile è approssimativamente di 1.400 euro (netti) mensili.

Competenze necessarie

È indispensabile la conoscenza della normativa relativa alle politiche del lavoro. Deve inoltre saper coordinare e gestire le risorse umane impiegate presso il Centro, cercando di trasmettere le disposizioni e favorendone la traduzione in prassi operative. Per ricoprire questo incarico è indispensabile saper ascoltare efficacemente al fine di individuare i bisogni degli interlocutori e saper operare efficaci processi di *problem solving*.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

A tale posizione si accede tramite concorso pubblico. È ritenuto indispensabile il possesso di un diploma di laurea. Di particolare rilievo, infine, il processo di formazione e riqualificazione professionale messo in atto a vantaggio dei Responsabili dei Centri attraverso corsi sugli aspetti amministrativi e di gestione delle risorse umane, sulla comunicazione, sull'uso delle dotazioni informatiche e telematiche, sull'accREDITAMENTO delle strutture, sui sistemi di qualità, ecc.

Addetto all'accoglienza

Attività e compiti principali

Questo operatore ha il compito di ricevere gli utenti del Centro, di individuarne le esigenze attraverso brevi colloqui informativi e di smistarli verso servizi interno o esterni alla struttura. In altri termini, l'Addetto all'accoglienza ha il compito di "filtrare" gli utenti. Può inoltre occuparsi, ove necessario, di aggiornare gli archivi riguardanti le iscrizioni, le comunicazioni sulle assunzioni, sulle trasformazioni del rapporto di lavoro, sulle cessazioni. Ha anche il compito di curare gli spazi di auto-consultazione, reperendo e aggiornando le informazioni in esso disponibili e fornendo aiuto agli utenti sulle modalità di impiego. La sua giornata lavorativa media si svolge effettuando colloqui; rispondendo al telefono e fissando appuntamenti per gli altri colleghi. Questo operatore si occupa, inoltre, di predisporre le sale riunioni; disdire, se necessario, gli appuntamenti e aggiornare il materiale informativo in suo possesso (ad esempio, effettuando ricerche tramite Internet). Egli fornisce inoltre informazioni dirette agli utenti sui concorsi e su altre opportunità di lavoro; aggiorna le bacheche e gli altri spazi di auto-consultazione; aiuta gli utenti nella compilazione di moduli e dichiarazioni di carattere amministrativo (come, ad esempio, le autocertificazioni relative al D.lgs. 181/00).

Situazione di lavoro

L'Addetto all'accoglienza lavora soprattutto a contatto con gli utenti e, per una parte rilevante ma non maggioritaria del suo tempo di lavoro, è impegnato in compiti di supporto amministrativo (ad esempio, per l'aggiornamento degli archivi e delle banche-dati) e di organizzazione dei materiali e degli spazi informativi. Dispone di margini relativamente ampi di autonomia ma è al tempo stesso, tenuto a confrontarsi con il Responsabile a cui risponde dei risultati raggiunti e con il quale analizza criticità e stabilisce le modalità operative. Tuttavia, il lavoro di questo operatore è caratterizzato da notevole variabilità e imprevedibilità ed eventuali piani d'azione eccessivamente strutturati potrebbero comportare rigidità e incapacità di rispondere adeguatamente ai bisogni degli utenti. Nel rapporto con gli altri colleghi, prevalgono le comunicazioni con quanti ricoprono il suo stesso ruolo ma, proprio per la funzione di "filtro" affidata a questa figura, ha rapporti stretti con tutti gli operatori del Centro e, in particolare, con gli Orientatori che possono fornirgli un *follow up* riguardo al percorso costruito con gli utenti. I suoi standard operativi derivano in gran parte dall'esperienza ma l'acquisizione di un buon *modus operandi* è legato anche al confronto con i colleghi e alla possibilità di affinare le sue conoscenze attraverso un percorso di formazione. Lo stipendio medio mensile si aggira intorno ai 1.100 euro. L'orario di lavoro è mediamente di 40 ore settimanali³¹.

