

**STUDIO SUI PROFILI PROFESSIONALI
DEGLI OPERATORI DEI
CENTRI PER L'IMPIEGO E DELLE
AGENZIE PER IL LAVORO**

a cura di
Massimiliano Bonanni

Elaborazione grafica di ANNA NARDONE

“Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego”, n. 5/2006

ISFOL – RP(MDL)-5/06

Con le monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, vengono presentati e divulgati in forma sintetica, i principali risultati di studi realizzati dall'Area “Ricerche sui sistemi del lavoro” e dall'Area “Analisi e valutazione delle politiche per l'occupazione”.

Direzione della collana:

per l'Area “Ricerche sui sistemi del lavoro”: Diana Gilli

per l'Area “Analisi e valutazione delle politiche per l'occupazione”: Marco Centra

Sono autori del volume:

<i>Massimiliano Bonanni</i>	Premessa, nota metodologica, par. 1.1, cap. 3, 5 e considerazioni finali
<i>Daniela Borrelli</i>	Par. 1.2, 1.3.1, 1.3.4, 1.3.5, 2.1, 2.4, 2.5, 4.2.3
<i>Sergio Ciamba</i>	Par. 1.3.2, 1.3.3, 2.2, 2.3, 4.2.2, 4.2.4, 4.4
<i>Mariagrazia Toni</i>	Nota metodologica, par. 1.3.6, 4.1, 4.2, 4.2.1, 4.3 e considerazioni finali

Isfol – Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori

Via G. B. Morgagni, 33 - 00161 Roma

Tel. 06/44.59.01 – Fax 06/44.59.06.85

Indirizzo Internet <http://www.isfol.it>

STUDIO SUI PROFILI PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI CENTRI PER L’IMPIEGO E DELLE AGENZIE PER IL LAVORO

SINTESI

Questa monografia sui profili professionali ha l’obiettivo di scandagliare, qualitativamente, le caratteristiche di professionalità del personale che opera all’interno dei Centri per l’impiego.

Nel **primo capitolo**, dopo una breve descrizione riepilogativa delle figure dei Cpi già esaminate nella precedente rilevazione, vengono analizzate le professionalità attinenti ai ruoli di:

- Tutor dell’obbligo formativo;
- Esperto in processi formativi;
- Mediatore culturale;
- Operatore per le fasce deboli;
- Esperto della promozione dei servizi (Responsabile del marketing).

I criteri di osservazione – descrizione di tale analisi coinvolgono le variabili più propriamente *generali* del ruolo in esame; si approfondiscono, cioè, le caratteristiche che emergono più frequentemente e che identificano i profili *per categoria professionale*. L’analisi viene articolata, come nella precedente rilevazione, per voci o **raccoglitori**: le attività e i compiti principali; le situazioni classiche di lavoro; le tre tipologie di competenze necessarie (sapere, saper fare e saper essere) per l’esercizio del ruolo; i percorsi professionali, la formazione e i titoli richiesti per l’accesso alla titolarità del profilo.

Nel **secondo capitolo** vengono ripresi gli stessi i profili professionali in una logica più *personalizzata e contestualizzata* ai soggetti intervistati, tale da permettere un maggiore spazio all’interpretazione e alla riflessione, esaminando aspetti più soggettivi dello studio di caso (come ad esempio il “livello di soddisfazione”).

Nel **terzo capitolo** si propone una riflessione, che comprende anche una sintesi

PROFESSIONAL PROFILE OF JC AGENCIES OPERATORS

ABSTRACT

This paper analyses the professional characteristics of JC staff from a qualitative point of view.

After a short description of the JC overall staff, already presented and analysed in the previous survey, the first chapter describes:

- the professional profiles attaining the following roles:
 - Tutor for early school-leavers;
 - Expert in training processes;
 - Cultural mediator;
 - Operator for disadvantaged clients;
 - Expert in marketing.
- the criteria used in the analysis.

This analysis concerns the general variables of the roles examined; that’s to say the most recurrent features, characterising each profile per each professional typology.

As in the previous survey, the analysis is articulated per items or collectors: activities and main duties; traditional working situations; necessary skills (to know, to do, to be) to comply with one’s own role; professional pathways, training initiatives and necessary requirements to be entitled to the relative profile.

The second chapter describes the same profiles according to a more individualised and contextualised logic in compliance with the characteristics of the interviewed, so to allow a deeper interpretation relative to more subjective features of the casework, such as the “staff’s satisfaction level”.

The third chapter is designed to study, quite in a concise way, the most relevant differences and similarities among all the professional skills present by JCs and their most meaningful organisational dynamics as well.

sulle differenze e sulle similitudini più significative tra *tutte* le professionalità presenti all'interno dei Cpi e sulle loro dinamiche organizzative.

Con il **quarto capitolo** si apre la seconda parte della monografia, che presenta una breve e sintetica analisi dei ruoli, ma, soprattutto, delinea una approfondita indagine “soggettiva” sulle tre figure principali più diffuse che operano nelle Agenzie per il lavoro (Apl).

Queste sono: il **Capo filiale**, il **Selezionatore** e il **Funzionario commerciale**. Un paragrafo viene dedicato alla consulenza fornita dalle Apl alle donne per la possibile identificazione di atteggiamenti non sufficientemente orientati alla parità di opportunità tra i sessi.

Nel **quinto e ultimo capitolo** viene presentata una comparazione, a livello di differenze e punti in comune, tra le professionalità presenti nelle due macro realtà Spi e Apl, soffermandosi, soprattutto, su quanto emerge nel quadro dei servizi di Orientamento: servizio istituzionale e di punta nei Spi, più marginale nei Spri. Dopo le **conclusioni**, l'**appendice** presenta i due modelli di questionario utilizzati per le interviste.

Le interviste agli operatori delle strutture Spi e Apl sono state tutte effettuate tra la fine del 2004 e il corso del 2005.

The fourth chapter starts the second section of the work, with a short analysis of the roles, but, above all, it draws out a deep “subjective” survey of the 3 main profiles, more frequently present, by Pres:

- Capo filiale (the Manager of the agency branch),
- Selezionatore (the person in charge with the selection of candidates),
- Funzionario Commerciale (the Manager in charge with marketing).

A paragraph has been devoted to counselling provided by Pres to women, in order to identify possible behaviours not oriented to gender equal opportunities.

The fifth and the sixth chapters deal with a comparison between differences and similarities among the professional skills present both by Pes and Pres, focusing, above all, what emerges in regard with Guidance services – an institutional and highly qualified service by Pes – a by far less relevant service by Pres.

The concluding Appendix includes two different typologies of a questionnaire used for the interviews, all of them carried out from the end of 2004 to 2005.

INDICE

Sintesi - Abstract	pag.	3
Premessa	“	7
Nota metodologica	“	9
1 Descrizione delle figure professionali nei Spi in Italia	“	12
1.1 Scheda riepilogativa dei Profili Professionali già esaminati nella precedente rilevazione	“	12
1.2 Un doppio percorso di analisi; significati e motivi	“	14
1.3 Figure professionali da esaminare: schede tecniche	“	15
1.3.1 Tutor dell’obbligo formativo	“	15
1.3.2 Esperto in processi formativi	“	17
1.3.3 Mediatore culturale	“	18
1.3.4 Operatore per le fasce deboli	“	20
1.3.5 Responsabile del marketing	“	21
1.3.6 Il Consigliere Eures o Euroconsigliere	“	23
2 Analisi di campo: schede soggettive	“	25
2.1 Tutor dell’obbligo formativo	“	25
2.2 Esperto in processi formativi	“	27
2.3 Mediatore culturale (lingua araba)	“	29
2.4 Mediatore culturale (lingua spagnola)	“	31
2.5 Operatore per le fasce deboli	“	33
2.6 Responsabile del marketing	“	35
3 Una riflessione sulle differenze di ruolo tra le varie figure professionali presenti nei Spi	“	38
4 Analisi degli studi di caso sugli operatori delle Agenzie per il lavoro	“	40
4.1 Analisi di contesto e schede tecniche degli operatori delle Apl	“	40
4.1.1 Il Responsabile di filiale o Capo filiale	“	42
4.1.2 Il Selezionatore	“	43
4.1.3 Il Funzionario commerciale	“	44
4.1.4 L’Addetto all’amministrazione	“	46
4.2 Introduzione alle le interviste agli operatori Apl (schede soggettive)	“	47

4.2.1	Il Capo filiale	pag.	47
4.2.2	L’Impiegato commerciale	“	50
4.2.3	Il Responsabile di selezione	“	52
4.2.4	Il Responsabile di selezione (2)	“	55
4.3	La consulenza alle lavoratrici nel sistema delle Agenzie per il lavoro	“	58
4.4	Conclusioni	“	61
5	Confronti e differenze significative tra le figure professionali presenti nei Spi e nelle ApL	“	64
6	Considerazioni finali	“	68
		“	
	Appendice:		72
	Traccia di intervista agli operatori dei Cpi italiani	“	73
	Traccia di intervista agli operatori delle Agenzie per il lavoro	“	74
	Riferimenti bibliografici	“	77

PREMESSA

Questa monografia sui profili professionali ha l’obiettivo di scandagliare, qualitativamente, le caratteristiche di professionalità del personale che opera all’interno dei Centri per l’impiego.

La prima parte del volume analizza le caratteristiche professionali del personale che opera nel sistema dei servizi pubblici per l’impiego, nella seconda parte della monografia il focus della disamina è costituito dalle principali figure professionali presenti all’interno delle Agenzie per il Lavoro. Abbiamo voluto occuparci anche di questo ambito specifico, in quanto si è ritenuto interessante osservare più da vicino la realtà delle professionalità operanti nei servizi privati dopo l’applicazione della Riforma del mercato del lavoro, per poi tentare un confronto tra i due contesti (Spi e Apl), che offrisse la possibilità di fornire scambi conoscitivi e metodologici, e proporre spunti di riflessione sulle rispettive dimensioni macro-operative e di ruolo professionale dei due ambiti.

In particolare, nel **primo capitolo**, dopo una breve descrizione riepilogativa delle figure dei Cpi già esaminate nella precedente rilevazione, vengono analizzate le professionalità attinenti ai ruoli di:

- ◆ Tutor dell’obbligo formativo;
- ◆ Esperto in processi formativi;
- ◆ Mediatore culturale;
- ◆ Operatore per le fasce deboli;
- ◆ Esperto della promozione dei servizi (Responsabile del marketing).

I criteri di osservazione – descrizione di tale analisi coinvolgono le variabili più propriamente *generali* del ruolo in esame; si approfondiscono, cioè, le caratteristiche che emergono più frequentemente e che identificano i profili *per categoria professionale*. L’analisi viene articolata, come nella precedente rilevazione, per voci o **raccoglitori**: le attività e i compiti principali; le situazioni classiche di lavoro; le tre tipologie di competenze necessarie (sapere, saper fare e saper essere) per l’esercizio del ruolo; i percorsi professionali, la formazione e i titoli richiesti per l’accesso alla titolarità del profilo.

Nel **secondo capitolo** vengono ripresi gli stessi i profili professionali in una logica più *personalizzata e contestualizzata* ai soggetti intervistati, tale da permettere un maggiore spazio all’interpretazione e alla riflessione, esaminando aspetti più soggettivi dello studio di caso (come ad esempio il “livello di soddisfazione”).

Nel **terzo capitolo** si propone una riflessione, che comprende anche una sintesi sulle

differenze e sulle similitudini più significative tra *tutte* le professionalità presenti all'interno dei Cpi e sulle loro dinamiche organizzative.

Con il **quarto capitolo** si apre la seconda parte della monografia, che presenta una breve e sintetica analisi dei ruoli, ma, soprattutto, delinea una approfondita indagine “soggettiva” sulle tre figure principali più diffuse che operano nelle Agenzie per il lavoro (Apl)¹.

Queste sono: il **Capo filiale**, il **Selezionatore** e il **Funzionario commerciale**. Un paragrafo viene dedicato alla consulenza fornita dalle Apl alle donne per la possibile identificazione di atteggiamenti non sufficientemente orientati alla parità di opportunità tra i sessi.

Nel **quinto e ultimo capitolo** viene presentata una comparazione, a livello di differenze e punti in comune, tra le professionalità presenti nelle due macro realtà Spi e Apl, soffermandosi, soprattutto, su quanto emerge nel quadro dei servizi di Orientamento: servizio istituzionale e di punta nei Spi, più marginale nei Spri. Dopo le **conclusioni**, l'**appendice** presenta i due modelli di questionario utilizzati per le interviste.

Le interviste agli operatori delle strutture Spi e Spri sono state tutte effettuate tra la fine del 2004 e il corso del 2005.

¹ Non esistono infatti schede di descrizione “ideale” del ruolo come nel caso dei Masterplan nei Spi. Anche se la Legge Biagi ci fornisce qualche indicazione sulle caratteristiche di ruolo, queste sono insufficienti per poter costruire delle schede di programmazione dei profili; comunque, nella descrizione delle schede soggettive abbiamo cercato di soffermarci anche sull'individuazione delle caratteristiche generali del ruolo.

NOTA METODOLOGICA

La ricerca sulle caratteristiche dei profili professionali degli operatori dei servizi pubblici e di quelli privati all’impiego si presenta come il proseguimento dell’indagine del 2004, integrata da nuovi elementi. Sul versante Spi sono state seguite le stesse fasi che hanno contraddistinto la prima parte della ricerca sui profili professionali italiani e il questionario, già sperimentato sul target di riferimento, composto dagli operatori che lavorano all’interno dei Cpi, non è stato modificato. La scelta dei soggetti da intervistare è stata condotta seguendo tre criteri: caratteristiche del funzionamento organizzativo, livello qualitativo del servizio svolto, presenza tra il personale di servizio delle 5 figure professionali individuate come focus della ricerca. Per quanto riguarda i primi due criteri, ci si è basati sulle risultanze quantitative e qualitative degli ultimi due *Rapporti di monitoraggio* dei Spi realizzati dall’Isfol negli anni 2003 e 2004². Una volta individuate le strutture da analizzare si è proceduto allo svolgimento delle interviste alle varie figure professionali, utilizzando la traccia che era stata messa a punto. Le informazioni raccolte sono state confrontate con gli obiettivi dei *Masterplan* regionali, nei quali erano declinate le caratteristiche generali richieste dal ruolo. A partire dall’universo delle interviste raccolte si è poi proceduto alla scelta degli *studi di caso più interessanti o Schede soggettive*.

L’indagine sulle figure professionali private ha comportato tre fasi: in primo luogo sono state contattate telefonicamente tutte le Apl iscritte nell’Albo Unico detenuto presso il Ministero del welfare; nella seconda fase si è illustrato alle Agenzie l’obiettivo della ricerca ed è stato chiesto loro se erano disposte a collaborare all’indagine; nella terza si è effettuata l’intervista, presso la sede dell’interlocutore, utilizzando un questionario³ somministrato alle diverse figure professionali. Sia durante la fase di primo contatto con le Agenzie per il lavoro, sia in fase di richiesta di appuntamento per lo svolgimento dell’intervista, si sono riscontrati degli atteggiamenti di poca disponibilità da parte delle strutture interpellate, dovuti a mancanza di tempo da dedicare agli incontri e all’idea che potesse trattarsi di attività di controllo più che di ricerca di tipo qualitativo.

² Isfol (2004), *Indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l’impiego 2003*, Gilli D. (a cura di), I libri del Fondo Sociale Europeo, Rubbettino industrie Grafiche ed Editoriali, Catanzaro; Isfol; *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per il cittadini e imprese nel mercato del lavoro. Monitoraggio 2003*, parte I e parte II, Gilli D. (a cura di), Isfol, Temi e strumenti, Isfol, Roma.

³ V. Appendice.

Nella terza fase, invece, le difficoltà sono state decisamente inferiori rispetto alle due precedenti, e attraverso il “rassicurante” contatto diretto, *vis à vis*, con le varie figure professionali che si sono gentilmente prestate a rispondere alle domande, è stato possibile ottenere delle preziose informazioni; elemento, questo, che ha consentito di comprendere meglio una serie di aspetti attinenti la struttura organizzativa delle Agenzie per il lavoro, i compiti svolti dal personale che vi opera, le competenze necessarie e possedute, i limiti, le responsabilità e gli obblighi che gli operatori devono rispettare.

È opportuno specificare che le figure professionali che di seguito saranno esaminate, in relazione ai Servizi privati all’impiego (Spri), non sono contemplate nei *Masterplan* regionali, e non è stato, quindi, possibile effettuare confronti con degli standard come nel caso degli operatori Spi. Le caratteristiche di ruolo si possono evincere esclusivamente dai nostri studi di campo e dalla recente normativa in tema di occupazione⁴ (in realtà quest’ultima rappresenta una *sorta* di *Masterplan* Nazionale, in quanto definisce una serie di standard operativi di qualità, ma non ha la completezza di questi ultimi). Inoltre, la recente normativa in materia di occupazione richiede la presenza all’interno delle Apl, di figure professionali “qualificate” nel senso di personale che abbia un profilo professionale adeguato all’esercizio della specifica attività oggetto dell’autorizzazione. Il personale, in particolare, deve aver maturato esperienza nel settore della gestione o della ricerca e selezione del personale o della fornitura di lavoro temporaneo o della ricollocazione professionale o dei servizi per l’impiego o della formazione professionale o di orientamento o della mediazione tra domanda e offerta di lavoro o nel campo delle relazioni sindacali, ovvero che abbia conseguito un titolo di studio (laurea) in una materia inerente a uno dei diversi aspetti delle attività del settore (giurisprudenza, economia, psicologia, scienze politiche e affini), e che abbia, inoltre, frequentato corsi di formazione (master, ecc.) relativi a materie inerenti al mercato del lavoro⁵.

Dopo aver effettuato le interviste ed aver raccolto i dati necessari, si è proceduto alla redazione di due diversi tipi di schede: quelle “tecniche”, contenute all’interno del paragrafo dell’“Analisi di contesto” all’inizio del quarto capitolo e quelle che abbiamo definito “soggettive” che restituiscono note più qualitative e approfondimenti specifici alle esperienze degli intervistati.

Le prime⁶ hanno nuovamente il fine di definire sinteticamente, per ogni figura professionale, le macroattività e i compiti principali, le competenze necessarie, i percorsi professionali, la formazione ed i titoli richiesti per l’esercizio della professione, focalizzando l’attenzione non sulle caratteristiche professionali e personali del singolo operatore, ma sulla categoria e il ruolo in generale a cui ciascun operatore appartiene.

⁴ Legge 196 del 1997 “*Norme in materia di promozione dell’occupazione*” detta anche “Pacchetto Treu”; Legge 30 del 2003 nota come “Legge Biagi”.

⁵ Decreto 5 maggio 2004 Ministero del lavoro e delle politiche sociali “Requisiti delle Agenzie per il lavoro, in attuazione dell’art. 5, comma 1, lettera c, del D.Lgs. 276 del 2003”; Circolare n. 30 del 21 luglio 2004 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

⁶ Sono contenute nell’*Analisi di contesto Apl*, nel cap. 4.

Viceversa, nelle schede soggettive⁷ si mettono in luce le attività, le caratteristiche personali e professionali, le competenze, il percorso formativo e professionale del singolo operatore.

⁷ Contenute sempre nel cap. 4.

1. DESCRIZIONE DELLE FIGURE PROFESSIONALI NEI SPI IN ITALIA

1.1 Scheda riepilogativa dei profili professionali già esaminati nella precedente rilevazione

È utile effettuare, prima di analizzare le professionalità delle nuove figure, un riepilogo dei profili tratteggiati nella prima monografia; questo per capire quali possano essere gli aspetti che differenziano o che accomunano i vari stili operativi di tali figure. Al di là delle evidenti differenze dovute ad ampiezza dei Centri, numerosità del personale e modalità organizzative dei servizi nei diversi Cpi, si rileva una sostanziale comunanza di *mission*, obiettivi e comportamenti operativi che contraddistinguono il lavoro di queste 5 figure professionali:

1. Addetto all'accoglienza;
2. Orientatore;
3. Operatore dell'Incontro domanda e offerta di lavoro;
4. Consulente alle imprese;
5. Responsabile del Centro per l'impiego.

Come primo elemento, è fondamentale sottolineare che in alcune realtà regionali (soprattutto nel Sud) una serie di esigenze organizzative, tra cui spesso la mancanza di personale specializzato che riesca a coprire efficacemente il servizio, o la mancanza di domanda da parte dell'utenza, sfociano in una sorta di sovrapposizioni di ruolo. Abbiamo già spiegato nella precedente monografia come chi svolge l'orientamento può, in alcuni casi, occuparsi anche della preselezione, oppure, chi opera nella consulenza, e questo accade molto più spesso, può effettuare anche il servizio del marketing.

Comunque, ciò che più colpisce è che la realtà dei Spi è profondamente cambiata da alcuni anni a questa parte; l'ormai lungo periodo di recepimento della riforma del decentramento⁸ ed il sopraggiungere di altre innovazioni normative hanno sostanzialmente rinnovato gli scopi e il modo di lavorare degli operatori e prodotto una vera e propria “rivoluzione culturale” che ha sostanzialmente implementato, anche se con gradi e percorsi diversi nelle varie realtà della penisola, una forte tendenza “manageriale”.

⁸ D.Lgs. 23 dicembre 1997, n. 469 “Conferimento alle Regioni e agli Enti Locali di funzioni e compiti in materia di mercato del lavoro, a norma dell'art. 1 della Legge 15 marzo 1997, n. 59”.

Questa va nella direzione della soddisfazione delle esigenze dell’utente, molto spesso concentrata nella necessità di un sostegno efficace alla ricerca di un lavoro, che sia il più possibile attinente alla sua preparazione e alle sue motivazioni.

Proprio per questi motivi, le capacità degli operatori legate alla comunicazione sono prioritarie. La *consulenza di aiuto (counselling)* diventa una competenza indispensabile e trasversale a qualsiasi tipologia di ruolo: dall’effettuazione di colloqui con le imprese al fine di proporre le candidature, alla conduzione di colloqui di preselezione con gli utenti per la copertura delle *vacancies* per l’Operatore dell’Incontro domanda e offerta di lavoro; dall’esplorazione delle aree di interessi, attitudini e motivazioni, al supporto per la redazione del *curriculum* e alla fornitura di indicazioni sulle opportunità di lavoro disponibili sul territorio nell’*Orientatore*.

Un altro aspetto molto importante, che contraddistingue l’operato di tutte e 5 le figure professionali considerate nella prima indagine, è l’*ampio margine di autonomia* di cui godono, pure se nel quadro di un necessario raggiungimento dei risultati.

