



*Regione Autonoma della Sardegna
Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale,
Cooperazione e Sicurezza Sociale*



L'architettura del sistema dei servizi per il lavoro in Regione Sardegna

Dicembre 2002

INDICE¹

1	OBIETTIVI E CARATTERISTICHE DEL RAPPORTO.....	3
2	L'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO... 	4
2.1	Un modello di riferimento: le reti organizzative.....	4
2.2	L'architettura a rete del sistema dei servizi per l'impiego in Regione Sardegna.....	6
3	IL LIVELLO REGIONALE.....	9
3.1	Processi, strumenti e strutture organizzative a livello regionale.	9
3.1.1	La Direzione Regionale.....	10
3.1.2	L'Agenzia Regionale.....	12
4	IL LIVELLO PROVINCIALE.....	16
4.1	Le responsabilità e i processi gestiti.....	17
4.1.1	Programmazione operativa.....	17
4.1.2	Coordinamento e controllo.....	22
4.1.3	Il governo e lo sviluppo della rete.....	24
4.1.4	Supporto ai Centri per l'Impiego.....	24
4.1.5	Erogazione di servizi	25
4.2	Struttura organizzativa.....	26
4.3	Le competenze professionali chiave a livello provinciale.....	29
5	IL LIVELLO LOCALE.....	32
5.1	I processi gestiti.....	32

¹ Il report è stato curato da Maurizio Carbognin, Riccardo Moretti e Corrado Squarzon.

1 Obiettivi e caratteristiche del rapporto

Il processo di decentramento delle politiche per il lavoro, attraverso il trasferimento delle funzioni e del personale degli Uffici periferici del Ministero del Lavoro alle Regioni e alle Province, ha richiesto un significativo sforzo organizzativo, soprattutto dal punto di vista dell'individuazione delle nuove funzioni e delle strutture istituzionali deputate a svolgerle. Ma, come è noto, la vera sfida, tutt'ora in corso nelle Regioni e Province nelle quali il trasferimento è avvenuto a seguito del d.lgs. n.469/97, è consistita nel coniugare decentramento istituzionale e innovazione nei servizi erogati e nelle funzioni svolte dalle strutture operative: non più solo, o prevalentemente, gestione amministrativa del collocamento, ma servizi utili per i lavoratori per trovare (o creare) il lavoro che cercano e alle imprese per trovare i lavoratori dei quali hanno bisogno.

Questo documento costituisce un contributo orientato a individuare una linea di strategia organizzativa per le strutture chiamate a svolgere un ruolo di rilievo nell'implementazione effettiva del decentramento.

Alla luce dei mutamenti che il processo di cambiamento ha determinato sulle strutture di erogazione dei servizi ai lavoratori e alle imprese, il presente report contiene una proposta di modello di riferimento che ha come obiettivo quello di dare coerenza organizzativa al sistema dei servizi per l'impiego nella Regione Sardegna.

La finalità che il documento si propone è quindi quella di rappresentare un "modello a tendere" che sia in grado di tratteggiare nel suo complesso il sistema che si intende costruire.

Si tratta di un quadro architettonico, che, per come si configura, non può essere reso immediatamente operativo ma che piuttosto intende fornire uno strumento di sostegno per l'accompagnamento e la gestione della fase di transizione indicando il percorso che si dovrà sviluppare per avvicinarsi al modello rappresentato di seguito.

2 L'architettura del sistema dei servizi per l'impiego

La Regione Sardegna in seguito alla pubblicazione del Decreto Legislativo n.180/2001 ("delega di funzioni amministrative alla Regione in materia di lavoro e servizi all'impiego") e in vista dell'emanazione della relativa legge regionale di attuazione, attualmente in bozza, ha avviato alcune attività preliminari per la riorganizzazione dell'intero comparto dei servizi per l'impiego.

In questo contesto si sviluppa la proposta di un assetto organizzativo generale il cui intento è quello di dare una consistenza organizzativa al sistema dei servizi per l'impiego nella Regione Sardegna.

In attesa che la legge regionale, la cui emanazione è prossima, disciplini l'organizzazione amministrativa, le modalità di esercizio delle funzioni e i compiti delle unità organizzative relative ai diversi livelli istituzionali, viene suggerita un'architettura organizzativa, senza la pretesa che possa essere considerata una soluzione definitiva.

2.1 Un modello di riferimento: le reti organizzative

Gli interventi di politica del lavoro sono il risultato dell'azione di molteplici soggetti, diversi per natura istituzionale e configurazione organizzativa. Le relazioni fra i soggetti che operano nel territorio nel campo dei servizi per l'impiego sono di solito poco considerate. In realtà l'efficacia delle politiche del lavoro dipende dall'intervento di una rete di soggetti, pubblici e privati, che intervengono sui problemi del lavoro. L'esperienza del decentramento a regioni e province realizzata con il d.lgs.469/97 e la logica delle innovazioni normative in discussione a livello nazionale tendono a porre al centro dell'attenzione dei processi di innovazione il tema della rete dei soggetti che intervengono nelle politiche del lavoro.

In effetti il soggetto pubblico non è l'unico "contenitore" dei processi del mercato del lavoro: un solo soggetto organizzativo, infatti, non è in grado di erogare tutta l'offerta che soddisfa il proprio mercato del lavoro di riferimento, ma deve integrare e coordinare le proprie attività/servizi per l'impiego (ad esempio orientamento scolastico/professionale, incontro domanda/offerta, formazione, accompagnamento per fasce deboli, iniziative per favorire l'occupazione femminile) con quelle di altri soggetti:

- *soggetti pubblici*: Comuni, Camere di Commercio, Regione, Provincia, Asl, Direzione regionale PI, Istituzioni scolastiche, Università;
- *soggetti privati*: associazioni imprenditoriali, sindacati dei lavoratori, agenzie di lavoro interinale, centri di formazione professionale, soggetti della cooperazione, associazioni di volontariato, altri soggetti.

Le reti organizzative sono organizzazioni di tipo particolare, con requisiti di funzionamento e condizioni di sviluppo specifiche e soprattutto diverse dalle organizzazioni che si conformano al modello classico della burocrazia, come i nodi periferici del sistema scolastico. In particolare, l'esperienza delle organizzazioni a rete e le ricerche sul tema insegnano che le performances della rete sono legate alla capacità di passare da una rete "naturale" (risultato quasi "spontaneo" delle interazioni tra i nodi del sistema), ad una rete "governata", che risulta dall'azione intenzionale degli attori e necessita di un lavoro specifico di progettazione. Pertanto, le reti naturali esistono e operano sulla base di modalità non formalizzate, dove le connessioni prevalenti sono quelle di tipo personale, tessute e mantenute dai singoli soggetti; sono per questo anche poco visibili a chi non appartiene ad esse, talvolta percepite in modo differente dagli stessi soggetti che vi appartengono. Al contrario, le reti governate sono quelle che, non necessariamente in presenza di un sistema formalizzato (Consorzio o Accordo formale di Rete), sono comunque:

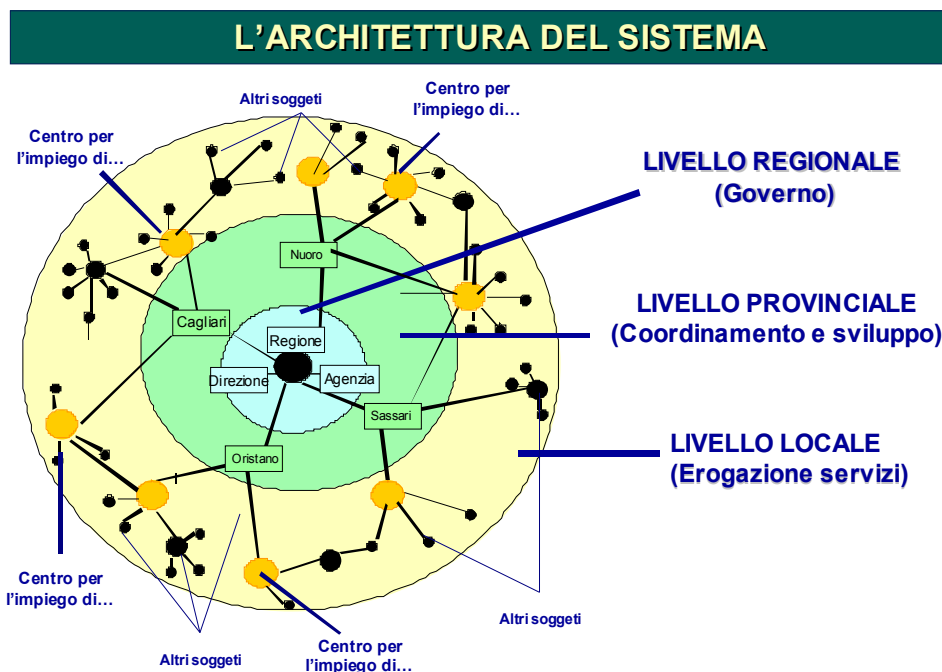
- strategicamente orientate
- strutturate e relativamente stabili
- esplicite, riconosciute e condivise
- governate sulla base di obiettivi condivisi e verificati

Una rete è definita in primo luogo dagli obiettivi che la caratterizzano, dai processi che gestisce, dai nodi che la compongono, dalle connessioni tra i nodi, dalle strutture che nodi e connessioni configurano ed in particolare dal sistema di governo. Progettare una rete significa progettare ciascuna di queste componenti.