Competenze necessarie

Le conoscenze necessarie riguardano il corretto reperimento delle informazioni, la normativa che regola il sistema dei Servizi per l'impiego, il mercato del lavoro locale (ad esempio, riguardo alle figure professionali più richieste nel territorio di riferimento), la legislazione sul lavoro. Nell'ambito del "saper fare", sono di particolare importanza le capacità comunicative, saper

³¹ Nell'analisi di caso realizzata il lavoro si svolge tra le 8.30 alle 14.30 e, due volte a settimana, si prolunga fino alle 16.30.

offrire consulenza cercando di adeguarsi alle mutevoli situazioni che si presentano quotidianamente e saper selezionare informazioni utili per gli utenti. È importante, inoltre, possedere conoscenze informatiche (riguardo ai principali pacchetti in uso presso il Centro) e telematiche (saper utilizzare la posta elettronica e Internet). È, infine, fondamentale saper ascoltare e interpretare i bisogni dell'utenza, essere disponibili, pazienti ed equilibrati e avere capacità di autocontrollo e di gestione delle urgenze.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Per accedere a questo tipo di professione si è riscontrato, nelle interviste effettuate, una certa varietà nei percorsi professionali che hanno condotto all'assunzione del ruolo attuale. Il compito di curare l'accoglienza è affidato, in genere, a personale assunto a tempo indeterminato per il quale sono previste numerose iniziative di formazione (riguardanti soprattutto l'informatica, la legislazione sul lavoro e la comunicazione efficace orientata all'accoglienza).

Orientatore

Attività e compiti principali

All'Orientatore sono principalmente affidati i colloqui con gli utenti, sia per gli adempimenti burocratici del D.lgs. 181/00, sia per i successivi incontri di approfondimento. Nel corso dei colloqui previsti dal D.lgs. 181 si verifica il motivo della convocazione e la disponibilità all'inserimento lavorativo, si chiede inoltre all'utente se la ricerca di lavoro viene effettuata soltanto tramite i Spi o anche attraverso altri canali, si verifica la completezza delle informazioni in possesso del Centro sul candidato e si forniscono indicazioni sulle opportunità previste dalla legge. In seguito, l'Orientatore assiste il disoccupato nella compilazione di un questionario tramite il quale si verifica non soltanto la disponibilità alla ricerca del lavoro ma anche il tipo di attività cui è interessato, l'esigenza e la disponibilità a intraprendere percorsi di formazione, il possesso di conoscenze e abilità, l'eventuale disponibilità alla mobilità territoriale, alla turnazione e così via. Nel corso dell'incontro - che dura in media fra i 30 e i 40 minuti - viene inoltre stipulato e sottoscritto un patto con l'utente, finalizzato ad accrescerne la responsabilizzazione e ad evitare successivi ripensamenti ed eventuali rinunce. Inoltre, i contenuti dell'accordo costituiscono un riferimento per la verifica - effettuata dagli addetti alla preselezione - dell'adempimento, da parte del disoccupato, degli impegni assunti. Talvolta però - riferiscono i nostri interlocutori - non si arriva alla firma del patto perché l'utente non è soddisfatto del percorso e delle possibilità delineate durante il colloquio di orientamento. I colloqui successivi sono generalmente più lunghi (possono durare una o due ore) e approfonditi: vengono esplorate le aree degli interessi, delle attitudini, delle motivazioni. Nel corso di questi incontri viene inoltre fornito all'utente materiale, viene redatto un curriculum e fornite indicazioni sulle opportunità di lavoro disponibili.

Situazione di lavoro

L'Orientatore dispone normalmente di ampi margini di autonomia, pur nei limiti definiti dalle leggi e dai regolamenti, svolge attività che possono essere facilmente programmabili e suddivide quasi equamente il suo tempo di lavoro tra i rapporti con l'utenza e le attività di *back office*. Questo operatore intrattiene rapporti con tutte le aree e i servizi del Centro (ad eccezione, forse, di quelli che curano la consulenza alle imprese). Le procedure operative sono abbastanza standardizzate e derivano sia dall'esperienza formativa che da quella professionale. Molto spesso questa attività viene affidata a soggetti esterni alla pubblica amministrazione, impegnati per lo più con contratti di collaborazione. In questi casi - sulla base di quanto riferito dai nostri interlocutori - il compenso mensile si aggira intorno ai 1.250 euro.

