

Le parole che servono  
lavorare informati

# Un progetto differente

Il 'fattore' persona fra pubblico e privato.  
Presupposti e applicazione di una collaborazione  
tra enti per un nuovo modello di integrazione



Provincia di Rimini  
**CENTRO  
PER L'IMPIEGO**

04

Un modello, una testimonianza

> **NOI ALLO SPECCHIO**

Dall'analisi dei servizi per l'impiego ai nuovi modi di fare e di pensare nella pubblica amministrazione. Alcune considerazioni in profondità su *Lavor'io* e sul significato di 'buona prassi'

10

Il progetto

> **PERCHÉ LAVOR'IO**

Un modello formativo che pone al centro la persona. Il primo terreno d'incontro per una formula *super partes* di integrazione fra enti

22

Genesi di una sperimentazione

> **LE LEVE DA ATTIVARE**

Dalle procedure chiuse alla collaborazione possibile. Centro per l'Impiego e Cescot escono dagli standard per costruire insieme un *progetto differente*

40

Il ruolo degli operatori

> **CHI FA COSA**

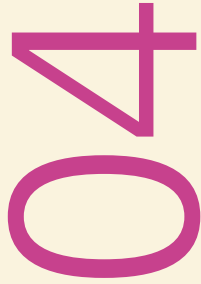
Cambiano le modalità, cambiano ruoli e mansioni. Quali operatori servono per lavorare a un progetto condiviso pubblico / privato

48

Prospettive

> **TANTO PER CONTINUARE**

I tanti buoni motivi per non fare di una sperimentazione riuscita un episodio eccentrico



Un modello, una testimonianza

### > NOI ALLO SPECCHIO

**Dall'analisi dei servizi per l'impiego ai nuovi modi di fare e di pensare nella pubblica amministrazione. Alcune considerazioni in profondità su *Lavor'io* e sul significato di 'buona prassi'**

### **CAMBIAMENTO E INNOVAZIONE. SOLO PAROLE D'ORDINE?**

Oggi sembra quasi di moda parlare di innovazione e di cambiamento. Si sente dire con insistenza e a più a voci che la competitività di un paese è legata alla sua capacità di investire nell'innovazione e di cogliere e adattarsi con tempestività ai mutamenti in atto nella società.

*'Se vuoi davvero capire come funziona una cosa prova a cambiarla'*. L'affermazione di un noto studioso delle organizzazioni ci sembra particolarmente appropriata per rappresentare cosa è accaduto in questi ultimi anni, nella nostra provincia, al servizio pubblico per il lavoro.

Molto opportunamente, c'è chi pensa che la Pubblica Amministrazione sia chiamata a svolgere un ruolo centrale nell'auspicato processo di mutamento che la società contemporanea mostra come urgente necessità; svolgere un ruolo per cui è richiesto innanzitutto un nuovo approccio

nel 'modo di pensare' e di 'fare' il servizio pubblico, a partire dal superamento della vecchia logica autoreferenziale e burocratica.

Se alle origini della sua storia, lo stato interveniva per imporre determinati comportamenti e per vietarne altri (seguendo una logica dettata dal 'Diritto' amministrativo, per cui la pubblica amministrazione utilizzava un approccio autoritario nei riguardi dei cittadini), nel secondo dopoguerra, con la nascita del *welfare*, si realizza uno spostamento di senso per cui alla pubblica amministrazione viene richiesta soprattutto una fornitura di servizi, senza che nel contempo siano intervenute modifiche legislative radicali. Con il processo di riforma avviato nei primi anni Novanta gli strumenti di legge hanno ridefinito l'intervento pubblico anche per ciò che attiene il collocamento e i servizi per il lavoro, privilegiando il raggiungimento del risultato piuttosto che il mero adempimento delle procedure

amministrative. Ragionare e lavorare per obiettivi anziché per adempimenti ha comportato la necessità di rispondere non più e non solo a specifiche richieste provenienti dai singoli, cittadini o imprese, ma soprattutto ad un sistema complessivo, la società locale, di cui quelle specificità sono parte.

Oggi possiamo dire un po' provocatoriamente, che il 'pubblico' deve garantire pari opportunità ai cittadini *nonostante le leggi*, nel senso che soddisfare la legge non è il fine, ma piuttosto il confine entro cui muoversi. Sembra un paradosso, ma a nostro parere questo è stato il limite della pubblica amministrazione in Italia. Questo comporta avere come punto di partenza la realtà sociale di riferimento e non le norme che regolano tali rapporti.

L'idea di dover rispondere a un sistema complesso ha condizionato sin dall'inizio il modello organizzativo nei servizi per il lavoro della nostra provincia, mettendo

a valore tutte le realtà territoriali che compongono il 'sistema lavoro' locale. Aver costruito un tale sistema di servizi, che ha fatto della differenza una specificità (operatori con provenienze diverse per luoghi di vita e di lavoro, per organizzazioni di appartenenza e percorsi professionali ecc.), da un lato ha consentito di rompere taluni schemi di riferimento, autoreferenziali, in una logica spesso burocratica, e ha permesso di avere una visione più ampia delle istanze provenienti dai vari ambiti della società locale; contemporaneamente ha consentito di comprendere il limite di affrontare in modo separato le diverse questioni.

### **LAVOR'IO, UNA SPERIMENTAZIONE DI GRUPPO E 'DI SENSO'**

*Lavor'io* è una testimonianza. Anche in questa esperienza il valore aggiunto è nato dal mettersi in rete, essere una rete: creazione di aggregazione fra organizzazioni e fra persone per collegarsi

alle reti già esistenti, ma anche 'essere' elemento di cambiamento e innovazione attraverso la volontà di sperimentarsi. Per quantità e qualità di prodotti/ servizi richiesti i diversi soggetti che intervengono sul mercato del lavoro, siano essi pubblici o privati, non sono in grado di far fronte singolarmente alle domande che provengono dal territorio. Contemporaneamente la pubblica amministrazione non sempre è pronta ad assumere queste modalità operative per le quali è richiesto un atteggiamento dialettico e di apertura al confronto che va oltre il ruolo convenzionalmente esercitato (è di uso comune attribuire tale responsabilità ai lavoratori pubblici e pensare che essi dedichino solo una parte di loro stessi al lavoro).

D'altra parte, il lavoratore crede di poter far fronte alla propria realtà lavorativa, spesso frustrante, stando dentro il lavoro a metà, come un *outsider*, pensando in tal modo di potersi tutelare dal contesto di lavoro

che avverte ostile e/o indifferente. Questo ha indotto chi crede nella importanza del ruolo che la pubblica amministrazione può esercitare a pensare di poterla salvaguardare cercando di migliorare e potenziare le conoscenze tecniche e le competenze dei dipendenti pubblici, non rendendosi conto che, invece, si trattava di una scelta – anche se spesso obbligata – che li ha portati ad un'attivazione parziale delle proprie potenzialità e a dedicarsi in modo residuale a quel lavoro. Non è un caso che osservando le buone prassi espresse dalla pubblica amministrazione, nel gruppo (inteso come entità formata da lavoratori disomogenei appartenenti alla stessa o a diverse organizzazioni che si orientano allo stesso sistema di valori) più che nei singoli individui o nelle singole tecniche risiede il potere di far nascere, elaborare e realizzare nuove idee. Questo punto di vista può essere considerato anche in funzione della crescita della persona del lavoratore, quindi

del pubblico dipendente. Una crescita che attraversa momenti di entusiasmo e di frustrazione, passando da una fase di scoperta, a una di rinuncia, e infine di conquista.

Attraverso la scoperta si può dare avvio ad un processo di cambiamento. Serve, infatti, qualcuno/qualcosa che ci faccia accorgere di una realtà che esiste indipendentemente da noi, ma che solo nel momento in cui la vediamo e iniziamo a conoscerla, acquista per noi significato e perciò siamo in grado di parteciparla e arricchirla. *Ma come portare qualcuno con abitudini lavorative consolidate alla scoperta quando è ormai stanco e adagiato sull'esistente?* Occorre ripartire dalla sua realtà, dalla sua positività, poi dai suoi limiti, prospettandogli la possibilità di superarli. Il 'nuovo' deve poter assumere il significato di una soluzione che amplia i confini della realtà dove le azioni diventeranno più efficaci. Questo produce un impatto importante per l'organizzazione, perché

significa in primis nuova motivazione per i lavoratori.

Il lavoro di gruppo soprattutto se costituito da figure provenienti da diverse realtà istituzionali e organizzative, comporta che ciascuno debba lasciare qualcosa di sé, del proprio modo di essere e fare precedente. Ma questa rinuncia del certo deve poter essere compensata dal fascino che ci fa superare la paura di approntare la novità, con leggerezza ed ironia. Poi la conquista, il momento in cui si (ri)elabora quello che è stato acquisito, quindi il nuovo modo di essere, di pensare, di fare.

# 10

Il progetto

## > PERCHÉ LAVOR'IO

**Un modello formativo**

**che pone al centro la persona.**

**Il primo terreno d'incontro**

**per una formula super partes**

**di integrazione fra enti**

## DA TROUSSE A LAVOR'IO

Il progetto *Lavor'io* è nato nel 2001 ereditando l'esperienza di attività formative personalizzate e flessibili attivate nell'ambito del progetto *Trousse*.

Il nome *Trousse* identifica l'astuccio degli oggetti di uso quotidiano che tante donne portano in borsa. *Trousse* si configura infatti come una 'valigetta degli attrezzi' a cui far ricorso in momenti di transizione o per rafforzare le competenze richieste dal mondo del lavoro. La *trousse* contiene offerte formative brevi e mirate (corsi di informatica, lingue, comunicazione, gestione aziendale, etc) che le donne potevano scegliere dopo avere definito, con il supporto di un orientatore, il proprio progetto professionale. Il vissuto personale e professionale delle donne viene quindi recuperato pienamente, quale condizione indispensabile di valorizzazione, di crescita e di consolidamento dei requisiti richiesti dal mercato del lavoro.

Nel corso degli anni, *Trousse* ha

rappresentato un vero e proprio modello in grado di replicarsi nel tempo, attraverso modalità di tempestivo adattamento a quanto richiesto dal sistema impresa e dei cercatori di lavoro; dal contesto territoriale, dalle opportunità offerte dalle nuove normative sul lavoro e sulla formazione e dal costante monitoraggio delle problematiche e dei risultati raggiunti.

