

Attività Internazionali

Programma ACT - Azioni di sostegno per l'attuazione sul territorio delle politiche del lavoro

La formazione degli operatori dei Servizi Pubblici per l'Impiego in Italia e in Europa

Dossier

1 Giugno 2017

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. FRANCIA	6
3. GERMANIA	20
4. PAESI BASSI.....	28
5. REGNO UNITO.....	39
6. SPAGNA	45
7. ITALIA: UN PANORAMA IN DIVENIRE	50
8. CONCLUSIONI	55

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

1. Introduzione

Il presente documento propone una panoramica sui sistemi di formazione degli operatori impiegati presso le Agenzie e i Servizi per il lavoro in Italia e in 5 Paesi europei (Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito e Spagna), avvalendosi di un'analisi desk sui singoli Paesi, integrata e aggiornata successivamente da informazioni e approfondimenti derivanti dal seminario tecnico internazionale sullo stesso tema, realizzato il 14 e 15 Marzo 2017 presso la sede di Anpal Servizi, che ha coinvolto rappresentanti dei SPI di Francia, Germania e Paesi Bassi per un confronto con la situazione italiana.

Il documento integra due precedenti rilasci -relativi, rispettivamente all'analisi desk preparatoria all'evento di confronto internazionale, e ai risultati del seminario tecnico-, al fine di un'unica restituzione che faciliti la fruizione del dossier tematico, puntualizzando inoltre alcuni aspetti di maggiore attualità che sono stati offerti alla riflessione collettiva e al confronto con la situazione italiana.

Dal punto di vista metodologico, l'**analisi desk**, condotta a fine 2016 per tutti i Paesi menzionati tranne l'Italia, è stata realizzata attraverso la consultazione dei siti internet delle agenzie per il lavoro di ciascun Paese e il reperimento della documentazione disponibile on-line (rapporti annuali, bollettini, documenti di programmazione, pubblicazioni, studi e ricerche).

Sono state inoltre utilizzate informazioni contenute in alcuni documenti pubblicati dalla Commissione Europea. Tra questi, è da segnalare in particolare un *paper* elaborato nell'ambito dell'iniziativa "PES to PES Dialogue"¹ del Programma *Mutual Learning for Public Employment Services*² che offre un'analisi comparativa dei profili professionali e della formazione degli *employment counsellors* nei Paesi europei³.

A tal proposito, il lavoro citato si colloca nell'ambito di un percorso intrapreso dai SPI dei Paesi europei per la definizione di standard comuni per i profili professionali e di competenza degli operatori dei SPI, pur avendo presenti le ampie differenze tra i diversi sistemi nazionali. Punto d'arrivo del lavoro svolto è la definizione di una *job description* del *counsellor* dei SPI basata su aspetti comuni di competenze "core" ed espressa in termini di compiti-chiave e relative competenze richieste⁴. L'ulteriore scomposizione e

¹ "PES to PES Dialogue" è il programma di sostegno della Commissione Europea dedicato ai Servizi Pubblici per il Lavoro volto al reciproco apprendimento delle migliori esperienze, per migliorarne gli interventi all'interno del mercato del lavoro.

² Il Mutual Learning Programme for Public Employment Services incoraggia gli Stati membri allo scambio di esperienze e buone pratiche nel campo della politica dell'occupazione, potenziando e sviluppando la cooperazione sia sul piano nazionale che regionale e locale.

³ European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, *Job profiles and training for employment counsellors*, 2012 <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14102&langId=en>

⁴ European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, *Core competences in PES, entrance requirements and on-going professional development: the current position*, 2013 <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10426&langId=en>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

descrizione delle competenze core ha dato origine ad un manuale di riferimento che consente l'utilizzo della job description per finalità operative⁵.

Il valore aggiunto della strumentazione sta non solo nella formalizzazione della figura dell'operatore SPI a livello europeo, promuovendo così un processo di convergenza dei SPI nazionali verso standard di qualità elevati delle figure professionali e delle prestazioni ai clienti, ma anche nell'utilizzo operativo di tale strumento per meglio definire fabbisogni professionali e formativi, politiche di assunzione, formazione e di sviluppo delle carriere del personale dei SPI, puntando alla professionalizzazione del profilo del counsellor.

Un approfondimento della metodologia proposta dal "PES to PES Dialogue" che, come si è detto, ha implicazioni anche per le politiche di formazione degli operatori SPI (es. requisiti di accesso alla professione, formazione in ingresso, formazione continua, contenuti formativi, sviluppi di carriera) ed è stata sviluppata in coerenza con il Quadro europeo delle qualifiche relativamente all'idea del riconoscimento dei risultati dell'apprendimento (*learning outcomes*) a prescindere dai contesti in cui esso è avvenuto (formale, non-formale, informale), è contenuto in un dossier di approfondimento dedicato alle figure professionali dei SPI in un'ottica comparativa⁶, a cui si rinvia, data la forte interrelazione tra profili professionali e formazione/sviluppo delle competenze.

Tornando alla metodologia e alle fonti del presente report, per quanto riguarda la **Francia**, le informazioni relative al modello formativo adottato da Pôle Emploi sono state in gran parte tratte dall'Accordo sulla gestione preventiva dei posti di lavoro e delle competenze all'interno di Pôle Emploi che ha come obiettivo quello di permettere all'Agenzia francese di anticipare e accompagnare le evoluzioni socio-economiche, tecnologiche e organizzative a partire dagli orientamenti strategici del progetto "Pôle Emploi 2020", e di adeguare le competenze degli operatori per far fronte a tali sviluppi. La maggior parte delle informazioni relative alla **Germania** sono state reperite consultando i siti internet dell'Agenzia Federale per il Lavoro (BA) e delle sue strutture formative. Integrando tali informazioni con quanto reperito entro documenti della BA e della Commissione Europea è stato possibile tracciare un quadro d'insieme relativamente esauriente rispetto ai principali aspetti toccati.

Per quanto concerne i **Paesi Bassi** le informazioni riportate sono state tratte per lo più dal succitato documento elaborato nell'ambito del programma "PES to PES dialogue" e fanno riferimento all'approccio cosiddetto "*Role-portfolio*".

Quanto al **Regno Unito**, molte delle informazioni più aggiornate sono tratte da un recente rapporto della Commissione Lavoro e Pensioni della Camera inglese, al cui interno ampio spazio è dedicato alla figura del *work coach* operante presso Jobcentre Plus (JCP). Mancano tuttavia notizie aggiornate relativamente alla formazione erogata a beneficio di altri operatori inquadrati con profili diversi da quello di *work coach*. Inoltre, dal momento che molti dei rapporti consultati e dei dati reperiti si riferiscono all'insieme dei dipendenti del Dipartimento del Lavoro e delle Pensioni, insufficienti risultano le informazioni circa

⁵ European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, *European Reference Competence Profile for PES and EURES Counsellors*, 2014, Brussels <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14100&langId=en>

⁶ ANPAL Servizi, Dossier di approfondimento: Figure professionali degli Operatori SPI, Giugno 2017 prossimamente disponibile nella Banca dati Documenta di ANPAL Servizi

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

metodologie e strutture dedicate alla rilevazione delle esigenze formative e alla loro soddisfazione presso la specifica platea degli operatori di JCP.

Per quanto riguarda la **Spagna** non è stato possibile rilevare informazioni precise circa il processo di pianificazione e realizzazione della formazione interna del Servicio Publico de Empleo Estatal (SEPE) in quanto i relativi documenti non sono consultabili online. Inoltre, poiché la formazione degli operatori viene altresì pianificata e sviluppata dai servizi per l'impiego delle singole Comunità Autonome, esistono diversi modelli e modalità di intervento in merito.

Da questa prima ricognizione sono emerse situazioni diversificate nei vari Paesi dettate dalle specificità dei vari territori e mercati del lavoro, dagli assetti organizzativi delle relative istituzioni, dai modelli di servizio e dai processi di attivazione adottati.

La formazione rivolta agli operatori dei SPI rimane un tema ancora da sviluppare e approfondire nel caso della Spagna. È legata spesso all'erogazione di nuovi e più complessi servizi e misure (per es. nel Regno Unito con l'Universal Credit). Risente dello sviluppo e dell'acquisizione di nuove competenze, in particolare tecnologiche, resesi necessarie a seguito dell'implementazione di strategie multicanale al cui interno viene incoraggiata l'erogazione e la fruizione di servizi on-line (Francia e Paesi Bassi). Le strategie formative vengono spesso aggiornate in corrispondenza dell'innovazione delle prassi operative, a fronte di cambiamenti organizzativi e fusioni da parte degli enti; o, come nel caso della Germania, rappresentano percorsi organici e consolidati negli anni, cui vengono apportati miglioramenti e aggiornamenti a seconda dell'evoluzione del mercato del lavoro.

Dalla ricerca desk, per tutti i Paesi non è stato possibile risalire a informazioni concernenti la formazione rivolta a operatori impiegati presso provider di servizi per il lavoro diversi da quelli pubblici.

È da segnalare complessivamente un'oggettiva difficoltà nel reperire materiale e documentazione sul tema in oggetto, spesso di natura riservata e a uso interno degli enti. Solo per i Paesi che hanno partecipato al seminario tecnico è stato possibile un'integrazione/approfondimento delle informazioni raccolte nell'analisi desk.

Per i Paesi che vi hanno partecipato, il confronto internazionale ha permesso infatti di delineare più precisamente le caratteristiche generali del sistema di formazione delle risorse umane neo-assunte e di formazione permanente del personale impiegato a diversi livelli, oltre all'acquisizione di documentazione specifica. Sono stati inoltre svolti alcuni focus di approfondimento degli interventi formativi erogati per supportare l'adeguamento delle competenze degli operatori in casi di importanti cambiamenti organizzativi (v. nel contesto del processo di forte digitalizzazione dell'offerta dei servizi in Pôle Emploi e UWV Werkbedrijf).

Pertanto le schede-Paese del presente documento non hanno caratteristiche di omogeneità né di esaustività rispetto all'argomento trattato.

Quanto al contesto italiano, durante il seminario internazionale sono state presentate le recenti riforme legislative e organizzative, e le opportunità formative per gli operatori italiani su scala nazionale, nonché la specifica esperienza della Regione Lazio.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

2. Francia

2.1 L'organizzazione dei servizi pubblici per l'impiego

In Francia, la competenza delle politiche del lavoro -attive e passive- è in capo allo Stato: alcune competenze sono state delegate nel corso del tempo alle Regioni, ma senza un effettivo trasferimento di poteri e senza, pertanto, una vera autonomia decisionale delle amministrazioni locali. Più che di decentramento (*décentralisation*) si parla infatti di “deconcentramento” (*déconcentration*), ovvero di trasmissione di funzioni e risorse dallo Stato alle Regioni attraverso delega. Le strategie e le politiche per l'occupazione vengono definite a livello centrale per poi essere declinate a livello regionale e trovare la loro attuazione localmente, secondo le effettive esigenze e peculiarità del territorio.

La struttura organizzativa di Pôle Emploi, operatore unico nazionale dei Servizi pubblici per l'impiego, istituito con la Riforma del 2008⁷ dalla fusione tra l'ANPE (*Agence Nationale pour l'Emploi*, che si occupava della gestione del sistema delle politiche attive legato ai servizi pubblici per l'impiego) e l'Assédic (*Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce*, che gestiva le politiche passive, provvedendo alla raccolta dei contributi obbligatori contro la disoccupazione e all'erogazione degli ammortizzatori sociali e dei sussidi di disoccupazione) segue la logica del “deconcentramento” al fine di assicurare la propria presenza in maniera capillare e di adattare le politiche del lavoro alle peculiarità e diversità dei singoli territori.

Pôle Emploi è un ente pubblico nazionale dotato di personalità giuridica e autonomia finanziaria. L'Agenzia, amministrata da un Consiglio di amministrazione e una Direzione generale, è articolata in 17 direzioni regionali, i cui rispettivi Direttori hanno il compito di mettere in atto la strategia e il programma definiti a livello nazionale, adattando gli interventi sul territorio alle specifiche caratteristiche locali, sulla base di una convenzione annuale conclusa col Prefetto competente.

Un Organismo Paritetico Regionale (*Instance Paritaire Regionale* - IPR), composto da 5 rappresentanti dei lavoratori e 5 dei datori di lavoro, designati rispettivamente dalle organizzazioni sindacali e datoriali, rappresentative a livello nazionale e interprofessionale, svolge un ruolo di consultazione nella programmazione regionale degli interventi per l'occupazione di Pôle emploi e di monitoraggio sulla corretta gestione delle politiche passive (indennità di disoccupazione).

L'Agenzia è dotata di un organico di 54.000 operatori; 902 agenzie locali e 69 piattaforme telefoniche e informatiche per l'erogazione dei servizi⁸.

Gli aspetti riguardanti la gestione delle politiche per l'occupazione, gli obiettivi e il budget assegnati a Pôle emploi vengono definiti con un accordo pluriennale (Convenzione

⁷ Riferimento normativo creazione Pôle Emploi: Legge n. 2008-126 del 13 febbraio 2008 relativa alla riforma dell'organizzazione del servizio pubblico per l'impiego

⁸ <http://www.rapport-annuel.pole-emploi.org>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

tripartita) tra Stato e Unédic (*Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce*), mentre le attività dell'Agenzia relative alla gestione delle politiche passive sono disciplinate dalla *Convention d'Assurance Chômage*, accordo pluriennale negoziato dalle Parti sociali e approvato dallo Stato.

2.2 I profili professionali

In Francia, il processo relativo alla definizione dei profili professionali è centralizzato a livello della direzione generale, ma le sedi territoriali possono adattarli in base alle specifiche esigenze dei mercati del lavoro locali (per esempio, un'agenzia nell'11° *arrondissement* di Parigi è probabile che si specializzi maggiormente nelle attività connesse alla ricerca di lavoro da parte dei richiedenti asilo), pur mantenendosi in linea con il quadro nazionale.

Nel 2016 Pôle Emploi ha assunto più di 1.300 risorse a tempo indeterminato, attingendo prevalentemente al bacino di lavoratori a tempo determinato o a quanti avessero comunque già prestato servizio presso l'Agenzia in passato. Nello stesso anno sono inoltre state inserite quasi 4mila risorse con contratti a tempo determinato.

Il reclutamento è regolato dal diritto privato e prevede che il candidato sostenga un colloquio in ingresso: la valutazione dei candidati riguarda prevalentemente il possesso di *hard e soft skills*. Pertanto, tra i requisiti essenziali di accesso per la figura del *counsellor* non viene richiesto un titolo di studio elevato né sono richieste certificazioni linguistiche. È tuttavia gradito un titolo di istruzione superiore quale il diploma, il possesso qualifiche certificate e una formazione di tipo specialistico; alcune discipline di studio e ambiti di istruzione vengono preferiti maggiormente rispetto ad altri, tra cui: pedagogia, assistenza sociale. Infine, sono positivamente valutati i candidati con precedenti esperienze lavorative di erogazione di misure di supporto a favore dei disoccupati o nel settore delle Risorse umane.

Il personale in entrata con funzioni di consigliere può specializzarsi nello svolgimento di 4 tipi di mansioni: consigliere per l'occupazione, consigliere specializzato nell'erogazione di assistenza al reimpiego, consigliere specializzato nella gestione dei sussidi, consigliere specializzato nell'erogazione di servizi alle imprese.

La formazione in ingresso è erogata ai consiglieri mediante percorsi professionalizzanti, che prevedono sia un corso comune ai diversi profili di consiglieri che approfondimenti specifici, relativi al ruolo che si andrà a svolgere. Al termine dell'erogazione della formazione sulle tematiche introduttive di base e sui contenuti specifici a ciascun profilo di consigliere, grosso rilievo è attribuito alla metodologia formativa che alterna teoria e pratica e prevede l'affiancamento dei consiglieri da parte di un tutor.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Fig. 1. Le 4 specializzazioni dei consiglieri



Fonte: Pôle Emploi

L'investimento che Pôle Emploi ha previsto negli ultimi due anni in termini di sviluppo delle competenze per gli operatori è stato massiccio e ha permesso di supportare il cambiamento normativo relativo in particolare alla Nuova Convenzione di Assicurazione contro la Disoccupazione⁹ e all'orientamento lungo tutto l'arco della vita (*Orientation Tout au Long de la Vie - OTLV*).

Per i consulenti di Pôle Emploi l'entrata in vigore della Nuova Convenzione ha implicato notevoli cambiamenti in relazione al pagamento dei sussidi di disoccupazione. A tal proposito Pôle Emploi ha attuato un piano di formazione che ha riguardato ben 39.000 operatori.

Nel Piano Strategico 2015-2020 è previsto inoltre che in futuro gli operatori beneficeranno in media di almeno 5 giorni di formazione all'anno, ovvero 7 milioni di ore di formazione per supportare l'attuazione dello stesso. L'ultimo programma di formazione pluriennale è stato elaborato all'inizio del 2015 e prende in considerazione il consolidamento/acquisizione delle competenze necessarie per far fronte ai cambiamenti legati alle attività degli operatori.

Anche l'introduzione di un nuovo dispositivo previsto dalla normativa, denominato *Conseil en évolution professionnelle* (CEP)¹⁰, relativo all'orientamento lungo tutto l'arco della

⁹ La *Nouvelle Convention d'Assurance Chômage* frutto della negoziazione con le parti sociali è stata sottoscritta nel maggio 2014. Una prima parte è entrata in vigore il 1 luglio e una seconda il 1 ottobre 2014.

¹⁰ Il CEP è un dispositivo di accompagnamento gratuito e personalizzato a disposizione di coloro che intendano fare il punto sulla propria situazione personale, definendo, se necessario, un progetto di sviluppo professionale (riqualificazione, ripresa o creazione di attività). Gli organismi abilitati a fornire consulenza in proposito sono Pôle emploi, l'*Association pour l'emploi des cadres* (Apec), le *Missions locales*, gli Opacif. Il dispositivo è stato introdotto con la Legge n°2014-288 del 5 marzo 2014 sulla formazione professionale, l'occupazione e la democrazia sociale (Art. 22). <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000028685180>

Vedasi anche l'art. L6111-6 del Codice del Lavoro

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000028688787&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

vita ha reso necessario per Pôle Emploi l'avvio di un importante programma di professionalizzazione rivolto a circa 25.000 consulenti che hanno beneficiato di 3 giorni di formazione interna per consentire loro di fornire un servizio di orientamento generalista di primo livello. La formazione relativa all'OTLV si articola in tre parti principali. La prima è dedicata alla cosiddetta *posture professionnelle* ovvero il consulente viene supportato nell'individuazione della propria "professionalità" e quella attesa da Pôle Emploi. Segue poi una parte dedicata alla *alliance de travail* un intervento simile al patto di servizio tra il consulente e la persona in cerca di lavoro, basato su tre elementi: empatia e ascolto, una definizione chiara degli obiettivi e l'attuazione delle azioni necessarie per raggiungerli. Infine viene trattata la parte relativa al concetto vero e proprio di orientamento, trasferendo al consulente le competenze per identificare le esigenze dei soggetti in cerca di lavoro al fine di svilupparne l'autonomia e la capacità di orientamento.

Infine, di recente, nel luglio 2016, Pôle Emploi ha approvato un documento progettuale¹¹ nel quale vengono fissati i nuovi principi guida nazionali dell'organizzazione dei processi di lavoro interni delle strutture di Pôle Emploi (agenzie, A2S¹², piattaforme, Direzioni Territoriali, Direzioni regionali) intorno a quattro assi principali:

- rafforzare la personalizzazione dei servizi erogati all'interno dei centri per l'impiego;
- rafforzare il ruolo centrale dell'agenzia di prossimità;
- affrontare una nuova fase della trasformazione digitale;
- puntare sulla specializzazione del personale.

