

LA FORMAZIONE COME RISORSA PER VALORIZZARE IL RUOLO DEGLI OPERATORI DEI CPI

Prof. Pier Giovanni Bresciani
Università di Urbino



La mia esperienza, e la prospettiva di analisi che propongo:

- **Ricerca** su esperienze e best practice internazionali e nazionali SPI
- **Consulenza** strategica per management e innovazione SPI
- **Modellizzazione** (manuali di organizzazione; standard e carte dei servizi)
- **Formazione** dirigenti e operatori SPI (pubblici e privati-accreditati)
- **Pubblicazioni** (libri, saggi, articoli)

Pier Giovanni Bresciani
Alessandra Sartori

**INNOVARE I SERVIZI
PER IL LAVORO:
TRA IL DIRE E IL MARE...**

Apprendere
dalle migliori pratiche
internazionali

FrancoAngeli

È



**SERVIZI
PER L'IMPIEGO
E POLITICHE ATTIVE
DEL LAVORO**

Le buone pratiche locali,
risorsa per il nuovo sistema
nazionale

A cura di
Pier Giovanni Bresciani
Pier Antonio Varesi



FrancoAngeli



**SERVIZI
PER L'IMPIEGO:
MODELLI
ORGANIZZATIVI**

Idea e progetto:
Italia/lavoro

quaderni spinn



**PERSONALIZZARE
E INDIVIDUALIZZARE**

Strumenti di lavoro
per la formazione

a cura di
Pier Giovanni Bresciani
Daniele Callini

FrancoAngeli

È

Dagli studi sull'expertise e sulla competenza sappiamo che gli esperti sviluppano nel tempo schemi di azione e procedure 'automatizzate' per risolvere i problemi professionali che si trovano ad affrontare, con il rischio di non 'riconoscerli' e di non riuscire a 'trasmetterli' (*'competenze tacite'*) La ricerca e l'esperienza mostrano che riflessività e meta-cognizione sono lo strumento:

- Per ricostruire la logica sottostante agli schemi e alle procedure
- Quindi per rendere esplicito il tacito
- E in questo modo per migliorare ulteriormente la propria competenza

Perciò il metodo che ho scelto per la presentazione è un esercizio metacognitivo, in cui cerco di riflettere su *'quali sono i tipi di elementi di cui tengo conto per progettare la formazione di dirigenti e operatori dei CPI-SPI'*

Se cerco di ricostruire la **logica** che utilizzo ogni volta che **progetto interventi di formazione** rivolti a dirigenti e a operatori dei servizi per l'impiego, osservo che si tratta di una logica fondata **su tre diversi tipi di considerazioni**.

Da ciascuno di tali tipi di considerazioni, **traggo specifiche indicazioni** relative alla formazione da realizzare: **destinatari, finalità, contenuti, metodi didattici, durata, etc.**

Allo stesso tempo, al termine di tale processo, **contestualizzo le indicazioni** che ne ho tratto in relazione alla **specificità del contesto** istituzionale, amministrativo organizzativo, socio-culturale e di mercato del lavoro proprio di ciascuna **Regione**, e ove possibile anche di ciascuno specifico **centro per l'impiego**.

Come nello **schema** seguente:

PROGETTARE LA FORMAZIONE PER VALORIZZARE IL RUOLO DEGLI OPERATORI

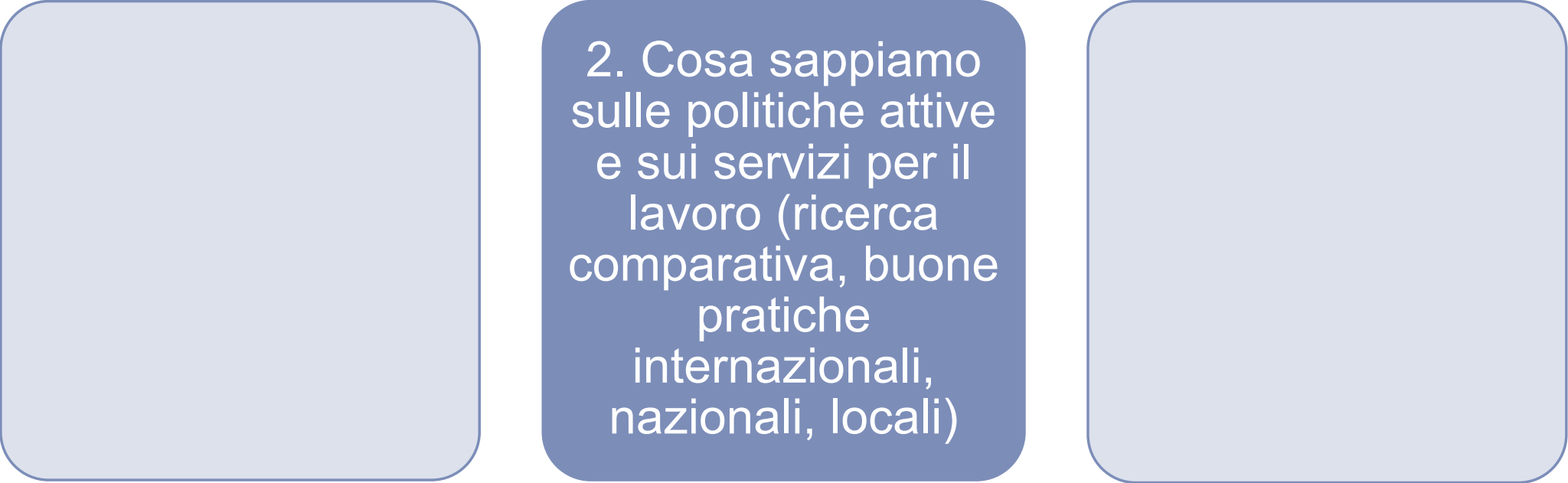
1. Cosa sappiamo
sulla formazione
in generale
(teoria e pratiche)