*Ad oggi, il progetto Trousse è stato presentato e approvato nella Provincia di Bologna (Bandi FSE 2001 e 2002), Rimini (bandi FSE del 2001, 2002, 2003 e 2004), Forlì-Cesena (Bandi FSE 2001 e 2002), Ravenna (bando FSE 2003), Ancona (Bando FSE 2001) e nella Regione Veneto (Bando Equal 2001).*

*Complessivamente, sono state messe in formazione più di 500 donne ed erogate più di 4.000 ore di formazione e orientamento.*

Dal modello *Trousse* sono stati sviluppati

progetti analoghi rivolti ad una diversa utenza: un esempio per tutti è *Trousse 24 Ore*. Rivolto alle donne occupate, la "valigetta degli attrezzi" diventa la '24 ore' che metaforicamente contiene strumenti di marketing, comunicazione, budgeting, ecc.; ovvero quelle competenze 'strategiche' in grado di favorire la carriera e integrare i saperi professionali. Il progetto è stato sperimentato da Cescot nel territorio di Bologna (finanziamento RER) e poi trasferito su Reggio Emilia con finanziamento Provincia di Reggio).

## IL QUADRO DI RIFERIMENTO PROGETTUALE

Dunque da *Trousse* a *Lavor'io* quale naturale evoluzione di un approccio particolarmente idoneo a favorire l'accesso ai saperi professionali da parte di persone con insufficienti risorse ed esperienze lavorative, e per sperimentare un nuovo modello di collaborazione e integrazione fra sistema del lavoro e sistema della

formazione. Operativamente, l'iniziativa propone un vero e proprio 'catalogo formativo permanente' a cui gli utenti dei Centri per l'impiego possono accedere anche in piccoli gruppi.

Dopo aver sostenuto un colloquio di orientamento, alla luce delle competenze possedute (bilancio di competenze dichiarate e/o dimostrabili), delle personali aspettative e delle possibilità offerte dal 'catalogo', si tracciano le linee di un progetto formativo coerente, compiuto e attivabile in tempi brevi.

Il contesto in cui si inserisce *Lavor'io* – il mercato del lavoro del territorio riminese – risulta oggi caratterizzato da un forte aumento di utenti in cerca di lavoro; utenti che presentano situazioni personali, professionali, sociali di forte difficoltà. Un pubblico di riferimento sempre più complesso nelle caratteristiche espresse, nei bisogni manifestati e nei percorsi di accesso – permanenza - uscita – re-ingresso all'interno del mondo del lavoro

– per il quale gli operatori sono chiamati a individuare forme più articolate di lettura e di risposta. Risposte in qualche modo 'su misura' e al di fuori delle procedure definite e standardizzate.

Anche le richieste del sistema-impresa hanno rappresentato un elemento fondamentale per la definizione dei contenuti e delle modalità di erogazione dell'attività formativa. In un momento in cui le risorse umane sono e saranno sempre più il valore competitivo delle aziende, le abilità richieste devono richiamarsi a saperi in evoluzione. Inoltre il fattore tempo impone che questa formazione sia erogabile just in time e per brevi periodi. In questo senso, *Lavor'io* ha rappresentato la condizione più coerente con le esigenze espresse dal servizio tirocini del Centro per l'Impiego di Rimini che lamentava la mancata possibilità di inserire nelle aziende persone occupabili, in quanto carenti di una formazione propedeutica alla mansione richiesta. Si trattava per lo più di persone

senza requisiti di partecipazione ai corsi di formazione superiore che necessitavano di interventi formativi brevi di riallineamento, o di persone con un curriculum scolastico e professionale debole, tanto da ostacolarne un'efficace integrazione professionale.

### IL CONTESTO TERRITORIALE E IMPRENDITORIALE

È noto che nella provincia di Rimini (come in gran parte delle regioni con un diffuso tessuto imprenditoriale), si registrano segnali di criticità in merito all'inserimento lavorativo. Il problema, al di là di quanto si tende a credere, non è quello della mancanza di posti di lavoro, bensì nella difficoltà di *matching* tra domanda e offerta di lavoro. Infatti da un lato troviamo giovani e adulti che seppur dotati di un livello di scolarizzazione elevato faticano a collocarsi nei ruoli ai quali aspirano; dall'altro, le imprese lamentano un evidente disagio nel reperimento delle professionalità alle quali sarebbero interessate.

Per rispondere all'esigenza di un inserimento o reinserimento professionale nelle aziende locali espressa dai cercatori di lavoro - soprattutto dai soggetti più deboli - si è quindi pensato che fossero necessari percorsi alternati di formazione: modulari, brevi e mirati a specifiche competenze (piuttosto che a sviluppare una professionalità compiuta). Percorsi strutturati, per contenuti e articolazione, al fine di consentire agli utenti di ricomporre le diverse esperienze di lavoro - istruzione - formazione e di portare a valore tutte le competenze acquisite nel corso della vita e della carriera ma non necessariamente riconosciute da certificati e diplomi ufficiali. Una simile impostazione offre inoltre l'opportunità per i lavoratori stagionali di utilizzare *l'inverno per studiare*. I corsi, ripetuti ciclicamente da settembre ad aprile, diventano infatti l'occasione per tante persone (in gran parte giovani e donne) di utilizzare la stagione invernale per migliorare la propria preparazione e per

attivarsi verso nuove capacità professionali, lavori meno precari e più gratificanti. Impostare l'offerta formativa su specifiche competenze piuttosto che su una 'qualifica professionale', oltre ad essere più efficace per la persona in formazione (che può definire un percorso personalizzato ed individualizzato per tempi, contenuti, ecc), è risultato più economico e funzionale dal momento che con le stesse risorse finanziarie è possibile rispondere a molte più richieste.

### COME E PERCHÉ *LAVOR'IO* FUNZIONA

Come già detto, i destinatari del progetto *Lavor'io* sono giovani e adulti disoccupati con basso livello scolastici e formativo. Dal 2001 ad oggi ha coinvolto oltre 500 utenti per circa 50 corsi. Il fulcro del progetto è orientato al recupero delle competenze di base e trasversali (considerate oggi il bagaglio per ogni lavoratore), e delle competenze di soglia di settore / comparto.

I punti distintivi di *Lavor'io* rispetto a Trousse sono costituiti da uno stretto legame con il Centro per l'impiego nelle azioni di promozione, reperimento e selezione dell'utenza e da un ampliamento dell'offerta formativa verso le competenze professionalizzanti. Se *Lavor'io* ha potuto diventare un vero e proprio logo che identifica un 'servizio del Centro per l'Impiego' a favore dei cercatori di lavoro, lo si deve prima di tutto ad un atteggiamento lungimirante ed aperto del Servizio Programmazione della Provincia di Rimini che ha saputo cogliere gli elementi innovativi dovuti al superamento della rigidità del corso 'di qualifica' a favore di un'offerta di percorsi che riguardino singole competenze. Non dimentichiamo che fino al 2003 vigevano una normativa e una programmazione regionale ancora saldamente centrata sui percorsi di qualifica (700 ore), non strutturata per un reale riconoscimento dei crediti formativi e difficilmente riconducibile a piccoli gruppi.

Altro motivo di successo è stata la qualità del lavoro degli operatori coinvolti che hanno saputo interpretare al meglio le opportunità del progetto:

**> gli operatori del centro per l'impiego**  
*quella di garantire ai cercatori di lavoro la proposta di un percorso formativo o la partecipazione ad iniziative di sostegno alla ricerca del lavoro, in una logica di prevenzione della disoccupazione soprattutto in riferimento alle categorie che presentano maggiori difficoltà di inserimento lavorativo;*

**> i formatori del Cescot**  
*quella di integrare la proposta del percorso formativo con il più ampio progetto personale di ricerca del lavoro da parte degli utenti; di evitare il rischio di interventi frammentari e/o estemporanei ('non so cosa fare, intanto faccio un corso') e di aumentare, quindi, l'efficacia del proprio lavoro.*

Oggi *Lavor'io* è un progetto che può essere così sintetizzato:

### > **Gli utenti**

L'offerta formativa viene rivolta ai cercatori di lavoro in stato di disoccupazione, ovvero persone che abbiano rilasciato, ai Centri per l'Impiego, specifica dichiarazione di disoccupazione ai sensi del D.LGS. 181/2000 (e seguenti integrazioni e modifiche). I criteri con cui gli utenti vengono individuati, sono frutto di un costante lavoro di confronto tra gli operatori, per garantire: da un lato la trasparenza delle scelte e il principio di equità sociale; dall'altro il possesso di competenze e motivazioni che assicurino il successo formativo. Si intende così facilitare quelle persone che hanno più difficoltà di accesso – per storia personale, per vincoli individuali e familiari, per risorse possedute, ecc. – alle opportunità di sviluppo personale e professionale che il territorio offre.

**> I contenuti**

Lavor'io è un vero e proprio catalogo di attività formative differenziate in ragione delle caratteristiche degli utenti, delle transizioni psico-sociali attraversate, delle risorse e dei vincoli personali e nel rispetto delle esigenze espresse dalle persone: in particolare di coloro che appartengono alle fasce deboli.

I corsi proposti coniugano attività formative e azioni orientative in grado di rafforzare nei lavoratori le risorse di auto-attivazione in riferimento sia alla definizione dei propri progetti professionali sia alla ricerca del lavoro.

L'impostazione del progetto prevede e valorizza il ruolo di 'regia' dei servizi del Centro per l'impiego nella definizione dei percorsi di apprendimento e di sviluppo professionale dei lavoratori; in ciò si vuole riconoscere e garantire il compito di accompagnamento al lavoro e di 'tutorato dell'occupabilità' in capo ai servizi del Centro e relativamente alla stipula del Patto di servizio.

L'offerta si compone di percorsi articolati in Unità Formative (che fungono da riferimento per gli operatori che dovranno definire il percorso con i singoli utenti). Queste rappresentano, a seconda dei casi, le competenze di base (informatica, lingue straniere, tecniche di ricerca del lavoro, organizzazione aziendale); le competenze trasversali sociali e per l'occupabilità (comportamento organizzativo, *problem solving*, *self-coaching*) e le competenze tecnico professionali con particolare riferimento alle aree commercio, turismo e amministrazione. In alcuni corsi è prevista l'attivazione di brevi stage (circa 120 ore) finalizzati al contatto con il mondo aziendale e/o alla definizione di una progettualità professionale più realistica. Le competenze che gli utenti possono acquisire attraverso i percorsi formativi sono state individuate, ove possibile, coerentemente alle unità di competenza individuate dal Sistema delle qualifiche regionale.

Alla luce della programmazione regionale (originata dalla Legge Regionale 12/03) si è voluto infatti ripensare strategicamente al ruolo precedentemente ricoperto dai centri pubblici per l'impiego, appoggiando una progettazione condivisa tra politiche del lavoro e sistema della formazione professionale. In tal modo sono stati recepiti gli elementi innovativi della normativa che prevede tra i suoi obiettivi quello di *'sostenere positivi inserimenti e rientri nel mondo del lavoro per persone che non hanno adeguate competenze di base e/o tecnico professionali'*. L'offerta ha infatti riguardato percorsi di raccordo formazione/lavoro in cui sono presenti contenuti formativi coerenti con Unità di competenze certificabili poiché coerenti con una qualifica prevista dal nuovo Sistema Regionale delle Qualifiche; nonché percorsi brevi, finalizzati a sviluppare competenze 'preliminari' utili ad assicurare una successiva partecipazione ai corsi di qualifica per i soggetti non in

possesso dei pre-requisiti oggi richiesti.

