

STARTER

***Quality System
Skill Assessment***



**LA QUALITÀ NEL SERVIZIO DI
BILANCIO DI COMPETENZE:
LINEE GUIDA,
PROCEDURE E CARTA DEI SERVIZI**

INDICE

PARTE PRIMA

INTRODUZIONE **pag. 4**

Linee guida per la gestione del servizio
Un percorso in 10 tappe. Linee-guida per la progettazione organizzativa del servizio pag. 5

Gli standard di Servizio
Natura e scopo degli Standard di servizio pag.
Una proposta per gli standard di servizio pag.

Requisiti Identificativi del Servizio
Descrizione analitica dei Requisiti Identificativi dei Servizi pag.

Le Caratteristiche di Qualità del Servizio
Caratteristiche del servizio di Bilancio di Competenze pag.
1 Finalità del servizio pag.
2 Principi metodologici pag.
3 Organizzazione di un intervento di bilancio di competenze pag.
4 Il processo di lavoro pag.
5 Sintesi, monitoraggio e valutazione di un bilancio di competenze pag.

PARTE SECONDA

Procedure per la gestione della Qualità del servizio di Bilancio di Competenze
Manuale operativo pag.

PARTE TERZA

Linee guida per la redazione della Carta dei Servizi **pag.**
Presentazione del documento pag.
La premessa per la Carta dei Servizi pag.
Esempio di compilazione pag.
Presentazione del Centro pag.
Esempio di compilazione pag.
I Principi fondamentali pag.
I Servizi Realizzati pag.
Esempio di compilazione pag.
Presentazione del Servizio pag.
Bilancio di competenze pag.
Modalità per suggerire miglioramenti al servizio reso e per formulare un reclamo pag.
Esempio di compilazione pag.
Esempio di questionario di gradimento utente pag.
Fac simile del modulo: Gestione segnalazioni del cliente pag.
Indicatori di monitoraggio e valutazione dei Servizi pag.
Esempio di compilazione pag.

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa parte è quello di fornire ai Responsabili dei Centri appartenenti al sistema integrato di Istruzione - Formazione - Lavoro ed agli operatori un supporto operativo per quelle attività che consistono nel definire le modalità e l'assetto organizzativo con il quale intendono rispondere alla domanda di servizio del territorio, in rapporto sia alla *mission* assegnata loro dagli orientamenti politici nazionali ed europei per l'occupazione, sia ai vincoli ed alle risorse locali di cui il CPI dispone.

La prima parte, intende fornire indicazioni operative di supporto alle attività di gestione che in particolare riguardano l'individuazione di standard di servizio, la costruzione di criteri ed indicatori di verifica, la definizione di un modello operativo utile a progettare, sistematizzare e rendere verificabili le attività di servizio per un loro miglioramento in ottica di qualità, in termini di efficacia, efficienza ed in rapporto alla capacità della struttura di leggere e soddisfare la domanda della propria utenza.

In questa direzione, partendo dalla individuazione e definizione di un modello operativo e di standard minimi per la gestione dei servizi di orientamento ed inserimento, si è cercato di individuare criteri per costruire indicatori di efficacia ed efficienza dei servizi, per giungere infine alla proposta dei 'requisiti identificativi' e delle 'caratteristiche di qualità' dei servizi.

La seconda parte

La terza parte del volume raccoglie alcuni riferimenti operativi volti alla redazione di una Carta dei Servizi. La Carta dei Servizi, viene proposta quale strumento di comunicazione fra CPI e l'Utente, volto a promuovere la partecipazione attiva dell'utenza alla costruzione del servizio. In questo senso essa rappresenta una prima offerta su obiettivi e risultati che il CPI intende garantire ai propri interlocutori, secondo il mandato istituzionale ad essi affidato e secondo i principi della Costituzione ai quali il servizio pubblico si ispira.

La redazione di una Carta, oltre che un adempimento ad un mandato sociale, può essere occasione per il CPI, utile a rielaborare la propria *mission*, ma anche ripensare e verificare le proprie strategie in termini di efficacia ed efficienza.

UN PERCORSO IN 10 TAPPE. LINEE-GUIDA PER LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA DEL SERVIZIO

In ragione delle considerazioni finora svolte, le linee-guida non potranno quindi che configurarsi come indicazioni metodologiche, in base alle quali ciascun responsabile provinciale o di Centro possa pervenire a definire il ‘proprio’ modello organizzativo, e cioè la propria specifica modalità di organizzare i servizi orientativi nell’ambito del Centro, pur nell’ambito delle indicazioni ‘trasversali’ in precedenza richiamate e garantendo il presidio dei ‘fattori di qualità’ indicati. Si tratta quindi di definire le tappe di un ‘percorso’ logico-cronologico in 10 tappe.

Le **dieci tappe** che si propongono sono indicate di seguito: come si potrà osservare, alcune di esse costituiscono il ‘core’ del processo, tanto che molti ritengono che esse siano le sole da ricomprendere nella locuzione ‘progettare l’organizzazione’ del Centro relativamente all’orientamento, diversamente da quanto invece si sostiene in questo contributo, che propone e ‘strumenta’ una concezione più ampia ed articolata di tale processo.

La **prima tappa** consiste nel definire la ‘mission’ e la strategia del Centro in relazione alla gamma dei clienti-utenti potenziali ed alla gamma dei servizi e delle azioni orientative potenzialmente erogabili.

La **seconda tappa** consiste nel definire il ‘posizionamento strategico’ del Centro rispetto a partner e ‘competitors’ in relazione alla gamma dei servizi-azioni di orientamento.

La **terza tappa** consiste nel definire gli standard dei servizi e delle azioni di orientamento da adottare in funzione dell’erogazione.

La **quarta tappa** consiste nel definire analiticamente i processi operativi per la progettazione, erogazione, valutazione e gestione del servizio.

La **quinta tappa “il ‘core’ del processo di progettazione”** consiste nel progettare l’assetto organizzativo della struttura di erogazione: si tratta di scegliere la formula organizzativa ritenuta più ‘appropriata’ per la gestione del servizio, differenziando la struttura sulla base di diversi criteri di ‘specializzazione’.

Come noto, alcuni criteri possibili sono i seguenti:

- per tipo di funzione
- per tipo di servizio o per azione
- per tipo di cliente/utente
- per ambiti territoriali
- per criteri multipli

Una volta definita la natura delle aree, in base ai criteri in precedenza indicati, si tratta poi di definire ‘quante e quali’ aree e unità organizzative istituire nel Centro.

Alcuni *criteri* che possono essere utilizzati per questo secondo tipo di scelta sono i seguenti:

- *La rilevanza strategica di alcuni tipi di attività*: un’area organizzativa può essere istituita nell’ambito di un CPI perché si ritiene che, al di là del volume di attività che attualmente la riguarda, essa sia per motivi diversi ‘importante’ per il futuro.
- *Il volume di attività connesso all’erogazione di alcuni tipi di attività/servizi*: un’area organizzativa può essere istituita nell’ambito di un CPI perché vi sono ampi volumi di attività omogenee che è opportuno ‘aggregare’ nello stesso ambito, e fare presidiare da uno stesso responsabile (il caso dei CPI che hanno istituito le aree ‘adempimenti amministrativi’ oppure ‘orientamento/consulenza’).
- *L’esigenza di visibilità di alcuni tipi di attività/servizi*: un’area organizzativa può essere istituita perché si vuole rendere più ‘visibile’ agli occhi dei clienti-utenti (e/o degli stessi operatori) la rilevanza che il dirigente/responsabile le attribuisce (potrebbe essere il caso ad esempio della preselezione; oppure della consulenza ‘riorientativa’ ai lavoratori in esubero nei casi di mobilità).
- *Lo specialismo delle prestazioni relative ad alcuni tipi di attività/servizi*: un’area organizzativa può essere istituita perché le attività che vi fanno riferimento comportano al suo interno la presenza di competenze

specifiche, specialistiche (ad esempio l'area 'consulenza orientativa' dei CPI; oppure l'area di interventi orientativi 'dedicati' alle donne).

• *La globalità del processo operativo necessario per l'erogazione di alcuni tipi di attività/servizi:*

un'area organizzativa può essere istituita per migliorare il 'ciclo di fruizione' dei servizi da parte dei clienti-utenti, evitando loro l'eventualità di un 'rinvio' da un'area all'altra (ad esempio, questo è il motivo prevalente per il quale nei CPI un'area organizzativa viene di norma dedicata ai clienti-imprese, in cui vengono erogati in genere tutti i servizi ad essi rivolti, garantendo 'continuità' della prestazione; ed è il principio dell'*one-stop shop* in Europa).

• *Le caratteristiche specifiche delle competenze degli operatori in organico:* 'Facendo di necessità virtù', un'area organizzativa può essere istituita 'prendendo atto' delle specifiche competenze degli operatori in organico, e quindi progettando un'organizzazione 'su loro misura' anziché su misura della gamma dei servizi che istituzionalmente il CPI dovrebbe erogare (è il caso dei CPI che hanno strutturato il proprio interno essenzialmente aree di servizi amministrativi; ma in positivo questo stesso principio potrebbe dare luogo ad un'area 'bilancio di competenze').

• *L'ampiezza dell'organico attuale del CPI:* lo stesso si può dire in riferimento a quella situazione nella quale, prendendo atto di vincoli di organico e funzioni, si progetta l'assetto organizzativo del CPI in modo 'proporzionale' al numero degli operatori (per cui si dà luogo a poche aree/unità organizzative nei CPI con organico ridotto).

• *L'esigenza di riconoscere livelli di competenza e/o di esperienza presenti tra gli operatori:*

in diversi casi le aree organizzative possono essere istituite perché il dirigente/responsabile ritiene che quello sia il modo migliore per 'riconoscere i meriti' degli operatori con competenza, esperienza, o per anzianità o disponibilità all'impegno, etc., anche al di là della 'necessità oggettiva' dell'area/unità.

• *L'esigenza di 'motivare' alcuni operatori:* un ultimo criterio è, a volte, quello di istituire un'area organizzativa per (ri)motivare un singolo operatore, giudicato particolarmente importante dal dirigente/responsabile.

Come si evince da questo sintetico elenco (non necessariamente esaustivo), non tutti i criteri sono dello stesso ordine, e non tutti sono coerenti tra loro. Per questo motivo, il dirigente/responsabile (provinciale, di CPI) dovrà porre molta attenzione a verificare preliminarmente la 'compatibilità' e la reciproca 'coerenza' dei diversi criteri che intende utilizzare, e quindi delle soluzioni organizzative che ne derivano, cercando di 'simulare' gli effetti delle proprie decisioni, eventualmente con l'utilizzo di un supporto di consulenza.

La **sesta tappa** consiste nel gestire in modo partecipato il processo di progettazione e di implementazione dell'assetto organizzativo per i servizi e le azioni di orientamento.

Si tratta, come emerge chiaramente dall'analisi delle buone pratiche, di creare, sviluppare e mantenere le 'condizioni di partecipazione' atte da un lato a mettere in valore le competenze degli operatori e dall'altro a favorire lo sviluppo di processi di coinvolgimento, di motivazione e di integrazione.

Schematicamente gli *step* del processo di progettazione e di implementazione possono essere sinteticamente indicati nel modo seguente.

Per ciò che riguarda la *progettazione organizzativa*:

- a. progettazione a costituzione di un gruppo di lavoro per la definizione/ridefinizione dell'assetto organizzativo-strutturale;
- b. identificazione e definizione delle aree organizzative e delle unità organizzative dedicate al presidio dei diversi processi ed attività preliminarmente indicati;
- c. definizione delle posizioni organizzative di responsabilità/coordinamento assegnate alle aree/unità organizzative, dei ruoli operativi di front-office e di back-office, e delle competenze necessarie per l'efficace esercizio degli stessi;
- d. validazione dei risultati prodotti dal gruppo di lavoro con tutti gli operatori del CPI e analisi e valutazione delle caratteristiche del personale in dotazione alla struttura;
- e. confronto individuale con gli operatori e loro conseguente collocazione nell'ambito delle aree, unità e ruoli definiti (massimizzando la soddisfazione delle richieste/aspettative);

f. definizione delle forme di ricorso all'esterno per le attività non efficacemente presidabili all'interno, nonché delle forme di controllo e valutazione delle prestazioni.

Per ciò che riguarda invece *l'implementazione del modello organizzativo* progettato:

- a. creazione e gestione di gruppi di lavoro e dispositivi intra-area ed inter-area al fine di identificare con maggiore dettaglio i contenuti di aree, unità organizzative e ruoli, e le attività prioritarie, ed al fine di integrare al meglio le attività delle diverse unità organizzative;
- b. avvio di un programma di sperimentazione dell'assetto organizzativo, a partire dalla realizzazione delle attività prioritarie individuate dai gruppi di lavoro;
- c. monitoraggio della sperimentazione del nuovo assetto organizzativo;
- d. valutazione della sperimentazione del nuovo assetto organizzativo, ed elaborazione di proposte d'eventuale revisione dell'assetto organizzativo.

La **settima tappa** consiste nel definire e sviluppare i dispositivi ed i meccanismi operativi per favorire l'integrazione interna ed esterna. Si tratta di scegliere, tra i tanti e diversi strumenti a disposizione per favorire l'integrazione, quelli più appropriati e praticabili localmente.