Questi orientamenti saranno attuati in maniera progressiva da qui al 2018 e comporteranno per il personale una maggiore specializzazione delle figure professionali presenti all'interno delle agenzie attraverso una serie di cambiamenti organizzativi e professionali inerenti: lo sviluppo di passaggi tra posti di lavoro e mestieri; il rafforzamento della professionalizzazione delle funzioni di supporto; il rafforzamento del posizionamento dei manager, principali attori nella realizzazione del cambiamento; il proseguimento delle attività relative allo sviluppo delle competenze sia a livello tecnico, sia nel rapporto con le persone in cerca di lavoro e con le imprese.

2.3 Il modello formativo

Le informazioni desk relative al modello formativo adottato da Pôle Emploi sono state in gran parte attinte dall'Accordo sulla gestione preventiva dei posti di lavoro e delle

¹¹ Pôle emploi 2020 - Une organisation simplifiée pour un service personnalisé de proximité - Principes directeurs approvato con Delibera n° 2016-26 del 20 luglio 2016 e pubblicato nel Bollettino Ufficiale di Pôle emploi n° 2016-53 del 25 luglio 2016.

<http://www.bo-pole-emploi.org/bulletinsofficiels/index.html?>

¹² Le agenzie A2S (*Agences de services spécialisées*) offrono un servizio specialistico di secondo livello che completa quello delle agenzie di prossimità. Le A2S offrono servizi di accompagnamento, orientamento e reclutamento a soggetti poco distanti dal mercato del lavoro, i quali necessitano di un incoraggiamento in quanto risultano impiegabili e attivi. Il nuovo progetto di riorganizzazione delle strutture di Pôle emploi prevede l'abolizione delle agenzie A2S, alle quali sono collegati team di psicologi del lavoro che saranno redistribuiti all'interno delle agenzie di prossimità.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

competenze all'interno di Pôle Emploi¹³ sottoscritto dalla Agenzia e dalle organizzazioni sindacali il 23 novembre 2016¹⁴.

L'accordo ha come obiettivo quello di permettere a Pôle Emploi di anticipare e accompagnare le evoluzioni socio-economiche, tecnologiche e organizzative a partire dagli orientamenti strategici del progetto "Pôle Emploi 2020", e di adeguare le competenze degli operatori per far fronte a tali sviluppi.

Le principali evoluzioni da attuarsi in maniera graduale si traducono in:

- una maggiore specializzazione degli operatori che svolgono attività di consulenza che richiede un rafforzamento nell'avanzamento delle competenze;
- riduzioni di costi e aumenti di produttività generati in particolare dalla nuova organizzazione del servizio di accoglienza e la realizzazione del *Nouveau Parcours du Demandeur d'Emploi*¹⁵;
- un rafforzamento delle risorse destinate alle attività di supporto e orientamento alle persone in cerca di lavoro;
- l'ulteriore sviluppo dei servizi digitali nel quadro di complementarità con l'offerta di servizi tradizionali;
- una evoluzione del ruolo dei manager di modo che possano sviluppare la trasversalità, le procedure collaborative tra gli operatori, l'iniziativa, l'innovazione, la condivisione di pratiche e il sostegno individuale dei propri collaboratori per facilitare l'avanzamento delle competenze;
- la necessità di stabilire competenze poco o affatto presenti all'interno di Pôle Emploi.

Pôle Emploi ha elaborato e utilizza un repertorio di mestieri, messo a disposizione del personale sulla propria rete intranet, che consente a tutti di rintracciare il proprio ruolo professionale e disporre del panorama dei posti di lavoro, delle attività e delle competenze associate. Il repertorio rappresenta un supporto per costruire passaggi tra i diversi posti di lavoro, a partire dal quale gli operatori possono prendere in considerazione possibilità di sviluppo nell'ambito delle attività svolte.

Il repertorio dei mestieri è legato agli altri processi di gestione delle risorse umane.

¹³ Accord sur la Gestion Previsionnelle des Emplois et des Competences au sein de Pole Emploi (Accord GPEC PE 2016) http://www.cftcemploi.com/wp-content/uploads/2016/11/accord_gpec.pdf

La negoziazione dell'Accordo è prevista dall'art.53 del Contratto Collettivo Nazionale Pôle Emploi e rientra tra gli obblighi delle imprese previsti dalla Legge n. 2015-994 del 17 agosto 2015 sul dialogo sociale e l'occupazione.

¹⁴ La gestione preventiva dei posti di lavoro e delle competenze (art.14) è uno dei temi presenti nella legge di riforma del diritto del lavoro francese, Legge 14 giugno 2013 n. 504 sulla messa in sicurezza dell'occupazione (*Loi relative à la Sécurisation de l'Emploi*), ritenuto da tempo cruciale in Francia per anticipare i fabbisogni professionali aziendali e realizzare percorsi di carriera sicuri e concertati per i lavoratori.

¹⁵ Con l'implementazione del Piano strategico 2020 si delinea il cosiddetto "*Nouveau Parcours du Demandeur d'Emploi*" (NPDE), ovvero un nuovo tipo di percorso da parte delle persone in cerca di lavoro (mutuato dall'espressione "Jobseeker's new journey" che nel mondo anglosassone è stata adottata per indicare il percorso dell'utente nel "ciclo del servizio") che implica un ripensamento del processo che il soggetto è tenuto a seguire passo dopo passo, ricevendo un supporto nel più breve tempo possibile dall'entrata in disoccupazione.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

I possibili sviluppi dei posti di lavoro e delle attività all'interno di Pôle Emploi vengono esaminati in maniera concertata, nel quadro dell'Osservatorio Nazionale dei Mestieri, per consentire al personale:

- di acquisire gradualmente e quanto più possibile le competenze inerenti le trasformazioni;
- di sviluppare competenze e qualifiche avvalendosi di strumenti di formazione interni ed esterni.

Pôle Emploi si avvale altresì di due processi collegati tra di loro ma che presentano finalità diverse: *l'Entretien Professionnel (EP)* e *l'Entretien Professionnel Annuel (EPA)*.

L'EP è un dispositivo previsto dalla normativa vigente¹⁶, che riguarda il medio/lungo termine, che consente di fare il punto con l'operatore sul proprio percorso professionale e le competenze sviluppate in questo quadro, le prospettive di carriera che lo riguardano e la formazione che può contribuire a realizzarle. Tale dispositivo prevede la possibilità di effettuare con cadenza biennale un colloquio con il dipartimento delle risorse umane allo scopo di conoscere possibilità di sviluppo professionale ed eventuali opportunità di lavoro¹⁷.

L'EPA è un dispositivo che riguarda invece il breve termine, viene svolto annualmente e prevede la possibilità per l'operatore di effettuare un colloquio con il proprio diretto superiore durante il quale viene tracciato un bilancio dell'anno, vengono analizzati i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi fissati, e individuate, se del caso, le prospettive di miglioramento. Durante il colloquio vengono inoltre individuati gli obiettivi da raggiungere in relazione all'anno seguente, i fabbisogni formativi, viene valutata l'esperienza professionale acquisita e le prospettive di sviluppo.

I cambiamenti socio-economici, tecnologici o organizzativi hanno impatti di vario genere sulle attività di Pôle Emploi e possono rendere necessario lo sviluppo di competenze specifiche per la loro attuazione (utilizzo di nuove tecnologie, riorganizzazione dell'offerta e dell'erogazione dei servizi) e/o la modifica del volume delle risorse dedicate alle diverse attività (volume di attività in crescita e in calo).

I suddetti cambiamenti possono altresì richiedere l'emergere di nuove competenze, poco o affatto presenti nella struttura (per esempio quelle digitali).

I 4 tipi di situazioni professionali cosiddette soggette a cambiamento sono le seguenti:

- sviluppo di attività che richiedono una maggiore allocazione di risorse: dette "attività in crescita";

¹⁶ L'*Entretien professionnel* è un obbligo di legge in capo ai datori di lavoro, a prescindere dal tipo e dalla dimensione dell'azienda, introdotto nel Codice del Lavoro, nell'ambito della riforma della formazione professionale (Legge n 2014-288, art L.6315-1)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028683576&categorieLien=id>

Essi sono tenuti a programmare uno scambio di vedute con ciascuno dei dipendenti per fare il punto sulla loro evoluzione professionale, individuare i bisogni formativi ed esaminare le prospettive di carriera.

¹⁷ Pôle Emploi pubblica attraverso la *Bourse des Emplois* (BDE) disponibile sull'intranet aziendale l'insieme delle posizioni lavorative al fine di agevolare la mobilità interna, professionale e geografica dei propri dipendenti.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

- sviluppo di attività che richiedono una minore allocazione di risorse: dette “attività in calo”;
- sviluppo di attività che richiedono un adeguamento delle competenze dei lavoratori che le svolgono: dette “attività in evoluzione”;
- la comparsa di attività emergenti che richiedono la mobilitazione di profili poco o affatto presenti in Pôle Emploi: dette “attività emergenti”.

L’acquisizione e lo sviluppo delle competenze ruotano attorno a tre assi:

- adeguamento delle competenze al ruolo professionale;
- accompagnamento degli operatori nell’acquisizione e aggiornamento delle competenze professionali;
- accompagnamento nel cambio di lavoro e di qualifica, comprese le azioni di trasferimento delle competenze.

Per questo, i colloqui (EPA, EP) prevedono, ove necessario, la formalizzazione di un piano di aggiornamento e sviluppo delle competenze a cui vengono associate:

- azioni formative su iniziativa di Pôle Emploi;
- azioni formative su iniziativa dei dipendenti.

Gli strumenti e/o processi di cui si avvale Pôle Emploi in tal senso, sono: il Programma di Formazione Pluriennale, il Piano di Formazione Annuale e l’attività di tutoraggio, qui di seguito descritti.

Programma di Formazione Pluriennale

Il Programma strategico di Pôle Emploi copre il triennio 2016-18. In questo arco temporale è in vigore il relativo **Programma di Formazione Pluriennale (PFP)** finalizzato a garantire l’omogeneità di competenze tra tutti quanti svolgono lo stesso ruolo e a offrire a ciascun operatore una formazione adeguata alle mansioni svolte. Il Programma di Formazione Pluriennale orienta la formazione su un orizzonte di 3 anni e ha come scopo quello di fissare le priorità di formazione derivanti dalla declinazione degli indirizzi strategici di Pôle Emploi. Il PFP prende in considerazione l’impatto di tali indirizzi sulle modalità di attuazione delle attività, sulle evoluzioni tecniche attese e sulle necessità di adattare o sviluppare le competenze individuali e collettive di Pôle Emploi.

In precedenza la formazione era organizzata su base regionale; nel corso di un decennio essa è stata riorganizzata su base nazionale, ma con un processo costruito “dal basso”, ovvero partendo dalle esigenze specifiche del territorio di riferimento. La formazione triennale viene infatti programmata e realizzata attraverso tappe successive che legano tra loro i diversi livelli territoriali in cui si articola Pôle Emploi.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Fig. 2. I benefici di una programmazione pluriennale della formazione a Pôle Emploi



Fonte: Pôle Emploi

Vi è innanzitutto un lavoro di identificazione delle esigenze formative per gli anni successivi svolto sia a livello apicale che a livello individuale, dal momento che ciascun lavoratore identifica, mediante interviste e colloqui con i propri responsabili, le proprie esigenze sulla scorta dei risultati registrati nei mesi precedenti. A livello regionale, le Agenzie selezionano con il supporto delle Risorse umane i corsi di formazione maggiormente rispondenti all'esigenza di aggiornare le competenze degli operatori alle trasformazioni che le loro mansioni stanno attraversando. Le singole Agenzie elaborano quindi un **Piano di Formazione Annuale** che risponda alle esigenze emerse in particolare durante gli EPA e gli EP. Infine, i Centri formativi e l'Università del Management programmano a livello centrale l'erogazione della formazione. Per raggiungere l'obiettivo relativo allo sviluppo delle competenze, è possibile utilizzare l'insieme dei dispositivi di professionalizzazione: piano di formazione, contratti di professionalizzazione¹⁸, periodi di professionalizzazione¹⁹.

Il Piano di Formazione Annuale permette quindi la declinazione del Programma di Formazione Triennale avente portata nazionale su un arco temporale più breve e per ciascuna Agenzia locale. La strategia formativa può dunque essere aggiornata, cosa che avviene prevalentemente sulla base dei risultati delle interviste annuali, per conservare la sua aderenza ai fabbisogni formativi concreti.

I "manager di prossimità" operanti presso le Agenzie locali (sono prevalentemente i Direttori delle Agenzie) hanno un ruolo importante non solo nella programmazione formativa e nella sua attuazione ma anche nell'individuazione della popolazione da

¹⁸ Il contratto di professionalizzazione è un contratto di formazione in alternanza che unisce la formazione pratica in relazione all'acquisizione di una qualifica professionale e la formazione teorica in un centro di formazione esterno o interno all'impresa.

¹⁹ Attraverso i periodi di professionalizzazione specifiche categorie di lavoratori dipendenti (over 45, portatori di handicap, lavoratori con anzianità superiore ai 20 anni, lavoratrici che rientrano a seguito di congedo di maternità, aspiranti imprenditori) possono accedere alla formazione per una durata non inferiore alle 150 ore, attraverso l'impiego del Diritto Individuale di Formazione (DIF) o nell'ambito di un Piano di formazione.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

formare e nel disegno dell'opportuno mix di formazione generale e specialistica, così come nel monitoraggio dell'applicazione nel luogo di lavoro delle competenze acquisite dagli operatori formati.

È attualmente in corso di implementazione un sistema di valutazione e misurazione della qualità della formazione, del suo impatto sull'attività professionale, del suo contributo alle performance registrate da Pôle Emploi. I beneficiari della formazione, inoltre, si esprimono personalmente sulle attività, i contenuti e i metodi formativi e, a novembre 2016, il tasso di soddisfazione ha superato il 75%.

Tutoraggio

Come anticipato, Pôle Emploi utilizza lo strumento del tutoraggio interno al fine di promuovere il trasferimento di conoscenze e lo sviluppo dell'autonomia professionale. L'accompagnamento di un operatore da parte di un altro operatore qualificato con un'esperienza continuata e profonda viene considerato un fattore chiave di successo. Per questo motivo, l'attività di tutor è affidata a operatori volontari, che hanno maturato un'esperienza professionale di almeno tre anni prevista dall'azione di professionalizzazione.

Il tutor viene nominato da Pôle Emploi, nell'ambito di un intervento legato al conferimento di una "certificazione", organizzato a livello nazionale dalla Direzione della Formazione rivolto agli operatori volontari, che tiene conto dell'adeguatezza del livello di qualifica del tutor con gli obiettivi individuati per l'azione formativa, della realizzazione del progetto di formazione del tutor e della valutazione delle sue capacità. La professionalità necessaria viene acquisita nell'arco di un periodo di tre anni durante i quali il tutor deve partecipare a eventi nazionali. Al termine di questo periodo, viene effettuato un bilancio, che consente agli operatori volontari di svolgere l'attività, seguito dal rilascio di una certificazione.

In accordo con il manager responsabile, il tutor svolge i seguenti compiti:

- organizza il percorso di formazione degli operatori relativo alla parte pratica;
- partecipa all'accoglienza dell'operatore nell'ambiente di lavoro;
- fornisce assistenza, informazioni e guida all'operatore durante il suo percorso di formazione;
- contribuisce all'acquisizione delle competenze professionali e del *know-how* dell'operatore;
- identifica le situazioni di apprendimento e di lavoro che permettono di mettere in atto le conoscenze acquisite durante la formazione;
- monitora l'andamento dei risultati dell'apprendimento e segnala all'operatore che ha beneficiato della formazione i punti che richiedono una maggiore attenzione.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

2.4 Le strutture formative dedicate

Pôle Emploi è dotato di una propria **Université du Management** situata a Parigi che si occupa della formazione rivolta in particolare ai dirigenti. All'Università fanno capo tutti i segmenti del processo formativo, dalla progettazione dei moduli e dei contenuti formativi alla loro erogazione ai diversi profili professionali, fino alla valutazione.

L'Università è organizzata in tre Direzioni, rispettivamente competenti per la strategia e progettazione formativa, per l'offerta formativa erogata nei 6 campus e per l'Università del Management. Quest'ultima è stata istituita meno di 3 anni fa con l'obiettivo di fornire formazione specialistica, in particolare ai profili più elevati impiegati in Pôle Emploi, mediante corsi di formazione, coaching individuale e di gruppo, piani per lo sviluppo delle competenze manageriali e incontri finalizzati al confronto tra pari. I metodi adottati sono molteplici e contemplano il ricorso a strumenti formativi on-line.

Le attività svolte dall'Université du Management sono finalizzate a proporre soluzioni per la formazione e l'accompagnamento ai manager che rispondano agli obiettivi strategici di Pôle Emploi. Oltre alla formazione in aula, vengono utilizzate una piattaforma e-learning e soluzioni di *serious gaming*²⁰ abbinate a una rete sociale finalizzata alla creazione di una *community* e all'utilizzo di un Learning Management System (LMS). Per la formazione manageriale viene altresì utilizzato l'approccio formativo relativo alla cosiddetta "co-evoluzione" (*co-développement*) che si concentra sull'interazione tra i partecipanti al gruppo in formazione per promuovere il miglioramento della pratica professionale.

2.5 La metodologia e gli strumenti utilizzati

Tra i metodi formativi utilizzati per i *counsellors* durante il periodo di addestramento e per la formazione continua vi sono: la formazione individuale on-the-job e off-the-job; la formazione che integra moduli di tipo teorico e pratico, conferenze/seminari; apprendimento in aula (lezioni, presentazioni); analisi di case studies; e-learning; blended learning e supervised projet-based learning.

Gli argomenti e i contenuti della formazione sono forniti (1) ai *counsellors* di nuova assunzione durante il periodo di addestramento, (2) ai *counsellors* con esperienza durante la formazione continua, e (3) agli altri dipendenti degli SP, e riguardano numerosi ambiti. La tabella 1 riporta i contenuti formativi delle diverse tipologie di formazione/ categorie di operatori di Pôle Emploi. Sebbene riferita al 2012, la tabella viene comunque riprodotta in quanto essa dà conto dell'ampiezza del catalogo formativo e della specificità dei contenuti affrontati. Negli anni successivi al 2012 l'offerta formativa di Pôle Emploi è stata integrata in base alle nuove priorità strategiche dell'Agenzia, focalizzate in particolare sulla digitalizzazione e sul nuovo percorso di attivazione dei disoccupati.