**> Gli obiettivi**

Per ogni fascia di utenza (giovani, adulti oppure donne in riinserimento lavorativo) la partecipazione ai percorsi formativi permette di raggiungere differenti obiettivi occupazionali.

**Per i giovani:**

- > *sviluppo delle conoscenze scolastiche*
- > *sviluppo delle competenze professionali maturate in precedenti contesti formativi*
- > *verifica degli obiettivi professionali e del progetto individuale di scelta*
- > *adeguamento delle rappresentazioni del lavoro e del contesto aziendale*
- > *socializzazione al sistema azienda e delle professioni*
- > *conoscenza del mercato di lavoro di riferimento*
- > *acquisizione di tecniche di ricerca del lavoro*

**Per i disoccupati / Inoccupati:**

- > sviluppo delle conoscenze e delle competenze professionali maturate in precedenti contesti formativi
- > riconversione professionale
- > adeguamento / aggiornamento della professionalità posseduta
- > sostegno alla situazione personale e alla ricerca di lavoro da parte di reti sociali

**Per le donne in reinserimento lavorativo**

- > rafforzamento della spendibilità sul mercato del lavoro
- > valorizzazione di titoli e qualifiche 'deboli'
- > sviluppo delle conoscenze e delle competenze professionali maturate in precedenti contesti formativi
- > riconversione professionale
- > adeguamento / aggiornamento della professionalità posseduta
- > sostegno alla situazione personale e alla ricerca di lavoro da parte di reti sociali

**L'integrazione delle strutture**

Nella gestione del progetto *Lavor'io* la definizione delle funzioni del Centro per l'Impiego e del Cescot ha inteso valorizzare le risorse delle due strutture evitando sovrapposizioni, e al fine rendere organico il passaggio di informazioni nel rispetto delle reciproche *mission* istituzionali. L'impianto organizzativo ha trovato negli anni sempre maggiore integrazione ed efficacia:

Fase organizzativa	Attività previste	Soggetto responsabile
<b>Attività di raccordo organizzativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; definire modalità e tempi di realizzazione dei percorsi formativi</li> <li>&gt; condividere processi e strumenti di raccordo organizzativo</li> <li>&gt; presentazione dell'impianto complessivo del progetto agli operatori dei CPI</li> <li>&gt; illustrazione degli obiettivi, dei contenuti formativi e dei dispositivi didattici relativi ai singoli corsi a catalogo</li> <li>&gt; definizione del calendario dei corsi</li> <li>&gt; precisazione degli elementi caratterizzanti gli utenti target dei singoli corsi</li> <li>&gt; individuazione dei referenti delle rispettive organizzazioni Cescot e CPI</li> </ul>	Cescot e CPI
<b>Promozione delle proposte formative ai potenziali utenti target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ricerca dei candidati nell'Anagrafe dei lavoratori dei CPI</li> <li>&gt; Convocazione degli utenti pre-selezionati a seminario informativo</li> <li>&gt; Promozione esterna attraverso diversi canali di comunicazione</li> </ul>	CPI Cescot e CPI Cescot
<b>Individuazione dei soggetti interessati all'interno colloqui individuali previsti dai percorsi di presa in carico dei CPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Colloquio individuale</li> <li>&gt; Collegamento della proposta formativa con il patto di servizio</li> </ul>	CPI (operatori di diversi servizi)
<b>Selezione dei partecipanti ai corsi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; comunicazione dei nominativi e delle schede individuali di pre-iscrizione da parte dei CPI al Cescot</li> <li>&gt; attività di selezione da parte dell'Ente di formazione e costruzione dei gruppi classe</li> <li>&gt; trasmissione dell'elenco definitivo dei partecipanti al corso da parte del Cescot ai CPI</li> <li>&gt; registrazione su SILER (scheda professionale dei lavoratori) dell'avvio di attività formativa</li> <li>&gt; accompagnamento alle alternative formative al percorso individuato per coloro che non superano la selezione</li> </ul>	CPI Cescot Cescot CPI CPI
<b>Azioni di verifica e monitoraggio al termine dell'attività formativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; raccolta delle valutazioni dell'efficacia del percorso da parte dei partecipanti attraverso somministrazione di questionario di qualità percepita</li> <li>&gt; trasmissione ai CPI dei nominativi delle persone che hanno concluso l'attività formativa</li> <li>&gt; aggiornamento da parte degli operatori dei CPI della Scheda Professionale del lavoratore e della posizione all'interno della banca dati di incontro domanda offerta</li> <li>&gt; eventuale accompagnamento professionale a favore del lavoratore al termine dell'attività formativa per la programmazione delle successive azioni di ricerca del lavoro</li> <li>&gt; realizzazione di una verifica ex post (mediante intervista telefonica) della situazione occupazionale a 3 e/o 6 mesi dalla conclusione del percorso formativo</li> </ul>	Cescot Cescot CPI CPI Cescot

I processi e la definizione dei *compiti distintivi da gestire individualmente o in maniera condivisa dagli operatori dei due enti* sono, infatti, gli elementi che nel tempo e con l'esperienza si è costantemente modificato. L'impegno di trovare linguaggi comuni non scontati si è concretizzato in incontri preliminari all'avvio delle attività formative. Questo, al fine di condividere gli obiettivi del progetto e soprattutto per riflettere su quale metodologia adottare per presidiare la complessità del trasferimento delle informazioni all'interno della propria struttura e successivamente all'esterno, con le altre realtà coinvolte. Sono stati anche attivati interventi formativi rivolti agli operatori per rafforzare le professionalità con nuove competenze relative agli ambiti della progettazione formativa, alla conoscenza delle Unità Formative Capitalizzabili, alla gestione dei processi complessi di apprendimento. A questo riguardo, si è giunti a valutare congiuntamente la possibilità di

intensificare tavoli tecnici di confronto diretto tra gli operatori che di volta in volta partecipano al processo.

#### La metodologia

Il filo conduttore, la *mission* di *Lavor'io* è quella di porre al centro la persona. La priorità operativa è di fornire un servizio reale e non semplicemente assolvere ad un dovere istituzionale.

Fare sistema quindi, con l'obiettivo di elevare a valore le risorse dei due enti attraverso linguaggi comuni, evitando burocratizzazioni (anche se a rischio di minore tutela da errori procedurali), per favorire un processo di 'avvicinamento' basato su dinamiche di comunicazione non scontate tra gli operatori.

La sfida si gioca infatti nell'individuare modalità condivise, nel 'contaminare' i processi di lavoro eliminando il rigido steccato fra pubblico e privato in vista di un obiettivo comune: offrire un servizio alla persona.

*Lavor'io* va in questa direzione, vuole cioè garantire un servizio alla persona, mettendo in moto tutte le risorse disponibili indipendentemente dal fatto che provengano dal pubblico o dal privato. Naturalmente tutto questo ha richiesto e richiede tempo, impegno, disponibilità, competenze, ma soprattutto 'fiducia' sia da parte di chi occupa posizioni di vertice, sia da parte degli operatori chiamati a presidiare i processi.

*'Bisogna investire su selezionati e condivisi leader edge project capaci di creare entusiasmo e innescare una governance dinamica delle potenzialità e dei bisogni'* (Ministro Luigi Nicolais, Linee programmatiche di indirizzo, 4 luglio 2006).



Genesi di una sperimentazione

### > LE LEVE DA ATTIVARE

**Dalle procedure chiuse  
alla collaborazione possibile.  
Centro per l'impiego e Cescot  
escono dagli standard per costruire  
insieme un *progetto differente***

### UNA NUOVA IDEA DI SERVIZIO PUBBLICO PER IL LAVORO

Da alcuni anni il Centro per l'impiego della Provincia di Rimini è impegnato nel ridefinire il proprio ruolo istituzionale all'interno dei servizi per il lavoro. Tale ridefinizione tende a una maggiore incisività di 'governo' nei processi e nelle dinamiche che regolano i percorsi di inserimento lavorativo; di un intervento diretto sugli aspetti socio-culturali che interessano il mercato del lavoro locale; di una maggiore e più puntuale collaborazione e integrazione con gli altri soggetti del sistema locale del lavoro e dei diversi sistemi dell'*education*. Senza entrare nello specifico di questa prospettiva, basti qui ricordare alcuni elementi che l'hanno orientata e che forniscono la cornice alla sperimentazione di *Lavor'io*:

### > Del fare e del governare

*I bisogni dei lavoratori e delle imprese presentano complessità e variabili che richiedono, per essere soddisfatte, di essere non solo accolte nel momento in cui si manifestano presso i nostri uffici, ma di essere comprese pienamente nelle diverse dinamiche sociali, culturali, storiche ed economiche del territorio. Da un lato, rispondere alle necessità di persone e imprese colloca il Centro per l'impiego all'incrocio fra indicazioni normative, compiti istituzionali, politiche del lavoro e strategie di servizio; dall'altro fra storia locale, cultura e rappresentazioni sociali del lavoro, immaginario e ruolo sociale del lavoro, bisogni concreti di inclusione e di realizzazione personale. Tale posizionamento impone di allargare l'azione del Centro al 'prima' e al 'dopo' della consueta richiesta di servizi, allo scopo di superare la tradizionale funzione di 'erogatore istituzionale' per agire sulle condizioni che determinano i bisogni, e per*

*dotarsi di strumenti per comprendere e governare le dinamiche del lavoro.*

### > Per un servizio pubblico non neutrale

*Essere sul territorio e dentro le politiche per il lavoro da parte del Centro per l'impiego costituisce perciò un ruolo attivo, con priorità e obiettivi chiaramente distinti, e con proprie specificità. Determinare un servizio pubblico così congegnato significa avere una visione del territorio; seguire un orientamento che ispira le azioni quotidiane di servizio; agire per produrre cambiamenti; relazionarsi a partire da una identità in grado di attivare anche negli altri interlocutori analoghi ruoli e responsabilità.*

### > Reti di servizio larghe, strette, flessibili

*Di fronte alla complessità dei bisogni dei cittadini e delle imprese il Centro per l'impiego è chiamato a individuare 'percorsi' di risposta e di sviluppo, all'interno dei quali progettare e costruire collaborazioni e integrazioni con gli altri*

soggetti del territorio. Con diversi obiettivi: evitare la frammentazione di sportelli, servizi, uffici; ottimizzare le risorse professionali di cui si dispone; promuovere la partecipazione istituzionale; migliorare e arricchire l'offerta di servizio.