1. COSA SAPPIAMO SULLA FORMAZIONE IN GENERALE (TEORIA E PRATICHE)

Dalla letteratura e dall'esperienza emerge la **necessità** di una **formazione**:

- **Significativa e motivante** perché correlata al percorso di sviluppo professionale individuale
- **Coinvolgente**, attiva (simulazioni, role-play, esercitazioni, project work, action learning, etc.)
- **Visibilmente apprezzata e riconosciuta dal management** della organizzazione
- **Effettivamente utilizzata/utilizzabile** nel contesto di lavoro (**transfer**)
- **Personalizzata** e individualizzata (affiancamento, coaching, tutoring, counseling, etc.)
- **Progettata** e valutata 'per competenze'
- **Certificata**, riconosciuta, capitalizzabile
- **Digitale** (e-learning, smartphone, social, etc.)
- 'Blended' e multicanale
- **Work-place** e **work-based** (effettuata nel contesto di lavoro, e con focus su problemi reali)

PROGETTARE LA FORMAZIONE PER VALORIZZARE IL RUOLO DEGLI OPERATORI



2. Cosa sappiamo
sulle politiche attive
e sui servizi per il
lavoro (ricerca
comparativa, buone
pratiche
internazionali,
nazionali, locali)

2. COSA SAPPIAMO SULLE POLITICHE ATTIVE E SUI SERVIZI PER IL LAVORO (RICERCA COMPARATIVA, BUONE PRATICHE INTERNAZIONALI, NAZIONALI, LOCALI)

Le 'novità' degli anni recenti sul PAL e SPI:

- La compresenza di pubblico, privato e privato sociale (integrazione-rete di soggetti, strutture, servizi)
- La flessibilizzazione, discontinuità, precarizzazione dei percorsi individuali (lifelong transition) e l'emergenza della funzione di accompagnamento e case-management
- La diversificazione degli utenti e i nuovi target (migranti, working poors, adulti disoccupati, neet, etc.)
- Il nuovo 'merging' tra politiche e servizi sociali/sanitari e politiche e servizi per il lavoro
- La 'nuova condizionalità' (tanto più ai tempi del Reddito di cittadinanza) e quindi l'esigenza di pensare e di gestire un 'patto di servizio' anche molto diverso da quello praticato finora
- Il diffondersi di sistemi di 'profilazione degli utenti' tramite algoritmi e software, nei quali 'il software decide' e la crescente esigenza di un loro bilanciamento tramite l'intervento discrezionale degli operatori, al limite anche in disaccordo con l'algoritmo, purchè argomentato/bile

PROGETTARE LA FORMAZIONE PER VALORIZZARE IL RUOLO DEGLI OPERATORI

3. Cosa sappiamo sul funzionamento dei CPI (management e organizzazione)

3. Cosa sappiamo sul funzionamento dei CPI (management e organizzazione)

- Il diffondersi a livello europeo di modelli manageriali ispirati ai principi del MBO (premiali 'alla francese' vs sanzionatori 'alla inglese' vs riequilibratori-compensatori 'alla danese')
- Il diffondersi in tutti i Paesi europei di approcci gestionali orientati alla cultura del service management (*high-tech high-touch, personality intensity, part-time marketer, momenti della verità, accessibilità, qualità....*)
- La crescente attenzione dei CPI all'impresa come partner e come cliente-utente, con la progettazione di aree organizzative e ruoli 'dedicati' per gestire tale rapporto (quasi ovunque: account, etc.), ma anche con la possibilità di operare scelte radicalmente diverse (Svezia: operatore unico)
- La crescente tendenza alla 'digitalizzazione' del rapporto tra CPI e utenti, anche con alcuni eccessi che hanno generato forti criticità (es. Olanda per primo accesso ai servizi, es. Austria per e-counseling)
- I crescenti limiti dell'assetto organizzativo (risorse, spazi, tempi, reputazione sociale, riconoscimento professionale, etc.) a fronte dei crescenti compiti assegnati e della crescente 'domanda sociale e istituzionale'