In questi livelli si collocano i soggetti individuali (singole persone e ruoli) e collettivi (gruppi di lavoro, uffici, aziende, ecc.) che rappresentano i Nodi della rete. Questi Nodi sono chiamati a condividere gli obiettivi ma, soprattutto, a scambiare tra di loro dati e informazioni necessari per la realizzazione delle attività e per la creazione e condivisione delle conoscenze, superando le barriere poste dalle mansioni formali e dalle categorie professionali. Tra di loro si instaurano allora delle relazioni reciproche (Connessioni), differenti per tipologia e funzione (connessioni burocratiche, gerarchiche, per processi decisionali, per comunicazione o scambio di informazioni, cooperative o anche divergenti), alcune delle quali sono più stabili dentro la rete (Strutture). In più, i Nodi condividono valori e linguaggi non specialistici ma altamente comunicativi (anche verso l'esterno) e scelgono di adottare sistemi per il governo della rete come il monitoraggio della qualità dei risultati, della valutazione delle attività, della visibilità e della valorizzazione delle persone.

2.2 L'architettura a rete del sistema dei servizi per l'impiego in Regione Sardegna

Lo schema che segue raffigura graficamente in modo semplificato la configurazione a rete del sistema dei servizi per l'impiego in Regione Sardegna.



Ovviamente l'architettura proposta è coerente con il d.lgs. n.180/2001 e con i progetti di legge in discussione presso gli organi regionali competenti. Rispetto ad essi esplicita maggiormente, come non può fare un atto normativo, i criteri di organizzazione proposti, che seguono la logica di seguito sintetizzata:

- vengono individuati i processi organizzativi fondamentali della rete (cioè l'insieme delle attività omogenee orientate a produrre un determinato risultato) che è necessario presidiare per garantire che il sistema operi nella direzione delle finalità sancite dalle norme
- ciascun processo viene allocato ad un livello istituzionale compatibile con le norme e coerente con la logica organizzativa
- vengono individuate e definite le strutture organizzative previste dalle norme e necessarie per la gestione efficace di tali processi organizzativi
- questa allocazione e definizione consente di caratterizzare la mission fondamentale di ciascun livello e di prefigurare le responsabilità chiave di ciascuna struttura.

Nella tabella di seguito riportata mette in evidenza la relazione esistente tra le responsabilità attribuite ai diversi livelli istituzionali ed i relativi processi che ciascuno di essi mette in atto.

<i>Livello Istituzionale</i>	<i>Processi</i>
Regionale	<ul style="list-style-type: none"> - Indirizzo - Pianificazione e controllo - Supporto (sistemi informativi, consulenza, funzioni specialistiche)
Provinciale	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione operativa - Coordinamento e supporto ai CPI - Erogazione di alcuni servizi - Governo e sviluppo della rete
Locale	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo della rete locale - Erogazione di servizi

La caratterizzazione (istituzionale e organizzativa) dei tre livelli è quindi la seguente:

- a livello regionale occorre garantire l'indirizzo, la pianificazione e controllo, e il supporto: lo dice la norma, ma lo suggerisce anche la logica organizzativa, dal momento che la dimensione regionale appare la più appropriata ad un processo di pianificazione e controllo del sistema, e che l'innovazione potrà procedere solo se saranno garantite adeguate azioni di supporto, possibili solo a livello regionale, visto che la province non hanno una "massa critica" sufficiente e competenze professionali adeguate;
- il livello provinciale dovrà concentrarsi sulla programmazione operativa dei servizi (operativamente impossibile sulla grande scala a livello regionale), sul coordinamento operativo dei CPI, l'erogazione di alcuni servizi non decentrabili ai CPI, e sul governo della rete organizzativa (le politiche del lavoro sono il risultato dell'azione di Regione, Provincia e CPI, ma anche di un'altra serie di attori pubblici e privati, le cui azioni vanno integrate)
- a livello locale è prevista l'erogazione dei servizi e lo sviluppo del coordinamento operativo tra i soggetti.

Il ruolo degli attori pubblici nella rete è soprattutto quello di portare il sistema da una situazione di “rete naturale”, ad una di “rete governata”, gestendo direttamente o orientando i principali processi ai diversi livelli, ovviamente con diverse responsabilità.

<i>Livello Istituzionale</i>	<i>Processi</i>	<i>Responsabilità</i>
Regionale	- Indirizzo	- Consiglio - Giunta - Commissione regionale
	- Pianificazione e controllo	- Organi politici - Direzione regionale
	- Supporto (sistemi informativi, consulenza, funzioni specialistiche)	- Agenzia regionale
Provinciale	- Programmazione operativa	- Organi politici provinciali - Uffici Provincia
	- Coordinamento e supporto ai CPI	- Uffici Provincia (con supporto Agenzia)
	- Erogazione di alcuni servizi	- Uffici Provincia
	- Governo e sviluppo della rete	- Organi politici provinciali - Uffici Provincia
Locale	- Sviluppo della rete locale	- CPI
	- Erogazione di servizi	- CPI

Nei seguenti paragrafi si darà una descrizione più approfondita dei processi, del profilo e delle caratteristiche delle unità organizzative citate, tracciandone i caratteri di fondo ed entrando nel merito dei processi che gestiscono, delle attività che sviluppano e delle competenze di cui dovrebbero dotarsi. Ovviamente un’ottica di tipo organizzativo assume rilevanza per la dimensione operativa dei processi e per le strutture operative, mentre appare meno significativa per progettare l’attività degli organi politici: ci soffermeremo quindi quasi esclusivamente su processi, organizzazione delle strutture regionali, provinciali e locali. L’attività degli organi politici verrà toccata indirettamente, nel definirne i contorni del processo di pianificazione, programmazione e controllo.

3 Il livello regionale

L'assetto dei ruoli dei diversi soggetti a livello regionale è sostanzialmente prefigurato dal d.lgs. n.180/2001 e verrà ulteriormente specificato dalla legge regionale in discussione. Obiettivo del presente paragrafo è di prefigurare un modello operativo per rendere effettivi gli obiettivi previsti dalle norme e per implementare le funzioni attribuite in linea di principio ai vari soggetti.

3.1 Processi, strumenti e strutture organizzative a livello regionale

Nel sistema dei nuovi servizi per l'impiego il livello regionale assume un'importanza centrale non solo per le funzioni istituzionali ad esso attribuite, ma soprattutto perché si trova a ricoprire un ruolo determinante per il governo e lo sviluppo dello stesso sistema.

Dal punto di vista organizzativo l'ipotesi generale è che sia consigliabile un presidio unitario a livello regionale che presidi le politiche dell'istruzione, della formazione e del lavoro e che quindi i servizi per l'impiego, la formazione professionale e le relative competenze siano gestiti o da una medesima struttura (come avviene in molte Regioni) o da un apposito strumento di coordinamento (interassessorile e/o intersettoriale), al fine di favorire l'integrazione delle politiche e degli interventi.

A livello regionale sarà deputata la gestione delle attività di indirizzo, pianificazione e controllo delle politiche del lavoro e della formazione. Nella tabella di seguito riportata è contenuto il dettaglio dei processi gestiti al livello regionale e i relativi strumenti operativi.

<i>Processi gestiti</i>	<i>Strumenti</i>
Indirizzo	<ul style="list-style-type: none">- Leggi Regionali- Piano Regionale triennale
Pianificazione e Controllo	<ul style="list-style-type: none">- Piano Regionale pluriennale- Piano annuale o Masterplan Regionale- Sistema di Monitoraggio
Integrazione con la formazione professionale	<ul style="list-style-type: none">- Leggi Regionali- Piani di sviluppo congiunti- Misure POR

Supporto (sistemi informativi, consulenza, funzioni specialistiche)	<ul style="list-style-type: none"> - SILR - Osservatorio mdl - Piano di sviluppo delle competenze degli operatori - Help Desk normativo centrale - Consulenza alle province - Monitoraggio
--	--

Nel delineare nello specifico l'assetto organizzativo e le attività appena illustrate al livello regionale si configurano due strutture di governo operativo dei servizi all'impiego: da una parte quelle dedicate all'interno degli uffici regionali, afferenti alla Direzione Regionale competente; dall'altra l'Agenzia regionale.