#### > Dalle procedure ai progetti

Intendiamoci, ogni idea richiede una pratica, così come ogni progetto si articola attorno a processi e procedure di intervento. Qui non si vuole riproporre una contraddizione; piuttosto ci preme sottolineare la distinzione specifica tra un servizio prevalentemente 'certificativo' e un servizio che si fa carico con responsabilità del bisogno delle persone e che, proprio in virtù di tale responsabilità, 'rischia' delle risposte: i progetti, appunto. Ogni progetto è perciò in qualche modo un azzardo, una interpretazione possibile del reale, una scelta rispetto alla quale negoziare consenso e verificare con trasparenza risultati e ricaduta. Operare

per progetti, significa per il Centro per l'impiego ridisegnare continuamente il proprio rapporto con il territorio e con le sue istituzioni, nonché di dotarsi di una organizzazione in grado di gestire con flessibilità risorse e competenze.

#### > Verso una diversa diffusione dei servizi

La centratura rispetto al bisogno dei cittadini sposta anche il luogo e il tempo di erogazione dei servizi. Nella prospettiva di innescare processi di cambiamento e sviluppo, il Centro per l'impiego 'esce' dai propri uffici per intervenire in sedi e in momenti in cui i bisogni trovano più adeguata espressione, promuovendo l'idea di un territorio che si fa esso stesso occasione (continua, diversificata, personalizzata) di servizio.

#### NOVITÀ E INNOVAZIONE DEL PROGETTO LAVOR'IO

Da questa idea e prospettiva nasce il progetto *Lavor'io*, quale palestra per sperimentare un nuovo modo di integrazione e di collaborazione con il sistema della formazione professionale. Senza insistere sugli elementi di 'naturale' e necessario collegamento fra servizi per il lavoro e la formazione professionale, ci sembra tuttavia necessario sottolineare alcuni punti di miglioramento che introducono alcune novità nel tradizionale modo di relazionarsi fra i due sistemi:

#### > Tradurre i dati in informazioni

Un primo punto riguarda la collaborazione tra Centro per l'Impiego ed enti della formazione professionale nella definizione del fabbisogno formativo delle persone: soprattutto dei disoccupati. Non si tratta di un semplice passaggio di dati da un servizio all'altro, piuttosto della costruzione di momenti strutturati di confronto

durante i quali i dati vengono elaborati e diventano informazioni utili per progettare servizi e percorsi di formazione. Questo consente di mettere a valore e a sistema il ricco patrimonio di informazioni a disposizione di entrambi. In particolare consente al Centro per l'Impiego di evolvere dalla funzione prevalentemente certificativa a quella – ben più strutturata – di accompagnamento dei processi di sviluppo professionale e di accesso alle opportunità di lavoro; di entrare nelle storie delle persone e di acquisire informazioni sui percorsi formativi; sulle condizioni socio-economiche individuali; su modalità e stili di ricerca del lavoro; sugli atteggiamenti e sulle aspettative rispetto all'esperienza di lavoro; sui valori professionali, le rappresentazioni sociali, i vincoli personali e familiari, gli obiettivi di sviluppo. A queste si aggiungano, dal versante delle imprese le informazioni relative alla richiesta di personale; alle modalità di gestione e selezione del

personale; ai percorsi di transizione nel lavoro; alle criticità del sistema locale delle imprese riguardo alla ricerca, alla gestione e alla valorizzazione delle professionalità. Normalmente questi dati vengono utilizzati da chi deve progettare percorsi o servizi formativi in maniera più o meno strumentale, senza un reale luogo di confronto e di contestualizzazione delle informazioni. L'acquisizione di dati non è perciò automaticamente un sapere. Per diventare un sapere utile alla progettazione, i dati devono essere sottoposti a un'elaborazione coerente e a un confronto costante con il contesto territoriale di riferimento. La sperimentazione di Lavor'io è partita proprio da qui, dall'attenzione ai percorsi delle persone, dall'analisi dei numeri, dall'integrazione dei dati rilevati con l'ascolto degli operatori che ogni giorno raccolgono le storie dei lavoratori, dall'indicazione implicita/esplicita dei bisogni di apprendimento, dal confronto

con le richieste delle imprese. Si è trattato, in altre parole, di dare voce alle statistiche per tradurre dati numerici in informazioni sostanziali. Identica attenzione riguardo il rispetto dei ruoli e delle competenze che caratterizzano i servizi per l'impiego e gli enti di formazione, nonché del libero mercato della formazione professionale. Se lo scambio e la discussione sui dati deve essere il più possibile aperta e condivisa – anche nella logica di uno scambio fra culture organizzative –, la traduzione di tali informazioni e riflessioni in fabbisogno formativo, resta e deve comunque restare compito dell'ente di formazione, il cui ruolo è quello di dare conseguenza progettuale e metodologica alle esigenze di sviluppo individuate.

**> Parola chiave: integrazione**

La riforma dei servizi per l'impiego (DLGS 181/00) e le successive integrazioni normative a livello nazionale e regionale

spostano il centro dell'attenzione dei servizi dal risultato – l'occupazione –, al processo – l'attivazione individuale. Nuova centralità assume quindi la persona, la sua storia, le sue modalità e responsabilità per la ricerca del lavoro, i suoi vincoli e le sue risorse. Questo comporta alcune importanti conseguenze per i servizi:

**a )** I servizi sono chiamati a configurarsi sempre più come percorsi, come insieme di interventi di accompagnamento piuttosto che come prestazione erogata o azioni attivabili a 'dispenser' (o comunque devono stabilire modalità sempre più distinte fra le due tipologie).

**b )** I servizi tendono a potenziare, o comunque ad affiancare la dimensione progettuale rispetto a quella specialistica; la fruizione dei servizi diviene sempre più il luogo in cui si pianificano gli interventi, si stabiliscono obiettivi a medio/lungo termine, si operano bilanci personali e di percorso, si stabilisce il senso di quanto operativamente gestito anche altrove o

in autonomia da parte dell'utente. In tal senso l'aspetto strategico del servizio non è (soltanto) la sua valenza 'risolutiva' immediata rispetto al problema, quanto piuttosto la continuità, la capacità di tenuta e di punto di riferimento nel tempo; il sostegno alla persona nel riconoscimento e nella strutturazione delle questioni e dei problemi; la capacità di seguire l'utente nei suoi percorsi valorizzando di volta in volta l'autonomia e promuovendo l'accesso alle opportunità esistenti; la capacità di imprimere senso alle esperienze svolte in uno sguardo in grado di fare sintesi fra dimensione soggettiva e dimensione oggettiva.

**c )** L'operatore assume il ruolo di tutor dell'attivazione dell'utente; gli sono perciò richieste competenze di accompagnamento, di facilitatore di processi, di regia del percorso, di collegamento con le risorse del territorio. I suoi strumenti sono sempre di più la narrazione delle azioni

*perseguite dalla persona; la capacità di fare rete con gli operatori di altri servizi interni ed esterni; la conoscenza delle risorse e delle opportunità esistenti.*

**d )** *in questo processo di 'allungamento' temporale e di 'allargamento' della sfera di azione dei servizi, diviene inevitabile l'integrazione fra servizi diversi ma che insistono sulle stesse fasi o su fasi contigue di sviluppo delle persone. Integrazione di informazioni sui servizi per sapere e funzioni, appartenenze e obiettivi delle risorse del territorio; integrazione di informazioni sulle opportunità offerte dalle diverse agenzie; integrazione delle procedure operative; integrazione come valorizzazione di ruoli e identità istituzionali per evitare sovrapposizioni e sprechi; integrazione come contaminazione dei modelli e delle metodologie operative di culture organizzative. 'Integrazione' è dunque la parola chiave rispetto alla quale le identità istituzionali si modificano e si*

*ridefiniscono, descrivendo scenari nuovi e nuove strategie di servizio.*

#### **OBIETTIVI E STRUMENTI CONDIVISI DAL CENTRO PER L'IMPIEGO E CESCOT**

La sperimentazione di *Lavor'io* prova a fare proprie tali indicazioni nella convinzione che il raccordo formazione – servizi per il lavoro sia un terreno privilegiato di verifica e messa a punto di nuovi assetti di servizio. Nello specifico, la formazione si pone come una delle leve fondamentali dello sviluppo individuale e dell'inserimento lavorativo, agendo sulla dimensione ad un tempo personale e sociale della occupabilità. Proprio in ragione di ciò la finalità è stata quella di governare il passaggio strutturato dai servizi del Centro per l'Impiego alle opportunità di formazione, ponendosi alcuni indicatori minimi di qualità ed efficienza, nel rispetto sia delle aspettative di apprendimento personale sia di compatibilità con le risorse organizzative in capo ai due soggetti coinvolti:

- > realizzare una promozione mirata delle opportunità formative a catalogo, utilizzando perlopiù i canali interni ai Centri per l'impiego;*
- > ancorare l'offerta formativa alla preliminare definizione di un progetto professionale, attraverso l'individuazione di obiettivi di sviluppo delle competenze del disoccupato e la personalizzazione del progetto di apprendimento (in tal modo la scelta di candidarsi alla proposta formativa non è arbitraria, ma negoziata con i servizi e aderente e congrua ai percorsi di carriera individuali);*
- > concordare misure organizzative di accompagnamento in grado di garantire la fluidità di tutti i processi di comunicazione e informazioni collegati alla realizzazione di rinvii strutturati tra le due strutture coinvolte;*
- > garantire a tutti i candidati comunque un'opportunità di formazione anche a fronte di una necessaria definizione di priorità nell'accesso ai corsi;*

- > prevedere il collegamento costante fra tutor della formazione e tutor della presa in carico, attraverso momenti di confronto sull'andamento delle attività, di verifica e di monitoraggio;*
- > prevedere la gestione da parte dei Centri per l'impiego di specifiche integrazioni di apprendimento all'interno del percorso formativo;*
- > strutturare, a conclusione del percorso formativo, il ritorno di informazioni e il 'rientro' degli utenti all'interno del percorso di occupabilità concordato con il Centro (l'obiettivo è soprattutto quello di evitare l'inesco, per la verità molto frequente, di circoli viziosi degli utenti all'interno dei servizi e delle opportunità del territorio);*
- > individuare indicatori trasparenti e condivisi per descrivere e misurare il livello degli apprendimenti raggiunti, soprattutto in riferimento al livello di occupabilità raggiunto dall'utente.*

**PATTO DI SERVIZIO E AZIONI FORMATIVE**

Attraverso *Lavor'io* si è inoltre inteso dare continuità a due momenti centrali dei percorsi verso l'occupabilità: il patto di servizio e il patto formativo.

Il patto di servizio (previsto dalla normativa di riforma dello stato di disoccupazione sopra citata) è un accordo fra lavoratore e centri per l'impiego con il quale si stabiliscono obiettivi, misure, interventi che i due contraenti si impegnano a offrire / fruire al fine di favorire l'inserimento lavorativo.

