


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

**Dossier di approfondimento:
Figure professionali degli Operatori SPI**

16 Giugno 2017

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

PREMESSA.....	3
1. LO STATO DELL'ARTE IN MERITO ALLA DEFINIZIONE DI STANDARD COMUNI DI PROFILI PROFESSIONALI E DI COMPETENZA A LIVELLO EUROPEO	6
2.FRANCIA	20
2.1 FIGURE PROFESSIONALI IMPEGNATE NELL'EROGAZIONE DI SERVIZI AI DISOCCUPATI	22
2.2 FIGURE PROFESSIONALI IMPEGNATE NELL'EROGAZIONE DI SERVIZI ALLE IMPRESE.....	25
2.3 LA FIGURA DEL TUTOR ALL'INTERNO DI PÔLE EMPLOI	26
2.4 ORIENTAMENTO PROFESSIONALE.....	27
3. GERMANIA	27
3.1 FIGURE PROFESSIONALI IMPEGNATE NELL'EROGAZIONE DI SERVIZI AI DISOCCUPATI	29
3.2 FIGURE PROFESSIONALI IMPEGNATE NELL'EROGAZIONE DI SERVIZI ALLE IMPRESE.....	29
3.3 JOB HUNTER (<i>BETRIEBSAQUISITEUR</i>)	31
3.4 CONSULENZA E ORIENTAMENTO E PROFESSIONALE	32
4.PAESI BASSI	32
4.1 FIGURE PROFESSIONALI IMPEGNATE NELL'EROGAZIONE DI SERVIZI AI DISOCCUPATI	35
4.2 FIGURE PROFESSIONALI IMPEGNATE NELL'EROGAZIONE DI SERVIZI ALLE IMPRESE.....	36
4.3 LO STRUMENTO DEL "ROLE-PORTFOLIO"	36
5. REGNO UNITO.....	40
5.1 IL WORK COACH NELL'IMPLEMENTAZIONE DELLO UNIVERSAL CREDIT	42
5.2 FIGURE PROFESSIONALI DI JOBCENTRE PLUS PRIMA DELL'INTRODUZIONE DELLO UNIVERSAL CREDIT	46
5.3 ORIENTAMENTO PROFESSIONALE	47
6. ITALIA.....	47
6.1 ATLANTE DEL LAVORO E DELLE QUALIFICAZIONI	47
6.2 LE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN ITALIA	50
6.3 REGIONE LIGURIA	52
6.4 REGIONE VENETO	54
6. 5 FIGURE PROFESSIONALI E QUALIFICAZIONE DEI SOGGETTI ACCREDITATI NEI SISTEMI DI ACCREDITAMENTO	56
CONCLUSIONI	59

Premessa


Il presente documento si propone di offrire un approfondimento sulle principali figure professionali operanti all'interno dei centri per l'impiego, nonché una sintesi delle principali tendenze emerse dall'analisi delle stesse, relativamente ad alcuni Paesi (Francia, Germania, Paesi Bassi e Regno Unito e Italia), avvalendosi, prevalentemente, di una metodologia di analisi desk.

L'organizzazione e l'offerta di servizi per il lavoro ha attraversato, e in alcuni casi sta attraversando una fase di cambiamento in molti Paesi europei, che incide sulla natura della domanda di competenze nel settore e sulle caratteristiche dei profili professionali che operano nei SPI.

Dall'analisi delle figure professionali e degli assetti organizzativi delle diverse Agenzie/Istituzioni nazionali emergono linee di tendenza, peculiarità, tratti distintivi, ma anche elementi di similitudine nei percorsi intrapresi dai diversi sistemi in esame, utili a cogliere le trasformazioni in atto nell'ambito dei servizi pubblici per l'impiego a livello europeo.

Se la diversificazione dei profili professionali e di competenza della figura del *counsellor* tra i differenti sistemi nazionali dipende in larga misura dalla struttura operativa dei SPI, dal modello di servizio implementato dagli stessi, dai compiti prioritari e dalla strategia di attivazione adottata nei vari Paesi, è tuttavia importante rilevare come, all'interno dell'attività del programma PES to PES Dialogue della Commissione UE di sostegno alla cooperazione tra i SPI, sia stato possibile sviluppare nel corso degli ultimi anni, uno standard di profili professionali e di competenze degli operatori dei SPI basato sugli elementi comuni del lavoro dei *counsellor*, principale figura di riferimento del settore, in contesti organizzativi e strutturali diversi.

Ciò è potuto avvenire nel contesto di due importanti interventi normativi comunitari relativi, rispettivamente, all'istituzione di una rete per la cooperazione rafforzata tra i

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

servizi pubblici per l'impiego dei Paesi membri (Decisione N. 573/2014/UE)¹ e delle iniziative che hanno portato alla più recente riforma della rete EURES (Regolamento 2016/589)².

La Decisione, in particolare, ha fornito una solida base giuridica alle attività della rete europea dei SPI, dandole legittimità, e consentendo in tal modo di superare i limiti della precedente collaborazione informale e su base volontaria, risalente al 1997, promuovendo inoltre un approccio al confronto internazionale di tipo scientifico, anziché di tipo narrativo, come in passato. La formalizzazione della rete vincola gli Stati membri alla partecipazione attiva al programma di lavoro della stessa e consente inoltre l'ampliamento del campo di applicazione dei sistemi di *benchmarking* per la definizione di parametri di riferimento e delle metodologie di apprendimento reciproco del *benchlearning*³. La Decisione stabilisce inoltre, nell'allegato alla stessa, gli indicatori di *benchmarking* quantitativi e le aree per la valutazione qualitativa delle variabili di miglioramento delle *performances*, da utilizzare come base dati nelle attività di *benchlearning*⁴, che potranno modificarsi nel corso del tempo.

La legittimazione del Network dei SPI e le iniziative messe in campo dalla rete EURES per la mobilità transnazionale del lavoro, testimoniamo dell'attenzione dell'UE verso il potenziamento delle *performance* dei servizi e dell'impegno verso un coordinamento sempre maggiore, tendenzialmente nell'ottica di un mercato del lavoro europeo integrato.

Punto d'arrivo del lavoro svolto dalla rete europea 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 richieste⁵. L'ulteriore scomposizione e descrizione delle competenze core ha dato origine ad un manuale di riferimento che consente l'utilizzo della *job description* per finalità operative⁶.

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

¹ Decisione N.573/2014 /UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 15 Maggio 2014 su una cooperazione rafforzata tra i servizi pubblici per l'impiego <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014D0573&from=IT>


² Regolamento UE 2016/589 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 aprile 2016 relativo a una rete europea di servizi per l'impiego (EURES), all'accesso dei lavoratori ai servizi di mobilità e a una maggiore integrazione dei mercati del lavoro e che modifica i regolamenti (UE) n. 492/2011 e (UE) n. 1296/2013 www.cliclavoro.gov.it/Normative/Regolamento_UE_2016_589.pdf

³ La Decisione 573 adotta la seguente definizione di *benchlearning*: "Ai fini della presente decisione e delle attività della rete, 'benchlearning' significa il processo di creazione di un nesso sistematico e integrato tra le attività di *benchmarking* e di *mutual learning*, che consiste nell'identificazione di buone *performances* attraverso sistemi di *benchmarking* basati su indicatori, inclusi la raccolta, convalida, consolidamento e valutazione dei dati con una metodologia appropriata, e nell'utilizzo dei risultati per attività di apprendimento reciproco tangibili e basate su elementi concreti, inclusi modelli di buone o migliori prassi". Cfr. art. 2 della Decisione N.573/2014 /UE

⁴ Cfr. Allegato alla Decisione N.573/2014 /UE

⁵ 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>

⁶ 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>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

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.

Il primo capitolo del presente documento contiene 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)⁷.

I capitoli successivi sono dedicati all'analisi dei contesti nazionali. L'analisi desk è stata effettuata attraverso la raccolta e la consultazione di materiale reperito sui siti web istituzionali di riferimento, di rapporti redatti nell'ambito dell'iniziativa PES to PES Dialogue, di documenti prodotti da Anpal Servizi (già Italia Lavoro) nel contesto dell'organizzazione di incontri finalizzati a promuovere azioni di confronto tra i servizi per l'impiego europei e di visite di studio presso le Agenzie per il lavoro dei Paesi in esame.


Nell'analisi dei profili professionali sono state prese in considerazione principalmente le figure impegnate nell'erogazione dei servizi all'utenza, ovvero soggetti disoccupati in cerca di occupazione e datori di lavoro, in quanto caratterizzanti il settore, mentre i profili manageriali e amministrativi vengono considerati solo marginalmente.

Per facilitare la comprensione dei compiti svolti dalle principali figure professionali presenti nei diversi contesti nazionali dei servizi per l'impiego, viene fornita per ciascun Paese una breve descrizione dell'assetto istituzionale e dei servizi offerti, e per ciascun profilo, le caratteristiche e le connotazioni di maggiore rilievo.

Per quanto riguarda l'Italia il tema è stato affrontato facendo principale riferimento all'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni che nell'ambito dello schema nazionale di classificazione ad albero relativo al settore economico professionale dei Servizi di educazione, formazione e lavoro, individua Sequenze di processo e Aree di Attività (ADA) tipiche del lavoro del *counsellor* dei servizi per il lavoro.

A seguire sono stati presentati i casi di due Regioni, Liguria e Veneto, che hanno recentemente prodotto schede di job description di figure professionali dei servizi per l'impiego, in termini di competenze, al fine di definire standard di accreditamento e percorsi formativi di potenziamento e sviluppo professionale.

⁷ Data la forte interrelazione tra profili professionali e formazione/sviluppo delle competenze, si rinvia per un approfondimento in un'ottica comparativa su quest'ultimo aspetto al dossier ANPAL Servizi, La formazione degli operatori dei Servizi Pubblici per l'Impiego in Italia e in Europa, 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° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Il capitolo finale di conclusioni riepiloga alcuni elementi di riflessione rispetto ad aspetti di differenziazione tra i diversi Paesi presi in esame o di commonalities.

In particolare, un elemento generale che emerge dall'analisi dei contesti nazionali analizzati riguarda la necessità di rafforzare la figura del *counsellor* attraverso lo sviluppo di competenze trasversali che risultano oggi essenziali, con riferimento ai seguenti ambiti:

- competenze digitali legate all'utilizzo delle nuove tecnologie nell'erogazione dei servizi e nelle modalità di contatto con l'utenza;
- competenze organizzative nella gestione dei caseload;
- competenze relazionali e comunicative. In un contesto che richiede in misura sempre più accentuata di lavorare all'interno di gruppi multidisciplinari una competenza trasversale indispensabile riguarda la capacità di lavorare in team, così come la capacità di comunicare efficacemente, soprattutto nel rapporto con l'utente, sia esso il soggetto in cerca di occupazione, che il datore di lavoro.

Va evidenziato infine che, data l'eterogeneità delle fonti e la tipologia di analisi prevalentemente desk, le schede-Paese del presente documento non hanno caratteristiche di omogeneità né di esaustività rispetto all'argomento trattato, con un prevalente intento divulgativo.

1. LO STATO DELL'ARTE IN MERITO ALLA DEFINIZIONE DI STANDARD COMUNI DI PROFILI PROFESSIONALI E DI COMPETENZA A LIVELLO EUROPEO


Nel quadro di rafforzamento della cooperazione tra gli SPI nell'Unione, riconosciuto quale elemento decisivo per raggiungere gli obiettivi in tema di occupazione stabiliti dalla Strategia Europa 2020, la Commissione sostiene la modernizzazione delle modalità di erogazione dei servizi da parte degli SPI, la costituzione di partnership tra questi ultimi e altri servizi per l'occupazione e la trasformazione degli SPI in "agenzie di gestione della transizione" in grado di offrire una nuova combinazione di politiche occupazionali "attive" e "passive". Come indicato nella Decisione del Parlamento Europeo e del Consiglio su una cooperazione rafforzata tra i servizi pubblici per l'impiego⁸ del maggio 2014, per poter diventare "organizzazioni discenti" gli SPI devono adeguare modelli organizzativi, strategie aziendali e processi ad una realtà in costante evoluzione.

⁸ La Decisione n. 573/2014/UE del 15 maggio 2014 ha istituito la Rete europea dei Servizi Pubblici per l'Impiego (PES Network), con l'obiettivo di rafforzare la cooperazione tra gli Stati Membri e di sviluppare iniziative congiunte per lo scambio di informazioni e prassi, il confronto integrato e la modernizzazione dei servizi per l'impiego, contribuendo in questo modo all'attuazione della Strategia UE 2020.

<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2013/IT/1-2013-430-IT-F1-1.Pdf>

Cfr. anche l'analisi contenuta nella relativa Proposta della Commissione [COM(2013) 430 final 2013/0202]

<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2013/IT/1-2013-430-IT-F1-1.Pdf>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Nel documento sulla politica per i servizi pubblici per l'impiego nell'ambito di Europa 2020⁹, redatto dal gruppo consultivo di esperti della rete dei SPI, anche in preparazione della Proposta della suddetta Decisione, è stata evidenziata la necessità di apportare i seguenti cambiamenti cruciali per raggiungere gli obiettivi della strategia Europa 2020, ovvero: i) una maggiore attenzione alla domanda; ii) adozione di un ruolo guida mediante attività di cooperazione/partnership; iii) elaborazione di azioni incentrate sulle competenze; iv) perseguimento di una politica di attivazione che dia risultati sostenibili; v) miglioramento delle carriere. Tale prospettiva pone nuove sfide per tutto il personale dei SPI, in quanto le competenze del personale e la formazione risultano fondamentali per offrire servizi di qualità agli individui in cerca di lavoro e ai datori di lavoro.

A livello europeo, nell'ambito dell'iniziativa "PES to PES Dialogue"¹⁰ del Programma *Mutual Learning for Public Employment Services* della Commissione UE¹¹, è stato avviato, attraverso l'elaborazione di studi comparativi e di valutazione, un percorso per la definizione di standard comuni per i profili professionali e di competenza all'interno dei servizi pubblici per l'impiego.

Tra i contributi offerti dal PES to PES Dialogue, un documento analitico del 2012¹² sui profili professionali, i requisiti di competenze e i programmi di formazione dei *counsellor* per il lavoro nei vari Stati Membri ha messo in evidenza come la diversificazione dei profili professionali tra i diversi Paesi dipenda in larga misura dall'assetto operativo dei SPI nei vari Stati membri, dai compiti prioritari e dalla strategia di attivazione utilizzata.

Tuttavia, i Paesi analizzati nel documento fanno riferimento ad alcune competenze e compiti professionali chiave che si ripetono nei profili professionali e di competenza dei *counsellor* per il lavoro. Pertanto, sulla base dell'analisi dei compiti chiave e delle competenze richieste, sembra possibile delineare un profilo comune per i *counsellor*. Benché non si tratti di una professione formalmente riconosciuta per la quale è possibile seguire un percorso di istruzione/formazione strutturata, essa è caratterizzata da tratti distintivi in termini di compiti e competenze richieste.


L'analisi della letteratura in materia e l'indagine condotta hanno portato alla conclusione che i compiti chiave dei *counsellor* comprendono, oltre a una parte significativa di compiti relativi al collocamento, compiti relativi all'orientamento, elementi di assistenza sociale e compiti amministrativi.

⁹ *Public Employment Services' Contribution to EU 2020, PES 2020 Strategy Output Paper*, 2012
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9690&langId=en>

¹⁰ "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.

¹¹ 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.

¹² European Commission (2012), *Job profiles and training for employment counsellors*, Brussels, Author: Łukasz Sienkiewicz <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14102&langId=en>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

I compiti chiave a livello amministrativo riguardano il monitoraggio e la fornitura di informazioni (per esempio riguardo la normativa sulle sanzioni, gli obblighi reciproci, le procedure per la richiesta dei sussidi per i *jobseekers* e gli incentivi per i datori di lavoro). Le attività relative all'orientamento, richiedono forti capacità di consulenza, tra cui la capacità di condurre interviste, valutazione (*profiling*) dei *jobseekers* e la predisposizione/follow-up del Piano di Azione Individuale. Pertanto, il mix di compiti dei *counsellor* richiede adeguate *skills* di tipo *soft* e *hard*.


I cambiamenti nell'organizzazione e l'offerta di servizi dei SPI che si osservano in molti Paesi, pongono nuove sfide all'attività dei *counsellor*, ai quali viene richiesto una particolare attenzione verso quei gruppi di clienti che necessitano di maggiore supporto. Allo stesso tempo, cresce l'attenzione verso la necessità di sviluppare relazioni con i datori di lavoro. In base al cambiamento dei compiti dei *counsellor*, in generale cambiano anche i requisiti di competenza, in special modo riguardo le *soft skills* (flessibilità, lavoro in team, resistenza allo stress, capacità di vendita quando si lavora con i datori di lavoro) che diventano sempre più importanti per via dell'intensificarsi dei contatti esterni dei *counsellor*. Le competenze nell'ambito del *networking* e del coordinamento risultano inoltre necessarie in relazione alla sempre più stretta collaborazione con i provider privati e non profit (agenzie di lavoro temporanee, fornitori di servizi esterni di *career guidance* o formazione) nonché altri attori rilevanti (scuole, università, ONG, ecc.) per l'integrazione del mercato del lavoro dei clienti SPI.

La distinzione dei profili professionali secondo due gruppi principali di clienti, *counsellor* per i *jobseeker* e *counsellor* per i datori di lavoro, risulta prevalente.

Per quanto riguarda i compiti fondamentali dei *counsellor* per il lavoro specializzati nei servizi alle imprese in Europa, le evidenze degli studi indicano che il profilo professionale adeguato dovrebbe includere:

- compiti incentrati sul collocamento - sia in termini di copertura di *vacancies* e di posti di apprendistato/tirocinio, sia di monitoraggio (*follow-up* del collocamento) che richiede un mix di conoscenze di valutazione e di gestione delle risorse umane e competenze amministrative;
- compiti focalizzati sulle attività di *networking* e *marketing* - con un approccio più attivo alla ricerca di nuove offerte di lavoro da parte dei datori di lavoro e informazioni agli stessi su politiche attive e altre forme di supporto, che richiedono forti doti comunicative e capacità collaborative, nonché conoscenze specifiche dei servizi;
- compiti incentrati sull'organizzazione - con un particolare accento sull'organizzazione di sessioni di gruppo per i datori di lavoro, così come *speed dating*/fiere del lavoro, che richiedono un elevato livello di conoscenze e competenze organizzative.

Per quanto riguarda i compiti fondamentali dei *counsellor* per il lavoro specializzati nei servizi ai *jobseekers*, il profilo professionale adeguato dovrebbe includere:

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	


- compiti incentrati sul collocamento (ad esempio, interviste iniziali individuali, assistenza per la ricerca di lavoro), che richiedono capacità di comunicazione e condurre interviste, nonché orientamento al cliente;
- compiti incentrati sulle attività di *counselling* (ad es. *assessment/profiling* dei punti di forza/debolezza del *jobseeker* e adeguato supporto, preparazione di un Piano d'Azione Individuale, sessioni di gruppo, rinvio a una misura appropriata o a un provider di PAL, ad es. *assessment* specialistico, formazione), che richiedono capacità di *counselling*, di *matching*, capacità nel motivare i clienti, resistenza allo stress, pazienza, comprensione e capacità di ascoltare senza giudizio;
- compiti incentrati sulla fornitura di informazioni (ad esempio sulle offerte di lavoro disponibili, sulle misure di PAL) - necessità di conoscere la situazione attuale del mercato del lavoro e le tendenze, capacità di comunicazione e orientamento del cliente.
- compiti incentrati su attività di tipo amministrativo e sul monitoraggio (ad esempio il monitoraggio dell'attuazione del Piano d'Azione Individuale, il mantenimento dei contatti con i *jobseekers registrati*), che richiedono competenze di comunicazione e cooperazione e conoscenze specifiche del servizio.

La diversità dei profili professionali e di competenza ha anche un impatto sulla differenziazione della formazione iniziale e continua dei *counsellor*.