²⁰ Nei *serious games* vengono proposte simulazioni virtuali interattive di situazioni reali, per esempio situazioni lavorative o rapporti interpersonali, che presentano finalità di training aziendale.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Tab. 1. Contenuti della formazione rivolta agli operatori di Pôle emploi

Contenuti formativi	Gruppi		
	Formazione in ingresso per <i>counselors</i> di nuova assunzione	Formazione continua per <i>counselors</i> con <i>expertise</i>	Altri dipendenti SPI
Formazione di base sui servizi erogati dagli SPI	X		
Situazione attuale e tendenze del mercato del lavoro e dell'economia	X	X	
Lavoro e formazione in Europa			X
Supporto ai <i>jobseekers</i> sui metodi di ricerca di lavoro	X	X	
Uso di strumenti IT nel processo di <i>counselling</i>	X	X	X
Competenze chiave nel mdl (analisi dei bisogni delle imprese, competenze chiave a livello europeo, ecc.)	X	X	
Orientamento al cliente	X	X	
Gruppi svantaggiati nel mdl	X	X	X
Domanda e offerta nel mdl, dal punto di vista della formazione e delle competenze	X	X	X
Tecniche di attivazione/motivazione per disoccupati e inattivi	X	X	X
<i>Career planning</i> (compresi i piani di azione individuali)	X	X	X
Informazioni su istruzione e formazione professionale	X	X	X
Conoscenza dell'organizzazione e della normativa in materia di professioni	X	X	X
Politiche attive del lavoro	X	X	X
Comunicazione e tecniche di negoziazione nel processo di <i>counselling</i>	X	X	
Metodologie di lavoro specifiche per disoccupati con problemi complessi (es. <i>case management</i>)		X	X
Prevenzione delle discriminazioni nel mdl	X	X	
Gestione di utenti difficili	X	X	
Gestione dello stress	X	X	
Progettazione del processo di formazione/apprendimento		X	X
<i>Project e time management</i>		X	
Diritto in materia di appalti pubblici		X	X
Conoscenze di gestione delle risorse umane			X
Conoscenze relative alla misurazione delle performance			X
Conoscenze di <i>controlling</i>	X	X	X

Fonte: Rielaborazione tratta da "Job profiles and training for employment counsellors", Analytical paper, September 2012, European Commission, Mutual Learning Programme for Public Employment Services

2.6 La strategia digitale di Pôle Emploi

Pôle Emploi ha intrapreso una transizione importante verso la digitalizzazione dei servizi, che ha richiesto l'adeguamento dei sistemi di formazione per accompagnare un cambiamento che è nel suo complesso culturale, oltre che tecnico.

In questo processo sono impegnati il Direttore Generale in prima persona, e il Dipartimento Risorse umane e Relazioni sociali, al fine di raggiungere 4 obiettivi principali:

1. pervenire a un equilibrato mix tra canali di erogazione dei servizi;

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

2. consolidare la cultura dell'innovazione collaborativa tra i lavoratori;
3. scongiurare il pericolo di divario digitale;
4. veicolare la digitalizzazione del lavoro in tutti i dipartimenti dell'Agenzia a cominciare da quello delle Risorse umane.

La digitalizzazione non deve andare in direzione di un peggioramento delle condizioni lavorative. Essa va pertanto guidata affinché i lavoratori possano trarne un arricchimento nelle esperienze lavorative e un miglioramento dei risultati conseguiti. Ad esempio, mentre si può ampiamente beneficiare della riduzione dei tempi di spostamento che la possibilità di comunicare da remoto permette, contemporaneamente va rispettato il diritto alla disconnessione.

La transizione digitale necessita innanzitutto l'adozione di specifiche azioni di supporto dei consiglieri di Pôle Emploi e dei disoccupati, che hanno a disposizione un numero telefonico da contattare in caso di necessità. Inoltre, presso ciascuna Agenzia è presente un operatore esperto nelle nuove tecnologie, dedicato a supportare i consiglieri nell'utilizzo del canale digitale per il loro lavoro. Sono poi stati reclutati mediante il servizio civile più di 2mila giovani per l'assistenza dei disoccupati nell'uso degli strumenti digitali di Pôle Emploi.

Non si chiede infatti uno sforzo per l'uso degli strumenti digitali ai soli utenti, bensì l'Agenzia cerca di evitare un *digital gap* al proprio interno, attraverso la modernizzazione del suo Dipartimento Risorse umane e la diversificazione degli strumenti formativi sviluppati per i lavoratori.

Questo sforzo è necessario per un'Agenzia che ambisce a sviluppare la migliore piattaforma informatica per la ricerca di impiego, in grado di aggregare offerte di lavoro da un numero sempre più alto di imprese, servizi a supporto dell'occupazione e utilizzo dei *big data*.

Il raggiungimento di un buon equilibrio tra servizi erogati in digitale e mediante i canali tradizionali presuppone quindi l'erogazione di formazione specifica a favore dei consiglieri. Negli ultimi tre anni, sono state pertanto realizzate tre giornate per l'apprendimento dell'utilizzo degli strumenti informatici (ISTL), finalizzate a rivisitare e migliorare la conoscenza applicata a reali situazioni professionali. Per l'apertura di *Emploi Store*²¹, il portale unico dei servizi per il lavoro e la formazione, per esempio, il Direttore della Formazione ha predisposto un corso di formazione di un giorno erogato mediante una piattaforma informatica e destinato a circa 40mila lavoratori tra consulenti e

²¹ A partire da luglio 2015 è stata messa on-line la piattaforma "Emploi Store", che offre servizi via web, su smartphone e tablet. Si tratta di un portale "raccoltitore" di tutti i servizi attivi sul mondo del lavoro e della formazione: all'interno sono inseriti servizi realizzati sia dal Pôle Emploi che da soggetti privati ed associazioni. Ad oggi, raccoglie più di 250 servizi digitali realizzati da 145 diversi partner.

I candidati possono, ad esempio, accedere direttamente a informazioni mirate, a un sistema di autovalutazione delle competenze, alle richieste di personale messe in rete da aziende partner o a corsi di formazione a distanza. Per quanto riguarda i datori di lavoro, a partire dal 2016 possono utilizzare la piattaforma "Emploi store" per gestire on-line la ricerca e la selezione di candidati e inviare direttamente proposte di colloquio o di assunzione, così come per raccogliere informazioni e dati sul mercato del lavoro e sulla normativa contrattuale.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

manager, i quali hanno in seguito espresso un tasso di soddisfazione del 92% per la formazione ricevuta.

I principali ostacoli incontrati nel corso della transizione digitale sono stati affrontati innanzitutto grazie alla decentralizzazione e condivisione delle funzioni nell'ambito del Dipartimento delle Risorse umane e alla piena responsabilizzazione non solo del Direttore Generale ma di tutti i livelli manageriali.

L'Università del Management di Pôle Emploi ha offerto supporto a circa 6mila manager per l'acquisizione di strumenti gestionali a carattere informatico con workshop, web conference e moduli *ad hoc*. A livello di Agenzia, i Direttori hanno a loro volta garantito pieno supporto ai lavoratori nella gestione del cambiamento adottando uno stile improntato alla trasparenza e alla condivisione di criticità e di processi innovativi per la soluzione dei problemi. Tutti i dipendenti, oltre a fruire di opportunità formative erogate prevalentemente on-line (*reverse teaching*, classi virtuali, e-learning, *serious games*, MOOC), sono stati messi in condizione di confrontarsi tra pari e con i loro superiori al fine di garantire lo scambio tra le migliori pratiche.

I primi risultati positivi si sono già registrati. La piattaforma informatica di Pôle Emploi ha conosciuto un significativo aumento delle offerte pubblicate e Emploi Store dispone di quasi 300 servizi on-line. Nel giro di un anno vi è stato un incremento di quasi il 40% del tempo che i consiglieri possono dedicare all'accompagnamento personalizzato dei disoccupati. Si rileva inoltre una soddisfazione vicina al 90% tra i disoccupati fruitori di servizi erogati mediante il canale digitale e un aumento nel tasso di soddisfazione delle aziende per i servizi erogati da Pôle Emploi. Infine, la soddisfazione dei dipendenti così come il maggiore senso di appartenenza e orgoglio di lavorare per l'Agenzia -rilevati attraverso questionari somministrati internamente- offrono ulteriore conferma della validità della strategia di digitalizzazione intrapresa da Pôle Emploi.

2.7 La formazione degli operatori dei servizi privati e in outsourcing

Nell'espletamento dei propri compiti Pôle Emploi si avvale della collaborazione di organismi esterni, di carattere sia pubblico (ad esempio le *Missions Locales*, con riferimento all'assistenza diretta al target giovani o CAP Emploi, per quanto riguarda il collocamento dei portatori di handicap), che privato (per esempio: le agenzie per il lavoro e altri operatori specializzati), i quali vengono utilizzati in relazione allo svolgimento di servizi diretti a target selezionati; per attività che richiedono specifiche competenze tecniche (ad es.: bilancio di competenze e attività di formazione; programmi di accompagnamento personalizzato, ecc.). L'affidamento a terzi di attività e servizi avviene attraverso la stipula di contratti, il subappalto o bandi di gara.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

A partire dal 2005, con la fine del monopolio pubblico dei servizi di collocamento, è stato avviato un modello di interazione tra servizi pubblici e privati in un'ottica di complementarità²².

2.8 Tempi

Complessivamente, Pôle Emploi offre circa 3 milioni di ore di formazione ogni anno, di cui poco meno di 400mila sono destinate ai manager, per una media approssimativa di 7 giornate formative l'anno per tutti i dipendenti dell'Agenzia.

La durata della formazione offerta ai *counsellors* di nuova assunzione durante il periodo di addestramento è di 16-20 giorni. Quanto alla formazione continua, i consiglieri che svolgono funzioni di consulenza per il pubblico ricevono più formazione di altri profili che non siano impegnati nel supporto all'inserimento lavorativo, coerentemente con quanto stabilito nel contratto collettivo che fissa tra 3 e 5, a seconda del profilo, le giornate di formazione obbligatorie annuali.

L'offerta formativa rivolta ai *counsellors* viene regolarmente aggiornata dal Dipartimento per lo Sviluppo delle Competenze della Direzione Generale, in collaborazione con i Centri Interregionali per lo Sviluppo delle Competenze (CIDC) responsabili della formazione regionale. Tra i formatori dei CIDC e il Dipartimento per lo Sviluppo delle Competenze si svolgono incontri mensili.

²² Attraverso l'analisi desk effettuata non è stato possibile rilevare informazioni riguardo la formazione degli operatori dei servizi in outsourcing.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

3. Germania

3.1 L'organizzazione dei servizi pubblici per l'impiego

L'Agenzia Federale per il Lavoro (*Bundesagentur für Arbeit*, BA) è un ente autonomo di diritto pubblico organizzato su tre livelli amministrativi: la Sede centrale di Norimberga, 10 Direzioni Regionali e numerosi uffici locali di erogazione di servizi per i cittadini. Le unità operative a livello locale della BA sono 156 Agenzie locali per il Lavoro (*Arbeitsagenturen*), responsabili dell'implementazione dei programmi di politica attiva e del trasferimento del sussidio di disoccupazione a favore dei disoccupati coperti da assicurazione nel loro primo anno di ricerca di un nuovo lavoro. Ad esse si aggiungono circa 300 uffici operativi cogestiti dalla BA (per quanto riguarda il segmento dei servizi per il lavoro) e dai Comuni (in merito ai servizi sociali erogati) e deputati alla presa in carico di quanti non abbiano diritto all'indennità di disoccupazione assicurativa (*jobcentres integrati*)²³.

Nel complesso la BA occupa circa 110.000 addetti, di cui approssimativamente 80.000 dedicate al rapporto con l'utenza e 3.500 impegnate presso il Dipartimento Risorse Umane. La distribuzione sul territorio del personale a contatto con l'utenza si basa sul numero di lavoratori disoccupati da trattare. Tra i "consiglieri per il lavoro" (*employment counsellors*) impegnati negli uffici locali si può distinguere tra quelli specializzati nei rapporti con le imprese (circa 6.000) e le figure specializzate nell'erogazione di servizi ai disoccupati (circa 30.000 operatori)²⁴. Tra questi ultimi, si segnala come alcuni consulenti siano specializzati nel trattamento di target particolari, ad esempio giovani, disoccupati di lungo periodo, soggetti multi-svantaggiati²⁵.

Sul totale dei lavoratori, il 70% è di genere femminile e poco meno di un terzo è impiegato part-time. Per ciascuno di questi sotto-gruppi vi sono seminari *ad hoc*, volti a migliorare la vita lavorativa dei dipendenti a seconda che abbiano responsabilità di cura, siano diversamente abili, lavorino part-time o siano prossimi al pensionamento.

I percorsi formativi sono abbastanza omogenei sul territorio, anche se naturalmente possono esserci delle differenze nei contenuti e nelle modalità di erogazione, che risentono in alcuni casi delle particolari condizioni di contesto, dietro richiesta delle Direzioni Regionali di riferimento.

²³ Sullo stesso target dei percettori di sussidi di disoccupazione assistenziale (reddito minimo) sono operativi un altro centinaio di sportelli gestiti autonomamente dalle municipalità (*jobcentres municipali* o *OptionsKommunen*). Per una descrizione più approfondita della governance e degli assetti istituzionali delle politiche del lavoro in Germania cfr., ANPAL Servizi, Visita di Studio in Germania sul tema delle Politiche attive del Lavoro e dei Servizi per i Disoccupati di Lunga durata, report di restituzione, Marzo 2017 <http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=1c51d303-76fd-42cb-98b4-0855763a8855.pdf&uid=1c51d303-76fd-42cb-98b4-0855763a8855>

²⁴ Cfr. Il Rapporto di restituzione dei risultati della visita di studio effettuata da Italia Lavoro nel 2014 (<http://bancadati.italialavoro.it/bdds/ViewScheda.action?product=BUONEPRASSI&uid=9be6397a-030e-4dc2-a66f-eedc537a41c1&title=scheda>)

²⁵ European Commission (2013), *Core competences in PES, entrance requirements and on-going professional development: the current position*, Brussels, Author: Łukasz Sienkiewicz.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

3.2 I profili professionali

In fase di ingresso iniziale nell'Agenzia, i più giovani operatori privi di un titolo di studio di livello terziario frequentano un programma formativo triennale, retribuito, che combina formazione in aula e "on the job", al termine del quale svolgono un'esperienza lavorativa di 24 mesi presso la BA nella posizione di "assistente"²⁶. Anche quanti abbiano già conseguito un titolo di studio di livello universitario, ad esempio in discipline sociologiche, pedagogiche o giuridiche, devono realizzare un piano formativo riservato alle risorse in ingresso della durata di 80 giorni. In seguito, a seconda dell'analisi delle performance registrate, delle valutazioni annuali delle competenze possedute e delle esigenze di aggiornamento, essi possono fruire di ulteriori opportunità di formative continua rivolte al personale interno della BA.

Circa un quarto degli operatori progredisce professionalmente rispetto al livello di inquadramento ottenuto all'ingresso ("assistente"). Per accedere al livello professionale superiore è richiesto il conseguimento di una laurea triennale in discipline sociologiche, pedagogiche o giuridiche. Per quanti siano in possesso di un titolo di studio universitario, preferibilmente a livello di master, è infine possibile intraprendere un programma formativo della durata complessiva di 24 mesi (durante i quali i partecipanti percepiscono uno stipendio di circa 3.600 euro al mese) propedeutico all'assunzione in ruoli di livello manageriale²⁷.

Per quanto riguarda nello specifico gli operatori impiegati come *employment counsellors* si profilano due principali percorsi di carriera. Passando per le posizioni di caposquadra prima e manager di area poi, essi possono raggiungere posizioni di coordinamento di carattere operativo. Una seconda possibilità prevede invece un percorso di carriera di stampo accademico, che permette infine di ricoprire la posizione di esperto²⁸.

3.3 Il modello formativo

La formazione iniziale e i requisiti per l'accesso alla BA cambiano a seconda della formazione e delle qualifiche di partenza e della loro corrispondenza con la posizione da ricoprire. In linea generale, tutte le risorse in ingresso fruiscono di opportunità formative a carattere teorico e pratico, dal momento che viene attribuita molta rilevanza alla formazione "on the job" degli operatori.

Il reclutamento di risorse umane può avvenire secondo tre canali, ciascuno dei quali rende necessario un certo tipo di **formazione in ingresso** da erogare al nuovo dipendente. Innanzitutto, sono accolte candidature provenienti dall'esterno per lo svolgimento di ruoli di assistente, professionista o esperto. Salvo profili già altamente qualificati e in possesso della laurea, per quanti abbiano conseguito una qualifica professionale la carriera presso

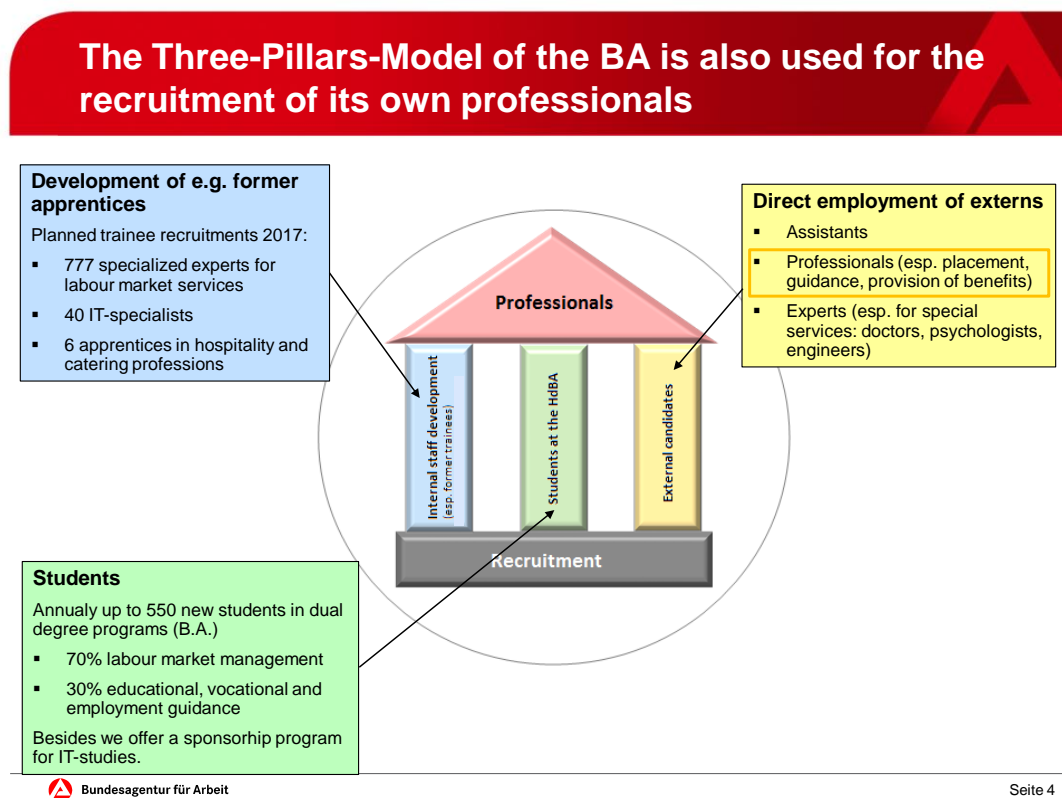
²⁶ <https://www.arbeitsagentur.de/ba-karriere/ausbildung-bei-der-bundesagentur>

²⁷ <https://www.arbeitsagentur.de/ba-karriere/trainee-programm>

²⁸ Cfr. European Commission (2012), *Job profiles and training for employment counsellors*, Brussels, Author: Łukasz Sienkiewicz.

la BA comincia infatti nel ruolo di “assistente” e prevede una formazione in ingresso mediante corsi e seminari di specializzazione sulle mansioni a cui la risorsa sarà adibita. Il secondo canale di reclutamento prevede di attingere al bacino di iscritti alla *Hochschule der Bundesagentur für Arbeit*, HdBA, che ogni anno accoglie circa 550 nuovi studenti in programmi universitari a carattere duale per il conseguimento di una laurea triennale. Infine, vi sono i programmi interni di sviluppo del personale che coinvolgono in larga misura quanti abbiano svolto un’esperienza di apprendistato presso l’Agenzia: nel 2017, per esempio, è previsto il reclutamento di quasi 800 profili di esperti di servizi per il lavoro, 40 informatici e 6 apprendisti con competenze in ambito di accoglienza e ristorazione, nello specifico da inserire nelle proprie strutture per la formazione residenziale.