Competenze necessarie

Per quanto riguarda le caratteristiche personali, è indispensabile avere pazienza, saper interpretare il bisogno reale dell'utente e le sue motivazioni, possedere capacità relazionali e creative per individuare soluzioni anche innovative alle esigenze dell'utente, saper mettere l'interlocutore a proprio agio, disporre di buone capacità di ascolto e di aiuto. Per quanto riguarda le conoscenze necessarie, è importante che l'Orientatore abbia buona padronanza delle norme lavoristiche, sia in grado di analizzare le dinamiche del mercato del lavoro locale e le

esigenze della domanda (soprattutto in termini di professionalità richieste), sappia utilizzare la dotazione informatica e telematica del Centro, conosca le tecniche di conduzione di un colloquio e di *counselling*.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Gli operatori dell'orientamento sono generalmente collaboratori esterni con laurea in psicologia del lavoro. Normalmente hanno svolto corsi in gestione delle risorse umane, marketing, qualità del lavoro, analisi delle competenze, formazione formatori e orientamento. Per il reclutamento di personale alle dipendenze è richiesta una laurea in psicologia, scienze politiche oppure scienze dell'educazione. In questo caso, l'accesso è legato al superamento di un concorso pubblico per titoli ed esami.

Operatore dell'incontro domanda-offerta

Attività e compiti principali

L'Operatore dell'incontro domanda e offerta di lavoro ha il compito di:

- promuovere l'offerta di lavoro anche attraverso pubblicazioni sulla stampa locale e tramite altri mezzi di comunicazione;
- raccogliere le domande di lavoro provenienti dalle imprese;
- verificarne le caratteristiche e la validità;
- individuare, nelle banche dati del Cpi e in relazione alle qualifiche richieste, i possibili candidati alla copertura dei posti vacanti;
- effettuare colloqui con le aziende al fine di proporre le candidature;
- contattare i disoccupati che rispondono ai requisiti richiesti al fine di verificarne disponibilità e idoneità;
- condurre una preselezione tra i candidati alla copertura delle *vacancy*.

La giornata-tipo di questo operatore è caratterizzata dalla conduzione di colloqui programmati e di incontri con gli utenti interessati a proposte di cui sono venuti a conoscenza dal giornale, dalla bacheca o grazie al passaparola. Durante i colloqui, l'operatore della preselezione segue uno schema informatizzato che consente di raccogliere i dati anagrafici dell'interlocutore, informazioni sul percorso formativo e professionale e sul possesso di conoscenze utili all'inserimento lavorativo (relative, ad esempio, alle lingue straniere o all'informatica). Si rileva, inoltre, l'eventuale disponibilità alla mobilità territoriale, le aspettative e le preferenze dell'utente, ad esempio, riguardo agli orari di lavoro e alle modalità contrattuali, le motivazioni della candidatura per una specifica posizione e il possesso dei requisiti richiesti. Durante il colloquio è anche possibile accertare alcune abilità del candidato: per verificare, ad esempio, la capacità di usare le strumentazioni informatiche si chiede al candidato di redigere "in diretta" il curriculum. Vengono, infine, proposte all'utente eventuali offerte di lavoro che soddisfino le sue esigenze, altrimenti si cerca di offrirgli altri tipi di supporto (informazioni e servizi di sostegno all'occupabilità). Per ultimo, viene condotto un *follow up* sulla selezione finale realizzata dalle imprese a partire dalle proposte avanzate dall'Operatore per l'incontro domanda-offerta.

Situazione di lavoro

L'Operatore della preselezione dispone di livelli elevati di autonomia nelle decisioni operative: le scelte vengono, infatti, effettuate in base a valutazioni indipendenti o, al più, assunte assieme ai suoi colleghi. Questo operatore risponde del suo operato al Responsabile del Centro e con esso è tenuto a stabilire gli obiettivi e i risultati da raggiungere, piuttosto che le procedure da seguire. Lavora sia a contatto diretto con le imprese (incontrandone i rappresentanti presso il Centro oppure realizzando visite) e con i disoccupati, sia in *back office* nei momenti programmati. I contatti che questo operatore intrattiene - diretti o a distanza (per via telefonica e telematica) - hanno prevalente carattere informale. Per la conduzione del suo lavoro il Preselezionatore non dispone di procedure standardizzate e le modalità operative vengono definite sul campo, in ragione alle necessità espresse dall'utenza (imprese e disoccupati) e/o in collabora-

zione con i colleghi e con il Responsabile del Centro. Questa figura professionale opera in stretto contatto soprattutto con l'operatore dell'orientamento e quello dell'accoglienza.