Vi sono differenze tra i vari Paesi per quanto riguarda il **livello** e il **profilo educativo richiesto per coloro che sono impiegati in posizioni di *counsellor***. Il livello di istruzione secondaria richiesto in alcuni Paesi (Francia, Regno Unito) sembra essere troppo basso, soprattutto in relazione alla crescente importanza dei compiti di consulenza, in quanto il lavoro richiede una comprensione e una conoscenza profonda non solo del processo di consulenza, ma anche una serie di conoscenze interdisciplinari (elementi di psicologia, assistenza sociale, gestione delle risorse umane, ecc.). Il ruolo del *counsellor* per il lavoro richiede una formazione più specializzata in termini di competenze di *counselling* e capacità di condurre interviste. Per quanto riguarda gli **ambiti di istruzione** (campo di studi), nonostante la mancanza di uniformità, esiste una chiara preferenza per la sfera delle scienze sociali (psicologia, sociologia, assistenza sociale), benché i programmi didattici nei settori delle scienze sociali, nella maggior parte dei casi, non comprendano materie legate al *counselling*. Anche, la conoscenza del mercato del lavoro richiesta ai *counsellor* non è generalmente una materia prevista dai corsi di studio formali.

Pertanto, la possibilità di reclutare persone già in possesso della preparazione adeguata per svolgere il ruolo di *counsellor* per il lavoro sembra molto limitata. Pochi Paesi (per esempio la Germania) hanno sviluppato istituti e programmi a livello universitario che preparano i *counsellor* per il lavoro a svolgere efficacemente il lavoro sin dal primo giorno di lavoro.

Di conseguenza, secondo quanto evidenziato nello studio, i *policymaker* dovrebbero essere incoraggiati a **rafforzare le disposizioni istituzionali e giuridiche verso lo sviluppo di percorsi d'istruzione rivolti ai *counsellor* per il lavoro** in modo da migliorare la qualità dell'istruzione dei *counsellor* attraverso la standardizzazione dei

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

programmi educativi e il livello dei servizi offerti, accrescendo l'identità professionale di questo gruppo e rispondendo alla più ampia esigenza di professionalizzazione dei servizi per l'impiego.


Da quanto emerso, un ruolo importante deve essere svolto dalla **formazione in ingresso** sviluppata internamente dai SPI e dalla **formazione continua**, le quali dovrebbero essere pianificate e adattate alle esigenze specifiche dei SPI nei vari Paesi, nonché alle esigenze formative individuali dei *counsellor*.

Anche la **corretta selezione dei contenuti formativi** svolge un ruolo cruciale nel processo. I temi chiave della formazione dovrebbero essere chiaramente legati ai compiti svolti dai *counsellor*. La pratica attuale relativa ai contenuti della formazione iniziale (formazione di base sui SPI, quadro giuridico del funzionamento dei SPI, comunicazione e negoziazione nel processo di *counselling*, supporto ai *jobseeker* attraverso metodologie per la ricerca di lavoro, situazione attuale del mercato del lavoro e tendenze) e dei principali contenuti della formazione continua (tecniche di attivazione/motivazione di disoccupati e inattivi, tendenze e situazione corrente del mercato del lavoro, attuali tendenze economiche, supporto ai *jobseeker* attraverso metodologie per la ricerca di lavoro, utilizzo di strumenti IT nel processo di *counselling*; cooperazione e *networking*, lavorare con clienti difficili) risulta alquanto articolata. A ogni modo, la formazione iniziale e la formazione continua possono essere in grado di rispondere alle sfide poste ai *counsellor*, solo se considerate come un *unicum*, dunque non scindibili e collegate all'interno di un sistema di formazione unitario e coerente.

Il lavoro svolto dai *counsellor* viene in qualche modo, influenzato anche dal **cambiamento nei canali/modalità di contatto con l'utenza** negli ultimi anni. Le modifiche osservate nei profili professionali e di competenza in relazione all'utilizzo delle moderne tecnologie, sia nelle attività di consulenza quotidiana, sia nei servizi di consulenza specialistica (vedi Paesi Bassi per esempio) possono influenzare in misura significativa l'attività dei *counsellor*, nonché i requisiti e la formazione erogata nei loro confronti. Tuttavia, come risulta dall'indagine, la formazione ICT (specialmente in relazione all'utilizzo dei moderni strumenti informatici nel processo di consulenza) non rientra solitamente tra i contenuti nella formazione in ingresso dei *counsellor* neo-assunti. Essa viene considerata un elemento importante nell'ambito della formazione continua, dovrebbe invece essere inquadrata maggiormente nelle prime fasi del lavoro dei *counsellor* in servizio.

Infine, un ulteriore aspetto da sviluppare riguarda i **percorsi di carriera dei counsellor**, i quali risultano brevi e non sufficientemente strutturati. Ciò può limitare la possibilità di pianificare lo sviluppo delle carriere individuali, sia nel breve termine (in relazione alle esigenze formative per l'avanzamento nella costruzione della carriera professionale) sia nel lungo termine (in relazione allo sviluppo e alla crescita di figure professionali in grado di stare al passo con le richieste del mercato e dei servizi).

In generale, in Europa si registrano differenze in termini di modelli di servizio adottati dagli SPI, struttura operativa, compiti prioritari e strategie di attivazione che, a loro

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	


volta, influenzano la diversificazione dei profili professionali e delle competenze dei *counsellors*. Poiché a livello europeo, si rileva altresì l'esigenza crescente di individuare elementi comuni relativamente al lavoro dei *counsellors* in diversi contesti organizzativi e strutturali, sia in termini di compiti che di rispettive competenze, uno studio¹³ del 2013 elaborato sempre nell'ambito dell'iniziativa *PES to PES Dialogue*, a partire dai dati raccolti dal citato documento analitico del 2012, ha avuto come obiettivo quello di individuare una serie di competenze fondamentali (cosiddette *core*) comparabili, comuni alla maggior parte degli Stati membri. L'analisi dei compiti chiave e delle relative competenze realizzata dai gruppi di lavoro dell'iniziativa, evidenzia aspetti comuni che supportano la formulazione di un profilo di competenze *core* del *counsellor* per il lavoro.

I contenuti del lavoro (profilo professionale) e i requisiti di competenza (profilo di competenza) risultano interconnessi. La descrizione delle competenze e delle altre caratteristiche del lavoro costituiscono la base della "*job description*" - uno strumento utile per comunicare le funzioni chiave del lavoro ai dipendenti, fornendo definizioni chiare dei requisiti di lavoro e delle caratteristiche necessarie per svolgere un lavoro in modo efficace. È stato quindi possibile generare un profilo comune per i *counsellor* per il lavoro sulla base dell'analisi dei compiti chiave di lavoro e delle competenze richieste (presentato nella Tabella n.1).

Tab. 1 Profili professionali e di competenza comuni dei *counsellor* per il lavoro

COMPITI			
	Area	CORE	AGGIUNTIVI
	Attività incentrate sul collocamento	<ul style="list-style-type: none"> • Intervista iniziale dei singoli jobseekers • Assistenza nella ricerca di lavoro • Networking con altri stakeholders, provider 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrazione dei jobseekers (processo di registrazione formale)
	Attività incentrate sul counselling	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment (profiling) delle forze/debolezze del jobseeker e dell'adeguata necessità di sostegno • Predisposizione di un Piano d'Azione Individuale • Rinvio ad un'adeguata misura di politica attiva/fornitore (ad es. assessment specialistico, formazione) • Sessioni di gruppo per i jobseeker • Orientamento alla pianificazione/ sviluppo della carriera 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo di strumenti informatici specialistici e altri strumenti per l'assessment • pianificazione di PAL
	Attività incentrate sulla fornitura di informazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Fornitura di informazioni sulle offerte di lavoro disponibili • Informazioni sulle misure di politica attiva • Fornitura di informazioni di 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornitura e aggiornamento di informazioni on-site e on-line posti di formazione /PAL

¹³ 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° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

		lavoro e di assistenza telefonica / on-line • Fornitura e mantenimento di informazioni on-site e on-line su <i>job openings</i> disponibili	disponibili
	Attività incentrate sull'amministrazione e il monitoraggio	• Monitoraggio dell'attuazione del PAI • Mantenere il contatto, diretto e in presenza con i jobseeker registrati • mantenere il contatto con i jobseeker registrati tramite telefono/e-mail	• Monitoraggio in caso di rinvio a un altro fornitore/ formazione
Servizi per i datori di lavoro	Attività incentrate sul collocamento	• Copertura di vacancies/ selezione di candidati • Copertura di vacancies e di posti di tirocinio/collocamento lavorativo • Follow-up del collocamento	• Accettazione/ registrazione di vacancies
	Attività incentrate sul networking e il marketing	• Ricerca attiva di nuove offerte di lavoro presso i datori di lavoro (<i>networking</i> con i datori di lavoro) • Informare i datori di lavoro su PAL/ supporto (ad esempio sovvenzioni, supporto per l'inserimento dei disabili)	• Consulenza sulla gestione dell'età, risorse umane, questioni di genere, ecc.
	Attività incentrate sull'organizzazione		

COMPETENZE

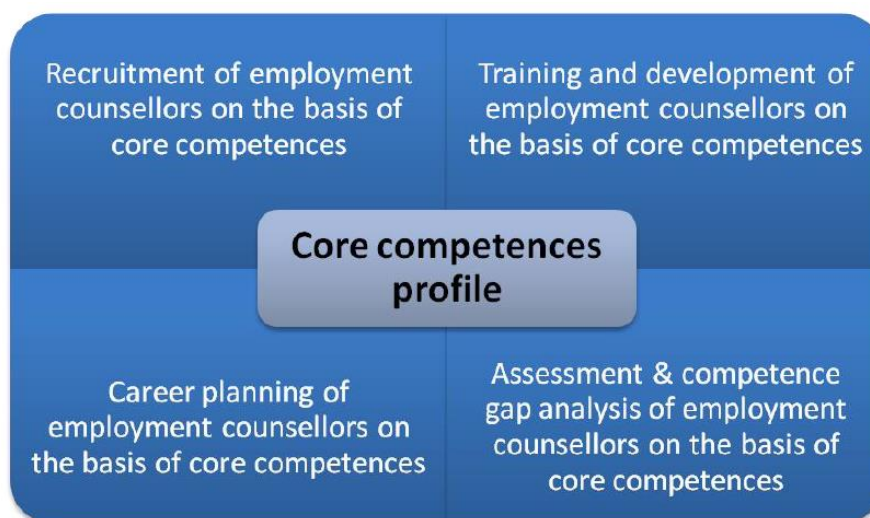
CORE	AGGIUNTIVE
<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza della situazione attuale e delle tendenze e del mercato del lavoro • Conoscenza delle misure/concetti di PAL • Capacità di <i>assessment</i> e <i>matching</i> • Capacità di comunicazione, condurre interviste, <i>counselling</i> • Capacità di motivare i clienti • Lavoro in gruppo/collaborazione • Orientamento al cliente • Resistenza allo stress • Pazienza, comprensione e capacità di ascoltare senza giudizio • Flessibilità • Conoscenza di strumenti specifici del servizio /processo di attivazione • Conoscenza dei gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro • Competenze informatiche • Competenze organizzative e di pianificazione competenze • Capacità di riconoscimento e risoluzione dei problemi • Capacità di negoziazione • Capacità di costruire fiducia/affidabilità • Capacità di ricerca e analisi delle informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza della struttura vocazionale e delle classificazioni professionali • Conoscenze in materia di diritto del lavoro • Conoscenze in materia di gestione delle risorse umane • Conoscenza della misurazione/controllo delle performance • Conoscenza degli aspetti di genere • Conoscenza di strumenti di valutazione delle hard e soft skills • Conoscenza dei problemi di gestione dei casi sociali • Valutazione dei profili psicologici e sociali • Competenze relative ai servizi alle imprese • Competenze di facilitazione dei gruppi • Capacità di lavorare in modo autonomo • Innovatività/creatività

Fonte: PES to PES Dialogue - Mutual Learning Programme for Public Employment Services, 2012

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Tuttavia, considerate le diverse situazioni di partenza in relazione ai requisiti in ingresso e alla formazione offerta ai *counsellor*, quello descritto non può rappresentare un sistema auto-regolamentato; pertanto, sulla base delle evidenze emerse dagli studi, gli SPI dovrebbero adottare un orientamento basato sulle competenze e un approccio di tipo “*life-cycle*” nei confronti della figura del *counsellor*.


Fig. 1 Profilo delle competenze *core* quale punto focale del “ciclo di vita” nel servizio dei *counsellor* per il lavoro



Fonte: PES to PES Dialogue - Mutual Learning Programme for Public Employment Services

Nell'approccio proposto, il profilo delle competenze chiave diventa il punto focale di tutte le attività connesse alle competenze dei *counsellor*. Secondo il concetto dell'approccio *life-cycle* alla formazione, le competenze chiave definite nel profilo dovrebbero costituire la base delle attività di reclutamento dei nuovi *counsellor*. Tale approccio risulta coerente con l'idea del Quadro europeo delle qualifiche (*European Qualifications Framework*) che sottolinea l'importanza dei risultati dell'apprendimento¹⁴ (*learning outcomes*). Tale approccio può contribuire alla standardizzazione del lavoro dei *counsellor* in Europa in considerazione delle attuali diversità dei requisiti di ingresso nel servizio. La definizione di uno standard relativo alle competenze chiave permetterebbe di ricercare candidati competenti, a prescindere dal fatto che il loro livello di competenza sia stato raggiunto durante l'istruzione formale, la formazione supplementare o l'esperienza lavorativa. Inoltre, risulterebbe più facile verificare lo

¹⁴ Gli otto livelli di riferimento dell'EQF sono descritti in termini di risultati dell'apprendimento. L'EQF riconosce che i sistemi di istruzione e formazione in Europa differiscono al punto che è necessario spostare l'attenzione sui risultati dell'apprendimento perché sia possibile effettuare raffronti e dare vita a una cooperazione fra paesi e istituzioni diverse. Nell'EQF, il singolo risultato dell'apprendimento viene definito da ciò che un individuo conosce, comprende e sa fare al termine di un processo di apprendimento. L'EQF si concentra pertanto sui risultati dell'apprendimento (piuttosto che sugli input, quali la durata del periodo di studi), che vengono delineati secondo tre categorie: conoscenze, abilità e competenze. Ciò significa che le qualifiche, in combinazioni differenti, si riferiscono a un ampio ventaglio di risultati dell'apprendimento, incluse le conoscenze teoriche, le abilità pratiche e tecniche e le competenze sociali, che prevedono la capacità di lavorare insieme ad altre persone.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

sviluppo dei *counsellor* sulla base di un'analisi periodica di *gap* di competenze in relazione ai livelli di competenze previsti nel profilo.

In un ulteriore studio realizzato nel 2014 sempre nell'ambito del Programma PES to PES Dialogue¹⁵ viene fornita una descrizione delle competenze *core* dal punto di vista operativo che può fungere da manuale/strumento di riferimento per gli SPI europei nelle attività di assunzione e formazione dei *counsellor* per il lavoro. Come osservato nei precedenti studi e da analisi più ampie sull'orientamento dei *jobseekers*, sul *profiling* e la pianificazione delle azioni individuali, si evidenzia un *gap* significativo relativamente alla professionalizzazione delle funzioni dei *counsellor* per il lavoro. Ciò implica possibili rischi riguardo: la possibilità che il supporto fornito non venga focalizzato sui bisogni; l'insoddisfazione del cliente, l'uso inefficace delle risorse e la scarsa efficacia delle misure di attivazione e dei servizi per i datori di lavoro.

Pertanto, nell'ambito dell'iniziativa del PES to PES Dialogue si è arrivati alla sistematizzazione di un profilo di competenze di riferimento a livello europeo per i *counsellor* dei servizi per l'impiego ed Eures (*European reference competence profile for PES and EURES counsellors*) che viene considerato un elemento chiave per la *quality assurance* nell'organizzazione dei SPI, nell'intento di aumentare la qualità dei servizi erogati sia in relazione a risultati di attivazione sostenibili per i *jobseeker* e sia a una maggiore soddisfazione da parte delle imprese.

Il profilo in questione è suddiviso in tre aree di competenza:

- a) **Competenze di base:** rappresentano caratteristiche e competenze rilevanti per un certo numero di compiti e situazioni differenti, che dovrebbero essere richieste a tutti i *counsellor*, senza tener conto delle possibili differenze nei ruoli corrispondenti o attività svolte (ad esempio, nei confronti di gruppi specifici di clienti di cui solitamente si occupa il *counsellor*, ad esempio giovani disoccupati o disoccupati di lunga durata).

Quest'area di competenza viene ulteriormente suddivisa in tre gruppi di competenze:

1. Condotta professionale
2. Orientamento al cliente
3. Gestione della pressione/cambiamento.


- b) **Competenze relative all'interazione con i clienti** (*jobseekers* e datori di lavoro): rappresentano l'ambito più ampio delle competenze, collegato ai compiti principali svolti quotidianamente dai *counsellor*;

Quest'area di competenza viene ulteriormente suddivisa in cinque gruppi di competenze (in due parti).

Parte 1: Counsellor SPI

1. *Counselling* e pianificazione dell'azione individuale
2. Gestione e monitoraggio dei processi di integrazione/attivazione
3. Facilitare il collocamento dei soggetti in cerca di lavoro

¹⁵ European Commission, *European Reference Competence Profile for PES and EURES Counsellors*, 2014, Brussels <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14100&langId=en>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

4. Facilitare i servizi di *recruiting* per i datori di lavoro

Parte 2: Counsellor EURES

5. Interazione con il cliente nella fornitura di servizi EURES.

c) **Competenze di supporto** (in relazione agli aspetti tecnici e ai sistemi): rappresentano sia le competenze per affrontare gli aspetti del lavoro legati all'utilizzo delle tecnologie ICT, sia le competenze relative ai servizi e alle specificità del paese.


Quest'area di competenza viene ulteriormente suddivisa in tre gruppi distinti:

1. Competenze in relazione al sistema
2. Servizi/conoscenze specifiche del Paese
3. Competenze tecniche.


Nel complesso, le tre aree principali (competenze di base, competenze relative all'interazione con i clienti, competenze di supporto) rappresentano l'ambito e la diversità dei compiti di cui i *counsellor* si occupano. Tali compiti richiedono un set di competenze completo per aiutare i SPI a raggiungere la *mission* della strategia PES 2020 e trasformarli in strutture orientate all'utente e all'attivazione, che collaborano a stretto contatto con i datori di lavoro e svolgono un ruolo di primo piano nei partenariati per la definizione di strategie di sviluppo condivise.