L'**ottava tappa** consiste nel definire i ruoli professionali per la progettazione, l'erogazione e la valutazione dei servizi e delle azioni di orientamento. Data la sua crucialità in relazione alla qualità del risultato finale, questo *step* viene evidenziato a parte anche se è già stato ricompreso all'interno della sequenza precedente: qualora lo si sia già affrontato in maniera soddisfacente, quanto segue fungerà soltanto da *check-list* di controllo. In mancanza di indicazioni normative a riguardo (come è noto, ancora in fieri) si tratta di optare tra le diverse soluzioni in linea di principio possibili, quali ad esempio (anche qui, senza pretesa di esaustività):

- operatori 'polivalenti/policompetenti' vs operatori specializzati per tipo di azioni;
- operatori interni vs operatori esterni (*outsourcing*);
- ruoli 'di pari livello' vs ruoli 'di livello differenziato'.

La **nona tappa** consiste nel definire le azioni di supporto alla progettazione ed implementazione dei servizi e delle azioni di orientamento. Si tratta di individuare quali iniziative (di informazione, di consulenza, di formazione, progettuali, operative, etc.) possano contribuire a creare le 'condizioni' che sempre influenzano il buon esito di un disegno organizzativo. Negli anni recenti, come è emerso nei due seminari realizzati da ISFOL, le risorse finanziarie UE hanno costituito il principale strumento finanziario per la realizzazione di tali azioni.

Infine, la **decima tappa** consiste nel definire i dispositivi e i meccanismi operativi per favorire l'apprendimento organizzativo e i *knowledge management*. Si tratta di uno *step* essenziale, in particolare in strutture che erogano servizi ad elevata *knowledge-intensity* come quelli di orientamento. Tale dimensione è peraltro ampiamente richiamata nel primo documento ISFOL sul modello operativo, alla quale si rinvia per un eventuale approfondimento.

Gli standard del Servizio

L'approccio che sottolinea la centralità, in un'ottica di miglioramento continuo, della definizione dei requisiti o standard di servizio e quello che enfatizza il ruolo del cliente e considera la qualità come espressione della sua soddisfazione, hanno originato almeno tre prospettive di analisi relative ai dispositivi che, da una parte, sostengono la progettazione e implementazione della qualità dei servizi e, dall'altra, ne valutano l'adeguatezza ed efficacia.

- La **prospettiva manageriale** (del management pubblico e sociale), tesa al miglioramento della macchina organizzativa e della capacità di rispondere alla domanda proveniente dall'ambiente di pertinenza, al fine di conciliare le professionalità e le risorse tecnologiche disponibili con le dinamiche interne al complesso sistema organizzativo e culturale che storicamente si è costruito e consolidato. Secondo la logica che costituisce l'assunto implicito di questo approccio, vale a dire la convinzione che l'organizzazione debba sviluppare le sue capacità nel rispondere coerentemente ed efficacemente alle aspettative del cliente (giudice in primis della qualità prodotta dalle organizzazioni erogatrici di servizi), i problemi metodologici che si incontrano nella valutazione della qualità attengono soprattutto alla definizione e costruzione di misure di

soddisfazione del cliente e alla creazione delle condizioni ottimali per l'espressione libera del proprio punto di vista da parte del soggetto e per la raccolta delle informazioni necessarie al monitoraggio e alla valutazione di qualità.

- La *prospettiva professionale*, che rivolge i suoi sforzi alla definizione di modalità e procedure coerenti con il dibattito tecnico-scientifico interno alle singole professioni e considera la qualità delle prestazioni professionali in cui si sostanziano i servizi in funzione della loro corrispondenza con livelli/standard predefiniti e legittimati dalla comunità scientifica dei professionisti che tali prestazioni assicurano. Il giudizio sulla qualità di un servizio si sviluppa quindi a partire da valutazioni tecniche prodotte da esperti, attraverso la definizione di comportamenti ritenuti teoricamente capaci di risolvere un problema e/o soddisfare un bisogno, e la complessità che si accompagna a questo approccio attiene al dibattito interno alle professioni e alla possibilità di riuscire concretamente a definire procedure e pratiche operative che siano considerate unanimemente di qualità dalla comunità scientifica e professionale di riferimento. Tale prospettiva tende sovente ad enfatizzare la valutazione dei processi di lavoro mentre relega in secondo piano la valutazione dei risultati, che pure appare fondamentale per costruire un quadro d'insieme articolato e complesso di valutazioni che scaturisca da diversi angoli visuali e differenti prospettive, secondo la logica del coinvolgimento dei diversi attori implicati nell'erogazione dei servizi, e sia in grado di stimolare una produzione differenziata di giudizi sulla loro qualità.

- La *prospettiva partecipativo-costruttiva*, che sottolinea l'imprescindibilità del ruolo che i cittadini beneficiari possono e debbono assumere nei processi di progettazione ed erogazione dei servizi e di conseguenza la necessità, da parte del sistema dei servizi, di proporre e attivare una interlocuzione forte con essi ai fini della valutazione della qualità prodotta.

Questo tipo di prospettiva, forse ancor più delle altre, ha dato luogo soprattutto negli ultimi anni a una forte evoluzione dei modelli, delle pratiche professionali e degli strumenti di "operazionalizzazione" dei concetti di qualità e di valutazione della qualità, indagando e producendo riflessioni (a cui si sono intrecciate esperienze e ricerche operative) sul rapporto che intercorre fra il ruolo del cittadino nel processo di produzione e la natura stessa del servizio erogato.

Alla luce delle prospettive sopra accennate, il paradigma della complessità (in questo caso della complessità sociale) può aiutare ad affrontare con maggiore adeguatezza le difficoltà che comporta il fare i conti con il reticolo delle questioni legate all'integrazione di diverse visioni e punti di osservazione e al non eludere, - all'interno dei differenti modelli di progettazione e valutazione di interventi di natura psicosociale (quali sono gli interventi finalizzati al sostegno ai processi di orientamento nelle transizioni e di inserimento/reinserimento e cambiamento lavorativo, di cui qui ci si occupa) - le problematiche inerenti l'ascolto e la valorizzazione dei diversi attori sociali coinvolti in tali processi, considerando con attenzione la pluralità di fattori che determina e al contempo è la risultante dell'agire e della valutazione sull'agire nell'ambito dell'erogazione/fruizione dei servizi.

La qualità si connota decisamente come una costruzione sociale legata al processo di comunicazione e confronto tra i diversi attori sociali ed appare sempre più evidente che, per usare questo costrutto nella valutazione dei servizi, è necessario:

- renderlo esplicito (chiarendo quali elementi/dimensioni connotano precisamente il costrutto);
- socializzarlo e dividerlo (favorendo la condivisione da parte degli attori sociali di un insieme di dimensioni e criteri da porre alla base del "giudizio di qualità");
- relativizzarlo (facendo i conti con la natura evolutiva del costrutto di qualità sia per gli aspetti inerenti i processi di modificazione del sistema di aspettative e della capacità di giudizio degli attori coinvolti nell'erogazione dei servizi, sia per quelli relativi alle dinamiche dell'offerta, ovvero all'evoluzione tecnologica e dei saperi che caratterizzano la produzione dei servizi ed i fattori culturali che tale produzione connotano);
- enfatizzarne la natura pluridimensionale (ric conducendo sia il costrutto sia le regole di giudizio e i relativi indicatori che da esso scaturiscono ad un insieme articolato di fasi e dimensioni, quali ad esempio l'*input* inteso come l'insieme di risorse umane e materiali impiegate, il processo concepito come l'insieme

dinamico delle modalità operative e organizzative adottate, l'*output* identificabile con le prestazioni concretamente effettuate, l'*outcome* considerato in relazione agli effetti concretamente prodotti, etc.);

- renderlo osservabile (producendo uno sforzo, a fronte della natura "valutativa" del costruito, per rendere trasparenti e comunicabili i paradigmi concettuali e i criteri di giudizio sottesi).

Può essere utile a questo punto ricordare, anche se per sommi capi, gli elementi principali dello scenario che fa da sfondo al dibattito sugli standard all'interno dello specifico settore di riferimento:

- i processi di riforma, le nuove disposizioni legislative, gli indirizzi di programmazione e la conseguente destinazione di risorse finanziarie da parte dell'Unione Europea;

- l'emergere di nuove domande e di nuovi bisogni per una tipologia di utenti che, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, si sta differenziando ed ampliando a ritmo crescente e, conseguentemente, il progressivo emergere di tipologie di intervento (servizi, azioni) differenziate ed articolate in funzione delle caratteristiche specifiche delle domande e degli utenti;

- la moltiplicazione e la diversificazione dei tempi e dei luoghi di erogazione dei servizi e delle azioni di orientamento e per l'impiego, nonché dei soggetti erogatori (sistemi, soggetti, enti/organismi, strutture);

- e infine, come conseguenza e al tempo stesso come esito più o meno consapevolmente perseguito degli interventi e dei processi sopra richiamati, la grande diffusione di pratiche di servizi eterogenee, di linguaggi e approcci locali, di modalità differenziate nell'affrontare lo stesso tipo di problema.

La configurazione dei servizi che emerge dallo scenario delineato risulta dunque prevalentemente caratterizzata dalla molteplicità e dalla eterogeneità di forme, modalità, dispositivi, linguaggi; e nello stesso tempo da una ancora insoddisfacente integrazione tra i sistemi, i soggetti/ strutture, le azioni/servizi.

E a fronte di tutto ciò si è rilevata da molte parti (soggetti di programmazione, parti sociali, organismi di erogazione, operatori, etc.) l'esigenza ormai pressante e inderogabile di procedere con decisione alla messa a punto di dispositivi e strumenti di razionalizzazione e integrazione del sistema dei servizi (servizi erogati, strutture di erogazione, soggetti coinvolti ai diversi livelli...), di controllo/regolazione dei soggetti e delle pratiche di intervento, di miglioramento e sviluppo/innovazione della qualità dei servizi e delle azioni.

Naturalmente, tra i diversi tipi di dispositivi che è possibile definire e implementare per far fronte a queste esigenze (la definizione di criteri per l'accreditamento delle strutture che erogano i servizi; la definizione delle figure professionali e delle competenze valutate necessarie per assicurare qualità ai servizi e alle azioni e, in tale prospettiva, la messa a punto di dispositivi per la validazione delle competenze che tanti operatori hanno in questi anni acquisito sul "campo" mediante l'esperienza; la definizione di politiche di integrazione tra sistemi, tra soggetti, tra strutture, etc.) e che dovrebbero essere pensati e attivati in un'ottica di integrazione sinergica, l'attenzione si concentra qui in particolare sul dispositivo degli standard, con ciò intendendo la definizione (e in qualche caso la ridefinizione) degli standard dei servizi, ovvero l'individuazione puntuale di un insieme di aspetti specifici degli stessi, valutati necessari per assicurarne la qualità. E ciò per alcuni fondamentali motivi:

- la definizione degli standard è connessa all'esigenza di riconoscimento degli effettivi livelli di qualità presenti nel sistema dei servizi (qualità del "prodotto-servizio", del processo, delle prestazioni fornite);

- gli standard appaiono come strumento essenziale a disposizione dei diversi tipi di soggetti attori per la progettazione dei servizi, il miglioramento delle prestazioni, la definizione dei criteri per il monitoraggio delle azioni, per l'accreditamento delle strutture, per la stipula di eventuali convenzioni;

- gli standard sembrano in molti casi rappresentare anche un primo passo verso la definizione di una vera e propria "Carta dei servizi" (per i cittadini, per gli operatori, per i soggetti istituzionali e sociali), in grado di comunicare in modo trasparente i risultati attesi e gli impegni conseguenti;

- la definizione degli standard è considerata funzionale al coinvolgimento attivo di una pluralità di soggetti in una logica di integrazione (soggetti istituzionali e sociali con funzione di indirizzo, programmazione, governo del sistema; responsabili e operatori delle strutture di erogazione; clienti dei servizi; partner di ruolo delle strutture di erogazione).

NATURA E SCOPO DEGLI STANDARD DI SERVIZIO

La questione dello standard come paradigma di riferimento strutturante il sistema di qualità dell'entità organizzativa che eroga i servizi e dei servizi stessi, è alla base di altri interventi di tipo normativo che si incardinano,

Anche a seguito di tali provvedimenti e del dibattito che ne segue, nella letteratura relativa a tali tematiche il concetto di standard viene ripreso da diversi autori che si occupano di servizi di orientamento. La definizione degli standard viene estesa in funzione di diverse dimensioni:

- le caratteristiche dei servizi (risultati, risorse, processi, prestazioni, etc.);
- le caratteristiche della struttura di erogazione (organizzazione, layout, immagine, etc.);
- le caratteristiche del sistema locale (*rete*) di erogazione dei servizi.

L'ampliamento delle variabili comporta una più puntuale definizione sia dei servizi erogati da una struttura, sia delle diverse azioni orientative in cui i diversi servizi possono articolarsi. Tale modello ha il merito di portare alla definizione dello standard delle diverse azioni attraverso uno spettro di variabili che comprende:

- la finalità specifica dell'azione;
- i risultati attesi;
- le condizioni di realizzazione attraverso gli indicatori di processo, di risorse e di contesto.

Sulla base delle conclusioni a cui sono giunti diversi autori, gli standard dei servizi di orientamento rappresentano:

- l'insieme degli elementi che caratterizzano in modo costante e riconoscibile un determinato servizio;
- la descrizione e la definizione dettagliata delle caratteristiche dei servizi che consentono di considerarli validi ed accettati da parte di tutti i soggetti interessati;
- l'insieme degli aspetti specifici dei servizi valutati necessari ai fini della qualità;
- il livello di buona pratica nella erogazione del servizio funzionale alla qualità.