Faremo riferimento prima all'organizzazione degli uffici regionali; successivamente ci si concentrerà sull'organizzazione e sulle attività gestite dall'Agenzia regionale.

Alla suddivisione istituzionale e organizzativa tra le due strutture corrisponde una ripartizione dei processi gestiti effettuata secondo i criteri illustrati nello schema sottostante.

<i>Strutture Regionali</i>	<i>Responsabilità/Processi gestiti</i>
Direzione Regionale	<ul style="list-style-type: none"> - Indirizzo (supporto tecnico-professionale al ruolo di indirizzo degli organi politici) - Pianificazione e Controllo (anche sulla base degli input informativi provenienti dall'Agenzia) - Integrazione con la formazione professionale
Agenzia per l'impiego	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto (sistemi informativi, consulenza, funzioni specialistiche) - Assistenza tecnica - Monitoraggio

3.1.1 La Direzione Regionale

La missione della Direzione Regionale si definisce nel:

- progettare le politiche del lavoro e della formazione della Regione e predisporre i relativi strumenti di attuazione di carattere normativo e/o amministrativo, perseguendo lo scopo di facilitare l'accesso al lavoro da parte dei cittadini (in particolare dei disoccupati e degli inoccupati) e di assicurare alle imprese la forza lavoro qualificata della quale hanno bisogno per il proprio sviluppo.

- garantire l'integrazione tra politiche del lavoro e politiche della formazione e dell'istruzione, tenendo conto delle esigenze di qualificazione dello sviluppo e dell'occupazione;

Sulla base della missione così definita, la Direzione Regionale ha la responsabilità di:

- garantire una pianificazione tempestiva ed efficace degli interventi;
- assicurare la messa in opera di tutte le azioni gestionali ed amministrative necessarie alla realizzazione di tali politiche con particolare attenzione al nuovo ruolo delle Province;
- assicurare, con l'ausilio dell'Agenzia, il monitoraggio dei risultati delle politiche in modo da consentire una verifica degli indirizzi assunti su base pluriennale ed apportare eventuali aggiustamenti degli stessi.

Per quanto riguarda gli aspetti legati alla progettazione delle politiche attive del lavoro, la Direzione Regionale, oltre agli usuali strumenti di azione amministrativa, si serve di alcuni strumenti specifici per il perseguimento degli obiettivi e per l'assegnazione delle rispettive risorse da impiegare, sui quali ci sembra utile soffermarsi.

Il Piano Regionale del Lavoro è un documento di programmazione che viene costituito su base pluriennale (in molte Regioni è triennale), ma che necessita di aggiornamenti e verifiche annuali, al fine di adeguarlo alle nuove eventuali esigenze e di riordinarne l'estensione temporale.

In merito ai contenuti, il Piano è corredato da una relazione sullo stato dell'occupazione nei vari settori dell'economia, sui flussi e sui fabbisogni qualitativi e quantitativi, nonché sulle previsioni occupazionali che sia in grado di descrivere il quadro evolutivo di riferimento e che metta in luce analisi, studi e indagini sul mercato del lavoro, aspetti macroeconomici emergenti e le problematiche di riferimento in tema di occupazione nella regione.

Il suo obiettivo è quello di tracciare linee strategie ed obiettivi specifici delle politiche del lavoro a livello regionale e definire gli strumenti di intervento per la riorganizzazione dei servizi per l'impiego.

Una volta individuate le linee di intervento, il Piano stabilisce:

- le priorità in relazione ai vari settori di intervento e alle diverse aree territoriali;
- la tipologia, le modalità di attuazione e gli strumenti di verifica per ciascuno tipo di intervento;
- l'entità del finanziamento complessivo e la sua ripartizione per settori d'intervento e per anno di riferimento;
- le modalità di erogazione dei finanziamenti;
- la modalità e la misura di assegnazione e ripartizione dei contributi da erogare agli enti locali nonché le condizioni di cumulabilità degli stessi.

Visti i traguardi impegnativi da raggiungere in tema di innovazione delle politiche e dei servizi per il lavoro, è indispensabile che il Piano venga concepito come un effettivo strumento di pianificazione delle azioni successive della Regione e degli altri soggetti

In sostanza il Piano pluriennale deve porre le basi per la predisporre una programmazione operativa dei processi di innovazione del sistema regionale dei servizi per l'impiego: il Piano operativo annuale o Masterplan regionale.

Utilizziamo l'espressione Masterplan nel suo significato originario, e non nel modo con il quale è stata utilizzata recentemente nelle politiche del lavoro (Masterplan come sistema di indicatori standard di riferimento per i servizi).

Il Masterplan Regionale dei servizi dell'impiego deve rappresentare un documento che contribuisce in modo significativo alla definizione e al raggiungimento degli obiettivi: a tal fine deve contenere non solo gli indicatori standard che testimoniano il raggiungimento degli obiettivi e l'omogeneità nei livelli di servizio, ma prima ancora le azioni previste per raggiungere gli standard attesi.

Il Masterplan, o Piano attuativo annuale dovrà prevedere

- le azioni di sistema la cui responsabilità è attribuita alla Direzione regionale o all'Agenzia regionale, per l'implementazione delle responsabilità ad esse attribuite e la gestione dei processi dei quali hanno la responsabilità
- le azioni suggerite alle Province, che le realizzeranno nell'ambito della loro autonomia
- le azioni incentivate da parte degli altri soggetti, alle quali verranno attribuite specifiche risorse, coordinando e orientando gli interventi previsti dalle diverse norme regionali e dal POR.

Da questo punto di vista il Masterplan si presenta non solo come uno strumento in grado di razionalizzare i programmi di intervento esplicitati nel Piano Regionale, ma anche come leva finalizzata ad un impiego funzionale ed efficace dei finanziamenti messi a disposizione dal FSE.

3.1.2L'Agenzia Regionale

L'altra struttura che a livello regionale presidia i servizi all'impiego, è l'Agenzia Regionale.

La missione dell'Agenzia, prefigurata dalla normativa, è fondamentalmente quella di svolgere un ruolo di supporto professionale ai diversi soggetti del sistema regionale dei servizi per l'impiego: gli organi politici regionali e la Direzione regionale, le Province, i CPI, ma anche gli altri soggetti, pubblici e privati, che operano in tale ambito.

I fabbisogni di supporto professionale del sistema sono molteplici, e conseguentemente diverse sono le funzioni dell'Agenzia:

- monitoraggio e informazioni sul mercato del lavoro, al fine di fornire ai decisori input adeguati nell'elaborazione dei diversi piani di intervento
- monitoraggio sulle politiche del lavoro e i loro effetti e sui servizi per l'impiego, al fine di fornire ai decisori input adeguati nell'elaborazione di interventi correttivi (ove fosse necessario)
- supporto informativo alle Province su m.d.l. locale e politiche del lavoro
- supporto alle Province nell'assunzione delle nuove funzioni e nell'avvio dei nuovi servizi (supporto consulenziale e progettuale)
- supporto alle Regione e alle Province nella predisposizione di piani di sviluppo e formazione del personale per l'adeguamento delle competenze professionali
- supporto ai CPI nell'avvio dei nuovi servizi
- supporto ai CPI nell'interpretazione della normativa
- supporto all'intero sistema sul Sistema Informativo Regionale Lavoro.

Le esigenze di supporto professionale del sistema possono essere collocate tutte o in parte nell'Agenzia (dipende dalla formulazione finale della legge regionale e dalle azioni previste nel primo piano pluriennale). In ogni caso l'Agenzia si configura come una struttura professionale, legittimata dai servizi che garantisce al sistema.

Sempre nella sua veste di struttura professionale, l'Agenzia presidia il sistema informativo che è a supporto della conoscenza del mercato del lavoro territoriale attraverso la definizione dei dati, la costruzione delle informazioni, l'individuazione dei canali di comunicazione e delle modalità di interazione tra i nodi.

In questa configurazione l'Agenzia svolge un ruolo fondamentale nel presidio della componente tecnologica del sistema, prefigurandosi come "sistema esperto" basato su una leadership professionale e non sulla gestione di procedure amministrative o sulle risorse controllate e distribuite.