Tab. 2 Profilo di competenze di riferimento a livello europeo per i *counsellor* dei servizi per l'impiego ed Eures

I. Competenze di base (valori e abilità generali dell'operatore)		
	F1	Pratica etica
	F2	Sviluppo continuo e miglioramento
	F3	Responsabilità e uso della discrezione
	F4	Lavoro di squadra/cooperazione
	F5	Capacità di comunicazione
	F6	Capacità di riconoscere e rispondere alle diverse esigenze dei clienti
	F7	Resistenza allo stress/capacità di lavorare sotto pressione
	F8	Pianificazione e organizzazione delle competenze
	F9	Flessibilità/capacità di adattamento


DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

II. Competenze relative all'interazione con i clienti (jobseekers e datori di lavoro)		
Parte 1 : Counsellors SPI		
	C1	Conoscenza pratica della pianificazione dell'azione individuale, compresa la promozione delle competenze di gestione della carriera/occupabilità
	C2	Counselling: pazienza, comprensione e capacità di ascoltare senza giudicare
	C3	Capacità di motivare i clienti
	C4	Capacità di condurre <i>assessment</i> orientate alle risorse
	C5	Capacità di <i>problem solving</i>
	C6	Capacità di indirizzare in maniera giustificata a misure/fornitori appropriati
	C7	Capacità di combinare il ruolo amministrativo e di monitoraggio con la consulenza
	C8	Capacità di monitorare singoli piani d'azione e processi di attivazione
	C9	Gestione di strategie complesse di integrazione/processi (<i>case management</i>)
	C10	Capacità di <i>assessment</i> e <i>matching</i> per il collocamento lavorativo
	C11	Capacità di ricerca e analisi delle informazioni
	C12	Conoscenze di gestione delle risorse umane
	C13	Fondamenti di servizi di placement EURES intra-europei
	C14	Capacità di vendita e negoziazione
	C15	Lavorare con associazioni/rappresentanti datoriali
	C16	Stabilire rapporti a lungo termine (<i>customer binding</i>)
	C17	Fondamenti di servizi di recruitment EURES intra-europei
Parte 2 : Counsellors EURES		
	C18	Conoscenza dei servizi di consulenza,

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

5. Interazione con i clienti nell'offerta di servizi EURES		collocamento e assunzione di consulenti EURES
	C19	Capacità di lavorare con altri partner EURES
	C20	Conoscenza delle condizioni di vita e di lavoro come precondizioni per la mobilità
	C21	Conoscenza del mercato del lavoro dell'UE
	C22	Conoscenza delle normative sanitarie e assicurative nei paesi dell'UE
	C23	Avanzate competenze interculturali e sulla diversità
	C24	Competenze linguistiche
	C25	Conoscenza delle strutture e dei programmi di mobilità nazionali e dell'UE
III. Competenze di supporto (sistemi e competenze tecniche)		
	S1	<i>Corporate identity</i> e impegno nel servizio
	S2	Capacità di rappresentare un'autorità pubblica nella comunicazione con i clienti e altri attori
	S3	Networking e partnership
	S4	Conoscenza dei sistemi dei servizi per l'impiego
	S5	Conoscenza della situazione del mercato del lavoro/istruzione e formazione professionale/occupazioni
	S6	Conoscenza dei gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro
	S7	Conoscenza delle politiche del mercato del lavoro, misure PAL/concetti relativi alla attivazione
	S8	Performance management, monitoraggio e valutazione
	S9	Competenze ICT e capacità di lavorare in un contesto di <i>blended service delivery</i>
	S10	Capacità di gestione delle informazioni

Fonte: PES to PES Dialogue - Mutual Learning Programme for Public Employment Services, 2014

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	


A titolo esemplificativo, con riferimento al primo gruppo di competenze, quelle di base, viene di seguito riportata la suddivisione della competenza relativa al sottogruppo di secondo livello “Condotta professionale” e il dettaglio delle competenze di terzo livello. Resta inteso che tale strutturazione viene applicata a ciascun sottogruppo di competenze e relative competenze annesse. Si rimanda al documento indicato in nota 6 per la consultazione approfondita e la descrizione dettagliata di tutte le competenze che caratterizzano il Profilo.

Tab. 3 Dettaglio della competenza “Pratica etica” relativa al sotto-gruppo “Condotta professionale” (Competenze di base)

1. Condotta professionale		
1.1 Pratica etica		
	Area Competenza	Competenze di base
	Gruppo Competenza	Condotta professionale
	ID Competenza	F1
Descrizione della competenza	Capacità di comprendere, adottare e dimostrare standard etici in tutte le attività di consulenti per l'impiego.	
Indicatori comportamentali	<p>I <i>counsellor</i> che dimostrano questa competenza sono in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aderire ai codici etici (standard) adattati dall'organizzazione e da altri organismi professionali nell'ambito del <i>counselling</i> per il lavoro; • mantenere gli standard etici in tutti i ruoli della pratica professionale; • identificare i clienti e i loro relativi diritti e trattarli con rispetto; • riflettere sull'uso dei principi etici nella propria pratica professionale e migliorare. 	

Tab. Dettaglio della competenza “Sviluppo continuo e miglioramento” relativa al sotto-gruppo “Condotta professionale” (Competenze di base)

1.2 Sviluppo continuo e miglioramento		
	Area Competenza	Competenze di base
	Gruppo Competenza	Condotta professionale
	ID Competenza	F2
Descrizione della competenza	Un atteggiamento positivo verso nuove sfide professionali unito allo sviluppo costante delle conoscenze, delle competenze e delle attitudini individuali, nonché il miglioramento della qualità del servizio.	
Indicatori comportamentali	<p>I <i>counsellor</i> che dimostrano questa competenza sono in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • affrontare le sfide professionali come fonte di ispirazione verso lo sviluppo individuale e organizzativo, • cercare possibilità di aggiornare e sviluppare costantemente conoscenze, competenze e altre competenze proprie, • riflettere sistematicamente sul proprio livello di servizio, i propri punti di forza e le proprie debolezze per definire aree per un ulteriore sviluppo personale, • partecipare alla pianificazione, all'attuazione e alla 	

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	


	valutazione di attività di sviluppo qualitativo all'interno del servizio, <ul style="list-style-type: none"> • prendere iniziative nel proporre una migliore organizzazione del lavoro e miglioramenti sul posto di lavoro.
--	--

Tab. Dettaglio della competenza "Responsabilità e uso di discrezione" relativa al sotto-gruppo "Responsabilità e uso di discrezione" (Competenze di base)

1.3 Responsabilità e uso di discrezione		
	Area Competenza	Competenze di base
	Gruppo Competenza	Condotta professionale
	ID Competenza	F3
Descrizione della competenza	Capacità di fornire servizi alla clientela in modo responsabile, nel rispetto dei principi di riservatezza e discrezionalità (ambito di autonomia).	
Indicatori comportamentali	I <i>counsellor</i> che dimostrano questa competenza sono in grado di: <ul style="list-style-type: none"> • assumersi la responsabilità delle proprie azioni nel corso del processo di <i>counselling</i>, • fare uso informato del proprio "potere" per quanto riguarda il supporto e il sanzionamento, • prendere decisioni all'interno del proprio ambito di responsabilità, bilanciando le esigenze dei clienti, i principi di servizio e le norme legali, • rispettare i principi di riservatezza, i codici e le pratiche del servizio, sia in relazione ai clienti, sia alle informazioni e ai dati organizzativi interni. 	

Tab. Dettaglio della competenza "Lavoro di squadra/cooperazione" relativa al sotto-gruppo "Lavoro di squadra/cooperazione" (Competenze di base)

1.4 Lavoro di squadra/cooperazione		
	Area Competenza	Competenze di base
	Gruppo Competenza	Condotta professionale
	ID Competenza	F4
Descrizione della competenza	Capacità di cooperare efficacemente con colleghi, supervisor e altri professionisti all'interno e all'esterno dell'organizzazione al fine di garantire un livello adeguato del servizio	
Indicatori comportamentali	I consiglieri che dimostrano questa competenza sono in grado di: <ul style="list-style-type: none"> • mostrare un atteggiamento di supporto generale all'interno e all'esterno dell'organizzazione, • condividono regolarmente informazioni, conoscenze e esperienze con i colleghi e, quando necessario e opportuno nell'interesse dei loro clienti, chiedono consiglio e supporto ad altri professionisti del servizio, • lavorare in modo collaborativo e contribuiscono attivamente all'alta qualità delle relazioni interpersonali, dello spirito di squadra e dei risultati del team, • sviluppano e mantengono relazioni con altri professionisti, anche attraverso la partecipazione attiva alle comunità di pratica. 	

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Lo “European reference competence profile for PES and EURES counsellors” rappresenta, ad oggi, il punto di arrivo di un ampio e approfondito lavoro durato anni e frutto della collaborazione tra i SPI dei Paesi europei al fine di standardizzare i contenuti professionali del counsellor attraverso una job description in termini di competenze e comportamenti lavorativi. 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.

2.FRANCIA

In Francia Pôle emploi (PE) è l’Agenzia nazionale per l’occupazione che gestisce l’intera rete dei Servizi pubblici per l’impiego. La struttura organizzativa di Pôle Emploi, istituito con la Riforma del 2008 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 capillarmente e di adattare le politiche del lavoro alle peculiarità e diversità dei singoli territori. 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.

A livello regionale il direttore regionale, in ognuna delle 17 regioni, sottoscrive con il Prefetto una convenzione per programmare gli interventi di Pôle emploi in relazione alla situazione occupazionale locale e al mercato del lavoro. A livello locale, Pôle emploi conta 902 agenzie¹⁶.


Il personale di Pôle emploi ammonta a 54 mila lavoratori, di cui 32 mila svolgono il ruolo di consiglieri e 5.700 hanno un profilo manageriale.

Nel 2015 Pôle emploi ha adottato il *Nouveau Parcours du Demandeur d’Emploi*¹⁷, ovvero un nuovo tipo di percorso delle persone in cerca di lavoro, che risponde all’obiettivo di

¹⁶Pôle emploi, *Rapport Annuel 2015*

<http://www.rapport-annuel.pole-emploi.org/pdf/POLEMPLOI-RA-WEB.PDF>

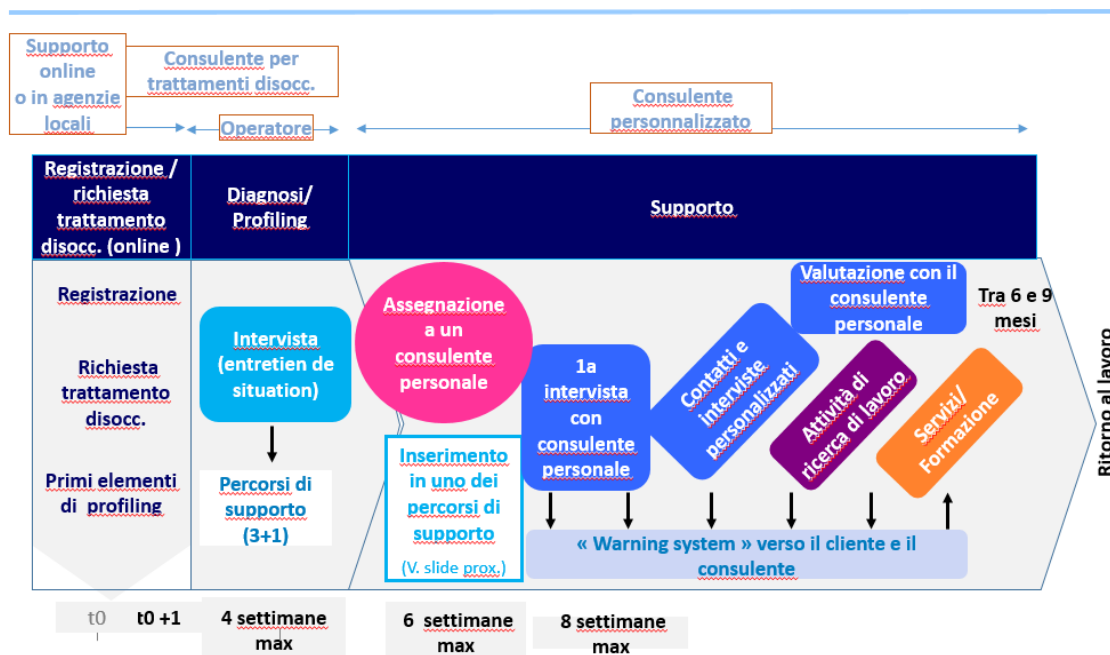
¹⁷ Con l’implementazione del Piano strategico 2020 di Pole emploi è stato delineato il cosiddetto “*Nouveau Parcours du Demandeur d’Emploi*” (NPDE), mutuato dall’espressione *Jobseeker’s new journey* che nel mondo anglosassone è stata adottata per indicare il percorso dell’utente nel “ciclo del servizio”. Il NPDE

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

reinserimento al lavoro dei *jobseekers* nel più breve tempo possibile attraverso interventi di supporto e consulenza personalizzati.

Fig. 2 Il nuovo percorso dell'utente in cerca di occupazione

Nouveau parcours du demandeur d'emploi : un approche step-by-step




Fonte: Pôle Emploi

La dematerializzazione della fase di registrazione e della richiesta dei sussidi, attraverso l'iscrizione online al portale di Pôle emploi, il rafforzamento dei contatti telefonici e via mail, hanno aumentato il margine di manovra dei consiglieri permettendo loro di dedicarsi interamente alla fase di diagnosi individuale durante il primo colloquio e alla predisposizione di azioni di supporto al reinserimento lavorativo. Il nuovo percorso/approccio prevede infatti, la dismissione di servizi di supporto standardizzato a favore di servizi più personalizzati.

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.

Il nuovo percorso prevede prima del primo colloquio in presenza, una fase iniziale di registrazione e richiesta del *benefit* che avviene online, telefonicamente o attraverso le postazioni presenti presso gli uffici locali per gli utenti che richiedono assistenza. Entro le prime quattro settimane viene fissato il primo appuntamento con un operatore. Durante il primo colloquio a ciascun utente viene assegnato un consigliere personale per intraprendere un percorso in base al livello di autonomia nella ricerca di lavoro. Il consigliere funge da punto di contatto durante tutto il periodo di disoccupazione (ciò è previsto anche per coloro che ricevono supporto online). Successivamente comincia l'accompagnamento vero e proprio caratterizzato dall'erogazione di una serie di servizi e misure di politiche attive del lavoro.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Nel luglio 2016, Pôle Emploi ha approvato un documento progettuale¹⁸ nel quale vengono fissati i nuovi principi guida nazionali dell'organizzazione dei processi di lavoro interni delle strutture di Pôle emploi (agenzie, A2S¹⁹, 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**.

La realizzazione dell'obiettivo strategico di accelerare i processi di rientro nel mercato del lavoro e migliorare la soddisfazione di disoccupati e imprese per i servizi ricevuti ha reso necessario organizzare le attività svolte dai consiglieri di Pôle emploi in base alle seguenti aree di attività:

- accoglienza fisica e telefonica;
- gestione dei sussidi;
- monitoraggio degli utenti in cerca di lavoro (*suivi*);
- accompagnamento ai disoccupati (inclusa la consulenza specialistica);
- rapporto con le imprese.

Di queste solo l'area dell'accoglienza risulta trasversale, in quanto le richieste formulate in questa fase possono riguardare più ambiti (sussidi, accompagnamento, monitoraggio).

2.1 Figure professionali impegnate nell'erogazione di servizi ai disoccupati

L'**agent d'accueil** è la figura deputata all'accoglienza di primo livello e informazione che provvede a un primo orientamento rispetto ai servizi offerti da Pôle emploi e a indirizzare gli utenti verso servizi specialistici, più idonei al tipo di richiesta formulata.


Il personale in entrata con funzioni di **consigliere per il lavoro** (*conseiller à l'emploi*); può specializzarsi nello svolgimento di vari tipi di mansioni:

- **consigliere per il monitoraggio** (*conseiller en charge du suivi*);
- **consigliere specializzato nell'accompagnamento al reimpiego** (*conseiller à l'emploi en charge de l'accompagnement*);
- **consigliere specializzato nella gestione dei sussidi** (*conseiller en gestion des droits*);
- **consigliere specializzato nell'erogazione di servizi alle imprese** (*conseiller à dominante entreprise*);

¹⁸ 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/files/live/mounts/pdf-files/bope2016-53_492.pdf

¹⁹ Le agenzie A2S (*Agences de services spécialisées*) offrono un servizio specialistico di secondo livello che completa quello delle agenzie di prossimità. 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° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

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*. Le competenze valutate riguardano: capacità di ascolto e analisi, di lavorare in gruppo, capacità di adattamento, di elaborare soluzioni, gestire lo stress, capacità di sintesi, di comunicazione scritta e orale, di orientamento al risultato.

Per lo svolgimento della professione di *conseiller* viene richiesto come livello di istruzione il BAC + 2 che sottintende il possesso di un *Diplôme d'études universitaires générales* (DEUG) o un *Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques* (DEUST), lauree brevi rilasciate al termine del primo ciclo di studi universitari, della durata di due anni. Sono valutati positivamente i candidati con precedenti esperienze lavorative di erogazione di misure di supporto a favore dei disoccupati o nel settore delle risorse umane.

Consiglieri specializzati nel monitoraggio (*follow-up*)

Le principali attività dei consiglieri specializzati nel monitoraggio riguardano:


- lo svolgimento degli *entretien de situation*²⁰ e dei colloqui tra il 6° e il 9° mese di disoccupazione;
- la gestione delle richieste da parte di coloro che sono in cerca di lavoro;
- il rinvio a funzionalità di *self-help*, in particolare servizi digitali, *workshop* e prestazioni, in primo luogo *Activ'emploi*²¹;
- l'animazione collettiva.

"L'autonomia digitale" di chi cerca lavoro, verificata durante *l'entretien de situation*, implica la possibilità di comunicare attraverso strumenti digitali con il proprio *counsellor*. L'attività del consigliere incaricato del monitoraggio integrerà sempre più in futuro un forte elemento di animazione collettiva fisica e *online* allo scopo di fornire informazioni a una comunità di soggetti in cerca di lavoro che devono affrontare problemi comuni. L'attività può essere svolta sotto forma di *workshop*, forum, incontri tematici.

Nel 2017 è prevista una sperimentazione per verificare l'opportunità di fare dell'animazione collettiva l'attività principale svolta dal consulente incaricato del

²⁰ Si tratta del primo colloquio in presenza volto a definire la situazione del *jobseeker* (in precedenza noto come *Entretien d'inscription et diagnostic*). Implementato nel 2015, si svolge durante le prime tre settimane dopo la registrazione al portale web. Ha una durata di 45/60 minuti ed è interamente dedicato alla diagnosi e alla profilazione del candidato a differenza di quanto avveniva in passato quando il consulente doveva occuparsi durante questa fase anche della richiesta dell'indennità di disoccupazione da parte del beneficiario, lasciando poco margine di tempo per effettuare una corretta profilazione. L'obiettivo di questo colloquio è la segmentazione in quanto l'esito della diagnosi effettuata dal consulente determina l'orientamento del candidato verso una delle specifiche modalità di supporto.

²¹ *Activ'emploi* è il percorso di attivazione che si rivolge a disoccupati le cui esigenze siano limitate a un affinamento delle tecniche e dei metodi di ricerca di lavoro ed è esplicitamente finalizzato a ottenere esiti occupazionali nel giro di 1 mese a partire dalla fine del supporto ricevuto nella ricerca di lavoro, la cui durata massima è di 4 mesi.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

monitoraggio e stabilire se è possibile riservare tutti gli *entretiens de situation* e i colloqui tra il 6° e il 9° di disoccupazione mese ai consiglieri incaricati dell'accompagnamento.

Consigliere specializzato nell'accompagnamento al reimpiego

Il *counsellor* specializzato nell'accompagnamento al reimpiego si occupa di fornire:

- un accompagnamento guidato rivolto alle persone in cerca di occupazione che necessitano della guida dell'operatore di riferimento. I principali servizi offerti includono il *job-matching* e brevi programmi di ricerca di lavoro. Il contatto tra il consigliere e il disoccupato è regolare e utilizza la modalità in presenza o multicanale. Dal 2014, il consulente lavora con un massimo di 150 *jobseekers*;
- un accompagnamento rinforzato rivolto ai soggetti in cerca di occupazione più lontane dal mercato del lavoro e che pertanto necessitano di una maggiore guida e accompagnamento, i cui contenuti e frequenza vengono adattati ai loro specifici bisogni. I principali servizi offerti includono programmi a lungo termine di supporto alla ricerca di lavoro e *job-matching* assistito. Il contatto tra consulente e disoccupato è frequente e in gran parte *face-to face*. Ciascun consulente lavora con un massimo di 70 *jobseekers*.

Vi è poi un supporto di tipo globale fornito a coloro che presentano problemi complessi di tipo multi-dimensionale, che, oltre a Pôle emploi, prevede anche il coinvolgimento di altri partner sul territorio (servizi sociali pubblici, servizi specialistici ecc.).


Fig. 3 Schemi di supporto all'utente in cerca di occupazione



Fonte: Pôle Emploi

Consigliere specializzato nella gestione dei sussidi

L'obiettivo dei consiglieri che si occupano dei sussidi è quello di garantire che la domanda di assegnazione venga lavorata in maniera rapida, a partire dalla fase di

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

registrazione fino alla chiusura dell'istanza. Le modifiche apportate al meccanismo di indennizzo con il *Nouveau Parcours du Demandeur d'Emploi* - che consente di dedicare *l'entretien de situation* alla diagnosi e di avviare prima l'accompagnamento - contribuiscono a far sì che i consiglieri possano concentrarsi maggiormente sulla lavorazione dei casi più complessi.

Le loro principali attività riguardano:

- la gestione completa delle richieste di indennità loro affidate, fino alla notifica del sussidio;
- la consulenza personalizzata in merito ai quesiti del disoccupato riguardo il processo di assegnazione;
- lo sviluppo di una relazione proattiva nei confronti delle persone in cerca di lavoro.