1. Cosa sappiamo
sulla formazione
in generale
(teoria e pratiche)

2. Cosa sappiamo
sulle politiche attive
e sui servizi per il
lavoro (ricerca
comparativa, buone
pratiche
internazionali,
nazionali, locali)

3. Cosa sappiamo
sul funzionamento
dei CPI
(management e
organizzazione)

1. Cosa sappiamo oggi della formazione in generale

2. Cosa sappiamo sulle politiche attive e sui servizi per il lavoro

3. Cosa sappiamo sul funzionamento dei CPI

Contesto Regionale/Locale



L'esperienza mostra che persiste una *discrasia ineludibile* tra il modello organizzativo 'razionale' di norma assunto a riferimento (modello che costituito da servizi, processi e attività, ruoli, compiti, competenze, e che richiede quindi una formazione che vi corrisponda, e che sia da questa puntualmente deducibile) e la *realtà* (passata, attuale e futura) che è sempre fatta di *work in progress*, *navigazione a vista*, organizzazioni 'imperfette'

(Bauman: metafora del missile intelligente versus il missile balistico; Proust e la 'permanente imperfezione' della vita).

Occorre quindi muoversi su due piani complementari, entrambi ineludibili (e poi su un terzo, cui si accennerà al termine).

Il primo piano è quello della progettazione di un'offerta formativa finalizzata a saturare le esigenze di competenze tecnico-professionali e organizzativo-manageriali puntualmente 'deducibili' dall'analisi dei fabbisogni, che deve essere svolta in modo specifico per ciascuna singola Regione (dato l'assetto istituzionale del nostro Paese) e addirittura per ciascun singolo CPI, utilizzando la metodologia 'classica', che prevede di analizzare in sequenza *servizi da erogare, processi organizzativi e amministrativi a ciò necessari, attività, ruoli coinvolti, prestazioni, competenze (e quindi formazione)*

- Competenze amministrativo-procedurali sui dispositivi vecchi e nuovi
- Competenze di accoglienza, orientamento, counseling
- Competenze di assessment-valutazione delle competenze, di analisi dei fabbisogni formativi e di progettazione di percorsi individuali
- Competenze di accompagnamento, tutorato, coaching, case-management
- Competenze di relazione (e di negoziazione, etc.)
- Competenze di promozione, comunicazione, marketing
- Competenze di teamworking e di teambuilding
- Competenze di cooperazione e lavoro in rete
- Competenze di management e di leadership
- Competenze di monitoraggio, controllo, valutazione della qualità dei servizi
- Competenze digitali

Il secondo piano è quello della parallela costruzione di un dispositivo formativo ricorrente e permanente, nel quale coinvolgere collettivamente gli operatori dei CPI, nel cui ambito e per il cui tramite realizzare momenti di informazione, discussione, confronto e riflessione comune finalizzati ad esempio a:

- Attribuzione condivisa di significato all'esperienza organizzativa (sensemaking)
- Contenimento ed elaborazione dell'incertezza del contesto e dello scenario
- Capacità di navigazione 'a vista' (che non significa 'alla cieca')
- Confronto e integrazione sui differenti 'modi di intendere' il servizio
- Elaborazione di una 'cultura' comune (valori)
- Gestione dello stress, delle frustrazioni, delle emozioni
- Sviluppo di problem solving e decision making
- Aumento della resilienza

Oltre a ciò, è essenziale agire anche su un terzo piano, che è quello del coinvolgimento individuale di ciascuno degli operatori in una puntuale ricostruzione e documentazione della propria esperienza professionale, e nel supporto agli stessi per una autovalutazione delle proprie competenze al fine della migliore valorizzazione della stessa nella prospettiva organizzativa.

In questo modo, per inciso, gli operatori potrebbero acquisire direttamente 'per esperienza personale' quella metodologia di individuazione, validazione e certificazione degli apprendimenti non formali ed informali che costituisce una delle risorse professionali cruciali, in prospettiva, per gli operatori dei servizi per l'impiego nello scenario emergente.