Il patto formativo costituisce l'accordo di apprendimento tra ente formatore e allievo relativo alle modalità di formazione erogata e agli obiettivi formativi dichiarati e perseguibili.

Questi i dispositivi previsti:

**a )** *reciproco formale richiamo in entrambi i patti (l'attività formativa come azione formalmente prevista fra le misure per l'occupabilità; gli obiettivi personali di sviluppo esplicitati all'interno del patto*

*formativo);*

**b )** *l'attività formativa rientra fra gli impegni non ottemperando i quali possono attivarsi le sanzioni previste per legge;*

**c )** *il patto di servizio accompagna il lavoratore con una serie di strumenti (schede) e momenti di verifica (follow up in itinere e a conclusione del percorso) che favoriscono la reale partecipazione attiva dell'utente agli interventi che lo interessano e la massima personalizzazione degli apprendimenti previsti;*

**d )** *gli apprendimenti realizzati durante l'attività di formazione possono modificare anche in maniera rilevante obiettivi e proseguimento del patto di servizio.*

**> Comunicare e intendersi fra 'comunità professionali'**

Mettere al centro la persona con il suo intreccio (inevitabilmente molteplice, individuale, quasi casuale) di percorsi di ricerca di lavoro e apprendimento ha quasi immediatamente posto in discussione

il modo di organizzare il lavoro degli operatori all'interno dei rispettivi servizi o aree funzionali.

Il sistema di appartenenza istituzionale con il suo apparato di specificità di competenze, di modalità di passaggio delle informazioni e di rinvio delle persone ha subito evidenziato la propria fragilità di tenuta se applicato alla fluidità e alla quasi imprevedibilità dei tracciati degli utenti. L'esperienza di *Lavor'io* ha perciò posto la questione non tanto della negazione, ma del superamento o dell'integrazione dei modelli organizzativi, delle routine professionali, degli schemi procedurali attualmente in uso.

La distinzione di ruoli e funzioni – tipica di un modello che sottolinea le appartenenze - deve declinarsi in contaminazione continua tra stili operativi e procedurali, all'interno di un modello di collaborazione in cui i gruppi di lavoro si muovono in sintonia ai percorsi degli utenti, privilegiando la funzione di *tutorato della traiettoria* rispetto

agli interventi specialisti relativi ai singoli momenti della ricerca di lavoro.

In altre parole si potrebbe parlare di 'comunità professionali' flessibili nella composizione e nelle attività, in cui gli operatori sono chiamati a varcare continuamente i confini dei propri 'compiti d'ufficio' per conoscere e apprendere il fare e il sapere degli 'altri', per contestualizzare e dare senso (oltre che efficacia) ai propri. È infatti difficile attuare interventi efficaci senza collocarsi in qualità di operatori all'interno di un disegno coerente per azioni e obiettivi.

Ovvero:

*> la capacità di integrarsi nella continuità del progetto sulla persona;*  
*> la capacità di cooperare alternando di volta in volta funzioni di coordinamento con funzioni più tecniche e/o specialistiche;*  
*> la consapevolezza della propria identità istituzionale e delle sue possibili articolazioni e sovrapposizioni all'interno di diversi contesti organizzativi;*

> *il presidio continuo di linee operative e di attività che si integrano;*

> *la costruzione e l'utilizzo di un linguaggio professionale condiviso.*

Sono queste le competenze strategiche richieste agli operatori coinvolti. Dai servizi agli obiettivi delle persone: ecco in estrema sintesi il punto di snodo del modello operativo adottato, lo spostamento di attenzione richiesto a operatori e organizzazioni.

### > **L'apprendimento degli operatori**

La condivisione del linguaggio non è stato solamente uno strumento per la cooperazione (costruita attraverso un percorso formativo comune tra operatori delle due organizzazioni), ma ha riguardato, più nello specifico, anche il vocabolario, il *thesaurus* con cui Centro per l'impiego e Ente di formazione descrivono gli apprendimenti delle persone in cerca di lavoro e ne strutturano la spendibilità. Si è usciti dai vincoli imposti dalla

classificazione per qualifiche con cui ognuno dei soggetti normalmente opera per provare a codificare un linguaggio più articolato e sicuramente più impegnativo, ma a nostro parere in grado di descrivere meglio la complessità delle situazioni individuali, mantenendo al tempo stesso una trasferibilità da una organizzazione all'altra.

In particolare si è provato a strutturare griglie descrittive connesse con gli obiettivi di sviluppo della persona coniugati con i conseguenti obiettivi di servizio delle due organizzazioni:

> *apprendimenti collegati agli obiettivi formativi (in termini di saperi disciplinari);*

> *apprendimenti collegati agli obiettivi orientativi (in riferimento a definizione – manutenzione - revisione del progetto professionale individuale);*

> *apprendimenti collegati agli obiettivi di 'spendibilità' (in termini di 'bilancio di occupabilità' fra candidatura di inserimento, mercato del lavoro locale,*

*professionalità/competenze, vincoli personali);*

> *apprendimenti collegati alla fruizione dei servizi per il lavoro e la formazione (in riferimento allo sviluppo di conoscenze e competenze per l'utilizzo delle risorse offerte dal territorio);*

> *apprendimenti collegati al ruolo / status di lavoratore (in termini di competenze di autogestione delle risorse personali, della propria rete sociale, ecc., ma anche di conoscenza della principale normativa sul lavoro);*

> *apprendimenti collegati alle competenze sociali trasversali;*

> *apprendimenti collegati alle competenze tecniche trasversali (informatica, organizzazione aziendale, elementi di amministrazione e contabilità, ecc.).*

### **STEP BY STEP**

#### **LE FASI DELLA COLLABORAZIONE**

Sulla base delle linee guida sopra tracciate, la collaborazione / cooperazione fra Centro per l'impiego e Cescot si è articolata all'interno di alcune fasi operative:

#### **> Fase preliminare di raccordo organizzativo**

È la fase di avvio (all'inizio di ogni anno formativo) della collaborazione fra le due organizzazioni, in cui Centro per l'impiego e Cescot si raccordano relativamente alle condizioni organizzative e alle 'infrastrutture' di servizio e di processo per gestire congiuntamente il progetto. In termini generali, queste condizioni contemplano:

> *la conoscenza delle reciproche organizzazioni e dei processi di lavoro;*

> *l'individuazione delle figure di coordinamento e dei referenti per ognuna delle due organizzazioni;*

> *la definizione della tempistica del*

*progetto e delle sotto-fasi;*  
 > *l'accordo sulle procedure di raccolta adesioni;*  
 > *la definizione dei criteri / requisiti formali – professionali – motivazionali per determinare priorità nell'accesso ai corsi;*  
 > *l'individuazione di strumenti e procedure di comunicazione fra operatori, servizi e organizzazioni;*  
 > *l'orientamento dei contenuti formativi specifici delle diverse attività corsuali attraverso la costruzione di una co-progettazione di dettaglio.*

(Il raccordo organizzativo si è realizzato attraverso un percorso formativo comune, all'inizio del progetto, e attraverso incontri anche durante e al termine delle attività).

**> Fase di promozione dei percorsi formativi**  
 Finalità del Centro per l'impiego in riferimento a *Lavor'io* è sempre stata quella di non fare solo informazione sulle opportunità esistenti, ma di spingersi

in una prima verifica della congruità tra percorso / progetti del lavoratore e opportunità formativa.  
 La proposta di partecipazione ai corsi è avvenuta perciò preferibilmente all'interno dei colloqui individuali (presa in carico – patto di servizio, consulenza orientativa, ecc.) limitando il più possibile l'autocandidatura da parte dell'utente.  
 In questa fase il Cescot e il Centro per l'Impiego concordano e integrano materiale informativo, procedure e modulistica dei diversi servizi per gestire tutte le attività collegate alla pre-iscrizione ai percorsi offerti.

**> Fase di integrazione della proposta al patto di servizio**

In realtà non si è trattato di una fase autonoma, bensì di una dimensione trasversale a tutta la presa in carico operata dai Centri per l'impiego ai sensi del DLGS 181/00.  
 Il Centro ha definito procedure e modalità

per associare con coerenza, legittimità e utilità la proposta formativa al patto di servizio, alle azioni di verifica del rispetto degli impegni presi, nonché alle sanzioni attivabili in caso di mancato rispetto del patto. D'altro canto, Cescot ha approfondito la conoscenza di queste procedure ed ha adeguato modalità di monitoraggio / registrazione della partecipazione degli utenti ai criteri di verifica adottati.

**> Fase di informazione strutturata**

Centro per l'Impiego e Cescot hanno organizzato e realizzato incontri informativi di gruppo preliminari ad ogni percorso formativo, rivolti a tutto il gruppo dei candidati, con l'intento di fornire informazione dettagliata in riferimento ai bisogni dell'utente per la ricerca del lavoro. Il dispositivo ha evidenziato alcune 'utilità' per aiutare le persone a collocarsi rispetto ai corsi e a fornire indicazioni amministrative e di contenuto:  
 > *favorisce la corretta collocazione*

*da parte dell'utente nell'offerta formativa in collegamento e integrazione con tutti gli altri servizi per l'occupabilità offerti dal Centro e dal territorio provinciale, facilitando l'individuazione dei percorsi e degli esiti successivi e alternativi alla frequenza del corso;*  
 > *favorisce la rappresentazione della continuità e dell'integrazione tra servizi del Centro e le azioni in capo alla formazione professionale, mostrando le modalità di collaborazione e la contiguità organizzativa;*  
 > *favorisce il collegamento della proposta formativa al dispositivo del 'patto di servizio' stipulato con il Centro per l'Impiego;*  
 > *favorisce il confronto e la socializzazione delle aspettative in riferimento agli esiti e ai risultati del percorso, ridimensionando attese eccessive e specificando gli obiettivi reali in una prospettiva di miglioramento dell'occupabilità;*  
 > *favorisce l'auto-collocazione / esclusione da parte dell'utente dal percorso formativo;*

> favorisce la percezione da parte degli utenti della trasparenza, della gratuità e della equità che ispira gli interventi del Centro e dei percorsi finanziati Fondo Sociale Europeo;

> favorisce la comprensione del concetto di gratuità del servizio offerto, che non significa non assunzione di impegno o abdicazione dal mettere in gioco risorse personali da parte dei fruitori dell'attività formativa;

> favorisce la razionalizzazione dell'attività informativa, permettendo una proficua economia di tempo;

> favorisce i processi di selezione attraverso l'esclusione automatica dei non presenti (ingiustificati) all'incontro;

> favorisce la concentrazione di attività amministrative e di monitoraggio connesse con l'attivazione del percorso formativo.