2.2 Figure professionali impegnate nell'erogazione di servizi alle imprese

Dalla metà del 2015, più di 4.200 consiglieri sono stati destinati al rapporto con le aziende, con il compito di supportarle, anche attraverso l'utilizzo di servizi digitali.

Le principali attività dei consiglieri dedicati al rapporto con le aziende riguardano:

- la personalizzazione dei servizi di Pôle emploi in base alle esigenze dei datori di lavoro (analisi dei posti di lavoro, preselezione dei candidati, supporto nella fase dei colloqui, promozione dei dispositivi di *formation préalable au recrutement* (AFPR)²²;
- la ricerca e la promozione dei profili di coloro che sono in cerca di lavoro;
- la disposizione dei contratti assistiti (*contrats aidés*)²³ e l'attuazione di misure governative applicabili all'azienda.

I consiglieri specializzati nel rapporto con le imprese partecipano al monitoraggio attivo delle evoluzioni riguardanti le professioni e i posti di lavoro sul territorio. Essi sviluppano la propria conoscenza del mercato del lavoro e delle professioni nel proprio bacino d'utenza per meglio supportare le aziende a identificare le competenze disponibili e


²² L'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR) consente al soggetto disoccupato registrato presso Pôle emploi di acquisire le competenze necessarie per ricoprire una posizione per la quale è stata fatta un'offerta di lavoro. Il dispositivo viene utilizzato in particolare per i settori in cui la domanda di lavoro è insufficiente a livello locale o regionale. Pôle emploi fornisce un aiuto finanziario al datore di lavoro per la formazione del lavoratore dopo l'effettiva assunzione con un contratto a tempo determinato che va da un minimo di 6 mesi a un massimo di 12 mesi o un contratto di professionalizzazione a tempo determinato. Il datore di lavoro riceve:

- un massimo di 5 euro netti per ogni ora di formazione interna, nei limiti di 2.000 euro;
- un massimo di 8 euro netti all'ora di formazione esterna o 3.200 euro per 400 ore di formazione.

<http://www.pole-emploi.fr/employeur/l-action-de-formation-prealable-au-recrutement-afpr-@/article.jspz?id=60620>.

²³ I soggetti più distanti dal mercato del lavoro (disoccupati di lunga durata, giovani in particolari difficoltà, ecc.) hanno accesso a specifici contratti per i quali l'assunzione e l'accompagnamento sono controllati e sostenuti finanziariamente dallo Stato.

<http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/contrats-aides/>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

anticipare le possibili difficoltà di reclutamento. Se necessario essi possono altresì condurre con altri consiglieri *workshop* rivolti a coloro che sono in cerca di lavoro.

Per supportare le aziende che incontrano difficoltà nel reclutamento, ma anche i candidati a valorizzare le loro competenze, Pôle emploi ha previsto lo sviluppo e l'attualizzazione del sistema di *assunzione tramite simulazione (Méthode de Recrutement par Simulation - MRS)*²⁴, in particolare, grazie alla digitalizzazione e all'aggiornamento degli esercizi idonei a misurare l'aderenza alle abilità tipiche della posizione e grazie all'ampliamento di ulteriori profili professionali rispetto a quelli solitamente coperti.

2.3 La figura del tutor all'interno di Pôle Emploi

Il percorso professionale per diventare consiglieri è molto strutturato e alterna la formazione teorica a quella pratica. Al termine dell'erogazione della formazione sulle tematiche introduttive di base e sui contenuti specifici a ciascun profilo di consigliere è previsto l'affiancamento dei consiglieri da parte di un tutor, una figura molto importante all'interno di Pôle emploi. PE ricorre a questa figura per promuovere il trasferimento di conoscenze e lo sviluppo dell'autonomia professionale. L'attività di tutor viene svolta da operatori volontari che hanno maturato un'esperienza professionale di almeno tre anni.


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;
- 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;

²⁴ Il Metodo di Assunzione tramite Simulazione (MRS) è una metodologia sviluppata da Pôle emploi che consiste nell'individuare l'insieme delle capacità necessarie per svolgere un lavoro a partire dall'analisi delle posizioni all'interno dell'impresa. Attraverso l'espletamento di prove pratiche a tempo individuali e attività di gruppo i candidati vengono messi in condizione di dimostrare concretamente la loro capacità di svolgere un determinato lavoro e vengono valutati sulla base dei risultati riportati. Il metodo consente di ampliare la ricerca dei candidati ed esula dagli abituali criteri di assunzione relativi all'esperienza e al livello di studi.

<http://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/article.jsp?id=60657>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

- 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.

2.4 Orientamento professionale

Per quanto riguarda le attività di orientamento, dopo un approccio orientato alla decentralizzazione in passato, nel 2008 lo Stato ha affidato a Pôle emploi, il compito di accogliere, informare, orientare e accompagnare ogni tipo di pubblico, nella ricerca di lavoro, verso la formazione o consulenza professionale.

La Legge 1437 del 2009²⁵ ha sancito il diritto all'orientamento professionale per tutti e ha dato vita al Servizio Pubblico per l'Orientamento (*Service Public de l'Orientation - SPO*), con l'obiettivo di assicurare una migliore qualità dell'offerta formativa e il coordinamento del sistema di formazione professionale ai livelli nazionale e regionale.

Lo SPO si articola in due livelli: il primo si basa su un servizio smaterializzato composto da un numero telefonico e un portale web nazionale "Orientation pour tous"²⁶ che fornisce informazioni e un primo orientamento. Il secondo livello di informazione e di consulenza personalizzata del SPO è realizzato tramite un servizio di accoglienza fisica, garantito dalle reti esistenti autorizzate a partecipare al SPO, le quali devono rispondere a precisi standard di qualità.

3. GERMANIA

In Germania, l'Agenzia Federale del Lavoro (Bundesagentur für Arbeit - BA) è il più importante fornitore di servizi sul mercato del lavoro, incaricato di gestire sia l'erogazione degli ammortizzatori sociali che delle politiche attive.


La BA è un ente pubblico che agisce in maniera autonoma al quale fanno capo 10 uffici regionali, 156 agenzie per il lavoro (*Agenturen für Arbeit*) competenti per i disoccupati assicurati; 303 Jobcenter gestiti in maniera congiunta con gli enti locali, competenti per i disoccupati di lungo periodo. Il personale in dotazione all'Agenzia federale ammonta complessivamente a circa 90.000 persone.

Oltre ai Jobcenter di tipo cooperativo esistono 105 strutture denominate anch'esse Job center, gestite esclusivamente dalle municipalità, i cosiddetti "Comuni optanti" (*Optionskommunen*) che hanno scelto, a partire dal 2005 di assumersi integralmente la responsabilità nell'erogazione dei servizi ai disoccupati.

²⁵ Loi 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021312490&categorieLien=id>

²⁶ <http://www.orientation-pour-tous.fr/>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Per comprendere meglio il complesso assetto istituzionale delle politiche del lavoro in Germania è opportuno chiarire altresì il funzionamento dei dispositivi di sostegno al reddito per i disoccupati, distinti in:

- indennità di disoccupazione *Arbeitslosengeld I* (ALG I) regolata dal Codice Sociale III (SGB III), a carattere assicurativo (erogata per una durata massima di 12 mesi, con proroghe per i lavoratori anziani);
- una indennità di natura assistenziale soggetta alla prova dei mezzi la cui durata può essere illimitata *Arbeitslosengeld II* (ALG II), finanziata dalla fiscalità generale e regolamentata dal Codice Sociale II (SGB II) per i disoccupati di lungo periodo e altri aventi diritto (percettori di ALG II possono essere persone che hanno esaurito il diritto all'assicurazione, che non l'hanno ancora maturato o che pur lavorando, non sono in grado di sostenersi).

Mentre la BA eroga l'indennità di disoccupazione ALG I come operatore unico per i disoccupati di breve periodo presso le agenzie per il lavoro; l'indennità *means-tested* ALG II di natura assistenziale è amministrata in cooperazione tra gli uffici locali per l'impiego della BA e dall'assistenza sociale dalle autorità municipali (*Jobcenters*)²⁷.

In particolare, le municipalità sono responsabili per i costi relativi all'alloggio, al riscaldamento, alle spese *una tantum* per l'abbigliamento, l'arredamento, i servizi per i minori, ecc., invece le agenzie per il lavoro provvedono al pagamento dell'ALG II e all'organizzazione delle misure di attivazione finanziate dal governo federale.

Il Jobcenter integrato è gestito da un *Managing Director*, nominato dal *Supervisory Board*²⁸, che riporta direttamente a quest'ultimo, ed è espressione, a turno, di una delle due amministrazioni (BA e municipalità). Il Direttore ha compiti di carattere amministrativo, le decisioni infatti sono prese dai due gestori del jobcenter di comune accordo, avendo entrambi poteri di veto.

Il personale dei *Jobcenter* integrati proviene dalle due diverse amministrazioni, coesistono pertanto nella medesima struttura inquadramenti contrattuali differenti.


Dei dipendenti della BA:

- circa 30.000 curano i rapporti direttamente con le persone in cerca di lavoro, percettori di sussidio e non;
- 6.000 sono specializzati nella consulenza alle imprese (si occupano dei rapporti con le imprese dei vari territori e raccolgono in modo costante le loro *vacancies*);

²⁷ Per maggiori informazioni sull'assetto istituzionale delle politiche del lavoro in Germania e dell'Agenzia Federale per il Lavoro vedi: 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*, 2017

<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/ViewScheda.action?product=BUONEPRASSI&uid=ef056941-c401-4817-bc72-60008876f016&title=scheda#>

²⁸ In ciascuno dei *Jobcenters* integrati l'Agenzia del lavoro e la municipalità sono rappresentati in modo paritario nel *Supervisory Board*.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

- circa 3.000 sono orientatori nelle scuole tecniche-professionali per la promozione dell'apprendistato²⁹.

3.1 Figure professionali impegnate nell'erogazione di servizi ai disoccupati

Il *Counsellor (Berater)* è la figura professionale che si occupa di accompagnare il disoccupato nella ricerca di lavoro, fornendo supporto, consulenza e orientamento.

Presso tutti i Jobcenter (integrati e municipali) è attivo un sistema di *profiling*. Nei Jobcenter integrati viene adottato il modello di *profiling* della BA, il cosiddetto *4-Phases-Model*, un modello in 4 fasi che mira a focalizzare i punti di forza e le potenzialità dell'individuo in modo da identificarne i reali bisogni e misurare la reale distanza dal mercato del lavoro. L'attività di profilazione ha come obiettivo la definizione di un piano d'azione personalizzato. Quest'ultimo viene formalizzato in un accordo di integrazione soggetto a revisioni periodiche nel corso dei successivi colloqui.

Il *profiling* è rimesso alla totale discrezionalità del consulente che gestisce l'intero processo attraverso VerBIS, un sistema informativo interno che supporta tutti i processi legati alla consulenza, al collocamento e al pagamento delle prestazioni di disoccupazione attraverso un database centralizzato che consente l'accesso ai dati dei clienti da parte del personale della BA e dei Jobcenter.


Il modello di presa in carico prevede incontri tra il disoccupato e il suo referente, almeno una volta ogni 6 mesi. Per tutti i Jobcenter esiste una regolamentazione di legge del *caseload* (rapporto *counsellor*/numero di disoccupati trattati): dovrebbe essere 1:75 per le persone "abili al lavoro in condizioni di necessità" sotto i 25 anni e 1:150 per le persone "abili al lavoro in condizioni di necessità" di età più elevata.

3.2 Figure professionali impegnate nell'erogazione di servizi alle imprese

Mentre i servizi all'offerta (per i disoccupati) sono organizzati su base locale (agenzie locali della BA o Jobcenter) i **servizi alle imprese** (*Arbeitgeber-Service - AG-S*) sono organizzati a livello di Agenzie regionali della BA, che unificano in un'unica interfaccia i rapporti con le aziende del territorio. Le aziende con più di 500 dipendenti sono invece gestite a livello federale da un *team* specializzato.

I servizi per le imprese nell'ambito delle Agenzie regionali della BA, si occupano unicamente del rapporto con la domanda di lavoro, della raccolta delle *vacancies* e di facilitare il più possibile il contatto tra impresa e disoccupato. Ciascuna azienda ha un unico referente (*case manager*) qualificato, che conosce in modo approfondito il settore produttivo in cui essa opera.

²⁹ Italia Lavoro, *Report, Visita di studio, Bundesagentur für Arbeit 25-26 novembre 2014*, Dicembre 2014
http://www.anpalservizi.it/wps/wcm/connect/c33f1155-9434-4ce8-8318-760219df72ad/Report+VDS+Germania_BA_2014_per+portale.pdf?MOD=AJPERES

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

I servizi alle imprese sono erogati da personale specializzato: 6.000 operatori che si dedicano esclusivamente alla clientela datoriale, ripartiti in 400 team diffusi in tutta la Germania.

Ogni *team* è formato da operatori specializzati nei settori economici più dinamici del territorio, esperti della contrattualistica specifica di quel settore, dei profili professionali richiesti dal mercato e dei relative percorsi formativi, ecc., ed esercitano rispetto all'azienda di cui sono referenti una funzione di tipo consulenziale, in termini ad esempio di organizzazione aziendale, condizioni e orari di lavoro, gestione delle risorse umane, fabbisogni di formazione continua del personale dell'azienda, opportunità di finanziamento.

I servizi offerti ai datori di lavoro riguardano l'intermediazione, l'assistenza nel collocamento di soggetti disabili, il reclutamento del personale, la selezione di apprendisti e tirocinanti, la gestione del personale e la pianificazione di attività formative, la consulenza in diversi ambiti attinenti il mercato del lavoro, l'accesso alle banche dati: la borsa lavoro (Jobbörse), Berufenet per le professioni e KURSnet per i corsi di formazione professionale.


Oltre al rapporto diretto con le imprese l'*Arbeitgeber-Service* si occupa dell'organizzazione di eventi per promuovere e facilitare gli incontri tra imprese e disoccupati.

La figura di riferimento per l'impresa è il **Case Manager** il quale nello svolgimento del proprio lavoro si avvale di una banca dati gestita dalla BA contenente le informazioni relative alle aziende presenti nel territorio (con almeno un dipendente per il quale vengono versati i contributi sociali), grazie anche al collegamento informatico automatico con le Camere di Commercio. Il sistema attribuisce a ciascuna azienda un codice identificativo e riporta il nome del referente aziendale per i rapporti con l'Agenzia³⁰.

Il collegamento tra i servizi alle imprese e i servizi rivolti all'offerta di lavoro avviene essenzialmente per via informatica, sebbene si svolgano anche incontri regolari o su temi specifici a livello regionale o, ancora, scambi di informazione più o meno formali (es. via telefono). L'organizzazione del servizio è così strutturata: le imprese si interfacciano con il *case manager* di riferimento, che rimane lo stesso nel corso del tempo. Le *vacancies* raccolte dal *case manager* vengono inserite sul portale federale che gestisce le attività di incrocio domanda/offerta (Jobbörse), dove esse sono immediatamente visibili sia all'operatore dei servizi per l'offerta di lavoro (agenzie locali o *jobcentre* per proporre eventuali offerte di lavoro, sia al disoccupato, che

³⁰ Per maggiori informazioni sull'erogazione dei servizi alle imprese vedi:

Anpal Servizi, *Visita di Studio in Germania sul tema delle Politiche attive del Lavoro e dei Servizi per i Disoccupati di Lunga durata, 17-19 Gennaio 2017. Report di restituzione.* Maggio 2017
<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=1c51d303-76fd-42cb-98b4-0855763a8855.pdf&uid=1c51d303-76fd-42cb-98b4-0855763a8855>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

attraverso un numero identificativo assegnatogli al momento dell'iscrizione ai servizi, può candidarsi alla posizione in modo autonomo).

Il rapporto tra l'impresa e il *case manager* di riferimento è di tipo fiduciario ed è caratterizzato da una stretta collaborazione, con scambio regolare di informazioni.

Dal punto di vista della formazione e degli studi la figura del *case manager* per i servizi alle imprese non è standardizzata e nei fatti la provenienza dei componenti dei *team* è piuttosto diversificata. È senz'altro richiesta capacità di comunicazione, conoscenza dell'amministrazione della BA e dei settori produttivi delle aziende del portafoglio clienti.

3.3 Job Hunter (*Betriebsaquisiteur*)

Nell'ambito del Programma federale rivolto ai disoccupati di lunga durata i Jobcenter ricevono supporto finanziario per reclutare dei *job hunters* con contratto a termine di due anni, con il compito specifico di acquisire *vacancies* adatte al *target group*³¹.

Quella del *job hunter* è una figura di recente introduzione nell'ambito dei servizi alle imprese, non ancora istituzionalizzata e non regolamentata da una norma, a differenza di quella del *counsellor*, che è definita per legge. In merito alle competenze del *job hunter* esiste una direttiva del Ministero del Lavoro tedesco che ne stabilisce i compiti nell'ambito del progetto.


La sua attività all'interno dei Jobcenter è in genere complementare a quella relativa ai servizi alle imprese. L'organizzazione di questi ultimi varia a seconda della tipologia di Jobcenter: quelli municipali hanno un'unità dedicata ai servizi alle imprese, che ha libertà di scelta in merito alle strategie e agli obiettivi della propria attività; nei Jobcenter cooperativi, come su descritto, i servizi alle imprese sono invece organizzati a livello di Agenzia regionale della BA e i Jobcenter sono parte di queste *joint employer unit*.

Queste unità organizzative costituiscono l'interfaccia con le imprese, che hanno così un unico referente, a cui notificano la disponibilità di *vacancies* per il *matching* con l'offerta di lavoro, che può riguardare tanto i disoccupati di breve periodo che i disoccupati di lunga durata, in base al principio del migliore abbinamento (*best match*). Di fatto, il verificarsi di condizioni competitive tra le due diverse tipologie di disoccupati, a scapito dei disoccupati di lunga durata, ha portato già da tempo alcuni Jobcenter, prima dell'avvio del programma, a creare persone/team di contatto con le imprese con l'obiettivo specifico di acquisire *vacancies* adatte a disoccupati con basse qualifiche o scarsa esperienza.

³¹ Per maggiori informazioni vedi:

Anpal Servizi, *Indice guidato sul tema della disoccupazione di lunga durata: focus su Spagna, Svezia, Germania e Regno Unito*, Settembre 2016

<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=51185e07-0548-41a4-a97f-5175086b459f.pdf&uid=51185e07-0548-41a4-a97f-5175086b459f>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Quella del *job hunter* è una figura complessa che svolge anche un lavoro di consulenza *applicant-oriented* nei confronti dell'impresa, aiutandola a comprendere le necessità di personale, a identificare le *skills* e le qualifiche adatte a ricoprire una posizione in azienda, e, in fase di reclutamento, a focalizzare l'attenzione sulle competenze possedute dal DLD, ovvero sui punti di forza del candidato³².

3.4 Consulenza e orientamento e professionale

Tra i compiti affidati all'Agenzia federale per il lavoro, in base a quanto previsto dal III Capitolo del SGB III "Promozione dell'occupazione" (*Arbeitsförderung*), vi è l'erogazione di servizi di consulenza e orientamento professionale a tutti i cittadini.

La consulenza professionale (*Berufsberatung*) è rivolta sia ai giovani che agli adulti e offre informazioni inerenti la scelta della professione, le diverse professioni e i requisiti per svolgerle, possibilità di incentivazione della formazione professionalizzante, gli sviluppi professionalmente significativi del mondo del lavoro, la situazione e le tendenze attese del mercato del lavoro e la ricerca di posti di formazione professionale e di posti di lavoro.

Nell'ambito della consulenza professionale una particolare attenzione è rivolta ai giovani che hanno conseguito il diploma e devono scegliere il corso di studi universitari.

I **counsellor specializzati nella consulenza professionale**, presenti nelle agenzie del lavoro, lavorano con essi per identificarne possibili obiettivi personali e lavorativi, fornendo un servizio di consulenza riguardo la scelta della facoltà, i requisiti per essere ammessi, le prospettive occupazionali e le eventuali possibilità di finanziamento.

L'orientamento professionale (*Berufsorientierung*) ha l'obiettivo di facilitare le scelte professionali e influire positivamente sui percorsi di carriera di giovani e adulti. Supporta altresì il processo di consulenza professionale fornendo informazioni approfondite su professioni, requisiti e prospettive delle varie professioni, percorsi e possibilità di finanziamento della formazione professionale, nonché sugli sviluppi relativi alla domanda di personale da parte di aziende, pubbliche amministrazioni e del mercato del lavoro in generale³³.