Fig. 3. Le modalità di reclutamento delle principali figure professionali impiegate presso la BA



Fonte: Bundesagentur für Arbeit

Qualunque sia la provenienza della nuova risorsa, tutti i dipendenti in entrata fruiscono innanzitutto della formazione di base. Vi è poi un portafoglio di materie e argomenti finalizzati alla formazione specifica da erogare al termine della formazione di base, coerentemente con il tipo di lavoro e delle attività che ciascun tipo di operatore deve svolgere. Per ogni posizione è dunque previsto un percorso seminariale specifico dopo l’acquisizione di competenze generali sul funzionamento del mercato del lavoro.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Nel caso delle risorse reclutate all'esterno la formazione avviene in autonomia su materiali forniti dalla BA, mediante la partecipazione a seminari anche a distanza e, in particolare dopo il quarto mese, con l'affiancamento sul lavoro. Grossa rilevanza è attribuita alla figura del mentore, che segue il discente sia durante la formazione teorica che pratica sul posto di lavoro. Chi invece ha già conseguito una laurea può puntare a una carriera manageriale all'interno dell'Agenzia: riceve una formazione di durata biennale, che permette di passare dall'iniziale ruolo di operatore dell'intermediazione (*placement officer*) a quello di *team leader* nel giro di sei mesi; infine, la risorsa può evolvere verso la posizione di *division manager*. Durante questo percorso, il manager viene ciclicamente valutato per poter accedere al livello dirigenziale superiore.

Quanto agli studenti universitari della HdBA la formazione professionale duale ha durata triennale ed è suddivisa in due corsi: gestione del mercato del lavoro oppure consulenza e orientamento finalizzati all'inserimento lavorativo. La formazione viene erogata anche in questo caso con un mix di metodi che spaziano dall'apprendimento individuale e in aula ai moduli di apprendimento esperienziale centrati su momenti di confronto e dialogo informali e poco strutturati. A questi studenti sono offerte naturalmente buone opportunità di lavorare per l'Agenzia al conseguimento del titolo di studio.

È inoltre consolidata nella BA la cultura dell'**aggiornamento professionale lungo tutto l'arco della carriera lavorativa**, che si fonda sul rispetto dei colleghi, sulla trasparenza comunicativa, sulla capacità di dialogare. L'apprendimento è finalizzato all'acquisizione di competenze, di capacità operative e attitudini comportamentali e prevede strumenti misti di insegnamento, facendo affidamento anche sulla responsabilità e l'autonomia del discente.

Il metodo formativo prevede in larga misura la partecipazione attiva a lezioni a carattere seminariale tenute dai consulenti della BA e un incontro di dialogo annuale di ciascun dipendente con il proprio responsabile, finalizzato a una riflessione congiunta sui risultati ottenuti e sul fabbisogno formativo specifico. Durante questi incontri, denominati LEDI, vengono considerate le opportunità di sviluppo individuale delle competenze di base, e delle relative sotto-competenze, associate al profilo e alle attività svolte dal lavoratore, sulla scorta di un modello per la definizione delle competenze che ciascun dipendente deve possedere. In base ai risultati di questa valutazione (*skills assessment*), il lavoratore viene indirizzato verso un certo tipo di seminario, può cambiare attività o pianificare una transizione di carriera.

Vige pertanto una condivisione della responsabilità circa le attività di aggiornamento e qualificazione del personale affinché vengano erogati ai dipendenti i contenuti formativi più adeguati. I Dirigenti sono incaricati dell'individuazione delle risorse destinatarie dell'investimento formativo e il Dipartimento risorse umane concorre alla organizzazione pratica dei seminari, mentre la strategia formativa è elaborata dai vertici. Ad esempio, per un seminario recentemente realizzato sul *target group* dei rifugiati, la strategia è stata elaborata ai livelli apicali e poi implementata con il concorso delle Direzioni regionali (responsabili del controllo e della corretta realizzazione della strategia nei tempi stabiliti). Corsi e seminari sono infine erogati da formatori specializzati interni all'Agenzia

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

stessa, a tempo pieno o parziale, a meno che non si tratti di moduli finalizzati allo sviluppo di qualità e capacità manageriali.

I seminari si tengono presso 10 strutture dedicate alla realizzazione di corsi (*seminar houses*) dislocate nel Paese. I seminari residenziali prevedono la permanenza dei discenti per alcuni giorni per favorire la conoscenza anche informale fra le persone e lo scambio di informazioni ed esperienze, anche con l'obiettivo di creare reti relazionali importanti tra colleghi e sviluppare il lavoro di gruppo.

Alcuni moduli formativi sono obbligatori e ciclicamente tutti i membri di una squadra di lavoro devono fruirne; in altri casi è solo il team leader a seguire il seminario. Comunque vi sono degli obiettivi formativi che i team leader devono raggiungere annualmente, ad esempio 50 giorni di formazione l'anno da distribuire sulle figure che ne hanno maggiormente bisogno all'interno del gruppo di lavoro. Inevitabilmente, quanti svolgono funzioni di consulenza per il pubblico ricevono più formazione di altri profili.

Per quanto attiene gli sviluppi di carriera dei manager, dopo aver svolto il ruolo di team leader e division manager essi possono diventare Manager di I livello e, infine, Top Manager. Questa progressione richiede la frequenza di moduli obbligatori e facoltativi (messi a punto presso lo Staff College della BA), la fruizione di strumenti per lo sviluppo personale (prevalentemente sotto forma di *mentoring*), il dialogo e la valutazione da parte dei colleghi di livello pari o superiore e da parte di un apposito centro di valutazione istituito entro il Dipartimento di risorse umane.

3.4 Le strutture formative dedicate

Oltre alle *seminar houses*, il sistema di formazione interno alla BA conta su due strutture dedicate: la *Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit*, FBA (Staff College of the Federal Employment Agency)²⁹, che eroga formazione a favore del solo personale interno alla BA, e la *Hochschule der Bundesagentur für Arbeit*, HdBA (University of the Federal Employment Agency)³⁰, che accoglie studenti interessati alle discipline concernenti il mercato del lavoro.

Le iniziative formative rivolte al personale dell'Agenzia sono erogate prevalentemente dallo Staff College dell'Agenzia (FBA), avente sede in Baviera. Fondata alla fine degli anni '50 come scuola di management, la FBA ha assunto l'odierna denominazione di Accademia dell'Agenzia Federale per il Lavoro nel 1997.

Nella FBA sono sviluppati i piani, i contenuti e i prodotti formativi rivolti agli operatori ed erogati mediante gli strumenti illustrati in seguito. Recentemente, per esempio, molti dipendenti della BA hanno fruito di un programma di formazione incentrato sul tema dei richiedenti asilo e dei rifugiati al fine di aggiornare le proprie competenze coerentemente con gli sviluppi in corso nel mercato del lavoro e i maggiori flussi di migranti/profughi.

²⁹ <https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/FuehrungsakademiederBA/index.htm>

³⁰ <http://www.hdba.de/start/> Alcune delle informazioni sull'Accademia sono reperibili anche nella sezione inglese del sito.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

La FBA eroga formazione e realizza iniziative per l'aggiornamento delle competenze a beneficio, in particolare, del management della BA, garantendo alla dirigenza l'acquisizione e l'adeguamento continuo delle conoscenze richieste dal ruolo e dalle responsabilità esecutive di cui ciascun dirigente è titolare. Attualmente sul sito dell'Accademia è disponibile il Programma di opportunità di aggiornamento professionale per il 2017, prevalentemente sotto forma di seminari e workshop obbligatori o facoltativi, a favore di dirigenti, esperti operanti ai diversi livelli e figure apicali impegnate in attività concernenti l'assegnazione dei finanziamenti³¹.

Quanto invece all'Università della BA, operante dal 2006, i campus della *Hochschule* hanno sede a Mannheim e Schwerin, dove sono attivi i corsi di laurea in Consulenza per la formazione, il lavoro e la professione (*Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung*) e in Gestione del mercato del lavoro (*Arbeitsmarktmanagement*), cui sono ammessi i candidati in possesso di un titolo di studio superiore, previo superamento di una procedura selettiva gestita dalla BA³².

Dei circa 500 studenti iscritti ogni anno ai corsi di laurea triennale della *Hochschule*, la maggior parte sceglie il programma di studi centrato sulla Gestione del mercato del lavoro. Comune ai due percorsi è l'orientamento modulare e flessibile, caratterizzato dalla giustapposizione di formazione teorica e pratica (assicurata tramite esperienze lavorative, previste in entrambi i corsi di laurea, presso Agenzie locali per il lavoro, Jobcentres, aziende o camere di commercio, anche all'estero), così come la combinazione di discipline economiche, sociali e giuridiche.

Durante il triennio, gli studenti percepiscono dalla BA una remunerazione mensile di circa 1.500 euro, cui vanno ad aggiungersi altri benefit (nonché il rimborso delle spese di viaggio e alloggio sostenute durante gli stage). Dopo aver superato gli esami concernenti i moduli formativi di base, gli studenti del corso in Gestione del mercato del lavoro possono scegliere di specializzarsi in "collocamento e integrazione lavorativa", "gestione delle risorse" o "conservazione dei benefit"; le opzioni di indirizzo a disposizione degli studenti del corso in Consulenza per la formazione, il lavoro e la carriera sono invece "orientamento al lavoro" e "gestione dell'utenza".

Entrambi i corsi di laurea formano figure professionali le cui competenze sono spendibili, oltre che presso la BA, anche presso altre realtà lavorative sia pubbliche che private (municipalità, fondazioni di diversa natura giuridica, agenzie per il lavoro).

A ottobre 2015 la HdBA ha inoltre attivato un corso di studi part-time finalizzato al conseguimento del master in Consulenza e orientamento per il mercato del lavoro (*Arbeitsmarktorientierte Beratung*), accessibile al solo personale dell'Agenzia Federale per il Lavoro. Questo corso è infatti rivolto ai dipendenti della BA che vogliono ottenere una qualifica elevata, propedeutica a una carriera accademica o dirigenziale entro l'Agenzia, continuando contemporaneamente a svolgere le attività connesse al profilo

³¹ <https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/FuehrungsakademiederBA/Weiterbildung/ProgrammfuerFuehrungskraefte/index.htm>

³² La HdBA accoglie inoltre operatori dei servizi pubblici per l'impiego provenienti da altri paesi. È infatti attivo il programma Studium+, che permette a operatori dei PES di altri paesi di frequentare uno dei corsi triennali offerti presso la *Hochschule* e completare la propria esperienza formativa a carattere internazionale lavorando presso la BA per un periodo di 24 mesi (cfr. <http://www.hdba.de/hochschule/internationales/studium-plus/>).

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

lavorativo di riferimento. Il Master, l'iscrizione al quale deve essere concordata con responsabili e dirigenti della risorsa interessata, fornisce 120 crediti nel giro di cinque semestri e si conclude con la stesura e la discussione di una tesi.

3.5 Metodologie, strumenti e contenuti formativi

La tabella che segue, tratta dal paper della Commissione Europea che riprende le precedenti indagini svolte in materia di profili lavorativi e formazione dei consulenti per l'impiego nei PES europei, riassume **metodi e contenuti dei programmi formativi**³³ erogati, rispettivamente, ai neo-assunti e agli operatori che invece necessitano di aggiornare le loro competenze. Ulteriori contenuti mirati sono oggetto di formazione per i dipendenti della BA specializzati su target specifici di utenza.

Tab. 2. Metodi e contenuti formativi per i consulenti del lavoro della BA

Metodi e strumenti formativi	Formazione in ingresso per <i>counsellors</i> di nuova assunzione	Formazione continua per <i>counsellors</i> con <i>expertise</i> ³⁴
Formazione "on the job" individuale	X	X
Formazione duale (teorica e pratica)	X	X
Conferenze e seminari	X	X
Formazione in aula	X	X
Simulazioni e workshop	X	X
Studio individuale	X	X
E-learning	X	X
Formazione "mista" (<i>blended learning</i>)	X	X
<i>Coaching/mentoring</i>		X
Contenuti formativi	Formazione in ingresso per <i>counsellors</i> di nuova assunzione	Formazione continua per <i>counsellors</i> con <i>expertise</i>
Formazione di base sui servizi erogati dalla BA	X	
Situazione attuale e tendenze del mdl e dell'economia	X	
Lavoro e formazione in Europa	X	
Supporto ai <i>jobseekers</i> sui metodi di ricerca di lavoro	X	X
Uso di strumenti IT nel processo di <i>counselling</i>	X	X
Legislazione sociale e del lavoro nei servizi della BA	X	X

³³ I metodi e i contenuti formativi riportati in tabella si riferiscono a un confronto sui sistemi di formazione tra operatori dei PES di diversi paesi europei, effettuato nel 2012. Non è stato possibile, tramite la ricerca desk, trovare riscontro della perdurante validità delle informazioni contenute nella rassegna.

³⁴ Oltre ai metodi formativi elencati, cui si fa ricorso per l'offerta *in house* per l'aggiornamento delle competenze degli operatori durante la loro carriera presso la BA, si riporta come gli operatori possano fruire di un'ulteriore misura di apprendimento che prevede invece la supervisione da parte di formatori esterni all'Agenzia.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Partenariati, networking e cooperazione esterna		X
Orientamento al cliente	X	X
Gruppi svantaggiati nel mdl	X	X
Domanda e offerta nel mdl, dal punto di vista della formazione e delle competenze	X	
Tecniche di attivazione/motivazione per disoccupati e inattivi	X	X
<i>Career planning</i> (compresi i piani di azione individuali)	X	X
Informazioni su istruzione e formazione professionale	X	X
Quadro normativo in cui opera la BA	X	
Politiche attive del lavoro	X	
Comunicazione e tecniche di negoziazione nel processo di <i>counselling</i>	X	X
Tecniche psicologiche nel processo di <i>counselling/advisory</i>	X	
Metodologie di lavoro specifiche per disoccupati con problemi complessi (es. <i>case management</i>)	X	X
Prevenzione delle discriminazioni nel mdl		X
Gestione di utenti difficili	X	X
Gestione dello stress	X	X
Progettazione del processo di formazione/apprendimento		X
<i>Project e time management</i>		X

Fonte: Rielaborazione propria delle tabelle contenute in European Commission (2012), *Job profiles and training for employment counsellors*, Brussels, Author: Łukasz Sienkiewicz.

3.6 La formazione degli operatori dei servizi privati e in outsourcing

Salvo la possibilità per gli studenti che hanno concluso il corso di studi triennale presso la HdBA di trovare un impiego presso operatori privati per il lavoro, non sono ad oggi state reperite informazioni più dettagliate circa opportunità/obblighi formativi per i lavoratori degli enti accreditati all'erogazione di misure di politica del lavoro.

3.7 Tempi

Come descritto dettagliatamente in precedenza, la formazione per le risorse in ingresso ha durata biennale in caso di lavoratori privi di titolo di studio mentre dura 80 giorni per quanti abbiano già conseguito un titolo di livello universitario.

La successiva formazione e l'aggiornamento professionale dei dipendenti della BA ha invece durata variabile, a seconda delle esigenze del singolo e delle sue prospettive in termini di carriera all'interno dell'Agenzia.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

4. Paesi Bassi

4.1 L'organizzazione dei servizi pubblici per l'impiego

UWV integra al suo interno i convenzionali servizi per il mercato del lavoro, i servizi d'incontro tra domanda e offerta di lavoro, di orientamento e consulenza, con quelli relativi al reinserimento, all'erogazione di sussidi per la disoccupazione, alla protezione e alla previdenza sociale, oltre alla gestione di tutti i relativi servizi informativi.

I servizi per l'impiego, UWV Werkbedrijf, rappresentano all'interno di UWV una delle cinque divisioni operative, che opera in stretta collaborazione con altri attori del mercato del lavoro: i comuni, le imprese, le agenzie di lavoro private.

Negli ultimi anni i Paesi Bassi hanno intrapreso un'importante riforma del mercato del lavoro che ha ridisegnato in modo sostanziale l'organizzazione e le modalità di erogazione dei servizi per l'impiego.

Nel 2009 l'ente competente per i centri per l'impiego *Centrum voor Werk en Inkomen* (CWI) è stato inglobato all'interno dell'Istituto per la Previdenza Sociale dei Lavoratori (*Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen* - UWV) responsabile della gestione delle politiche passive e attive. Si tratta di un sistema decentralizzato con coordinamento a livello centrale, in quanto questa agenzia autonoma e statale opera sotto la supervisione del Ministero degli Affari Sociali e dell'Occupazione (SZW) che ne definisce gli orientamenti strategici e operativi, e nomina i tre membri del consiglio di amministrazione³⁵.

Nel 2011, a seguito delle misure di austerità prescritte dal Governo, in un'ottica di riduzione di costi e di incremento dell'efficienza, si è provveduto a una riorganizzazione e ridefinizione del concetto di servizi per l'impiego, attraverso il cosiddetto **Redesign Programme** (2011-2015), che mirava a espandere l'utilizzo dei servizi via internet (*e-services*) fino al 90% e a ridurre al massimo i servizi intensivi erogati in presenza³⁶.

A seguito del programma di riorganizzazione nel 2015, è stato introdotto un nuovo modello di servizio coerente con il ridimensionamento del budget del 50% e, conseguentemente, del personale di UWV WERKbedrijf.

Quello vigente è un modello di servizio basato sulla compresenza di diversi canali di erogazione (digitale, telefonico e in presenza) in cui viene privilegiata l'erogazione digitale mentre il canale *face-to-face* è riservato a utenti vulnerabili e a rischio di disoccupazione di lunga durata (circa il 10%). Al momento della registrazione e della profilazione (che avviene esclusivamente on-line) si stabilisce se l'utente sia in grado di attivarsi autonomamente, facendo buon uso degli strumenti di ricerca attiva del lavoro che gli vengono offerti prevalentemente in via digitale. Molti disoccupati sono infatti in grado di utilizzare il canale digitale e accedere alle offerte di lavoro grazie anche alla

³⁵ Per maggiori informazioni sull'assetto organizzativo di UWV vedasi: Italia Lavoro, *Report "I Servizi per l'Impiego nei Paesi Bassi*, 16 dicembre 2014 <http://www.italialavoro.it/wps/wcm/connect/ee8408a6-24a8-423c-a3c6-13e8aa4cc4fd/REPORT+di+restituzione.pdf?MOD=AJPERES>

³⁶ Il processo operativo di presa in carico applicato fino al 2011 prevedeva frequenti colloqui individualizzati per tutte le tipologie di utenza.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

buona integrazione tra servizio pubblico e servizio privato che caratterizza il sistema olandese.

Attraverso un unico strumento informatico, questa porzione consistente dell'utenza si registra su UWV WERKbedrijf, carica il proprio CV, inserisce le attività di ricerca attiva svolte, riceve messaggi di sollecito alla ricerca di lavoro, inclusa la segnalazione delle *vacancy* in linea con il proprio profilo professionale, ed ha uno scambio costante con l'operatore on-line, in quanto la piattaforma digitale consente ad entrambi di accedere ad uno spazio riservato che traccia i percorsi individuali e le attività svolte.

La riorganizzazione dettata da motivi di austerità ha toccato anche gli aspetti organizzativi della struttura di UWV WERKbedrijf, che ha visto una riduzione dei suoi uffici locali da 100 a 35, e ha comportato una significativa contrazione dell'organico. Complessivamente, la riduzione del budget e la chiusura di numerosi uffici periferici ha prodotto infatti anche un significativo ridimensionamento dell'organico; il numero di dipendenti è passato da 4.600 nel 2011 a 2.300 nel 2015³⁷.