#### > Fase di comunicazione delle candidature al Cescot

Il Centro per l'impiego si è occupato

di passare i nominativi dei candidati ai corsi e di allegare tutte le informazioni utili al centro di formazione per effettuare eventuali ulteriori verifiche e di organizzare i gruppi.

#### > Fase di accesso / selezione

Da subito si è cercato di caratterizzare le modalità di inserimento ai corsi come accesso piuttosto che come selezione. La differenza sta nel porre l'attenzione più sul bisogno degli utenti rispetto ai 'talenti', al fine di identificare i corsi di Lavor'io come opportunità per coloro che hanno difficoltà ad accedere ad altre opportunità formative. Di qui l'attenzione (in caso di superamento dei posti disponibili), all'anzianità di disoccupazione, all'età e ad altri elementi di possibile 'svantaggio'. Per il futuro occorrerà strutturare con precisione questa indicazione di fondo, in modo da garantire maggiore trasparenza e per facilitare il rinvio ai percorsi formativi da parte degli operatori dei Centri per

l'impiego. Infatti, fino ad oggi non è stata attuata una vera e propria selezione, poiché proposta e accesso si identificavano nella proposta individualizzata fatta dall'operatore del Centro in fase di colloquio, creando quindi ambiguità di ruolo e difficoltà organizzative. In prossime occasioni sarà utile distinguere e integrare con più efficacia le due specificità:

**a )** il CPI si occupa di individuare congruità tra percorso del lavoratore, i suoi progetti e gli obiettivi formativi del corso;

**b )** il Cescot si occupa di verificare la coerenza delle modalità didattico-formative con le caratteristiche di apprendimento della persona, nonché con l'esistenza di alcuni vincoli oggettivi.

In entrambe le specificità sarà comunque utile una presenza congiunta degli operatori delle due organizzazioni, sia per integrare la comunità professionale sia per garantire un corretto passaggio tra Centro per l'Impiego e Cescot di informazioni e di

documentazione relativa agli utenti.

#### > Fase di realizzazione del percorso formativo

Questa fase è 'naturalmente' maggiormente in capo all'ente di formazione. Tuttavia si evidenziano alcuni ulteriori punti di intervento da parte del Centro per l'impiego, una volta individuati i destinatari dei corsi:

> partecipazione alle definizioni del gruppo classe;

> condivisione di indicazioni rivolte al coordinatore / tutor del corso per la realizzazione dello stage;

> collaborazione con il coordinatore / tutor dell'ente di formazione per favorire il raccordo tra percorso formativo e percorso di occupabilità.

#### > Fase di chiusura del percorso formativo

In fase di conclusione del percorso formativo, gli operatori del Centro per l'impiego e del Cescot hanno strutturato

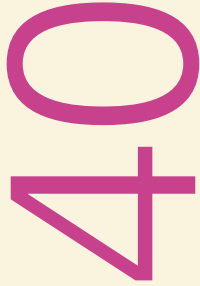
la gestione degli esiti con la finalità di ricondurre l'esperienza all'interno del più ampio progetto di occupabilità concordato con gli utenti e formalizzato attraverso il Patto di servizio. Le attività previste sono state le seguenti:

- > *definizione dell'eventuale rinvio ai servizi del Centro;*
- > *progettazione dell'eventuale inserimento in altri percorsi o dispositivi formativi;*
- > *valutazione della tenuta e della qualità della partecipazione all'esperienza formativa;*
- > *valutazione e 'ri-centratura' dei rinvii effettuati;*
- > *ricognizione della qualità percepita dai partecipanti e del loro livello di soddisfazione;*
- > *registrazione degli esiti formativi e aggiornamento della posizione del lavoratore sul SILER.*

#### **> Fase di follow up**

*Si tratta di una verifica a distanza effettuata sulla ricaduta dell'esperienza formativa su alcune dimensioni di occupabilità:*

- > *livello di raggiungimento degli obiettivi di 'spendibilità' (condizione occupazionale, tipologia e qualità delle esperienze lavorative seguenti e conseguenti all'esperienza formativa);*
- > *livello di raggiungimento degli obiettivi formativi;*
- > *livello di raggiungimento degli obiettivi orientativi e di miglioramento delle competenze progettuali;*
- > *livello di miglioramento nella fruizione dei servizi per il lavoro e la formazione;*
- > *livello di miglioramento nella percezione e gestione del proprio ruolo / status di lavoratore;*
- > *livello di miglioramento delle competenze trasversali sociali e tecniche.*



Il ruolo degli operatori

> **CHI FA COSA**

**Cambiano le modalità, cambiano ruoli e mansioni.**

**Quali operatori servono per lavorare a un progetto condiviso pubblico / privato**

**QUANDO UN SERVIZIO DIVENTA UN VALORE**

L'elemento caratterizzante di un processo che vede coinvolte più realtà su uno stesso tema, è quello del superamento di una cristallizzazione del ruolo a favore di una contaminazione 'istituzionale' orientata a lavorare sugli obiettivi del progetto più che sul funzionamento dei servizi. Oggi con maggior impegno si vuole dare risalto ai caratteri distintivi delle organizzazioni, si vuole evidenziare il valore aggiunto che un ente può apportare nelle scelte in cui la soddisfazione della persona 'presa in carico' viene al primo posto. Il passaggio successivo potrebbe essere quello di 'mescolare le carte' e vedere quanto ciascuna realtà si senta di rischiare un avvicinamento che potrebbe in qualche modo rivelarsi un boomerang, restituendo frustrazione o delusione.

L'esperienza congiunta tra Centro per l'Impiego e Cescot è nata dalla volontà di approfondire la conoscenza reciproca di

due sistemi, delle politiche del lavoro e della formazione professionale, mettendo dapprima a fuoco la specificità di ciascuno e successivamente cercando un terreno comune nel quale era possibile attivare una collaborazione.

In sostanza, non si trattava semplicemente di completare una procedura o di assolvere un dovere istituzionale; bensì di lavorare all'obiettivo più ambizioso di un progetto che pone al centro la persona e la sua realizzazione sociale e professionale. Gli operatori, indipendentemente dal contesto di appartenenza, oltrepassano il limite dell'offerta di un corso o di una consulenza, per progettare un servizio.

Il valore aggiunto è dunque garantito dal fatto che si conoscono meglio le diverse realtà, si hanno maggiori informazioni sulla persona, si partecipa insieme alle più ampie dimensioni del territorio e del mondo del lavoro. Tutto questo attraverso il coinvolgimento e il confronto attivo dei sistemi fin dalla fase di ideazione del

progetto. La sfida è quella di adottare un approccio condiviso, come *conditio sine qua non* per l'erogazione di un servizio di qualità, basato fondamentalmente su questi principi:

- > *la definizione e il confronto su elementi conoscitivi distintivi detenuti esclusivamente dai diversi operatori dei due sistemi*
- > *la necessità di creare un senso di appartenenza al progetto tra gli operatori che a diverso titolo ne sono coinvolti*

Si punta quindi sulla coerenza di un progetto, di un percorso, per chiudere un circuito, per acquisire uno strumento di ricerca occupazionale in grado di fronteggiare la carenza e la frammentazione delle informazioni. Una progettazione integrata come luogo di apprendimento e di sperimentazione di nuove forme di *governance* che favoriscono la cooperazione nell'ambito

della concertazione tra gli attori locali dello sviluppo.

Il percorso non è più segnato dagli uffici, ma dalla *comunità degli operatori* che sono coinvolti attraverso una funzione che non porta soltanto all'espletamento di un servizio, ma anche e soprattutto riflette i valori e le 'idealità' di un obiettivo condiviso.

Questa ciclicità, questa affinità con un lavoro che vede al centro la persona e il suo progetto di vita e di lavoro, significa attribuire senso al proprio ruolo, significa percepire l'utilità e l'efficacia del proprio impegno.

### COME CAMBIANO I PROCESSI DI LAVORO

Alla base dell'ideazione e della progettazione condivisa tra due sistemi risulta di primaria importanza salvaguardare l'autonomia della gestione, nonché la mobilità, la flessibilità dei fini che si intendono perseguire.

Si auspica pertanto l'acquisizione di un

metodo di lavoro che preveda almeno questi presupposti:

- > *ascolto attivo*
- > *interazione costruttiva di regole di servizio, con definizione di ruoli e ripartizione di compiti tra gli operatori dei due sistemi*
- > *procedure condivise e in continua evoluzione in quanto modalità di processo che vanno definite e ridefinite di volta in volta sulla base dei bisogni emersi*
- > *cultura della comunicazione, intesa come traduzione di linguaggi di due sistemi comunque diversi*

Il Centro per l'impiego ha, per sua modalità di erogazione dei servizi, una struttura interna (Patto di servizio, rinvio, analisi dei bisogni), che si deve interfacciare con il mercato della formazione professionale i cui tempi non sempre coincidono.

Un lavoro complesso, dunque, che ha richiesto molto agli operatori dal punto di vista gestionale e che, per questo, deve

essere continuamente rivisto e migliorato. L'esperienza di *Lavor'io* dimostra tuttavia che le difficoltà, le complicazioni insorte *work in progress* sono diventate occasioni di conoscenza e causa obbligata di governo, di confronto dialettico. Si è sperimentato un laboratorio per mettere a sistema metodi, processi e procedure in grado di semplificare e rendere esaustivi i passaggi di informazioni tra sistemi diversi. Aspetto delicato quest'ultimo per il quale ha senso investire risorse per favorire la costituzione di una rete che garantisca un puntuale controllo, incrocio e ritorno delle informazioni.

A questo proposito sarà necessario individuare dei coordinatori per ciascun sistema che facilitino i processi di comunicazione e che sappiano dare impulso a modalità di formazione interna in merito alla progettazione partecipata. Osservando queste condizioni:

- > *agire sul ruolo di leadership quali attori*

*di raccordo del sistema locale impegnato nel miglioramento dell'occupabilità, assicurando la formazione continua delle risorse umane impegnate nell'erogazione dei servizi*

> *garantire un lavoro costante di supervisione*

> *individuare gli operatori più idonei dei due sistemi, al fine di rendere fluidi i processi di scambio fra le strutture*

### NUOVE COMPETENZE DEGLI OPERATORI

Le competenze necessarie per la realizzazione di una politica di cooperazione fra sistemi sono di tipo comunicativo, relazionale, di costruzione delle reti, organizzativo e gestionale, di immagine, strategico – e, perché no – anche 'visionarie'. È poi fondamentale la presenza di operatori dotati di una capacità di direzione dei gruppi di lavoro, il che sottintende alcune abilità: saper ascoltare, persuadere, collaborare, motivare le persone e farle lavorare bene insieme.

L'operatore deve infatti favorire la circolazione delle informazioni e per questo risulta fondamentale un confronto puntuale tra i due enti. Nelle prime edizioni del progetto *Lavor'io* erano previsti incontri formativi per allineare i linguaggi e avviare processi di costruzione delle reti. In seguito questo aspetto si è perso, ma dovrebbe essere recuperato attraverso tavoli tecnici di ascolto confronto su contenuti, stili e modalità di lavoro.