4. PAESI BASSI

Nei Paesi Bassi i servizi per l'impiego, *UWV Werkbedrijf*, rappresentano all'interno dell'Istituto per la Previdenza Sociale dei Lavoratori (*Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen - UWV*) responsabile della gestione delle politiche passive e

³² Anpal Servizi, *Visita di Studio in Germania sul tema delle Politiche attive del Lavoro e dei Servizi per i Disoccupati di Lunga durata, 17-19 Gennaio 2017. Report di restituzione*, cit.

³³ Ministero Federale del lavoro e Affari Sociali, *Sicurezza Sociale in sintesi 2017*

http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a982-soziale-sicherung-gesamt.pdf?__blob=publicationFile

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

attive, 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 private³⁴.

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.

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 ha inteso espandere l'utilizzo dei servizi via internet (*e-services*)³⁵ fino al 90% e a ridurre al massimo i servizi in presenza (10% servizi intensivi)³⁶.

La riorganizzazione di UWV *Werkbedrijf* ha comportato una riduzione del numero di uffici locali passati da circa 100 nel 2011 a 30 uffici regionali (*Werkpleinen*) nel 2015. La cospicua riduzione del budget e la chiusura di numerosi uffici periferici ha prodotto in questi anni 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 la forza lavoro è diminuita 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.


³⁴ Per maggiori informazioni sull'assetto organizzativo di UWV vedi: 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>

³⁵ Per maggiori informazioni sul processo di attuazione degli e-services nei Paesi Bassi vedi: Italia Lavoro, Progetto PON FSE "Supporto alla Transnazionalità, E-services nei servizi per l'impiego di Francia, Svezia, Regno Unito, Germania e Paesi Bassi, 2015 http://www.anpalservizi.it/wps/wcm/connect/a6362605-032b-4ac4-a812-71d138c7a775/%40Service_FR_SV_UK_DE_NL+DEF.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.

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

³⁸ UWV Aichtmaandenverslag 2016 http://jaarverslag.uwv.nl/FbContent.ashx/pub_1002/Downloads/UWV_Aichtmaandenverslag_2016.pdf

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

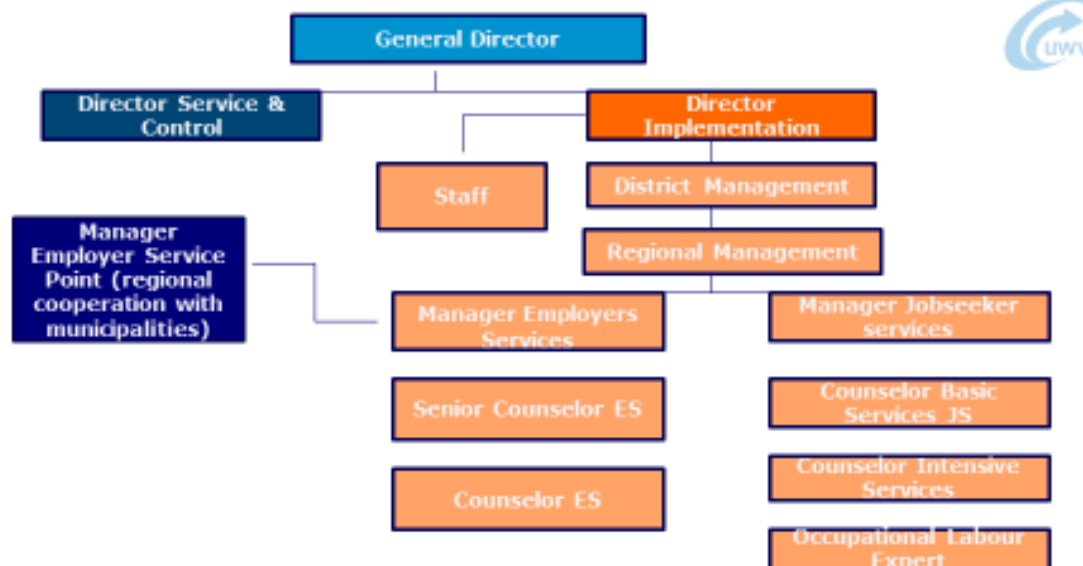
Tab. 4. Numero di dipendenti presso UWV

	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

L'attuale 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'Implementazione. 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 per esempio è responsabile della cooperazione con i servizi privati, un altro per la formazione, uno ancora per la cooperazione con le municipalità e 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 *stakeholders* 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

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

I percorsi di carriera sono differenziati a seconda che si tratti di *counsellors* che lavorano con i disoccupati e *counsellors* che lavorano con i datori di lavoro 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° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

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:

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

4.1 Figure professionali impegnate nell'erogazione di servizi ai disoccupati

La rapida implementazione della riforma sotto la spinta della digitalizzazione dei servizi erogati da UWV WERKbedrijf ha prodotto importanti effetti legati non solo alla riduzione degli uffici con il conseguente taglio/trasferimento del personale dipendente, ma anche all'introduzione di nuove modalità di lavoro *on line*, e all'adozione di un nuovo approccio all'utenza.


Il modello di servizio adottato da *UWV Werkbedrijf* si basa 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.

Le figure impegnate nel rapporto con l'utenza in cerca di lavoro sono:

- 1) *counsellors* con specializzazione nell'erogazione di *e-services* di base (*e-coach*) mediante il canale digitale (responsabili di incontri in presenza solo nel caso di inadempienza rispetto alle azioni di ricerca di lavoro);
- 2) *counsellors* 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.

Nel mutato contesto dell'erogazione dei servizi, il percorso dell'utente ha inizio attraverso la registrazione al portale web UWV WERKbedrijf e la compilazione di un questionario di *self-profiling* che consente la contestuale apertura di un *e-folder* nel quale confluiscono il curriculum dell'utente, il piano di azione individuale redatto sulla base dei risultati della profilazione, nonché le informazioni relative alla ricerca del lavoro, alle candidature effettuate e alle offerte di lavoro corrispondenti al profilo del *jobseeker*. Attraverso l'*e-folder* le attività svolte dall'utente vengono monitorate dall'*e-coach* che ha accesso al fascicolo e interagisce con l'utente attraverso di esso.

Ai *counsellors* specializzati nell'erogazione di *e-services* di base sono richieste conoscenze in materia di previdenza sociale, mercato del lavoro, conoscenze relative al funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego e agli strumenti necessari all'implementazione delle misure, conoscenze relative agli strumenti digitali e ai *social media*, nonché capacità di attivare e motivare i *jobseekers*. Tra le competenze comportamentali richieste vi sono: l'attenzione al cliente, capacità collaborative, orientamento al risultato, flessibilità, capacità critiche e di inquadrare le situazioni.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Ai *counsellors* specializzati nell'erogazione di servizi intensivi ai gruppi vulnerabili sono richieste conoscenze in materia di previdenza sociale, mercato del lavoro, restrizioni mediche, capacità funzionali in relazione al lavoro, competenze e abilità di *coaching*, conoscenza ed esperienza nella conduzione di test di competenze.

Tra le competenze comportamentali richieste vi sono: l'orientamento al cliente, capacità collaborative, orientamento al risultato, capacità di *coaching*.

Tra i requisiti essenziali di accesso per la figura del *counsellor* è prevista la laurea quale titolo di studio. È altresì apprezzata una precedente esperienza lavorativa attinente, in vista dello svolgimento di attività di *counselling* per il lavoro. Alcune discipline di studio e ambiti di istruzione vengono preferiti maggiormente rispetto ad altri, tra cui: psicologia, pedagogia, sociologia, assistenza sociale.

4.2 Figure professionali impegnate nell'erogazione di servizi alle imprese

I *counsellors* per i servizi alle imprese devono essere in grado di offrire un supporto complessivo alla parte datoriale. A essi sono richieste conoscenze relative al funzionamento di UWV, conoscenze in materia di normativa, finanziamenti e sovvenzioni, mercato del lavoro, conoscenza dei settori economici, degli sviluppi settoriali e dei contratti collettivi, esperienza nella conclusione di accordi, conoscenza di base in materia di salute e sicurezza dei lavoratori.


Tra le competenze comportamentali richieste vi sono: l'orientamento al cliente e al risultato, capacità collaborative, *networking* e *coaching*.

Per l'accesso alla posizione è richiesto il possesso di una laurea, preferibilmente in materie giuridico-economico-aziendali. 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 rispetto alle specifiche tematiche attinenti le politiche delle risorse umane aziendali.

4.3 Lo strumento del "Role-Portfolio"

Nel 2011 accanto al piano al piano di riprogettazione degli SPI è stato predisposto anche un piano strategico per la gestione delle risorse umane: dirigenti, collaboratori e impiegati.

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), l'UWV Werkberijf ha adottato un approccio cosiddetto "*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. 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 sui comportamenti che ci si attende da parte loro (competenze comportamentali).

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

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 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 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 tre aree sono stati identificati vari ruoli in senso ampio, ciascuno 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. 5. Il role-portfolio di un consulente senior che si occupa di servizi alle imprese

Area	Ruolo	Descrizione
	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 (Relation Builder)	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 (Enforcer)	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 (Developer)	<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.
	Referente per il Network (Networker)	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

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 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". <http://efqmitalia.it>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	


		nell'offrire loro un'opportunità lavorativa nel mercato del lavoro.
	Referente della intermediazione (Connector)	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 (Salesman)	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> .
	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 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 (Beginner): 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 (Advanced): 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 (Competent): 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 (Proficient): 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.

In seguito all'attuazione della riforma e ai processi di digitalizzazione dei servizi erogati è stato ridisegnato il *Role portfolio* associato a diversi profili professionali, per includervi le nuove funzioni, e un nuovo set di conoscenze necessarie al trattamento dell'utenza prevalentemente mediante il canale digitale. Ad oggi, sono in corso di definizione i nuovi *portfolio* relativi ai funzionari di staff con un ruolo di *advisory*, mentre sono già stati ridisegnati i *portfolio* dei ruoli connessi ai seguenti profili:

- consulenti nazionali e regionali per i servizi alle imprese,
- consulenti per i servizi di base/intensivi ai disoccupati,

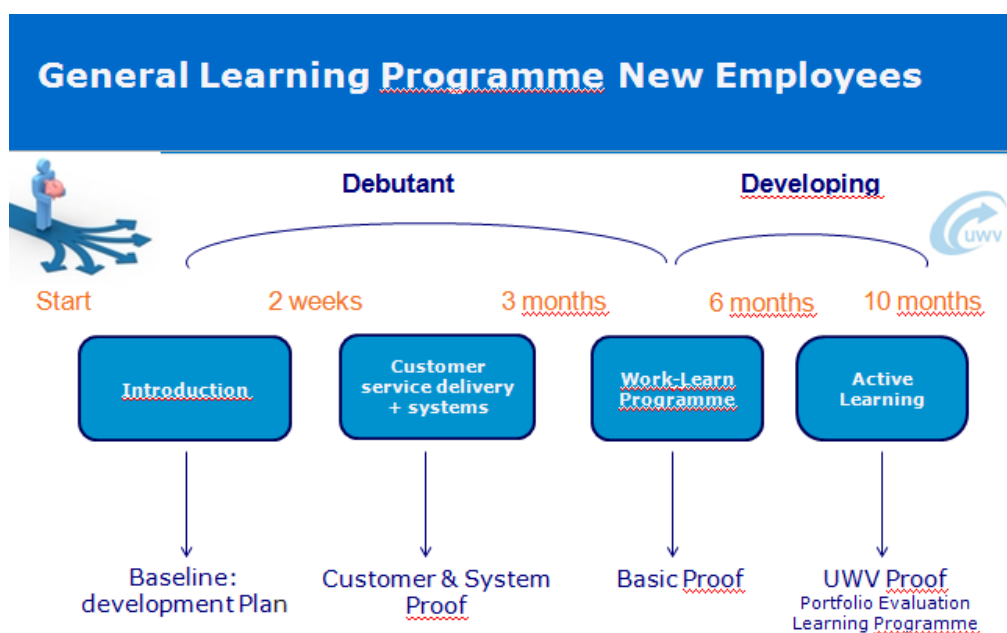
DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

manager con funzioni operative a livello regionale.

Lo strumento relativo al *portfolio* viene altresì utilizzato nella fase conclusiva del percorso formativo rivolto ai *counsellor* di nuova assunzione, cosiddetta di “apprendimento attivo”, durante la quale i nuovi assunti sono affiancati da un tutor che valuta quali e quante competenze sono state sviluppate per i vari ruoli che compongono il *portfolio* associato al profilo lavorativo da ricoprire.


Il percorso formativo si sviluppa nell’arco di circa 10 mesi 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 una durata di circa tre mesi. Segue un ulteriore trimestre di apprendimento *on the job*, fino alla fase conclusiva di “apprendimento attivo” (*Active Learning*).

Fig. 5 Programma Generale di Apprendimento per i nuovi assunti presso UWV WERKbedrijf



La metodologia formativa è caratterizzata dalla combinazione di formazione teorica e accompagnamento *on the job* e attribuisce importanza al *tutoring* e al *mentoring*.

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, che sono accreditati).

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

5. REGNO UNITO

Nel Regno Unito *Jobcentre Plus* (JCP) è parte integrante della struttura ministeriale del *Department of Work and Pensions* (DWP) ed eroga prestazioni di politica attiva e passiva. Gli Uffici di JCP in tutto il Regno Unito sono 713 e attualmente servono oltre 700.000 richiedenti sussidi (*claimants*).⁴⁰

Contraddistinta da un assetto fortemente centralizzato, l'organizzazione di JCP si articola a livello locale in 34 distretti (*Jobcentre Plus Districts*), aggregati in 7 aree geografiche⁴¹. A capo di ciascun distretto vi è un ***District Manager*** una figura professionale dotata di una forte autonomia gestionale, il cui ruolo è stato valorizzato nel corso degli anni, il quale dispone di un budget da amministrare con discrezionalità al fine di fornire i servizi e i programmi più adatti alle necessità territoriali.


Quello attuale rappresenta per *Jobcentre Plus* un momento di passaggio e di cambiamento a seguito di importanti interventi operati negli ultimi anni nel campo delle politiche del lavoro e del welfare attraverso: l'introduzione nel 2011 del *Work Programme*, il programma universale di *welfare-to-work* volto a supportare tutte le categorie di percettori di *benefit*⁴² che terminerà il suo ciclo di vita nell'autunno 2017; l'introduzione nel 2013 di un nuovo sussidio di carattere universalistico lo *Universal Credit* (UC) che ha assorbito diverse prestazioni di carattere assistenziale; la preparazione di un nuovo programma denominato "*Work and Health Programme*" che sostituirà il *Work Programme* a partire dal 2017.

Il modello di attuazione del *Work Programme* prevede che dopo un primo supporto alla ricerca di lavoro, offerto direttamente dagli *adviser* di JCP, coloro che non riescono a collocarsi entro 12 mesi dall'inizio del periodo di disoccupazione, vengano indirizzati dagli stessi *advisor*, verso il *Work Programme*, che prevede percorsi di politica attiva personalizzati gestiti da provider e partner privati i quali, sulla base di una procedura di gara, si aggiudicano l'appalto del programma di politica attiva localmente e vengono remunerati una volta conseguito l'inserimento lavorativo (*outcome-based results*). Le modalità organizzative dei percorsi, che possono prevedere orientamento specialistico, consulenza mirata, formazione, supporto psicologico, attività di ricerca di lavoro, preparazione al colloquio, esperienze lavorative di breve durata, sono lasciate alla libera determinazione dei provider, secondo un meccanismo cosiddetto di "*black box*", pur nel rispetto di standard minimi di servizio.

⁴⁰ National Audit Office (NAO), *Memorandum: The Future of Jobcentre Plus Inquiry*, June 2016 <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2016/06/Future-of-JCP-memorandum-select-committee.pdf>

⁴¹ <https://www.gov.uk/government/publications/local-partnership-opportunities-with-jobcentre-plus/jobcentre-plus-district-managers-contacts-for-partnership-opportunities#jobcentre-plus-district-managers>

⁴² Disoccupati di lunga durata, oltre ad altri target particolarmente vulnerabili, quali disabili e immigrati. In particolare i percettori della *Jobseeker's Allowance* sono obbligati a parteciparvi dal 9° mese di disoccupazione se di età compresa tra 18 e 24 anni oppure dal 12° se hanno compiuto 25 anni, mentre se presentano particolari svantaggi, a prescindere dall'età, possono seguire il programma dal 3° mese.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

La nuova azione di *welfare-to-work* denominata "Work and Health Programme" con una evidente enfasi sull'unione delle politiche per il lavoro e le politiche sociali si propone di fornire supporto a persone con disabilità, soggetti che si trovano in particolari condizioni di salute (l'adesione è su base volontaria) e disoccupati da almeno due anni. Analogamente al Work Programme, Jobcentre Plus si occuperà dei servizi di primo livello, di profilazione, per poi avvalersi di strutture specializzate che erogheranno servizi di supporto specialistico per le attività di maggiore individualizzazione. A fronte però di restrizioni di budget, previste dalla Spending review, è prevista una sostanziale riduzione del numero di provider. Dopo la scadenza dei contratti relativi al Work Programme (aprile 2017) il sostegno all'occupazione finora affidato ai provider privati sarà "rifocalizzato" per coprire una popolazione di destinatari minore. Il budget relativo al "Work and Health Programme" è di 130 milioni di sterline, un quinto di quello messo a disposizione per il Work Programme.

Per quanto riguarda il welfare, la riforma attuata attraverso l'adozione, a partire dal 2013, dello Universal Credit (UC), ha inteso semplificare il complesso sistema di sicurezza sociale britannico. Mediante lo UC sono stati accorpate in un unico sussidio diversi *benefit* e prestazioni sociali⁴³ precedentemente percepiti a vario titolo dalle persone in età lavorativa disoccupate o a basso reddito, incentivando il ritorno al lavoro o l'aumento delle ore di lavoro da parte delle persone a carico dell'assistenza sociale (*making work pay*) e puntando a una maggiore responsabilizzazione dei beneficiari nell'intento di aumentarne la partecipazione al mercato del lavoro. Nonostante infatti un tasso di disoccupazione nel periodo febbraio-aprile 2017 stabile al 4,6%⁴⁴ (ai minimi storici dal 1984), quello degli lavoratori occupati a basso reddito (*working poor*) sta diventando un problema sempre più pressante, oggetto di interventi da parte delle politiche di contrasto alla povertà e delle politiche dirette a contrastare i bassi salari. Il graduale completamento dell'implementazione dello UC su tutto il territorio nazionale è previsto per marzo 2020.

La Commissione parlamentare della House of Commons competente in materia di lavoro e pensioni ha pubblicato, nel novembre 2016, un rapporto sul futuro di Jobcentre Plus⁴⁵. Il documento illustra i risultati di un'indagine volta ad approfondire alcuni aspetti, quali il ruolo del personale di Jobcentre Plus, in particolare quello svolto dal Work Coach figura professionale di riferimento nell'erogazione dei servizi previsti dallo UC; la tendenza verso una maggiore co-locazione negli uffici di JCP di altri servizi locali quali i


⁴³ Lo Universal Credit ha sostituito le seguenti misure di politica passiva:

Income-Based Jobseeker's Allowance (sussidio basato sulla prova dei mezzi (*means-tested*) subordinato allo stato di bisogno e condizionato dallo status patrimoniale del richiedente il quale non deve possedere risparmi o redditi superiori a una certa soglia; Income-Related Employment and Support Allowance; Income Support; Child Tax Credits; Working Tax Credits; Housing Benefit

⁴⁴ <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peoplenotinwork/unemployment/timeseries/mgsx/lms>

⁴⁵ House of Commons Work and Pensions Committee, *The Future of Jobcentre Plus*, Second Report of Session 2016-17, November 2016

<https://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmworpen/57/57.pdf>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

*council benefit teams*⁴⁶ e i servizi sanitari, nell'ottica dell'integrazione delle politiche; la capacità del "Work and Health Programme" di perseguire con efficacia ed efficienza gli obiettivi in esso previsti.