Il *lavoro per obiettivi* rappresenta un’altra caratteristica importante che contribuisce a formare una identità comune tra gli operatori, anche se si esplica con modalità differenti: sono stati esaminati casi in cui l’adozione di *procedure standardizzate* viene seguita in maniera uniforme, ad esempio per quanto riguarda l’*Orientatore*, ed altri in cui può prevalere invece il carattere d’urgenza della risposta sulla richiesta dell’utente, per quanto concerne invece il *Preselezionatore*.

In questa ultima evenienza, dunque, non si registra una prassi operativa rigida che “rispetta pedissequamente le regole e i compiti”, ma un adeguamento delle regole e dei compiti agli obiettivi che man mano, e spesso in maniera non programmabile, si vengono a definire.

Anche l’area delle conoscenze/competenze presenta degli aspetti omogenei: la conoscenza delle normative in vigore, oppure quella del mercato del lavoro locale (in termini soprattutto di professionalità richieste), diventa un patrimonio indispensabile per tutti i profili analizzati, ma con gradi differenti legati alle specificità dei singoli servizi erogati: da un livello basso per l’*Operatore dell’accoglienza* ad uno molto più elevato per il *Preselezionatore* e il *Consulente alle imprese*, che, va da sé, deve possedere, a riguardo, un’elevata competenza tecnica per poter individuare le diverse agevolazioni contrattuali alle aziende con cui entra in contatto.

Per quanto riguarda la *formazione*, questa diviene un altro di quei fattori assolutamente indispensabili, sia sul versante della “costruzione” del nuovo ruolo professionale, dall’entrata in scena della Riforma, sia sul versante del “mantenimento e specializzazione” delle competenze. Si è registrato come, negli anni, la formazione diventi sempre più di qualità, attraverso la proposta continua di una serie molto ampia di moduli, che annualmente vengono predisposti dalle Regioni e dalle Province di appartenenza e che hanno visto il Fondo sociale europeo come la principale fonte di risorse dedicate.

Le caratteristiche professionali del personale che era in servizio al collocamento già da

prima della riforma rispecchiano il fatto che si tratta spesso di operatori con competenze di carattere più amministrativo.

Per sopperire alla mancanza di “*expertise*”, per le nuove funzioni alcuni servizi molto specialistici (come l’orientamento) sono stati spesso affidati a società esterne specializzate. Questo, tra le altre cose, spiega come l’accesso all’interno delle strutture Spi (tranne che per l’*Orientatore*, dove comincia a essere necessaria la laurea in psicologia del lavoro) sia avvenuto frequentemente in base alle sole *posizioni amministrative* da ricoprire e non in base al ruolo operativo da esercitare. In questo quadro si comprende bene come i percorsi formativi per gli operatori abbiano svolto un ruolo essenziale per il funzionamento dei Centri. Si disponeva, infatti, di migliaia di unità di personale e non era possibile ricorrere ad un massiccio reclutamento delle figure professionali più necessarie. La riqualificazione e la formazione degli operatori in servizio è stata, dunque, la strada obbligata per trasformare al tempo stesso gli uffici, i dipendenti ed i servizi da offrire al pubblico.

1.2 Un doppio percorso di analisi; significati e motivi

In questo lavoro si è adottato un doppio percorso di analisi per la descrizione dei profili professionali operanti nei Centri per l’impiego (Cpi), descrivendone sinteticamente le caratteristiche per mezzo di due tipologie di schede, una di tipo tecnico ed una più qualitativa.

Le schede sintetizzano i risultati delle interviste che sono state rivolte ad un campione di operatori dei Cpi, sulla base di un questionario già utilizzato nella precedente indagine condotta dall’Isfol, dal titolo *I profili professionali nei servizi per l’impiego in Italia e in Europa*⁹. Il questionario si compone di 15 domande, la gran parte delle quali è stata utilizzata per la compilazione delle schede tecniche; tutte, invece, si sono rese necessarie per la redazione di quelle soggettive.

Le schede tecniche hanno avuto non solo lo scopo di analizzare le peculiarità delle figure professionali in esame, ma anche quello di compararle con le indicazioni fornite dai *Masterplan* regionali¹⁰.

Esse, poiché rilevano per ciascun profilo professionale le caratteristiche essenziali del lavoro (attività, compiti affidati, relazioni inter e intra-organizzative), del trattamento (caratteristiche del rapporto di lavoro, remunerazione) e del percorso conoscitivo collegato al profilo (competenze possedute e necessarie, percorso di studio e di

⁹ Isfol, *I profili professionali nei servizi per l’impiego in Italia e in Europa*, I libri del Fondo Sociale Europeo, Rubbettino industrie Grafiche ed Editoriali, Catanzaro, 2005.

¹⁰ Il Masterplan, costruito sia su base nazionale che regionale, fornisce il quadro di riferimento e le linee guida entro cui si articola la riforma dei Servizi per l’impiego (Spi). La logica sottostante ai Masterplan si fonda sulla determinazione di obiettivi quantitativi e qualitativi e scandisce in precise fasi temporali il raggiungimento di standard di efficienza.

formazione), dovrebbero permettere al lettore di avere una conoscenza il più possibile esaustiva delle figure analizzate. Le schede soggettive, invece, mirano ad uno studio delle figure professionali di tipo più qualitativo e anche, in qualche misura, personalizzato, contenendo elementi che ne fanno degli strumenti particolareggiati e contestualizzati; esse forniscono, dunque, una maggiore possibilità di interpretazione dei dati in riferimento soprattutto alla *individualità* delle persone intervistate, titolari del ruolo.

A questo scopo ci si è concentrati soprattutto sulle risposte che attengono alle conoscenze di cui la persona intervistata ritiene di avere ancora bisogno nel suo lavoro; ai possibili sviluppi professionali e di carriera che il soggetto desidera; alla soddisfazione del suo lavoro e, infine, agli aspetti che, nella prassi quotidiana, procurano maggiore soddisfazione (su cui si sente personalmente¹¹ “più bravo”) e quelli, invece, che gli sembrano particolarmente critici.

1.3 Figure professionali da esaminare: schede tecniche

1.3.1 Tutor dell’obbligo formativo¹²

Attività e compiti principali

Il *Tutor dell’obbligo formativo*, essendo una figura di supporto e di assistenza tecnica al gruppo di operatori interni al Cpi che si occupano di obbligo formativo¹³, svolge soprattutto un ruolo di coordinamento delle varie risorse a sua disposizione; provvede alla stesura di progetti esecutivi dipendenti e approvati dalle Giunte degli Enti Locali e si relaziona con i giovani iscritti alle liste dell’obbligo formativo. Gli interventi previsti dai progetti esecutivi sono concertati normalmente tra gli operatori, i dirigenti interni *Spi* e i soggetti di altri Enti (Regioni, scuole, ecc.). Tra i vari progetti istituzionali è importante segnalare quello che ha lo scopo di analizzare i fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese, relativi alle figure degli apprendisti (*obbligo formativo in apprendistato*). Nello svolgimento del suo lavoro, il *Tutor dell’obbligo formativo* fa molto uso delle risorse informatiche, soprattutto di Internet.

¹¹ In ambedue i casi l’intervistatore domanda ai soggetti di descrivere i punti deboli e quelli forti del proprio modo di operare, con la raccomandazione di non demandare ad altri la responsabilità dei loro successi o insuccessi.

¹² Si tenga presente che non tutti i Tutori intervistati gestiscono il rapporto diretto con l’utenza; talvolta si occupano prevalentemente o esclusivamente di coordinamento e progettazione.

¹³ Non esiste, infatti, la figura “pura” dell’Operatore dell’obbligo formativo. È presente, a riguardo, un pluralità di soggetti che si occupano di questo servizio.

Situazione di lavoro

Il *Tutor dell’obbligo formativo* gode di un’autonomia decisionale abbastanza elevata sul mero piano operativo individuale; non altrettanto avviene, invece, sul versante organizzativo, dal momento che ha tempi per operare prestabiliti dai diversi livelli normativi e procedurali e dai responsabili degli altri servizi. Per quanto concerne le procedure operative, egli si affida sostanzialmente alla sua esperienza personale. Nello svolgere la sua attività si rapporta principalmente col capoufficio e con gli altri colleghi che si occupano di obbligo formativo, tra cui l’*Orientatore*, interessandosi, quest’ultimo, anche di tale servizio. I suoi obiettivi, nei confronti dei colleghi, sono quelli di assicurare un generale *coordinamento alla progettazione* e di creare un forte clima di collaborazione e comunicazione. Nei riguardi degli utenti, il *Tutor dell’obbligo formativo* si propone di assicurare un servizio efficiente e soddisfacente. Lo stipendio mensile è approssimativamente di 1400 euro lordi.

Competenze necessarie

Tale profilo deve avere una conoscenza approfondita dell’evoluzione normativa inerente la formazione deve inoltre possedere buone capacità di ascolto, saper gestire in maniera ottimale il rapporto con il pubblico e, nell’attività di coordinamento, organizzazione e progettazione, essere in grado di conciliare tra loro le esigenze di tali soggetti/istituti, ed in particolare:

- le esigenze dell’utenza;
- quelle degli altri operatori (che spesso sono polifunzionali);
- le esigenze organizzative dell’ufficio in cui opera, che ha tempi prestabiliti di rendicontazione.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Spesso questa figura viene inizialmente assunta in qualità di “Esperto del mercato del lavoro”. Norme specifiche, emanate a livello regionale, possono stabilire che per ricoprire il ruolo iniziale di Esperto del mercato del lavoro si partecipi a un concorso per titoli e colloqui, che prevede determinati requisiti di ammissione, quali una laurea in determinate discipline (al momento dell’intervista non sono specificate quali) e un’esperienza triennale in ambiti prestabiliti, sia pubblici che privati.

1.3.2 Esperto in processi formativi

<i>Attività e compiti principali</i>	<p><i>L'Esperto in formazione</i> si occupa principalmente di coordinamento dei corsi di prima e seconda formazione, ovvero dell'espletamento dell'obbligo formativo e di organizzare corsi per gli utenti in possesso di un diploma o di una laurea (anche quelli del 181). In sintesi, deve organizzare percorsi formativi da proporre agli utenti dei Cpi. L'organizzazione dei corsi, che nasce da un'analisi dei fabbisogni fatta in prima istanza in collaborazione con i progettisti dei medesimi, che sono spesso esterni al Cpi, riguarda principalmente gli aspetti burocratico-amministrativi e non quelli dei contenuti. <i>L'Esperto in formazione</i>, durante la sua giornata media, deve: organizzare l'orario del corso; stilare l'elenco degli allievi; reclutare la docenza; decidere l'assetto degli esami finali da sostenere; tenere in contatto le aziende interessate al corso presso le quali si svolgeranno gli stage con gli utenti dei Cpi che hanno dato la loro adesione. <i>In casi sporadici</i>, egli può anche intervenire nell'organizzazione di moduli formativi diretti ai dipendenti del Centro. Nella gestione dei suoi contatti e nella costruzione dei corsi lavora indifferentemente con il computer, con il telefono e con il fax.</p>
<i>Situazione di lavoro</i>	<p>Il <i>Formatore</i>, nel suo lavoro, dispone di un'ampia autonomia. Per l'organizzazione dei corsi e la scelta degli stessi, al di là di procedure specifiche da seguire, prevale la <i>flessibilità acquisita tramite la sua esperienza personale</i>. Tiene i contatti e si rapporta maggiormente, attraverso l'utilizzo di internet e del telefono, soprattutto con i colleghi dell'amministrazione (per l'analisi dei fabbisogni dei corsi), con i Tutors (per la scelta degli allievi), con i Coordinatori dei corsi (per i contenuti dei corsi e per la strutturazione dei moduli didattici). I colleghi si aspettano da lui l'esecuzione dei progetti formativi e ne fissano insieme i parametri; i clienti/utenti, da questi progetti, si aspettano normalmente un immediato inserimento lavorativo. Questo può creare una certa insoddisfazione da parte dell'utenza, giacché le aspettative dei singoli possono rimanere disattese (la traduzione del corso formativo in un'occupazione non è automatica).</p>
<i>Competenze necessarie</i>	<p>È necessaria la conoscenza delle normative e degli aspetti organizzativi e pratici dei corsi, dei processi di apprendimento e della gestione d'aula (in genere il formatore, che segue un</p>

percorso di carriera all'interno dei Cpi, ha avuto delle esperienze nel campo della formazione, come docente). Deve saper utilizzare il computer, in particolare Internet; è inoltre importante possedere la capacità di rapportarsi con le aziende e con gli utenti, unita, questa, all'abilità di persuasione (una qualità che si acquisisce e si affina con l'esperienza). Fondamentale risulta anche essere il possesso di una *forte determinazione* per raggiungere gli obiettivi, che richiede accentuate capacità di *problem solving*. La sua retribuzione mensile risulta essere in media di circa 1250/1300 euro netti al mese.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Quella dell'Esperto in formazione è una professionalità organica al Cpi. Chi ricopre questo ruolo è di solito un diplomato, (la laurea non è ancora richiesta ufficialmente) che è passato attraverso un percorso professionale spesso disomogeneo all'interno della struttura del Cpi. I passaggi, per acquisire tale posizione lavorativa all'interno dell'area della formazione, sono generalmente due: quello di *primo progettista* e, successivamente, quello di *coordinatore del corso*. Gli esperti dei processi formativi sono sovente ex insegnanti che hanno vinto un concorso pubblico indetto dalla provincia e che hanno successivamente seguito un corso di formazione gestito da enti pubblici, generalmente di durata non inferiore ai due anni. Non è richiesta l'iscrizione ad alcun albo professionale.

1.3.3 Mediatore culturale

Attività e compiti principali

Il *Mediatore culturale* si occupa principalmente di accoglienza e informazione per gli utenti stranieri; in particolare l'informazione riguarda i requisiti per iscriversi ai Cpi, i servizi per gli stranieri offerti dalla struttura e altre informazioni di carattere giuridico riguardanti la documentazione necessaria, come il permesso di soggiorno e la nuova regolamentazione dell'immigrazione prevista dalla Legge n. 189 del 30 luglio 2002 (nota come Bossi/Fini). Il suo compito non è solo quello di far incontrare la domanda di lavoro con l'offerta, bensì di fornire tutti gli strumenti, attinenti i percorsi lavorativi e non, utili all'utenza per trovare un'occupazione. La sua giornata media si svolge, quindi, compiendo colloqui (in media circa 15 appuntamenti), archiviandone gli elementi essenziali sia su supporto cartaceo sia su sistema informatico. A riguardo, utilizza internet per ricercare offerte lavorative e

comunicare con i colleghi; dà inoltre informazioni agli immigrati scolarizzati sul riconoscimento, in Italia, dei titoli di studio ottenuti all'estero.

Situazione di lavoro

Il *Mediatore culturale* è di solito una risorsa esterna alla struttura del Cpi; fa parte in genere di una cooperativa vincitrice di una gara d'appalto indetta dalla provincia. Pur nell'ambito delle procedure che deve far eseguire agli utenti per l'iscrizione, dispone di una certa autonomia. Gli aspetti della sua professione ritenuti fondamentali attengono alla capacità d'ascolto e alla comprensione, anche empatica, dei bisogni dell'altro. L'esperienza sul campo ha un ruolo fondamentale nel suo lavoro, più di qualsiasi conoscenza acquisita tramite la formazione classica. Lavora generalmente in un'atmosfera positiva; è in contatto principalmente, in maniera diretta, con i colleghi, soprattutto con *l'Operatore dell'accoglienza* e *l'Orientatore*. Entra frequentemente in relazione e comunicazione con i superiori, sia del Cpi, sia della cooperativa, spesso anche attraverso internet. Questa figura normalmente nel caso del singolo individuo è assunta a tempo determinato, altrimenti viene inviata da una cooperativa esterna (a prescindere dalla tipologia di contratto che lo lega a quest'ultima), con un orario di circa 25 ore settimanali e il suo compenso mensile si aggira intorno ai 700/800 euro netti al mese.

Competenze necessarie

Sarebbe necessaria la conoscenza di lingue straniere e della cultura d'appartenenza degli immigrati che si presentano ai Cpi o almeno di quelle più frequenti tra gli utenti stranieri; spesso il *Mediatore culturale* proviene da un altro paese e anche se la sua presenza in Italia non è troppo recente può rappresentare un notevole aiuto per l'utenza straniera dei Cpi. Deve avere, inoltre, una buona conoscenza della normativa che regola l'immigrazione, una discreta conoscenza del mercato del lavoro locale, ma anche dei servizi e delle strutture presenti negli Enti territoriali collegati (Comune, Provincia, Regione). È importante che possieda conoscenze psicologiche, di antropologia culturale, una spiccata capacità d'ascolto e un'attitudine paziente; deve saper comunicare efficacemente, possedere empatia e, ovviamente, capacità di *problem solving*.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti Il servizio della mediazione culturale è svolto quasi sempre da un organismo senza scopo di lucro, vincitore di un bando provinciale. I Mediatori sono inquadrati all'interno di questi enti e svolgono il loro servizio per il Cpi; non è generalmente richiesta una laurea né l'iscrizione ad un albo professionale. Nel corso delle indagini di campo effettuata è emerso che i Mediatori sono generalmente diplomati e devono completare un corso professionale provinciale, *obbligatorio*, di circa 600 ore, che fornisce l'accesso a questa professione.

1.3.4 Operatore per le fasce deboli

Attività e compiti principali L'*Operatore per le fasce deboli* del Centro per l'impiego svolge le seguenti mansioni:

- gestisce il rapporto con i soggetti appartenenti alle categorie protette, in particolar modo i disabili con problemi fisici, di natura mentale o sensoriale;
- gestisce il rapporto con le aziende che, per disposizione di legge, hanno l'obbligo di assumere i soggetti appartenenti alle categorie protette;
- all'interno di questa tipologia di soggetti, opera per realizzare un incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- svolge una serie di compiti amministrativi conseguenti alle attività sopra elencate (ad esempio: rilascio di certificazioni di ottemperanza, autorizzazioni agli esoneri, ecc.).

Situazione di lavoro L'*Operatore per le fasce deboli* gode di una buona autonomia organizzativa nello svolgimento delle attività del suo ufficio, ma di poca autonomia decisionale, poiché deve attenersi alle decisioni adottate dalla dirigenza della struttura. Ha dei modelli operativi di riferimento che derivano in parte dalla sua esperienza, in parte dal rapporto con i colleghi e in parte dalle norme in vigore dagli atti di indirizzo. All'interno del suo ufficio, questa figura si rapporta soprattutto con i suoi diretti coordinatori. I suoi obiettivi vanno al di là del creare nuove opportunità lavorative; l'*Operatore per le fasce deboli*, infatti, mira alla comprensione e al rafforzamento dell'utente, soprattutto al superamento delle sue difficoltà, operando “a tutto campo” per la ricomposizione degli elementi critici della sua situazione. Lo stipendio medio mensile è approssimativamente di 1.100 euro netti mensili.

<i>Competenze necessarie</i>	L' <i>Operatore per le fasce deboli</i> deve avere una conoscenza approfondita della normativa relativa al mercato del lavoro; deve inoltre possedere una formazione specifica in ambito psicologico. Per questa figura si rende necessario saper gestire in maniera ottimale il rapporto con un pubblico che è costituito da persone con difficoltà non solamente lavorative, ma spesso anche economiche, sociali e relazionali. Si richiede, pertanto, una conoscenza approfondita dei servizi disponibili nel territorio, dei molteplici canali di sostegno alle famiglie e agli individui, la capacità di facilitare reti di inserimento e di sostegno. Per quanto attiene al rapporto personale con l'utente, inoltre, è importante la capacità di sostenere la ri-motivazione, la ripresa dell'autostima, di indurre una buona convinzione nella progettualità individuale, di rafforzare la perseveranza nelle azioni intraprese dai singoli soggetti.
<i>Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti</i>	Norme specifiche emanate nell'ambito di alcune realtà regionali possono prevedere, talvolta, che per la titolarità di questo ruolo sia necessario partecipare ad un concorso ed essere in possesso di titoli di studio specifici. Si ha notizia di alcuni corsi specifici di formazione e riqualificazione professionale per questa figura.

1.3.5 *Responsabile del marketing*

<i>Attività e compiti principali</i>	Il <i>Responsabile del marketing</i> promuove i servizi erogati della Provincia presso le imprese; svolge inoltre un'azione di informazione e promozione delle attività del Cpi rivolta a tutte le categorie di utenti con una particolare attenzione agli studenti delle ultime classi delle scuole superiori. Le attività di promozione sono realizzate, normalmente, attraverso <i>brochures</i> , fiere, giornali, televisioni e radio locali, convegni organizzati dalla Provincia o da enti locali. Sono inoltre contattate aziende appartenenti a settori diversi, in modo da distribuire le informazioni relative al mercato del lavoro e alle infrastrutture per l'occupazione in maniera capillare. Spesso incontri e manifestazioni informative si svolgono presso le scuole che richiedono l'intervento del <i>Responsabile del marketing</i> per informare i giovani che si affacciano al mondo del lavoro circa le opportunità che esso offre e per permettere loro di sfruttarle al meglio. Talvolta, si organizzano incontri dedicati specialmente a ragazze e giovani donne, oppure a lavoratrici disoccupate, la cui posizione nel mercato del lavoro è più difficile rispetto a quella degli
--------------------------------------	---

uomini. Il *Responsabile del marketing* si tiene costantemente informato sull’andamento del mercato del lavoro; elabora i dati ottenuti dai vari incontri svolti con l’Osservatorio del mercato del lavoro, ricavando indicazioni relative sia alla formazione professionale, che al mercato del lavoro vero e proprio. Nel normale svolgersi della sua attività, tale figura si avvale molto dell’uso delle tecnologie informatiche e di Internet.

Situazione di lavoro

Il *Responsabile del marketing* deve rispettare le indicazioni del suo dirigente diretto e dell’Assessorato locale, ma gode di una certa autonomia a livello operativo. Il lavoro svolto lascia spazio all’inventiva e alla creatività; lo si rileva non solo nell’ideazione di modalità comunicative, ma anche nel continuo posizionamento nelle condizioni del mercato per trovare adeguate strategie promozionali. L’obiettivo principale del suo lavoro è quello di far conoscere le attività dei Cpi alle diverse tipologie di utenti, (datori di lavoro, lavoratori, scuole) in modo che essi usufruiscano dei loro servizi in maniera adeguata. Nello svolgimento del lavoro si rapporta con i colleghi della sua unità funzionale e con quelli di altre funzioni (che lo aggiornano costantemente sulle novità dei loro rispettivi servizi), tra i quali gli addetti dell’Osservatorio. Comunque, uno dei suoi rapporti privilegiati è, per motivi di affinità operativa, quello che contrae col *Consulente alle imprese*. Lo stipendio medio mensile oscilla tra i 1200 e i 1400 euro netti.