L'Agenzia si presenta dunque come struttura orientata all'erogazione di servizi di supporto: la definizione dei servizi da erogare rappresenta quindi la dimensione fondante di questa struttura, mentre dal punto di vista operativo assume un ruolo chiave la flessibilità (strutturale, strategica ed operativa) come prerogativa che consente di sviluppare la cooperazione ed attivare la "connessione tra i nodi" della rete (Centri per l'impiego, strutture pubbliche e private presenti sul territorio coinvolte nel sistema lavoro).

Risulta quindi fondamentale, per il processo di istituzionalizzazione e di progettazione dell'Agenzia, individuare il "sistema cliente" (CPI, gli organismi politici regionali e provinciali di governo del sistema del

lavoro, gli Enti di Formazione, eventuali altri soggetti coinvolti nel sistema di servizi all'impiego territoriale) e il relativo "portafoglio servizi".

In particolare:

- *servizi erogati ai CPI*: l'elaborazione di proposte di standard qualitativi da osservare nella erogazione dei servizi corrispondenti indicatori e modelli di valutazione; il monitoraggio dei servizi prestati finalizzato alla concreta ed uniforme erogazione in tutto il territorio regionale; la produzione di reportistica periodica e l'accesso alle informazioni disponibile sul mercato del lavoro a partire dal sistema informativi che l'Ente presidia; la formazione degli operatori; la costruzione e gestione di un help desk normativo.
- *servizi erogati agli organismi politici regionali e provinciali di governo del sistema lavoro*: analisi dei bisogni del territorio e delle dinamiche rilevanti dell'economia e del lavoro a supporto della programmazione delle politiche del lavoro e della formazione; elaborazione di proposte finalizzate ad armonizzare gli interventi della UE, dello Stato, delle Regioni e della Province in materia di formazione professionale e di lavoro; produzione di reportistica periodica sul mercato del lavoro e sullo stato dei programmi in atto, consulenza progettuale e di management.
- *servizi erogati ad eventuali altri soggetti*: il monitoraggio e analisi del mercato del lavoro; la predisposizione di programmi e progetti diretti a coinvolgere e attivare i soggetti pubblici e privati operanti sul mercato del lavoro offrendo inoltre consulenza ed assistenza per la loro sperimentazione e attivazione.

Dalla professionalità che la contraddistingue e dalla descrizione del portafoglio servizi emerge chiaramente come l'Agenzia debba dotarsi di operatori cui corrispondano figure professionali di livello.

Le figure impegnate in questa nuova struttura dovranno avere competenze e modalità di azione spiccate e comportamenti professionali di riferimento sviluppati nel mondo della ricerca, della consulenza di direzione o delle grandi organizzazioni pubbliche e private.

Le principali tipologie di ruoli organizzativi e le relative competenze richieste potrebbero essere le seguenti:

- *Direttore* (con capacità negoziali, leadership, autorevolezza, competenze di programmazione, imprenditività e visione manageriale, competenze legate allo sviluppo organizzativo);
- *ruoli di management professionale* (con competenze nell'area specifica di intervento, leadership, capacità di integrazione e

- cooperazione, capacità di relazione con il sistema cliente, capacità di innovazione, capacità di sviluppo);
- *ruoli di project management* (con competenze di programmazione, capacità negoziali, autorevolezza, capacità di cooperazione e integrazione, capacità di problem solving, orientamento al risultato);
 - *ruoli di specialisti* (con competenze relative alle singole practices come sistemi informativi, ricerca e analisi sul mercato del lavoro, progettazione e sviluppo dei servizi all'impiego e della formazione, politiche del lavoro regionali, nazionali e comunitarie, padronanza tecnica e aggiornamento, capacità di relazione con il "sistema cliente");
 - *ruoli di supporto segretariale* (conoscenza del sistema, utilizzo principali software gestionali e d'ufficio, flessibilità e orientamento al servizio).

4 Il livello provinciale

Il processo di decentramento amministrativo dei servizi per l'impiego ha determinato un nuovo assetto istituzionale, ridefinendo il ruolo e le funzioni dei differenti livelli di governo ponendo nuove premesse per la costruzione a livello territoriale di un sistema di servizi pubblici per l'impiego.

In un simile contesto le Province vanno assumendo sempre più un ruolo strategico poiché esercitano funzioni amministrative relative al sistema integrato dei servizi per il collocamento, diventando così l'ente idoneo a garantire la necessaria integrazione tra servizi per l'impiego, le politiche attive del lavoro e formazione professionale.

La centralità e il ruolo chiave che i servizi per l'impiego ricoprono nella lettura dei bisogni e del mercato rappresentano una nuova sfida per le stesse Province.

Quindi la struttura di livello provinciale gioca un ruolo fondamentale per garantire il successo del processo di decentramento e cambiamento dei servizi per l'impiego poiché opera sia intervenendo in aree più prettamente gestionali, sia su aree di implementazione di servizi.

A livello istituzionale tale ruolo verrà sancito dalla legge regionale di prossima emanazione, ma ciò costituisce solo la premessa indispensabile, ma non sufficiente all'esercizio effettivo del ruolo: occorre prefigurare modelli organizzativi e competenze professionali adeguate (attualmente in genere non presenti nelle amministrazioni provinciali che si sono occupate fino ad ora di altri ambiti di intervento), senza le quali il dettato normativo rischia di restare sulla carta. In effetti nell'esperienza del trasferimento a Regioni a statuto ordinario e province delle funzioni del Ministero del Lavoro le Province hanno rappresentato il punto di maggiore difficoltà:

La concorrenza di più ambiti di intervento nella struttura provinciale, richiede un'attenta valutazione del profilo organizzativo che si va a consolidare.

In virtù di tale nuovo assetto del sistema di erogazione dei servizi pubblici per l'impiego e del nuovo importante ruolo che la Provincia riveste, si ritiene opportuno l'intervento della struttura provinciale contemporaneamente in più direzioni:

- sul coordinamento e governo del sistema a livello territoriale;
- sull'attivazione delle reti territoriali;
- sull'implementazione di servizi di livello provinciale (L.68, mobilità, apprendistato, tirocini, ecc.).

A partire da queste considerazioni si tenterà di rileggere in chiave organizzativa l'assetto di tale struttura.

4.1 Le responsabilità e i processi gestiti

Lo schema che segue riprende i principali processi il cui presidio è affidato alla Provincia e propone alcuni strumenti che possono essere messi in campo nella gestione dei processi stessi.

<i>Processi gestiti</i>	<i>Strumenti</i>
Programmazione operativa	<ul style="list-style-type: none">- Piano Provinciale lavoro- Masterplan provinciale- Misura A1 POR
Coordinamento e Controllo	<ul style="list-style-type: none">- Sistema di monitoraggio- SIL provinciale- Ruoli dedicati
Supporto ai CPI	<ul style="list-style-type: none">- Ruoli dedicati- Accordi con l'Agencia- Struttura provinciale di presidio
Governo e sviluppo rete	<ul style="list-style-type: none">- Pianificazione strategica della rete- Sistema di monitoraggio
Erogazione di alcuni servizi	<ul style="list-style-type: none">- Struttura provinciale dedicata

4.1.1 Programmazione operativa

La struttura di livello provinciale in virtù del maggior rilievo che viene ad assumere, è chiamata a presidiare le attività di indirizzo, di coordinamento e governo del sistema a livello territoriale

La Provincia è chiamata quindi ad esercitare tali nuove funzioni attraverso un'attività di progettazione operativa che sia in grado, in funzione degli obiettivi individuati a livello politico, di pianificare gli interventi e di stabilire per questi un ordine di priorità.

L'esercizio di tale attività richiede l'impiego di strumenti che capaci di definire azioni e di orientare il sistema al raggiungimento degli obiettivi stessi; tali strumenti sono rappresentati dal Piano Provinciale del Lavoro e dal Masterplan Provinciale.

Il Piano Provinciale del Lavoro intende programmare gli interventi, i servizi e le politiche che l'Amministrazione Provinciale si propone di realizzare in tema di politiche per l'impiego e per la formazione in un arco temporale di breve periodo, innovando quei servizi e quelle attività che sono stati trasferiti nella sfera delle proprie competenze.

Il Piano rappresenta non un manuale di raccolta di dichiarazioni di intenti né un documento che rappresenti un "libro dei sogni", ma piuttosto uno strumento per definire politiche.

Quindi un documento che abbia la capacità di razionalizzare la situazione del mercato del lavoro e in virtù di questa pianificare concreti metodi di intervento.

Il Piano, infatti, prende vita da un'approfondita analisi del mercato del lavoro esistente e sulla base di questa pianifica azioni e interventi che ne disegnino caratteristiche e le tendenze evolutive.