Competenze necessarie

Questa figura professionale deve possedere una buona conoscenza del mercato del lavoro e della struttura produttiva locale; delle norme lavoristiche, fiscali, previdenziali e della contrattualistica. È inoltre importante possedere competenze informatiche e linguistiche. L'Operatore dell'incontro domanda-offerta deve avere competenze di carattere psico-sociale, padroneggiare le tecniche di *counselling*, saper reperire informazioni utili agli utenti, in un atteggiamento di aiuto e perseguendo la soddisfazione delle loro esigenze.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Questo operatore è spesso impiegato presso il Cpi con contratti di collaborazione e di consulenza. In alcuni casi dipende da cooperative che curano tale servizio per conto e all'interno del Centro per l'impiego. Le esperienze formative di chi si occupa di preselezione riguardano generalmente corsi e stage sulla preselezione, sull'orientamento e sull'organizzazione aziendale. Tali corsi sono organizzati sia da strutture private, sia da enti di formazione pubblici.

Consulente per le imprese

Attività e compiti principali

Le attività di questo operatore si concentrano soprattutto sulla promozione e sulla realizzazione di servizi per le imprese. In particolare, questa figura fornisce consulenze riguardanti le agevolazioni per le assunzioni di personale, gli incentivi per lo sviluppo dell'imprenditorialità (creazione e rinnovo di impresa) e offre informazioni e assistenza riguardo alla legislazione sul lavoro e alle questioni collegate (visiona, ad esempio, le caratteristiche e i tipi di contratto che le aziende intendono proporre ai neo assunti al fine di verificarne la correttezza). Conduce inoltre analisi sul mercato del lavoro locale soprattutto al fine di individuare le caratteristiche dell'offerta di lavoro e le professionalità maggiormente richieste a livello locale. Nella maggior parte dei casi non effettua *matching* tra domanda e offerta di lavoro.

Situazione di lavoro

L'Operatore dei servizi per le imprese lavora sia in *back office* (curando, ad esempio, le analisi sul mercato del lavoro), che a contatto col pubblico e svolge il lavoro di consulenza andando direttamente presso le imprese oppure presso il Cpi. Dispone di margini ampi di autonomia e risponde del suo operato al proprio dirigente. Si rapporta soprattutto con i colleghi che svolgono attività analoghe alle sue e con gli addetti alla preselezione a cui fornisce informazioni che riguardano le imprese. I modelli di intervento che utilizza nel proprio lavoro derivano in gran parte dall'esperienza. Il suo stipendio medio mensile si aggira attorno ai 1.100 euro al mese.

Competenze necessarie

È indispensabile conoscere la normativa sul lavoro e la contrattualistica. Questo operatore deve inoltre possedere una buona conoscenza del sistema delle imprese a livello locale e nazionale ed essere in grado di leggere dati e statistiche sul mercato del lavoro. Deve saper utilizzare i pacchetti applicativi in uso nel Cpi. Deve, inoltre, curare l'approccio con l'utente e mostrare disponibilità; saper trasmettere fiducia, sicurezza e autorevolezza; mostrare disponibilità.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Spesso questa figura professionale è assunta con contratti di collaborazione o di consulenza. Nell'indagine di campo è emerso che gli ex dipendenti ministeriali incaricati di fornire consulenza alle imprese hanno potuto usufruire di corsi realizzati nell'ambito del progetto Caravelle.

• **ALLEGATI**

1 • GUIDA ALL'INTERVISTA RIVOLTA AGLI OPERATORI DEI CPI ITALIANI

Informazioni preliminari e identificative

Struttura di appartenenza

Figura professionale

Tipo di rapporto di lavoro

Per i dipendenti:

Qualifica funzionale

Livello di inquadramento

- 1 Può indicare i compiti e le attività principali che caratterizzano il suo lavoro?
- 2 Può descrivere una giornata lavorativa tipo?
- 3 Di quanta autonomia dispone nello svolgimento del suo lavoro?
- 4 Quali sono gli obiettivi principali del suo lavoro?
 - a nei confronti dei colleghi
 - b nei confronti degli utenti/clienti
- 5 Quali risultati si aspettano da lei:
 - a i suoi colleghi
 - b gli utenti/clienti
- 6 Con quali colleghi si rapporta maggiormente? Perché? In quale forma?
- 7 Per svolgere il suo lavoro ha delle procedure operative standard di riferimento?
- 8 Qual è l'atmosfera in cui svolge normalmente il suo lavoro nel rapporto con i colleghi, con i supervisori e con gli utenti/clienti?
- 9 Può descrivere il suo percorso formativo (istruzione e formazione professionale, interna o esterna alla struttura in cui lavora)? Quali esperienze formative si sono rivelate particolarmente utili per il lavoro che svolge? Di quali conoscenze avrebbe ancora bisogno nel suo lavoro?
- 10 Cosa si deve sapere e saper fare per svolgere questo lavoro e perché? Quali caratteristiche sono importanti e perché?
- 11 È iscritto a qualche albo professionale e perché?
- 12 Può descrivere i passaggi principali del suo percorso di lavoro all'interno di questa struttura?
- 13 Quali sono i requisiti per accedere alla sua posizione (titoli di studio, competenze, conoscenze, capacità, esperienze, ecc.)? Si accede tramite concorso o attraverso altre modalità?
- 14 Quali sono i possibili sviluppi professionali e di carriera che lei desidererebbe? Ritiene che potranno concretizzarsi? Qual è il suo attuale livello retributivo mensile?
- 15 Nel complesso, è soddisfatto del suo lavoro? In che misura? Quali sono gli aspetti del suo lavoro che procurano maggiore soddisfazione e quali gli aspetti che, invece, le sembrano particolarmente critici?

2 • GUIDA ALL'INTERVISTA DI TESTIMONI PRIVILEGIATI DEI SPI EUROPEI

General questions

- 1 Which are the services/actions the PES system of your country is carrying out in the whole of its organization (training, social security, job seeking, etc.)?
- 2 Which services address to specific targets (women, youth, over 45, disabled, etc.)?
- 3 What about the role the private services play in this system?

Specific questions

- 1 In relation to and further to the services/actions you mentioned, could you point out the staff job profiles committed with such services /activities/functions?
- 2 Could you give us the following information for each job profile you mentioned?
 - a Job denomination;
 - b Main duties/responsibilities (functions/activities, macro-commitments, possible future perspectives, specific context/specializations if any);
 - c Job scenario (contract type, working methodologies, autonomy, technologies in use, working time organization, organization context, possible relations with other professional profiles, salaries/wages);
 - d Necessary competence relative to: performance/duties to be carried out, knowledge, skills; future development trend of other competence necessary to carry out the function/role if any;
 - e Professional career development, training and education requested (mobility/ career development methods, requirements necessary to the function, education qualifications, specializations /masters, etc., in-service training, subscription to registers or any other sort of documentation asserting qualifications etc.).
- 3 Are there any standard reference procedures relative to the specific roles of PES operators?
- 4 Is it possible to describe a typical training pathway to be followed by them?
- 5 Does recruitment occur just and only through a public context?
- 6 As far as you can understand are operators satisfied with their jobs, which are the most difficult and critical aspects?
- 7 Which is the perception of the status of PES operators? Do their jobs represent an appealing career?

- **RIFERIMENTI
BIBLIOGRAFICI**

BERLIN (www.bmwi.de/Homepage/download/Arbeit/Hartz_E.pdf).

BREYER N., MOSLEY H., E SCHUTZ H. (2000), *Operational objectives and performance indicators in European public employment services*, final report, European Commission.

DE KONING J., DENIS J, WALWEI U. (1999), *Deregulation in Placement Services: a comparative study for eight EU countries*, Commissione europea.

FAY R.G. (1997), *Making the public employment service more effective through the introduction of market signals*, Oecd.

HARTZ - Report - Commission (2002): *Modern Services on the Labour Market*.

ILO (1998), Country Study: Japan Development of private employment agencies and government policies, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/govlab/admitra/papers/>

ILO (1998), The impact of employment agencies on the function of labour market in Hungary, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/govlab/admitra/papers/1998>.

ISFOL (2002), *Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2001*, di Gilli D., Landi R. e Perri G., in "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", Roma, Isfol, 2002.

ISFOL (2002), *I servizi privati per l'impiego. Il caso delle Agenzie di collocamento*, G. Linfante, (a cura di), "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 4/2002, Isfol, Roma.

ISFOL (2001), *La valutazione delle politiche per il lavoro*, Curtarelli M., (a cura di), Franco Angeli, Milano.

KONLE-SEIDL R., WALWEI U. (2001), *Job placement regimes in Europe: Trends and Impacts of Changes*, labtTopics, 46.

Finito di stampare nel mese di gennaio 2005
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)