Competenze necessarie

Il *Responsabile del marketing* deve possedere un’ottima conoscenza dei servizi offerti dalla Provincia, conoscere le condizioni del mercato del lavoro locale e la normativa specifica. Dovrebbe, inoltre, essere in grado di rapportarsi efficacemente con gli utenti e utilizzare al meglio le risorse disponibili per singoli interventi e campagne informative in base alle caratteristiche del territorio e alle esigenze dell’ente di appartenenza. È importante, per questa figura, possedere una buona conoscenza informatica ed avere esperienza di comunicazione empatica e di promozione.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Specifiche disposizioni regionali possono prevedere che, per ricoprire questo ruolo, sia necessario partecipare a un concorso ed essere in possesso della laurea. Di particolare importanza riveste il corso di preparazione, svolto spesso nella fase iniziale, cioè poco prima di prendere possesso del ruolo, mirato a fornire le fondamentali conoscenze relative all’approccio con le aziende.

1.3.6 Il Consigliere Eures o Euroconsigliere

La figura dell'*Euroconsigliere* (o Consigliere Eures) è l'unica tra quelle esaminate nell'organico dei Cpi, che verrà analizzata *solo* in relazione alle sue caratteristiche generali e quindi: alle attività e compiti principali, alle competenze necessarie, ai percorsi professionali, alla formazione e ai titoli richiesti per svolgere questo ruolo. Tale figura non verrà invece compendiate nelle analisi di campo o schede soggettive, poiché, a riguardo, sono stati svolti ampi studi, tra cui quelli contenuti nelle due monografie¹⁴ Isfol – Area “Ricerche sui sistemi del lavoro”.

Attività e compiti principali L'*Euroconsigliere* si occupa della consulenza orientativa, ha il compito di elaborare ed attuare i progetti con altri *partners* europei e italiani e coordina la gestione della propria squadra di collaboratori (Assistenti e Referenti). Egli ha un ruolo di leader nella formulazione e nel controllo dei piani di azione realizzati di concerto con i suoi collaboratori più stretti, i Referenti, che operano nei Cpi, e gli Assistenti, attestati, invece, presso gli uffici regionali e provinciali del lavoro e che operano al suo fianco. Egli ha anche il compito di favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro transnazionale, di promuovere il servizio nelle imprese e di gestire i rapporti con la rete territoriale dei Servizi pubblici per l'impiego.

Competenze necessarie Per esercitare la professione di *Euroconsigliere*, è necessario conoscere bene la normativa del lavoro italiana ed europea, il funzionamento e le dinamiche che caratterizzano il mercato del lavoro, nonché quelli di riferimento locale; essere in grado di comprendere e parlare molto bene almeno una lingua straniera; utilizzare le tecnologie informatiche e saper percepire anche i cambiamenti embrionali che si verificano nei mercati. Tale figura professionale deve cercare di favorire l'incontro della domanda e dell'offerta di lavoro, svolgere in modo efficiente l'attività di orientamento e di consulenza in relazione a tematiche quali gli aspetti normativi, fiscali, sanitari e sociali dei paesi nei quali il candidato vorrebbe lavorare. Le caratteristiche personali più importanti risiedono nella capacità di ascolto, di saper ben

¹⁴ *La rete Eures in Italia - Monitoraggio 2003*, Bonanni M., Landi R. (a cura di), Isfol, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n. 15/2004; *La rete Eures in Italia - Monitoraggio 2002*, Bonanni M., Landi R. (a cura di), Isfol, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n. 5/2003; *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi Pubblici per l'impiego per cittadini e imprese nel mercato del lavoro. Monitoraggio 2003*, Parte II, Gilli D. (a cura di), Isfol, Strumenti e Ricerche, Roma.

interpretare i bisogni degli utenti e nel saper fornire informazioni precise e complete nel *problem solving*. È fondamentale, inoltre, essere gentili e disponibili nei confronti dei collaboratori e degli utenti. È indispensabile che coloro che ricoprono il ruolo di Consigliere Eures siano persone capaci di *flessibilità e forte motivazione e determinazione*, caratteristiche personali, queste, necessarie per operare in un ambito in cui le difficoltà sono elevate e in cui è necessario, spesso, risolvere i molteplici problemi in un lasso di tempo molto breve.

*Percorsi
professionali,
formazione e titoli
richiesti*

Per accedere alla professione di *Euroconsigliere*, il percorso può essere suddiviso in due fasi: nella prima il soggetto che vuole accedere a questo ruolo, deve inizialmente superare un concorso pubblico per ricoprire una posizione amministrativa interna ai Servizi pubblici per l'impiego regionali. Nella seconda fase, il candidato deve svolgere obbligatoriamente il corso per Consiglieri Eures che si tiene a Bruxelles, al termine del quale egli acquisisce le capacità e il titolo necessario e ufficiale per poter svolgere questo ruolo.

2. ANALISI DI CAMPO: SCHEDE SOGGETTIVE

2.1 Tutor dell’obbligo formativo

Il *Tutor dell’obbligo formativo* intervistato, opera in un Cpi molisano; è una giovane donna, il cui nome, per motivi di riservatezza, sarà indicato con la lettera M.

All’interno della struttura per l’impiego, M. svolge un ruolo piuttosto particolare e articolato, in quanto non interagisce direttamente con l’utenza; infatti non si occupa elusivamente di obbligo formativo, ma anche di altre attività, quali il coordinamento e la progettazione.

Nello specifico, la nostra interlocutrice, essendo una figura di supporto e assistenza tecnica al gruppo di operatori interni al Cpi che si interessano di obbligo formativo, effettua il coordinamento delle risorse umane a sua disposizione. Provvede, inoltre, alla stesura di progetti esecutivi dipendenti dalle giunte degli Enti Locali e concerta le azioni in cui si esplicano tali progetti con gli operatori interni al Cpi e con i soggetti di altri Enti (Regioni, scuole, ecc.) che si occupano di obbligo formativo.

M., durante l’intervista, si è soffermata soprattutto su un progetto, finanziato dal Ministero del lavoro, concernente l’analisi dei fabbisogni occupazionali formativi delle imprese relativi alle figure degli apprendisti. M. anticipa che il progetto in questione sarà supportato da un’indagine capillare presso le imprese che si baserà su dati forniti da un apposito questionario realizzato con l’ausilio di un gruppo di esperti.

M. svolge il suo lavoro in maniera abbastanza sistematica: all’inizio della sua giornata lavorativa stila una sorta di promemoria sulle cose da fare, i cui punti sono discussi con gli altri soggetti del Cpi impegnati nell’obbligo formativo, anche alla luce dei dati forniti dalla banca dati dell’Agenzia Molise Lavoro. Gode di autonomia decisionale abbastanza elevata sul piano operativo individuale; non altrettanto avviene, invece, sul versante organizzativo, dal momento che ha tempi per operare prestabiliti.

Il repertorio delle sue procedure operative deriva principalmente dall’esperienza e dalla prassi personale. Nello svolgere la sua attività si rapporta col capoufficio e con gli altri colleghi che si occupano di obbligo formativo, tra cui l’*Orientatore*, interessandosi, anche quest’ultimo, di questo stesso servizio.

Il suo obiettivo principale è assicurare un generale coordinamento alla progettazione,

che si rende necessario, vista la polivalenza dei ruoli delle figure professionali operanti nel Cpi.

M. mira anche a creare un forte clima di collaborazione e comunicazione e pensa di essere riuscita nel suo intento, visto lo scambio di idee e informazioni che ha continuamente con i suoi colleghi. Nei suoi rapporti con l’utente, si propone di assicurare, per quanto possibile, un servizio efficiente, anche se non sa di preciso cosa gli utenti si aspettino da lei poiché, occupandosi prevalentemente di *coordinamento e progettazione*, con loro non ha un rapporto di tipo diretto.

L’intervistata ritiene, che per svolgere correttamente il suo lavoro, si debba avere una conoscenza approfondita dell’evoluzione normativa inerente la formazione, quindi sia indispensabile possedere buone capacità di ascolto e saper gestire in maniera ottimale il rapporto con il pubblico. Sostiene, inoltre, che nell’attività di coordinamento, organizzazione e progettazione, il *Tutor dell’obbligo formativo* debba essere in grado di conciliare le esigenze dell’utenza, quelle degli altri operatori, le esigenze organizzative e, infine, quelle dell’ufficio in cui opera, che ha tempi prestabiliti di rendicontazione. Sottolinea, infine, la necessità di possedere buone capacità di ascolto e di lavoro in team.

M. desidererebbe avere maggiori conoscenze e competenze in campo economico; ci confessa che a volte incontra delle difficoltà nell’elaborazione di un piano economico.

Ha effettuato un percorso di studi con indirizzo umanistico-filosofico: è laureata in lettere (tesi in filosofia del linguaggio) e ha svolto due specializzazioni *post lauream*, di cui una in didattica e l’altra in multimedialità applicata alla didattica. È impegnata, infine, in un Dottorato in Linguistica; sostiene che i suoi studi sono coerenti con il suo lavoro, che è imperniato sulla *comunicazione* e sul *linguaggio*. Alla domanda “*quali esperienze formative si sono rivelate particolarmente utili per il lavoro che lei svolge*”, il soggetto risponde che ha iniziato ad occuparsi di progettazione presso una società di servizi dipendente da un’Associazione di Categoria.

Presso il Cpi ha iniziato a collaborare in qualità di “*Esperto del mercato del lavoro*”, tramite un concorso per titoli e colloqui con determinati requisiti di ammissione, quali una laurea in specifiche discipline e un’esperienza triennale in ambiti prestabiliti, sia pubblici che privati. Tuttavia, per problemi organizzativi, la sua attività non è stata mai molto in linea con il ruolo di “*Esperto del mercato del lavoro*”, dal momento che, fin dal suo ingresso nel Cpi, si è occupata di orientamento. L’attribuzione della figura di *Tutor*, quindi, è avvenuta come riconoscimento formale di un ruolo che veniva già operativamente ricoperto.

Guadagna 1400 euro (lordi) al mese ed è *mediamente soddisfatta* del suo lavoro; desidererebbe avere sviluppi professionali e di carriera e, soprattutto, godere di una maggiore autonomia organizzativa. Tuttavia, nutre poche speranze sulla possibilità di ricevere ulteriori gratificazioni di tipo economico/professionale visto che la sua collaborazione, così come quella di altri colleghi, è nata come una sorta di “estensione” delle attività di altri dipendenti, senza godere, quindi, dell’autonomia che il suo profilo professionale normalmente dovrebbe avere.

Alla fine dell'intervista M. ci elenca, oltre agli aspetti del suo lavoro che le procurano maggiore soddisfazione, anche quelli che le sembrano particolarmente critici. I primi riguardano le conoscenze informatiche e di lingua straniera, nella capacità di progettazione e nell'abilità nel predisporre e scrivere documenti; i secondi, invece, consistono nella scarsa formazione ragionieristica/finanziaria e nella non piena padronanza delle procedure amministrative/burocratiche della struttura. Dal punto di vista caratteriale, infine, ammette di dover sviluppare doti di maggiore pazienza.

2.2 Esperto in processi formativi

La figura professionale del *Formatore ed esperto in processi formativi* è prevista dal *Masterplan* regionale. Tra tutte le interviste svolte, abbiamo scelto di analizzare, dal punto di vista delle peculiarità soggettive, quella effettuata al Formatore di un Cpi delle Marche, che viene indicato con l'iniziale G.

Dall'intervista svolta risulta che l'operatore, dapprima dipendente della regione, è passato successivamente ad una provincia e quindi ai Centri per l'impiego dopo la Riforma sul Decentramento.

La formazione professionale era dapprima prerogativa regionale; la regione Marche, secondo l'intervistato, è stata tra le prime che, nell'ambito del decentramento amministrativo, hanno trasferito la competenza della formazione professionale alle province.

Il *Formatore* è sostanzialmente da ritenersi una figura organica al Centro per l'impiego, giacché si può accedere a questa professione tramite un concorso pubblico indetto dalla provincia. È quindi una figura che nell'organizzazione della struttura può definirsi di *line* e non di *staff*, ossia rientrante nell'organigramma specifico e non in quello di supporto. Il nostro intervistato ha descritto il suo percorso formativo e i suoi passaggi principali all'interno della struttura. Nel 1974 G. vince un concorso della regione Marche come insegnante d'elettrotecnica e di laboratorio elettrico. Nei primi anni ottanta, come dipendente della regione, partecipa ad un corso organizzato dall'Isfol sulla formazione e, in merito a questa esperienza, afferma che è stata determinante, poiché gli ha permesso di acquisire le competenze necessarie per svolgere al meglio la sua professione attuale (in particolare G. indica come centrali le tecniche di progettazione dei corsi, la suddivisione in moduli, la gestione d'aula, ecc.). Dal 1999 è diventato, grazie al decentramento, un dipendente della provincia insieme a tutti i suoi colleghi, che appartengono alla formazione e come lui provengono dalla regione, rivestendo prima il ruolo di progettista, poi di coordinatore dei corsi e infine di Formatore.

Il suo compito principale è quello di coordinare i corsi di primo e secondo livello e di espletare tutte le procedure che attengono all'istituzione e al funzionamento dei corsi. I percorsi formativi di primo livello riguardano gli utenti “post diploma” e coloro che

devono conseguire l’obbligo formativo; i destinatari dei percorsi di secondo livello sono invece i “*post lauream*”. Il nostro intervistato afferma che i suoi principali obiettivi nei confronti degli utenti-allievi, attengono all’ottima riuscita dei moduli che permettono una relativa certezza occupazionale. Quest’ultimo obiettivo, secondo l’intervistato, è più facile da raggiungere per gli allievi dei corsi di primo livello, in quanto la loro formazione verte principalmente sulle professioni tecnico manuali (ad esempio: manutentori e saldatori), le quali rappresentano le attività più richieste dal mercato locale e la loro *occupabilità* sfiora il 100%. Diverso è il caso per gli utenti dei corsi di secondo livello che riguardano i giovani laureati con un titolo poco spendibile nel mercato del lavoro, che sperano che il corso possa fornire loro maggiori opportunità lavorative. Secondo G., purtroppo, alla conclusione dei corsi di secondo livello, soltanto il 60% degli allievi riesce a trovare un’occupazione e questo dipende, secondo il suo parere, da una serie di strozzature generalmente presenti nel mercato del lavoro italiano.

L’intervistato, in merito al clima organizzativo, afferma di lavorare in un’atmosfera relazionale serena e tranquilla, giacché con i suoi colleghi ha un rapporto trentennale – sono del resto ex docenti come lui – improntato alla stima reciproca. Questa buona atmosfera ha come riflesso il giudizio più che buono che lui esprime sul suo lavoro, tanto che la soddisfazione dei risultati raggiunti attraverso la sua autopercepita capacità di *problem solving*, supera notevolmente quella derivante dalla retribuzione. Risulta, dunque, entusiasta della professione che svolge e difficilmente trova nel suo operato degli aspetti che necessitano di miglioramento; pone molto l’accento sulla sua più che trentennale carriera e quindi sull’esperienza dalla quale, afferma, può attingere le più svariate soluzioni per qualsiasi tipo di evenienza. La persona intervistata dichiara, in ogni modo, che per il suo lavoro avrebbe bisogno, sicuramente, di una buona conoscenza degli strumenti informatici e di un approfondimento sulla legge che modifica l’attuale sistema educativo (Legge Moratti), soprattutto riguardo l’identità dei destinatari dell’obbligo formativo e le modalità di accesso. Sembra non avere grandi ambizioni di carriera, anzi, afferma che non ritiene possibile, vista la situazione attuale del pubblico impiego, un avanzamento e per di più si ritiene prossimo alla pensione. La sua unica ambizione, afferma, è quella di un *personale miglioramento* nell’ambito dei compiti operativi, da acquisire attraverso la frequentazione di corsi di formazione e aggiornamento nel suo settore.

Per quanto riguarda, invece, le sue caratteristiche personali, l’intervistato ritiene di dover migliorare le capacità “diplomatiche”; difatti afferma che nel suo relazionarsi con le persone può dare l’impressione all’interlocutore di essere “brusco e scontroso”. Comunque tende a giustificare il suo comportamento, adducendo la motivazione che i modi “bruschi” sono funzionali al risultato da raggiungere e non rappresentano altro che una forte determinazione improntata alla soluzione dei problemi lavorativi.

Questo atteggiamento si traduce in un comportamento che G. definisce “*tipicamente umano*”, tendente a porre l’accento sulle proprie qualità positive e a riconoscere con difficoltà i propri difetti, a trovare giustificazioni verso i propri errori pur mantenendosi

critico nei riguardi delle situazioni disfunzionali. Il nostro intervistato, infatti, alla domanda sui punti critici che caratterizzano il suo lavoro, si concentra solo sui problemi che si manifestano nella sua struttura d'appartenenza, anche estranei al suo incarico; ad esempio, si lamenta della scarsa manutenzione degli arredi e alla lentezza delle riparazioni.

2.3 Mediatore culturale (lingua araba)

Il *Mediatore culturale* di lingua araba oggetto di questa scheda sintetica è quello di un Centro per l'impiego in Liguria. Svolge questa attività da circa 14 anni e il suo compito, all'interno della struttura, è quello di favorire l'integrazione socio-occupazionale degli utenti stranieri del Centro. A tal fine, fornisce informazioni sulle attività e le opportunità formative/lavorative e su questioni giuridiche riguardanti l'immigrazione.

Questa professione è di solito svolta da personale straniero residente in Italia da molti anni e fortemente integrato nel paese, che può dunque rappresentare un utile riferimento per gli utenti d'analogia provenienza. Il nostro intervistato che chiameremo S., infatti, è un cittadino proveniente dal Libano arrivato in Italia per studiare alla facoltà di Medicina dell'Università di Genova. La sua esperienza di giovane studente extracomunitario, ovvero la sua iniziale posizione d'immigrato con permesso di soggiorno, ha influito moltissimo sulla sua volontà di diventare *Mediatore culturale*.

Al suo arrivo in Italia, all'incirca all'inizio degli anni ottanta, S. si è trovato spaesato e senza un'adeguata assistenza; tale situazione, insieme la scelta di fare volontariato all'interno dei sindacati per gli stranieri extracomunitari, ha fatto maturare in lui la decisione di dedicarsi alla professione attualmente svolta.

Durante l'intervista ha più volte affermato che il principale compito che caratterizza il suo ruolo è quello di aiutare e informare, nel miglior modo possibile, gli stranieri che si recano al Cpi; questo comporta frequentemente un supporto informativo che si allarga molto rispetto alle tematiche rigidamente lavoristiche, comprendendo anche informazioni che riguardano altri aspetti legati all'immigrazione, come le iscrizioni alle ASL per l'assistenza sanitaria, la situazione abitativa, altri servizi offerti dagli enti territoriali per lavoratori stranieri.

La professione del *Mediatore culturale* è prevista nei Documenti di Programmazione Regionale, ma ancora non è organica alla struttura del Centro per l'impiego in cui opera S., e questo non riguarda solo tale Cpi. Molte province, infatti, non hanno ancora messo a bando la posizione di *Mediatore culturale*¹⁵.

Questa funzione è svolta molto spesso da operatori dipendenti da organismi *non profit* e cooperative incaricate dalla struttura provinciale di riferimento. Il nostro *Mediatore*

¹⁵ È opportuno sottolineare che ai concorsi pubblici possono accedere solo i cittadini italiani e comunitari e questo escluderebbe gli extracomunitari dall'accesso a tale professione.

rientra in questa categoria. Nell’organizzazione del Centro per l’impiego, quindi, rientra tra le attività definite di *Staff* e non di *Line*. Questa situazione lavorativa è stata per S., almeno all’inizio, molto problematica, soprattutto dal punto di vista *logistico*, poiché per un lungo periodo non gli è stata assegnata né una scrivania, né una postazione determinata; con il tempo, però, la situazione è migliorata.

“Ora”, l’intervistato afferma, “*ho una postazione con il computer, un username e la posta elettronica; questo cambiamento è dovuto a una maggiore considerazione e peso strategico che il ruolo della mediazione culturale sta acquisendo negli ultimi tempi*”.

Per svolgere questa professione, oltre alla già citata esperienza di volontariato presso i sindacati e il comune di Genova, S. ha dovuto seguire un corso generalista di circa 600 ore che verteva sull’accoglienza e la mediazione culturale. Nel 1998, dopo la fine del corso, è stato assunto dalla cooperativa per la quale svolge attualmente la professione; il corso che ha frequentato era specifico per l’accesso ufficiale al ruolo, anche se, secondo la sua opinione, *è stata più importante l’esperienza vissuta come volontario, piuttosto che la partecipazione a questo percorso formativo*. Per poter svolgere questa professione, però, la formazione gestita e istituita, in genere, dalla Provincia è la chiave fondamentale, il requisito essenziale e *ufficiale* (almeno per i cittadini extracomunitari con permesso di soggiorno).

Il rapporto che l’intervistato intrattiene con i colleghi, sia della struttura, sia della cooperativa, risulta essere eccellente, anche se in passato ha avuto delle difficoltà, sia con alcuni colleghi, sia con il personale di altre strutture territoriali riguardo i compiti specifici da espletare. Con la cosiddetta “Legge Bassanini” tali problemi si sono risolti, determinando, suddividendo e chiarendo le mansioni che ogni struttura ha il compito di svolgere. Riguardo poi le attività interne, il nostro intervistato dichiara di partecipare, una volta alla settimana, a un *briefing* con i colleghi e, una volta al mese, con il direttore.

I suoi rapporti con l’utenza si svolgono in un clima disteso e di forte partecipazione. Ciò che S. desidera trasmettere agli utenti è l’idea che il Centro per l’impiego sia una struttura vicina alle persone, dove queste non sono trattate con sufficienza, ma con comprensione e disponibilità. In questo, l’intervistato si dimostra una persona che fa della mitezza, dell’umanità e della capacità di evitare conflitti, mettendo a proprio agio l’interlocutore, le sue migliori qualità per affrontare situazioni spesso delicate. Ha raccontato, infatti, che prima della sua messa in ruolo come *Mediatore culturale* erano capitati alcuni episodi spiacevoli con l’utenza, che hanno anche richiesto l’intervento delle forze dell’ordine.

Per quanto riguarda, invece, i personali fabbisogni formativi, egli pone l’accento sulla necessità di possedere una buona conoscenza del mercato del lavoro, delle problematiche inerenti la legislazione del lavoro e dell’immigrazione, dei servizi offerti dal territorio e degli strumenti informatici. Tra l’altro, dichiara che vorrebbe avere anche una migliore conoscenza della psicologia, per potersi meglio rapportare all’utenza e possedere, di conseguenza, anche una migliore capacità nella comunicazione interpersonale.