In via generale gli standard rispondono ad una esigenza di razionalizzazione e di controllo della qualità delle prestazioni in funzione dello sviluppo e della regolazione del rapporto fra i soggetti che programmano ed i soggetti che erogano. Per ciò che attiene alla struttura essi servono: ad identificare e perseguire buone pratiche nell'erogazione, a definire i risultati attesi di un servizio di qualità e ad offrire nel contempo un'occasione per un miglioramento continuo.

Tale approdo "*richiama l'ambivalenza costitutiva della etimologia stessa del termine standard, secondo due distinte accezioni: da un lato come norma di riferimento, modello cui bisogna uniformare i propri prodotti o servizi, i propri processi di erogazione, la configurazione della propria struttura organizzativa, come rappresentazione della soglia di accettabilità della prestazione fornita; dall'altro come prototipo qualitativo, assunto volontariamente quale punto di riferimento in una logica di apprendimento, sviluppo e miglioramento di un prodotto, di un servizio, di una struttura*".

In generale si può affermare che il significato che lo standard man mano viene ad assumere è quello di costituire un paradigma i cui elementi concorrono alla definizione dettagliata di un servizio secondo un'ottica di qualità.

Nell'ambito del progetto ISFOL e delle azioni di sperimentazione svolte che vi hanno partecipato il concetto di *standard* applicato ai servizi erogati fa emergere una rappresentazione degli stessi fondata sui seguenti elementi:

- l'applicazione di pratiche consolidate e condivise dalla struttura organizzativa e dagli operatori che le realizzano;
- l'attuazione di procedure, anche se non codificate, quali elementi guida caratterizzanti l'organizzazione e lo svolgimento del servizio verso l'utenza;
- l'utilizzo di metodologie e di strumenti consolidati e sperimentati nella prassi;
- il possesso da parte degli operatori di competenze capaci di sostenere l'organizzazione e la gestione dei servizi secondo livelli e modelli consolidati.

Sulla scorta di tutto ciò sembra evidente che il concetto di standard possa essere associato al "buon funzionamento" di un servizio e costituire al contempo la premessa essenziale ed indispensabile affinché lo stesso possa evolvere verso un sistema di qualità. In sostanza lo standard di un servizio contiene in nuce tutte quelle caratteristiche e quelle prerogative che, collocate in un'ottica sistemica e processuale e declinate

secondo i criteri propri della qualità, possono concorrere al raggiungimento di questa strutturazione organizzativa ed operativa.

UNA PROPOSTA PER GLI STANDARD DEL SERVIZIO DI BILANCIO DI COMPETENZE

Gestione dei bilanci di competenze

- Sostenere l'utente nella ricostruzione, analisi e valutazione delle proprie esperienze professionali e delle competenze maturate attraverso esperienze formative, professionali ed extra-professionali;

- Analisi della domanda di bilancio;

- Definizione del "patto di bilancio", rendendo chiaro all'utente il percorso, gli obiettivi e le modalità di lavoro e gli impegni reciproci dell'utente e del consulente;

PERSONE IN CERCA DI LAVORO O IN TRANSIZIONE LAVORATIVA, IN PARTICOLARE ADULTI OCCUPATI E DISOCCUPATI CON ESPERIENZE PROFESSIONALI PREGRESSE.

- Promuovere nell'utente la capacità di individuare risorse e competenze nella propria storia socioprofessionale e tradurle in un progetto di sviluppo o inserimento lavorativo realizzabile e pianificato;

- Accompagnare l'utente nella costruzione di un progetto di sviluppo professionale coerente e realistico rispetto al contesto di riferimento alle effettive competenze possedute o acquisibili;

- Supportare l'utente nella definizione di un piano di azione realistico utile a perseguire i propri obiettivi professionali.

- Analisi della storia lavorativa e formativa dell'utente, delle sue acquisizioni professionali ed extraprofessionali;

- Assistenza alla ricostruzione delle competenze acquisite nel lavoro favorendo la valorizzazione delle risorse professionali e personali dell'utente;

- Predisposizione di un descrittivo delle competenze dell'utente;

- Valutazione della spendibilità e trasferibilità in altri contesti lavorativi delle competenze acquisite;

- Assistenza nella definizione di un progetto di sviluppo professionale;

- Assistenza nel reperimento di informazioni utili, concordando un percorso di ricerca;

- Eventuale programmazione e gestione di attività in piccolo gruppo (laboratori);

- Elaborazione, di concerto con l'utente, di un piano di azione realistico per attuare il progetto di sviluppo professionale;

- Predisposizione di un documento di sintesi del bilancio che puntualizzi il percorso effettuato;

- Monitoraggio degli esiti delle attività del servizio;

- Verifica del gradimento del percorso di Bilancio.

Requisiti Identificativi del Servizio

L'identificazione degli standard rappresenta una irrinunciabile esigenza - dal punto di vista della organizzazione CPI - di razionalizzazione e verifica della qualità delle prestazioni.

Rispetto alla complessità del sistema, l'identificazione di uno standard di riferimento, consente infatti di ridurre la variabilità del contesto in cui il CPI opera e gestire complessità, razionalizzando le risorse ed identificando strategie di miglioramento.

Tale impostazione descrittiva ha, infatti, lo scopo di consentire alle diverse realtà organizzative e territoriali di poter identificare i servizi erogati dalla propria organizzazione di appartenenza nella classificazione concettuale elaborata e, al contempo, fare riferimento ad una configurazione dei servizi contenente i principi metodologici attraverso i quali ciascun servizio di orientamento può garantire la correttezza e l'efficacia del proprio procedere.

I **Requisiti Identificativi di Servizio (RIS)**, come già accennato, si collocano, inoltre, all'interno di una logica, avviata con il processo di riforma dei CPI, di potenziamento degli strumenti di valutazione dei servizi erogati e finalizzata al miglioramento della qualità nell'ottica dell'orientamento all'utente.

Progettare ed erogare servizi in un'ottica di qualità, infatti, non può prescindere da una approfondita riflessione sulla definizione di obiettivi quantitativi e standard qualitativi ritenuti indicativi dell'efficienza e dell'efficacia del servizio erogato. In questa cornice, i RIS hanno l'obiettivo di descrivere le condizioni e le modalità necessarie per lo svolgimento dei diversi servizi di orientamento.

In sintesi, si può affermare che i **RIS** rappresentano una evoluzione degli standard di fatto, descritti in letteratura come la standardizzazione operata in maniera implicita e/o esplicita da ciascuna organizzazione ed enucleabile attraverso l'osservazione e la sistematizzazione delle pratiche organizzative, gestionali ed operative messe in atto dalla specifica organizzazione.

Gli standard di fatto, così intesi, rappresentano la rielaborazione del dato emergente dalla sperimentazione, che, coniugato ed integrato con i contenuti descrittivi degli standard minimi o caratteristiche di qualità, consente l'identificazione e la concettualizzazione dei RIS.

I RIS, infatti, non vogliono rappresentare gli elementi chiave della qualità, concetti a cui sono maggiormente riconducibili le caratteristiche di qualità, ma la descrizione sintetica di una configurazione riconoscibile e distinguibile di un specifico servizio orientativo che risponde ad una descrizione "trasversale" a tutte le realtà territoriali, riconoscibile ed apprezzabile sul piano metodologico.

L'identificazione dei Requisiti Identificativi del Servizio, introduce l'attenzione allo specifico soggetto - utente - e realizza il criterio di centralità del soggetto, in continuità con le logiche di qualità. Se da una parte la sistematizzazione procedurale potrebbe condurre a qualche forma di rigidità, ripetitività, rimane centrale per ogni servizio orientativo e di accompagnamento al lavoro l'esigenza di flessibilizzazione e adeguamento alle situazioni diversificate di ogni persona, attraverso l'identificazione del 'bisogno orientativo' e la conseguente risposta specifica.

I RIS tendono quindi a coniugare l'organicità presente nello standard, che rende riconoscibile e reiterabile un servizio, con l'adeguamento al soggetto delle azioni richieste dalla personalizzazione, andando a precisare gli elementi soglia, gli elementi essenziali di metodo, che definiscono ed identificano il servizio stesso, differenziandolo da altri.

Di seguito si riporta un esempio dei due concetti sopra esposti relativamente al servizio di Accoglienza.

Le Caratteristiche di Qualità identificano, per ciascun criterio, gli elementi di metodo che ogni singola dimensione deve rispettare. È possibile, pertanto fare una valutazione delle singole dimensioni del servizio in relazione ai criteri dati. I Requisiti identificativi del Servizio enucleano i criteri la cui descrizione complessiva consente di identificare lo specifico Servizio erogato, comprendendone le caratteristiche e differenziandolo dagli altri. Ciò significa che la descrizione della singola dimensione non ha alcuna valenza discriminante, se non inserita nella configurazione globale che contribuisce a determinare. È l'insieme dei criteri esposti che consente il riconoscimento del Servizio descritto.

La necessità di definire dei Requisiti Identificativi di Servizio nasce, inoltre, da ulteriori esigenze rilevate attraverso il percorso di sperimentazione realizzato. Da una parte identificare gli elementi che contraddistinguono il servizio specifico e che quindi possono anche rappresentare un riferimento per **agganciare il bisogno orientativo dell'utente allo specifico servizio di orientamento**, dall'altro quello di elaborare una descrizione sintetica che consenta anche all'utente una **comparabilità dei diversi servizi erogati**.

In particolare, l'opportunità di identificare le caratteristiche dei servizi dovrebbe consentire di cogliere in maniera abbastanza agevole ed intuitiva quegli aspetti del servizio che connotano e contraddistinguono la tipologia del servizio erogato, quelle caratteristiche cioè distintive e peculiari la cui **configurazione generale** permette di identificare univocamente il servizio specifico, consentendone la distinzione dagli altri.

Mentre gli standard declinano, infatti, le singole caratteristiche del servizio in modo da poter valutare la qualità del servizio erogato/fruito, i requisiti identificativi hanno l'obiettivo di descrivere le caratteristiche il cui **insieme** definisce ed identifica la tipologia del servizio erogato.

Nello specifico, i RIS descrivono, come già espresso, le condizioni e le modalità necessarie per lo svolgimento del servizio, ma la presentazione di tali aspetti, seppur scomposti nelle singole voci di tabella, assume significato solo nel suo insieme. Solo la compresenza delle caratteristiche descritte consente, infatti, di riconoscere il servizio specifico e distinguerlo dagli altri erogati, consentendone una immediata comparazione funzionale **in relazione al bisogno dell'utente**.

In tal senso, la identificazione dei RIS e la loro descrizione costituisce un utile supporto per la redazione della carta dei servizi.

Le voci che concorrono a delineare i RIS sono:

- *destinatari*, descritti in termini di requisiti oggettivi e soggettivi per l'accesso allo specifico servizio;
- *attività previste*, colonna che propone la descrizione della prassi operativa che caratterizza l'erogazione del servizio in questione;
- *i tempi di fruizione*, considerati come tempi di svolgimento minimi e necessari a garantire la coerenza fra operatività e principi metodologici che assicurano la qualità del servizio;
- i risultati attesi, riportanti la descrizione dei prodotti o output del processo attivato;
- *la professionalità degli operatori*, che descrive le professionalità più frequentemente impiegate dalle organizzazioni per l'erogazione del servizio, fatti salvi i requisiti richiesti sul piano dell'applicazione dei principi metodologici che sottendono l'erogazione del servizio descritto;
- *le risorse infrastrutturali e logistiche*, intese come lay out di struttura e attrezzature minime necessarie all'erogazione del servizio in accordo con i principi metodologici che ne guidano l'erogazione.

DESCRIZIONE ANALITICA DEI REQUISITI IDENTIFICATIVI DEI SERVIZI

Gestione dei bilanci di competenze.

- Persone che abbiano scelto di aderire al percorso di bilancio di competenze;
- Persone con capacità di autodeterminarsi, disponibili a coinvolgersi attivamente nelle attività che saranno proposte;
- Persone disponibili a prendere un tempo di riflessione su di sé, sospendendo l'urgenza di entrare nel mercato del lavoro.

Colloqui individuali:

- Colloquio di accoglienza, analisi della domanda e raccolta degli indicatori sensibili per l'impostazione del percorso;
- Colloquio di orientamento e approfondimento delle schede di autovalutazione del Portafoglio delle competenze;
- Colloquio di verifica delle competenze acquisite;
- Colloquio di approfondimento dei profili professionali in preparazione della stesura del progetto di inserimento professionale e del piano d'azione;
- Colloquio di definizione del documento di sintesi.

Attività di gruppo:

- Laboratorio di elaborazione del Portafoglio delle Competenze;
- Almeno tre colloqui durante il percorso;
- Dalla richiesta di partecipare al percorso al primo appuntamento non dovrebbero trascorrere più di 2-3 settimane.
- Il percorso ha una durata di circa 18-24 ore a seconda delle esigenze del beneficiario e delle attività ritenute idonee.
- Il percorso deve svolgersi nell'arco di massimo due mesi.

- Sostenere il soggetto nella attivazione/ riattivazione personale rispetto alla ricerca del lavoro;
- Definire il Portafoglio delle competenze dell'utente;
- Definire, per ciascun utente, un Progetto professionale e un Piano d'azione.

operatori del servizio

Orientatori;

- Pedagogisti;
- Psicologi del lavoro;
- Esperti del mercato del lavoro;
- Esperti nella gestione del colloquio.

Layoit di struttura

- Spazio riservato per la gestione dei colloqui individuali;
- Sala attrezzata per attività di gruppo e laboratorio;
- Spazio attrezzato per l'autoconsultazione;
- Schede e strumenti per la gestione del processo (scheda di sintesi, altro).