5.1 Il Work Coach nell'implementazione dello Universal Credit

Nel dibattito su come ripensare il ruolo e il futuro di Jobcentre Plus, grande attenzione viene riservata al ruolo del **Work Coach** una figura professionale introdotta di recente dal DWP, ritenuta fondamentale per l'efficace implementazione dello Universal Credit.

Mentre in passato l'attività dei Personal Advisor si orientava verso la specializzazione nel supporto a particolari gruppi di clienti (per esempio, i disabili, i genitori soli, le imprese), l'attuale tendenza, delineata dal DWP con la messa a punto dello UC, va verso un intervento più ampio, affidato alla figura del Work Coach, volto a fornire un supporto personalizzato non solo ai percettori di indennità disoccupati, ma anche ai percettori che lavorano e ai datori di lavoro, attraverso l'applicazione del cosiddetto *Work Coach Delivery Model*, un modello di erogazione dei servizi forniti dal Work Coach.


Nell'ambito dello UC, il *caseload* dei Work Coach ha una composizione piuttosto varia; essi supportano infatti *claimants* portatori di un'ampia gamma di bisogni, pertanto non si specializzano nel sostegno a particolari categorie di soggetti. In tal senso, si è registrato un calo del numero di consulenti specializzati nel supporto a particolari *target group*, per esempio disabili, genitori soli o giovani. Tuttavia, nonostante il DWP abbia adottato un approccio che si basa sul trattamento di un "caseload misto", il dibattito sull'opportunità di specializzazione dello staff di *frontline*, a fronte di un orientamento più generalista in grado di coprire un maggior numero di ambiti, rimane aperto. In riferimento allo sviluppo di nuovi servizi, il DWP sta attualmente seguendo un processo di "sviluppo iterativo" secondo un approccio "test and learn" al fine di adattare la propria strategia in base a quanto appreso e ai risultati ottenuti.

Da più parti viene evidenziato che il modello prevalente di sostegno generalista può generare un carico di aspettative elevato nei confronti dei Work Coach, ai quali viene richiesta una comprensione molto ampia e dettagliata riguardo la capacità lavorativa dei richiedenti a loro affidati. Per questo motivo, il Work Coach, ove necessario, può richiedere la consulenza di un *Disability Employment Advisor* o di uno psicologo del lavoro in relazione a specifiche condizioni cliniche documentate.

I partenariati attivati a livello locale tra Jobcentre Plus, le organizzazioni locali (*community organisations*) e datoriali assicurano, in tal senso, che i servizi erogati siano adattati alle esigenze individuali e locali.

È stato osservato come il lavoro congiunto tra JCP e altri servizi locali possa offrire vantaggi nel:

⁴⁶ Si occupano di gestire ed erogare servizi a livello municipale riguardo servizi abitativi, riduzioni delle tasse comunali.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

- facilitare l'accesso a un supporto specialistico esterno, a fronte del modello generalista del Work Coach e della riduzione della fornitura di servizi di *welfare-to-work* affidati a terzi;
- sfruttare e mantenere la grande quantità di capacità delle organizzazioni del terzo settore e di quello privato che sarà disponibile allo scadere dei contratti del Work Programme;
- aiutare gli individui che necessitano di assistenza, oltre a quella che JCP è in grado di offrire, a muoversi tra i servizi offerti sul territorio;
- sviluppare servizi per il lavoro più reattivi alle condizioni del mercato del lavoro locale;
- rinnovare l'immagine di JCP come “*community hub*” e “punto di accesso unico” ai servizi locali legati all'occupazione.

Per quanto riguarda la procedura pratica di erogazione dello UC, la richiesta iniziale e le interviste vengono condotte attraverso un sistema ibrido, mediante il quale il *jobseeker* entra in contatto personalmente e per via digitale con un Work Coach. I diritti e le responsabilità dei richiedenti i *benefit* sono illustrati nel *Claimant Commitment*⁴⁷, un accordo bidirezionale tra il *jobseeker* e il Work Coach, nel quale vengono stabilite le condizioni che devono soddisfare per essere ammissibili a ricevere le prestazioni, nonché le sanzioni da applicare nel caso in cui essi non assolvano gli obblighi previsti.


I colloqui si focalizzano su attività di *job guidance*, ricerca di lavoro e formazione, ma anche sull'analisi di situazioni personali e barriere all'occupazione (quali problemi di salute, mancanza di fiducia o responsabilità di cura). La frequenza degli incontri dipende dalle esigenze individuali, possono essere pertanto quotidiani, settimanali o quindicinali. Una volta individuate le barriere personali, il Work Coach può organizzare un supporto *in-house* o esterno a seconda delle specifiche esigenze.

In ogni distretto di Jobcentre Plus (responsabile di diversi uffici locali) un team incaricato di costruire partenariati locali collabora con un certo numero di *stakeholders* per sviluppare servizi che rispondano alle esigenze dei *jobseekers* e dei datori di lavoro.

Inoltre, il *Flexible Support Fund*, introdotto nel 2011 in sostituzione di precedenti schemi di finanziamento gestiti da Jobcentre Plus, fornisce un grado di autonomia ai PES nel sostenere esigenze individuali e locali. I Work Coach godono di un elevato grado di autonomia nel fornire assistenza agli individui attraverso questo fondo che dà accesso a una serie di meccanismi di supporto aggiuntivi per aiutare il *jobseeker* ad affrontare barriere specifiche all'occupazione. Il Work Coach può infatti decidere di attingere al Fondo per supportare ulteriormente il *claimant*, per esempio per finanziare i costi di viaggio o l'acquisto di abiti per sostenere un colloquio o corsi di formazione.

Il *Flexible Support Fund* consente inoltre ai *district managers* di JCP di finanziare a discrezione partnership con altre organizzazioni.

⁴⁷ I *claimants*, come corrispettivo dei benefici percepiti si impegnano a intraprendere ogni iniziativa e ad adottare ogni misura attiva per accedere a concrete chance di occupazione. In caso di mancato rispetto del *commitment* il rischio è la decurtazione o la sospensione dei *benefit* fino a tre anni.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Tra le varie responsabilità del Work Coach vi è anche quella di supportare i richiedenti occupati nel servizio di *in-work progression* (supporto durante l'impiego). Al fine di supportare i *claimants* a basso reddito affinché diventino in ultima analisi indipendenti dal welfare state, il DWP ha deciso di istituire, nell'ambito dello Universal Credit un servizio per promuovere l'avanzamento durante l'impiego. In questo modo verrà fornito supporto ai richiedenti a basso reddito allo scopo di aumentare i loro guadagni fino ad almeno l'equivalente di 35 ore settimanali del *National Living Wage* (soglia di reddito). Tali richiedenti potrebbero essere incoraggiati a guadagnare di più grazie all'aumento di ore o di salario nel loro lavoro attuale, accettando un lavoro aggiuntivo o trovando un nuovo lavoro. L'elemento di novità dell'intervento è rappresentato dal fatto che, mentre le azioni di supporto sono comuni per i richiedenti disoccupati, per quelli occupati si tratta di una politica di nuova attuazione.

Il DWP sta attualmente conducendo una sperimentazione del servizio di *in-work* effettuata da Jobcentre Plus i cui risultati saranno riferiti nel 2018. Se l'azione pilota dovesse essere trasformata in un servizio a tutti gli effetti, a livello nazionale potrebbe essere applicato a circa un milione di lavoratori.


I percettori dell'UC, occupati e non, ricevono supporto da parte dello stesso Work Coach per tutta la durata dell'istanza, allo scopo di costruire una relazione di fiducia e dare continuità all'azione di supporto.

A fronte del mutato contesto del mercato del lavoro, dell'attuazione dello Universal Credit e del ridimensionamento dei programmi di *welfare-to-work* appaltati a provider esterni, si prevede che JCP fornisca un supporto all'occupazione nei confronti di un *caseload* di richiedenti più ampio e più impegnativo.

A febbraio 2016, gli oltre 11.000 Work Coach a tempo pieno hanno supportato quasi 745.000 *claimants* senza lavoro in tutta la Gran Bretagna. Ciascun Work Coach gestisce un *caseload* di circa 100 *claimants* disoccupati e conduce dalle 10 alle 20 interviste al giorno.

DWP considera il ruolo svolto dai Work Coach, in qualità di *front-line advisors* di JCP, fondamentale in quanto essi combinano l'attività di supporto, con il *coaching* e l'applicazione dei principi di condizionalità. In relazione a quest'ultima attività i Work Coach sono tenuti a utilizzare il proprio potere discrezionale per giudicare quali interventi e condizioni nella ricerca di lavoro possono meglio supportare la persona nel ritorno al lavoro. Le condizioni possono essere fatte rispettare attraverso delle sanzioni che riducono, sospendono o chiudono l'accesso a prestazioni nel caso in cui un richiedente non le soddisfi. La decisione di sanzionare il richiedente non è in ultima analisi presa dal Work Coach, ma da un Decisore (*Decision Maker*). Il Work Coach decide tuttavia se rinviare il caso a un *Decision Maker* sollevando un "dubbio" riguardo la possibilità che il richiedente non abbia adempiuto un requisito obbligatorio.

Come accennato, le attività del Work Coach riguardano anche l'**erogazione di servizi ai datori di lavoro**. Il triplice rapporto tra il richiedente, il Work Coach e il datore di lavoro viene considerato da più parti cruciale. L'azione pilota del DWP relativa all'*in-work*

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

progression comprende una ricerca qualitativa effettuata con il Work Coach e i datori di lavoro per comprendere meglio l'efficacia di questa triplice relazione. Il Work Coach può per esempio identificare le opportunità disponibili a livello locale per i soggetti a basso salario presi in carico di modo che possano incrementare i propri redditi. Poiché egli conosce bene il percorso intrapreso dal singolo soggetto, ha facoltà di contattare per esempio il datore di lavoro e proporre per il percettore occupato un aumento delle ore lavorative oppure il supporto per lo svolgimento di un nuovo ruolo. Questo tipo di interazione cambia la relazione tra operatore del centro per l'impiego e l'azienda in maniera del tutto inedita.

Incoraggiare i datori di lavoro a ridisegnare i posti di lavoro inserendo più flessibilità o opportunità di avanzamento è considerato un aspetto molto importante del coinvolgimento del Work Coach. Non è però da sottovalutare la pressione che questo cambiamento eserciterà sui datori di lavoro. Con il supporto dei Work Coach i datori di lavoro potranno progettare e pubblicizzare una gamma più ampia di opportunità di lavoro, incluse quelle a breve termine, o di natura flessibile. I datori di lavoro avranno inoltre accesso a una più ampia scelta di candidati, tramite il servizio di incrocio domanda-offerta messo a disposizione dalla piattaforma Universal Jobmatch⁴⁸, attraverso la quale essi possono pubblicare le proprie *vacancies* direttamente nella sezione dedicata (dopo una procedura di registrazione dell'azienda presso il DWP) e allo stesso tempo consultare le richieste di lavoro e i profili professionali dei candidati.

A seguito delle modifiche relative alle priorità indicate dal ministero, delle modalità di erogazione dei servizi di DWP impegnati sempre più nelle attività inerenti l'erogazione dello Universal Credit e un numero di persone sempre maggiore che rientrano nella condizionalità (inclusa la *in-work progression*), DWP ha previsto il reclutamento nel periodo il 2016-2017 di 3.000 nuovi Work Coach.

DWP si è impegnato a fornire ai Work Coach più "**formazione e sviluppo**".


La formazione e il reclutamento dei Work Coach dovranno essere adattate al fine di riflettere le richieste supplementari del ruolo. I nuovi Work Coach usufruiranno di ulteriore formazione in aula, tra cui:

- case studies in relazione a diversi tipi di *claimants*, circostanze o necessità;
- informazioni di supporto per i Work Coach sull'azione pilota⁴⁹;
- "*case conferencing*" per discutere l'approccio migliore da adottare in una situazione di difficoltà reale;
- per 300 Work Coach e *line manager*, un processo di accreditamento professionale per sostenere sia i *claimants* UC occupati che quelli senza lavoro.

Rispetto a quest'ultimo punto, DWP ha intrapreso la sperimentazione di un **programma di accreditamento professionale** dedicato ai nuovi Work Coach i quali potranno raggiungere il livello 3 di accreditamento nel primo anno di lavoro, mentre sono

⁴⁸ <https://jobvacancies.businesslink.gov.uk/IndexDwp.aspx>

⁴⁹ In Work Progression (IWP) - developing a core in work service - IWP Supporting Information for Coaches <http://data.parliament.uk/writtenevidence/committeeevidence.svc/evidencedocument/work-and-pensions-committee/universal-credit-inwork-progression/written/31677.html>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

all'esame di DWP le modalità di gestione dell'accREDITamento al livello 4 per il personale esistente.

L'accREDITamento per i Work Coach che si occupano dello Universal Credit (UC Work Coach) fornisce una qualificazione riconosciuta all'esterno secondo gli standard City&Guilds⁵⁰.

Esistono 3 livelli di accREDITamento: *Essential*, *Certificate* e *Diploma*:

- 1) Livello *Essential*: accREDITamento interno in base al quale i responsabili del servizio (*service managers*) osservano i Work Coaches nell'ambito del processo relativo al Department's Quality Assessment Framework (QAF). La maggior parte dei Work Coach nella sperimentazione relativa all'accREDITamento hanno completato il livello "Essential" entro la fine del 2015.
- 2) Livello *Certificate*: i Work Coach avanzano al "City&Guilds Level 4 Certificate" in "Gestione della fornitura di servizi ai clienti" costituito da quattro moduli obbligatori, più uno su tre moduli aggiuntivi. Due dei moduli obbligatori, sulla conoscenza del mercato del lavoro e il coaching sono sviluppati appositamente per il ruolo del Work Coach. Sono necessari circa 6 mesi per completare il livello *Certificate*.
- 3) Livello *Diploma*: i Work Coach in possesso di una esperienza rilevante nella gestione del personale possono avanzare al "City&Guilds Level 4 Diploma in Operational Delivery" che consta di due moduli obbligatori, per il cui completamento occorrono tra 2 e 5 mesi.


I Work Coach possono essere nominati sia al livello più alto di *Executive Officer* (EO) che al livello inferiore di *Assistant Officer* (AO). Tutti i posti per i nuovi Work Coach sono di livello EO, con uno stipendio che va da 22,000 sterline a 25,230 sterline fuori Londra e 23,505 sterline a 29,290 sterline a Londra.

La decisione del DWP di reclutare 3.000 nuovi Work Coach a livello di EO, nonché di cercare di promuovere gli attuali Coach, significa che molto probabilmente i richiedenti si interfaceranno sempre più spesso con Work Coach di livello EO, dunque elevato. Il 38% degli attuali Coach di JCP sono avanzati al livello EO. È intenzione del DWP far avanzare i Work Coach EO più meritevoli all'interno di JCP, fino al grado più elevato di *Higher Executive Officer* (HEO), diventando così *Work Coach Team Leader*, ovvero responsabile della gestione di un team di nove Work Coach.

5.2 Figure professionali di Jobcentre Plus prima dell'introduzione dello Universal Credit

Per completezza di informazione di seguito viene fornita una descrizione della distinzione tra le diverse figure professionali impegnate nel rapporto con i disoccupati (*Personal Advisers*) e operatori incaricati di seguire il rapporto con le imprese

⁵⁰ City&Guilds è un ente a livello mondiale che offre certificazioni e accREDITamento per l'addestramento professionale e manageriale. <http://www.cityandguilds.com/>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

(*Employment Advisers*), tradizionalmente adottata da JCP prima dell'introduzione dello Universal Credit.

Tra le diverse figure operanti a livello di front office, nei rapporti con i disoccupati troviamo:

- il **First Contact Officer**; addetto al primo contatto telefonico, alla raccolta delle informazioni personali, alla verifica il diritto all'indennità richiesta, alla predisposizione la modulistica e alla prenotazione del successivo appuntamento con il Personal Adviser (entro 4 giorni);
- il **Financial Assessor**; addetto alla verifica dell'ammissibilità dell'utente al sussidio e della relativa modulistica;
- il **Personal Adviser (PA)**, figura professionale di riferimento e punto di contatto primario per i *jobseekers*, incaricato di individuare le diverse necessità dei clienti e offrire loro supporto e il tipo di servizio più appropriato;
- il **Fortnightly Jobsearch Review Officer**; addetto alla conduzione degli incontri bisettimanali con il disoccupato percettore di sussidio.

Per quanto riguarda l'erogazione di servizi alle imprese, la figura di riferimento all'interno di JCP era l'**Employer Adviser** incaricato di favorire l'incontro fra domanda e offerta di lavoro, fornire consulenza su agevolazioni, incentivi, adempimenti amministrativi e ricerca e selezione di personale. Tra i compiti dell'Employer Adviser, anche quello di monitorare l'utilizzo della piattaforma *Universal Jobmatch* da parte dei datori di lavoro locali.

5.3 Orientamento professionale

Nel Regno Unito il **servizio di orientamento professionale** è effettuato da una apposita struttura governativa il *National Career Service (NCS)*⁵¹, che opera in stretta collaborazione con gli uffici di JCP nei quali i **consulenti per l'orientamento** (*Career Advisors*) del NCS supportano i disoccupati nel predisporre piani di azione prestando particolare attenzione ai deficit formativi riscontrati.


6. ITALIA

6.1 Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni

L'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni è il frutto di un lavoro di ricerca-intervento intrapreso nel 2013 condotto da INAPP (già ISFOL) con un Gruppo tecnico costituito dal Ministero del lavoro e dalle Regioni, che si è avvalso dell'assistenza tecnica di Tecnostruttura.

A tutt'oggi *un work in progress*, l'Atlante rappresenta uno strumento importante a supporto di una pluralità di funzioni nei diversi contesti di *policy*, per la validazione e la certificazione delle competenze, lo sviluppo dell'apprendimento permanente e le politiche attive del lavoro.

⁵¹ <https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Consultabile al sito dedicato⁵², esso si articola in due pilastri informativi:

- l'Atlante del Lavoro;
- il Repertorio Nazionale delle qualificazioni.

Nell'Atlante del Lavoro vengono classificati 23 Settori Economico Professionali (SEP), (più un'Area Comune che riunisce le attività lavorative non caratterizzate in modo specifico da un settore) organizzati per Processi di lavoro, a loro volta suddivisi in Sequenze di processo, e Aree di Attività (ADA) alle quali sono assegnati i codici delle classificazioni adottate dall'ISTAT, relativamente alle attività economiche (ATECO 2007) e alle professioni (Classificazione delle Professioni 2011).


In riferimento al tema di interesse del presente documento, di seguito viene riportato lo schema di classificazione ad albero relativo al settore economico professionale dei Servizi di educazione, formazione e lavoro.

Tab. 6 Estratto della sezione relativa ai Servizi di educazione, formazione e lavoro dell'Atlante del Lavoro

SERVIZI DI EDUCAZIONE, FORMAZIONE E LAVORO
Processo: PR_23_63 - Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale
Sequenza: Accoglienza, informazione orientativa, analisi della domanda e definizione del patto di servizio
ADA.23.179.579 - Accoglienza e guida ai servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente
ADA.23.179.580 - Orientamento informativo
ADA.23.179.581 - Analisi della domanda e definizione del patto di servizio
Sequenza: Consulenza orientativa e supporto all'inserimento lavorativo
ADA.23.180.582 - Consulenza orientativa e Bilancio di competenze
ADA.23.180.583 - Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo
Sequenza: Individuazione, validazione e certificazione delle competenze
ADA.23.182.590 - Supporto alla individuazione e alla messa in trasparenza delle competenze
ADA.23.182.591 - Cura degli aspetti metodologici per la valutazione delle competenze ai fini della validazione e/o certificazione
ADA.23.182.592 - Realizzazione di prove di valutazione tecnica settoriale delle competenze
Sequenza: Erogazione di servizi di formazione professionale
ADA.23.181.584 - Personalizzazione degli interventi formativi
ADA.23.181.585 - Coordinamento operativo delle attività formative
ADA.23.181.586 - Erogazione delle attività didattiche
ADA.23.181.587 - Tutoraggio in apprendimento
ADA.23.181.588 - Tutoraggio in apprendimento a distanza (e-tutoring)
ADA.23.181.589 - Valutazione degli apprendimenti
Sequenza: Incontro domanda e offerta di lavoro e sviluppo dell'autoimprenditorialità
ADA.23.183.593 - Servizi di placement
ADA.23.183.594 - Servizi di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati
ADA.23.183.595 - Assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo
ADA.23.183.596 - Servizi di accompagnamento alla nuova impresa/lavoro autonomo
Sequenza: Gestione e coordinamento dei servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente
ADA.23.177.574 - Organizzazione e gestione di servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente
ADA.23.177.575 - Programmazione e coordinamento di servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente
ADA.23.177.576 - Progettazione di interventi occupabilità e l'apprendimento permanente
ADA.23.177.577 - Gestione amministrativa e rendicontazione di progetti
ADA.23.177.578 - Valutazione degli esiti di interventi per la formazione, l'occupabilità e l'apprendimento permanente

Questa prima versione dell'Atlante non contiene ancora la descrizione dei prodotti-servizi, ovvero delle performance e degli output delle ADA (risultati attesi) e si compone complessivamente della descrizione di 80 processi di lavoro, 785 Aree di Attività e circa

⁵² http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/index.php

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

5.400 Attività. La seconda versione dell'Atlante, comprensiva dei risultati attesi, sarà resa disponibile entro il 2017. Le attività contenute nelle ADA vengono progressivamente raggruppate in risultati attesi sulla base dei quali viene effettuata l'equivalenza tra le diverse qualificazioni.