La strategia di politiche del lavoro e di progettazione del sistema dei servizi all'impiego nella provincia deve essere definita a partire dai aspetti e dalle specificità del mercato del lavoro provinciale e dai bisogni dei lavoratori e delle imprese che si possono dedurre da tali caratteri. Quindi in partenza occorre ricostruire una visione condivisa della situazione ed una lettura che sostenga la definizione delle priorità di intervento.

In funzione del quadro che ne emerge il Piano si propone di individuare obiettivi di ordine generale e linee di azione prioritarie con la relativa indicazione delle risorse sia finanziarie che professionali necessarie al loro sviluppo.

L'obiettivo è quindi quello di rendere esplicite le politiche di intervento sul mercato del lavoro e della formazione sulla base di quadri di sintesi che definiscano per ciascuna linea di azione individuata rispettivamente:

- le azione previste;
- i tempi;
- i risultati attesi.

Nello schema di seguito si riporta, a titolo di *esempio* per far meglio comprendere le caratteristiche dello strumento proposto, un quadro di sintesi delle azioni previste, su base biennale, per l'individuazione di un'ipotetica linea di intervento tesa a favorire i percorsi di inserimento lavorativo:

Anno	Azioni	Risultati attesi
-------------	---------------	-------------------------

Primo anno	Orientamento e stage <ul style="list-style-type: none"> - presenza di competenze professionali nei Cpl - convenzioni per orientamento scolastico e professionale - Attuazione di convenzione di stage - corso di formazione per operatori 	<ul style="list-style-type: none"> - servizi di orientamento più qualificati e di migliore qualità - miglioramento percorsi di inserimento lavorativo - diminuzione degli abbandoni scolastici
	Apprendistato e obbligo formativo <ul style="list-style-type: none"> - banca dati apprendisti e soggetti obbligo formativo - organizzazione Cpl - corso di formazione 	<ul style="list-style-type: none"> - inserimento più efficace nel lavoro degli apprendisti - realizzazione formazione prevista
	Sistema formativo integrato <ul style="list-style-type: none"> - Laboratorio SFI e servizi impiego 	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppo competenze, maggiore integrazione tra formazione e servizi impiego
Secundo anno	Orientamento e stage <ul style="list-style-type: none"> - campagna informativa per le famiglie - consolidamento delle competenze professionali nei Cpl - proseguimento convenzioni per l'orientamento scolastico - sviluppo della convenzione di stage 	<ul style="list-style-type: none"> - servizi di orientamento più qualificati e di migliore qualità - miglioramento percorsi ins. lavorativo - diminuzione abbandoni scolastici
	Apprendistato e obbligo formativo <ul style="list-style-type: none"> - banca dati apprendisti e o.f. - organizzazione Cpl - corso di formazione 	<ul style="list-style-type: none"> - inserimento più efficace nel lavoro degli apprendisti - realizzazione della formazione prevista
	Sistema formativo integrato <ul style="list-style-type: none"> - Laboratorio SFI e servizi impiego - Corsi IFTS - Sviluppo Centri di Servizio alle scuole 	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppo competenze, maggiore integrazione tra formazione e servizi impiego - iniziative direttamente raccordate con le imprese - sviluppo relazioni tra scuole e territorio
	Formazione residenziale immigrati	<ul style="list-style-type: none"> - migliore inserimento lavorativo e sociale

Il passo successivo all'individuazione delle linee d'azione e delle priorità di intervento è quello di dare ad esse la necessaria attuazione; il Masterplan è quel documento che consente al sistema di fare proprie le linee evolutive individuate e di fornire una prospettiva di concretizzazione delle stesse.

In esso trovano sistematizzazione e puntuale definizione tutti i diversi aspetti, in grado di fare evolvere positivamente il sistema di offerta di servizi per l'impiego verso i cittadini, i lavoratori e le imprese.

Nel Masterplan vengono quindi definiti:

- gli obiettivi
- le tappe
- le risorse (in termini di organici, competenze professionali, tecnologie, altre risorse)
- gli investimenti
- i risultati attesi
- le responsabilità
- i tempi d'attuazione
- i sistemi di valutazione e verifica.

I contenuti di questo documento operativo derivano, tengono conto e intendono dare attuazione alle indicazioni del Piano del Lavoro provinciale.

Esso rappresenta la naturale prosecuzione e parte integrante del Piano stesso, perché traccia gli aspetti più operativi delle linee di intervento in esso contenuto.

In sostanza il Masterplan intende fornire un contributo chiaro sul "cosa", sul "chi", sul "come" e sul "quando", per tutto quello che concerne il consolidamento di un nuovo ed efficiente sistema di governo del mercato del lavoro e della formazione professionale a livello provinciale.

I contenuti del Masterplan Provinciale, previa validazione delle sedi istituzionali preposte, rappresenteranno un percorso vincolante per gli interventi e le azioni operative di riqualificazione e ricalibratura del ruolo dei servizi pubblici per l'impiego nel territorio della provincia.

Il Masterplan non è un'astratta definizione di standard ma uno strumento di programmazione operativa delle azioni, delle responsabilità e delle risorse e rappresenta il momento in cui l'Amministrazione Provinciale vincola in un documento le linee evolutive del sistema che è chiamata a gestire: lo strumento ha alcuni elementi di somiglianza o di sovrapposizione con il PEG (Piano Esecutivo di Gestione) per quanto riguarda il Settore Lavoro.

Il Masterplan contiene azioni di sistema e interventi specifici rivolti al Settore Provinciale Lavoro e Formazione ed ai Centri per l'Impiego.

Queste azioni sono finalizzate al rafforzamento dei due livelli istituzionali, con riguardo:

- ai servizi erogati, ai processi ed all'organizzazione;
- alle risorse umane (funzioni, numero e competenze degli operatori);
- alle strutture (sedi, attrezzature, logistica);
- ai sistemi di gestione.

In particolari le azioni prevedono:

- i tempi di attuazione e le fasi temporali;
- le risorse umane e finanziarie occorrenti.

Un esempio di azioni previste dal Masterplan per gli uffici centrali del Settore Provinciale Lavoro e Formazione:

Azioni	Azioni specifiche	Resp.tà (chi fa cosa)	Risorse	Tempi
DEFINIZIONE STRUTTURA ORGANIZZATIVA	Acquisizioni e revisione proposte consulenza	Dirigente	consulenza	Proposta entro ...
DEFINIZIONE FABBISOGNO RISORSE PROFESSIONALI	Elaborazione fabbisogno organico su ... anni	Dirigente	consulenza	Proposta entro ...
ACQUISIZIONE RISORSE PROFESSIONALI	Approvazione bilancio e piano occupazionale	Giunta e Consiglio		A regime in ... anni
RISISTEMAZIONE LOGISTICA	Proposta di fabbisogno			

Un secondo esempio riguarda le azioni riguardanti il coordinamento delle politiche del lavoro e dell'intervento dei CPI nella provincia.

Azioni	Azioni specifiche	Responsabilità (chi fa cosa)	Risorse	Tempi
---------------	--------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------

Adeguamento dotazione professionalità	Iniziative di formazione per affiancamento	Coordinamento servizio	FSE	2002-2003
Riduzione peso Adempimenti (AOL)	Acquisizione software Sperimentazione estensione	Coordinamento servizio Team lavoro Fornitore esterno	FSE	2002-2003
Definizione standard servizi	Partecipazione Team lavoro Personalizzazione			2002-2003
Monitoraggio MDL	Continuazione elaborazioni primo rapporto Analisi ad hoc fabbisogni formativi	Consulenza	FSE	2002-2003
Sostegno Gruppi Lavoro CPI e aggiorn. operatori	Sviluppo servizio domanda-offerta Consolidamento servizio accoglienza	Consulenza	FSE	2002-2003
Piano comunicazione Interna e esterna	Piano annuale Definizione immagine Azioni specifiche di comunicazione	Consulenza	FSE	2002-2003

Sinteticamente il senso del Masterplan è rappresentabile nei seguenti punti:

- coagulare e dare ordine, alle esperienze ed agli interventi già avviati;
- implementare il Piano Provinciale del Lavoro;
- costruire ed esplicitare un preciso piano di azione per il Settore Lavoro e Formazione della Provincia, in stretto rapporto con le azioni finalizzate allo sviluppo dei Centri per l'Impiego;
- definire azioni, tempi, tappe, modalità, risorse, responsabilità e tutto ciò che sia funzionale a rendere concreta l'erogazione di nuovi servizi per le imprese e i lavoratori.

4.1.2 Coordinamento e controllo

Le valutazioni finora condotte sul nuovo ruolo della struttura provinciale inducono a pensare che debba cambiare anche le modalità di

sostegno e facilitazione dello sviluppo dei servizi innovativi presso i CPI e nel territorio.