La scelta di avviare un percorso di identificazione di 'Caratteristiche di Qualità nei Servizi' è derivata dalle esigenze di integrazione delle logiche della certificazione qualità e dalle logiche dell'accreditamento di strutture. Rappresenta infatti un tentativo di coniugazione di *standard di servizio*, definiti e precisati in funzione di accettabilità - e quindi di accreditamento - delle attività di un CPI, e di *miglioramento continuo dell'organizzazione e della soddisfazione del cliente* - secondo i principi propri del sistema qualità.

La norma ISO 840273 definisce la qualità come "*insieme delle proprietà e caratteristiche che conferiscono ad un prodotto, ad un processo di lavorazione o ad un servizio, la capacità di soddisfare le esigenze espresse o implicite del cliente*". Quest'ultimo aspetto, che presuppone la capacità di erogare servizi con caratteristiche di continuità e conformità, specifiche proprie di un sistema qualità, ma anche di tararle sulle esigenze (espresse o implicite) del cliente, ha implicazioni interessanti su tutta l'organizzazione e su tutti i processi gestionali. In questa logica, la cosiddetta gestione della Qualità Totale (TQM74), attraverso l'attivazione di tecniche di lavoro e di uno stile di gestione partecipativo, concentra l'attenzione di tutti gli operatori e della struttura complessiva sul miglioramento ed il controllo della qualità nei processi dell'organizzazione, al fine di generare la massima soddisfazione del cliente che accede ai servizi. La manutenzione del sistema si focalizza su un monitoraggio che verifichi il perseguimento degli scopi espressi e la capacità di riprogettare obiettivi coerenti, perseguibili, valutabili ed efficaci.

La qualità intesa come impegno a garantire un servizio qualificato e ad attivare e assicurare modalità verificabili di sistematico ascolto delle esigenze degli utenti, rappresenterà un notevole fattore di competizione anche nell'ambito di servizi pubblici, nelle nuove logiche di apertura regolamentata dei mercati. Anche nelle Linee Guida per l'applicazione della norma UNI EN ISO nell'ambito dei servizi pubblici locali è presente da una parte l'orientamento a collegare la gestione del sistema qualità alle esigenze dei cittadini/clienti, dall'altra a raccordare i requisiti della norma con gli standard di servizio, definiti nell'ambito specifico di riferimento.

Le Caratteristiche di Qualità dei Servizi

Nella consapevolezza di questo complesso quadro di riferimento, la identificazione delle caratteristiche di Qualità ha voluto esprimere attenzione al contesto, alla 'situazione', contro il rischio di riflessioni troppo lontane dai bisogni del contesto, o di riflessioni importanti e coerenti, ma non integrate e integrabili con la pratica. Sempre tenendo presente il fatto che non basta che i servizi siano erogati in modo omogeneo e confrontabile, ma occorre verificare che l'intervento sia proprio quello di cui il cliente ha esigenza.

L'approccio sistemico, proprio di tutto il lavoro richiede:

- attenzione alle problematiche derivanti dalla mancanza di logiche procedurali;

- precisazione degli elementi di controllo strategico del sistema;
- evidenziazione del valore aggiunto del fattore umano: ‘la qualità è nell’uomo’, da cui il valore aggiunto della professionalizzazione degli operatori che spesso fa e decide la differenza;
- valorizzazione della trasversalità delle logiche della qualità-sistema, che riguarda tutti i processi, la struttura, gli strumenti. È proprio il sistema qualità nel suo complesso a rappresentare (e presupporre) una gestione complessiva orientata al miglioramento trasversale e continuo di organizzazione, procedure, processi, risorse, a partire dalle esigenze del ‘sistema cliente’ (destinatario dei servizi in primis, ma anche naturalmente cliente interno, cliente finanziatore etc.).

L’identificazione delle ‘Caratteristiche’ va ricondotta agli elementi quadro che hanno rappresentato il riferimento teorico e metodologico per la sperimentazione, derivati sostanzialmente dall’approccio qualità e dal costante riferimento alle normative e alle finalità che regolano l’accreditamento delle sedi che erogano servizi orientativi e di inserimento lavorativo. Tale approccio rappresenta il ‘filo rosso’ che ricollega tutti i risultati e i prodotti del progetto, a partire dagli standard (sia relativi alla qualità della struttura che del servizio), ai RIS (definitori di condizioni e modalità di svolgimento), alle caratteristiche stesse, che tengono conto di alcune sostanziali condizioni di qualità:

- organizzazione interna;
- risoluzione dei problemi;
- mantenimento delle competenze dell’organizzazione;
- capitalizzazione dei saperi e dei saper fare.

Le Caratteristiche di qualità dei servizi, propongono una descrizione di alcuni elementi concettuali e metodologici (criteri) che possono essere assunti per identificare ciascun servizio, delineandone una specificità di obiettivi, di metodo e di prodotto. Tali elementi, in quanto fattori di metodo, possono contribuire ad identificare condizioni qualità nell'erogazione del servizio, e consentono di elaborare indicatori di efficacia ed efficienza per la valutazione del percorso di fruizione dello stesso.

Le Caratteristiche sono state così declinate, per ogni servizio in sperimentazione, secondo i seguenti criteri:

1. Finalità - con riferimento all’insieme degli elementi che definiscono lo scopo del servizio. Tale finalità può far riferimento a un mandato “legislativo” o “sociale”; nel momento in cui incontra la domanda dell’utenza va tradotta in obiettivi concordabili con i fruitori del servizio.

2. Principi metodologici - precisano l’insieme delle “regole” o principi di metodo che disegnano le modalità di erogazione del servizio.

3. Organizzazione del servizio: fa riferimento all’insieme di ruoli, funzioni e caratteristiche strumentali che, se attivate, consentono al servizio di raggiungere un determinato obiettivo e realizzare lo scopo perseguito.

4. Processo di lavoro: descrive l’insieme delle operazioni ed attività, le fasi che caratterizzano l’erogazione del servizio in rapporto allo scopo che persegue.

5. Sintesi, Monitoraggio e Valutazione: in riferimento all’insieme di attività che consentono al servizio di rilevare informazioni sull’andamento del processo attivato in rapporto alla domanda dell’utente ed agli obiettivi che si intendono perseguire. Richiama in altri termini l’insieme degli elementi ed attività che consentono di accertare la validità dell’ipotesi organizzativa proposta per raggiungere lo scopo per il quale il servizio è stato attivato e il sistema di rilevazione della soddisfazione del cliente.

CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO DI BILANCIO DI COMPETENZE

I FINALITÀ DEL SERVIZIO

- È la definizione di un progetto professionale integrato nell’ambiente socio professionale del beneficiario;
- Mira a promuovere nell’utente la capacità di individuare risorse nella propria storia socio professionale e tradurle in un progetto di sviluppo e/o inserimento lavorativo realizzabile e pianificato.

Per una persona occupata come per una persona in cerca di impiego, il bilancio delle competenze costituisce un percorso privilegiato per l’elaborazione di un progetto veicolo di una crescita personale e professionale.

Tale elaborazione mira a sviluppare la competenza ad anticipare i cambiamenti e definire un proprio piano di azione.

Il bilancio di competenze ha lo scopo di potenziare nell'utente la competenza ad esercitare delle scelte e tradurle in strategie di azione verificabili. Tale competenza, presuppone la possibilità di individuare e formalizzare scenari alternativi nel rapporto fra utente e contesto socio-professionale di riferimento, in ordine al problema che ha motivato la richiesta di servizio.

Come servizio il bilancio **offre all'utente la possibilità di reperire, definire e far valutare gli elementi della propria qualificazione e delle competenze acquisite tramite il lavoro, la formazione o l'esperienza sociale.**

Il bilancio delle competenze **permette di prendere visione dei fattori che possono favorire o meno la realizzazione di un progetto professionale**, di prevedere le principali tappe di messa in opera o di identificare gli elementi preliminari per l'elaborazione di un progetto del quale il beneficiario si farà carico con il supporto eventuale di punti di appoggio esterni.

Per una realizzazione efficace del bilancio sono necessarie alcune *condizioni*: occorre che la persona beneficiaria si interroghi sulle condizioni del suo inserimento o della sua evoluzione professionale.

Se si dovesse constatare che lo scarto tra le competenze richieste dal progetto e quelle possedute dall'utente rende necessaria una formazione, un progetto di formazione potrà essere considerato come tappa fondamentale del progetto professionale.

2 PRINCIPI METODOLOGICI

• L'utente è attore del suo bilancio, soggetto attivo e non oggetto messo "sotto esame" da un esperto.

Essere attore del proprio bilancio significa **costruire progressivamente il proprio cammino ed essere accompagnato**. Anche la eventuale *somministrazione di test* e questionari deve essere considerata in questa dinamica.

Il beneficiario del bilancio esprime e formalizza la sua volontà di realizzare un bilancio delle competenze all'interno di un quadro di una **convenzione che ne precisi gli obiettivi e le modalità**.

Il beneficiario del bilancio è seguito da un **consigliere referente**. Il suo nome può essere indicato nella convenzione per la realizzazione del bilancio. La prestazione tiene conto della diversità dei fruitori e della specificità di ciascuna domanda.

Le fasi del bilancio possono essere discontinue e devono rispettare il ritmo di elaborazione del beneficiario. Durante il bilancio esistono dei **tempi di lavoro personale** e di produzione individuale realizzati dal beneficiario.

I percorsi messi in opera devono permettere all'utente che ne fruisce di:

- appropriarsi i risultati nella fase di analisi della domanda e della propria storia socio-professionale;
- disporre dell'insieme degli elementi di informazione e di analisi messi in gioco nel percorso di bilancio.

Questi elementi, rielaborati nell'ambito del rapporto di consulenza, consentiranno all'utente di fare delle scelte che riguardano il proprio orientamento, le risorse ed i mezzi da mettere in campo al termine del percorso di bilancio.

3 ORGANIZZAZIONE DI UN INTERVENTO DI BILANCIO DI COMPETENZE

Una fase di accoglienza e di informazione precede ed integra la realizzazione del bilancio ed è utile per condividere e convenire sul percorso orientativo da intraprendere.

Questo criterio mira ad identificare e mettere in opera una tappa specifica e strutturata anteriore nel tempo ed integrata alla realizzazione di un bilancio delle competenze e che ha per obiettivo quello di identificare il problema orientativo dell'utente, convenire gli obiettivi di lavoro ed informarlo sulle modalità di organizzazione del servizio.

La **fase di accoglienza ed informazione**:

- è precedente a tutti gli impegni all'interno di un percorso di bilancio delle competenze;
- mobilita le risorse necessarie (umane e materiali) che permettono di pervenire alla comprensione più precisa possibile degli obiettivi e modalità del bilancio;

- permette alla persona di riflettere sulla decisione di impegnarsi o meno nel percorso di bilancio delle competenze.

Le funzioni di accoglienza ed informazione possono essere realizzate da un centro o servizio specifico di bilancio delle competenze o delegate ad un'altra struttura, generalmente, il servizio di accoglienza.

Il centro assicura allora sulla qualità della prestazione dell'accoglienza e dell'informazione realizzata.

È fondamentale per l'efficacia ed efficienza del servizio e degli invii fra il servizio di accoglienza e quello di bilancio, che si realizzi un coordinamento metodologico fra operatori sugli obiettivi da raggiungere e le modalità di lavoro.

4 IL PROCESSO DI LAVORO

Il bilancio delle competenze comprende tre fasi distinte:

- Fase preliminare di analisi della domanda
- Fase di investigazione
- Fase di conclusione

Il bilancio delle competenze comprende tre fasi distinte ciascuna delle quali prevede almeno un colloquio individuale:

La fase preliminare

È finalizzata a permettere di verificare la compatibilità tra la presentazione proposta e i bisogni e le richieste degli utenti implicati.

Tale fase, individuale ed accompagnata da un colloquio sfocia nella produzione di un contratto individualizzato e formalizzato tramite una convenzione, in cui i contenuti devono precisare in particolare gli obiettivi generali ed operativi perseguiti. Il percorso ed i mezzi che saranno messi in opera, gli impegni reciproci del consulente/servizio e del beneficiario (la durata e la suddivisione dei tempi del bilancio), le modalità di trasmissione del documento di sintesi.

La fase di investigazione

Riguardo alle prospettive di evoluzione progettate, questa fase è finalizzata a permettere all'interessato:

- di identificare gli elementi che possono far scattare dei processi di cambiamento nei quali si iscrive;
- di comprendere meglio i suoi valori, i suoi interessi, le sue aspirazioni e quei fattori che determinano la sua motivazione, i suoi saper fare e le sue attitudini;
- di reperire gli elementi della sua esperienza trasferibili in nuove situazioni professionali progettate, di palesare le sue risorse e il suo potenziale.

Le modalità di investigazione devono avere un legame diretto con la finalità del bilancio.

La fase di conclusione

È un momento di sintesi del percorso di lavoro intrapreso.

Conclude il bilancio con la messa a punto e la discussione di un progetto individuale ed un piano d'azione la cui realizzazione costituisce una prima verifica della spendibilità per l'utente del percorso realizzato.

I Tempi:

Per agganciare il bilancio alla motivazione dell'utente tra la data di iscrizione al bilancio e l'inizio delle attività è utile che non trascorra più di un mese.

Salvo eccezioni è utile concordare con l'utente un termine di conclusione del bilancio, generalmente entro due mesi dal suo avvio.

Ciò promuove la possibilità di autoattivazione dell'utente in rapporto al proprio progetto.

5 SINTESI, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI UN BILANCIO DI COMPETENZE

- La fase di conclusione del bilancio costituisce un momento di verifica del percorso svolto e confluisce nella definizione di un progetto di sviluppo professionale e di un piano di azione nella redazione di un documento di sintesi che è consegnato al beneficiario al termine del percorso.