Nel Rapporto dell'UWV relativo ai primi 8 mesi di attività del 2016³⁸ emerge che a fine agosto 2016 gli occupati di UWV sono diminuiti di ulteriori 804 unità rispetto a fine 2015. Vi è stato un leggero aumento del numero dei contratti a tempo indeterminato e una diminuzione del numero di addetti temporanei. I lavoratori flessibili sono utilizzati principalmente in occasione di picchi di lavoro o per sostituzioni in caso di malattia. Si tratta di funzioni prevalentemente amministrative. Solo in caso di necessità temporanea di figure con conoscenze specialistiche per lo svolgimento di funzioni complesse UWV si avvale di lavoratori temporanei.

Tab. 3. Numero di dipendenti presso UWV

	Fine agosto 2016	Fine dicembre 2015
Lavoratori a tempo indeterminato	16.450	16.236
Personale a tempo determinato	1.798	2.840
Altro personale	173	140
Totale	18.421	19.225

Fonte: UWV

Dal punto di vista dell'organigramma, attualmente la struttura organizzativa di UWV WERKbedrijf prevede al livello immediatamente inferiore a quello di Direttore Generale le figure del Direttore per il Servizio e il Controllo e del Direttore per l'Attuazione. Quest'ultimo, cui è assegnata la gestione dello staff di UWV WERKbedrijf, condivide alcune delle sue responsabilità a carattere nazionale con gli 11 Manager Distrettuali: in tal modo, vi è una delega a ciascun manager distrettuale su una competenza avente invece scala nazionale. Uno di loro ad esempio è responsabile della cooperazione con i servizi privati, un altro per la formazione, uno ancora per la cooperazione con le Municipalità e

³⁷ Cfr. Italia Lavoro, Report "I Servizi per l'Impiego nei Paesi Bassi", 16 dicembre 2014

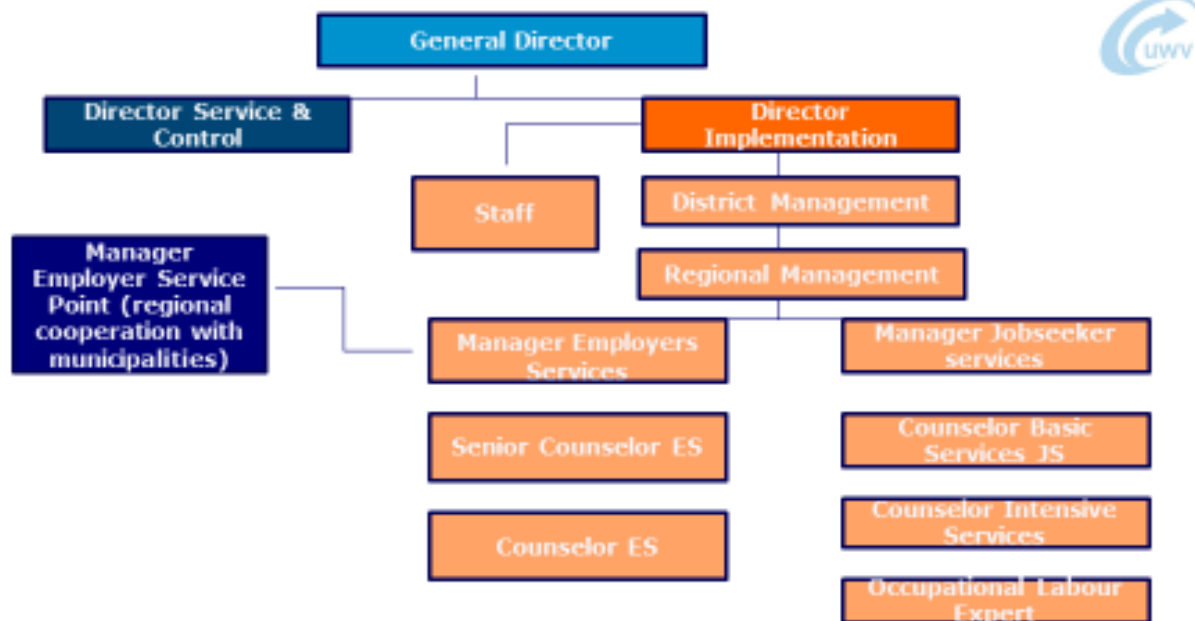
³⁸ UWV Achtmaandenverslag 2016

http://jaarverslag.uwv.nl/FbContent.ashx/pub_1002/Downloads/UWV_Achtmaandenverslag_2016.pdf

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

così via. Oltre alla figura di raccordo tra il livello nazionale e quello territoriale, rappresentata dal Manager Distrettuale, ha inoltre rilevanza il Manager Regionale, che cura le relazioni con stakeholder e partner a livello locale: Municipalità, istituti per l'istruzione e la formazione, organizzazioni datoriali.

Fig. 4. La struttura organizzativa di UWV WERKbedrijf



Fonte: UWV WERKbedrijf

4.2 I profili professionali

I dipendenti di UWV non sono funzionari pubblici, non accedono alle posizioni tramite concorso ma vengono assunti attraverso un processo di selezione.

Ai dipendenti di UWV WERKbedrijf sono richieste competenze relative al funzionamento dei servizi pubblici per il lavoro e agli strumenti necessari all'implementazione delle misure e attitudini comportamentali coerenti con le attività lavorative da svolgere. Il sistema infatti attribuisce molto valore alle competenze e alla motivazione dei lavoratori, benché per l'accesso a questi profili lavorativi sia comunque richiesto il possesso di una laurea almeno triennale, preferibilmente in materie economico-aziendali per quanto attiene i consiglieri per i servizi alle imprese. Anche le esperienze lavorative in altri ambiti del settore privato sono valorizzate, dal momento che in particolare ai consulenti impegnati nei servizi alle imprese è richiesta una padronanza del funzionamento di un'azienda più ampia delle specifiche tematiche attinenti le politiche delle risorse umane aziendali.

I percorsi di carriera sono differenziati a seconda che si tratti di *counsellors* che lavorano con i datori di lavoro e *counsellors* che lavorano con i disoccupati e sono definiti in modo chiaro attraverso una progressione dei ruoli svolti.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Per esempio un primo percorso di carriera prevede il seguente avanzamento:

- Work coach > Senior work coach > Manager di servizi per l'impiego > Regional manager;

Un secondo percorso di carriera può evolversi nel seguente modo:

- Consulente per i Servizi alle imprese > Consulente senior per i Servizi alle imprese > Manager di Servizi alle imprese > Manager regionale.

Quanto ai **profili degli operatori** si distinguono, oltre ai consiglieri per i servizi alle imprese (che devono essere in grado di offrire un supporto complessivo alla parte datoriale), tre figure impegnate nel rapporto con l'utenza disoccupata:

- 1) i consiglieri con specializzazione nell'erogazione di *e-services* di base mediante il canale digitale (responsabili di incontri in presenza solo nel caso di inadempienza rispetto alle azioni di ricerca di lavoro);
- 2) i consiglieri incaricati dell'erogazione di servizi intensivi mediante il canale fisico (e con frequente ricorso al metodo delle sessioni di gruppo) a favore di target vulnerabili, il cui trattamento richiede peraltro competenze specifiche, quali ad esempio quelle di medicina di base;
- 3) gli esperti nel trattamento di disoccupati diversamente abili.

Fig. 5. I profili lavorativi di UWV WERKbedrijf

- **Jobseekers**
 - Counselor Basic Services
 - Counselor Intensive Services
 - Occupational Labour Expert
- **Employers**
 - National/Regional Counselor Employer Services
- **Management**
 - Regional/operational management
- **Staff functionaries**
 - Policy/Communication/Product Management etc. etc. etc.



Fonte: UWV WERKbedrijf

Ciascun profilo lavorativo è stato tradotto nei differenti ruoli e competenze ad esso associate: l'operatore deve infatti essere consapevole dei diversi ruoli focalizzati,

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

rispettivamente, sull'utenza, sull'organizzazione o sugli strumenti e deve altresì disporre delle competenze necessarie all'esercizio di questi ruoli.

La **formazione in ingresso** si sviluppa nell'arco di quasi un anno e prevede due settimane di formazione in aula a carattere introduttivo, al termine della quale inizia una fase di pratica, in cui si avviano i primi rapporti con l'utenza (disoccupati e aziende), che ha durata all'incirca trimestrale. Segue un ulteriore trimestre di apprendimento *on the job*, culminante in una fase di "apprendimento attivo", durante la quale si viene affiancati da un tutor e si valuta quali e quante competenze sono state sviluppate per i vari ruoli che compongono il portafoglio associato al profilo lavorativo da ricoprire. A ciascuno dei profili lavorativi richiamati vengono erogati contenuti formativi specifici.

Nel suo complesso, la metodologia formativa vede una combinazione di formazione teorica in aula, erogata prevalentemente nelle due settimane iniziali, e accompagnamento *on the job* da parte di un tutor. La metodologia è quindi improntata alla combinazione di formazione teorica e sul posto di lavoro e attribuisce importanza al *tutoring* e al *mentoring*: l'affiancamento prevede infatti che il lavoratore sia osservato durante lo svolgimento dei suoi compiti presso l'Agenzia di riferimento e riceva poi un feedback su quanto fatto.

Al termine dei 10 mesi di formazione, il neo-assunto consegue un'attestazione della sua capacità di lavorare come consulente presso UWV WERKbedrijf. La formazione fruita dai consiglieri non prevede però il riconoscimento di una certificazione avente valore all'esterno di UWV WERKbedrijf (se non per gli esperti specializzati nel trattamento dell'utenza disabile), nonostante vi sia nel sistema olandese una mobilità lavorativa piuttosto fluida sia all'interno di UWV WERKbedrijf che tra il settore pubblico e privato dei servizi per l'impiego.

Nel corso della loro carriera, i lavoratori di UWV WERKbedrijf sono tenuti ad aggiornarsi continuamente. Le misure di **formazione continua** a beneficio del personale rispondono all'esigenze di aggiornarne le competenze coerentemente con la continua evoluzione del concetto di servizio e, in alcuni casi, con le specificità dei mercati del lavoro di riferimento.

La rilevazione dei fabbisogni formativi è affidata prevalentemente ai manager che, con il supporto del Dipartimento Risorse umane e di esperti in pedagogia, sono incaricati di favorire la professionalizzazione dei lavoratori non solo in termini di aggiornamento circa il funzionamento dei servizi da erogare ma anche dal punto di vista motivazionale. Gli stessi lavoratori sono inoltre chiamati a interrogarsi mediante alcuni strumenti progettati *ad hoc* sulla loro capacità di svolgere i vari ruoli associati al portafoglio coerente con il loro profilo professionale. I profili tenuti all'erogazione di servizi a supporto della ricerca di lavoro da parte dei disoccupati sono i principali destinatari delle iniziative di formazione continua realizzate da UWV WERKbedrijf e finanziate con il proprio budget, finanziato dal bilancio pubblico.

I percorsi formativi sono piuttosto omogenei sul territorio nazionale. Tuttavia ciascun contesto locale può esprimere esigenze formative specifiche scaturite dal funzionamento interno dei servizi o dalle caratteristiche di contesto del mercato del lavoro territoriale.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

La formazione di base è erogata da una Academy, benché in alcuni casi si proceda all'acquisizione, mediante gare d'appalto, di alcuni programmi formativi da enti privati, a seconda dei contenuti da trasmettere e dei profili da formare. Le istituzioni formative esterne sono coinvolte prevalentemente in caso di soddisfazione di bisogni formativi individuali che prescindono da quanto disponibile all'interno: ad esempio per il conseguimento di un titolo di studio.

4.3 Il modello formativo

Sin dal 2011 accanto al piano di riprogettazione degli SPI è stato predisposto anche un piano strategico per la gestione delle risorse umane, dirigenti, collaboratori e impiegati, incentrato sulla base dei seguenti quesiti:

- Di che tipo di professionisti avranno bisogno gli SPI in futuro?
- Quali sono i cambiamenti necessari per far fronte alle nuove richieste (conoscenze, approccio e competenze dei dipendenti degli SPI)?
- In che modo si possono raggiungere risultati migliori con meno personale?
- Che tipo di qualità e risultati quantitativi gli SPI intendono raggiungere?
- Su che cosa devono concentrarsi gli SPI negli anni a venire?
- In che modo gli SPI attuano il processo di sviluppo e di cambiamento?
- Di che cosa necessitano gli SPI in termini di formazione e apprendimento dei dirigenti, dei collaboratori e del personale dipendente?

Accanto ai profili professionali esistenti (in forma di *job description*, ovvero di descrizione analitica e formalizzata delle principali caratteristiche di una posizione lavorativa, dalle competenze comportamentali, alle principali attività da svolgere e i risultati attesi), UWV Werkberijf ha adottato l'approccio **Role portfolio** (RPF) in relazione all'organizzazione del lavoro, al processo di apprendimento e allo sviluppo dei percorsi di carriera.

Tale approccio fornisce un elevato livello di flessibilità, in quanto i ruoli di solito non prescrivono in modo dettagliato i compiti da svolgere nel raggiungimento dei risultati.

Il ruolo fa riferimento alla funzione che le persone svolgono nel loro lavoro; l'enfasi viene posta sui risultati derivanti dal loro operato, sulle competenze tecniche necessarie per compierlo (ciò che essi devono sapere ed essere in grado di svolgere) e, spesso, sui comportamenti che ci si attende da parte loro (competenze comportamentali).

Il RPF si configura come un insieme coerente di ruoli necessari per ottenere i risultati prefissati. È composto da tre aree orientate rispettivamente: alle **Persone**; al **Mercato&Lavoro**; alle **Risorse**³⁹ che costituiscono anche il punto di partenza del processo

³⁹ Le aree sono state identificate sulla base del modello di gestione INK, elaborato dall'Istituto olandese per la qualità INK (INK Model) organizzazione partner della European Foundation for Quality Management (EFQM) di Bruxelles. Il Modello EFQM è un quadro di riferimento non prescrittivo fondato su nove criteri utilizzabile per valutare i progressi di un'organizzazione nel percorso verso l'Eccellenza intesa come conseguimento di risultati in grado di soddisfare tutti gli *stakeholders* dell'organizzazione, attraverso agilità, flessibilità, velocità e reattività al mutare delle esigenze del "cliente". I nove criteri del Modello sono: Leadership; Strategia, Personale; Partnership e Risorse; Processi, Prodotti e Servizi; Risultati relativi ai clienti, Risultati relativi alle persone; Risultati relativi alla società; Risultati di business. <http://efqmitalia.it>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

di professionalizzazione all'interno del WERKbedrijf, che ha come obiettivo, in relazione a una determinata figura professionale, di guardare oltre il proprio campo di competenza, imparando a far parte e a confrontarsi con un più ampio contesto in coerenza con altri settori.

Per esempio, il *Role portfolio* di un consulente senior (AWGD) che si occupa di servizi alle imprese copre le tre principali aree di attenzione nel seguente modo: **Persone** (area focalizzata sui clienti e i colleghi); **Mercato&LAVORO** (area indirettamente focalizzata sui *jobseekers* e in maniera diretta sui risultati che il *counsellor* deve raggiungere e gli obiettivi perseguiti da UWV WERKbedrijf); **Risorse** (area focalizzata sulle risorse disponibili per integrare aspetti umani e organizzativi, riunendo le prime due aree). All'interno di queste 3 aree sono stati identificati vari ruoli in senso ampio, ciascun dei quali è caratterizzato da standard professionali che riguardano:

- una serie di risultati da conseguire;
- il processo metodologico che ha portato a tali risultati;
- le conoscenze e le competenze necessarie per svolgere al meglio il ruolo in questione.

Tab. 4. Il Role portfolio di un consulente senior che si occupa di servizi alle imprese

Area	Ruolo	Descrizione
Persone	Partner	Costruisce relazioni con i datori di lavoro. Svolge un ruolo di partner dei datori di lavoro elaborando una catalogazione dei loro bisogni. Trasforma tali esigenze in opportunità, opzionandole e collegandole agli obiettivi di coloro che sono in cerca lavoro. Instaura legami di fiducia con il datore di lavoro. Stabilisce un solido scambio con la figura del <i>Salesman</i> .
	Referente per le Relazioni (<i>Relation Builder</i>)	Costruisce e mantiene relazioni all'interno e all'esterno di UWV necessarie per raggiungere gli obiettivi comuni. Investe fortemente in queste relazioni al fine di creare un senso di cooperazione e partecipazione.
	Attuatore (<i>Enforcer</i>)	Ove necessario [per es., in caso di disoccupazione parziale, uso di sovvenzioni salariali, adattamenti sul posto di lavoro (misure speciali) ecc.], monitora gli accordi presi con il datore di lavoro relativamente agli sforzi che è tenuto a compiere per mantenere un <i>jobseeker</i> nel mondo del lavoro in modo sostenibile. Individua inosservanze e abusi di leggi e regolamenti. Collabora con le figure del <i>Partner</i> , del <i>Relation Builder</i> e del <i>Connector</i> .
	Sviluppatore (<i>Developer</i>)	<i>Advisor senior</i> che mette a confronto la funzione dell' <i>adviser</i> individuale con gli standard professionali e di qualità applicabili per aiutare il consulente a crescere e migliorare.
Mercato e LAVORO	Referente per il Network (<i>Networker</i>)	Realizza in base alla disponibilità dei datori di lavoro e soggetti terzi l'avvio della relazione con UWV. Conosce il punto di vista delle imprese, la situazione del mercato del lavoro per i <i>jobseekers</i> e i ruoli svolti dai diversi soggetti nell'offrire loro un'opportunità lavorativa nel mercato del lavoro.
	Referente della intermediazione (<i>Connector</i>)	Individua e realizza la cooperazione tra i vari <i>executive</i> e sostiene soggetti interni ed esterni collegandoli in maniera proattiva allo scopo di avvicinare <i>jobseekers</i> e datori di lavoro.
	Responsabile del collocamento (<i>Salesman</i>)	Si tratta di una figura che si occupa di collocare soggetti di difficile o molto difficile collocazione in posti di lavoro in maniera sostenibile, in base o meno ad accordi di cooperazione. Adatta la domanda iniziale del datore di lavoro in modo da essere in grado di riempire i posti di lavoro in base all'offerta disponibile. Agisce in stretta collaborazione con la figura del <i>Partner</i> .
Risorse	Information Manager	Raccoglie e valuta informazioni interne ed esterne. Utilizza queste informazioni per sfruttare al meglio le opportunità e le opzioni per impostare e attuare accordi di cooperazione e intese valutandone la fattibilità. Fornisce

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

		informazioni riguardo gli sforzi compiuti e i contributi per il conseguimento degli obiettivi.
	Work Preparer	Realizza con i datori di lavoro e altri soggetti accordi e procedure di mutua interdipendenza (finanziaria). Analizza con i soggetti le modalità per rendere gli accordi convenienti. In qualità di tecnico finanziario, utilizza sistemi e percorsi di modo che gli interessi dei datori di lavoro e degli altri soggetti siano tutelati nel miglior modo possibile.
	Quality Manager	Monitora la qualità dell'erogazione dei servizi alle imprese. Testa, valuta e avvia le attività per garantire la qualità all'interno dei punti di assistenza al datore di lavoro o del bacino di lavoro regionale. Ha una chiara visione d'insieme della qualità e quantità dei risultati dei consulenti, in particolare in relazione ad accordi complessi.
<p>In rapporto a tutti i ruoli, lo sviluppo professionale dell'AWGD viene descritto in forma di "step" all'interno di una scala di crescita, ovvero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principiante (<i>Beginner</i>): il bagaglio di conoscenze non è (ancora) ampiamente consolidato ma la conoscenza necessaria per lo svolgimento delle attività è presente e viene impiegata beneficiando del supporto da parte di altri colleghi. Usufruisce del sostegno derivante da strutture e procedure. Non si tratta di un AWGD principiante, ma di un consulente che sta intraprendendo un particolare ruolo. • Avanzato (<i>Advanced</i>): applica le conoscenze di base in modo efficace e mirato. Opera (ancora) sotto supervisione e mette in atto le proprie intuizioni a fronte di quelle dei colleghi e dell'AWGD senior. • Competente (<i>Competent</i>): è in grado di anticipare e soddisfare le specifiche esigenze sulla base di criteri relativi all'efficacia e all'efficienza. La flessibilità acquisita nel lavoro consente di prevedere gli sviluppi e rispondere con alternative adeguate. • Esperto (<i>Proficient</i>): padroneggia le tematiche ed è in grado di valutare e adattare modalità di pensiero e azione adattandole alle mutevoli esigenze. È inoltre in grado di guidare colleghi meno esperti trasferendo e sviluppando conoscenze. 		