Per svolgere la propria specifica funzione nell'ambito delle politiche attive del lavoro, il Settore Lavoro e Formazione a livello provinciale è chiamato principalmente a sviluppare da un lato le attività di governo e dall'altro le attività di supporto ai Centri per l'Impiego e al più generale sistema dei servizi per l'impiego.

Questi sono i due fronti su cui va concentrata l'attenzione evolutiva e di rafforzamento della struttura provinciale.

Alla luce di questa considerazione va dedicata attenzione particolare alla distinzione tra:

- Attività di governo del sistema (definire le azioni che orientano il sistema per il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello politico);
- Attività specialistiche e di supporto amministrativo-segretariale;
- Attività di servizio agli utenti svolte al livello provinciale.

Questo significa che la struttura provinciale è chiamata a presidiare e dare visibilità a tre linee di attività, potenziando quelle di indirizzo e governo del sistema e dando una più razionale veste organizzativa alle attività di supporto e di servizio.

L'Amministrazione Provinciale dovrà quindi assumere responsabilità di intervento non solo su aree più prettamente gestionali ma anche su aree di implementazione dei servizi.

Nelle aree "gestionali" il livello provinciale interviene:

- nella produzione di indicazioni di indirizzo a partire dallo stato del mercato del lavoro locale e degli interventi delle politiche del lavoro;
- nel coordinamento degli interventi e dei progetti che si attuano nel territorio provinciale;
- nel governo del processo di assunzione delle competenze attribuite;
- nel favorire e governare lo sviluppo della rete organizzativa;
- nella definizione della funzionalità e della qualità della rete informatica e del database di gestione delle informazioni;
- nell'indicare e favorire tutte le utili connessioni fra sistema dei servizi formativi e servizi per il lavoro.
- nel governo del processo di trasformazione del sistema territoriale lavoro e dei servizi in esso offerti;

Per le aree di implementazione dei servizi si rimanda al paragrafo successivo sull'erogazione dei servizi.

4.1.3 Il governo e lo sviluppo della rete

Gli interventi della struttura provinciale per sviluppare azioni di governo, finalizzate a potenziare la qualità dei servizi per l'impiego, si orientano fundamentalmente in tre direzioni:

- verso i Centri per l'Impiego per guidarne il percorso evolutivo, che li vede riposizionarsi verso una mission totalmente diversa dal passato, con priorità e obiettivi nuovi, impegnati in un rapporto nuovo e continuo con il territorio;
- verso i soggetti e attori presenti nel territorio e coinvolti a vario titolo nella definizione e gestione delle politiche del mercato del lavoro: in particolare il mondo delle associazioni in cui si riconoscono gli utenti principali dei servizi (le imprese e i lavoratori);
- verso tutti quei soggetti pubblici e soprattutto privati, che operano nel territorio erogando servizi per l'impiego (d'accompagnamento di fasce deboli, d'incontro domanda offerta, d'orientamento, d'informazione).

Per approfondimenti sul tema dell'attività di governo della rete si rinvia al relativo rapporto interamente dedicato all'argomento.

4.1.4 Supporto ai Centri per l'Impiego

Per le attività di supporto, la struttura di livello provinciale ha il dovere di garantire tutti quegli interventi che abilitano e posizionano il sistema provinciale dei servizi per l'impiego su standard di funzionamento effettivamente di qualità.

Ciò comporta che all'interno delle attività di supporto venga operata una netta distinzione fra attività che possono essere definire "ordinarie" (come ad esempio i supporti amministrativi e di segretariato) e attività più specialistiche (come il monitoraggio del mercato del lavoro) che è necessario siano consolidate a livello provinciale.

Da un lato questo significa sostanzialmente assicurare una presenza strutturata e razionale di tutte le attività di segretariato e amministrative connesse all'erogazione dei servizi e al buon funzionamento del sistema in tutte le sue componenti; ciò comporta anche responsabilità nel garantire una perfetta operatività dei Centri per l'Impiego (logistica, approvvigionamenti, ecc.).

Dall'altro lato le attività di supporto sono tese a sviluppare e consolidare anche quelle che sono state definite come attività specialistiche.

Il riferimento è soprattutto all'imprescindibile presenza di un'efficiente funzione di monitoraggio e analisi del mercato del lavoro locale (e non) e del sistema formativo provinciale e della sua offerta (Osservatorio del Mercato della Lavoro e della Formazione); così come va consolidata e

strutturata fra le altre attività quella di supporto a livello provinciale (formazione interna, comunicazione, ecc.) una funzione di sviluppo e supporto dei sistemi tecnologico-informatici e di gestione e manutenzione delle banche dati (Sistema Informativo Lavoro).

4.1.5 Erogazione di servizi

Il livello provinciale, oltre ad avere funzioni generali di coordinamento e governo del sistema, interviene operativamente anche su aree di implementazione di servizi, in particolare per quei servizi che per loro natura non sono direttamente decentrabili.

Ad esempio il livello provinciale interviene direttamente in un'area di particolare importanza come quella dei servizi per le fasce deboli, ed in particolare relativamente all'inserimento lavorativo ex lege 68. Tali servizi infatti sono collocati a livello provinciale per una questione di "massa critica" poiché risulterebbe dispendioso l'investimento in *team* dedicati e soprattutto coerentemente qualificati in ogni Centro per l'Impiego.

Questo è un esempio di servizio che prevede costanti interazioni con i Centri per l'Impiego e con il territorio, con le problematiche in esso presenti e i soggetti che vi operano; sulla base di questa stretta relazione il servizio la Provincia saprà favorire e sviluppare specifici progetti e attivare le risorse presenti nel territorio (associazioni, USL, ecc.).

Alla luce delle considerazioni appena tracciate circa la presenza pubblica e la distribuzione delle competenze di servizio tra le strutture istituzionali di diverso livello - e tenendo anche conto delle caratteristiche del mercato del lavoro di riferimento - il portafoglio servizi delle strutture che transiteranno sotto la gestione della Amministrazione Provinciale può assumere le caratteristiche sintetizzate nello schema di seguito riportato.

Il portafoglio servizi all'avvio e a regime:

	FASE DI AVVIO	FASE A REGIME
Livello Provinciale	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo servizi fasce deboli - Coordinamento e governo progetti - Sviluppo rete informatica - Gestione mobilità e lavoratori extracomunitari 	<ul style="list-style-type: none"> - Team orientamento - Monitoraggio mdl - Fasce deboli - Coordinamento e governo progetti - Gestione rete informatica - Gestione mobilità e lavoratori extracomunitari - Contratti solidarietà, vertenze collettive, CIGS

La distinzione fra *fase di avvio* e *fase a regime* serve a sottolineare che è necessario percorrere un tragitto per rimodellare la presenza pubblica nei servizi per il lavoro.

Solo a capo di un processo che durerà plausibilmente due-tre anni assumerà nitidezza la nuova conformazione dei servizi pubblici.

Inoltre questo approccio risulta utile per sottolineare che gli “uffici” necessitano di essere gestiti fin da subito, con le loro caratteristiche attuali, e quindi da subito indirizzati ad attivare quei processi di sviluppo e cambiamento organizzativo che ne determineranno la nuova fisionomia a regime.

4.2 Struttura organizzativa

Per guidare con successo l'evoluzione della presenza dei servizi pubblici per l'impiego nel territorio, il Settore Politiche del Lavoro e Formazione deve prendere in considerazione e attuare una revisione sostanziale del proprio assetto e della propria struttura di livello provinciale.

Da questo intervento di riassetto organizzativo dipendono in modo significativo sia gli esiti del processo di cambiamento e modernizzazione dei servizi per l'impiego provinciali che la capacità della Provincia di farsi davvero parte impegnata come coordinatore e soggetto attivatore di risorse.

Giova sottolineare che la soluzione organizzativa proposta di seguito rappresenta un modello “a tendere” che necessita di un processo di accompagnamento e di gestione tra la fase di avvio e quella a regime.

Rispetto alla struttura centrale provinciale le decisioni vanno assunte tenendo conto dell'equilibrio complessivo dell'organigramma interno all'Amministrazione Provinciale (modello organizzativo realizzato e numero delle unità organizzative apicali).

Di per sé non è detto che debba esservi assoluta coincidenza tra unità organizzative apicali e deleghe assessorili, anche se l'esperienza dimostra che se le deleghe tagliano le unità organizzative sorgono con frequenza problemi rispetto ai riferimenti politici delle decisioni.