La fase di conclusione:

- comprende almeno un colloquio individuale condotto dal consigliere di bilancio referente;
- riassume le sintesi intermedie;
- riporta gli elementi pertinenti (competenze, percorso di lavoro, motivazioni, interessi, apprendimenti) rispetto al progetto;
- propone uno o più scenari (progetto professionale e strategia/e di azione), e nel caso in cui non emerga alcun progetto professionale, è utile individuare gli elementi sui quali il beneficiario dovrà lavorare per pervenire all'elaborazione di un progetto professionale vero e proprio;
- porta alla produzione di un **dossier individuale** che comprende i risultati dettagliati ed il documento di sintesi.

Questi elementi possono costituire parte di un **portafoglio delle competenze**.

Nel dossier individuale il linguaggio utilizzato deve essere preciso e comprensibile dal beneficiario.

Redatto sotto la sola responsabilità del referente di bilancio, il **documento di sintesi** deve contenere:

- le circostanze di realizzazione del bilancio (il contesto, la domanda espressa, i bisogni, gli obiettivi) così come le principali fasi proposte e la loro messa in pratica;
- le competenze, le capacità, le attitudini, le conoscenze e gli elementi di motivazione acquisiti e da sviluppare in funzione del o dei progetti individuati;
- gli elementi del **progetto professionale e del piano d'azione a medio termine**. In caso contrario, il documento preciserà i fattori che possono influire favorevolmente sull'evoluzione professionale, la formulazione di un progetto preciso e i percorsi da mettere in pratica prima dell'elaborazione di piste professionali. In ogni caso gli elementi che non hanno nessun rapporto con il progetto non devono figurare nella sintesi;
- le eventuali osservazioni e riflessioni del beneficiario.

Il consigliere di bilancio mira a facilitare l'integrazione dei contenuti di questa sintesi da parte del beneficiario. Questi sono comunicabili da lui stesso, o con la sua autorizzazione, in vista di un uso sociale del bilancio.

Al termine del percorso, come per il Servizio di Consulenza Orientativa è utile dedicare un momento specifico per la verifica esiti e della soddisfazione dei fruitori del bilancio, anche attraverso l'utilizzo di questionari.

- È favorire lo sviluppo delle competenze orientative necessarie e/o utili al superamento di una fase di transizione nella propria storia socio-professionale.

La formazione orientativa si propone come servizio mirato a favorire nel fruitore lo sviluppo di competenze orientative specifiche per fasi o momenti di transizione che l'individuo può trovarsi ad attraversare nel proprio ambiente socio-professionale di riferimento.

Ciascuna transizione, per essere attraversata in modo efficace e soddisfacente, può richiedere all'individuo di riorganizzare competenze, saperi ed abilità acquisite, o di acquisirne nuove e specifiche utili al proprio sviluppo socio-professionale o alla propria integrazione in nuovi contesti formativi o professionali.

A tale scopo è necessario pertanto definire degli obiettivi formativi che consentano lo sviluppo di quelle abilità orientative che facilitino l'attraversamento dello specifico "compito orientativo" che caratterizza un gruppo target di utenti ai quali ci si rivolge.

Ciò presuppone un modello teorico-metodologico di lettura delle transizioni, che individui una domanda di cambiamento e definisca obiettivi possibili.

PARTE SECONDA

PROCEDURE PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO BILANCIO DI COMPETENZE

Manuale operativo

Scopo della sezione

Questa parte raccoglie l'insieme delle *procedure gestionali*. È parte integrante dell'insieme di documenti redatti al fine di offrire uno strumento di supporto ai Responsabili dei Centri per la definizione e la messa a punto di un proprio sistema di gestione del Servizio di Bilancio di Competenze .

Le procedure gestionali sono state redatte allo scopo di offrire un modello idealtipico finalizzato a definire un assetto organizzativo funzionale ad una strategia di gestione del Servizio di Bilancio di Competenze orientata alla soddisfazione della domanda del contesto locale in linea con le indicazioni contenute nei diversi documenti ufficiali (nazionali, europei.etc).

Esse intendono costituirsi anche come strumento di supporto *gestionale* per rispondere alla domanda di servizio del territorio, in rapporto sia alla *mission* assegnata al Centro dagli orientamenti politici nazionali ed europei per l'occupazione, sia ai vincoli ed alle risorse locali di cui il Centro dispone.

Le procedure sono state predisposte dall'ISFOL e condivise dagli operatori che partecipano al progetto.

Figura 1: Modello operativo dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego - Processi e Aree Operative (inserire immagine .jpeg)

La norma UNI EN ISO 9001:2000 si fonda sull'”approccio per processi” come principio di gestione delle attività che vengono svolte nell'ambito di un'organizzazione. Tale approccio facilita l'efficienza del sistema e supporta il miglioramento continuo delle prestazioni in modo da soddisfare le mutevoli esigenze ed aspettative del cliente/utente e delle altre parti interessate (personale, fornitori, partner, collettività), ed assicurare il soddisfacimento ed il conseguimento degli obiettivi e requisiti contrattualmente definiti nel rapporto di servizio.

L'approccio per processi implica che le varie attività svolte in ambito organizzativo non siano viste come attività singole, a se stanti, ma come momenti interconnessi tra di loro in vari processi, con lo scopo di conseguire gli obiettivi che l'organizzazione si è posta.

In questo senso, l'allestimento e la realizzazione dei processi di servizio (tanto quelli gestiti totalmente all'interno dell'organizzazione quanto quelli che si realizzano attraverso sistemi di rete e partnership con l'esterno) si coniuga con l'insieme delle risorse organizzative (umane, funzionali, finanziarie e strumentali),

con l'obiettivo di generare una "catena di valore", che collega strettamente l'organizzazione ai propri fruitori ed al territorio.

Il miglioramento continuo può dunque essere considerato come prodotto di una continua interazione tra le componenti che intervengono nella realizzazione di un servizio/prodotto, in ordine agli obiettivi convenuti fra servizio e propri fruitori: il cliente, la direzione, la gestione delle risorse, la realizzazione del prodotto, le misurazioni effettuate su di esso.

Figura 2: Il processo del servizio (inserire .jpeg)

- La responsabilità della direzione
- Le misurazioni e il miglioramento
- Il cliente
- La gestione delle risorse
- La realizzazione del prodotto

Lo schema di interazione tra i processi che è stato sviluppato nell'ambito del progetto "Modelli organizzativi ed operativi dei servizi di orientamento nei CENTRO" si pone in continuità con quanto sopra citato. Infatti, nello schema (figura 1), viene identificata una 'cornice' costituita dai processi di governo (coordinamento e direzione) e dai processi di supporto (qualità e ricerca, monitoraggio e valutazione). All'interno del quadro vengono poi identificati i processi relativi al servizio centrato sul cliente (diagnosi, progettazione, promozione, erogazione).

I processi lavorativi assumono una specifica connotazione tipologica ed una loro significatività soltanto se considerati all'interno di un ambiente e una struttura organizzativa di riferimento che ne definisce sia l'assetto strutturale, sia la modalità operativa di svolgimento.

È manifesto, pertanto, che è la sede territoriale ad organizzare, gestire e presidiare i diversi processi che si svolgono al suo interno, determinando così quegli altri elementi di carattere strutturale che da essi discendono, quali: l'organizzazione in aree operative ed in compiti professionali.

Sul piano concettuale il processo costituisce l'insieme delle attività che provvede a trasformare un input in un output volto a realizzare un prodotto/servizio rispondente alle aspettative del sistema cliente (soggetti istituzionali, soggetti economici, soggetti sociali).

I processi hanno una connotazione specifica, tale che:

1. in un'ottica di qualità (qualità e ricerca);
2. precedono (diagnosi, progettazione, promozione);
3. accompagnano (monitoraggio);
4. seguono (valutazione);
5. la realizzazione (*erogazione*) dei servizi stessi.

Nell'ambito dei processi, le *Aree operative* costituiscono un'aggregazione significativa e funzionale di attività, riconducibili ad uno o più *Compiti Professionali*.

Questi ultimi costituiscono l'elemento paradigmatico del processo in ragione della sua stessa natura. I compiti professionali fondano, infatti, un sistema strutturato ed integrato di operazioni all'interno del processo, con le quali si realizzano risultati significativi in termini di prodotto e riconoscibili in termini di carichi di lavoro.

Gli elementi costitutivi del compito - tenendo conto quanto definito dalla letteratura e dalla prassi sulle tematiche organizzative e aziendali - sono rappresentati da:

- l'*input* che comprende:

- l'*attività*: insieme di una o più operazioni con le quali si trasforma l'input iniziale in output finale o con le quali assumendo come riferimento l'input iniziale si perviene all'output finale;

- le *risorse utilizzate*: l'insieme dell'apparato strumentale di natura informativa e tecnologica impegnato nelle attività;

- le *relazioni*: interazioni e scambi in orizzontale e verticale all'interno del sistema organizzativo;

La procedura documentata è stata strutturata quindi sulla base dei seguenti criteri operativi:

- l'immediata applicabilità da parte degli operatori;

- la disponibilità di strumenti e documenti di supporto, funzionali alla gestione delle attività;

- la gestione del complesso delle attività della struttura in un'ottica sistemica sulla base della correlazione fra processi e aree operative.

La trasferibilità del modello proposto alle attività/servizi realizzati dal Centro per l'impiego, in termini di procedure è puramente idealtipica e, necessariamente, da ricondurre alla struttura organizzativa di appartenenza.

- le *variabili da controllare e regolare*: scompensi, errori, inconvenienti, ecc.;

- l'*output*: i risultati attesi e prodotti.

Nel complesso quindi, il processo, come rappresentazione fenomenologica ed idealtipica, tiene conto dell'insieme degli elementi considerati in precedenza e si può raffigurare secondo la figura seguente.

Sulla base dei costrutti richiamati nel capitolo precedente, si è proceduto ad articolare ciascun processo di gestione dei servizi di orientamento ed inserimento lavorativo del CENTRO, nelle aree operative e nei compiti professionali corrispondenti, definendo le procedure di riferimento per ogni singola attività prevista per la realizzazione del compito (*cf.* figura 3, Cap. 2).

Facendo riferimento al Modello operativo idealtipico schematizzato nella figura 1 (Cap. 2), si riporta sinteticamente una descrizione di massima dei contenuti e delle caratteristiche dei diversi Processi individuati per la gestione dei servizi di orientamento ed inserimento all'interno dei Centri:

- La realizzazione dei servizi orientativi e per l'inserimento lavorativo è preceduta dal **processo di diagnosi** dei bisogni e della domanda di orientamento nonché nell'analisi del contesto locale del mercato del lavoro e delle politiche di sviluppo. In altre parole l'*area operativa* corrispondente mira al risultato di identificare

bisogni, aspettative e opportunità del contesto di riferimento, funzionali alla strutturazione di un sistema di offerta di servizi efficace ed efficiente in rapporto al target di riferimento.

- Il **processo di progettazione** comprende tre dimensioni progettuali: una sul piano organizzativo, una su quello erogativo e una su quello produttivo. Più specificamente, *l'area operativa* e i risultati corrispondenti abbracciano la pianificazione dei programmi e dei servizi, la progettazione di interventi individuali e di gruppo e quella relativa alla elaborazione di progetti a sostegno della autoimprenditoria. Le attività verranno di conseguenza progettate seguendo il seguente iter: pianificazione degli interventi, individuazione (grazie anche ai risultati emersi dalla diagnosi) e conseguente realizzazione di itinerari/percorsi individualizzati e funzionali ai bisogni e aspettative delle diverse particolari tipologie di utenza.

- L'erogazione viene preceduta dalla **promozione**; questo è un processo che rinvia a due *aree operative* ben precise con i relativi *output*: si tratta della gestione della rete di relazioni con il complesso degli attori locali rilevanti mediante adeguate forme di partenariato, e dello sviluppo del *marketing* dei servizi della struttura.

Articolazione dei processi e loro definizione

- L'erogazione degli interventi di orientamento è *accompagnata* dal **processo di monitoraggio** ed è *seguita* da quello di **valutazione**. Il primo processo si sostanzia in un'area operativa che mira a tenere sotto controllo lo sviluppo in itinere delle azioni di orientamento sotto il profilo della conformità al progetto di massima e in vista di eventuali correzioni migliorative.

A sua volta la valutazione intende misurare l'efficacia e l'efficienza dei processi e degli esiti dei diversi interventi sviluppati attraverso lo sviluppo di attività rivolte a:

- rilevare l'efficacia degli interventi sia a livello complessivo delle attività svolte dal servizio di orientamento e di inserimento lavorativo che della singola azione;
- misurare i risultati in termini di occupabilità e di progettualità acquisite dal soggetto grazie alle azioni messe in atto;
- validare nuove tipologie di intervento, i settori di riferimento, i processi attivati, la qualità delle prestazioni erogate;
- valutare il grado di congruenza tra gli obiettivi (generali e particolari) formulati e quelli effettivamente conseguiti;
- documentare le esperienze e socializzarle affinché possano essere trasferite ad altre realtà.

- La realizzazione dei servizi costituisce il processo centrale dell'**erogazione**, che appartiene alla funzione di prodotto che sarà definita successivamente in relazione al target ed al contesto territoriale di riferimento. Questo processo contempla diverse *aree operative* con i relativi risultati: accoglienza, informazione orientativa, formazione orientativa, consulenza orientativa, bilanci di competenze, *counselling*, consulenza e/o *tutoring* all'inserimento lavorativo, sostegno all'incontro domanda/offerta, assistenza alla *job creation*, come rappresentato nello schema successivo (figura 4):

L'attendibilità, la credibilità e l'affidabilità di un servizio a loro volta sono strettamente collegate con le logiche e modalità di gestione di un *sistema di qualità e ricerca* che "certifica" sia delle metodologie

adottate nella ricerca dei fabbisogni, sia delle strategie e degli strumenti utilizzati nei processi di sviluppo e di innovazione del servizio, sia delle valutazioni e verifiche messe in atto per controllare la flessibilità e l'efficacia degli interventi nel venire incontro ai diversificati bisogni del territorio.