Fonte: UWV Werkbedrijf in "Job profiles and training for employment counsellors", Analytical paper, European Commission, Mutual Learning Programme for Public Employment Services, September 2012

Il valore aggiunto del *Role portfolio* deriva in parte dal coinvolgimento di dipendenti e dirigenti nello sviluppo dello strumento ritenuto un componente aggiuntivo prezioso accanto agli strumenti di gestione delle risorse umane già esistenti. Nel corso del tempo, il metodo del *role-portfolio* è stato ulteriormente raffinato e standardizzato, trovando un numero sempre maggiore di possibilità di applicazione.

4.4 Le strutture formative dedicate

Non sono presenti nei Paesi Bassi strutture *ad hoc* per la formazione degli operatori dell'Agenzia.

4.5 Metodologia e strumenti utilizzati

Tra i metodi formativi utilizzati per i *counsellors* durante il periodo di addestramento e durante la formazione continua vi sono: la formazione individuale *on-the-job* e *off-the-job*; la formazione duale che integra moduli di tipo teorico e pratico, conferenze/seminari; apprendimento in aula (lezioni, presentazioni); simulazioni/workshops; analisi di case studies; self studying; e-learning; blended learning; coaching/mentoring; apprendimento supervisionato basato su progetti.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Le competenze e il fabbisogno di *skills* da parte dei *counsellors* vengono analizzati ed esaminati in modo regolare. Il fabbisogno formativo viene definito sulla base di un processo di “*competence gap analysis*” tra le competenze che l’operatore possiede e quelle che deve acquisire. Il metodo più utilizzato è l’analisi e la valutazione della performance e revisioni periodiche del lavoro seguite da indagini interne.

La tabella 5 riporta i contenuti della formazione forniti (1) ai *counsellors* di nuova assunzione durante il periodo di addestramento, (2) ai *counsellors* con esperienza durante la formazione continua, (3) e agli altri dipendenti degli SPI riguardano numerosi ambiti, con riferimento al 2012. Le riforme a partire dal quella data, relative in particolare alla digitalizzazione dei servizi, hanno modificato e integrato l’offerta formativa precedente per tenere conto dell’esigenza di adattamento degli operatori ai nuovi strumenti digitali e della conseguente specializzazione per utenza dei *counsellors*.

Tab. 5. Contenuti della formazione rivolta agli operatori di UWV WERKbedrijf

Contenuti della formazione	Gruppi		
	Formazione in ingresso per <i>counsellors</i> di nuova assunzione	Formazione continua per <i>counsellors</i> con expertise	Altri dipendenti SPI
Formazione di base sui servizi erogati dagli SPI	X	X	X
Situazione attuale e tendenze del mercato del lavoro e dell’economia	X	X	X
Lavoro e formazione in Europa	X	X	
Supporto ai <i>jobseekers</i> sui metodi di ricerca di lavoro	X	X	X
Uso di strumenti IT nel processo di <i>counselling</i>	X	X	X
Diritto sociale e del lavoro nei servizi degli SPI (modalità di lavoro, flessibilità, supporto ai disoccupati, ecc.)	X	X	X
Competenze chiave nel mdl (analisi dei bisogni delle imprese, competenze chiave a livello europeo, ecc.)	X	X	X
Partenariati, networking e cooperazione esterna	X	X	X
Orientamento al cliente	X	X	X
Gruppi svantaggiati nel mdl	X	X	X
Domanda e offerta nel mercato del lavoro, dal punto di vista della formazione e delle competenze	X	X	X
Tecniche di attivazione/motivazione per disoccupati e inattivi	X	X	X
<i>Career planning</i> (compresi i piani di azione individuali)	X	X	X
Informazioni su istruzione e formazione professionale	X	X	X
Conoscenza dell’organizzazione e della normativa in materia di professioni	X	X	X
Quadro normativo in cui opera UWV	X		
Politiche attive del lavoro	X	X	X
Comunicazione e tecniche di negoziazione nel processo di <i>counselling</i>	X	X	X
Tecniche psicologiche nel processo di diagnosi e sviluppo delle competenze	X	X	X
Tecniche psicologiche nel processo di <i>counselling/advisory</i>	X	X	X
Metodologie di lavoro specifiche per disoccupati con problemi complessi (es. <i>case management</i>)	X	X	X
Prevenzione delle discriminazioni nel mdl	X	X	X
Gestione di utenti difficili	X	X	X
Gestione dello stress	X	X	X

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Progettazione del processo di formazione/apprendimento	X	X	X
<i>Project e time management</i>	X	X	X
Diritto in materia di appalti pubblici	X	X	X
Conoscenze di gestione delle risorse umane	X	X	X
Conoscenze di <i>performance measurement</i>	X	X	X
Conoscenze di <i>controlling</i>		X	X

Fonte: Rielaborazione tratta da "Job profiles and training for employment counsellors", Analytical paper, September 2012, European Commission, Mutual Learning Programme for Public Employment Services

4.6 Digitalizzazione dei servizi e formazione degli operatori

Le scelte del governo liberale durante la crisi economica internazionale, la riduzione dei fondi per la reintegrazione dei disoccupati la cui efficacia era difficilmente dimostrabile, il taglio del budget con cui il governo finanzia UWV WERKbedrijf, la diffusione della digitalizzazione in molti servizi sia pubblici che privati, l'esigenza di responsabilizzazione dei disoccupati sono tra le principali motivazioni della spinta verso la digitalizzazione dei servizi erogati da UWV WERKbedrijf e la riorganizzazione complessiva delle agenzie.

La rapida implementazione della riforma ha sortito significative conseguenze sui dipendenti di UWV WERKbedrijf: la riduzione degli uffici con il conseguente trasferimento del personale dipendente, il taglio del personale impiegato a tempo pieno, l'introduzione di nuove modalità di lavoro on line e spesso da remoto, la migrazione del personale da una funzione all'altra, l'adozione di un nuovo approccio all'utenza. È inoltre stato ridisegnato il *Role portfolio* associato a ciascun profilo lavorativo, per includervi le nuove funzioni, e un nuovo set di conoscenze necessarie al trattamento dell'utenza prevalentemente mediante il canale digitale. Ad oggi, l'insieme di ruoli svolti da profili quali i funzionari di staff con compiti di orientamento è in corso di definizione, mentre sono già stati ridisegnati i portafogli di ruoli connessi ai seguenti profili:

- consulenti nazionali e regionali per i servizi alle imprese,
- consulenti per i servizi di base,
- consulenti intensivi a favore di disoccupati,
- manager con funzioni operative,
- manager regionali.

L'Agenzia ha pertanto affrontato una significativa trasformazione che ha avuto un impatto rilevante in termini organizzativi e di staff.

In ciascuno degli 11 distretti è stato istituito un team addetto alla mobilità con l'obiettivo di accompagnare nelle varie transizioni (di ruolo, geografiche, ecc.) i dipendenti che affrontavano i repentini cambiamenti scaturiti dalla riorganizzazione di UWV WERKbedrijf. Sono inoltre state implementate attività formative extra rispetto alle misure di formazione continua strutturalmente previste per il personale, finalizzate all'adeguamento delle mansioni e delle competenze degli operatori al nuovo modello di servizio.

Il Programma "WERKbedrijf power", realizzato per supportare l'adeguamento delle hard e specialmente delle soft skills dei lavoratori alla digitalizzazione, insiste innanzitutto sullo sviluppo di attitudini comportamentali degli operatori, al fine di stimolarne la

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

consapevolezza e la capacità di riflessione. A tale scopo, oltre alla formazione on-line, gli operatori hanno partecipato a giochi digitali finalizzati all'autovalutazione della loro capacità di ricoprire il nuovo ruolo.

Più di 3500 lavoratori hanno preso parte, infatti, a una simulazione ("WERKbedrijf of the future"), che consisteva in una giornata di workshop ed esperienza digitale, che ha permesso agli operatori di simulare lo svolgimento di tutte le attività connesse al loro nuovo profilo facendo uso dei soli tablet da casa. Al termine di questa esperienza, i lavoratori di UWV WERKbedrijf hanno goduto di un momento di riflessione per analizzare le competenze richieste dai ruoli che sarebbero andati a ricoprire.

Il ruolo dei manager nell'implementazione della riforma è stato di grande rilevanza. Hanno potuto fruire di sessioni formative mediante strumenti quali i *web seminar* e l'e-learning e sono state loro garantite sistematicamente opportunità di scambio e apprendimento reciproco, godendo ove necessario di supporto anche su base individuale. A loro volta, essi hanno contribuito personalmente allo sviluppo dei programmi di apprendimento esprimendo i fabbisogni formativi più sentiti.

L'utenza, sia dal lato dell'offerta che della domanda di lavoro, nel medio periodo ha reagito abbastanza positivamente al passaggio al canale digitale, dal momento che la popolazione era già avveza all'utilizzo di canali informatici per molti servizi, per esempio quelli bancari. Le maggiori criticità hanno riguardato, oltre ad alcuni aspetti squisitamente tecnici (superati dopo la prima fase di utilizzo e perfezionamento degli strumenti informatici), la stabilità del sistema nel suo insieme, dal momento che questa trasformazione si è verificata in un momento delicato per il mercato del lavoro nazionale, comunque colpito dalla crisi economica e con il conseguente incremento dei tassi di disoccupazione.

4.7 La formazione degli operatori dei servizi privati e in outsourcing

Il modello olandese si basa su un sistema di outsourcing competitivo dei servizi per il lavoro, ovvero su un mercato concorrenziale dei servizi per l'impiego e un'elevata esternalizzazione dei servizi (orientamento, rafforzamento dell'occupabilità, collocamento e follow-up, promozione del lavoro autonomo) alle agenzie private di collocamento per l'erogazione di misure rivolte ai disoccupati ai quali gli SPI non riescono a trovare lavoro entro sei mesi.

Gli enti pubblici che hanno la responsabilità delle politiche del lavoro, della raccolta dei contributi sociali, della concessione e pagamento dei sussidi di disoccupazione (l'UWV e le Municipalità) erogano dunque i servizi commissionandoli a servizi privati dell'impiego (circa 2.100) sulla base di piani di azione validati dall'UWV.

4.8 Tempi

È prevista una formazione specialistica per i nuovi inserimenti nelle posizioni di *counsellor* della durata di 6-10 giorni. I *counsellors* sono formalmente/legalmente obbligati a seguire corsi di aggiornamento/formazione continua della durata di 5 giorni all'anno.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

5. Regno Unito

5.1 L'organizzazione dei servizi pubblici per l'impiego

Jobcentre Plus (JCP) è l'agenzia del Regno Unito, interna al Dipartimento del Lavoro e delle Pensioni (DWP), che si occupa della gestione delle politiche attive e passive del lavoro. Mediante i suoi 713 jobcentres, dislocati presso i quasi 40 distretti in cui sono suddivisi Inghilterra, Scozia e Galles, JCP è responsabile della presa in carico, del supporto alla ricerca di lavoro e del controllo dei requisiti per la percezione delle prestazioni passive di supporto al reddito degli utenti.

La Scheda Paese più aggiornata messa a disposizione dalla Commissione Europea⁴⁰ riporta che, delle circa 77mila risorse umane in staff a JCP, alla data di febbraio 2013, 60mila erano impegnate in mansioni e ruoli aventi a che fare con l'erogazione di servizi all'utenza. Va tuttavia segnalato come negli ultimi anni lo staff di JCP sia andato a ridursi contemporaneamente all'introduzione di significative novità circa le misure erogate. Le trasformazioni tuttora in corso sono al centro del dibattito sul futuro di JCP⁴¹, che contempla tematiche quali il numero degli operatori e il loro livello di specializzazione. Nel 2016 sono circa 11mila le risorse impegnate full-time con mansioni di *work coaches* a contatto diretto con l'utenza. Il ruolo del *work coach*, che a partire dal 2013 sta progressivamente sostituendo quello di *adviser*, prevede la stesura del patto di servizio e il controllo del suo rispetto da parte del disoccupato, oltre all'erogazione di misure di supporto alla ricerca di un impiego. Ciascun *work coach* risulta avere in carico circa 100 utenti e condurre tra i 10 e i 20 colloqui al giorno.

I *work coaches* sono a contatto con un'utenza molto variegata e al momento non sono specializzati nell'erogazione di servizi a favore di target specifici; piuttosto, è possibile suddividere queste figure a seconda del tipo di sussidio di cui sono percettori gli utenti che essi hanno in carico, come illustrato di seguito.

5.2 I profili professionali

Gli operatori di JCP sono dipendenti pubblici del Dipartimento del Lavoro e delle Pensioni. Per lavorare al DWP si può consultare la sezione delle vacancy o accedervi mediante uno dei seguenti programmi formativi⁴²:

- Programma di apprendistato biennale rivolto a soggetti non laureati ("Civil service fast track apprenticeship") che, in ambito Business, dà accesso alla professione di *work coach*;
- Programma governativo per il reclutamento di laureati ("Civil service fast stream");

⁴⁰ "PES Business Models Study - Country fiche UK - June 2014", reperibile all'indirizzo <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=fiche&mode=advancedSubmit&langId=en&policyArea=ft&type=0&country=22&year=0>

⁴¹ House of Commons Work and Pensions Committee, 2016, *The future of Jobcentre Plus. Second Report of Session 2016-17*. <https://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmworpen/57/57.pdf>

⁴² <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/recruitment>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

- Due programmi di internship per studenti provenienti da situazioni di svantaggio (appartenza a minoranze etniche, disabilità ecc.);
- Programma centrato sulla possibilità di compiere un'esperienza lavorativa presso numerosi datori di lavoro, tra cui la pubblica amministrazione inglese, per i Neets ("Movement to Work").

I *work coaches* impiegati presso i jobcentres dal DWP possono intraprendere la loro carriera al livello di "assistant" o a quello, superiore, di "executive"; in seguito, la risorsa interessata può raggiungere una posizione di livello più alto ("work coach team leader") responsabile di 9 risorse umane⁴³.

Tab. 6. Numero di *work coaches* per tipo di sussidio. Comparazione 2011-12 e 2015-16

Benefit	2011 12	2015-16
Jobseekers Allowance	15,890	6,138
Income Support	1,300	1,030
Employment & Support Allowance and Incapacity Benefit	560	1,045
Troubled families	-	304
Universal Credit	-	2,083
Total Work Coaches	17,750	10,600
Assistant Work Coach (JSA)	-	853
Total direct support to claimants	17,750	11,453

La tabella 6 è ripresa dal documento sul futuro JCP della Commissione Lavoro e Pensioni della Camera inglese, al cui interno si richiama come il numero degli *advisers* specializzati nel supporto di categorie particolari si sia andato contraendo nel corso degli anni e si renda necessaria un'azione volta a meglio specificare le competenze attualmente associate al ruolo di *work coach*⁴⁴. L'attuale dibattito sull'opportunità di un approccio generalista o, al contrario, specialista adottato dagli operatori di sportello conferma i contenuti di un precedente documento della Commissione, entro il quale si leggeva come solo i *disability employment advisers* conservassero un peso numerico significativo⁴⁵.

Tra le strategie volte ad alleggerire il numero di utenti in carico a ciascun *work coach* e a garantire l'erogazione di servizi adeguati, viene oggi contemplata la possibilità di incrementare il numero degli *advisers* specializzati nel trattamento di target quali disabili, genitori soli, giovani; offrire loro maggiori opportunità di carriera (al fine di rendere più appetibile tale specializzazione); e impiegarli non a diretto contatto con l'utenza ma come "consulenti" dei *work coaches*. In particolare, per quanto riguarda i percettori dell'Universale credit, i *disability employment advisers* lavorerebbero come "*coaches dei work coaches*", rappresentando per questi ultimi una fonte di informazioni sulla gestione dell'utenza diversamente abile.

⁴³ House of Commons Work and Pensions Committee, *The future of Jobcentre Plus*, 2016.

⁴⁴ House of Commons Work and Pensions Committee, 2016, *The future of Jobcentre Plus. Second Report of Session 2016-17*.

⁴⁵ House of Commons Work and Pensions Committee, *The role of Jobcentre Plus in the reformed welfare system*, January 2014.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

5.2 Il modello formativo

Non è richiesto a quanti entrino a far parte di JCP la soddisfazione di requisiti specifici, sebbene sia incoraggiato il possesso di una formazione e di un'esperienza professionale adeguate al ruolo da ricoprire. A seconda del background dell'operatore, la formazione che gli viene erogata in ingresso ammonta a 16-20 giornate.

I manager di ciascun jobcentre sono i principali responsabili dell'individuazione di necessità formative e di aggiornamento presso le risorse che gestiscono. Competenze e ulteriori esigenze formative degli operatori vengono infatti analizzate regolarmente non solo mediante la conduzione di indagini sulle opinioni e le esigenze formative dei lavoratori⁴⁶, ma anche con la valutazione dei risultati ottenuti e l'osservazione della capacità di gestione dell'utenza da parte dei dirigenti. In particolare, i responsabili dei jobcentres sono tenuti a esaminare la qualità dei servizi erogati dagli operatori sulla base delle indicazioni contenute nel "Quality Assurance Framework", strumento di misurazione delle performance individuali che permette di valutare scelte e strategie adottate dagli operatori di sportello in merito al trattamento dell'utenza. A queste rilevazioni formali si aggiungono altre procedure, più informali, di osservazione del lavoro condotto dagli operatori, la più diffusa delle quali vede la presenza dei manager durante lo svolgimento dei colloqui con l'utenza.

Per sanare eventuali lacune nelle competenze rilevate dai manager dei jobcentres, offerta e programmi formativi per gli operatori sono aggiornati almeno una volta all'anno; gli operatori possono inoltre contare sulla disponibilità di materiali e manuali utili alla gestione di situazioni particolarmente problematiche⁴⁷.

Attualmente è in corso di sperimentazione un programma di accreditamento professionale rivolto ai *work coaches* ("Universal Credit Work Coach Accreditation").

L'introduzione del programma Universal Credit, che sta progressivamente sostituendo le preesistenti misure di supporto al reddito, ha infatti richiesto l'erogazione di misure di aggiornamento a favore degli operatori responsabili dei beneficiari del nuovo sussidio. Nell'estate 2015 è pertanto partito un programma pilota di accreditamento di circa 300 *work coaches*, suddiviso in tre fasi: un livello "essenziale", completato nel dicembre 2015 da quasi tutte le risorse coinvolte e basato sulla soddisfazione dei criteri contenuti nel Quality Assessment Framework del DWP. Al fine di conseguire un Certificato in "Gestione dell'erogazione dei servizi all'utenza", i beneficiari del programma intraprendono poi un percorso formativo della durata di circa 6 mesi, prevalentemente on-line, articolato in 5 moduli, due dei quali sono stati sviluppati specificamente per il ruolo di *work coach*. Infine, per quanti abbiano già esperienza di tipo manageriale, è possibile conseguire un Diploma in "operational delivery" frequentando un percorso della durata di 2-5 mesi⁴⁸.