Il **Repertorio Nazionale delle Qualificazioni**, istituito in Italia con il Decreto legislativo n.13 del 16 gennaio 2013⁵³, costituisce “il quadro di riferimento unitario per la certificazione delle competenze, attraverso la progressiva standardizzazione degli elementi essenziali, dei titoli di istruzione e formazione, ivi compresi quelli di istruzione e formazione professionale, e delle qualificazioni professionali”.⁵⁴

Il Repertorio si compone di quattro diverse sezioni: Università; Scuola Secondaria; Istruzione e Formazione professionale; Quadro nazionale delle qualificazioni regionali.

Nel Repertorio sono contenuti tutti i repertori dei titoli di istruzione e formazione, e delle qualificazioni professionali rilasciati in Italia da un ente titolare o in esito a un contratto di apprendistato, codificati a livello nazionale, regionale o di provincia autonoma, pubblicamente riconosciuti e rispondenti ai seguenti standard minimi:

- a) identificazione dell'ente pubblico titolare;
- b) identificazione delle qualificazioni e delle relative competenze che compongono il repertorio;
- c) referenziazione delle qualificazioni ai codici statistici di riferimento delle attività economiche (ATECO) e della nomenclatura e classificazione delle unità professionali (CP ISTAT);
- d) referenziazione delle qualificazioni del repertorio al Quadro europeo delle qualificazioni (EQF)⁵⁵, realizzata attraverso la formale inclusione delle stesse nel processo nazionale di referenziazione a EQF⁵⁶.

⁵³ D.Lgs n.13/2013 “Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92”


<http://europalavoro.lavoro.gov.it/Documents/DECRETO%20LEGISLATIVO%2016%20gennaio%202013.pdf>

Il provvedimento ha inteso procedere al riordino del “Sistema di qualificazione”, inserendo in una stessa cornice regolatoria dispositivi già presenti nel sistema, per esempio i titoli di studio e/o le qualifiche ottenibili in esito a percorsi di formazione professionale, la validazione e la certificazione delle competenze acquisite dalla persona in contesti diversificati (formali, non formali o informali) anche in funzione di un loro riconoscimento, quali crediti formativi, verso i titoli e le qualifiche tradizionalmente rilasciate in Italia dai sistemi formali.

⁵⁴ D.Lgs n.13/2013, art. 8, co. 2

⁵⁵ Lo European Qualification Framework (EQF) rappresenta il quadro comune europeo di riferimento che collega fra loro i sistemi di qualificazione di paesi diversi, fungendo da dispositivo di traduzione utile a rendere le qualifiche più leggibili e comprensibili tra paesi e sistemi europei differenti. I principali obiettivi che lo contraddistinguono sono: promuovere la mobilità transfrontaliera dei cittadini e supportarne l'apprendimento permanente, in particolare, il riconoscimento dell'apprendimento progressivo. L'EQF prevede otto livelli di qualificazione definiti da appositi descrittori declinati in termini di conoscenze, abilità e competenze.

⁵⁶ D.Lgs n.13/2013 art. 8, co. 3

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Oltre alle funzioni “istituzionali” di correlazione ed equivalenza delle qualificazioni e di sostegno ai percorsi di validazione delle competenze acquisite da esperienza, in termini di *policies* l’Atlante del Lavoro si configura come uno strumento versatile che può porsi a supporto dei processi di orientamento al lavoro nella consulenza orientativa e nei servizi di bilancio delle competenze; può rappresentare un riferimento per la progettazione formativa sia di percorsi di accesso al mercato del lavoro, sia nella formazione continua per lo sviluppo e la riqualificazione professionale; nonché uno strumento di supporto alla programmazione delle politiche attive del lavoro sia a livello territoriale che nazionale⁵⁷.

6.2 Le figure professionali degli operatori dei Servizi per l’impiego in Italia

In Italia, a seguito del processo di decentramento delle funzioni in materia di mercato del lavoro, la frammentazione a livello regionale delle esperienze realizzate dagli SPI ha contribuito a creare dei sistemi regionali poco omogenei, anche per ciò che riguarda i profili professionali del personale che opera nell’ambito dei servizi per il lavoro.


Uno dei primi tentativi di individuazione e descrizione delle principali figure professionali operanti nei CPI è rappresentato da uno studio condotto da INAPP (già ISFOL) risalente al 2005⁵⁸ nel quale veniva fornito un quadro dell’assetto professionale dei SPI a partire dall’analisi dei documenti di programmazione regionale, gli allora Masterplan, attraverso i quali sono stati individuati obiettivi, attività e competenze che caratterizzavano le varie professionalità presenti nei CPI. La suddivisione delle competenze, proprie di ciascun profilo professionale, è stata effettuata in relazione a tre categorie concettuali “sapere”, “saper fare”, “saper essere”, riunendo nella prima le conoscenze teoriche, nella seconda, le abilità pratiche, nella terza, gli atteggiamenti e i comportamenti relazionali necessari per poter svolgere al meglio il proprio lavoro.

Sulla base delle informazioni disponibili e in relazione alle categorie su indicate, sono state redatte delle schede di sintesi riguardanti le principali figure professionali che, in base a quanto previsto nei Masterplan regionali, avrebbero dovuto essere presenti negli organici dei CPI:

- operatore dell’accoglienza;
- operatore dell’informazione;
- tutor;
- orientatore;
- operatore dell’incontro domanda offerta di lavoro;
- consulente alle imprese;
- mediatore culturale;
- esperto in processi formativi;
- operatore di procedure amministrative;
- operatore per le fasce deboli.

⁵⁷ Cfr. Riccardo Mazzarella *L’atlante del Lavoro e delle Qualificazioni - Un sistema in evoluzione* in Euroguidance News, Rivista del Centro Euroguidance Italia, n.2 dicembre 2016 INAPP

⁵⁸ ISFOL, *I Profili professionali nei Servizi per l’Impiego in Italia e in Europa*, I libri del Fondo Sociale Europeo, 2005

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

La susseguente analisi di campo realizzata attraverso la somministrazione di un questionario agli operatori dei CPI ha avuto l'obiettivo di approfondire, per ciascuna figura professionale, le caratteristiche essenziali del lavoro (attività e compiti affidati, situazioni di lavoro, relazioni inter e intra-organizzative), del trattamento (caratteristiche del rapporto di lavoro, del percorso di carriera, remunerazione), del patrimonio e del percorso conoscitivo collegato al profilo (competenze possedute e necessarie, percorsi di studio e di formazione).

L'analisi di campo ha messo in evidenza la difficoltà nel reperire alcune figure professionali specialistiche che in molte realtà non esistono poiché prevalgono figure polifunzionali e generalistiche. Ad esempio, il mediatore culturale e l'operatore dell'informazione spesso si occupano anche dell'accoglienza, oppure svolgono il ruolo di tutor e di operatore per le fasce deboli. Tale problema ha generato per esempio la difficoltà riscontrata all'epoca dagli autori, di intervistare figure "pure", cioè operatori con un ruolo chiaro e una professionalità ascrivibile ai profili previsti negli allora Masterplan.

In uno studio del 2006⁵⁹, sempre realizzato da INAPP, sui profili professionali degli operatori dei centri per l'impiego, sulla base di una precedente rilevazione⁶⁰, sono state analizzate le professionalità attinenti ai ruoli di:

- tutor dell'obbligo formativo;
- esperto in processi formativi;
- mediatore culturale;
- operatore per le fasce deboli;
- esperto della promozione di servizi (responsabile del marketing).

Una considerazione emersa dal lavoro di analisi condotto riguardava **l'integrazione e l'interdipendenza dei ruoli operativi dei CPI nell'implementazione dei vari ambiti di consulenza disponibili all'utenza.**


Un altro elemento riguardava la complessità delle professioni rappresentata da due aspetti complementari.

- Un aspetto relativo alla presenza di un *impianto comune che sostiene le differenti professionalità operative*. Le figure professionali esaminate avevano in comune competenze informative, conoscenze sul mercato del lavoro, sulle normative, sulle opportunità formative, ecc. tali da permettere, all'occorrenza, la sostituzione dei e "tra" colleghi, quindi un supporto competente ad altre aree operative quando se ne presenti la necessità.

⁵⁹ ISFOL, *Studio sui profili professionali degli operatori dei Centri per l'impiego e delle Agenzie per il Lavoro*, Massimiliano Bonanni, "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 5/2006

⁶⁰ ISFOL, *Indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l'impiego 2004*. A cura di Diana Gilli e Roberto Landi. "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 6/2005

Nell'indagine le figure professionali analizzate riguardavano: l'addetto all'accoglienza; l'orientatore; l'operatore dell'incontro domanda e offerta di lavoro; il consulente alle imprese, il responsabile del Centro per l'Impiego.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

- Un aspetto relativo alla **crescente definizione dei criteri di accesso al ruolo** (es. le normative regionali sull'accesso alla professione). Per figure come l'Orientatore, l'Operatore delle fasce deboli viene per esempio richiesto un diploma di laurea afferente all'area delle scienze sociali e psicologiche. Poiché il ruolo svolto pone l'operatore in contatto con tipologie di utenza disagiata, alcune Amministrazioni locali hanno previsto per questi profili, un iter di formazione altamente specializzato.

Un ulteriore elemento da sottolineare riguardava l'**importanza delle conoscenze informatiche**, sempre più centrali e trasversali per qualsiasi professionalità operante nei CPI, collegate all'utilizzo di sistemi informativi e informatici.

Nel tempo, le innovazioni normative sopraggiunte hanno rinnovato gli scopi e le modalità di lavoro degli operatori e determinato una "rivoluzione culturale" che ha sviluppato, anche se con gradi e percorsi diversi nelle varie realtà italiane, una accentuata tendenza manageriale.

Più di recente, il Decreto legislativo n.150/2015 ha introdotto numerosi elementi di novità, alcuni dei quali incidono in maniera rilevante sui Centri per l'impiego.

In particolare, il vasto ambito di operatività dei Centri per l'impiego (CPI) viene definito nell'art. 18, nel quale vengono individuate le attività che devono essere svolte in forma diretta dai Servizi per il Lavoro. Nei successivi articoli, dall'art. 20 all'art. 23, vengono disciplinate le attività che possono essere invece erogate esclusivamente dai CPI, cosiddette "funzioni esclusive", ovvero quelle necessarie per la stipula del Patto di Servizio Personalizzato, quelle inerenti la gestione della condizionalità e le attività relative al rilascio dell'assegno di ricollocazione.


Il nuovo quadro regolatorio volto, tra le varie finalità, a rafforzare il ruolo delle politiche attive per il lavoro e a rendere nel complesso più efficiente, da parte dei servizi per il lavoro, l'azione a supporto dell'utente nella ricerca di un'occupazione e dei datori di lavoro nella ricerca di personale, rende necessario un adeguamento/aggiornamento delle competenze degli operatori agli obiettivi che man mano si vengono a definire. In generale, la qualità dei servizi offerti dai SPI viene fortemente influenzata dalla quantità e dalle capacità del personale a essi dedicato. La formazione rappresenta, in tal senso, un fattore indispensabile, sia sul fronte della costruzione del ruolo professionale, sia su quello del mantenimento e del miglioramento delle competenze.

6.3 Regione Liguria

Recentemente la Regione Liguria con la DGR n.93 dell'8 febbraio 2017⁶¹ ha individuato e definito le figure professionali per il personale addetto all'erogazione dei servizi al lavoro al fine di:

⁶¹ Delibera della Giunta Regionale Liguria dell'8 febbraio 2017, n. 93

"Inserimento nel Repertorio regionale delle figure professionali delle schede descrittive relative alle figure professionali per l'erogazione dei servizi al lavoro ai sensi del D.Lgs 150/2015".

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

- garantire la presenza negli istituendi servizi al lavoro di adeguate professionalità;
- vincolare in parte le procedure di accreditamento di tali servizi alla presenza di figure dotate di coerenti, condivise e riconosciute competenze.

In particolare, sono state declinate le competenze ed elaborate le schede descrittive di 6 nuove figure professionali per l'erogazione dei servizi al lavoro, di seguito elencate, che saranno ricomprese nel Repertorio regionale delle figure professionali:

- [Operatore all'accoglienza e ai servizi info-orientativi di base](#)
- [Operatore di accompagnamento al lavoro](#)
- [Operatore di assistenza ed accompagnamento alla nuova impresa o lavoro autonomo](#)
- [Operatore ai servizi di incontro tra domanda ed offerta di lavoro](#)
- [Operatore all'orientamento specialistico](#)
- [Tecnico della gestione e sviluppo dei servizi per il lavoro](#)

Il provvedimento prevede altresì la modifica della scheda descrittiva relativa alla figura professionale del [Mediatore interculturale](#).

Nell'ambito delle attività relative all'accreditamento per lo svolgimento dei servizi al lavoro, con la collaborazione dell'Agenzia regionale per il Lavoro, la Formazione e l'Accreditamento (ALFA) sono state inoltre realizzate l'analisi, lo studio e la mappatura delle competenze e dei relativi profili professionali necessari per l'erogazione dei servizi di politica attiva del lavoro così come indicati dal citato art. 18 del Decreto legislativo 150/2015.

Per la definizione dei percorsi formativi e dei titoli di studio sono state distinte 2 fasi.


1. Il periodo di transizione dal sistema previgente al sistema di accreditamento dei servizi al lavoro (entro dicembre 2017) e quindi il combinato disposto di esperienza professionale e titoli di studio in possesso agli operatori che operano o hanno operato nei servizi al lavoro pubblici.
2. L'applicazione a regime del sistema di accreditamento con particolare riferimento a coloro che desiderano operare nel settore senza esperienza professionale nei servizi al lavoro pubblici ma avendo esperienza in servizi pubblici e privati per il lavoro o servizi formativi o similari pubblici o privati accreditati o nel campo delle relazioni aziendali e territoriali (a partire dal gennaio 2018).

Fase: 1) Transizione

Tempo attivazione: entro dicembre 2017

Destinatari: operatori che operano o hanno operato direttamente c/o i CPI o in regime di appalto

Requisiti (titolo di studio + esperienza): a) Laurea magistrale o laurea vecchio ordinamento + 2 anni di esperienza professionale come sopra definita; b) Laurea triennale o percorsi di formazione specialistici e inerenti post-diploma + 3 anni di

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

esperienza professionale come sopra definita; c) Diploma di scuola secondaria superiore di qualsiasi indirizzo + 5 anni di esperienza professionale.

Esperienza professionale: Per esperienza professionale si intende esperienza professionale certificata nello specifico ambito della Unità di competenza o figura professionale dei servizi al lavoro pubblici (direttamente o in regime di appalto). Per il conteggio degli anni di esperienza necessari nei livelli definiti, il raggiungimento dei requisiti deve avvenire entro il 31 dicembre 2017. In questo caso la certificazione potrà essere richiesta al raggiungimento del requisito pieno per cui l'operatore potrà continuare a operare fino al raggiungimento dello stesso.

Fase: 2) Regime

Tempo attivazione: a partire dal gennaio 2018

Destinatari: operatori che operano o hanno operato in servizi privati per il lavoro o servizi formativi o similari pubblici o privati accreditati o nel campo delle relazioni aziendali e territoriali

Requisiti (titolo di studio + esperienza): a) Laurea magistrale o laurea vecchio ordinamento + 2 anni di esperienza professionale come sopra definita; b) Laurea triennale o percorsi di formazione specialistici e inerenti post-diploma + 3 anni di esperienza professionale come sopra definita; c) Diploma di scuola secondaria superiore di qualsiasi indirizzo + 5 anni di esperienza professionale.

Esperienza professionale: Per esperienza professionale si intende esperienza professionale certificata nello specifico ambito della Unità di competenza o figura professionale in servizi pubblici e privati per il lavoro o servizi formativi o similari pubblici o privati accreditati o nel campo delle relazioni aziendali e territoriali; si intende esperienza professionale certificata nello specifico ambito della Unità di competenza o figura. In tutti i casi è richiesto un periodo di apprendimento *on the job* e/o di tirocinio⁶².

6.4 Regione Veneto


Con la DGR n. 1868 del 25 novembre 2016⁶³ la Regione Veneto ha approvato il "Progetto di Rafforzamento dei Servizi per il Lavoro Pubblici nella Regione del Veneto" che mira a definire, in un arco temporale di 30 mesi, un processo integrato di potenziamento e rafforzamento dei Centri per l'impiego pubblici, che fa leva sullo sviluppo di 3 diverse aree, tra loro integrate:

1. Potenziamento dei sistemi informativi
2. **Rafforzamento delle competenze degli operatori dei servizi pubblici per l'impiego**
3. Rafforzamento dei servizi intensivi di ricerca attiva di lavoro e assistenza all'autoimpiego.

Rispetto all'area delle competenze degli operatori, anche in considerazione del nuovo ruolo dei Centri, la Regione Veneto ha ritenuto necessario approntare un piano di

⁶² <http://www.iolavoroliguria.it/area-operatori/liguria-lavoro-futuro/accreditamento-dei-servizi-al-lavoro/profili-professionali-degli-operatori-dei-servizi-al-lavoro.html>

⁶³ Delibera della Giunta Regionale Veneto del 25 novembre 2016, n.1868
<https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=334206>

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

rafforzamento delle competenze degli stessi, che faccia leva sulla rimotivazione e sulla “centralità” del soggetto pubblico quale *pivot* dell’organizzazione territoriale dei servizi erogabili al cittadino.

Nel corso dei primi mesi del 2016 Anpal Servizi (già Italia Lavoro), in collaborazione con la Regione del Veneto, ha condotto un’indagine attraverso interviste ai responsabili dei CPI, agli operatori del mercato del lavoro locale e agli operatori con funzioni amministrative che si è posta l’obiettivo di definire i profili professionali degli operatori dei Centri, ove mancanti, e ipotizzare, laddove e se necessario, un piano di formazione.

L’indagine dal titolo “Rapporto sui risultati delle interviste agli operatori dei Servizi per il Lavoro Pubblici nella Regione del Veneto - Il Piano formativo: Una proposta operativa”, consegnata nel mese di giugno 2016 alla Regione del Veneto, ha consentito:

- di definire e validare le figure professionali di “Responsabile del Centro per l’impiego” e “Assistente amministrativo nei centri per l’impiego”;
- di evidenziare le esigenze formative dei profili professionali presi in considerazione nell’indagine stessa.

La strutturazione del profilo professionale attraverso l’individuazione delle competenze agite costituisce la premessa fondamentale e imprescindibile per declinare un piano formativo coerente rispetto ai fabbisogni formativi emersi.

Per quanto riguarda la **formazione dedicata al personale in servizio nei Centri per l’impiego del Veneto**, in questa fase si ritiene di avviare azioni formative rivolte a tutti tre i profili professionali che operano nei Centri per l’impiego:


- Responsabili dei Centri per l’impiego;
- Operatori del Mercato del Lavoro locale;
- Assistenti amministrativi nei Centri per l’impiego.