Per quanto riguarda le obiezioni, il nostro *Mediatore culturale* ne pone una che

riguarda la legislazione sull’immigrazione, rilevando alcuni punti negativi della cosiddetta Legge “Bossi Fini”. Non ritiene, infatti, che regoli in modo ottimale la situazione reale degli immigrati che lavorano in Italia, riferendosi alla norma che fa decadere il permesso di soggiorno non appena scaduto il contratto lavorativo; ciò può creare, a suo parere, situazioni di clandestinità strisciante.

Il nostro intervistato si ritiene molto soddisfatto del suo lavoro; questa *enorme soddisfazione*, che va oltre la semplice gratificazione retributiva, tra altro non molto elevata (circa 800 euro mensili), è basata sul *riconoscimento sociale* che S. percepisce nell’espletamento della sua funzione. Per gli immigrati il servizio della mediazione culturale rappresenta un punto di riferimento fondamentale ed è questo il motivo principale per cui tale “riconoscimento” risulta meno evidente nella percezione delle altre figure professionali presenti all’interno dei Servizi all’impiego.

È possibile fare rientrare il nostro intervistato tra i cosiddetti *entusiasti della professione*. Questa categoria psicologica ha da un lato il “pro” di essere molto determinata e partecipativa con gli utenti-clienti in difficoltà ma anche il “contro” di *non riuscire ad identificare margini di miglioramento ai propri personali comportamenti* nell’esercizio del ruolo.

Inoltre, come l’intervistato afferma, la forte partecipazione emotiva, l’empatia e la comprensione nei confronti delle problematiche dell’utenza possono portare ad una allocazione del tempo di lavoro non sempre ottimale e, col passare degli anni, anche ad una dinamica di *burnout*, ovvero ad una situazione di disaffezione lavorativa.

2.4 Mediatore culturale (lingua spagnola)

In un Centro per l’impiego è presente un *Mediatore culturale* di lingua spagnola. È una donna proveniente dal Cile, la quale fa parte di una cooperativa come il mediatore di lingua araba. Al pari di questo, P. svolge le stesse mansioni di accoglienza per l’utenza straniera, unite anche *all’assistenza burocratico-legale riguardante il permesso di soggiorno*, l’iscrizione all’Inps-Asl. Si trova a contatto con un’utenza molto numerosa proveniente dai paesi del Sud America e a prevalenza femminile, che cerca lavoro nell’assistenza agli anziani, anche se questo tipo d’occupazione *viene trovata soprattutto tramite canali informali* (passaparola, uffici parrocchiali ecc.) e non con l’ausilio del Centro per l’impiego.

Questo, come afferma l’intervistata, può rappresentare un problema, perché l’aspettativa della maggior parte dell’utenza del Cpi, di essere ricollocata come badante, può rimanere disattesa, giacché le richieste datoriali, in tal senso, sono molto limitate. Il *Mediatore culturale* di tale Cpi, in ogni caso, non ha il compito di far incontrare la domanda di lavoro con l’offerta, bensì quello di assistere l’utenza nei vari aspetti legali e burocratici; la nostra intervistata cerca comunque anche di *aiutare* gli immigrati nella

ricerca di un’occupazione. La sua particolare disponibilità verso le diverse esigenze degli immigrati nasce dal fatto che anche lei, ovviamente, ha vissuto tutte le difficoltà che s’incontrano quando si emigra in un paese straniero. All’età di dodici anni, verso la fine degli anni ottanta, è arrivata in Italia con la sua famiglia, grazie alle normative previgenti regolanti la materia dell’immigrazione (all’epoca la cosiddetta “Legge Martelli”); nel nostro paese ha frequentato le scuole medie e due anni di scuola superiore (liceo Artistico). Gli ultimi anni delle superiori li ha svolti nel suo paese d’origine, il Cile, dove poi si è sposata – come lei rileva – molto giovane, seguendo i canoni della sua cultura d’appartenenza, ma la situazione economica personale l’ha costretta successivamente a tornare con suo marito in Italia. Nel nostro paese ha attraversato diverse esperienze lavorative caratteristiche di molti immigrati regolari, lavorando nelle mense e svolgendo il ruolo di collaboratrice familiare. Si è anche iscritta alla camera di Commercio del capoluogo di regione dove ha seguito corsi di formazione finalizzati all’apertura di attività commerciali. In seguito, tramite lo “sportello giovani” del comune è venuta a conoscenza di un corso sulla mediazione culturale istituito dalla Provincia, della durata di circa 600 ore; lo ha frequentato, conseguendo la qualifica professionale di *Mediatore culturale*, grazie alla quale oggi può esercitare questo ruolo ed è stata assunta come dipendente di una cooperativa. In seguito all’affidamento, da parte della provincia, di un incarico alla sua cooperativa, P. ha cominciato a svolgere la professione nel Centro per l’impiego presso il quale l’abbiamo intervistata.

Il processo di esternalizzazione del servizio avviene in quanto, per il ruolo di Mediatore culturale, non è prevista la messa a bando di un concorso pubblico, sia per motivi legati alla disponibilità delle risorse economiche, sia perché tale professione è esercitata in modo ottimale quasi esclusivamente da personale immigrato, che non può accedere ai concorsi pubblici.

L’intervistata, infatti, afferma che durante il corso che ha seguito i suoi insegnanti sostenevano che, per poter ricoprire questo profilo, un’esperienza diretta di immigrazione sarebbe risultata *sostanzialmente più importante* rispetto a una qualifica formale.

Per quanto riguarda i suoi fabbisogni formativi, in base all’esperienza con l’utenza, pone l’accento sulla necessità di un aggiornamento continuo della legislazione in tema d’immigrazione e su una migliore conoscenza degli aspetti previdenziali e assistenziali inerenti la perdita del lavoro. Manifesta, inoltre, il desiderio di una maggiore e migliore formazione su alcuni temi legati alla psicologia come: “la conduzione del colloquio” e la “gestione dei conflitti”. Dall’intervista svolta, risulta, in ogni modo, che l’operatrice è *molto soddisfatta della sua professione*; dichiara infatti di lavorare in un ambiente buono, con un’atmosfera serena, in cui i rapporti con i colleghi sono ottimi e improntati sulla cordialità e la disponibilità reciproca. Sempre nel corso del colloquio, l’intervistata riferisce della buona stima di cui gode da parte dei colleghi, che le riconoscono, tra l’altro, una grande determinazione nel raggiungere gli obiettivi, un’ottima intelligenza e una spiccata sensibilità, qualità che dipendono, soprattutto, oltre che da una conoscenza teorica e pratica dei temi da trattare, anche dalla capacità d’immedesimarsi nelle

situazioni vissute dagli utenti stranieri. Ha, inoltre, evidenziato la soddisfazione che i suoi responsabili nutrono per il suo operato, sia il dirigente della cooperativa, sia il direttore del Centro per l’impiego.

Da questa intervista si può evincere, ancora una volta, l’esistenza di una tendenza che consiste nell’accentuare quelli che vengono percepiti i propri punti di forza e di non sottoporsi ad un’analisi approfondita sulle le possibili aree di miglioramento. Alla domanda sulle personali aree di criticità, infatti, la Mediatrice ha spostato l’attenzione su eventi indipendenti dalla sua volontà, come la salute cagionevole e i problemi familiari, che non le consentono di essere sempre presente all’interno della struttura.

2.5 Operatore per le fasce deboli

L’*Operatore per le fasce deboli*, di cui si tratta in questo capitolo, opera nel Cpi di un capoluogo toscano. È una donna, il cui nome di seguito, per motivi di riservatezza, sarà indicato con la lettera M.

In relazione al suo ruolo, M. gestisce precipuamente sia il rapporto con soggetti appartenenti alle categorie protette, in particolar modo i disabili con problemi di natura fisica, mentale o sensoriale, sia il rapporto con le aziende che, per disposizione di legge, hanno l’obbligo di assumere soggetti appartenenti alle categorie protette, creando in questo modo un “ponte” tra la domanda e l’offerta.

Svolge inoltre una serie di compiti che sono la conseguenza delle attività sopra elencate, come il rilascio di certificazioni di ottemperanza, autorizzazione agli esoneri, gestione dei benefici che vengono erogati alle aziende per assumere i soggetti con alto grado di disabilità o con caratteristiche di particolare gravità.

In qualità di responsabile, M. segue e coordina l’attività del suo ufficio, avvalendosi costantemente del telefono e del computer. Gode di un *elevato grado di autonomia* nello svolgimento *esecutivo* della sua *specificata* attività, ma di una *assai inferiore discrezionalità decisionale/organizzativa*, in quanto è tenuta ad attenersi alle scelte prese ai vertici organizzativi. All’interno del suo ufficio la nostra interlocutrice si rapporta principalmente con i suoi diretti coordinatori.

L’intervistata ritiene, inoltre, che il suo lavoro tenda a soddisfare appieno le esigenze dei suoi utenti; infatti gli obiettivi che ella cerca di raggiungere vanno al di là del “solo” creare nuove opportunità lavorative: M. mira, infatti, alla comprensione di una pluralità di esigenze dell’utente, cercando di essere il più possibile disponibile nei suoi confronti. Il suo lavoro la obbliga spesso a operare al di fuori dell’ufficio: ciò, purtroppo, comporta che i suoi collaboratori diretti, presenti costantemente nella struttura, si trovino, talvolta, nella situazione di dover rispondere alle domande che pone loro l’utenza e a cui non sono in grado di dare sempre risposte immediate. Tuttavia, M. cerca di sopperire alla sua assenza mettendosi continuamente in contatto via telefono con i suoi colleghi per dare e

ricevere informazioni. L’atmosfera lavorativa è quindi fundamentalmente serena.

Nello svolgere la sua attività M. ha dei modelli operativi di riferimento che derivano in parte dagli indirizzi delle leggi emanate, in parte dal rapporto con i colleghi e in parte dalla sua esperienza. M. ci racconta che ha creato in ufficio alcuni archivi, anche su supporto informatico, di cui uno raccoglie dati sulle aziende con cui l’ufficio interagisce, uno è utilizzato per la gestione dei fondi e uno contiene le procedure seguite per operare all’interno dell’ufficio.

L’*Operatrice delle fasce deboli* di questo Cpi è diplomata in ragioneria ed ha, inoltre, un diploma come maestra d’asilo. Nel 1984 ha iniziato a lavorare a Roma presso il Ministero del lavoro, inizialmente come “collocatore”; nel 1989 è stata trasferita ad Arezzo dove si è occupata della gestione delle procedure informatiche relative ai pagamenti, all’economato e all’amministrazione del personale. Nel 1995 è stata trasferita a Firenze, dove ha lavorato in un CED; non ha un buon ricordo di quest’ultima esperienza, ricordandola particolarmente meccanica e quasi alienante. Successivamente ha lavorato al collocamento, ma alle dipendenze della Provincia.

Nel 2000 le è stata data la possibilità di operare in contatto con le fasce deboli e ha accolto volentieri questa opportunità; il suo attuale lavoro la gratifica molto perché le permette di affrontare quotidianamente problemi reali.

Sul versante del percorso formativo, ha seguito diversi corsi di informatica, ha partecipato a moduli che riguardavano l’accoglienza e la gestione dei fondi europei, tuttavia, *non ha mai partecipato a corsi di formazione e riqualificazione professionale specifici per la sua figura professionale, perché mai realizzati.*

Ammette di avere ancora fabbisogni formativi da colmare, soprattutto in campo legislativo. Desidererebbe, in particolare, essere in grado di interpretare in maniera più chiara le leggi emanate in ambito regionale; vorrebbe, inoltre, evolversi professionalmente, approfondendo le tematiche relative agli *approcci psicologici nella relazione interpersonale.*

Guadagna circa 1100 euro netti al mese e non crede che potrà godere di ulteriori sviluppi di carriera, perché non è laureata.

Secondo M., un *Operatore per le fasce deboli*, per svolgere correttamente il suo lavoro, dovrebbe avere determinati requisiti professionali quali, innanzitutto, una conoscenza approfondita della normativa relativa al mercato del lavoro e una formazione specifica in ambito psicologico.

Dal punto di vista delle competenze trasversali, necessarie al corretto esercizio di tale ruolo, M. sostiene che un valido *Operatore per le fasce deboli* debba essere in grado di gestire in maniera ottimale il rapporto con il pubblico. Ciò implica, tra l’altro, che tale figura non dovrebbe fornire risposte troppo sbrigativamente, perché in questo modo rischia di commettere errori dovuti all’impulsività nella valutazione e di *anticipare le conclusioni*; ed è questo un rischio da contenere, considerando l’elevata problematicità dei casi che si trova ad affrontare quotidianamente. Nella parte finale dell’intervista M. ci rivela i punti di forza e le aree di criticità della sua personalità collegati alla vita

lavorativa. Sottolinea la sua caparbia, che le fornisce costanti stimoli per mettersi continuamente in gioco e la capacità di adeguarsi ai diversi contesti lavorativi, in particolare al suo ultimo lavoro che le richiede sempre un elevato impegno. M. lamenta poi l’incapacità di “imporre” le proprie idee; pensa di avere forti potenzialità che, purtroppo, non possono essere espresse al meglio a causa della sua forte insicurezza.

2.6 Responsabile del marketing

I due *Responsabili del marketing* intervistati operano in due Cpi dell’Italia centrale. Vengono qui indicati con le lettere P. ed E.

In qualità di Responsabili del marketing, P. ed E. hanno il compito di promuovere i servizi della rispettiva Provincia presso le imprese; svolgono, inoltre, un’azione di orientamento e informazione rivolta un po’ a tutti e, in particolare, agli studenti delle ultime classi delle scuole superiori. L’obiettivo del loro lavoro è, quindi, quello di far conoscere le attività dei Cpi alle diverse tipologie di utenti, (datori di lavoro, lavoratori, scuole) in modo che essi usufruiscano dei servizi offerti in maniera adeguata.

P. ed E. promuovono le attività del proprio Centro attraverso volantini, *brochures* e convegni organizzati col supporto della Provincia o di altri enti locali. Tali iniziative mirano a contattare le aziende appartenenti a settori diversi in modo da distribuire in maniera capillare le informazioni relative alle dinamiche in atto nel mercato del lavoro. Su un altro versante i Responsabili del marketing spesso organizzano convegni presso le scuole che richiedono il loro intervento, per informare i giovani che si affacciano al mondo del lavoro sulle opportunità che il tessuto produttivo locale offre o potrebbe offrire loro.

Nell’intervista E. si è soffermata particolarmente su un incontro, realizzato con la partecipazione del Comune, avente per oggetto la presenza delle donne nel mercato del lavoro; insieme al Comune sono stati quindi stabiliti i temi da trattare, gli interventi da effettuare e i soggetti da coinvolgere.

Entrambi i nostri interlocutori si tengono costantemente informati sull’andamento del mercato del lavoro, elaborano i dati ottenuti dai vari incontri, svolti anche in collaborazione con l’Osservatorio del mercato del lavoro, ricavando informazioni relative sia alla formazione professionale, che alle richieste di professionalità e alla domanda di lavoro.

Sostengono che il loro lavoro è molto *creativo*; la creatività si rileva non solo nelle modalità comunicative, ma anche nell’ideazione di nuovi percorsi promozionali e nel continuo adattamento alle condizioni del mercato. Precisano, inoltre, che l’attività si basa su una programmazione a medio/lungo termine con lo scopo di pianificare gli incontri da effettuare presso una rosa selezionata di aziende. Prima di organizzare tali incontri, si effettua un’analisi approfondita dell’azienda che si andrà a visitare, avvalendosi soprattutto del telefono e di Internet per la ricostruzione del contesto e per i contatti col

potenziale committente. Nella loro prassi quotidiana, P. ed E. hanno l’obbligo di rispettare le direttive dirigenziali e quelle dell’Assessorato locale, ma godono di un certo grado di autonomia a livello operativo. Si rapportano principalmente con i colleghi della stessa unità funzionale e con quelli di altri servizi, tra cui il personale dell’Osservatorio, che ha il compito di quantificare in dati tutte le informazioni relative al mercato del lavoro locale.

L’atmosfera lavorativa in cui ciascuno dei due opera viene definita come *molto serena*. Per E. risulta particolarmente positiva soprattutto quella che si genera nel rapporto con gli utenti; coi colleghi, in linea di massima, le interazioni sono buone anche se, a volte, come ci spiega E., si crea qualche tensione a causa dei loro impegni esterni, che non permettono di garantire una presenza fissa in ufficio.

P. ed E. hanno svolto percorsi formativi differenti; P. ha un diploma di perito industriale e l’esperienza formativa più utile per la sua carriera lavorativa è stata il corso di preparazione iniziale, che gli ha fornito importanti chiarimenti relativi sia all’approccio con le aziende, che alla presentazione di alcune tipologie di servizi. Ha partecipato, inoltre, a corsi di formazione specifica per il marketing organizzati dalla Provincia. Egli sostiene, tra l’altro, che per svolgere efficacemente il suo lavoro e fornire risposte adeguate alle diverse situazioni che si presentano, sarebbe necessario ricevere aggiornamenti continui concernenti non solo il marketing, ma anche l’andamento del mercato del lavoro della zona dove opera.

E., invece, è un ex maestra, con studi in psicologia alle spalle, non completati. Avendo vinto un concorso bandito dal Ministero del lavoro, ha lavorato inizialmente presso gli uffici di collocamento acquisendo conoscenze e competenze soprattutto in campo giuridico, dopodiché ha intrapreso la sua attività lavorativa presso la Provincia dove ha svolto prevalentemente corsi di *front-office*. Ha seguito, infine, anche alcuni moduli di informatica; anche lei sostiene la necessità di continui aggiornamenti, soprattutto in campo legislativo.

P. ed E. ritengono che per un Responsabile del marketing sia indispensabile conoscere: i servizi offerti dalla Provincia, il mercato del lavoro generale e locale e la normativa specifica. Secondo i nostri interlocutori, inoltre, un Responsabile del marketing dovrebbe essere in grado di rapportarsi efficacemente con gli utenti e utilizzare al meglio le risorse umane e tecnologiche, che vengono messe a disposizione dal Cpi, in base alle esigenze del territorio.

P. ed E. concordano sull’importanza di avere buone conoscenze informatiche, mentre nella sfera degli atteggiamenti, essi sottolineano come l’empatia, ossia la capacità di “entrare nei panni” dell’utente, sia indispensabile per comprendere e “sentire” appieno i suoi bisogni e le sue difficoltà, e questo per modulare e rimodulare continuamente il processo consulenziale. P. si riconosce in possesso di buone capacità organizzative, di flessibilità nelle sue prestazioni lavorative, di elasticità e pensa di avere un buon impatto sulle persone. Anche E. è capace di instaurare un buon rapporto con gli utenti, è flessibile nell’adattarsi alle varie situazioni che le si presentano ed ha una conoscenza approfondita

di specifiche normative. Entrambi, dopo aver rivelato i loro punti di forza in ambito professionale e comportamentale, individuano i loro punti di debolezza o, per meglio dire, le aree in cui desidererebbero conseguire un miglioramento. P. auspica l’acquisizione di una più approfondita formazione professionale per accrescere le sue competenze in ambito informatico. E., da una riflessione sulle proprie caratteristiche di personalità, lamenta una scarsa determinazione ma rileva anche un atteggiamento che dovrebbe essere meno “polemico” nei confronti di alcune vicende lavorative; in ambito professionale desidererebbe avere una conoscenza migliore degli uffici, dei servizi e dei soggetti da poter contattare in caso di necessità.

Per quanto riguarda il solo accesso alla *posizione amministrativa*, bisogna partecipare e vincere un apposito concorso ed essere in possesso di laurea; l’*accesso al ruolo specifico, invece, non è generalmente normato e avviene per affidamento diretto da parte dei dirigenti di settore.*

Lo stipendio medio mensile di P. oscilla tra i 1300 e i 1400 euro netti; quello di E. si aggira intorno ai 1200 euro.

Alla domanda: “*quali sono i possibili sviluppi professionali e di carriera che lei desidererebbe?*” i nostri interlocutori precisano che svolgono già dei compiti che vanno al di là di quelli previsti per la loro figura professionale e per questo motivo si sentono gratificati; tuttavia, non beneficiano di un riconoscimento retributivo a fronte dell’estensione delle loro mansioni.

3. UNA RIFLESSIONE SULLE DIFFERENZE DI RUOLO TRA LE VARIE FIGURE PROFESSIONALI PRESENTI NEI SPI

La scelta di considerare, in questo studio, le figure professionali che operano nei Centri per l'impiego, non allarga il focus anche alle professionalità in servizio presso gli uffici regionali e provinciali; questo deriva da due ordini di motivazioni. La prima riguarda l'esigenza di operare confronti tra le caratteristiche professionali descritte nei documenti di programmazione e quelle riscontrate nelle ricerche di campo. La seconda, invece, risponde all'intento di approfondire preferibilmente il ruolo di quanti espletano il proprio lavoro in interazione diretta con gli utenti, misurandosi con il compito di incontrare, comprendere e contribuire a risolvere le problematiche concrete degli utenti.

Le figure studiate (Tutor dell'Obbligo formativo, Esperto in processi formativi, Mediatore culturale, Operatore per le fasce deboli, Esperto della promozione dei Servizi, Responsabile del marketing), inoltre, completano il quadro conoscitivo avviato con la ricerca precedente, cui si è fatto più volte menzione.

Una prima considerazione, che deriva dal complesso del lavoro analitico condotto, riguarda *l'integrazione e l'interdipendenza dei ruoli operativi dei Cpi, nella implementazione dei vari "percorsi" di consulenza disponibili all'utenza*. Secondo quanto si è osservato, infatti, questa integrazione rappresenta una delle principali risorse che hanno permesso il progredire concreto della riforma sul decentramento dall'anno 2000 in poi. Un altro importante elemento che emerge è la *complessità delle professioni*, che può essere rappresentata sotto due aspetti tra loro complementari:

- ◆ *Un impianto comune che sostiene le differenti professionalità operative*. Non si tratta soltanto di capacità relazionali che comunque devono esplicarsi nei confronti di utenti con i quali viene condiviso un percorso non episodico; ci si riferisce anche al fatto che le figure professionali esaminate hanno in comune competenze informative, conoscenze sul mercato del lavoro, sulle normative, sulle opportunità formative, ecc. tali da permettere, all'occorrenza, la *sostituzione dei e "tra" colleghi*, quindi un supporto competente ad altre aree operative quando se ne presenti la necessità. Per esigenze organizzative, dunque, una funzione può essere esercitata da individui che svolgono normalmente altri interventi; la logica, in tal caso, è quella definita "molare" (ogni operatore è una singola cellula che svolge i suoi specifici compiti, *ma sa anche un po' di quello che fanno gli altri e, se è il caso, li può quindi sostituire*)¹⁶.