- L'area operativa del ***processo di coordinamento e direzione***, riguarda la definizione degli standard di servizio, delle strategie organizzative e commerciali, e quindi la capacità di lavorare in gruppo e di coordinare gli interventi nel rapporto con i vari attori sociali.

Le funzioni di ricerca e analisi, di documentazione e di valutazione del modello rappresentano i punti-chiave dell'intero processo; in particolare la verifica costituisce un metodo insostituibile per valutare l'intero complesso degli interventi realizzati dal servizio di orientamento.

Ai fini di una efficacia piena è importante che il sistema di verifica e di riscontro sul prodotto e sul processo sia indirizzato all'ambiente sia interno sia esterno.

In tutto questo il coordinamento in rete di tutte le risorse del territorio e la capacità di lavorare in team rappresentano la condizione necessaria per poter, a livello pratico, definire le strategie comuni d'intervento, coordinare programmi integrati, scambiare metodologie ed esperienze.

L'aspetto di maggior rilevanza e significatività delle procedure, quindi, sta proprio nell'aver definito e posto le basi per una gestione dei Centri per l'Impiego fondata su un'offerta di *servizi* secondo criteri di efficacia, di efficienza ed in generale sulla base di un *sistema di qualità*.

La raccolta delle procedure proposta è organizzata secondo un modello costituito da sette sezioni, una per ogni *funzione di processo* che organizza idealtipicamente il funzionamento di un centro che eroghi in modo integrato le funzioni di:

- a) Diagnosi,
- b) Progettazione,
- c) Erogazione,
- d) Monitoraggio e valutazione,
- e) Promozione,
- f) Qualità e ricerca,
- g) Coordinamento e Direzione.

Ogni sezione contiene al suo interno le procedure che descrivono aspetti specifici del processo, con allegati, a scopo esemplificativo, master e schede di strumenti di supporto alla gestione delle attività. L'intento è quello di fornire delle indicazioni che il servizio di orientamento ed inserimento lavorativo possa interpretare e trasferire in rapporto al proprio contesto organizzativo.

Ciascuna *procedura gestionale* proposta, offre una descrizione delle attività previste nell'ambito delle diverse aree operative, per ciascun processo organizzativo⁷. In rapporto a ciò, ciascuna procedura inoltre è suddivisa al suo interno in *paragrafi*:

1. **“Scopo della Procedura”** Identifica il compito o funzione professionale a cui si riferisce la procedura.
2. **“Campo di applicazione”** Identifica gli ambiti di applicazione della procedura.
3. **“Generalità”** Definisce, ove necessario, la natura e le caratteristiche delle attività descritte dalla procedura.
4. **“Descrizione dell’area operativa e delle sue interazioni”**
5. **“Archiviazione dei documenti”**

Passiamo ora a descrivere analiticamente le procedure operativo gestionali che sono state messe a punto per l’attivazione delle funzioni di processo e di prodotto nella gestione del servizio oggetto della sperimentazione: il bilancio di competenze.

Le procedure rappresentano, lo ricordiamo, l’insieme dei processi operativi e delle attività idealtipiche.

L’adozione di procedure operativo gestionali è strettamente correlata alla scelta del modello organizzativo che per l’ente è più utile adottare, in rapporto ai servizi su cui sceglie strategicamente di investire, alle risorse finanziarie, umane e culturali di cui dispone, nonché alle caratteristiche del territorio su cui interviene.

Tenendo conto di questo, considerando la variabilità delle strategie organizzative adottate dai vari enti che partecipano al sistema integrato di istruzione-formazione e lavoro si è scelto di ridurre l’ambito della sperimentazione ad uno specifico servizio dell’area dell’orientamento: il bilancio di competenze.

Ciascun Centro attraverso l’elaborazione del proprio Piano di Sperimentazione, ha già focalizzato il percorso di ricerca e posto in opera l’insieme dei processi che caratterizzano la realizzazione dell’offerta: l’analisi del mercato locale e la scelta del target di utenza cui riferirsi; la progettazione del servizio; la promozione e l’erogazione dello stesso; la verifica dei risultati.

Le procedure gestionali

La raccolta delle procedure e degli strumenti, che di seguito si propone, è quindi il frutto delle integrazioni realizzate in seguito al piano di sperimentazione dei Centri coinvolti , sul modello operativo idealtipico proposto da ISFOL.

AREA OPERATIVA: Gestione dei bilanci di competenze

PROCEDURA: Bilancio Competenze

1. SCOPO

Scopo della presente procedura è formalizzare le modalità da mettere in atto per l’erogazione del servizio di bilancio di competenze all’interno dei Centri per l’Impiego.

2. CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura si applica alle azioni di bilancio di competenze rivolte ai diversi target di utenti della sede:

- adulti, disoccupati e occupati;
- giovani in cerca di occupazione, con precedenti esperienze lavorative;
- fasce deboli sul mercato del lavoro;
- in generale si applica a tutti gli utenti che hanno l'esigenza di fare il punto sulle proprie competenze e risorse, allo scopo di definire un progetto di sviluppo professionale, ove necessario di sviluppo formativo, e/o di predisporre un piano di inserimento lavorativo.

Alcune fasi della procedura, sia in termini di approccio metodologico che di strumenti, possono essere estrapolate ed utilizzate con finalità più specifiche di inserimento professionale o di certificazione di professionalità.

3. GENERALITÀ

La procedura non presenta differenziazioni in relazione ai diversi target di riferimento: adulti, giovani, fasce deboli. Eventuali differenziazioni possono riguardare la strumentazione e l'approccio utilizzati dall'operatore in base a una valutazione del caso singolo a partire dal modello metodologico scelto dal CENTRO, dalle professionalità dei consiglieri di bilancio e in relazione a specifici bisogni dell'utente, a partire dall'assunto che il bilancio di competenze si configura come un'azione di tipo consulenziale, di natura evolutiva¹³ e, in nessun caso, come un'azione di tipo diagnostico-valutativo o misurativo. La scelta dell'approccio e della conseguente strumentazione è identificata nella fase di approfondimento della domanda e di programmazione del percorso di bilancio.

4. DESCRIZIONE DELL'AREA OPERATIVA E DELLE SUE INTERAZIONI

Viene descritta la modalità idealtipica di realizzazione dell'area operativa attraverso:

- la tabella A che indica le aree operative dei processi del sistema gestionale che si interconnettono alla presente area;
- la tabella B che descrive le modalità di realizzazione dell'area operativa.

Tabella A

Si mette in evidenza che tale processo acquisisce input dai processi di:

- Progettazione di interventi di orientamento individuali e di gruppo;
- Gestione dell'accoglienza e dello screening dell'utenza;
- Gestione relazioni locali con l'impresa, i servizi per l'impiego, gli organismi e gli attori locali.

Si mette in evidenza che tale processo genera output che vengono utilizzati nei processi di:

- Consulenza e/o tutoring all'inserimento lavorativo;
- Sostegno all'incontro domanda/offerta;
- Assistenza informativa e consulenza alla job creation;
- Monitoraggio delle azioni e dei programmi di orientamento/inserimento;
- Valutazione dei servizi orientativi e di inserimento lavorativo.

INPUT ATTIVITÀ OUTPUT RESPONSABILITÀ E CRITERI

Scheda anagrafica e professionale utente

Patto di Servizio

Scheda Integrativa accoglienza

Approfondimento domanda e definizione del contratto di bilancio.

Contratto di bilancio

Calendario attività

Eventuale Dichiarazione interruzione contratto

Consigliere di bilancio e/o Responsabile del CENTRO

Verifica l'interesse effettivo dell'utente al percorso, l'esistenza delle condizioni necessarie per realizzare un bilancio di competenze e stipula il contratto di bilancio (nel caso di strutture ove operino più accompagnatori il responsabile del CENTRO procede alla scelta dell'operatore che seguirà il percorso).

Consigliere di bilancio

Definisce nell'approfondimento della domanda, gli elementi emersi in fase di accoglienza.

Inoltre chiarisce le aspettative specifiche rispetto al percorso. Concorda, quindi, con l'utente sia il percorso che la calendarizzazione degli incontri.

In caso di non interesse da parte dell'utente rispetto al percorso specifico proposto vengono verificate le possibilità di altre risposte orientative all'interno o all'esterno del Centro.

Qualora l'utente decidesse di interrompere il percorso, in qualunque fase si trovasse, ne dà comunicazione al consigliere e compila il modulo previsto.

Contratto di Bilancio personalizzato

Strumenti di esplorazione delle risorse (individuali), psicosociali e delle competenze

Esplorazione delle esperienze personali, professionali, delle motivazioni e degli interessi;

Esplorazione della storia lavorativa e personale; delle competenze professionali ed extraprofessionali.

Storia di vita

Portfolio

Dossier di bilancio

Consigliere di bilancio

Invita l'utente a ricostruire (individualmente o in gruppo) la propria storia professionale.

Discute con l'utente gli elementi più significativi emersi dall'esperienza professionale e personale, sulla storia di vita e sull'esplorazione delle esperienze e delle motivazioni, individuandone linee di sviluppo.

Attraverso un'attività individuale o di gruppo e con il supporto di specifici strumenti, ricostruisce ed esplora insieme agli utenti le esperienze professionali, formative e personali, per farne emergere le competenze acquisite. Gli strumenti e i materiali utilizzati, la documentazione prodotta confluiscono nel dossier di bilancio che è di proprietà dell'utente che raccoglie la documentazione sviluppata nelle diverse fasi del

percorso. Se necessario e d'accordo con l'utente, il consigliere può attivare attività di assessment o di simulazione con l'utilizzo di strumenti specifici ed in collaborazione con gli operatori degli altri servizi del CENTRO, per una validazione delle competenze individuate nella fase di esplorazione.

Repertori o schede su profili professionali descritti per competenze

Elaborazione di un descrittivo delle competenze dell'utente e valutazione della spendibilità.

Profilo delle competenze professionali individuali formalizzato nel portfolio

Consigliere di bilancio

In un colloquio con l'utente analizza e valuta i materiali prodotti e con specifici strumenti, supporta l'utente nella elaborazione di un profilo di competenze individuali.

Scheda ipotesi di progetto

Piano di azione

Supporto alla definizione di un progetto di sviluppo professionale.

Progetto Professionale

Consigliere di bilancio

Al fine di formulare un'ipotesi di progetto di sviluppo formativo/professionale, l'utente concorda con il Consigliere di bilancio un piano di raccolta informazioni circa i profili professionali di suo interesse ed attiva autonomamente la ricerca dei materiali informativi relativi a opportunità formative, professionali e lavorative del contesto di riferimento.

Progetto professionale

Supporto nella elaborazione di un piano di azione realistico per l'attuazione dell'ipotesi di progetto messa a punto.

Piano d'azione

Consigliere di bilancio

Valida il progetto formulato verificandone la coerenza con le competenze e risorse possedute, la realistica e l'attuabilità e le fasi di realizzazione evidenziate in particolare nel piano d'azione.

Se necessario può avvalersi, per espletamento di tale attività, di altre competenze (esperti aziendali e del MdL) e quindi lo verifica con l'utente.

Dossier di bilancio Predisposizione e restituzione documento di sintesi.

Documento di sintesi finale

Consigliere di bilancio

Predisporre quindi il documento di sintesi del percorso di bilancio, richiamandone le fasi, i risultati e in particolare soffermandosi sulla attuabilità e coerenza del progetto professionale. Successivamente restituisce all'utente la propria sintesi e, se necessario, concorda e apporta eventuali correzioni.

Questionario di gradimento/Valutazione a breve termine.

Questionario di verifica /valutazione a breve termine

Consigliere di bilancio

In fase di conclusione del percorso propone all'utente il questionario per rilevare il grado di soddisfazione e il raggiungimento dei risultati previsti.

La funzione organizzativa preposta riesamina i risultati in funzione di eventuali azioni successive. Al termine dell'azione, in accordo con il Responsabile di sede, redige una relazione sulla efficacia ed efficienza del servizio erogato.

5. ARCHIVIAZIONE DEI DOCUMENTI

Vengono di seguito riportati i documenti elaborati nel corso delle attività descritte dalla presente procedura e che vengono mantenuti in archivio al fine di facilitare un efficace funzionamento del sistema di erogazione.

Documento Modalità di archiviazione Accessibili a:

Contratto di bilancio personalizzato. Dossier bilancio. Responsabile del CENTRO, Consigliere di bilancio/Orientatore.

Storia di vita. Dossier di bilancio. Consigliere di bilancio/Orientatore.

Progetto professionale/Piano D'azione. Dossier di bilancio. Consigliere di bilancio/Orientatore.

Documento di sintesi di bilancio. Dossier di bilancio. Consigliere di bilancio/Orientatore.

Dossier bilancio. Cartella Personale Utente. Consigliere di bilancio/Orientatore.

Questionario di gradimento. Dossier qualità. Operatori del servizio di Bilancio di competenze/

Orientamento, Responsabile del CENTRO, Coordinatore,

Responsabile Qualità e Monitoraggio.

(Valutare eventuali necessità di garanzia di riservatezza dei dati, in osservanza alla legge sulla privacy vigente.)