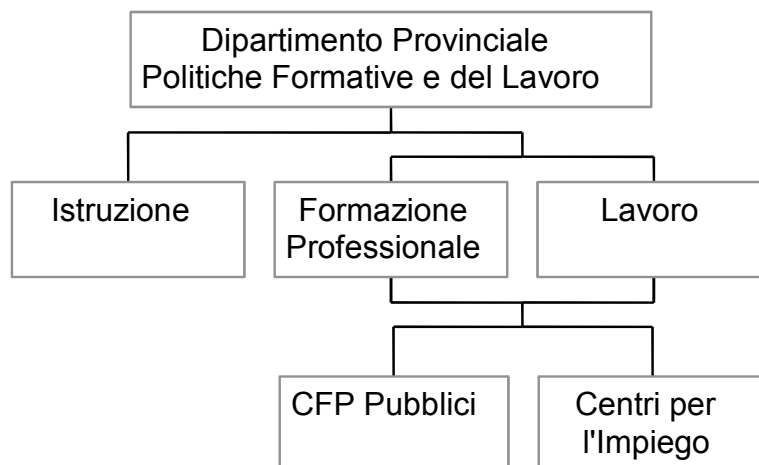
A regime, appare preferibile ipotizzare un Dipartimento Provinciale Politiche della Formazione e del Lavoro, che si proponga come missione di gestire politiche, attività, processi e adempimenti di responsabilità della Provincia in materia di:

- istruzione (il d.lgs 112 ed altri provvedimenti in corso di emanazione ridefiniscono ed ampliano il ruolo della Provincia in merito ai servizi formativi, istruzione compresa)
- formazione professionale
- lavoro.

L'ipotesi sottostante è fondata sul presupposto che sia utile e produttivo puntare ad una gestione integrata di queste “materie”; ciò pone problemi anche in sede politica, poiché richiede una coerenza

nell'assegnazione delle deleghe agli Assessori a meno che queste non siano assegnate con criteri diversi dalla competenza su determinati uffici.

Lo schema che segue rappresenta graficamente l'ipotesi di struttura dal Dipartimento Provinciale.



struttura dovrà essere affiancata da “gruppi di progetto” temporanei, per gli interventi integrati con la formazione professionale o con altri soggetti della rete.

Definire la struttura a livello provinciale, significa dare corpo all'organigramma di gestione del sistema nel territorio, definendo missione, attività e responsabilità del Dipartimento e delle sue articolazioni.

Una rappresentazione del piano organizzativo della struttura provinciale del Settore Lavoro e formazione proposta è rappresentata, a titolo di esempio, nello schema contenuto nella pagina successiva.

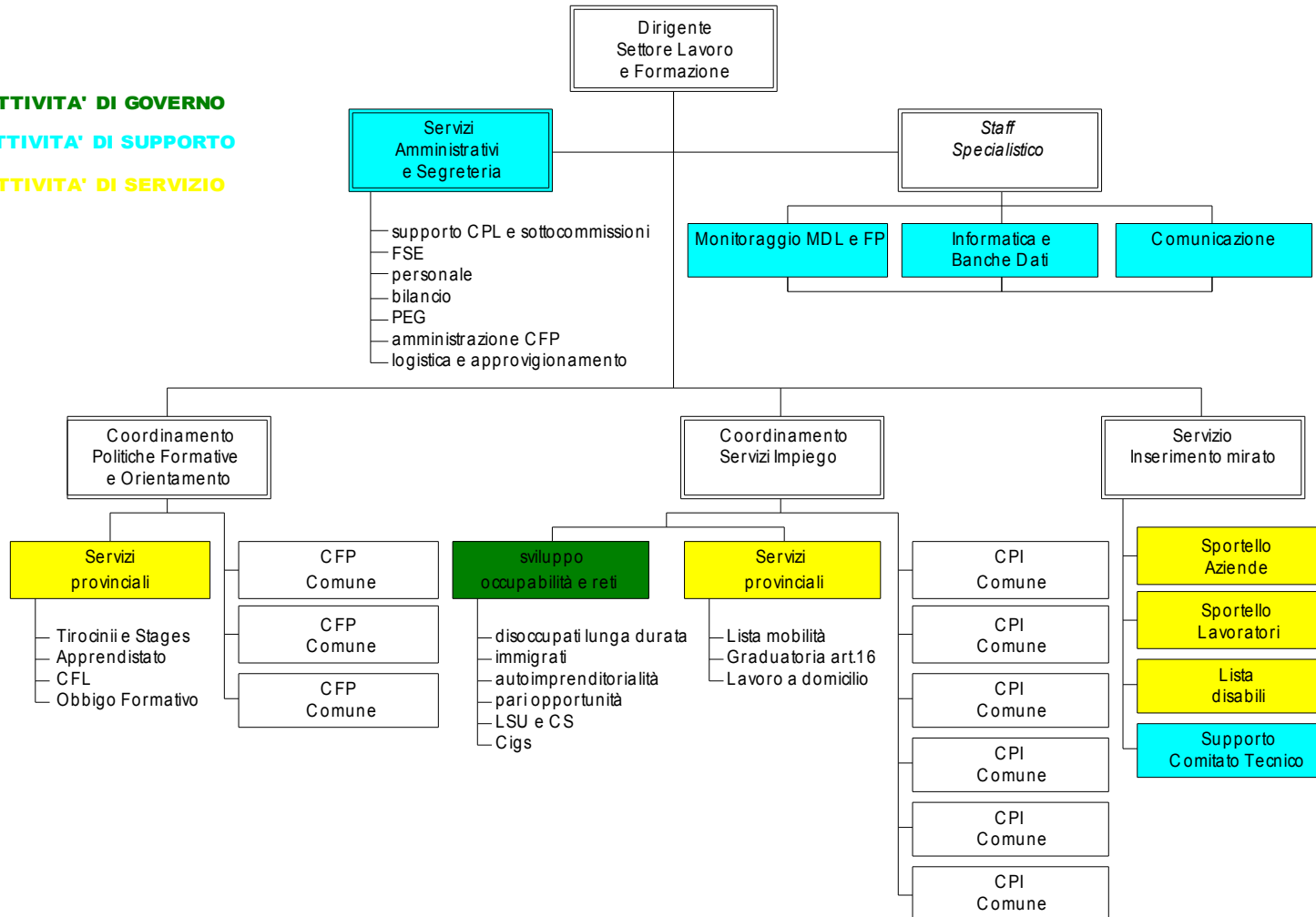
Come viene visivamente rappresentato nell'organigramma riportato, le unità organizzative in cui si articola il Settore Lavoro e Formazione della Provincia sono:

- Coordinamento Servizi per l'Impiego
- Coordinamento Politiche Formative e Orientamento
- Servizio Inserimento Mirato
- Staff specialistico
- Servizi Amministrativi e Segreteria

Le unità organizzative operano con modalità integrate al raggiungimento degli obiettivi del Settore Lavoro Provinciale.

Ogni singola unità organizzativa presidia un ambito specifico in un clima collaborativo con le altre unità presenti a livello provinciale, attivando e valorizzando tutte le risorse presenti e disponibili nel territorio.

ATTIVITA' DI GOVERNO
ATTIVITA' DI SUPPORTO
ATTIVITA' DI SERVIZIO



4.3 Le competenze professionali chiave a livello provinciale

La definizione dell'assetto organizzativo della struttura provinciale del Settore Lavoro e Formazione professionale della Provincia rimarrebbe una scatola vuota se si risolvesse nella semplice riproposizione di una serie di posizioni e di relative caselle all'interno di un organigramma.

E' sostanziale invece individuare i contenuti professionali almeno delle principali figure professionali che sono chiamate a ruoli di rilevanza all'interno del sistema provinciale di erogazione di servizi pubblici per l'impiego, poiché il successo di una determinata configurazione organizzativa risiede non tanto nell'astratta razionalità della proposta quanto piuttosto nel valore e nelle capacità professionali delle persone che sono chiamate a ricoprire le singole posizioni e i singoli ruoli. Questo va assunto da parte della provincia come un vincolo-obiettivo, non escludendo il ricorso a risorse di competenza esterne al fine di garantire i livelli di performance attesi per la struttura.

Di seguito vengono elencate alcune delle figure previste a livello di struttura provinciale indicando solo quelle chiamate a ricoprire i ruoli portanti per il Settore Lavoro e Formazione:

1. il Coordinatore delle Politiche del Lavoro e dei Servizi per l'Impiego;
2. il Coordinatore delle Politiche Formative e dell'Orientamento;
3. il Coordinatore dell'inserimento mirato;
4. alcuni ruoli di supporto specialistico.

Entrando nel merito di ciascuna di tali figure, si tenta sinteticamente di metterne a fuoco il profilo e i contenuti professionali.