¹⁶ Morgan G. (1996), Image. "Le Metafore dell'Organizzazione".

Il caso più tipico nei Cpi è la somiglianza tra le figure del *Consulente alle imprese* e il *Responsabile del marketing*; questi due profili, e nel concreto accade sovente, possono reciprocamente sostituirsi nell’esercizio delle proprie funzioni.

- ◆ *I criteri di accesso al ruolo diventano sempre più definiti*; uno degli esempi più pregnanti riguarda le normative regionali sull’accesso alla professione. Non solo l’*Orientatore*, ma anche l’*Operatore delle fasce deboli*, al momento solo in alcune regioni, deve possedere una laurea appartenente all’area delle scienze sociali. Il suo ruolo, che lo pone in contatto con tipologie di utenza normalmente disagiata, ha spinto alcune Amministrazioni locali a imporre, anche per questo profilo, un iter di formazione altamente specializzato.

Appare, inoltre, fondamentale sottolineare l’importanza delle *conoscenze informatiche* che stanno diventando sempre più centrali e trasversali per qualsiasi professionalità operante nei Cpi. Di un certo interesse appaiono, infine, alcune nuove *ramificazioni, da aggiungere alla rete delle relazioni operative tra i vari ruoli*. È importante, a riguardo, evidenziare come la figura del *Tutor dell’obbligo formativo*, profilo ancora poco definito all’interno degli organici Spi, si relazioni spesso, per scambi di informazioni e comunicazioni, con l’*Orientatore*, per quanto concerne gli aspetti che attengono alla consulenza e all’accompagnamento dell’utenza in obbligo scolastico, o come quest’ultimo, per gli stessi motivi, si rapporti di frequente con l’*Operatore delle fasce deboli*.

4. ANALISI DEGLI STUDI DI CASO SUGLI OPERATORI DELLE AGENZIE PER IL LAVORO

4.1 Analisi di contesto e schede tecniche degli operatori delle Apl

Le Agenzie di lavoro interinale o temporaneo sono nate negli Stati Uniti d’America nel secondo dopoguerra, come uffici di reclutamento per impiegati a tempo, essenzialmente dattilografe e segretarie. Da allora tali organizzazioni si sono diffuse in tutta Europa e da alcuni anni anche nel nostro paese.

In Italia le Agenzie di lavoro interinale o temporaneo sono state introdotte con la Legge 196 del 24 giugno 1997 (“Norme in materia di promozione dell’occupazione”, meglio nota come “pacchetto Treu”). Con tale normativa ha fatto ingresso nel nostro paese il concetto di fornitura di lavoro temporaneo, mediante il quale un’impresa fornitrice di lavoro temporaneo, iscritta all’Albo tenuto dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, pone uno o più lavoratori (prestatori di lavoro temporaneo), da essa assunti, a disposizione di un’impresa che ne utilizzi la prestazione lavorativa (impresa utilizzatrice), per il soddisfacimento di esigenze di carattere temporaneo.

Tali Agenzie hanno avuto il pregio di favorire l’incontro tra la domanda e l’offerta di lavoro, anche se temporaneo, ed in alcuni casi le imprese utilizzatrici stesse hanno poi assunto i prestatori di lavoro, di cui erano state in precedenza fornite.

Dalla loro nascita all’entrata in vigore della Legge 30 del 14 febbraio 2003, nota come “Legge Biagi”, il panorama delle Agenzie di lavoro interinale o temporaneo è profondamente cambiato; innanzitutto il loro nome è mutato in Agenzie per il lavoro, tra le quali rientrano, peraltro, diverse tipologie di operatori emergenti.

Per poter operare nel mercato, le Agenzie hanno l’obbligo di chiedere l’autorizzazione al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, che la rilascerà solamente nel caso in cui queste rispondano positivamente a determinati requisiti, accertati i quali, vengono iscritte all’Albo Nazionale.

Il Welfare, verificata la sussistenza dei requisiti sopraccitati, rilascia un’autorizzazione provvisoria per operare sul mercato italiano per due anni.

Le attività che le Agenzie possono svolgere, secondo la Legge 30, si configurano in¹⁷:

¹⁷ Isfol (2005), *Il nuovo mercato delle agenzie per il lavoro in Italia*, Di Domenico G., Marocco M.,

- ◆ somministrazione di lavoro: a tempo determinato e indeterminato;
- ◆ intermediazione tra domanda e offerta di lavoro;
- ◆ ricerca e selezione di personale;
- ◆ supporto alla collocazione professionale (*outplacement*).

Le attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro si articolano generalmente nel ricevere i *curricula* dei lavoratori e raccogliervi per categorie omogenee, effettuare un colloquio preselettivo col prestatore di lavoro, implementare una banca dati nella quale confluiscono le informazioni fornite dai lavoratori, svolgere un secondo colloquio più approfondito, ed infine, promuovere e gestire l’incontro con le imprese. Le Agenzie per il lavoro, in base alla Legge 30, possono inoltre svolgere attività di ricerca e selezione del personale al fine di individuare la persona che più si confà alle esigenze dell’impresa committente. Questo, da parte delle figure professionali che si occupano di selezione, presuppone la conoscenza di nozioni teoriche e pratiche, quali il bilancio di competenze, l’*assessment* e il *career counselling*. L’ultima tra le attività svolte dalle Agenzie per il Lavoro, regolata ancora una volta dalla Legge 30, è il supporto alla collocazione professionale. In situazioni di crisi aziendali e di imprese con personale in esubero, le aziende committenti richiedono alle Agenzie lo svolgimento di tutta una serie di interventi finalizzati a ricollocare sul mercato quei lavoratori che potrebbero non avere un futuro nell’azienda nella quale sono attualmente impiegati, o quelli prossimi a situazioni di mobilità.

Secondo le modalità definite dai candidati, i *curriculum vitae* inviati alle Agenzie (ma non quelle di ricerca e selezione) devono confluire nella Borsa Continua Nazionale del Lavoro: le stesse Agenzie sono obbligate a questo adempimento, pena la perdita della autorizzazione.

La struttura organizzativa delle Agenzie per il Lavoro, o Servizi privati all’impiego (Spri), nonostante l’ambiente lavorativo sia generalmente poco formale e non appesantito da eccessive rigidità, può evidenziare la presenza di *rapporti gerarchici fortemente strutturati* (ad esempio, si riscontra frequentemente, tra il *Capo filiale* e il suo diretto superiore, un rapporto fortemente orientato al rispetto delle regole gerarchiche). Per quanto riguarda l’analisi di ulteriori aspetti organizzativi delle Agenzie per il lavoro, occorre anche segnalare la presenza, di “reti formali”, costituite da sistemi di condivisione di posta elettronica e documentazione varia su basi Internet/Lan-Intranet, ed è molto probabile, tra l’altro, che all’interno di tali sistemi vengano condivisi anche dati su *software ad hoc*, come “White”, che riguardano le valutazioni quanti-qualitative dell’utenza da parte dei selezionatori.

La struttura delle Agenzie per il Lavoro è composta generalmente da quattro figure fondamentali:

1. il *Responsabile di filiale o capo filiale*;
2. il *Funzionario commerciale*;

“Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l’impiego”, n. 10/2005 Isfol, Roma.

3. l'Addetto alla selezione;
4. l'Addetto amministrativo¹⁸.

Prima di approfondire tali professioni, è interessante menzionare una pratica usuale adottata dalle Agenzie, in ambito di *interventi formativi* e di corsi di aggiornamento a beneficio del personale. Durante lo svolgimento delle interviste, infatti, è emerso che lo staff si “auto-tassa” e utilizza parte dei proventi scaturenti dalle attività di fornitura dei servizi alle imprese-clienti per costituire una sorta di “cassa comune” che ha lo scopo di finanziare, in tutto, o in parte, le attività ed i corsi di formazione ai quali prende parte il personale medesimo della rete di Agenzie della stessa società (ad esempio “Manpower”). Tale prassi viene giustificata in questa sintesi di affermazioni di alcuni intervistati: “*la formazione ha frequentemente costi molto elevati, ma è un'attività della quale non si può fare a meno se si vuole prestare un servizio di qualità elevata, perché essa è strettamente necessaria per migliorare ed approfondire le competenze dello staff; quindi si ricorre a questa sorta di autofinanziamento per non andare a gravare ulteriormente sul bilancio delle Agenzie*”.

Nei paragrafi successivi sarà fatta una breve trattazione relativa alle figure professionali sopraccitate, rinviando all'analisi di campo l'esame delle stesse figure professionali in modo più approfondito.

4.1.1 Il Responsabile di filiale o Capo filiale

<i>Attività e compiti principali</i>	Il <i>Capo filiale</i> si occupa della gestione dell'ufficio, con particolare attenzione al rapporto con le imprese clienti, ossia a quelle aziende, di grandi o di medio-piccole dimensioni, che hanno un certo peso nel mercato locale. Questa figura professionale segue, monitora e coordina le commesse appena avviate e i nuovi clienti, siano essi imprese che richiedono personale, sia prestatori di lavoro e si occupa, inoltre, della corrispondenza con le altre filiali. Gode di ampia autonomia nella gestione dell'ufficio, ha scarsa discrezionalità riguardo ad alcune questioni legali, per le quali egli deve ricorrere al suo diretto superiore o alla Sede Centrale. Nel compiere la sua attività, il <i>Responsabile di filiale</i> si rapporta frequentemente con le altre principali figure professionali: il <i>Selezionatore</i> , l' <i>Addetto amministrativo</i> e il <i>Funzionario commerciale</i> , essendo, per molti aspetti, un vero e proprio “gestore di risorse umane”.
<i>Competenze necessarie</i>	Per poter svolgere la professione di <i>Responsabile di filiale</i> è indispensabile un'approfondita conoscenza della normativa relativa al

¹⁸ Le attività di competenza di questa figura professionale vengono spesso svolte dal *Selezionatore* o del *Funzionario commerciale* o affidate a consulenti.

mondo del lavoro. Bisogna, inoltre, saper gestire l’ufficio e il personale che compone la struttura organizzativa della filiale, possedere delle buone capacità di ascolto, di mediazione e di *problem solving*. Un’altra caratteristica peculiare del *Capo filiale* sta nello sviluppo e nel rafforzamento dello *spirito di coesione*; deve infatti essere capace di far emergere lo spirito di squadra tra i suoi collaboratori e in tutto il personale che opera in filiale, per far sì che il risultato prodotto si avvicini molto, per il cliente, al migliore servizio possibile da questi atteso. Deve saper, infine, cogliere tempestivamente i mutamenti, anche nel loro primo manifestarsi, che si verificano sul mercato di riferimento.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

Molto frequentemente la possibilità di accesso all’organigramma dell’Agenzia per il Lavoro si ha tramite *candidatura spontanea*, che introduce ad un processo di selezione interno all’Agenzia medesima. L’accesso alla professione di *Responsabile di filiale*, dunque, non è normato da requisiti rigidi e ufficiali; il candidato che viene ritenuto all’altezza del ruolo viene assunto per *chiamata diretta*. È necessario che il *Capo filiale* conosca bene il mercato di riferimento e le normative e abbia le competenze necessarie per la gestione delle attività e del personale dell’agenzia. Quindi, la persona che va a ricoprire questo ruolo ha solitamente maturato un’esperienza pluriennale in Agenzia e ha svolto i corsi di formazione forniti dall’azienda, sia in entrata, che durante il suo periodo di lavoro.

4.1.2 Il Selezionatore

Attività e compiti principali

Il *Selezionatore* si occupa di tutte le fasi che costituiscono il processo di selezione, ossia la preselezione e la selezione propriamente detta. Collabora assiduamente con il *Funzionario commerciale* in merito all’analisi della domanda, per ben capire ed identificare l’esatta tipologia di risorse umane di cui ha bisogno l’impresa committente. Il Selezionatore, poi, svolge una prima attività di screening dei *curricula* (preselezione), seguita dallo svolgimento di un colloquio approfondito con i diversi candidati, durante il quale, specie per le posizioni più elevate, vengono analizzate le dimensioni più prettamente “metaqualitative” o “trasversali” a molte tipologie di lavoro (selezione), siano queste di responsabilità manageriale, oppure no. Il candidato viene valutato anche su competenze quali: “Saper lavorare in gruppo”,

“*leadership*”, “*problem solving*” e “Comportamento assertivo”, demandando *alla linea manageriale aziendale* l’ultima valutazione sulle *competenze più propriamente tecniche*. Il *Selezionatore*, infatti, essendo spesso uno psicologo del lavoro viene considerato cruciale soprattutto per la sua capacità di valutare atteggiamenti e doti relazionali degli aspiranti; da questo punto di vista è rilevante lo stretto contatto che il *Selezionatore* deve mantenere col *Responsabile commerciale*, con il quale concorda il “*profilo del candidato*” da selezionare, in base al “*profilo del lavoro*” (*Job profile*), costruito da quest’ultimo insieme alla azienda-cliente richiedente. La figura professionale in questione opera con una apprezzabile autonomia nel rispetto delle linee guida fissate dalla direzione generale dell’Agenzia.

*Competenze
necessarie*

Per svolgere la professione di *selezionatore* è necessario possedere buone conoscenze in merito alle tecniche di comunicazione, di gestione dei processi comunicativi e di “ristrutturazione cognitiva”¹⁹. Devono, inoltre, spiccare alcune caratteristiche personali, quali la disponibilità, l’intuizione e la capacità di ben capire le motivazioni, le attitudini, nonché il carattere del candidato.

*Percorsi
professionali,
formazione e titoli
richiesti*

La normativa prevede che in ogni Agenzia del lavoro sia presente, nella rosa dei *selezionatori* disponibili, *almeno un Selezionatore iscritto all’Albo degli psicologi*; per svolgere tale professione è dunque necessaria una laurea in psicologia del lavoro o in materie umanistiche, preferibilmente seguita da un master in gestione delle risorse umane, da un tirocinio formativo presso l’Agenzia e, in ultimo, dall’iscrizione presso l’Albo degli psicologi. L’ingresso tra il personale dell’Agenzia avviene prevalentemente mediante *candidatura spontanea*, seguita, da uno stage formativo, da un rapporto di lavoro a tempo determinato e, se sussistono i requisiti, da un rapporto di lavoro a *tempo indeterminato*.

4.1.3 Il Funzionario commerciale

*Attività e compiti
principali*

Il *Funzionario commerciale* è colui che ha il compito di sviluppare la nuova clientela potenziale e di gestire i clienti già esistenti nell’Agenzia. Cerca di reperire i nuovi clienti, tramite il contatto

¹⁹ Per ristrutturazione cognitiva si intende, nel *problem solving* la riformulazione del problema e delle possibili soluzioni dei processi decisionali. Mancinelli M. L., *Il colloquio di orientamento*, “Quaderni di orientamento”, Edizione Vita e Pensiero, 1999.

indiretto (via telefono, mail, e altri strumenti di telemarketing) e il contatto diretto (appuntamento vis à vis con la potenziale impresa committente). Per la clientela già acquisita, il *Funzionario commerciale* svolge attività consistenti nelle proposte di adeguamento contrattuale di nuove figure professionali e nella presentazione di nuovi servizi offerti dall’Agenzia. Nello svolgimento del suo ruolo gode di una buona discrezionalità decisionale, fermo restando il rispetto dei limiti imposti dal management dell’Agenzia per la quale lavora. Il *Funzionario commerciale* ha, poi, il compito di stilare il “*job profile*”, cioè elaborare, insieme allo staff manageriale dell’azienda cliente, la formulazione delle *caratteristiche* corrispondenti alla posizione vacante, in base alle quali verrà costruito, successivamente, il profilo dell’utente *ideale*. Tale professionista ha quindi il compito di comprendere appieno i fabbisogni del committente e per esercitare efficacemente il suo ruolo deve operare a stretto contatto, in primo luogo, con il *Selezionatore*, secondariamente, con il *Responsabile di filiale* e con l’*Addetto amministrativo*.

*Competenze
necessarie*

Per svolgere la professione di *funzionario commerciale* è indispensabile conoscere molto bene la normativa del lavoro, soprattutto per quanto riguarda i contratti, ed *essere in grado di saperla ben illustrare*, nonché avere buone conoscenze delle tecniche di comunicazione e del mercato di riferimento. Le caratteristiche personali risiedono principalmente nell’essere fortemente determinati nel raggiungimento degli obiettivi, possedere una buona capacità di organizzazione ed essere, inoltre, creativi, disponibili e puntuali.

*Percorsi
professionali,
formazione e titoli
richiesti*

Non esistono dei requisiti fissi richiesti per lo svolgimento dell’attività di *Funzionario commerciale*; generalmente i candidati accedono a questa professione attraverso la candidatura spontanea presso l’Agenzia. Solitamente, il percorso professionale si articola nel conseguimento di una laurea in discipline economiche o umanistiche, con successivo conseguimento di un master e di un tirocinio formativo svolto spesso proprio presso l’Agenzia dove poi riuscirà a ottenere un contratto di lavoro. Nel tempo potrà poi partecipare anche ad ulteriori interventi formativi predisposti dalle stesse Agenzie in modo ciclico.

4.1.4 L'Addetto all'amministrazione

<i>Attività e compiti principali</i>	L'Addetto amministrativo ha il compito di gestire i contratti stipulati tra il lavoratore, l'Agenzia e l'impresa committente; si occupa anche delle buste paga e di tutte quelle mansioni inerenti l'amministrazione di un'Agenzia per il lavoro, come ad esempio, il contatto con i lavoratori, fornendo delucidazioni sui contratti da loro sottoscritti, sulle buste paga o sul trattamento previdenziale previsto dalle varie tipologie contrattuali. Si occupa inoltre di sbrigare alcuni altri compiti, come i pagamenti postali o bancari e la corrispondenza dell'Agenzia. Per l'attività che egli svolge si trova a collaborare frequentemente con il <i>Responsabile di filiale</i> e il <i>Funzionario commerciale</i> . Generalmente, la figura professionale in questione <i>ibrida</i> , poiché il ruolo spesso è ricoperto proprio dal <i>Funzionario commerciale</i> o da un <i>Selezionatore</i> .
<i>Competenze necessarie</i>	Per ben svolgere le attività attinenti a questo profilo professionale, è necessario conoscere molto bene la normativa che riguarda il lavoro e le diverse tipologie contrattuali, inclusi gli obblighi previdenziali e assicurativi. È di cruciale importanza il saper redigere le buste paga e conoscere le tecniche di contabilità; è altrettanto fondamentale possedere delle buone capacità informatiche.
<i>Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti</i>	Come è emerso, nel corso di questa sessione della ricerca, il ruolo dell' <i>Impiegato amministrativo</i> è spesso ricoperto da un <i>Selezionatore</i> o da un <i>Funzionario commerciale</i> , assumendo, quindi, la caratteristica di figura <i>ibrida</i> o <i>mista</i> . Per questo motivo non è possibile tracciare un unico percorso professionale che conduca direttamente a tale professione. L'accesso all'Agenzia, invece, avviene con le stesse modalità viste per il <i>Responsabile di filiale</i> , per il <i>Selezionatore</i> e per l' <i>Impiegato commerciale</i> e si basa sulla candidatura spontanea. Va sottolineato che alcune Agenzie per il lavoro affidano al <i>Selezionatore</i> o all' <i>Impiegato commerciale</i> oppure a dei consulenti esterni le attività relative alla stipula e alla gestione dei contratti con i lavoratori, alla redazione delle buste paga e alla consulenza contrattuale fornita ai lavoratori. Per questo motivo, nelle Agenzie sovente non è presente la figura <i>pura</i> di <i>Impiegato amministrativo</i> . Quindi, nelle schede relative alle analisi di campo, questa figura professionale non sarà considerata con focus specifico.

4.2 Introduzione alle interviste agli operatori Apl (schede soggettive)

Le interviste effettuate ci hanno consentito di verificare che, *solitamente*, la struttura organizzativa tipica delle filiali territoriali delle Agenzie per il lavoro è composta da quattro figure principali: il *Responsabile di filiale*, il *Selezionatore*, il *Funzionario commerciale* e l'*Addetto amministrativo*.

Le interviste svolte si basano su un questionario²⁰ composto da dodici domande, riguardanti una serie di aspetti quali: la giornata tipo dell'operatore intervistato, i compiti che egli è chiamato a svolgere, gli obiettivi del suo lavoro, le competenze che il soggetto ritiene di possedere, la verifica dell'esistenza di procedure operative standard di riferimento e l'autonomia di cui egli può più o meno godere nell'esercizio del suo ruolo, le competenze e le attitudini necessarie per ricoprire la sua posizione e l'esistenza di eventuali requisiti formali, i rapporti con i colleghi, i possibili sviluppi di carriera, l'esistenza di eventuali vie di miglioramento, la soddisfazione derivante dalla sua professione.

Come si è avuto modo di precisare, l'effettuazione delle interviste è stato solamente l'ultimo passo del nostro studio sulle Agenzie per il lavoro. Si è proceduto, dapprima, a ricercare e selezionare un campione di Agenzie e successivamente ad avviare con esse un primo contatto conoscitivo per sondare la loro disponibilità a fornire informazioni, per concludere, poi, con la richiesta di un appuntamento presso le loro sedi, dove si sono potuti svolgere i colloqui più dettagliati.

4.2.1 Il Capo filiale

Il *Responsabile di filiale*, detto anche *Capo filiale*, è un operatore che si occupa della gestione dell'ufficio, del personale e dell'organizzazione del lavoro in generale, *nella filiale* della propria Agenzia per il lavoro (che in una struttura di grandi dimensioni è composta normalmente da venticinque-trenta unità di personale). Segue inoltre i grandi clienti, dal momento in cui entrano in contatto con l'Agenzia per il lavoro a quello dell'accordo contrattuale, portando avanti un'attività di *monitoraggio continuo* anche dopo la conclusione del contratto. Tra i compiti di questa figura professionale, come emerge dall'intervista effettuata ad una *Responsabile di filiale*, operativa nell'Italia Nord occidentale vi sono anche delle attività, quali l'implementazione e il rispetto delle procedure di qualità (Iso 9001) previste per l'ufficio, la corrispondenza e l'intrattenimento dei rapporti tra la filiale e la sede centrale, i contatti con le altre filiali, con i responsabili di area e lo svolgimento di tutte le attività previste dal manuale delle procedure per la gestione di una filiale da parte della sede centrale di una Agenzia per il lavoro.