PARTE TERZA

Linee guida per la redazione della Carta dei Servizi di orientamento

Presentazione del documento

Questa ultima parte del volume intende proporsi come linea guida per la redazione della “Carta dei Servizi” rivolta ai potenziali utenti - clienti del Centro.

L’obiettivo è quello di recepire le indicazioni emerse dal dibattito europeo in tema di sviluppo e qualità dei servizi, utile a sviluppare e sostenere l’orientamento al cliente come approccio per la riqualificazione e lo sviluppo.

La Carta dei Servizi, in tale contesto, viene presentata quale strumento preposto a stabilire obiettivi e risultati da garantire all’utenza secondo alcuni principi quali eguaglianza e imparzialità, efficacia/efficienza. Il presente documento nasce, quindi, con la finalità di fornire agli operatori dei Centri un *idealtipo* di “Carta dei servizi”.

Nei paragrafi successivi, dunque, si intendono proporre agli operatori ed ai responsabili alcuni spunti di approfondimento sugli ambiti di lavoro potenzialmente rilevanti per lo sviluppo del rapporto fra utenza e servizio in un’ottica di qualità, ed uno strumento di supporto alla progettazione ed alla redazione di una carta dei servizi.

I successivi paragrafi presentano una parte iniziale ove sono proposti alcuni criteri di riferimento ed indicazioni operative utilizzabili per la redazione della carta, ed evidenziate le informazioni che ogni Centro dovrebbe riportare e, ove ritenuto opportuno, un esempio di compilazione.

Essendo a conoscenza delle diverse scelte organizzative e consapevoli dell’impossibilità di tenerle contemporaneamente in evidenza, nella redazione del documento si è assunto a riferimento una situazione in cui il Centro è sostanzialmente autonomo nel:

- definire i servizi da realizzare in relazione alle esigenze del territorio;
- progettare i servizi da realizzare;
- monitorare e valutare i risultati conseguiti;
- individuare le aree di miglioramento;
- in accordo con la *vision* e la *mission* identificata.

Il documento è articolato in sei sezioni principali:

- nella *prima sezione* relativa alla “premessa” della Carta, si propone un approfondimento su come descrivere e proporre la funzione della Carta dei Servizi. La sezione contiene indicazioni riguardo la *mission* del CPI ed il suo posizionamento strategico rispetto a mercato, domanda sociale e portatori di interesse sul territorio;
- nella *seconda sezione* viene trattata la “presentazione” del Centro per l’Impiego ovvero si identificano gli elementi chiave della strategia di rapporto con il territorio e l’utenza di riferimento in termini logistici, organizzativi, gestionali ed operativi con cui il CPI intercetta e affronta la domanda di servizio ad esso rivolta;
- nella *terza sezione* vengono illustrati i principi fondamentali che contraddistinguono i servizi e li differenziano da altri che svolgono analoghe funzioni.
- nella *quarta sezione* vengono fornite indicazioni su come descrivere i servizi di orientamento ed inserimento lavorativo.

- la *quinta sezione* è dedicata ad approfondire alcuni strumenti con cui il Centro può rilevare la soddisfazione e verificare il servizio reso al cliente, ovvero le modalità per suggerire miglioramenti al servizio reso e per formulare un reclamo, nonché le modalità per esprimere il gradimento del servizio fruito;
- infine la *sesta sezione* fornisce i criteri per la misurazione e la verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi realizzati e propone, in forma di tabella, esempi di Indicatori di monitoraggio e valutazione dei Servizi offerti.

La premessa per la Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi rappresenta un documento che può sostenere i centri nella ridefinizione della propria *mission* e dei rapporti con i propri interlocutori - un doppio ruolo strategico, sia nei confronti dell'utente/cittadino, in quanto strumento di tutela di diritti, e soprattutto in quanto strumento di chiarificazione delle attese/risorse e delle opportunità che il servizio offre, sia nei confronti del 'cliente interno', cioè degli operatori stessi, quale strumento per il miglioramento della qualità dei servizi, di comunicazione interna ed esterna, di promozione dei servizi stessi.

In base allo scopo e all'utilizzo della carta dei servizi si può stendere un documento che tenga conto di:

- principi fondamentali (e vengono citati nello specifico eguaglianza, imparzialità, continuità, diritto alla scelta, partecipazione, efficienza ed efficacia);
- strumenti (*adozione di standard* illustrati anche in riferimento alle modalità previste per il loro conseguimento; eventuali fattori condizionanti esterni, metodi di valutazione per fissare gli standard, *semplificazione delle procedure; rapporti con gli utenti; valutazione della qualità dei servizi;* procedure di rimborso lì dove fossero da prevedersi);
- modalità di tutela dell'utente (*procedure di reclamo*).

La proposta di una Carta dei Servizi muove da riferimenti europei contestualizzati allo specifico dei Centri dei quali si prende in considerazione, in particolare, gli elementi di impatto con l'utente: *mission* e principi ispiratori dell'attività del Centro, logistica e strutturazione interna, organizzazione delle risorse e dei servizi, presentazione delle modalità di miglioramento e controllo dei servizi stessi, sistema di monitoraggio e valutazione.

In tal modo si definisce uno strumento che, oltre a rappresentare l'offerta e la potenzialità complessiva del Centro, ne raffigura le logiche e gli obiettivi, e può influire sul sistema di attese dell'utente stesso, che spesso ha poca chiarezza rispetto all'operatività e ai nuovi compiti del Centro, facilitando la collocazione degli utenti rispetto ai servizi e l'assunzione di attese più contestualizzate, precise, rispondenti alla realtà del Centro.

La Carta dei Servizi assume così il valore aggiunto di uno strumento per l'auto-orientamento dell'utente, cui è offerta una prima opportunità di posizionarsi, rispetto alla propria domanda, e di precisare la propria collocazione rispetto ai servizi offerti dal Centro.

Tali elementi possono essere riassunti e comunicati in una premessa alla Carta dei Servizi, che descriva e fornisca agli interlocutori elementi per identificare e leggere la strategia che lo stesso ha assunto e che propone nei confronti del proprio territorio, in linea con una propria *mission*.

L'esempio successivo illustra una modalità descrittiva della *mission* e della posizione strategica del Centro, in riferimento:

- al suo percorso storico (anno di apertura, etc.);
- alla tipologia di servizi svolti (alla persona, alle imprese; etc.);
- alle relazioni con il servizio (tipologia di relazioni con altri Centri, etc.);
- alla rete degli interlocutori nel contesto (tipologia di rete attiva, tipologia di attori del territorio coinvolti, principali attori implicati).

Il Centro _____ è presente dall'anno _____

Il Centro per l'Impiego si pone, quale mission di:

- *favorire l'aumento del tasso di occupazione, ed in particolare quello femminile;*
- *supportare le imprese del territorio nella individuazione e selezione di personale idoneo rispetto alle proprie esigenze.*

Per lo svolgimento della propria mission il Centro:

- *realizza attività di collocazione/ricollocazione;*
- *sviluppa proposte di percorsi di ricerca attiva del lavoro, tirocini formativi, borse lavoro, per facilitare l'inserimento di persone disoccupate;*
- *fornisce un accompagnamento per il successo formativo a giovani a rischio di uscita dal sistema educativo/formativo;*
- *fornisce strumenti e metodologie di individuazione e selezione del personale per le aziende.*

L'attività del Centro è supportata da una significativa rete di partners, costituitasi in anni di collaborazione fattiva, che comprende:

- *Associazioni e organizzazioni datoriali (...);*
- *Imprese e liberi professionisti (...);*
- *Organismi di orientamento, sedi formative, scuole, etc.*

Periodicamente il Centro sviluppa un monitoraggio delle proprie attività e confronta con tali partners i risultati dei servizi attivati e le proposte di miglioramento.

Esempio di compilazione

Presentazione del Centro per l'Impiego

Elemento chiave della Carta dei Servizi è la **presentazione del Centro** che descrive l'assetto organizzativo (in termini di servizi offerti e modalità operative di erogarli) che il CPI propone nei confronti del proprio territorio.

Essa ha lo scopo di facilitare la conoscenza e la fruibilità del servizio prospettando all'utente una descrizione delle risorse, umane, organizzative e logistiche con cui il servizio viene proposto e reso fruibile. La presentazione che il CPI propone dovrebbe inoltre tener presente le logiche sottese alle finalità ed alla *mission* degli interventi dei CPI, nell'ottica di un superamento delle attese assistenzialistiche e del potenziamento dell'attivazione personale anche in funzione auto-orientamento.

La descrizione del servizio in particolare può riferirsi a:

- *logistica (ambienti - finalità di utilizzo - condizioni di accesso);*
- *operatori disponibili;*
- *struttura organizzativa e riferimenti per eventuali chiarificazioni o reclami;*
- *orari;*
- *modalità di accesso ai servizi.*

Nella descrizione va indicata l'ubicazione del Centro, l'indicazione delle modalità e opportunità di trasporto (eventualmente con mappa). Opportuna anche la presentazione della strutturazione interna: ambienti e destinazione specifica; eventuali regole di accesso etc.

L'esempio successivo verte a descrivere:

- *assetto organizzativo;*
- *ambienti dedicati in specifico all'accoglienza o a servizi cui accedere direttamente;*
- *spazi e risorse tecnologiche;*
- *operatori e ambito di intervento;*
- *responsabilità e riferimenti alla direzione;*
- *orari di apertura generali e specificità eventuali modalità di accesso ai servizi.*

ESEMPIO COMPILAZIONE

Il Centro mette a disposizione dei propri utenti servizi di orientamento e inserimento lavorativo, mirati a favorire l'occupazione, l'ingresso o la permanenza nel mercato del lavoro, l'occupabilità di chi è in cerca di lavoro.

In particolare in questo CPI è possibile accedere ai Servizio di _____

Il Centro dispone di un servizio di accoglienza, finalizzato a facilitare a tutte le persone che accedono al centro la chiarificazione delle proprie esigenze e la scelta del servizio più adeguato. Il servizio è attivo giornalmente dalle ore _____ alle ore _____.

Il CPI inoltre ha uno spazio informativo, dotato di documentazione consultabile relativa a disponibilità di lavoro, normative del lavoro, della sicurezza _____, possibilità formative etc.

La consultazione può essere facilitata dal confronto con _____ operatori presenti in orario _____ e con l'utilizzo di _____ (strumenti disponibili, collegamento a internet etc.).

Al primo piano sono collocati i servizi relativi alla consulenza e ai tirocini, con disponibilità di _____ salette per colloqui di approfondimento, _____ aule attrezzate con PC _____, _____ aule per seminari etc.

Sono operanti a tempo pieno nella struttura _____ orientatori che si occupano di informazione orientativa, sostegno all'inserimento, preselezione _____, _____ consulenti impegnati in attività di analisi delle risorse e riprogettazione, consulenza orientativa, bilancio di competenze. Inoltre, con periodicità _____ sono disponibili esperti del mondo del lavoro e delle professioni etc.

I responsabili di servizio sono _____, disponibili nei giorni alle ore _____

Il responsabile della struttura è _____, disponibile nei giorni alle ore _____

L'accesso ai servizi, totalmente gratuito, avviene tramite il punto di accoglienza o tramite contatto telefonico n _____ in orario _____

Per un approfondimento sui servizi offerti, Vi invitiamo a contattare il Centro per l'Impiego, recandovi presso la struttura in via _____ oppure contattando _____. Su ciascun servizio inoltre sono reperibili informazioni dettagliate di seguito riportate su questa stessa Carta.

I Principi fondamentali

La Carta dei Servizi fa riferimento - e dovrebbe esplicitarne le modalità di attuazione - ad alcuni fattori ispiratori contenuti negli articoli 3, 30, 33 e 34 della Costituzione italiana. Tali articoli tutelano e sanciscono l'esigenza di rispetto dei principi di uguaglianza, imparzialità, tutela della dignità della persona, in opposizione e divieto di ogni forma di discriminazione basata sul sesso, sull'appartenenza etnica, sulle convinzioni religiose.

Tali principi, che impegnano i singoli operatori e coinvolgono tutta la struttura, possono essere rilette, alla luce della realtà e della *mission* del singolo CPI e in attenzione al territorio di riferimento, intorno ad alcuni criteri, quali:

- _ eguaglianza (per l'accesso ai servizi, nella equità di trattamento e valutazione);*
- _ imparzialità (quale comportamento obiettivo, corretto e imparziale nei confronti dei cittadini/ utenti);*
- _ pari opportunità (come garanzia di attenzione alle differenze e valorizzazione delle stesse);*
- _ qualità (che coinvolge l'organizzazione in termini di progettazione ed erogazione dei servizi, con obiettivi di miglioramento continuo e continuato);*
- _ efficacia-efficienza (in termini anche di rete sul territorio, di strumenti e struttura, di risultati confrontati e valutati periodicamente),*
- _ continuità (per la garanzia di non interruzione di servizi-azioni, nell'ambito delle modalità stabilite dalla normativa);*
- _ partecipazione (che rende il cliente soggetto attivo del servizio stesso e non solo destinatario);*
- _ comunicazione (in termini di garanzia di circolazione interna dei dati significativi e di chiarezza e tempestività di informazione ai cittadini utenti);*

_ *responsabilità* (che supporta la trasparenza rispetto a compiti, decisioni, controlli, interventi a fronte di eventuali *disservizi*);

_ *trasparenza* (per rendere visibili ed evidenti le regole che tutelano e orientano la realizzazione dei servizi stessi).

I principi su citati, integrati con gli standard di servizio, possono divenire oggetto di misurazione e assumere la funzione di indicatori di riferimento per la valutazione dei risultati attesi e la ridefinizione di obiettivi strategici per il Centro.