Saper comunicare è importantissimo. Ma è ancora più importante saper ascoltare. Non c'è dialogo senza ascolto. L'ascolto è quello che ci predispone alla sorpresa, ossia a vedere le situazioni con altri occhi, scoprire che le cose stanno diversamente da come pensavamo, a immaginare soluzioni a cui nessuno aveva pensato. In questo senso va superata la resistenza che talvolta si può riscontrare in chi con difficoltà intende uscire da un processo già ben definito circa doveri e responsabilità. È infatti attraverso la disponibilità a farsi sorprendere che si

realizza l'apprendimento. Colui che si lascia sorprendere assume un atteggiamento aperto, curioso, consapevole dei propri limiti che sa di non sapere, che non dà niente per scontato.

Se dovessimo tracciare il profilo ideale di questo tipo di operatore, potremmo così sintetizzarlo:

- > *capacità di ascolto e di orientamento dell'utente verso un percorso autogestito di crescita personale*
- > *capacità informative e promozionali (perché bisogna spiegare bene agli utenti come funzionano i percorsi, senza dare niente per scontato)*
- > *capacità organizzative (per la gestione delle richieste anche just in time)*
- > *capacità di analisi rispetto alla lettura dei bisogni formativi per individuarne le carenze e collegarle ai vari profili professionali*
- > *capacità direttiva nel saper 'tutorare' il percorso*

> *consapevolezza emotiva: accurata valutazione di sé; fiducia in se stessi; capacità di combinare pensiero e sentimento*

Dunque, non più solo competenze tecniche, ma recupero della dimensione umana. Accanto a questo, sono necessarie competenze trasversali agli operatori dei due enti: svolgere bene il proprio ruolo dentro la propria organizzazione tenendo sempre presente una visione d'insieme. Altro aspetto fondamentale è quello di *saper stare nella sperimentazione*, ovvero la capacità di organizzare questo tipo di lavoro rendendolo efficace, 'dosando' in modo appropriato le diverse situazioni, facilitando le interazioni e stimolando la condivisione. Questa è una delle principali abilità richieste a chi deve occuparsi della gestione del progetto.

### L'IMPORTANZA DI CONDIVIDERE METODO E OBIETTIVI

Per gli operatori potersi confrontare con esperienze diverse è sempre positivo. Le parole che vengono usate o le procedure, sembrano uguali ma di fatto sono diverse. La mancata comprensione porta a spostare l'attenzione sugli aspetti strutturali dell'organizzazione più che sulle esigenze della collaborazione. È fondamentale che gli operatori siano consapevoli non solo del prodotto, ma anche del metodo con il quale il percorso di formazione viene realizzato. Gli aspetti organizzativi vengono curati, ma il senso delle cose a volte si perde. È dunque bene condividere – almeno nella fase iniziale del lavoro – la progettualità e le finalità. Dal punto di vista gestionale si sono rilevate delle criticità nel senso che quando è stata affidata agli *operatori di seconda accoglienza* l'individuazione dei partecipanti si è avvertita la responsabilità circa il loro *inserimento sicuro* nei percorsi,

cosa che di fatto non sempre è avvenuta. In futuro è dunque auspicabile maggiore comunicazione tra gli operatori dei due sistemi.

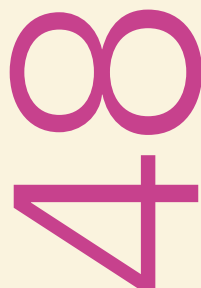
#### UTILITÀ PER L'UTENTE

Il progetto *Lavor'io* si è rivelato assolutamente adeguato alle esigenze di una fascia debole di utenti - in particolare donne non più giovanissime, che necessitano di un percorso di riconversione professionale o di acquisizione di competenze di base per allinearsi a standard di occupabilità - in quanto percorsi brevi, flessibili, modulari, fondati sul rispetto dei tempi di vita e di formazione delle persone.

Si esce dai corsi standard per porre al centro la persona che per sua spontanea volontà o magari con il supporto degli operatori decide di impegnarsi in questi percorsi.

La presa in carico diventa un processo dinamico dove il prima – durante – dopo

rappresenta un circolo virtuoso in cui due realtà diverse superano i limiti di specificità in vista di un progetto comune: la persona e la sua realizzazione. Un senso maggiore di appartenenza alla comunità e al territorio senza finte pretese o soggezioni in quanto attori del proprio cambiamento.



Prospettive

**> TANTO PER CONTINUARE**

**I tanti buoni motivi per non fare  
di una sperimentazione riuscita  
un episodio eccentrico**

**LA CENTRALITÀ DELLE RISORSE UMANE  
NELLE POLITICHE EUROPEE**

L'evoluzione del progetto *Lavor'io* (a partire dall'esperienza di Trousse), dimostra che i soggetti coinvolti – dai decisori agli operatori – hanno saputo capitalizzare le esperienze e farne tesoro per fornire una risposta sempre più mirata alle esigenze dell'utenza.

Ma non ci si può fermare. L'approccio sistematico di azione-reazione fin qui adottata ci spinge a continuare nel percorso comune *Versus 2010* (riprendendo il titolo della Agenda della Provincia di Rimini), in direzione cioè di quegli obiettivi di crescita verso la qualità posti dai governi europei, e noti come Agenda di Lisbona. La nuova stagione di *Lavor'io* dovrà, naturalmente, far riferimento alla futura politica di coesione comunitaria e, più specificatamente, alla programmazione comunitaria del FSE per il periodo 2007-2013. L'Europa ha infatti scelto la via della conoscenza e dello sviluppo del

*capitale umano* come strategia per il proprio posizionamento nell'economia globale, differenziandosi dai competitori internazionali. La strategia di Lisbona è stata confermata anche a metà percorso (2005), pur essendo la situazione generale e gli scenari prevedibili meno ottimistici di quelli del 2000 quando è stata concepita. In particolare la futura politica di coesione sarà garantita da soli tre fondi al posto degli attuali sei: il FESR – Fondo europeo di sviluppo regionale; il FSE – Fondo sociale europeo; il Fondo di Coesione e sarà concentrata su tre obiettivi:

- > *Convergenza per le regioni in ritardo di sviluppo*
- > *Competitività e occupazione per tutte le altre regioni*
- > *Cooperazione territoriale europea*

Come per il passato, le linee guida comunitarie diventeranno le direttrici delle programmazioni nazionale

e regionali sui temi di istruzione, formazione e mercato del lavoro ed influenzeranno direttamente le scelte dei Servizi per il lavoro e delle Agenzie formative su come organizzare le risorse umane, infrastrutturali, strumentali e finanziarie.

E cercando tra le parole del DSPN (1) quelle che maggiormente richiamano il percorso di *Lavor'io*, crediamo di averle trovate nell'affermazione:

*<< . . . è opportuno operare una saldatura più stretta delle politiche dell'istruzione, della formazione, del lavoro e dell'inclusione con lo sviluppo territoriale e la coesione sociale. Per fare questo, appare utile: da una parte sviluppare accanto a meccanismi di coordinamento tra livello regionale e nazionale, anche meccanismi istituzionali di coordinamento tra livello regionale e livello locale; di cooperazione orizzontale tra gli enti territoriali dall'altra, per garantire lo sviluppo della sussidiarietà*

*tra livelli istituzionali, una maggiore complementarità tra politiche per lo sviluppo economico e politiche per l'occupazione, l'innesto delle politiche dell'occupazione nelle politiche di sviluppo>>.*

In sintesi, occorre operare all'interno di una strategia basata sul circolo virtuoso del *'più sviluppo, più competitività, più occupazione, maggiori opportunità per le persone di progredire a livello personale e professionale'*. Centro per l'Impiego e Cescot, attraverso la sperimentazione di *Lavor'io* hanno quindi ricalcato esattamente queste indicazioni, per individuare con attenzione gli obiettivi specifici da perseguire e dunque la possibilità di mobilitazione non solo di risorse finanziarie, ma anche umane e di competenza. Ciò per altro comporterà - al di là del progetto già attivato - la definizione di una matrice e di un quadro di riferimento più ampi per altre iniziative

di integrazione e di cooperazione fra enti rivolte alle politiche per il lavoro.

#### **L'EVOLUZIONE POSSIBILE E AUSPICABILE DI LAVOR'IO**

Nello specifico di *Lavor'io*, ecco le direzioni verso cui intende muoversi nel prossimo futuro:

#### **> Una maggior attenzione agli standard professionali e formativi ai sistemi di certificazione e ai crediti fra i sistemi educativi**

*(formazione professionale, università, formazione continua, ecc.) e tra questi e il lavoro (apprendistato, imprese formative, informal learning, incontro domanda / offerta di lavoro, ecc.). L'obiettivo è quello di favorire la costituzione di un sistema formativo europeo unitario, un mercato del lavoro unico, il diritto all'apprendimento permanente come nuovo welfare.*

Operativamente, nel progetto *Lavor'io* questo si tradurrà in:

- > progettazione dell'offerta formativa strettamente ancorata al Sistema Regionale delle Qualifiche;*
- > erogazione di consulenza finalizzata all'analisi delle evidenze per l'accesso diretto ad esami per il rilascio di 'qualifiche', alla valorizzazione delle competenze anche informali e non-formali;*
- > trasposizione delle acquisizioni formative nel 'Libretto formativo del cittadino' di cui si intende sperimentare il rilascio.*

*Riteniamo infatti che vada garantita a tutti la possibilità di aver riconosciute le prestazioni professionali e i percorsi formativi accumulati nel corso della vita lavorativa. Solo così il lavoratore può contare su un sistema di garanzie che gli consentirà di accedere a un sistema di 'crediti' per la propria formazione mirata, individuale e rispondente al bisogno di manutenzione del proprio*

*sapere, competenza o abilità.*

*In questo senso, il Libretto formativo rappresenta lo strumento chiave per il lifelong e lifewide learning: gli individui, per potersi formare, valorizzare le proprie esperienze e apprendere in modo continuo esercitando i propri diritti di cittadinanza e di sviluppo professionale, necessitano di strumento di documentazione trasparente e formalizzata di dati, informazioni, certificazioni, utilizzabili nel loro percorso di apprendimento, crescita e mobilità professionale.*

*Infine, il Libretto oltre ad essere una 'garanzia' per gli utenti, è funzionale alla Borsa Continua del Lavoro per favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro.*

#### **> Una maggior attenzione al rapporto con le imprese affinché siano 'la vera committenza' della formazione**

*L'obiettivo è quello di collegare la formazione proposta ad una richiesta*

di personale da parte delle imprese in funzione di una immediata occupazione. Il Centro per l'Impiego è riuscito, nel tempo, a diventare il punto di riferimento delle imprese per la domanda di personale qualificato, guadagnandosi credibilità e fidelizzazione. Il profilo della persona individuata nel lavoro di incrocio domanda / offerta non sempre combacia perfettamente con le richieste delle imprese; in questi casi, la possibilità di un 'breve addestramento' prima dell'inserimento in azienda potrebbe rivelarsi vincente per mediare tra i bisogni delle persone e i bisogni delle aziende. Un'impresa su tre ha difficoltà a trovare le figure professionali di cui ha bisogno. Se è vero che la quota del personale di difficile reperimento è inferiore rispetto a quella di tre anni fa, rimane che le due parti coinvolte del mercato del lavoro continuano a fare fatica ad incontrarsi. E a rimanere entrambe insoddisfatte di come vanno le cose. A questo va

aggiunto infatti che più di un terzo dei nuovi assunti, secondo le opinioni delle imprese, mostrano avere un inadeguato livello di qualificazione. Secondo l'indagine Excelsior, il fabbisogno di qualificazione viene soddisfatto con maggior frequenza attraverso percorsi formativi 'strutturati', in linea con le esigenze specifiche delle imprese: per il 23% del totale delle assunzioni si prevedono interventi di formazione ad hoc dopo l'ingresso in azienda - attraverso corsi interni o esterni all'impresa stessa.