²⁰ V. Appendice.

Dall'intervista effettuata, si riscontra che la giornata tipo del *Responsabile di filiale* si sostanzia nel *seguire i grandi clienti*, le cui commesse sono state appena avviate e nel guidare le fasi iniziali dei progetti.

L'intervistata segue costantemente e scrupolosamente ogni fase del rapporto tra il cliente e la filiale, esplicando un'attività di monitoraggio continuo che si estende lungo tutti i passaggi che costituiscono il rapporto e anche dopo la conclusione del contratto.

La *Capo filiale* intervistata, è a stretto contatto con l'impresa committente allo scopo di fidelizzarla e stabilire, quindi, un'intesa duratura basata sulla soddisfazione del cliente. L'intervistata afferma che, nel frattempo, gestisce il personale dell'ufficio compresi gli eventuali conflitti interni, nonché i problemi che si venissero a creare con i lavoratori; inoltre, si occupa della corrispondenza con le altre filiali territoriali e con la sede centrale. Contatta spesso i prestatori di lavoro per sapere se si trovano bene nell'azienda nella quale sono stati collocati e se, di conseguenza, *sono soddisfatti*; verifica inoltre, continuamente, se vengono inseriti correttamente gli annunci nella sede e monitora le richieste del mercato.

Nei momenti di sovraccarico di lavoro in filiale, la *Responsabile* supporta anche gli altri servizi che ne avessero l'esigenza, ad esempio lo smistamento dei *curriculum vitae* di volta in volta ricevuti.

La *Capo filiale* nell'esercizio del suo ruolo gode di ampia autonomia per quanto concerne la gestione dell'ufficio, anche se è tenuta a rispettare scrupolosamente le regole fissate dalla direzione della sua azienda. In particolare, per quanto riguarda la materia contrattuale, non può stipulare un contratto il cui importo sia superiore a quello fissato dal management dell'Agenzia di concerto con l'azienda cliente; essa quindi è tenuta a rivolgersi, in caso di incertezza, al suo diretto superiore per avere delucidazioni su come comportarsi per rispettare il budget. Anche per le altre questioni di natura legale deve rivolgersi alla sede centrale di Milano.

L'intervistata afferma di svolgere il suo lavoro perseguendo due obiettivi fondamentali:

- ◆ non perdere il cliente, anzi adoperarsi per *migliorare la sua soddisfazione*, sia esso un lavoratore o un'impresa;
- ◆ effettuare un'approfondita attività di selezione che consenta di indirizzare la persona giusta al posto giusto, potendo garantire la soddisfazione dell'impresa committente e quella del prestatore di lavoro solamente in questo modo.

Il *Capo filiale*, secondo la descrizione effettuata dall'intervistata, si rapporta e collabora assiduamente con le altre figure presenti in filiale, cercando di enfatizzare lo spirito di squadra e creando una buona atmosfera lavorativa, in modo da coinvolgere fortemente lo staff verso il raggiungimento degli obiettivi.

Per svolgere al meglio il suo ruolo, deve *conoscere bene il mercato del lavoro, soprattutto quello di riferimento*, le normative relative al lavoro, con particolare riguardo alla Legge Biagi e agli aspetti tecnici dei contratti rientranti nella normativa in questione.

La *Responsabile* sostiene, inoltre, che per svolgere tale funzione è necessario

possedere buone competenze in merito alla gestione di un ufficio e adeguate conoscenze informatiche e linguistiche. Afferma infine che al momento per esercitare la professione di *capo filiale* non è necessaria l’iscrizione a nessun Albo e che oggi non è richiesto nessun tipo di requisito formale. La proposta di inserimento all’interno di una Agenzia si ha normalmente tramite *chiamata diretta*, previo colloquio con il *Responsabile della selezione*, seguito (nel caso in cui il candidato sia idoneo) da uno stage formativo, da un rapporto di lavoro a tempo determinato e che si trasforma in seguito in un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Secondo il parere della persona intervistata, tra le caratteristiche personali di successo, un buon *Responsabile di filiale* dovrebbe possedere il “dono dell’ottimismo”, essere disponibile in tutte le situazioni, soprattutto quelle di emergenza ed avere un’efficace capacità di ascolto. Dovrebbe essere, inoltre, fortemente orientato al raggiungimento degli obiettivi e al *problem solving*. Tutto ciò è indispensabile in quanto il *Capo filiale* va a ricoprire un ruolo che comporta il compimento tanto di *attività dirigenziali*, quanto lo svolgimento di *attività meramente operative*: gestisce, infatti, i rapporti e le trattative con i grandi clienti, coordina il personale dell’ufficio, ma è anche la risorsa che, in caso di necessità, va a coadiuvare gli addetti allo smistamento dei *curricula* o i centralinisti in caso di sovraccarico di lavoro. Si dimostra anche d’aiuto all’*Addetto all’amministrazione* quando è quest’ultimo a trovarsi in situazione di difficoltà per l’accumulo di lavoro e per lo stesso motivo, supporta il *Selezionatore* nei colloqui.

Vista la *molteplicità delle azioni* compiute e la necessità di erogare un servizio di qualità, il ruolo del *Responsabile di filiale* è di cruciale importanza; per questo è fondamentale, secondo l’intervistata, che il titolare di tale posizione organizzativa abbia maturato un’esperienza pluriennale nell’azienda e che conosca, quindi, le varie sfaccettature delle figure professionali coinvolte nel processo di fornitura del servizio, nonché i problemi che ognuna di esse incontra svolgendo il proprio lavoro.

La *Responsabile* illustra il suo percorso formativo, basato sul conseguimento del diploma di maturità all’Istituto Tecnico del Turismo, seguito dal diploma di laurea in Grafologia e da un tirocinio formativo presso uno studio legale. Ha anche partecipato a numerosi corsi, come ad esempio quello di marketing e politiche di vendita, fino ad interessarsi al mercato del lavoro; ha poi iniziato a lavorare per l’Agenzia dove oggi è *Capo filiale*. Dichiaro di non essere iscritta a nessun Albo e che il suo percorso all’interno dell’Agenzia ha avuto inizio svolgendo le mansioni più semplici, meramente operative; col passare del tempo, però, ha svolto compiti sempre più di responsabilità, crescendo professionalmente all’interno della società, ricoprendo le varie posizioni previste dalla pianta organica, fino ad arrivare al ruolo *Capo filiale*. La sua esperienza su molteplici posizioni in azienda è stata di importanza cruciale, poiché le ha permesso di apprendere e di conoscere in modo appropriato i diversi aspetti delle attività, tanto da poterle poi gestire sul piano organizzativo.

Alla domanda riguardante i “fabbisogni formativi”, l’intervistata esprime un forte interesse professionale per approfondimenti su tutte le innovazioni normative, con

particolare attenzione agli aspetti contributivi, previdenziali e legali dei contratti oggetto della riforma Biagi. Racconta, infatti, di aver inoltrato richiesta ai suoi superiori, per partecipare ad un corso sul tema. Per quanto riguarda i suoi personali, possibili sviluppi professionali e di carriera, sostiene di non essere particolarmente interessata a progredire al ruolo di Coordinatore Commerciale (ruolo direttivo presente normalmente solo nelle sedi centrali), quanto di rimanere *Responsabile di filiale*, un ruolo che a suo avviso le permette di contribuire a migliorare il mercato del lavoro; afferma, inoltre, di essere soddisfatta della sua occupazione, ma non pienamente per quanto concerne la retribuzione percepita, specialmente se rapportata all’impegno profuso. La sua aspirazione principale consisterebbe nello svolgere la medesima professione *nel settore pubblico*, non tanto per la sicurezza che tale settore rappresenta, quanto per il desiderio di fornire un proprio apporto al miglioramento del sistema nel suo complesso.

Analizzando i suoi punti di forza, la *Capo filiale* intervistata appare consapevole di alcuni atteggiamenti che ritiene positivi nello svolgimento delle sue mansioni, quali la disponibilità all’ascolto, la sua capacità di comprensione e la gestione positiva delle dinamiche organizzative. Ritiene, invece, che le sue aree di miglioramento si collochino in una più approfondita conoscenza delle normative sull’occupazione, con specifico riferimento agli aspetti tecnico contrattuali della Legge 30. Un altro aspetto da razionalizzare riguarda la sua eccessiva disponibilità nei confronti dei colleghi, specie nelle fasi di sovraccarico di lavoro della filiale; secondo la sua impressione sarebbe più ragionevole suddividere più equamente il peso delle emergenze, anziché farsi carico lei personalmente della “copertura” effettiva delle diverse funzioni.

L’impressione che emerge dallo studio di caso è quella di una persona molto generosa e *fortemente motivata al miglioramento del sistema* in cui si trova ad operare, fornendo un servizio agli utenti che mira non solo ad una collocazione più o meno definitiva, ma che sia anche fortemente orientato alla soddisfazione del lavoratore, sia psicologica, sia per la retribuzione, sia in considerazione dello sviluppo di carriera.

4.2.2 *L’Impiegato commerciale*

I compiti e le attività principali che riguardano questo profilo consistono nell’analisi della “domanda” (richieste delle aziende clienti) e, di conseguenza, nello sviluppo della nuova clientela e nella fidelizzazione di quella già esistente. *L’Impiegato commerciale* cura, quindi, i rapporti con le aziende cercando il più possibile di reperire nuovi clienti, sviluppando operazioni di promozione e utilizzando strumenti di marketing e di telemarketing; egli rappresenta, in qualche modo, l’interfaccia dell’Agenzia per il lavoro col cliente-azienda.

La persona intervistata lavora, normalmente, a stretto contatto con il Selezionatore, giacché, con l’ausilio di quest’ultimo, ottempera alle richieste di personale presentate dalle aziende.

Dichiara di avere una buona autonomia nello svolgimento del suo lavoro anche se può esercitarla esclusivamente all'interno dei limiti previsti dalle procedure standard di riferimento. In ogni modo, all'interno di queste prassi, può operare con discrezionalità e con una buona dose di creatività, caratteristica, questa, che può qualificare in maniera specifica il suo lavoro. Afferma, infatti, che il settore delle Agenzie per il lavoro è molto competitivo e la concorrenza agguerrita; molte Agenzie, allo scopo di attirare il maggior numero di clienti, tendono ad utilizzare una serie di strategie, tra cui anche quella di *ribasso delle tariffe*, col rischio, però, di impoverire la qualità della prestazione. La creatività, secondo l'intervistato, consiste perciò nell'attirare i clienti non dequalificando il servizio a vantaggio dei prezzi praticati.

L'*Impiegato commerciale*, nelle ore di lavoro, tende a rapportarsi maggiormente con il Selezionatore e questo binomio è una costante tipica di molte Agenzie per il lavoro dal momento che si tratta di due funzioni fortemente interdipendenti.

L'intervistato tiene, inoltre, a sottolineare l'importanza dei *rapporti che intrattiene con l'amministrazione*, soprattutto per quanto riguarda *le trattative e i contratti* con le aziende. Le sue relazioni con i colleghi si svolgono in maniera preferibilmente informale e diretta, anche se all'interno dell'Agenzia è presente *Intranet* per le comunicazioni in rete. Questo è un altro dato interessante, giacché i rapporti diretti e frequenti prefigurano un ambiente lavorativo sereno: ossia un *sistema relazionale*, dove tutti i colleghi, rappresentandosi come una *squadra*, sono tra loro sufficientemente affiatati e collettivamente orientati all'obiettivo.

Per quanto riguarda il percorso professionale e le esperienze formative, l'intervistato ha conseguito il diploma di Geometra e in seguito si è iscritto alla facoltà di Sociologia all'Università di Roma “La Sapienza”. Durante il suo iter formativo, ha frequentato un corso del Fondo sociale europeo in “Gestione Amministrativa del personale” con relativo *stage*; dopo la laurea con tesi sulla formazione dei lavoratori interinali, ha partecipato a un Master sulla gestione delle Risorse Umane, terminato anch'esso con uno *stage*. Successivamente si è candidato all'Agenzia dove attualmente lavora con un contratto a tempo indeterminato. In questa sede, mediante la frequentazione di vari corsi di specializzazione, ha potuto imparare ed affinare le procedure standard di riferimento operativo utilizzate nella sua prassi quotidiana.

L'intervistato ha dichiarato che, in ogni modo, per accedere a questa professione, generalmente non sono necessari requisiti fissi che prevedono una laurea o un corso di formazione. Allo stato attuale è *sufficiente un diploma di scuola superiore* e la professione può essere svolta anche da personale esterno alla struttura (collaboratori).

Nel proseguo dell'intervista, il *Funzionario* ha inoltre dichiarato che le competenze necessarie per svolgere la sua professione attengono principalmente alla *comunicazione interpersonale* e alla *conoscenza della legislazione*, sia in materia lavorativa, sia in materia di *trattativa tra privati*, ivi compreso ciò che potrebbe risiedere nell'area dell'*inadempimento contrattuale*, la quale ricade sotto la sua responsabilità. La caratteristica considerata strategica, però, è rappresentata da una dose importante di capacità

innovativa e inventività, dal saper cogliere le opportunità e adattare ai casi specifici le *routines*.

I dati che riguardano le esperienze lavorative precedenti risultano molto interessanti; ha infatti lavorato in altre Agenzie per il lavoro dove si è anche occupato della selezione e della gestione amministrativa, ma dichiara che, senza dubbio, il settore commerciale è quello che maggiormente si adatta alle sue capacità. È *entusiasta* delle sue attività, ma *non per ciò che concerne la retribuzione*, che considera non del tutto adeguata al suo notevole impegno.

Alla domanda circa le sue aspirazioni professionali e le attese di carriera, ha risposto, dichiarando che vuole seguire tutto l'iter che può portarlo a diventare Coordinatore di zona. La sua *aspirazione* per il periodo più prossimo è quella di intraprendere il ruolo di *Responsabile di filiale*; successivamente potrebbe coordinare una o più filiali locali, poi tutte le filiali di una regione e, come coordinatore di zona, avere la responsabilità di filiali di più regioni.

Per quanto riguarda le dimensioni legate ai “punti di forza”, che considera connessi alle sue caratteristiche professionali e personali, questi derivano tutti dalla *gratificazione* nell'esercizio di una professione *da lui scelta* e da una nuova capacità di raggiungere il risultato grazie al suo impegno e alla sua costanza.

Sul versante dei “punti di debolezza”, pone l'accento su questioni e problematiche tipiche di una personalità portata all'entusiasmo: amando molto la propria professione, si lascia forse troppo coinvolgere, senza riuscire a mantenere il giusto distacco. L'Impiegato commerciale intervistato, infatti, ha notato che in molte occasioni, riguardanti specialmente il rapporto con il lavoratore si è lasciato trascinare da sentimenti di schietta partecipazione, magari sopravvalutando le competenze del candidato e andando incontro ad una sottovalutazione delle “fredde” esigenze del cliente- azienda. Il operatore non ha nascosto che da tali episodi riceve una soddisfazione personale, che va oltre quella lavorativa, soprattutto quando riesce a risolvere i problemi di gente da molto tempo in cerca di lavoro. In ogni caso, pone l'accento sul fatto che un coinvolgimento emotivo eccessivo, non è positivo per la sua professione.

4.2.3 *Il Responsabile di selezione*

Durante l'intervista condotta, sono presenti cinque persone: due operano nell'ambito della selezione e dell'amministrazione, una gestisce l'inserimento di dati amministrativi²¹, un'altra si occupa di rispondere al telefono e di svolgere commissioni di vario tipo (ad esempio presso gli uffici postali). Infine c'è il capo filiale, che cura contemporaneamente la gestione del personale di filiale, quella dei clienti e lo sviluppo commerciale.

²¹ L'Addetto all'inserimento dei dati amministrativi non è presente in tutte le filiali, poiché costituisce prevalentemente una figura di direzione. La sua presenza in Agenzia deriva da una precisa strategia aziendale, che si esplicita in una minore capillarità delle filiali sul territorio, in una maggiore ampiezza delle strutture ed in una più alta concentrazione di addetti al loro interno.

Il *Responsabile di selezione* (o *Selezionatore*) intervistato è una donna ed opera in un’Agenzia *generalista* per il lavoro del centro di Roma.

In qualità di *Responsabile di selezione*, si occupa prevalentemente della selezione del personale candidato alla *somministrazione*; organizza e svolge, quindi, colloqui di selezione sulla base di un *planning* con scadenza all’incirca settimanale. Il colloquio di selezione, però, costituisce *una delle fasi finali* del processo di selezione. La *Selezionatrice*, infatti, prima di incontrare il candidato prescelto ha l’obbligo di pubblicare gli annunci di ricerca del personale su testate giornalistiche o su siti web specializzati, di effettuare lo screening dei *curricula* che pervengono all’agenzia e di tenere colloqui telefonici conoscitivi (fase di preselezione) a cui seguono quelli di persona (fase di selezione vera e propria). Dopo il colloquio in sede, stila i profili professionali da inviare alle aziende clienti; a questa fase, eventualmente, segue un secondo colloquio del candidato presso le aziende clienti (insieme col management aziendale) il cui esito, se positivo, si formalizza con la missione presso l’impresa.

Parallelamente all’attività di selezione la Responsabile di selezione svolge un’attività di consulenza, personalmente o per telefono, sia per soggetti lavoratori che desiderano consegnare il *curriculum* o ricevere informazioni di qualsiasi genere, sia per lavoratori che, invece, chiedono prevalentemente chiarimenti relativi al loro contratto o alla busta paga.

Rispondendo alla domanda “quali sono gli obiettivi principali del suo lavoro” la *Selezionatrice* mette in luce il senso di appartenenza all’azienda per cui lavora e lo spirito di gruppo che la caratterizza. L’intervistata, infatti, non si sofferma tanto sul proprio lavoro, quanto sugli obiettivi della sua azienda, che essendo di tipo prevalentemente commerciale e operando in un settore altamente competitivo, deve cercare di concludere le ricerche con tempi meno lunghi di quelli dei *competitors* e con una qualità superiore. A questo scopo risulta fondamentale un importante lavoro di tipo organizzativo ed il mantenimento di una banca dati continuamente aggiornata.

La Responsabile della selezione, nello svolgimento delle sua attività, non deve rispettare procedure operative standardizzate, godendo totalmente di autonomia operativa e di discreta autonomia decisionale. In talune situazioni, quindi, è completamente libera di agire senza rispondere al suo superiore, che è il *Responsabile di filiale*, affidandosi unicamente al proprio giudizio professionale e all’esperienza accumulata negli anni; in altre situazioni, invece, il suo parere può non essere determinante in quanto alcune scelte devono essere concordate insieme al Responsabile di filiale.

Durante la sua giornata lavorativa, si rapporta principalmente con la collega che, come lei, si occupa di selezione e con cui concorda le decisioni e i piani di azione, e con il *Responsabile di filiale*. I colleghi hanno instaurato tra loro un rapporto confidenziale e cordiale poiché lavorano insieme da tempo, essendo pressoché coetanei ed entrati a far parte dell’azienda quasi contemporaneamente. Tuttavia, anche se i rapporti non sono formali (ci si rivolge con il “tu”, anche ai superiori ed al Responsabile di filiale), essi si fondano sul rispetto dei ruoli e la stima reciproca.

L'intervistata, come molti dei suoi colleghi, è laureata in psicologia ed ha iniziato la sua attività presso l'azienda con uno stage della durata di tre mesi, trasformato successivamente in un rapporto lavorativo a tempo determinato e, infine, a tempo indeterminato. La sua formazione risulta arricchita in parte dall'esperienza accumulata negli anni e dai corsi di aggiornamento sulle tecniche di selezione organizzati dall'azienda presso cui attualmente è dipendente. A riguardo, menziona alcuni moduli formativi che hanno consentito, oltre ad un innalzamento delle competenze da un punto di vista teorico, anche l'incontro e lo scambio di idee tra colleghi provenienti da tutto il territorio nazionale. La *Selezionatrice* sostiene l'importanza dei continui aggiornamenti sulle tecniche di selezione; allo stesso tempo, però, ammette che il lavoro all'interno delle Agenzie per il lavoro, avendo ritmi molto serrati, non sempre consente di dedicarsi alla formazione di tipo teorico.

Alla domanda “di quali conoscenze avrebbe ancora bisogno nel suo lavoro”, risponde che ritiene necessario perfezionare continuamente le tecniche di colloquio e l'analisi delle competenze dei lavoratori allo scopo di effettuare un'analisi quanto più possibile dettagliata del candidato, nei tempi strettissimi in cui si svolge normalmente un colloquio di selezione.

Sul versante delle competenze, l'operatrice sostiene di possedere determinate doti caratteriali, quali una buona predisposizione ai rapporti interpersonali, che le permettono di cogliere rapidamente le esigenze degli interlocutori, approfondire le loro potenzialità e saper gestire lo stress derivante dai tempi serrati in cui si trova a dover portare a termine un lavoro. Sostiene che è fondamentale, nei colloqui di selezione, saper mettere il candidato a proprio agio, evitando situazioni relazionali tese o artificiose, al fine di riuscire a cogliere quanto più di buono e autentico ci sia nell'interlocutore. A queste doti di natura caratteriale e comportamentale, si aggiunge naturalmente il possesso di conoscenze teoriche, in particolare di tipo umanistico ma anche organizzativo. Per ricoprire il ruolo del *Selezionatore* è infatti indispensabile essere laureati; ovviamente, per le specificità della figura professionale considerata, sono avvantaggiati coloro che posseggono una laurea in materie sociali, quali psicologia, sociologia ecc.

L'intervistata spiega che il “*Selezionatore interinale*” non ha vaste prospettive di sviluppo professionale e quindi di innalzamento retributivo; il grado più alto a cui un tale profilo, in generale, può aspirare subito dopo quello di *Selezionatore* di filiale, è il *Selezionatore* del personale interno all'agenzia (cioè il personale che andrà a ricoprire ruoli operativi nelle varie agenzie), ma per arrivare a tale posizione la strada da percorrere è lunga, poiché la Sede principale possiede più di cento filiali dislocate sul territorio nazionale e questo significa che esiste una moltitudine di potenziali concorrenti.

In *ambito commerciale*, invece, vi sono molte più possibilità di carriera; generalmente si può arrivare fino al livello di Direttore commerciale senza grandi difficoltà e tale grado è quello più vicino gerarchicamente all'Amministratore delegato. È consentito, comunque, spostarsi dal settore commerciale a quello della selezione e viceversa; ovviamente, bisogna possedere determinate competenze per operare nell'ambito

commerciale e la *Selezionatrice* intervistata ammette di non sentirsi tagliata per svolgere questo tipo di attività.