L’erogazione delle azioni formative dovrà essere preceduta dall’**elaborazione di un Piano didattico di dettaglio**, costruito sulla base degli esiti (Profili professionali declinati e Piano Formativo) descritti nel Rapporto curato da Anpal Servizi. Il Piano didattico di dettaglio dovrà prevedere anche l’**esplicitazione delle modalità di valutazione degli apprendimenti e l’individuazione delle modalità di monitoraggio** che sarà necessario garantire.

Il Piano didattico di dettaglio dovrà individuare e declinare percorsi formativi di tre tipologie per gli Operatori del Mercato del Lavoro locale:

- livello base;
- livello professionalizzante;
- livello specialistico.

L’obiettivo delle azioni formative da avviare consiste nel “colmare” il gap di competenze rilevato nel corso dell’indagine condotta da Anpal Servizi, a partire dai profili professionali declinati. Il confronto tra i descrittivi dei profili professionali e i risultati emersi dalle interviste, ha consentito di porre in evidenza i *gap* da colmare e/o rafforzare. Sono proprio quest’ultimi che “guidano” il piano formativo; le competenze che non sono agite dalla totalità degli operatori e le competenze che richiedono di

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

essere rafforzate costituiscono infatti l'obiettivo del piano formativo (risultati di apprendimento attesi) che, a sua volta, guiderà il Piano didattico di dettaglio.

Per ciascuno dei tre profili professionali che operano nei Centri per l'impiego si riportano le indicazioni ritenute rilevanti per la costruzione del Piano didattico di dettaglio.

Responsabile del Centro per l'Impiego

Vi sono in particolare due competenze rispetto alle quali gli intervistati hanno dichiarato rilevanti livelli di criticità nell'agirle. Si tratta della competenza **“Coordinare il personale di una unità operativa (Centri per l'impiego) anche complessa in funzione dei servizi da garantire”** e della competenza **“Monitorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati dalla unità operativa di riferimento (Centri per l'impiego), intervenendo con eventuali azioni correttive”**. La prima competenza è strategica soprattutto nell'ottica di una gestione manageriale dei Centri per l'impiego.

Operatore del Mercato del Lavoro locale

L'investimento sulla formazione degli **“Operatori del Mercato del Lavoro locale”** deve concentrarsi su due competenze tecnico professionali che sono: **“Elaborare con il cittadino un piano professionale verificandone la fattibilità”** e **“Gestire l'incrocio domanda/offerta di lavoro”**. Si tratta delle due competenze core del profilo professionale dell'Operatore del Mercato del Lavoro locale.


Assistente amministrativo nei Centri per l'impiego

Nel caso degli **“Assistenti amministrativi nei Centri per l'impiego”** è la competenza **“Gestire la documentazione amministrativo-contabile relativa all'Unità Operativa di riferimento”** quella su cui è più rilevante agire con azioni formative mirate. Va sottolineato che questo profilo riveste un ruolo di collegamento operativo tra l'Operatore del mercato del Lavoro locale e il Responsabile dei Centri per l'impiego.

Relativamente all'**impianto metodologico formativo** è stato proposto il **“modello 70/20/10”** secondo il quale l'apprendimento avviene attraverso attività ed esperienze in situazioni lavorative (70%), attraverso contatti e interazioni dirette anche con dei *mentor* al di fuori del contesto lavorativo (20%) e infine attraverso la formazione formale sia che avvenga in aula o a distanza (10%). L'applicazione del modello non è tuttavia rigida. Qualora si ritenga che la formazione debba essere più lunga e corposa, sarà possibile adattare la proporzione di formazione e *mentoring* e, conseguentemente, di lavoro passando per esempio da un 70/20/10 a un 60/20/20. Tale decisione dovrà tener conto di almeno due elementi: da un lato la lunghezza residuale della carriera lavorativa della persona, dall'altro della sua motivazione a investire nella propria crescita professionale.

6. 5 Figure professionali e qualificazione dei soggetti accreditati nei sistemi di accreditamento

Con riferimento al panorama delle figure professionali dei servizi per il lavoro è inoltre da considerare un aspetto importante relativo alla qualificazione dei soggetti, pubblici e

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

privati, potenzialmente affidatari dei servizi per il lavoro nell'ambito dei sistemi di accreditamento regionali.

In Italia, al 2016, sono 16 le Regioni che hanno legiferato in materia di accreditamento e si sono dotate di un sistema attivo (15 Regioni e 1 Provincia Autonoma)⁶⁴.

A titolo esemplificativo viene presa come riferimento la Regione Lazio attraverso la Direttiva per l'Accreditamento dei Servizi per il Lavoro⁶⁵ nella quale vengono fornite le modalità operative della procedura di accreditamento dei soggetti pubblici e privati per i servizi al lavoro nel territorio regionale.

Tra i requisiti professionali richiesti ai soggetti che intendono accreditarsi vi è quello relativo alle risorse umane e professionali⁶⁶.

Le figure professionali attive presso gli operatori accreditati e preposte all'erogazione dei servizi per il lavoro nella Regione Lazio sono le seguenti:

- a) Responsabile organizzativo (RO);
- b) Operatore del mercato del lavoro (OML);
- c) Operatore del mercato del lavoro con competenze specialistiche (OMLS).

Responsabile Organizzativo

Il RO garantisce la direzione amministrativa e il coordinamento del personale attivo nelle sedi operative di competenza e possiede titoli e competenze professionali in conformità al ruolo e all'incarico attribuito. Il RO può, nel rispetto dei titoli e dell'esperienza richiesti, coincidere anche con altre figure professionali.

Le attività svolte dal Responsabile dell'Unità Organizzativa sono le seguenti:

- coordinamento delle risorse umane, tecnologiche, finanziarie e organizzative;
- supervisione della manutenzione e miglioramento del servizio;
- gestione delle relazioni locali con le imprese, le istituzioni e gli attori locali;
- promozione dei servizi;
- supervisione delle attività di gestione del sistema informativo e delle informazioni.


Per l'esercizio delle attività relative al ruolo del RO dell'operatore accreditato vengono richiesti, oltre al diploma di laurea specialistica o triennale, almeno due anni di esperienza documentata nella responsabilità gestionale di unità organizzative. In alternativa viene richiesto il possesso di un titolo di studio secondario superiore e almeno cinque anni di esperienza documentata nella responsabilità gestionale di unità organizzative.

⁶⁴ Fino al 2008, le Regioni con sistemi di accreditamento ai servizi per il lavoro erano soltanto due (Toscana nel 2005 e Lombardia nel 2007).

⁶⁵ Determinazione Direttoriale Regione Lazio 8 agosto 2014 n. G11651- Modifica della Determinazione n. G05903 del 17 aprile 2014

http://www.regione.lazio.it/garanziegiovani/documentazione/DeterminazioneG11651_08-08-2014.pdf

⁶⁶ Direttiva per l'Accreditamento dei Servizi per il Lavoro della Regione Lazio - Art. 9 - Requisiti professionali

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

Operatore del mercato del lavoro

L'OML garantisce l'erogazione "servizi per il lavoro generali obbligatori"⁶⁷, a esclusione dell'area funzionale III) Orientamento specialistico o di secondo livello; ha competenze professionali in conformità al ruolo e all'incarico attribuito e può, fermo restando il possesso dei titoli di studio e dell'esperienza richiesti, coincidere anche con altre figure professionali già attive presso il soggetto accreditato.

Requisiti per l'espletamento delle funzioni:

- a) Accesso e prima informazione;
- b) Orientamento di primo livello;
- c) Incontro domanda e offerta e accompagnamento al lavoro.

Per l'espletamento delle suddette funzioni alla figura dell'Operatore del mercato del lavoro locale viene richiesto, oltre al diploma di laurea specialistica o triennale, almeno un anno di esperienza lavorativa documentata presso unità organizzative o aziendali nello svolgimento di attività rientranti nelle funzioni previste. In alternativa si richiede il possesso di un titolo di studio secondario superiore e almeno due anni di esperienza lavorativa documentata nello svolgimento di attività rientranti nelle funzioni previste.

Operatore del mercato del lavoro con competenze specialistiche

L'OMLS garantisce l'erogazione "servizi per il lavoro generali obbligatori" per l'area funzionale III) Orientamento specialistico o di secondo livello; e dei "Servizi per il lavoro specialistici facoltativi"⁶⁸. A seconda dei modelli organizzativi scelti dal soggetto accreditato, l'OMLS può ricomprendere le funzioni previste per l'OML e coincidere con il RO.

La figura dell'Operatore del mercato del lavoro con competenze specialistiche richiede, per l'espletamento delle funzioni previste, oltre al diploma di laurea specialistica o triennale, almeno due anni di esperienza documentata presso unità organizzative o aziendali, nello svolgimento di attività rientranti nelle funzioni previste. In alternativa si

⁶⁷ Direttiva per l'Accreditamento dei Servizi per il Lavoro della Regione Lazio - Art. 4, co. 1


Si tratta di Servizi alla persona consistenti nella prima informazione, nell'orientamento di primo livello, nell'orientamento specialistico o di secondo livello, nell'incontro tra domanda e offerta e nell'accompagnamento al lavoro. Tali servizi si caratterizzano secondo le seguenti aree funzionali:

- I) Accoglienza e prima informazione;
- II) Orientamento di primo livello;
- III) Orientamento specialistico o di secondo livello;
- IV) Incontro domanda/offerta di lavoro e accompagnamento al lavoro.

⁶⁸ Direttiva per l'Accreditamento dei Servizi per il Lavoro della Regione Lazio - Art. 4, co. 2

Sono definiti Servizi per il lavoro specialistici facoltativi:

- a) i servizi di tutorship e assistenza intensiva alla persona in funzione della collocazione e della ricollocazione professionale;
- b) i servizi di orientamento mirato alla formazione non generalista e per percorsi di apprendimento non formale svolti in cooperazione con le imprese che cercano personale qualificato con l'obiettivo dell'assunzione;
- c) i servizi di inserimento lavorativo per i soggetti svantaggiati e persone disabili;
- d) i servizi per l'avviamento a un'iniziativa imprenditoriale;
- e) i servizi per l'avviamento a un'esperienza di lavoro o di formazione in mobilità anche all'estero.

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

richiede il possesso di un titolo di studio secondario superiore e almeno tre anni di esperienza lavorativa documentata presso unità organizzative o aziendali, nello svolgimento di attività rientranti nelle funzioni previste.

L'operatore accreditato è tenuto a garantire la presenza delle figure professionali durante l'erogazione dei servizi per i quali si è accreditato.

Per la consultazione approfondita dei titoli di studio obbligatori e delle competenze (specifiche e trasversali) richieste alle figure professionali su descritte si rimanda alla tabella allegata "C" della citata Direttiva per l'Accreditamento dei Servizi per il Lavoro nella Regione Lazio.


Conclusioni

In Europa, a seguito degli importanti cambiamenti nel ruolo dei SPI, che in origine operavano prevalentemente come enti di natura amministrativa, nel tempo l'accento è stato posto maggiormente sull'attivazione e sugli interventi volti a favorire le transizioni in virtù anche dei principi di efficienza, efficacia e attenzione al cliente caratteristici del *new public management*. Ciò ha determinato un rafforzamento degli aspetti di consulenza e orientamento nel lavoro da parte dei *counsellor*, delineando un profilo professionale che riunisce talvolta i ruoli di mediatore, consigliere, operatore sociale, incluse attività di amministrazione. Tale varietà di compiti richiede una vasta gamma di conoscenze interdisciplinari che comprendono fondamenti teorici, una profonda conoscenza delle tendenze e della situazione del mercato del lavoro, conoscenze in materia di collocamento, dei processi di reinserimento e delle politiche attive, bilanciate da competenze di tipo amministrativo e di *customer service*.

Dall'analisi delle figure professionali operanti all'interno dei centri per l'impiego emergono diverse considerazioni che contribuiscono a delineare alcune tendenze e spunti di riflessione riguardo il ruolo e le competenze degli operatori nei Paesi presi in esame.

Un aspetto rilevante è quello connesso al **modello organizzativo dei SPI che convoglia all'interno di un'unica agenzia la gestione ed erogazione di politiche attive e passive** (Francia, Germania, Regno Unito), rispetto alle quali si assiste a fenomeni di integrazione di competenze con ripercussioni sull'articolazione professionale dei sistemi. Per esempio, in Germania il *counsellor* ha il compito non solo di supportare il disoccupato percettore nella ricerca attiva di un lavoro fornendo aiuto e opportunità, ma di verificare l'ammissibilità o meno del diritto all'indennità e applicare per legge sanzioni in caso di inadempimento degli obblighi di attivazione.

Nei diversi sistemi analizzati, un aspetto importante riguarda la scelta di **centralizzare o esternalizzare funzioni specialistiche**. In Francia per esempio la scelta operata è stata quella di rafforzare la personalizzazione dei servizi erogati all'utenza e di puntare

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

sulla specializzazione del personale. A differenza del Regno Unito dove di recente la scelta è stata orientata verso un modello prevalente di supporto generalista, attraverso la figura del Work Coach nell'ambito dello Universal Credit, mentre l'intervento specialistico viene affidato a provider esterni che operano nell'ambito di programmi di *welfare-to-work*, come il Work Programme, volti a supportare le diverse categorie di percettori di *benefit*.


Esempi di specializzazione organizzativa e professionale sono offerti dai SPI che hanno scelto di potenziare in particolare alcune **attività di consulenza per le imprese** - e che, a tal fine, hanno optato per un modello *ad hoc* di erogazione dei servizi e di gestione delle professionalità ad esso afferenti (Francia, Germania, Paesi Bassi).

Un aspetto rilevante è quello legato, in alcuni contesti, alla **elevata autonomia e discrezionalità della figura del *counsellor*** il quale sulla base del colloquio con il cliente, stila un bilancio della situazione del soggetto, valutando le prospettive di inserimento/reinserimento nel mercato del lavoro, attraverso anche l'utilizzo di strumenti di *profiling*. Ciò implica che le scelte in merito al tipo di supporto da offrire alla persona in cerca di occupazione e alla proposta di percorso da intraprendere sono a esclusiva discrezione dell'operatore il quale può essere supportato nella valutazione da strumenti specifici. Paesi come la Francia, la Germania e il Regno Unito, attribuiscono un'ampia discrezionalità alla figura dell'operatore al quale viene lasciata la scelta di indirizzare l'utente verso il percorso più adeguato.

In particolare in Germania, il *counsellor* mantiene un **ruolo centrale nel processo di profilazione** degli utenti e nell'assegnazione del percorso, attraverso un uso intensivo dei dati per effettuare una "diagnosi" preventiva dei clienti - un processo che supporta, ma non annulla, la decisione finale dell'operatore. In questo caso, la metodologia di *profiling* è "incorporata" nel *workflow* del cliente, mediante l'ausilio di tecnologie informatizzate e rappresenta la prima di quattro fasi all'interno di un modello di erogazione del servizio *end-to-end* cosiddetto *4-Phases-Model*.

Una considerazione di ordine generale riguarda le scelte relative alle politiche di sviluppo del personale dei Servizi per l'impiego. Nei contesti analizzati si rileva la presenza di significativi **interventi nell'ambito dello sviluppo del personale**, attraverso un forte **impegno sul versante formativo**. Nei diversi contesti nazionali, il tentativo da parte del *management* è stato quello di accompagnare l'implementazione di cambiamenti organizzativi, gestionali o del modello di servizio (per es. in Francia con l'implementazione del *Nouveau Parcours des demandeurs d'emploi*, nel Regno Unito con l'introduzione dello Universal Credit, nei Paesi Bassi con il massiccio processo di digitalizzazione dei servizi), con il cambiamento culturale e professionale delle risorse, passando attraverso la loro formazione, coinvolgimento e motivazione.

In alcuni Paesi (Paesi Bassi, Francia, Germania) l'organizzazione e l'offerta di servizi per il lavoro ha attraversato o attraversa (Regno Unito) una fase di cambiamento che incide sulla natura della domanda di competenze nel settore determinando importanti modifiche sulle caratteristiche dei profili professionali. Ciò vale sia per le figure

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

professionali di recente introduzione, quali il *job hunter* in Germania, il Work Coach nel Regno Unito, l'*e-coach* nei Paesi Bassi, sia per le figure già esistenti per le quali si ravvisa, in conseguenza dell'evoluzione degli ambiti di intervento, la necessità di nuove e rafforzate competenze, per esempio in ambito digitale.


La modifica dei requisiti lavorativi può infatti derivare anche dalla **digitalizzazione dei servizi**. L'uso delle ICT ha indubbiamente avuto un grande impatto sull'ampliamento dell'accesso ai servizi di consulenza. Come conseguenza della digitalizzazione dei servizi si osserva un importante cambiamento verso i servizi di *self-help* rivolti agli utenti, sostenuto dal sostanziale investimento in software e strumenti informatici per facilitare l'accesso alla modalità di autoconsultazione alle informazioni richieste. Sulla base di quanto sopra, si possono fare due osservazioni: 1) il tempo risparmiato dai *counsellor* può essere utilizzato in maniera più efficace attraverso un approccio approfondito ai casi più difficili (in relazione ai clienti che presentano problemi più complessi); (2) le crescenti esigenze di competenze in materia di ICT devono essere supportate da una adeguata formazione. Poiché l'utilizzo delle tecnologie ICT nel lavoro dei *counsellor* è in aumento, ciò influenza anche i rispettivi profili professionali, i profili di competenza e la formazione.

Come si verifica un po' ovunque nei servizi per l'impiego europei, viene perseguita sempre più una strategia *multi-channeling*, nell'offerta dei servizi, e più in generale nell'interazione con l'utenza. Accanto ai tradizionali metodi di contatto sono stati potenziati i canali digitali resi disponibili dalle nuove tecnologie, nonché gli strumenti informatici utili per le attività di profilazione e per la raccolta e la gestione dei dati e informazioni relative alle attività svolte dall'utente (database e *e-folder*).

L'esperienza dei Paesi Bassi testimonia che, con un adeguato sviluppo del canale digitale (*e-services*), è possibile servire on-line la maggioranza dei clienti, riservando i canali tradizionali ai clienti con difficoltà di accesso agli strumenti ICT e con maggiore distanza dal mercato del lavoro.

L'introduzione del digitale ha richiesto agli operatori dei SPI un diverso mix di competenze, in particolare alle figure che si occupano del *placement* e del *counselling*, che devono sapere abbinare l'*expertise* nel campo della consulenza con la conoscenza dei nuovi servizi disponibili e del loro contenuto digitale, la disponibilità e capacità di adattamento alla gestione di processi in modalità digitale, e l'orientamento al marketing di nuovi prodotti/servizi. D'altro canto, gli strumenti digitali a disposizione sono suscettibili di rendere il lavoro del personale addetto a queste funzioni più efficace, in quanto operatori e clienti possono disporre di maggiori conoscenze e informazioni, e di modalità di comunicazione facilmente accessibili e rapide. Inoltre, l'opzione *self-service* nell'offerta di servizi per l'accesso alle offerte di lavoro e ai percorsi di inserimento, e per l'avvio di contatti con i potenziali datori di lavoro, consentono al personale dei SPI di concentrare l'attenzione sui target che necessitano maggiormente di supporto.

Riguardo l'aspetto relativo all'**accreditamento professionale** è da segnalare, in linea di massima a livello europeo, la carenza di percorsi di carriera chiaramente definiti e, in alcuni contesti, la mancanza del riconoscimento della figura del *counsellor* attraverso

DOCUMENTO DI LAVORO	PROGRAMMA ACT - AZIONI DI SOSTEGNO PER L'ATTUAZIONE SUL TERRITORIO DELLE POLITICHE DEL LAVORO	
VERSIONE N° 2 DEL 16.06.2017	NOTA DI APPROFONDIMENTO SULLE FIGURE PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN FRANCIA, GERMANIA, PAESI BASSI, REGNO UNITO E ITALIA	

percorsi di qualificazione/accreditamento formale. Fa eccezione in questo la Germania dove la figura del *counsellor* è definita per legge e dove è presente un sistema di formazione interno alla Bundesagentur che si appoggia a strutture interne dedicate. Nel Regno Unito, il DWP ha intrapreso di recente la sperimentazione di un programma di accreditamento professionale dedicato ai nuovi Work Coach, che verrà esteso man mano anche al personale esistente, secondo standard di qualificazione riconosciuti anche all'esterno di DWP.