Le caratteristiche dell'offerta che rappresentano un forte interesse per le imprese sono:

- > l'erogazione just in time (non aspettare i tempi dei bandi, i tempi per la costituzione di un gruppo classe, ecc., ma appena si ravvisa l'esigenza);
- > il tipo di formazione erogata (contenuti aggiornati e corrispondenti a ciò che le imprese effettivamente richiedono);

> la personalizzazione (possibilità di confezionare su misura corsi anche molto brevi ad hoc, con il supporto di consulente e di personal trainer, con modalità 'pratiche' che permettono un'accelerazione dell'apprendimento).

Operativamente questo si tradurrà nel passaggio da una offerta formativa a 'catalogo' in uno spazio formativo permanente dove sarà possibile fare formazione offrendo alle imprese e agli studi professionali la possibilità di far frequentare ai propri dipendenti - già inseriti o in fase di inserimento - un percorso di aggiornamento del tutto personalizzato, nei tempi e nei contenuti. In questo modo sarà possibile tenere in equilibrio la naturale vocazione a servire l'offerta di lavoro (specie con riferimento all'utenza svantaggiata e al miglioramento dell'occupabilità delle persone), con i servizi resi alle imprese e in particolare la risposta alle richieste di qualifiche

professionali elevate o specialistiche.

**> Aprire il servizio anche ai lavoratori atipici e agli occupati, nella logica della formazione permanente**

Questi utenti, che rappresentano attualmente il 20% degli utenti del Centro per l'impiego, sono quelli maggiormente esposti ai rischi di precarietà, de-professionalizzazione e di obsolescenza (vedi over 45) e va quindi pensato un sistema di servizi che favoriscano l'occupabilità delle persone e la domanda di personale qualificato da parte delle imprese.

Non a caso l'apprendimento permanente è stato identificato come condizione essenziale per realizzare gli obiettivi di Lisbona. In considerazione del ritardo di formazione della forza lavoro italiana, che incide sulla capacità di innovare anche i percorsi professionali individuali, nonché del persistere della 'circolarità della dispersione', per il quale accedono

con maggior frequenza ad opportunità formative gli individui più istruiti e qualificati (anche con effetti di esclusione sociale) le politiche vanno indirizzate a sostenere l'ampliamento della partecipazione al mercato del lavoro, assumendo come centrale il nesso che va dall'accrescimento delle competenze degli individui alla loro capacità di stare (e rimanere a lungo) sul mercato del lavoro insieme a quello della disponibilità di servizi reali per la facilitazione della ricerca di lavoro, per l'inserimento lavorativo e per la conciliazione tra attività lavorativa e altre attività (in particolare per il segmento femminile).

Un'attenzione particolare dovrà, quindi, essere riservata all'accesso all'apprendimento permanente per gli individui meno qualificati e per il personale delle piccole e medie imprese. Inoltre le condizioni di accesso dovranno essere agevolate dall'organizzazione dell'orario di lavoro, dai servizi di sostegno

alla famiglia, e da nuove forme di ripartizione dei costi.

Operativamente questo ampliamento della utenza potenziale di *Lavor'io* dovrà tradursi in:

- > un'offerta formativa maggiormente centrata sulle competenze settoriali e innovative;
- > un collegamento funzionale al Catalogo Regionale della Formazione Continua e Permanente per la concessione di 'voucher';
- > un'organizzazione maggiormente rispondente alle esigenze di conciliazione tra tempi di lavoro, di vita e di cura (in particolare per le lavoratrici).

**> Una maggior attenzione alla didattica in grado di sviluppare le competenze trasversali, sociali ed organizzative.**

Nell'interrogarci su quale formazione erogare, ci siamo spesso soffermati sulle differenze tra formazione e

addestramento alla ricerca di metodologie che consentissero non solo l'acquisizione del 'saper fare' ma anche del 'saper essere', per dirla con termini che, seppur consumati conservano una forte valenza simbolica.

Le imprese, almeno sulla carta, non si aspettano dei lavoratori 'pronti all'uso' e sono consapevoli che esiste una quota, variabile, di qualificazione al lavoro che si acquisisce solo dal momento in cui si inizia a lavorare. Per dirla in un altro modo, esse si aspettano che il sistema formativo prepari al lavoro in senso generale mentre ritengono di potersi fare carico direttamente della preparazione alla specifica mansione per cui ricercano il personale. Questo comporta una conseguente richiesta di figure polivalenti caratterizzate da professionalità ampie e da una maggior rilevanza le competenze sociali e gestionali a scapito di quelle operative e tecniche.

Le competenze sociali fanno riferimento

alla capacità di orientarsi nel contesto organizzato, di comprenderne le regole e di 'diagnosticare' che cosa l'azienda si aspetta, di trasferire e contestualizzare i contenuti teorici nella realtà organizzativa concreta, di organizzarsi per realizzare il proprio lavoro, di lavorare con gli altri, di apprendere rapidamente dal contesto, ecc. Più elevate sono queste competenze (definite anche metacompetenze) maggiori sono le possibilità che la persona, una volta inserita in un contesto lavorativo, impari in fretta e sia in grado di potersi continuamente adattare e riadattare al contesto professionale.

Una didattica che sviluppa le competenze sociali ed organizzative è quella della 'simulazione di impresa'.(2).

Dopo una prima sperimentazione realizzata nel corso del 2005, la simulimpresa diventerà il luogo privilegiato della formazione di *Lavor'io*.

Nell'immaginare e programmare il futuro di *Lavor'io* noi operatori del Centro per l'impiego e del Cescot ci siamo impegnati in una partita giocata da pari, dove diversi attori concorrono alla crescita, ciascuno per le proprie competenze e responsabilità, allo sviluppo della comunità riminese.

Ci ha accompagnato anche la speranza che i nostri utenti, vedendo agita la connessione tra pubblico e privato, ne abbiano percepito il valore aggiunto. Crediamo infatti che valorizzando maggiormente il contesto, vale a dire rendendo maggiormente trasparente la collaborazione in ogni fase del processo (dalla presa in carico al *follow up*), si possa pian piano contribuire a ridurre molti degli stereotipi che vogliono il pubblico e il privato in contrapposizione.

#### Note

**(1)** Documento Strategico Preliminare Nazionale Continuità, discontinuità, priorità per la politica regionale 2007-2013 del novembre 2005.

**(2)** Il modello didattico della simulimpresa (riferita al modello di Europen e della Centrale Nazionale di Simulazione presso l'Istituto Don Calabria di Ferrara) si fonda sulla action-oriented learning, dove il pensare, il sapere e il saper fare sono alla base del processo di apprendimento. L'organizzazione formativa si trasforma in una vera e propria impresa simulata grazie a:

- > la riproduzione di diversi processi lavorativi e l'utilizzo delle relative tecnologie necessarie;
- > l'esistenza di un programma di produzione e di un coordinatore che funge da direttore dell'impresa simulata;
- > l'esistenza di un pubblico mercato esterno garantito dalla collaborazione con una Centrale di simulazione, altre imprese simulate, clienti locali simulati;

> l'esistenza di documentazione autentica che permetta la riproduzione dei flussi informativi sia interni che esterni all'impresa.

> l'esistenza di un pubblico mercato esterno garantito dalla collaborazione con una Centrale di simulazione, altre imprese simulate, clienti locali simulati;

> l'esistenza di documentazione autentica che permetta la riproduzione dei flussi informativi sia interni che esterni all'impresa.

A large, light yellow sticky note with a slightly irregular, torn-edge appearance at the bottom right. It features ten horizontal grey lines for writing, spaced evenly down the page. The note is positioned over the main content area of the page.

A large, light yellow sticky note is placed over the pages, covering most of the writing area. It has horizontal lines for writing. The note is slightly offset to the right and bottom, leaving a small white margin at the bottom right corner of the page.

A large yellow sticky note graphic covers the majority of the page. It has a slightly irregular, torn-edge appearance at the bottom right. The note is divided into two columns by a vertical crease down the center. Each column contains ten horizontal lines for writing, starting from the top of the note and extending to the bottom. The lines are thin and grey.

*In questa collana:*

**> Buoni a tutto**

**Virtù e vizi della legge 68  
sull'inserimento lavorativo dei disabili**  
Quaderno 01 / maggio 2005

**> Uso lavoro**

**Carta dei Valori e dei Servizi del Centro  
per l'impiego della Provincia di Rimini**  
Quaderno 02 / settembre 2005

**> Per scelta o per forza**

**Il diritto / dovere all'istruzione e alla formazione  
fino al diciottesimo anno d'età.  
L'obbligo formativo visto dai ragazzi  
e dagli operatori**  
Quaderno 03 / novembre 2005

**> Oltre la stagione**

**Come cambia il turismo nella riviera  
di Romagna.  
Vecchi mestieri e nuove professioni  
per lavorare nell'industria delle vacanze**  
Quaderno 04 / settembre 2006

**colophon**

**LE PAROLE CHE SERVONO**  
LAVORARE INFORMATI

**Un progetto differente**

Quaderno 05 / novembre 2006

pubblicazione a cura  
degli operatori del Centro per l'impiego  
della Provincia di Rimini e Cescot Rimini:

**Cristina Carghini  
Giuseppe Del Magno  
Tatiana Giorgetti  
Licia Piraccini  
Marco Vincenzi**

*consulenza editoriale, editing*  
**Stefano Mariani**

*progetto grafico, impaginazione*  
**Marina Turci**

*stampa*  
**Ramberti Arti Grafiche Rimini**