Tornando invece alla parte dell'intervista che riguarda gli innalzamenti retributivi, l'operatrice precisa che se la sua attività non le ha consentito sviluppi di carriera, apprezza, però, la possibilità offerta dalla sua azienda di “guadagnare” premi, in relazione al conseguimento di obiettivi prestabiliti. Nel complesso si tratta di una professionista *molto soddisfatta* del suo lavoro, soprattutto perché le consente di operare nell'ambito delle risorse umane, così come ha sempre desiderato.

Le Agenzie per il lavoro, secondo il suo parere, costituiscono una valida scuola per operare nell'ambito delle risorse umane, perché permettono di imparare in fretta e di avere un'ampia visione del mondo del lavoro, anche dal punto di vista contrattuale, per la possibilità di utilizzare la maggior parte delle tipologie contrattuali. Quello del Selezionatore, come spiega l'intervistata, è un lavoro costruttivo che offre la possibilità di migliorare e arricchire la propria professionalità ogni qualvolta si incontrano nuove persone o nuove imprese clienti.

I punti qualificanti della propria posizione vengono individuati nell'elevata capacità organizzativa che le proviene dall'aver lavorato sempre rispettando determinate scadenze; quanto alle aree suscettibili di miglioramento, desidererebbe specializzarsi maggiormente in aspetti particolari nel settore delle risorse umane.

Per concludere, l'intervistata afferma che all'interno dei suoi compiti di ruolo è presente anche una “blanda” attività di orientamento, ma questa non si manifesta in maniera specialistica, approfondita e strutturata; lo scopo del suo operato orientativo è soprattutto quello di mediare tra le richieste dell'azienda cliente (*job profile*) e le attitudini del candidato. In realtà sembrerebbe, questa, la classica attività di *matching*, fortemente assimilabile al servizio della selezione.

4.2.4 *Il Responsabile di selezione (2)*

Nell'ambito della ricerca sulle figure professionali presenti nelle Apl, si è deciso di approfondire la figura del Selezionatore anche con una seconda analisi individuale. Anche in questo caso il ruolo è ricoperto da una donna che risulta essere anche Capo filiale dell'Agenzia per cui opera. Se la sua società si occupava in precedenza soltanto della collocazione interinale dei lavoratori, con le nuove norme rientrano nella sua sfera di attività anche la somministrazione di lavoro a tempo indeterminato e sia a tempo determinato, l'intermediazione tra domanda e offerta, la ricerca e selezione del personale, il supporto alla collocazione professionale. L'azienda in cui opera l'intervistata si occupa delle prime tre attività previste e la professionista svolge tutte le fasi del processo della selezione dei *curricula* dei candidati in base alle richieste delle aziende/clienti. Per quanto riguarda l'intermediazione, la *Selezionatrice* ha dichiarato che il punto di forza dell'Agenzia è la collocazione dei cosiddetti lavoratori svantaggiati ex Legge 68 (persone

disabili). Prima del processo di selezione viene svolta, in collaborazione con il *Funzionario commerciale*, l'analisi della “domanda” inerente alle richieste e alle necessità del cliente/azienda. Tali richieste sono definite, dall'intervistata, “emergenze del cliente”, rimarcando con questa espressione, la prontezza e l'efficienza che, secondo il suo parere, caratterizzano il lavoro dei Servizi privati rispetto a quelli pubblici. L'analisi della “domanda”, in ogni modo, è una fase esplorativa che serve per reperire informazioni e che va ad indagare, oltre che le richieste che attengono al profilo del personale ricercato, anche il clima aziendale e i processi comunicativi presenti nell'azienda/cliente stessa. La Selezionatrice sottolinea che nella ricerca del profilo adatto sono molto importanti gli aspetti della personalità che devono essere complementari all'ambiente e al “clima” della azienda/cliente.

Il successivo processo di selezione consta di tre fasi: la prima è quella cosiddetta di *screening*, nella quale viene individuata una rosa di *curricula* che si reputano adatti, attraverso la banca dati dell'Apl, tramite i contatti con i Cpi o anche attraverso l'utilizzo di Internet; è preferibile, però, come ritiene l'intervistata, che il candidato stesso porti direttamente il *curriculum* all'Agenzia per il lavoro. Nella seconda fase, cosiddetta di “preselezione”, sono eseguite le interviste telefoniche ai candidati per saggiarne le motivazioni e la disponibilità. L'ultima fase – la selezione vera e propria – avviene con un appuntamento in sede per un'altra intervista, dopo la quale il Selezionatore vaglierà una rosa di candidati che presenterà alle aziende. Quest'ultima fase, di *recruitment* vero e proprio, caratterizza in modo peculiare il compito del Selezionatore, nel quale è racchiusa tutta la sua responsabilità. Il *recruitment* è effettuato anche per la ricerca e la selezione del personale che non prevede l'assunzione dei candidati da parte dell'Agenzia medesima, come avviene invece per i lavoratori che rientrano nella tipologia della *somministrazione*: ovvero il *recruitment* non si realizza più soltanto per il collocamento del lavoro temporaneo (*temporary*), bensì, anche per il lavoro a tempo indeterminato (*permanent*).

La giornata tipo della Selezionatrice inizia alle 9,00 con un'agenda piena, nella prima parte della mattina, di operazioni amministrative (dai contatti con l'amministrazione, al controllo e aggiornamento del libro matricole, fino alla gestione della posta elettronica), che compie con l'ausilio delle sue collaboratrici. Nella seconda parte della mattina, invece, si concentrano gli appuntamenti per i colloqui presi dai suoi collaboratori per l'ultima parte del processo di selezione e si procede in questo modo anche durante il corso del pomeriggio, fino alle 17,00 circa. L'intervistata fornisce, inoltre, una buona assistenza ai candidati, accompagnandoli per il successivo e determinante colloquio presso le aziende. Dall'intervista svolta risulta, ancora una volta, che il Selezionatore può coincidere con il Capo filiale, ma in merito non esistono regole fisse, dipende dall'organizzazione interna della struttura.

Nell'agenzia in questione è prevista anche una fase orientativa che si esplica in varie forme: dall'assistenza ai candidati che presentano un *curriculum* che viene giudicato poco spendibile nel mercato del lavoro, al rinvio alla formazione professionale, con l'obiettivo

di migliorare le competenze degli utenti. A tal proposito sono organizzati ed effettuati corsi di formazione da parte delle stesse Agenzie, finanziati dal fondo Foramatemp²², come ad esempio: corsi d’inglese, corsi che mirano a migliorare le abilità gestionali dei colloqui di lavoro e corsi che insegnano a compilare un buon *curriculum*.

L’istituzione di questi brevi corsi di qualificazione e riqualificazione professionale non rappresenta per l’Agenzia un’attività trascurabile; da questo studio di caso, infatti, tutto questo risulta essere un investimento sulle risorse umane utile a migliorare non soltanto l’occupabilità dei candidati, ma anche l’immagine della filiale stessa. Infatti, inviare nelle aziende del personale professionalizzato può rendere più rapida e soddisfacente la collocazione.

La *Selezionatrice* intervistata si è laureata in psicologia del lavoro nel 1998, discutendo una tesi di laurea sul lavoro interinale. In quel periodo il lavoro interinale era da poco entrato nel sistema del mercato del lavoro in Italia e la sua tesi risultava essere una delle prime, quasi pionieristica, su tale argomento. Dopo la laurea ha svolto il tirocinio presso una società di lavoro interinale, dalla quale nel 1998-99 è nata l’azienda in cui opera attualmente. Dopo il tirocinio ha usufruito di un Pip (Piano d’inserimento professionale), al termine del quale è stata assunta con un contratto a tempo indeterminato.

Il suo compito iniziale era quello, appunto, della selezione, poi con l’esperienza e grazie alle sue capacità ha assunto il ruolo anche di Capo filiale. Dichiarò, inoltre, di aver svolto in precedenza, sempre presso la sua Agenzia, un’attività di orientamento rivolta ai ragazzi dell’ultimo anno delle scuole superiori.

Alla domanda: “quali esperienze formative si sono rivelate particolarmente utili per svolgere il suo lavoro”, l’intervistata ha posto l’accento sul *tirocinio*, indicandolo, insieme allo *stage*, come il canale principale per accedere alla professione di Selezionatore di Apl, giacché, secondo il suo parere, questo strumento viene utilizzato dalla società per valutare lo stagista e lo stesso può dimostrare le proprie potenzialità.

Dall’intervista risulta, comunque, che il *Selezionatore* non sempre è uno psicologo del lavoro; il requisito essenziale è che sia laureato, preferibilmente in materie umanistiche e che conosca i processi di selezione, altrimenti non si può accedere alla professione. Non è necessaria, se si tratta di uno psicologo, l’iscrizione all’albo professionale per svolgere l’attività ma è previsto per legge che, all’interno d’ogni Apl, sia presente almeno uno psicologo iscritto all’albo per somministrare i test psicoattitudinali.

Per poter svolgere la professione, secondo la Responsabile della selezione, è necessario avere competenze che riguardano in particolar modo la psicologia generale, specie per quanto riguarda conoscenze di base della motivazione e della leadership. Bisogna, inoltre, possedere la giusta elasticità mentale che favorisca processi di “ristrutturazione cognitiva”, che si estendano in una efficace gestione dei processi

²² Il Foramatemp è un fondo a cui partecipano le Agenzie per il Lavoro con una quota annuale, pari al 4 per cento della retribuzione corrisposta ai lavoratori assunti.

comunicativi, orientati soprattutto al colloquio, alla creatività e all’empatia. È anche necessario conoscere software aggiornati per la gestione delle attività d’ufficio, ed è fondamentale possedere una mentalità orientata al raggiungimento degli obiettivi. L’Operatrice alla selezione sostiene, inoltre, che i suoi fabbisogni formativi si riferiscono a un continuo aggiornamento/miglioramento dei processi comunicazionali, il cui raggiungimento a livello di eccellenza è strategico per una efficace gestione del suo ruolo.

Ha poi dichiarato che per svolgere le sue attività deve seguire procedure operative non rigide, ossia delle linee guida che interessano tutti gli aspetti della sua professione, sia per quanto riguarda la selezione e il suo versante burocratico/ amministrativo, sia per quanto concerne la comunicazione tra i vari livelli dei dipendenti dell’Agenzia. Le suddette linee guida, come riportato nell’intervista, sono state definite nella fase dal management di nascita e d’inizio delle attività dell’Agenzia.

All’interno di queste linee guida, la Selezionatrice, comunque, dichiara di disporre di un’apprezzabile autonomia riguardo ai modi e ai tempi d’attuazione delle procedure e al raggiungimento degli obiettivi principali della sua professione, che lei sostiene siano: “risolvere i problemi dei clienti/aziende e collocare i lavoratori”. Nel suo lavoro si rapporta con tutti i colleghi e maggiormente con il Funzionario commerciale, che la assiste nell’analisi della “domanda”, e con il personale dell’Amministrazione per quanto riguarda gli aspetti dell’assunzione dei candidati. Ritiene, inoltre, di lavorare in un’atmosfera serena e pone l’accento sull’idea che l’attività all’interno delle Agenzie per il lavoro è un lavoro di squadra, che si svolge in stretta collaborazione, “come anelli di una stessa catena”, anche se possono verificarsi degli screzi dovuti allo stress causato dai ritmi del lavoro molto intensi.

Questo atteggiamento, in buona sostanza, indica che l’intervistata è una donna decisa e risoluta, caratteristiche, queste, importanti per poter svolgere un’attività che comporta notevoli livelli di responsabilità.

Alla domanda inerente il livello di soddisfazione del lavoro svolto nel quotidiano (riferito anche alla retribuzione), la *Selezionatrice* ha risposto in maniera positiva, ma in una scala di valori che va da “1 a 10”, ritiene di raggiungere un livello di soddisfazione pari a “8”. Presumibilmente l’eccellenza, che ha sempre dichiarato di perseguire nella sua attività lavorativa, non è stata ancora ottenuta e dunque ritiene ancora un dovere il migliorarsi.

4.3 La consulenza alle lavoratrici nel sistema delle Agenzie per il lavoro

L’obiettivo prioritario, di questa parte dello studio, è quello di verificare, innanzitutto, se le Agenzie per il lavoro offrono o meno consulenze *specifiche* per le donne, e verificare se da parte delle imprese vengono segnalate preferenze di genere o si cerchi di

evitare l’assunzione di particolari candidati. Considerando le sole Agenzie di somministrazione di lavoro, che secondo l’indagine Isfol del 2005²³ registrano più di 2100 sedi operative su base nazionale, i lavoratori che prestano la propria opera attraverso questo canale presentano una lieve preponderanza (52,1%) rispetto alle lavoratrici (47,9%). Nelle regioni del Nord-Est ed in quelle del Centro, però, la maggioranza di “utenti” delle agenzie è rappresentata da donne.

È opportuno, però, sottolineare che ogni Agenzia per il lavoro si focalizza su uno o più settori di mercato e, quindi, la percentuale relativa alla presenza di uomini o di donne è chiaramente condizionata dalle caratteristiche del settore cui si riferisce; pertanto un’Agenzia specializzata nel settore edile, che ricerca carpentieri o manovali, si concentra ad intermediare essenzialmente lavoratori di sesso maschile. Specularmente, quelle che si occupano del reclutamento di figure impiegatizie o di tipo segretariale sono maggiormente orientate alla ricerca di personale di sesso femminile.

Dalle indagini di campo effettuate per quanto concerne l’utenza femminile si registra una notevole frequenza di candidate che cercano un lavoro per rientrare in attività successivamente alla nascita di un figlio. Dalle interviste effettuate ai selezionatori, risulta inoltre che una quota di donne in gravidanza si recano nelle Agenzie per lasciare il proprio *curriculum* e spesso, già durante la fase del colloquio conoscitivo, manifestano la loro intenzione di “testare” la loro preparazione e le loro esperienze, per avere un quadro di quelle che potrebbero essere le loro possibilità di lavorare dopo la nascita del figlio. Questo, soprattutto per verificare la necessità di colmare eventuali *gap* conoscitivi, attraverso moduli formativi che possono andare da corsi brevi di lingua inglese o di informatica, fino ad interventi di contenuto più approfondito e di durata maggiore.

In molti casi si tende dunque ad utilizzare il periodo della gestazione e/o quello della maternità come “periodo di pausa”, nel quale poter approfondire le proprie conoscenze e competenze, per affrontare un rientro nel mondo del lavoro con qualche opportunità in più. Dalle analisi di campo è emerso che queste lavoratrici hanno buone possibilità di inserimento nelle imprese-clienti, molte delle quali richiedono personale part-time alle Agenzie per il lavoro, mentre le difficoltà aumentano notevolmente quando le imprese-clienti richiedono il requisito del full time, la disponibilità a svolgere degli straordinari, oppure ad effettuare degli spostamenti o delle trasferte in Italia e all’estero.

In questi casi capita che l’azienda formuli la richiesta di non candidare personale femminile con bambini piccoli o con gravosi compiti familiari.

Un’altra tendenza, che sembrerebbe emergere dallo studio effettuato, riguarda *l’età delle lavoratrici*; le Agenzie per il lavoro, infatti, mettono in risalto le loro recenti difficoltà nel collocare le lavoratrici di età compresa tra i trenta e trentacinque anni, anche se appartenenti ad elevati profili professionali. Questo, presumibilmente, a causa della riluttanza da parte delle imprese ad inserire nel loro organico lavoratrici con un’età nella quale si è potenzialmente inclini alla maternità. Ciò si inserisce anche in un quadro più

²³ Isfol (2005), *Il nuovo mercato delle agenzie per il lavoro ... op. cit.*

generale che evidenzia la notevole difficoltà, riscontrata dalle Agenzie, a collocare sul mercato i lavoratori trentacinquenni, sia di sesso maschile, che femminile, anche di elevato profilo (personale laureato con Master). Tutto ciò sembrerebbe potersi ascrivere al fatto che diverse imprese richiedono preferibilmente lavoratori giovani da poter inserire, con formule contrattuali che si caratterizzano per l’elevata flessibilità, o per le retribuzioni esigue. Una controtendenza sembrerebbe, invece, verificarsi in relazione ai profili professionali che rientrano nel settore sanitario, con esclusione della professione medica, per i quali le Agenzie ricevono, dai committenti, richieste di personale di ambedue i sessi, senza limitazioni (paramedici, portantini e personale non medico degli ospedali e delle cliniche private).

Un altro settore, nel quale sembra non si possa parlare di discriminazione maschile o femminile o legata all’età è quello dei Call Center, dove le diverse Agenzie che si occupano della selezione del personale, affermano di non ricevere indicazioni a riguardo dalle imprese committenti, né evidenziano casi di mancata assunzione di lavoratrici.

Dalle indagini fin qui svolte, emerge che le Agenzie per il lavoro, salvo rari casi, non ricevono dalle imprese committenti limitazioni relative al sesso o all’età dei lavoratori; tuttavia si verificano casi, in cui la proporzione di lavoratori appartenenti a determinate categorie che viene effettivamente impiegata risulta sottorappresentata rispetto a quanti erano stati invece proposti dalle Agenzie. Tra questi segmenti emerge, in particolare, quello femminile tra i trenta e i trentacinque anni.

Dal canto loro, le Agenzie tendono ad aggirare l’ostacolo delle lavoratrici e dei lavoratori non ritenuti idonei dalle imprese committenti, collocandoli o cercando di collocarli in un’altra impresa, oppure in un altro settore, il più vicino possibile a quello di appartenenza. Questo avviene perchè la filosofia delle Agenzie del lavoro è quella di inserire nel mercato il maggior numero possibile di lavoratori, per non arrecare danni alla propria immagine di organizzazioni eroganti servizi all’impiego. Le stesse Agenzie ammettono che la discriminazione, in qualsiasi caso essa si manifesti, che colpisca i lavoratori di sesso maschile o femminile o che gravi sull’età, è funzione della mentalità dell’impresa e del settore di business nel quale essa opera. Il nostro mercato, dunque, non discrimina i lavoratori, ma *la discriminazione è presente in determinati contesti di attività e imprese*. Atteggiamenti e comportamenti discriminatori, anche se non in modo palese, con richieste preventive espresse direttamente dalle imprese alle Agenzie, è probabile che si manifestino dunque indirettamente, tramite l’eliminazione da parte dei committenti dei candidati non “graditi” anche se in possesso dei requisiti richiesti.

È doveroso, infine, segnalare come nel corso dello svolgimento della ricerca sia emerso un fenomeno piuttosto curioso, che potremmo definire “*paradosso discriminatorio*”, consistente nel fatto che alcune imprese committenti, in base alla loro esperienza passata con i propri lavoratori, siano maggiormente orientate a richiedere del personale di sesso femminile, tralasciando a priori quello maschile. Questo accade, poiché le aziende ritengono che in determinati contesti lavorativi le donne siano più affidabili e adatte, rispetto agli uomini che, maggiormente orientati agli sviluppi di

carriera, tendono ad adottare atteggiamenti più opportunistici come l’abbandonare il posto di lavoro per un altro più remunerativo, causando spesso notevoli problemi all’impresa.

4.4 Conclusioni

Secondo dati recenti ²⁴ le Agenzie per il lavoro italiane dichiarano risorse umane pari a circa 8.500 persone. Si tratta di dipendenti con un’età media particolarmente giovane, di 31,7 anni, con una forte prevalenza femminile (64%), un’alta quota di laureati (66%) ed una preminenza di contratti di lavoro a tempo indeterminato. Nella Agenzie di maggiori dimensioni la percentuale di dipendenti laureati arriva all’80%. Secondo i dirigenti delle Apl un problema da affrontare per quanto riguarda le risorse umane è costituito dal *turn-over* troppo elevato che caratterizza il loro settore.

Questo problema è stato ravvisato anche nel corso della nostra indagine, specialmente nel corso delle interviste. Ciò che è emerso, infatti, è che sarebbe interesse delle Agenzie mantenere al proprio interno le figure professionali che vi operano, capitalizzando la loro esperienza e salvaguardando i rapporti con le imprese e con i lavoratori che ciascuno ha intessuto. Troppo frequentemente, invece, gli addetti lasciano il loro impiego perché richiesti da ditte concorrenti o comunque perché trovano collocazioni più remunerative in altre aziende di servizi, anche appartenenti ad altri comparti. Anche i percorsi di carriera, non abbastanza dinamici per giovani professionisti, sono indicati come una delle cause principali di abbandono da parte dei dipendenti più intraprendenti.

I principali profili, delineati dai contatti preliminari alle interviste, sono quattro: *Capo filiale*, *Funzionario commerciale*, *Selezionatore* e *Addetto amministrativo*. Dalle interviste di profondità, inoltre, le professionalità più importanti per le attività che le Agenzie devono svolgere risultano essere: il *Selezionatore* e il *Funzionario commerciale* (che rappresentano, tra l’altro, i ruoli più “front” rispetto ai rimanenti due). Il *Capo filiale* può, in molti casi, coincidere con il *Selezionatore*; l’*Addetto amministrativo*, come il *Capo filiale*, rappresenta anch’esso una figura professionale ibrida o mista, perché può essere ricoperta indifferentemente dal *Funzionario commerciale* e dal *Selezionatore*, quando tale funzione non è addirittura svolta da *singoli professionisti* (esterni alla Agenzia per il lavoro, ma non appartenenti ad altre società).

Il *Selezionatore* e il *Funzionario commerciale* appartengono, per lo più, agli organici delle strutture delle Agenzie per il lavoro, ma in qualche caso anche il *Funzionario commerciale* può essere un libero professionista che svolge la sua attività per più clienti. I ruoli di *Selezionatore* e di *Funzionario commerciale*, come hanno evidenziato i dati a nostra disposizione, non sono normati in maniera tassativa, giacché per poter svolgere queste professioni non sono richiesti dei requisiti fissi: per essere *Selezionatore* è

²⁴ Consiglio S., Moschera L., *Le agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione e competitività*, Il Sole24Ore libri, Milano, 2005.

necessaria una laurea, non necessariamente in psicologia del lavoro; per poter svolgere la professione di *Funzionario commerciale* è sufficiente un diploma di scuola media superiore.