1. Il *Coordinatore delle Politiche del lavoro e dei Servizi per l'Impiego* presidia un'importante area caratterizzata prevalentemente da attività di governo e in misura minore da attività di servizio. In specifico gli sono affidate le responsabilità:
 - di favorire e accompagnare il processo evolutivo, di ruolo e nei servizi erogati, dei Centri per l'Impiego;
 - di prendersi cura delle iniziative di politica attiva del lavoro orientate allo sviluppo dell'occupabilità;
 - di facilitare nel territorio l'attivazione e la regolazione delle reti di offerta di servizi per l'impiego (rete incontro domanda offerta, rete accompagnamento).

E' un ruolo che orienta i propri interventi e tiene conto dei due principali clienti dei servizi pubblici: le imprese del territorio provinciale e i lavoratori e cittadini che si presentano sul mercato del lavoro.

Ha un'elevata conoscenza del territorio, del mercato del lavoro locale e delle sue specifiche problematiche. Intrattiene relazioni con il sistema delle associazioni di interesse e con i soggetti (Comuni, ecc.) che attivano interventi di politica del lavoro nel territorio, coordinando l'attività dei CPI in materia.

E' un ruolo ad alto livello di competenza che realizza le sue attività attraverso le capacità relazionali e di coordinamento.

2. Il *Coordinatore delle Politiche Formative e dell'Orientamento* presidia la gestione dell'offerta formativa nel territorio, interagendo con le imprese nell'identificare i percorsi formativi più appropriati, individuando le competenze necessarie da formare e i profili professionali necessari. Questa figura lavora alla "frontiera" delle trasformazioni delle professionalità, cogliendo le evoluzioni delle figure professionali.

Similmente al Coordinatore dei Servizi per l'Impiego, presidia attività di governo delle Politiche formative nel territorio, e garantisce l'efficienza di una serie di importanti servizi, quali, tirocini, stages, apprendistato, obbligo formativo e CFL.

Fornisce (e ottiene) aggiornamenti e supporti informativi alle altre figure e ruoli che operano nella struttura, in particolare nella direzione dell'integrazione fra servizi per l'impiego e formazione professionale.

3. Il *Coordinatore dell'inserimento mirato* sa approntare interventi e servizi ad hoc per utenti disabili e per le fasce deboli, al fine di individuare appropriati percorsi di sviluppo personale e occupazionale.

Tutti i servizi coordinati si basano sull'approccio del "case management", con gli utenti "seguiti" dall'inizio alla fine: ovvero dal primo colloquio fino all'individuazione dei percorsi più appropriati per il loro inserimento occupazionale. Sa analizzare i fabbisogni professionali delle imprese del territorio, cercando di farli incontrare con le specificità dei propri utenti.

Da un lato dunque favorisce l'analisi delle caratteristiche dei soggetti svantaggiati, dall'altro individua i fabbisogni di personale delle imprese.

Una prima classe di utenti dell'esperto in mediazione sono le fasce deboli. In particolare: i disabili (psichici, sensoriali, fisici), gli extracomunitari (soggetti stranieri con problemi di inserimento lavorativo), i disoccupati di lungo periodo (disoccupati da almeno due anni), gli ex-carcerati, gli ex-tossicodipendenti e i sieropositivi.

Una seconda classe di utenti sono le imprese, che a seguito della progressiva attuazione della legge n.68/1999, sono tenute ad assumere al loro interno una certa quota di soggetti svantaggiati, e necessitano dunque di una consulenza per l'individuazione delle mansioni più adatte (attraverso analisi ergonomiche, delle postazioni, del contenuto del lavoro, ecc.). L'esperto può inoltre rappresentare per

le imprese un punto di riferimento per lo scioglimento di eventuali problemi nel corso dell'inserimento.

Fra i *ruoli specialistici di staff* ci soffermiamo su quella dell'esperto di mercato del lavoro, chiamato a implementare il monitoraggio del mercato del lavoro e della formazione.

4. *L'Esperto del mercato del lavoro* è una figura ad alta professionalità che opera presso strutture apposite (Osservatorio del mercato del lavoro, centri per l'impiego, strutture apposite in ambito provinciale, centri di ricerca pubblici e privati, ecc.). La sua attività principale prevede la ricerca e l'analisi del mercato del lavoro locale (ma non solo), allo scopo di individuare gli scenari evolutivi per rendere più coerente ed appropriata l'azione delle organizzazioni che operano nel mercato del lavoro. Svolge una funzione fondamentale nella produzione ed erogazione di conoscenza certa attorno alla quale sviluppare politiche del lavoro (anche attive) efficaci.

5 Il livello locale

5.1 I processi gestiti

La struttura provinciale, come già detto in precedenza, va considerata come l'organismo trainante dell'evoluzione del sistema di offerta di servizi per l'impiego nel territorio.

La sua operatività quindi si deve innestare con quanto viene realizzato in "prima linea" presso i Centri per l'Impiego; è verso questi ultimi che la struttura provinciale è chiamata a realizzare l'estensione del modello di Centro definito come riferimento per la Provincia.

A livello locale la struttura di riferimento è rappresentata proprio dal Centro per l'impiego le cui responsabilità si concentrano, come dimostra la tabella proposta di seguito, sui processi di sviluppo della rete locale e sull'erogazione dei servizi.

<i>Livello Istituzionale</i>	<i>Responsabilità/Processi</i>
Locale	<ul style="list-style-type: none">- Sviluppo della rete- Erogazione di servizi

Di seguito si traccia sinteticamente il profilo di un Centro per l'impiego dal punto di vista dei servizi offerti, rinviando per una analisi più dettagliata al rapporto dedicato alla definizione del modello organizzativo dello stesso Centro per l'Impiego.

Il campo di intervento di un Centro per l'Impiego può essere così sintetizzato:

- *Servizio Accoglienza, Informazione, Promozione*
Il Servizio Accoglienza, Informazione, Promozione ha l'obiettivo di facilitare il collegamento diretto tra persone in cerca di occupazione e mondo del lavoro. Si compone di una serie di supporti per potenziare le iniziative individuali messe in atto dalle persone al fine di trovare occupazione.
- *Incontro Domanda e Offerta*
L'obiettivo del servizio è di agevolare la fluidificazione del mercato del lavoro, intesa come incremento e miglioramento delle capacità e dell'efficienza allocative del sistema domanda-offerta. Esso si sostanzia in una serie di iniziative quali raccolta e classificazione della domanda di lavoro ed offerte di lavoro, ricerca e incontro tra domande ed offerte, anche per quanto riguarda le persone che intendono passare da lavoro a lavoro,

sulla base delle caratteristiche delle singole posizioni, pubblicizzazione delle offerte che riducono le distorsioni generate dall'informazione imperfetta.

- *Orientamento*

E' un servizio rivolto a coloro i quali desiderano esplorare, al di là delle conoscenze maturate, le proprie attitudini e il proprio potenziale professionale.

- *Accompagnamento e Sostegno per disoccupati e per le fasce deboli*

L'obiettivo del servizio è di mettere i richiedenti in grado di scegliere più consapevolmente il proprio percorso professionale.

Il servizio si rivolge ai disoccupati di lunga durata e ha come finalità non solo quella di definire percorsi di inserimento ma anche quella, non meno impegnativa, di motivare le persone perché diventino esse stesse elemento attivo del processo di ricerca.

▪ *Animazione economica e sviluppo dell'autoimpiego*

L'obiettivo del servizio è di mettere a disposizione degli utenti le informazioni sui servizi, le azioni di sostegno e le competenze presenti sul territorio per favorire le iniziative locali di animazione economica, orientando l'utente verso il canale più appropriato ai suoi progetti e alle sue attitudini e svolgendo un ruolo di interfaccia rispetto agli erogatori di servizi specialistici.

E' assolutamente impensabile che con una configurazione territoriale e numerica simile alle attuali SCICA, con le risorse presenti/prevedibili e quelle attivabili con i fondi FSE, tutti i CPI siano in grado di garantire agli utenti l'intero portafoglio servizi previsto (e per altro sancito dal Masterplan nazionale).

Per affrontare questo problema e garantire a tutti gli utenti un livello di servizio adeguato, è ipotizzabile a regime un'articolazione territoriale dei CPI:

▪ **la sede principale del CPI (o il CPI di tipo A)**

da collocare nei centri più grandi e/o baricentrici rispetto al territorio di riferimento, in grado di garantire l'erogazione dei *servizi di base* (accoglienza, informazione, incontro domanda-offerta e adempimenti amministrativi) e *servizi specialistici* (orientamento, accompagnamento e animazione economica), con adeguate risorse professionali

▪ **lo sportello decentrato (o il CPI di tipo B)**

in grado di erogare stabilmente i *servizi di base*, e di fornire i *servizi specialistici* solo in orari prestabiliti (x gg. alla

settimana) o su appuntamento, utilizzando risorse messe a disposizione dalla sede principale.