5.3 Le strutture formative dedicate

⁴⁶ L'indagine condotta presso i lavoratori del DWP indica che ben più della metà dei rispondenti ritiene di avere accesso adeguato a opportunità formative e di sviluppo professionale (Department for Work and Pensions, *Civil Service People Survey 2016*). Non è stato reperito il dato riguardante le risorse specificamente impegnate presso JCP.

⁴⁷ Cfr. European Commission (2012), *Job profiles and training for employment counsellors*, Brussels, Author: Łukasz Sienkiewicz.

⁴⁸ <http://data.parliament.uk/writtenevidence/committeeevidence.svc/evidencedocument/work-and-pensions-committee/universal-credit-inwork-progression/written/31678.html>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

La struttura governativa deputata all'offerta di opportunità e materiali formativi a beneficio dei dipendenti pubblici è il Civil Service Learning. Il sito dedicato permette l'accesso ai soli dipendenti alle pagine contenenti tutti i materiali formativi rivolti al personale impiegato a vari livelli nei servizi per il lavoro.

Inoltre, dopo la chiusura della National School of Government è operativo, dal 2012, il Civil Service College, che mette a disposizione un'offerta formativa rivolta in particolare ai dipendenti pubblici. Dalla ricerca condotta non è stato possibile raccogliere informazioni di dettaglio circa i programmi formativi rivolti in particolare agli operatori di JCP.

5.4 La metodologia e gli strumenti utilizzati

Il documento della Commissione Europea che sintetizza le precedenti indagini svolte in materia di profili lavorativi e formazione dei consulenti per l'impiego nei PES europei offre una panoramica dei metodi e dei contenuti formativi dei programmi rivolti, rispettivamente, ai neo-assunti e agli operatori che necessitano di aggiornare le loro competenze. I contenuti formativi riportati in tabella si riferiscono a un confronto sui sistemi di formazione tra operatori dei PES di diversi paesi europei, effettuato nel 2012. I contenuti attuali potrebbero quindi essere diversi e adattati alle nuove esigenze che i cambiamenti in corso richiedono e, in particolare, alla mutata importanza relativa attribuita alle figure professionali dei *work coaches* e degli *advisers*.

Tab. 7. Metodi e contenuti formativi per i consulenti del lavoro di JCP

Metodi e strumenti formativi	Formazione in ingresso per <i>counsellors</i> di nuova assunzione	Formazione continua per <i>counsellors</i> con <i>expertise</i>
Formazione "on the job" individuale	X	X
Formazione "off the job" individuale	X	X
Formazione duale (teorica e pratica)	X	X
Conferenze e seminari	X	X
Formazione in aula	X	X
Simulazioni e workshop	X	X
Simulazione di studi di caso	X	X
Studio individuale	X	X
E-learning	X	X
Formazione "mista" (<i>blended learning</i>)	X	X
Coaching/mentoring	X	X
Contenuti formativi	Formazione in ingresso per <i>counsellors</i>	Formazione continua per <i>counsellors</i>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

	di nuova assunzione	con expertise
Formazione di base sui servizi erogati da JCP	X	X
Situazione attuale e tendenze del mdl e dell'economia	X	X
Lavoro e formazione in Europa		X
Supporto ai <i>jobseekers</i> sui metodi di ricerca di lavoro	X	X
Legislazione sociale e del lavoro nei servizi di JCP		X
Competenze chiave nel mdl (analisi dei bisogni delle imprese, competenze chiave a livello europeo, ecc.)		X
Partenariati, networking e cooperazione esterna		X
Orientamento al cliente		X
Gruppi svantaggiati nel mdl		X
Tecniche di attivazione/motivazione per disoccupati e inattivi	X	X
<i>Career planning</i> (compresi i piani di azione individuali)		X
Conoscenza dell'organizzazione e della normativa in materia di professioni	X	X
Politiche attive del lavoro		X
Comunicazione e tecniche di negoziazione nel processo di <i>counselling</i>		X
Tecniche psicologiche nel processo di diagnosi e sviluppo delle competenze		X
Tecniche psicologiche nel processo di <i>counselling/advisory</i>		X
Metodologie di lavoro specifiche per disoccupati con problemi complessi (es. <i>case management</i>)		X
Prevenzione delle discriminazioni nel mdl	X	X
Gestione di utenti difficili	X	X
Conoscenze relative alla misurazione delle performance		X

Fonte: Rielaborazione propria delle tabelle contenute in European Commission (2012), *Job profiles and training for employment counsellors*, Brussels, Author: Łukasz Sienkiewicz.

5.5 La formazione degli operatori dei servizi accreditati

Non sono state reperite informazioni circa opportunità/obblighi formativi per i lavoratori degli enti accreditati all'erogazione di misure di politica del lavoro.

5.6 Tempi

A livello dipartimentale, tutti i dipendenti del DWP possono fruire di opportunità formative fino a 5 giorni l'anno⁴⁹.

La durata complessiva del programma pilota rivolto ad alcuni *work coaches* impegnati nella gestione dei percettori dell'Universal credit è di circa 15 mesi. Non sono state reperite ulteriori informazioni circa il tempo dedicato alla formazione continua degli operatori di JCP.

⁴⁹ <https://www.gov.uk/guidance/training-and-development-opportunities-in-the-civil-service>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

6. Spagna

6.1 L'organizzazione dei servizi pubblici per l'impiego

A partire dagli anni '90 la Spagna ha avviato un processo di riforma delle politiche attive del lavoro e di trasferimento delle relative competenze alle Comunità Autonome, nell'ambito di un disegno di governance delle politiche del lavoro in cui lo Stato svolge una funzione centrale di indirizzo e controllo.

Il modello spagnolo di definizione e gestione delle politiche del lavoro affida l'attività di coordinamento al **Sistema Nazionale per l'Impiego** composto dal **Servizio Pubblico dell'Impiego Statale** (*Servicio Publico de Empleo Estatal - SEPE*), organismo dell'amministrazione generale dello Stato, e dai **Servizi Pubblici dell'Impiego delle Comunità Autonome**⁵⁰.

I principali organi del Sistema Nazionale dell'Impiego sono:

- la **Conferenza Settoriale del Lavoro** (*Conferencia Sectorial de Empleo y Asuntos Laborales*) della quale fanno parte lo Stato e le Comunità Autonome, rappresenta lo strumento generale di coordinamento e cooperazione tra lo Stato (Ministero del Lavoro) e le Comunità Autonome (Ministeri regionali) nella politica per l'occupazione e nella elaborazione dei piani di esecuzione della Strategia Spagnola per l'Occupazione (EEE) e del Piano annuale delle politiche per l'occupazione (PAPE⁵¹);
- il **Consiglio Generale del Sistema Nazionale per l'Impiego** (*Consejo General del Sistema Nacional de Empleo*), ente consultivo tripartito in materia di politiche per l'occupazione, composto dai rappresentanti dello Stato, delle Comunità Autonome e delle principali organizzazioni sindacali e imprenditoriali.

Il **SEPE** è un organismo autonomo dotato di personalità giuridica propria, subordinato al *Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, che si occupa principalmente di sviluppare e promuovere le politiche attive e passive del lavoro. È una struttura istituzionale complessa, regolata da norme nazionali e gestita con risorse statali.

La struttura è composta da una serie di servizi centrali, 17 coordinatori territoriali⁵², 52 direzioni provinciali e una rete di 711 Uffici territoriali (*Oficinas de Prestaciones*).

⁵⁰ Per maggiori informazioni sull'assetto organizzativo dei Servizi per l'Impiego spagnoli vedasi: Italia Lavoro, Nota di restituzione. Visita di studio in materia di organizzazione dei servizi per il lavoro, politiche attive e inserimento lavorativo dei giovani in Spagna. Dicembre 2013

http://www.italialavoro.it/wps/wcm/connect/beeb848d-8915-4607-8904-4a77c4ae5179/Report+VdS+Madrid_7_8Nov2013_DEF_13-1-2014.pdf?MOD=AJPERES

⁵¹ Il PAPE rappresenta il principale strumento di coordinamento di tutte le misure di politiche attive sviluppate dal Servizio Pubblico dell'Impiego Statale e dai Servizi per l'Impiego delle Comunità Autonome.

⁵² I coordinatori territoriali vengono nominati al livello centrale dal Direttore Generale tra i Direttori provinciali del SEPE. Essi sono responsabili di coordinare le azioni dei Direttori provinciali delle rispettive comunità autonome e rappresentare il SEPE nell'ambito dell'amministrazione della Comunità autonoma corrispondente.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Dai dati relativi all'ultima Relazione annuale⁵³ disponibili al 31 dicembre 2014, l'organico del SEPE era costituito da 9.331 persone, la cui evoluzione rispetto al 2013 viene riportata in tabella.

Tab. 8. Organico del SEPE

ORGANICO DEL SEPE	Al 31 DICEMBRE					
	2013		2014		DIFFERENZA	
	NUMERO	% SUL TOTALE DELL'ORGANICO	NUMERO	% SUL TOTALE DELL'ORGANICO	NUMERO	%
Funzionari di carriera	6.571	69,30	6.441	69,03	-130	-1,98
Incarichi di sostituzione affidati ad interim ⁵⁴	629	6,63	619	6,63	-10	-1,59
Personale a tempo indeterminato	1.035	10,92	1.024	10,97	-11	-1,06
PERSONALE IN SERVIZIO PERMANENTE	8.235	86,85	8.084	86,64	-151	-1,83
PERSONALE TEMPORANEO	1.247	13,15	1.247	13,36	0	0,00
TOTALE ORGANICO	9.482	100,0	9.331	100,00	-151	-1,59

Fonte: Relazione annuale 2014 SEPE

Il sistema decentrato statale-regionale di gestione delle politiche del lavoro, prevede l'istituzione di un Catalogo dei Servizi per l'Impiego che definisce degli standard minimi di servizio al cittadino. Tale modello di attuazione dei servizi pubblici per il lavoro spagnoli ha previsto nel tempo un rafforzamento del SEPE e un miglioramento della sua organizzazione e funzionamento.

I **Servizi per l'Impiego delle Comunità Autonome** sono invece responsabili di riportare a livello del Sistema Nazionale dell'Impiego la dimensione territoriale delle politiche attive del lavoro e di assicurare la rappresentatività degli Enti Locali negli organi di partecipazione istituzionale. Nel loro ambito territoriale i Servizi delle Comunità Autonome hanno competenza in merito alle funzioni che in passato erano gestite del Servizio Pubblico Statale per l'Impiego (in materia di occupazione e formazione professionale; intermediazione nel mercato del lavoro; gestione e controllo delle politiche per l'impiego) a eccezione di quelle inerenti le prestazioni per la disoccupazione, che restano in capo al livello nazionale.

6.2 I profili professionali

In Spagna tra i requisiti essenziali di accesso per la figura del *counsellor* non viene richiesto un titolo di studio elevato. Il possesso di un titolo di istruzione superiore quale il diploma

⁵³ SEPE, *Informe anual 2014*

https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_sobre_el_sepe/informe_anual_2014.pdf

⁵⁴ *Interinos por vacante*, ovvero contratti a termine, per ragioni sostitutive, per la copertura di un posto vacante durante il processo di selezione o promozione di un lavoratore con diritto alla conservazione del posto.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

è un requisito considerato gradito per lo svolgimento delle attività previste per questo profilo professionale.

Viene considerato essenziale il possesso di qualifiche certificate, mentre sono gradite eventuali certificazioni linguistiche, la formazione specialistica e precedenti esperienze lavorative attinenti.

Alcune discipline di studio e ambiti di istruzione vengono preferiti maggiormente rispetto ad altri, tra cui: psicologia, pedagogia, sociologia, assistenza sociale.

6.3 Il modello formativo

Da una prima analisi *desk* non è stato possibile rilevare informazioni puntuali circa il modello formativo dei servizi pubblici per l'impiego spagnoli.

Per quanto riguarda il SEPE, nel 2014 alla Direzione Generale Risorse e Organizzazione⁵⁵ è stato affidato il compito di sviluppare e attuare percorsi formativi nella fase iniziale per il personale degli uffici territoriali (*Oficinas de Prestaciones*). L'individuazione delle competenze e della formazione per ciascuno dei cinque diversi profili professionali presenti negli uffici, la successiva analisi dell'attuale formazione del personale e delle esigenze future relative ai percorsi, hanno evidenziato la necessità di cambiare completamente il processo di pianificazione e realizzazione della formazione interna ai fini di un'efficace attuazione dei percorsi di formazione e del miglioramento della qualità e dei risultati delle azioni formative all'interno del SEPE.

Il risultato di questo lavoro si è concretizzato in un documento (riservato) contenente le unità formative programmate per il personale che occupa le diverse posizioni affinché possa svolgere al meglio e correttamente il proprio lavoro; un'analisi dei fabbisogni formativi per i prossimi tre anni; e un nuovo percorso di formazione interna, il tutto con le opportune consultazioni e la collaborazione delle parti sociali.

La formazione del personale viene altresì pianificata e sviluppata dai singoli servizi per l'impiego delle singole Comunità Autonome⁵⁶. Esistono pertanto diversi modelli e modalità di intervento in merito.

In generale, la riqualificazione del personale dei Servizi per l'Impiego è un aspetto che riguarda il tema della modernizzazione degli SPI ricompreso all'interno dell'asse 6 relativo al "Miglioramento del quadro istituzionale del Sistema Nazionale per l'Impiego" del Piano Annuale per la Politica dell'Occupazione 2016 (PAPE)⁵⁷.

⁵⁵ Servicio Público de Empleo Estatal, *Informe anual 2014*

https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_sobre_el_sepe/informe_anual_2014.pdf

⁵⁶ Per esempio l'art.12 comma b del Decreto 41/2016, del 10 novembre, che approva il nuovo Regolamento relativo all'organizzazione e al funzionamento del Servizio Pubblico per l'Impiego di Castiglia e Leon, prevede che il Servizio Affari Generali si occupi della gestione e del coordinamento dei piani di formazione del personale del servizio pubblico per l'impiego di Castiglia e Leon.

http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/585200-d-41-2016-de-10-nov-ca-castilla-y-leon-aprueba-el-reglamento-de-organizacion.html

⁵⁷ Plan Anual de Política de Empleo para 2016

<https://www.boe.es/boe/dias/2016/08/31/pdfs/BOE-A-2016-8107.pdf>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Si tratta di un asse trasversale che comprende diversi obiettivi, tra cui la promozione della valutazione, dell'innovazione, della modernizzazione e del miglioramento del Sistema Nazionale per l'Impiego.

6.4 Le strutture formative dedicate

L'analisi desk non ha permesso di reperire informazioni circa la presenza di eventuali strutture per la formazione degli operatori del SEPE.

6.5 La metodologia e gli strumenti utilizzati

Tra i metodi formativi utilizzati per i *counsellors* durante il periodo di addestramento e per la formazione continua vi sono: la formazione individuale on-the-job; la formazione che integra moduli di tipo teorico e pratico, conferenze/seminari; apprendimento in aula (lezioni, presentazioni); analisi di case studies; self studying; e-learning; blended learning.

Gli argomenti e i contenuti della formazione forniti (1) ai *counsellors* di nuova assunzione durante il periodo di addestramento, (2) ai *counsellors* con esperienza durante la formazione continua, (3) e agli altri dipendenti degli SPI riguardano numerosi ambiti. I contenuti formativi riportati in tabella si riferiscono al confronto sui sistemi di formazione tra operatori dei PES di diversi paesi europei, effettuato nel 2012. I contenuti attuali potrebbero quindi essere diversi.

Tab. 9. Contenuti della formazione rivolta agli operatori del SEPE

Contenuti della formazione	Gruppi		
	Formazione in ingresso per <i>counsellors</i> di nuova assunzione	Formazione continua per <i>counsellors</i> con expertise	Altri dipendenti SPI
Formazione di base sui servizi erogati dagli SPI	X		
Situazione attuale e tendenze del mercato del lavoro e dell'economia	X	X	X
Lavoro e formazione in Europa	X		
Supporto ai <i>jobseekers</i> sui metodi di ricerca di lavoro	X		
Uso di strumenti IT nel processo di <i>counselling</i>	X	X	
Diritto sociale e del lavoro nei servizi degli SPI (modalità di lavoro, flessibilità, supporto ai disoccupati, ecc.)	X		
Competenze chiave nel mdl (analisi dei bisogni delle imprese, competenze chiave a livello europeo, ecc.)		X	
Partenariati, networking e cooperazione esterna		X	
Gruppi svantaggiati nel mdl	X	X	
Domanda e offerta nel mercato del lavoro, dal punto di vista della formazione e delle competenze	X		
Tecniche di attivazione/motivazione per disoccupati e inattivi	X	X	
<i>Career planning</i> (compresi i piani di azione individuali)	X		
Informazioni su istruzione e formazione professionale	X		

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Conoscenza dell'organizzazione e della normativa in materia di professioni	X		
Quadro normativo in cui operano gli SPI	X		
Politiche attive del lavoro	X		
Comunicazione e tecniche di negoziazione nel processo di <i>counselling</i>	X		
Tecniche psicologiche nel processo di diagnosi e sviluppo delle competenze	X		
Tecniche psicologiche nel processo di <i>counselling/advisory</i>	X		
Metodologie di lavoro specifiche per disoccupati con problemi complessi (es. <i>case management</i>)	X		
Prevenzione delle discriminazioni nel mdl	X		
Gestione di utenti difficili	X		
Gestione dello stress	X		
Progettazione del processo di formazione/apprendimento	X		
<i>Project e time management</i>	X		
Diritto in materia di appalti pubblici	X		
Conoscenze di gestione delle risorse umane	X		
Conoscenze relative alla misurazione delle performance	X		

Fonte: Rielaborazione propria tratta da “*Job profiles and training for employment counsellors*”, Analytical paper, September 2012, European Commission, Mutual Learning Programme for Public Employment Services

6.6 La formazione degli operatori dei servizi accreditati

Con riferimento all'intermediazione tra domanda e offerta nel mercato del lavoro, i Servizi Pubblici per l'Impiego concedono le autorizzazioni alle agenzie private per il lavoro e condividono con esse gli strumenti di coordinamento volti a favorire il collocamento delle persone in cerca di lavoro. Insieme ai Servizi pubblici e alle agenzie private, altri attori del mercato del lavoro spagnolo sono le agenzie interinali (*Empresas de Trabajo Temporal*), le agenzie private di selezione, e i portali del lavoro. In anni recenti il Governo, insieme alle Parti sociali, ha puntato sull'apertura alla collaborazione pubblico-privata, nell'ottica del rafforzamento del sistema pubblico per il lavoro, particolarmente in materia di intermediazione del lavoro.

Purtroppo attraverso l'analisi *desk* effettuata non è stato possibile rilevare informazioni riguardo la formazione degli operatori dei servizi accreditati.

6.7 Tempi

La durata della formazione offerta ai *counsellors* di nuova assunzione durante il periodo di addestramento è di 16-20 giorni. I *counsellors* sono formalmente/legalmente obbligati a seguire corsi di aggiornamento/formazione continua la cui durata non è stabilita con un numero di giornate l'anno e che si svolgono a intervalli non regolari.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

7. Italia: un panorama in divenire

La tematica della formazione degli operatori dei servizi per il lavoro risulta di particolare attualità nel contesto italiano, con la creazione della nuova Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), con compiti di indirizzo, coordinamento e monitoraggio delle politiche del lavoro, che richiedono una puntuale verifica dei modelli e dei metodi di realizzazione di uno standard omogeneo di servizi sul territorio nazionale. Coerentemente con l'architettura istituzionale di altri Paesi, infatti, ANPAL nasce come organismo di trasmissione delle politiche dal livello istituzionale al livello operativo, secondo un modello di governo più leggero e improntato al riconoscimento della centralità delle politiche attive.