Il Centro assume l'impegno di garantire, a tutte le persone e strutture che richiedano i suoi servizi:

- **uguaglianza** dei diritti, in termini di possibilità di accesso ai servizi stessi, di trattamento e di valutazione, senza discriminazioni di sorta;
- **continuità** nell'erogazione dei servizi, secondo le tempistiche e modalità previste, fino al perseguimento delle finalità degli stessi;
- **partecipazione** attiva delle persone al processo di sviluppo dei servizi stessi, per garantirne la coerenza con le attese e la condivisione degli obiettivi;
- **trasparenza** e corresponsabilità, nella condivisione delle regole che tutelano e orientano la stessa realizzazione dei servizi;
- **qualità dei servizi e garanzia di efficacia ed efficienza**, in termini di competenza degli operatori, di livelli di prestazione garantiti, di rispetto dei tempi e degli accordi, di adempimento degli impegni assunti....

La descrizione va completata e ridefinita, in funzione delle scelte concrete operate dal CPI.

Esempio di compilazione

In questa sezione della Carta occorre riportare le indicazioni necessarie a caratterizzare i servizi di orientamento effettivamente erogati dal CPI.

Essi costituiscono in termini metodologici, la proposta che il CPI fa al proprio territorio, in rapporto al fine, ad esempio, di promuovere e favorire l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro, oppure in risposta a specifiche domande emergenti a riguardo, a livello locale.

In particolare è importante indicare con precisione:

- la tipologia di servizi erogata dal CPI;
- la tipologia di utenti e gli obiettivi che **l'insieme dei servizi erogati** raggiunge e persegue.

Il primo punto ha l'obiettivo di indicare e presentare i servizi realmente erogati dal Centro, quelli cioè che **sistematicamente e con continuità** possono essere fruiti dall'utente. In tale ottica può essere descritto il servizio indicandone:

- denominazione;
- finalità e risultati attesi per l'utente;
- sintesi dei contenuti.

In questa sezione è importante illustrare la descrizione delle *finalità generali* cui si tende con l'erogazione dei servizi orientativi erogati e i *contenuti generali comuni a tutti i servizi*.

Una ulteriore specifica può riguardare la *tipologia di utenza* cui i servizi si rivolgono e le *modalità per accedere* ai servizi stessi.

Le descrizioni analitiche relative a ciascun servizio in termini di finalità e contenuti specifici, differenziazione del target e modalità di accesso e di fruizione sono riportate nel paragrafo successivo.

I Servizi Realizzati

Che cosa sono

I servizi orientativi offerti dai Centri sono servizi specialistici rivolti alla persona.

L'orientamento al lavoro prevede la realizzazione di attività di supporto alla persona con l'obiettivo di facilitare il processo decisionale di chi si trova ad affrontare una transizione di tipo professionale, ad esempio dalla scuola al lavoro, da un lavoro ad un altro, etc. In tal senso supporta la definizione del progetto professionale e/o formativo dell'utente.

Possono essere attivati servizi orientativi differenti in ragione di ciò che è necessario all'utente per affrontare con successo una fase di transizione. Conseguentemente anche gli oggetti e i contenuti dell'orientamento possono essere differenti. Di seguito si riportano i diversi servizi realizzati dal Centro con indicato il rimando per l'approfondimento delle informazioni relative ai singoli servizi.

Servizio	Pag.
Accoglienza orientativa	Pag
Gestione dei bilanci di competenze	Pag
Sostegno all'incontro domanda/offerta (preselezione)	Pag

Per Chi

Il servizio si rivolge a giovani in cerca di prima occupazione, disoccupati, lavoratori in cerca di altra occupazione, lavoratori in mobilità, fasce deboli del mercato del lavoro (disabili, immigrati, persone in reinserimento lavorativo con titoli di difficile spendibilità, etc.).

Come e quando

Per accedere ai servizi i cittadini devono recarsi presso le sedi dei Centri per l'Impiego dislocate sul territorio provinciale. Le modalità di accesso e fruizione dipendono dalla tipologia del servizio richiesto.

I servizi sono gratuiti e sono progettati e realizzati per offrire ai cittadini interventi ed opportunità per inserirsi o reinserirsi nel mondo del lavoro.

Esempio di compilazione

Bilancio di competenze

La finalità del servizio:

Promuovere nell'utente la capacità di individuare risorse nella propria storia socio-professionale e tradurle in un progetto di sviluppo o inserimento lavorativo realizzabile e pianificato.

A chi si rivolge:

Persone giovani o adulte, con pregresse esperienze professionali e/o lavorative.

Le attività previste:

- Colloqui individuali;
- Attività in gruppo;
- Attività di ricerca individuale;
- Simulazioni.

Modalità di accesso e fruizione:

*Il servizio di Bilancio di competenza è svolto **esclusivamente** per appuntamento - a seguito di accordo con _____ in determinati periodi dell'anno.*

Durata

Si prevede un impegno complessivo di circa 15-18 ore da svolgersi in un arco temporale di circa due mesi.

Le modalità per suggerire miglioramenti al servizio reso e per formulare un reclamo

Il concetto di miglioramento continuo ha come base la capacità di acquisire informazioni di ritorno dalle parti interessate sul soddisfacimento rispetto al servizio fruito.

L'acquisizione di tali informazioni può avvenire attraverso modalità attive, quali la somministrazione di questionari o lo svolgimento di interviste a testimoni privilegiati, oppure attraverso modalità passive, quali la messa a disposizione di strumenti per suggerire miglioramenti al servizio o segnalare situazioni di non soddisfazione (reclami).

Tali modalità possono differenziarsi anche in funzione dei destinatari ai quali sono rivolti; a titolo esemplificativo possono prevedere:

- a. la somministrazione, al termine del servizio, di questionari di soddisfazione agli **utenti** degli stessi;
- b. lo svolgimento di interviste a testimoni privilegiati in rappresentanza delle **imprese** del territorio;
- c. lo svolgimento di focus group di approfondimento con il **personale** che opera nel centro per l'impiego;
- d. la messa a disposizione a **tutte le parti interessate** di moduli, cartacei o informatici, specifici per suggerire miglioramenti al servizio o segnalare reclami.

In tale contesto, nel presente capitolo della Carta dei servizi è necessario definire le modalità attuate nel Centro per:

- rilevare la soddisfazione degli utenti in merito ai servizi fruiti [*cf.* precedente punto a)];
- mettere in condizione le parti interessate di suggerire miglioramenti al servizio o segnalare reclami e dar seguito alle informazioni ricevute [*cf.* precedente punto d)].

È anche possibile definire la modalità adottate per acquisire le informazioni sulla soddisfazione delle imprese del territorio [*cf.* precedente punto b)] o del proprio personale [*cf.* precedente punto c)], quando presenti.

Generalità

Al fine di acquisire dati significativi sulla soddisfazione delle parti interessate, il Centro ha definito ed attua modalità specifiche per rilevare la soddisfazione degli utenti e per consentire a tutte le parti interessate (utenti, imprese del territorio e personale), a seguito della fruizione di un determinato servizio, la formulazione di possibili miglioramenti o la segnalazione di reclami.

a. Soddisfazione degli utenti

Al termine di ogni servizio significativo viene consegnato all'utente un questionario che riporta domande sugli aspetti significativi del servizio svolto, con la richiesta di rispondere, in forma anonima, alle domande formulate e di riportarvi, se ritenuto opportuno, delle considerazioni sugli elementi di forza e/o sulle criticità rilevate. I dati rilevati verranno periodicamente analizzati statisticamente al fine di identificare i punti di forza e di debolezza del Centro.

Al fine di darne la massima divulgazione, i risultati saranno inseriti nel sito internet e affissi negli appositi spazi del Centro.

b. Formulazione di possibili miglioramenti o la segnalazione di reclami

In tale contesto si mette in evidenza che con il termine reclamo si intende la segnalazione di una difformità riscontrata tra il servizio di cui si è fruito e quanto definito nella presente carta dei servizi, con specifico riferimento ai principi e alle caratteristiche dei servizi.

Modalità

Una persona (utenti, imprese del territorio e personale interno) che intende inoltrare un suggerimento o un reclamo è tenuta a formularla in forma scritta, eventualmente utilizzando l'apposito documento disponibile presso il centro per l'impiego, sul sito [www _____](http://www._____) ed allegato.

Nel caso non si utilizzi l'apposito documento, la persona è tenuta a riportare i seguenti elementi: proprie generalità, indirizzo e reperibilità oltre ad una chiara descrizione della situazione. I reclami giunti in forma anonima non sono, di norma, tenuti in considerazione.

Il documento può essere consegnato al Centro - ufficio _____, inviato per posta al medesimo indirizzo oppure inviato per mail all'indirizzo _____@. _____

Al ricevimento di una segnalazione, la persona competente del Centro provvede all'analisi della situazione riscontrata ed alla definizione dei provvedimenti da adottare.

Nel caso si tratti di un reclamo i provvedimenti adottati per il superamento del problema segnalato sono comunicati entro 7 giorni, di norma telefonicamente, alla persona che lo ha inoltrato.

Esempio di compilazione

Di seguito Le vengono proposti alcuni quesiti concernenti il servizio di cui ha avuto modo di usufruire.

Le chiediamo di esprimere una valutazione di merito apponendo una crocetta nel riquadro corrispondente al punteggio che intende attribuire per ciascun quesito che Le verrà sottoposto.

Al numero 1 corrisponde il valore più basso ed al numero 4 quello più alto.

Inoltre, alla fine del questionario troverà uno spazio dove, volendo, potrà esprimere altre considerazioni.

1. Aspetti logistico organizzativi

Esprima la sua valutazione sull'organizzazione dell'ambiente, degli spazi, del tempo riscontrati nel servizio.

- 1
- 2
- 3
- 4

Considerazioni

2. Supporti comunicativi

Esprima un giudizio sulla efficacia, la qualità e la presenza di supporti comunicativi (cartelloni, segnaletica, monitor, bacheche, altro) all'interno del servizio.

- 1
- 2
- 3
- 4

3. Relazione con gli operatori

Esprima la Sua valutazione sulla interazione stabilita con gli operatori attraverso l'accoglienza, il colloquio e gli altri momenti

che caratterizzano il servizio (professionalità, disponibilità del personale, metodologia di lavoro proposta).

- 1
- 2
- 3
- 4

Considerazioni

- 1
- 2
- 3
- 4

4. Strumenti informativi

Esprima ora la sua valutazione sulla qualità degli strumenti informativi utilizzati nel servizio (depliant, pieghevoli, volantini, altro).

- 1
- 2
- 3
- 4

5. Percorso proposto

Esprima un giudizio sulle soluzioni che il servizio ti ha prospettato rispetto ai tuoi bisogni ed alla tua domanda iniziale.

- 1
- 2
- 3
- 4

6. Percezione del servizio

Esprima un giudizio sulla rispondenza delle prestazioni fornite dal servizio alle tue aspettative iniziali.

- 1
- 2
- 3
- 4

7. Punti di forza/criticità

Consiglierebbe ad un amico o ad un suo conoscente di rivolgersi al servizio del CPI.

- Si
- No

Considerazioni conclusive

Esprima, se lo ritiene opportuno, delle considerazioni sugli elementi di forza e/o sulle criticità rilevate nel servizio di Accoglienza.

Data compilazione _____ / _____ / _____ /

Fac simile del modulo: Gestione segnalazioni del cliente

DESCRIZIONE DEL PROBLEMA / SEGNALAZIONE

SEGNALAZIONE POSITIVA SEGNALAZIONE NEGATIVA (RECLAMO)

Firma AQ Data Firma

PROVVEDIMENTI DA ADOTTARE (nel caso di segnalazione negativa - reclamo)

Descrizione Responsabile Tempi

Data Firma

Al fine di consentire all'utente una valutazione di conformità o difformità fra il servizio atteso e descritto nella presente Carta e il servizio realmente fruito, viene riportata una tabella che riassume i principali indicatori che definiscono gli impegni del Centro nei confronti dell'utente.

Perseguendo criteri di trasparenza, i risultati raggiunti dai singoli indicatori saranno inseriti nel sito internet e affissi negli appositi spazi del Centro.

Indicatori di monitoraggio e valutazione dei Servizi

La misurazione dei servizi realizzati è un elemento indispensabile per poter valutare il rispetto delle caratteristiche definite per i servizi del Centro (*cf.* carta dei servizi) e conseguentemente evidenziare le opportunità di miglioramento in termini di efficacia ed efficienza.

Al fine di una corretta misurazione è necessario definire, per ogni servizio svolto, uno o più indicatori che focalizzino l'attenzione sulle caratteristiche maggiormente significative. Gli indicatori, in base alle caratteristiche monitorate, possono:

- misurare il livello di raggiungimento dei risultati prefissi dal servizio in esame;
- misurare le modalità di realizzazione del servizio compresi i parametri di efficienza;
- relazionare il servizio reso con gli elementi significativi del territorio a cui il Centro si rivolge.

La valutazione periodica dell'idoneità dei servizi resi si basa pertanto:

- sul confronto tra i valori assunti dagli indicatori e le caratteristiche definite;
- sui risultati della soddisfazione degli utenti;
- sulla presenza di eventuali reclami;
- su eventuali nuove esigenze emerse dagli utenti.

Gestione dei bilanci di competenze

Su prenotazione

Rilascio modulo cartaceo o di convocazione con indicazione minima di data, ora e operatore

15 gg 30 gg 15/18 nell'arco di 2 mesi

Inserire dati rilevanti anno precedente.

Allegati

Schede