Nell'ambito della riforma del mercato del lavoro (*Jobs Act*), gli elementi principali per le politiche attive sono contenuti nel D.Lgs. 150/2015, che disegna il seguente **sistema di governance**:

- La strategia complessiva del Paese in materia di politiche attive del lavoro e servizi per l'impiego è definita congiuntamente dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dalle Regioni entro il Piano strategico a valenza triennale approvato in Conferenza Stato-Regioni.
- ANPAL (con il supporto tecnico di ANPAL Servizi) è tenuta al coordinamento del sistema, alla definizione di strumenti comuni, al monitoraggio delle performance dei Fondi Bilaterali per la formazione continua, alla gestione di programmi nazionali e linee di finanziamento europee.
- Le Regioni sono competenti in materia di gestione amministrativa dei Centri per l'impiego (CPI), oltre che per la definizione di programmi di politica attiva a carattere regionale.
- Oltre ad ANPAL, ANPAL Servizi (ex Italia Lavoro), INAPP (ex Isfol) e gli uffici regionali, sono parte integrante della rete dei servizi del lavoro l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS), i Fondi Bilaterali, i Fondi Interprofessionali per la Formazione Continua, le Camere di Commercio, i servizi privati per il lavoro, le Università e gli istituti di scuola secondaria di secondo grado.

Il nuovo sistema delle politiche attive comporta significativi cambiamenti nell'operatività dei servizi per il lavoro:

- Riorganizzazione a livello territoriale. Le Province hanno ceduto funzioni di gestione alle Regioni, le quali stanno costituendo Agenzie *ad hoc* per il lavoro. Ciò implica in molti casi uno spostamento dell'organico, che conta 8mila operatori distribuiti (secondo criteri non sempre commisurati all'ampiezza dei territori regionali e della popolazione che vi risiede) presso i circa 550 CPI italiani;
- Nuovi servizi e funzioni. Oggi si chiede ai CPI di erogare servizi coerenti con standard qualitativi e di costo, oltre che rispondenti a criteri di universalismo e personalizzazione;
- Nuova architettura dei servizi per il lavoro. Il numero di provider accreditati a livello regionale all'erogazione di politiche attive è oggi di poco inferiore ai 3mila;
- Livelli essenziali delle prestazioni da garantire;

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

- Progressiva digitalizzazione dei servizi;
- Nuovi modelli operativi e nuovi strumenti.

Fig. 6. I Centri per l'impiego nelle Regioni



Fig. 7. Le Agenzie regionali per il lavoro in Italia



Fonte: ANPAL Servizi

Tra le principali sfide che l'Italia deve affrontare vi è pertanto quella dell'armonizzazione degli standard di servizio e degli standard di costo, coerentemente con l'obiettivo di condivisione di un modello unitario che conferisca ai CPI dislocati sul territorio caratteristiche condivise e ripetute, facilmente identificabili dal cittadino. In questo quadro, assume particolare rilievo l'implementazione dell'Assegno di Ricollocazione (AdR) come misura erogata su scala nazionale, secondo un processo standardizzato, dai servizi per l'impiego pubblici e privati accreditati.

A questa sfida si accompagna un ingente sforzo formativo. La piena realizzazione della riforma del mercato del lavoro passa infatti per l'alfabetizzazione e la trasmissione di competenze comuni a tutti gli operatori operanti sui territori. Non basta pervenire a conoscenze condivise, ma serve anche la trasmissione delle nuove competenze necessarie a dare attuazione alla riforma che punta a promuovere un vero e proprio cambio di cultura per gli operatori, ovvero passare dalla gestione amministrativa del disoccupato all'accompagnamento personalizzato finalizzato all'occupazione.

Il Piano strategico definito dal Ministero con Regioni e Province Autonome offre una cornice generale in termini di omogeneizzazione di servizi, definizione di costi standard,

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

identificazione di comuni livelli qualitativi, servizi rivolti alle imprese, integrazione dei sistemi informativi. Il Piano conferisce inoltre grosso impulso al rafforzamento qualitativo e quantitativo dell'organico: tra i suoi punti cardine, figurano, infatti, un sostanzioso incremento del personale e la sua adeguata formazione.

Oggi il servizio pubblico per il lavoro conta complessivamente 8mila addetti (circa 800 in meno rispetto al 2014), un quarto dei quali è impiegato con modalità contrattuali diverse dal tempo indeterminato. Sono tuttavia previste ulteriori assunzioni, che andranno per esempio a incrementare l'organico dedicato all'utenza percettrice del "Sostegno di Inclusione Attiva" (SIA), dunque a uno specifico target multi-svantaggiato che ha bisogno di un approccio multidimensionale e integrato tra servizi per il lavoro e servizi sociali. Il Piano prevede altresì l'erogazione di formazione per gli operatori dei servizi per l'impiego anche per stimolare il senso di appartenenza degli operatori a un sistema con una *vision* strategica unitaria.

7.1 Alcune esperienze nazionali di formazione degli operatori dei servizi per il lavoro italiani

La formazione degli operatori a un linguaggio e modello comune può poggiare sull'esperienza già sviluppata da Italia Lavoro con la sua capacità tecnica e la sua presenza lungo la filiera dei servizi. In questa sezione si illustrano alcune esperienze concluse, in corso o in via di realizzazione, accomunate dal fatto di essere state condotte su scala nazionale, a parziale ricomposizione, pertanto, della frammentazione territoriale di servizi, standard, costi e competenze.

Il **Programma Empowerment** è stato realizzato da Italia Lavoro tra il 2011 e il 2014 prevalentemente sotto forma di seminari in presenza. Esso si è concretizzato in 3 azioni principali:

- Qualificazione dei dirigenti dei servizi per il lavoro. È stata implementata un'azione formativa pilota destinata a 25 dirigenti, sono state catalogate e condivise le migliori prassi rilevate sui territori ed è stata consolidata una rete di scambi e relazioni la cui tenuta si è dimostrata valida anche a intervento terminato.
- Qualificazione dei nuovi attori del mercato del lavoro. Il percorso ha visto la partecipazione di più di 1500 operatori di Agenzie per il lavoro private, Associazioni datoriali, Comuni, Scuole, Università ed Enti di formazione.
- Qualificazione degli stakeholders operanti in Associazioni a carattere nazionale mediante un percorso strutturato in 18 seminari.

Il **Piano di formazione per lo sviluppo dell'occupazione dei giovani** è stato realizzato nel 2014-15 con modalità formative prevalentemente tradizionali. Ha previsto molteplici iniziative di informazione e formazione per l'implementazione della Garanzia Giovani destinate a operatori di servizi per il lavoro pubblici e privati accreditati. In quest'occasione sono state gettate le basi per il rispetto di standard di servizio sull'intero territorio nazionale ed è stata positivamente sperimentata la modalità formativa dei *web seminar*.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

I **Percorsi di formazione e informazione**, lanciati nell'ambito del Progetto Act di Italia Lavoro/ANPAL Servizi nel 2016 e tuttora in corso, prevedono l'erogazione su vasta scala di formazione su novità normative, nuovi strumenti e nuovi servizi come l'Assegno di ricollocazione. Sono stati realizzati, con la modalità dei *web seminar*, 4 percorsi di socializzazione alla riforma del mercato del lavoro volti ad accompagnare tutti i soggetti coinvolti nella rete delle politiche attive. Tali percorsi hanno raggiunto circa 4mila operatori pubblici e 430 CPI risultano essersi collegati per partecipare ai *webinar* almeno una volta; circa mille sono gli operatori privati coinvolti. Nel corso di una *summer school* realizzata a luglio 2016 è stata inoltre offerta a 36 responsabili di CPI, provenienti da 18 Regioni italiane, la possibilità di ulteriore approfondimento dell'impatto organizzativo del D.Lgs. 150/2015.

Il **Progetto Welfare to Work** di Italia Lavoro/ANPAL Servizi fornisce assistenza tecnica ai CPI per l'implementazione della riforma del mercato del lavoro. Esso prevede 3 linee di intervento: assistenza alle Regioni nella pianificazione e gestione di attività e servizi previsti dal D.Lgs. 150/2015; elaborazione di metodologie e strumenti a supporto dell'operatività dei CPI; trasferimento delle metodologie (mediante *web seminar* e corsi in presenza) e affiancamento *on the job* (prevalentemente mediante il *peer mentoring*) per la trasmissione di competenze agli operatori dei CPI. È inoltre previsto il supporto nella gestione da parte di CPI di situazioni specifiche quali le crisi aziendali. La definizione dei percorsi di rafforzamento delle competenze degli operatori ha richiesto l'analisi dei processi e dei segmenti di processo lavorativo che l'erogazione di ciascun servizio richiede, la mappatura delle attività che l'operatore deve svolgere per l'erogazione del servizio, l'individuazione delle conoscenze e delle competenze necessarie. Tra i principali output del Progetto si segnala lo sviluppo di un kit a supporto dei formatori, disegnato tanto per le attività in aula che per l'affiancamento: il formatore ha quindi a disposizione uno strumento per l'accompagnamento *on the job* con una chiara enucleazione degli elementi critici su cui lavorare.

Il **Progetto ProDigEO** nasce nel 2009 con un duplice obiettivo. Il primo è quello di sistematizzare, uniformare e innovare le attività di formazione realizzate nei diversi progetti di Italia Lavoro/ANPAL Servizi. Il secondo obiettivo è di capitalizzare il know how specifico a ciascuno di questi progetti mettendolo a disposizione dell'azienda e di altri progetti. È un'attività trasversale, svolta in larga misura in partnership con altri progetti di Italia Lavoro/ANPAL Servizi. Tuttavia, alcuni percorsi sono prodotti autonomamente, in base all'analisi dei trend rilevati sul mercato del lavoro, che segnano grosso interesse per due temi in particolare: D.Lgs. 150/2015 e competenze digitali.

Il catalogo del Progetto ProDigEO dispone di circa 100 percorsi su normativa, metodologie operative, competenze trasversali, aspetti gestionali, studi di caso e materiali didattici innovativi quali *serious games* o video emozionali. I contenuti formativi possono essere erogati sia in aula che mediante il canale digitale grazie alla piattaforma di formazione a distanza, ai video e ai *web seminar*.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Quanto alle prospettive future, è stata recentemente programmata l'istituzione di una **Academy**, intesa come centro servizi per la diffusione, il raccordo e il trasferimento di metodologie e strumenti di crescita professionale destinati ai dipendenti ANPAL e via via agli operatori impegnati nell'erogazione di politiche attive sui territori.

La formazione degli operatori deve attenersi a determinati standard per l'aggiornamento delle competenze già possedute e la loro integrazione con competenze richieste tanto dai cambiamenti economico-occupazionali quanto dalla riforma del mercato del lavoro. Per erogare questi aggiornamenti sono state delineate le macro figure professionali dell'Academy:

- **Operatore dei servizi per il lavoro**, impegnato allo sportello o nello *scouting* di domanda da parte delle imprese;
- **Esperto di formazione continua**, il cui know how permette la progettazione di interventi formativi destinati a target specifici quali disoccupati di lunga durata e lavoratori a rischio di espulsione dal mercato del lavoro, favorendone le transizioni lavorative;
- **Tutor per i sistemi formativi in alternanza scuola-lavoro**, in grado di disegnare percorsi formativi e di sviluppo professionale adeguati ai giovani in ingresso nel mercato del lavoro;
- **Facilitatore di processi di programmazione partecipata** da parte degli stakeholder impegnati nel settore della formazione, dello sviluppo occupazionale e delle politiche attive su base locale.

7.2 La riqualificazione degli operatori dei Centri per l'impiego della Regione Lazio

La domanda espressa a livello territoriale in termini di bisogni formativi e la risposta che la Regione italiana può offrire è esemplificata dalle novità in via di implementazione presso la Regione Lazio.

I lavoratori dei CPI sono attualmente coordinati dalla Direzione Lavoro a livello regionale, benché rimangano dipendenti provinciali secondo un criterio di decentramento amministrativo. Sulla scorta dell'opportunità rappresentata dalla Garanzia Giovani, la Regione ha intrapreso nel 2015 un lavoro di autovalutazione e confronto con altri contesti europei, che ha informato la stesura e l'adozione del Piano di rafforzamento dei servizi per il lavoro, articolato lungo alcune azioni cardine che prevedono:

- il potenziamento dei servizi rivolti alle imprese,
- il dispiegamento di una strategia di *scouting* delle nuove opportunità lavorative,
- la stesura di un Piano di gestione attuativa per i CPI,
- la standardizzazione e informatizzazione delle procedure amministrative,
- l'introduzione di un sistema informativo unitario a livello regionale,
- la definizione di un sistema di monitoraggio e valutazione delle performance,
- l'integrazione dei servizi,
- l'avvio di alcuni interventi sperimentali,
- il potenziamento della rete pubblico/privata.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

Il **Piano di gestione attuativa** contiene obiettivi annuali, che in futuro diventeranno triennali, anche in materia di riqualificazione del personale, per la Città Metropolitana di Roma e le Province di Frosinone, Latina, Viterbo e Rieti.

L'adeguamento delle competenze del personale al nuovo panorama gestionale e di servizio è in linea ad esempio con l'erogazione di misure connesse al Sostegno per l'inclusione attiva, che richiede complessivamente su scala nazionale il ricorso a circa 600 operatori, da impegnare nel raccordo di servizi per un'utenza con svantaggio multiplo. A tal fine, è già stato predisposto in ambito regionale l'accordo tra la Direzione Lavoro e la Direzione Servizi Sociali che ha permesso la costruzione di una rete tra i vari enti deputati a supportare l'inclusione attiva dei nuclei familiari in grave situazione di disagio non solo lavorativo.

Tra gli interventi sperimentali in corso di implementazione, inoltre, figura un processo di certificazione delle competenze degli operatori che porti a un maggiore riconoscimento professionale dei diversi profili, attualmente reclutati mediante concorso generalista e affiancati durante le prime fasi di lavoro.

L'insieme di queste azioni, in corso di implementazione, sarà oggetto di valutazione per considerare l'opportunità di una loro messa a sistema su basi strutturali. Un'opportunità concreta di testarle è attualmente offerta dalla gestione della crisi aziendale di Almaviva, che ha comportato il licenziamento di più di 1600 lavoratori di call center.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

8. Conclusioni

Obiettivo della ricerca desk prima e dell'incontro internazionale poi è stato di approfondire il modello formativo adottato da altre Agenzie sia nelle fasi di funzionamento ordinario che durante l'introduzione di cambiamenti organizzativi, gestionali e del modello di servizio.

La riflessione comparata ha assicurato spunti di riflessione ed elementi di valutazione oggettiva di alcune tra le più importanti esperienze straniere, che potranno essere utili ad ANPAL nell'attuazione di uno dei propri compiti istituzionali, ovvero la formazione degli operatori dei servizi per il lavoro, insieme alle Regioni che sono responsabili dei centri pubblici per l'impiego.

Al fine di accompagnare i grandi cambiamenti previsti dalla riforma e che coinvolgeranno l'intera rete dei servizi per il lavoro, appare pertanto urgente lavorare sulle competenze che gli operatori dovranno dispiegare nei prossimi anni.

Una prima considerazione emersa dal confronto riguarda il ruolo della formazione rispetto alla *vision*, ovvero la capacità di trasferire a tutta la struttura la consapevolezza di essere parte di un disegno più ampio, in cui ognuno svolge un ruolo per il raggiungimento di obiettivi comuni. Questo comporta uno sforzo, maggiormente da parte dei manager, per consentire ai propri operatori di partecipare ai percorsi formativi, anche se li sottrae dallo svolgimento delle loro attività di routine. Tutti gli esperti che hanno partecipato al seminario hanno fatto presente come questo aspetto sia da considerare centrale per l'erogazione di un servizio chiaro, univoco e qualitativamente valido. L'investimento formativo che le Agenzie straniere fanno sui propri lavoratori, benché non misurabile quantitativamente in termini di occupabilità o inserimento al lavoro dei disoccupati, ha sicuramente anche un impatto positivo sul livello di soddisfazione del lavoratore, sul suo senso di appartenenza a una comunità che svolge una funzione sociale importante e, inevitabilmente, sull'impegno profuso giorno per giorno nell'erogazione di servizi di qualità.

Un secondo dato rilevante concerne l'investimento strutturale in formazione che le Agenzie straniere fanno a partire dal budget interno. La formazione non viene erogata solo in via eccezionale per sopperire alle esigenze dettate dal *change management*, ma è parte integrante della vita lavorativa di quanti siano impiegati nei PES, e prevede sia moduli specifici per la formazione in ingresso che attività di *lifelong learning*.

La formazione nei Paesi europei considerati è inoltre standardizzata sul territorio nazionale ma diversificata a seconda delle specificità di ciascun profilo lavorativo. Ciò permette l'omogeneità tra le prestazioni erogate allo stesso target da ogni Agenzia del Paese, ferma restando la possibilità di erogare agli operatori contenuti formativi ritagliati sulle specificità dei mercati del lavoro locali.

In Italia andrebbe fatto uno sforzo per ricondurre le esperienze formative frammentarie ad un approccio più sistemico, per condividere un set di conoscenze di base in maniera uniforme su tutto il territorio, anche se gli operatori non dipendono da un'unica Agenzia, in una fase in cui si sta anche procedendo a una comune definizione di profili professionali

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 1 DEL 31.05.2017	LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E IN EUROPA	

attraverso l'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, che costituisce l'elemento tecnico di riferimento principale per la composizione del Quadro nazionale delle qualificazioni regionali⁵⁸.

Attraverso la formazione continua, l'esperienza delle Agenzie straniere dimostra inoltre che è possibile specializzare l'offerta formativa, dai percorsi per orientatori, dirigenti fino ai percorsi individuali per ciascun profilo, sulla base di fabbisogni puntuali rilevati con un processo *bottom-up*.

Un terzo aspetto di rilievo riguarda l'uso delle nuove tecnologie nella formazione, così come nell'erogazione dei servizi. Dai casi paese trattati è emerso chiaramente che se si vuole ridurre il *digital divide* nella popolazione per migliorare l'occupabilità delle persone in cerca di lavoro, non si può mantenere lo stesso *divide* nell'agenzia. Quindi è necessario fare un investimento importante nella formazione degli operatori dei servizi per il lavoro sull'uso delle nuove tecnologie e per offrire servizi di qualità tramite i canali digitali.

Questo confronto con i sistemi di formazione di importanti Agenzie europee, anche se non direttamente trasferibili in Italia per le caratteristiche di contesto, organizzazione del mercato e dei servizi per il lavoro, conferma tuttavia la necessità per ANPAL di impostare un programma di ampio respiro per rafforzare le competenze degli operatori del lavoro, e con un orizzonte temporale almeno di medio periodo, per accompagnare un cambiamento culturale importante, che consenta di passare dalla logica della gestione amministrativa a quello della politica attiva del lavoro.

⁵⁸ L'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, curato da INAPP (ex ISFOL), descrive i contenuti del lavoro in termini di attività e di prodotti-servizi potenzialmente erogabili nello svolgimento delle stesse attività descritte. La classificazione copre 24 settori economico professionali, e include i profili degli operatori del mercato del lavoro.
http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/atlante_lavoro_dettagli.php