Queste due figure, come abbiamo visto, svolgono in stretta collaborazione il loro lavoro, che vede come obiettivo principale quello della soddisfazione della azienda-cliente nella ricerca di personale adatto. Da ciò emerge che entrambe le figure esaltano il loro ambiente lavorativo, dando rilievo alla dinamicità e alla forte motivazione che tutti i dipendenti delle Agenzie sembrano avere e, di conseguenza, al lavoro di squadra e al senso di appartenenza alla struttura. Il loro linguaggio, “tecnico-manageriale”, utilizzato durante le interviste, risente molto del settore d’appartenenza, restituendo un’immagine che si può definire *market oriented*, ossia orientata alla competizione e alla concorrenza. Tale atteggiamento potrebbe indurre a ritenere che tra le *mission* aziendali sia importante quella di far primeggiare la propria Agenzia sull’intero comparto. La sana competizione e concorrenza tra le Agenzie e forse, come sembra “in nuce”, anche con i Centri per l’impiego, non è negativa quando i destinatari finali, cioè gli utenti, possono beneficiare dei servizi messi loro a disposizione nel massimo della loro efficacia; lo diventa, invece, nel caso si ricerchi *solo* il “primato” e, di conseguenza, il massimo profitto economico, sacrificando il fattore umano e la soddisfazione dell’utente.

I nostri intervistati, in ogni caso, si sono dimostrati molto sensibili alle problematiche dei lavoratori disoccupati, tanto da apparire, talvolta, troppo coinvolti emotivamente nel rapporto con gli utenti che presentano situazioni lavorative molto difficili.

Tra le difficoltà evidenziate nello svolgimento del loro lavoro, risalta quella di collocare alcune tipologie di lavoratori nei confronti dei quali si rilevano alcune “resistenze” da parte delle imprese committenti.

È più difficile, in alcuni casi, impiegare le donne con figli piccoli; questo si verifica quando le aziende richiedono personale con orari di lavoro full time, mentre viene offerta una disponibilità part-time da parte delle lavoratrici. Un’altra area critica si incontra per collocare lavoratori non giovanissimi, vista la preferenza delle aziende per candidati inferiori ai trentacinque anni. In questo caso il potenziale datore di lavoro sconta un pregiudizio connesso alla maggiore elasticità comportamentale e lavorativa dei giovani; per un lavoratore o una lavoratrice più “anziani” risulta dunque più difficile incontrare il favore dell’azienda quando siano presenti candidati più giovani per il loro posto.

In quasi due lustri di attività le Agenzie per il lavoro sono diventate una realtà importante per l’incontro della domanda e dell’offerta nel panorama del mercato del lavoro italiano. Le Agenzie per il lavoro, indubbiamente, non riescono ancora a collocare una quota ampia di lavoratori italiani; c’è, come lamentano gli operatori del settore²⁵, una scarsa comunicazione pubblica sulle nuove attività. Molti lavoratori tendono a identificare l’Agenzia per il lavoro con la vecchia Società per il lavoro interinale,

²⁵ Si veda l’intervista ad Alberto Lombardi amministratore delegato di ALI de “Il Sole 24Ore”, *Pregiudizi sulla precarietà*, del 04/11/2005 pp. 20-21.

associandola, quindi, ad una forte precarizzazione del lavoro. Dalle interviste rilasciate, gli operatori hanno indicato con precisione i nuovi percorsi e le nuove attività che le società possono svolgere e, come risposta all’idea che il lavoro interinale aumenti la precarietà, forniscono dati sui lavoratori che assunti con contratti temporanei, vengono in seguito assorbiti dalle aziende stesse con contratti a tempo indeterminato. In buona sostanza, le Agenzie per il lavoro non sono ancora entrate pienamente nella cultura del mercato italiano, in quanto raggiungono livelli di intermediazione non particolarmente elevati (2,1% di inseriti nel 2005)²⁶, ma è possibile pensare che in futuro, grazie soprattutto all’ottima professionalità degli operatori e a una maggiore promozione all’esterno, esse possano ottenere delle *performance* migliori.

²⁶ “Rapporto Isfol 2005”, dati Isfol Plus 2005, pp. 99.

5. CONFRONTI E DIFFERENZE SIGNIFICATIVE TRA LE FIGURE PROFESSIONALI PRESENTI NEI SPI E NELLE APL

Dall'esame delle caratteristiche di ruolo delle figure professionali, presenti all'interno delle Agenzie per il lavoro e dei Cpi, emergono una serie di spunti di riflessione che ci accingiamo ad approfondire e a interpretare.

1. *Molteplicità di figure nei Cpi rispetto a quelle presenti nelle Agenzie per il lavoro.* È indubbio che la riforma dei Spi abbia prodotto, accanto a un generale miglioramento dei servizi rispetto ai decenni del collocamento, anche una **moltiplicazione delle figure professionali**, che hanno segmentato le attività per ogni singolo ruolo. Di contro, nelle Apl esistono minori compiti istituzionali e nell'organico le figure altamente specializzate sono solo due: il *Funzionario commerciale* e il *Selezionatore*; ambedue svolgono una serie di attività che nei Spi sono suddivisi su più profili.
2. *Forte orientamento al cliente nei profili Apl.* La presa in carico di numerosi compiti da parte del *Selezionatore* e dell'*Impiegato commerciale* non significa che tali figure non siano prioritariamente impegnate nei due campi di applicazione per loro fondamentali, rispettivamente: **la selezione e l'analisi del fabbisogno delle imprese.**
3. *Motivazione diversa alla titolarità del ruolo.* Nei Cpi, è in corso la riforma del decentramento che ha ri-orientato radicalmente i profili preesistenti, costringendo il personale a una riqualificazione impegnativa. L'assorbimento dei cambiamenti è stato un processo sofferto, che ha incontrato molte resistenze e non è passato tanto tempo da quando gli staff hanno cominciato a goderne benefici e maggiori gratificazioni. Da questo punto di vista il percorso professionale all'interno delle Agenzie appare sicuramente meno laborioso e più volontario; inoltre, sviluppandosi all'inizio del ciclo della vita lavorativa di un individuo, l'acquisizione delle competenze connesse al ruolo e l'impegno collegato alla formazione vengono vissuti in maniera maggiormente positiva, collocandosi in un percorso di avanzamento e in una prospettiva di crescita, proprio **perché proveniente da una decisione autonoma e personale.** Occorre, però, sottolineare come il ruolo degli operatori pubblici risulti in generale più complesso del semplice *matching* tra domanda e offerta di lavoro: l'obiettivo finale dei Spi, infatti, è quello di rendere operativi gli interventi più idonei a garantire ai cittadini un potenziamento della loro occupabilità, per rendere possibile

il loro inserimento al lavoro e rafforzare la loro posizione lavorativa.

4. *Reclutamento.* Nei Spi, la trasformazione dei ruoli operativi (da operatori/funzionari ministeriali con professionalità “aspecifiche” e amministrative, a operatori/funzionari provinciali, specializzati e orientati all’obiettivo) è avvenuta, in questi ultimi 5 anni, essenzialmente attraverso **accordi organizzativi**, anche se di frequente si è valorizzata l’esperienza degli operatori e si è tenuto conto delle loro aspirazioni. Questi, infatti, avevano un profilo di ingresso (la sola *posizione amministrativa*) ritenuto vicino (almeno apparentemente) a quello richiesto dalla riforma; la formazione continua e i numerosi corsi specifici sui singoli servizi e sulle competenze trasversali hanno contribuito a completare le professionalità. L’accesso è quindi avvenuto su basi completamente diverse rispetto a quelle delle Apl, dove si entra nel ruolo richiesto, attraverso **chiamata diretta**. Se si esclude il personale trasferito, l’assunzione nei Cpi prevede invece il superamento di prove concorsuali e, per la selezione di determinate figure professionali, come *l’Orientatore e l’Operatore per le fasce deboli*, anche il possesso di lauree specifiche nell’area delle scienze umane.
5. *Tipologia di contratto differente.* I contratti di lavoro sono normalmente a **tempo indeterminato** per gli operatori delle **Agenzie per il lavoro**; nei **Spi**, invece, nei casi di assunzione non avvenuta per via concorsuale, il reclutamento avviene per mezzo di **contratti di collaborazione o consulenza** o si dà **l’appalto ad una Cooperativa**, che fornirà poi gli esperti richiesti dal Cpi. Ciò coinvolge soprattutto le figure dell’*Orientatore*, del *Consulente alle imprese* e del *Preselezionatore*.

Osservando da vicino le dinamiche che più propriamente attengono **all’operatività dei ruoli**, ne possiamo delineare gli andamenti generali. Nei confronti che seguono, verranno privilegiate soprattutto le figure che hanno il loro corrispettivo nell’altro contesto; quindi, prendendo in esame i due principali e più specialistici profili delle Apl – Il *Selezionatore* e il *Funzionario commerciale* – questi verranno confrontati con l’*Operatore dell’Incontro domanda e offerta di lavoro* e il *Consulente alle imprese*.

L’Operatore dell’Incontro domanda/offerta di lavoro nei Spi (più comunemente il *Preselezionatore*) lavora generalmente su procedure più rigide per quanto riguarda gli schemi informatizzati (gli inserimenti nei data base, ad esempio), rispetto alla corrispondente figura Apl; quest’ultima, però, tende a essere meno generica nel fornire informazioni all’utenza sulle *vacancies*, dispone di accessi diretti alle posizioni vacanti delle imprese e deve operare con estrema tempestività. La nostra indagine ha verificato che le durate dei colloqui di preselezione sono più lunghe e approfondite nel servizio pubblico, mentre in quello privato, lavorando nel vincolo della rapidità, si tende a scartare i candidati non immediatamente idonei.

Gli *Operatori dell’Incontro domanda e offerta* di lavoro tendono, nei Cpi, a promuovere delle azioni di *follow up* sugli utenti singoli in cerca di lavoro, di contro, la verifica della soddisfazione del cliente sul servizio offerto dalle Apl avviene, da parte del *Funzionario commerciale*, soprattutto sul versante delle imprese. A differenza dei Spi, è l’azienda “che cerca, compra e paga” le prestazioni erogate dalle Agenzie e, quindi, queste hanno tutto l’interesse a effettuare questo tipo di valutazione.

Il compito di *proporre le candidature alle imprese* è, nei Cpi, di competenza anche del *Preselezionatore*, oltre che istituzionalmente del *Consulente alle imprese*. Nelle Agenzie per il lavoro tali attività sono quasi sempre ad esclusivo appannaggio del *Funzionario commerciale* e non del *Selezionatore*, anche se tra i due c’è normalmente un continuo scambio di informazioni su numerosi aspetti.

6. A proposito di *reti relazionali*, le figure operanti nei Centri per l’impiego hanno generalmente un numero di interazioni professionali all’interno della struttura superiore rispetto ai corrispettivi ruoli nelle Apl e questo in virtù dei numerosi profili presenti. Ad esempio, il *Preselezionatore* tende a rapportarsi soprattutto con l’*Orientatore* e il *Consulente alle imprese (relazione privilegiata)*, ma anche con l’*Operatore dell’accoglienza (relazione secondaria)*.
7. *L’Orientamento non è un servizio codificato e istituzionalizzato all’interno delle Agenzie per il lavoro*. Se nei Spi rappresenta un servizio di punta esercitato da operatori specializzati, nelle Apl questa funzione è generalmente avocata all’interno della Selezione, assumendo un ruolo secondario per metodologie e strumenti utilizzati nel processo. Riguardo a questo punto, potremmo formulare un’ipotesi che si sostanzia nel diverso ruolo che hanno il prestatore d’opera e l’impresa nei due contesti. L’orientamento nei Spi è una relazione d’informazione, chiarificazione, aiuto alla progettazione individuale e proposte di indirizzo, oltre che un servizio gratuito, che si offre normalmente all’utente in una fase antecedente a quella della selezione. Nelle Agenzie per il lavoro il principale utente è rappresentato dall’impresa che acquista il servizio e, probabilmente, un tempo eccessivo dedicato a questa funzione non sarebbe considerato congruente con il compito di servire un sempre più alto numero di imprese.
8. In relazione agli strumenti di diagnosi utilizzati, si nota che le procedure del Selezionatore delle Apl risultano essere *maggiormente standardizzate e oggettive*, rispetto a quanto lo siano per il corrispettivo profilo nei Centri per l’impiego. Questo aspetto può essere spiegato anche in relazione al fatto che nei Cpi una parte più complessa del lavoro viene affidata all’*Orientatore*, i cui requisiti prevedono la laurea in psicologia del lavoro, criterio non necessario per il *Preselezionatore*.

9. Lo schema sottostante vuole presentare una sintesi dei compiti principali delle attività svolte dalle due diverse tipologie di *Selezionatore* e dall'*Orientatore* in virtù di quanto sopra detto:

<i>Compiti</i>	<i>Figure Professionali</i>		
	<i>Selezionatore Apl</i>	<i>Preselezionatore Cpi</i>	<i>Orientatore Cpi</i>
Somministrazione test/questionari	•		•
Rinvio ai corsi di formazione professionale; colloqui individuali; individuazione del percorso professionale e formativo	□		•
Verifica competenze, motivazioni, attitudini del candidato	•	□	•
Proposte di lavoro	•	•	□
Verifica e aggiornamento del progetto di inserimento professionale/ individuale	□	□	•
Consulenze varie (come redigere un curriculum, come preparare un colloquio di lavoro, ecc.)	□		•

Legenda: • Compito principale; □ Compito secondario.

10. Ricollegandosi al punto 6, per quanto riguarda il *Consulente alle imprese*, vediamo come l'attività di promozione dei servizi sia maggiore rispetto a quella compiuta dal *Funzionario commerciale*. In realtà, quest'ultima figura professionale si limita a raccogliere i bisogni dell'impresa per poi tararli, insieme al *Selezionatore*, sui criteri stabiliti per la costruzione del *Job Profile*, riferimento indispensabile per la scelta dei candidati da presentare in azienda. Il diverso orientamento culturale delle due figure professionali è dovuto sostanzialmente alla diversa *mission* dei contesti: è prevalentemente l'impresa che cerca le Apl, per il soddisfacimento di necessità specifiche e per far questo compra il servizio di Selezione dall'Agenzia per il lavoro. I Spi devono invece impegnarsi a fondo per convincere le aziende a usufruire dei servizi di consulenza messi, tra l'altro gratuitamente, a loro disposizione.
11. Concludendo, per quanto riguarda *l'appartenenza ad ordini professionali*, il personale dei Centri per l'impiego non ha nessun obbligo di iscrizione ad albi professionali (almeno fino al momento delle interviste) e questo sembra essere valido anche per quelle figure, come l'*Orientatore*, per cui, in alcune regioni italiane, comincia a divenire necessaria la laurea in Psicologia del Lavoro come criterio d'accesso al ruolo. Nelle Agenzie per il lavoro, invece, la Legge Biagi determina che l'iscrizione all'Albo degli Psicologi, per quanto riguarda il *Selezionatore*, si rende necessaria per almeno un *Selezionatore* a filiale.

6. CONSIDERAZIONI FINALI

La realtà Spi vede, nella nostra penisola, l’impiego di professionalità sempre più specializzate; questo comporta un miglioramento delle singole unità funzionali e dei servizi forniti all’utenza, in un’ottica di integrazione organizzativa. Questo non significa che non ci sia ancora molto da fare: i compiti di natura amministrativa e le difficoltà dovute alle dinamiche economiche e sociali che insistono sul territorio (sul piano soprattutto della scarsa congruenza tra domanda e offerta di lavoro) richiedono notevole impegno agli operatori dei Cpi, sul versante dell’organizzazione e della qualità del servizio, soprattutto in alcune realtà meridionali. Ci accorgiamo, ad esempio, che accanto alle singole difficoltà psicologiche dovute alle naturali diffidenze individuali (connesse alla necessità di cambiare radicalmente il proprio modo di lavorare, di acquisire nuove competenze, di misurarsi con nuovi compiti e di acquisire un diverso orientamento nei confronti degli utenti) sorte nei primi anni del post-riforma e poi risolte da una maggiore gratificazione professionale, si sono altresì sviluppate, almeno in alcune aree, una serie di complicazioni legate a situazioni di contesto, al protrarsi di inefficienze organizzative, alla lentezza con cui venivano adottati nuovi modelli di servizio. Una organizzazione statica e “conservatrice” di un Cpi può scoraggiare, ad esempio, anche un *Preselezionatore* che incontra pochi utenti, perchè la politica del suo Centro è poco propensa a promuovere i propri servizi, e, per motivi analoghi, un *Consulente alle imprese* che non riesce a raccogliere “adesioni” da parte delle aziende che contatta. Non meno importante è il problema che riguarda la soddisfazione retributiva; durante le interviste non pochi addetti hanno lamentato stipendi ancora troppo bassi rispetto alla posizione professionale raggiunta; una delle cause che spiegano tale fenomeno sta proprio nel permanere nelle stesse posizioni amministrative a fronte di un miglioramento delle capacità professionali dei singoli operatori.

Dallo studio effettuato emergono alcuni ambiti di criticità che necessitano di un lavoro di approfondimento; uno di questi riguarda gli *aspetti motivazionali* del personale. Se risulta realistico pensare che un generale miglioramento delle competenze rappresenti un risultato molto positivo, appare altrettanto evidente come una politica del personale capace di premiare l’impegno ed il merito può contribuire ad un miglioramento della soddisfazione del personale e ad una sua efficace responsabilizzazione. Nei Centri per l’impiego il personale svolge soprattutto un lavoro che individua, nel contatto con l’utenza uno dei suoi principali elementi costitutivi. Se, quindi, la soluzione delle problematiche attinenti a fattori che dipendono dalle dinamiche del territorio è solo

parzialmente alla portata degli operatori, le attività che incidono sul rafforzamento individuale e gli interventi a sostegno di specifici gruppi di lavoratori o imprese, invece, costituiscono la dimensione effettiva in cui agisce l'operatore e vengono fortemente influenzate dalle spinte motivazionali.

Per quanto riguarda l'indagine svolta nelle Agenzie per il lavoro sulle figure professionali, i risultati emersi illustrano questa sottolineata come la struttura organizzativa sia solitamente costituita dalla presenza di quattro posizioni fondamentali: il Responsabile di filiale (o Capo filiale), il Selezionatore, il Funzionario commerciale (o Impiegato commerciale) e l'Impiegato amministrativo.

Nelle Agenzie di grandi dimensioni, spesso si è soliti affidare a consulenti esterni le mansioni cosiddette amministrative (stipula dei contratti, redazione delle buste paga, consulenza ai lavoratori); in questo caso la figura *pura* dell'Impiegato amministrativo viene a mancare ed è talvolta il *Selezionatore* che, nei residui di tempo, svolge quei semplici compiti amministrativi che rimangono di competenza dell'Agenzia stessa (come il pagamento delle utenze, l'effettuazione di una lista organizzata di appuntamenti con i clienti, l'ordinamento dei *curriculum vitae* inviati, lo smistamento della corrispondenza). Per quanto riguarda le rimanenti figure professionali, il discorso è diverso, poiché la figura del Responsabile di filiale, colui che organizza e gestisce le attività di una struttura, che intrattiene i rapporti con i grandi clienti e ha il potere decisionale sull'accettazione delle commesse, è sempre presente nelle Agenzie per il lavoro, anche se spesso può ricoprire un ruolo *ibrido*. Questo, nei casi in cui il Responsabile è in effetti un Selezionatore, accade con frequenza nelle Agenzie di medio-piccole dimensioni; in quelle di grandi dimensioni, invece, data la mole di attività, la figura del Responsabile di filiale è quasi sempre *pura*. Il Funzionario commerciale, ossia colui che intrattiene le relazioni e le trattative con le potenziali imprese-clienti, nonché con quelle che si sono già servite dell'Agenzia e necessitano di nuova assistenza, è solitamente una figura *pura*, anche se sovente è legata all'Agenzia da un rapporto di lavoro *libero-professionale*, pur non mancando i casi in cui l'Impiegato commerciale e l'Agenzia sono legati da un rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Il Selezionatore, invece, è parte integrante dell'organico, ed ha il compito di svolgere le attività di selezione del personale in base alle esigenze delle imprese-clienti che si rivolgono alle Agenzie per il lavoro. Il Selezionatore e l'Impiegato commerciale collaborano assiduamente, soprattutto in sede di “analisi della domanda”, ossia nella definizione del fabbisogno di figure professionali dell'impresa committente. In questo caso, oltre a individuare il numero di unità da reclutare, focalizzano la loro attenzione proprio sulla tipologia del lavoro, delineando le competenze e le caratteristiche personali cruciali che si ricercheranno nei candidati.

I titolari dei quattro ruoli esaminati sono normalmente persone qualificate; dai loro percorsi formativi emerge il conseguimento di una laurea in discipline umanistiche (per i Selezionatori, la laurea in psicologia), spesso seguita da Master in Gestione delle Risorse Umane, nonché dall'iscrizione all'Albo degli Psicologi per i Selezionatori. Molti tra loro hanno svolto stages e tirocini formativi all'interno delle Agenzie, acquisendo le

competenze specifiche proprio durante i periodi trascorsi lavorando nelle Agenzie stesse. Va sottolineata, quindi, la rilevante attività di formazione indirizzata allo staff, che consente al personale medesimo di ampliare e approfondire le proprie conoscenze e competenze. Sembra esistere, però, una più o meno marcata insoddisfazione, riferita indistintamente dalle diverse figure professionali esaminate, circa l' inadeguatezza della retribuzione percepita, in rapporto all'impegno profuso nello svolgimento del proprio operato. Durante le interviste è stato evidenziato che gli orari di lavoro sono lunghi, la mole operativa consistente e i ritmi molto serrati. Nei casi in cui è necessario svolgere parecchie attività in un tempo breve, gli intervistati ammettono di sentirsi *sottoposti a stress*, che aumenta quando si verificano ulteriori imprevisti.

In generale, gli operatori dei Servizi privati all'impiego tendono ad amare molto il loro lavoro e sono molto orientati al raggiungimento dei loro obiettivi.

Alcune Agenzie, che offrono servizi di qualità particolarmente elevata, praticano prezzi maggiori rispetto ad altre e il motivo sembrerebbe da ascrivere al fatto che “è la qualità a fare il prezzo”; se l'impresa-cliente, che beneficia di una gamma di servizi di elevata qualità, è soddisfatta, è spesso anche disposta a pagare un prezzo più elevato pur di avere una risposta positiva ai suoi problemi. Pertanto, non solo le Agenzie per il lavoro mirano ad acquisire più aziende-clienti possibili, ma puntano a *fidelizzare* tali imprese committenti attraverso la loro soddisfazione. Specularmente, emerge la tendenza, da parte delle Agenzie per il lavoro, a “collocare” il maggior numero di prestatori di lavoro, e, anche in questo caso, con particolare attenzione alla loro soddisfazione. I candidati che si rivolgono alle Agenzie, lasciando il loro CV, vengono ricontattati per due colloqui, uno informativo-conoscitivo, l'altro più approfondito, durante i quali vengono esaminate le caratteristiche, le attitudini e le competenze dei potenziali lavoratori ed, eventualmente, vengono suggeriti brevi interventi formativi. Non è infrequente che il candidato venga periodicamente ricontattato per telefono per metterlo al corrente di eventuali opportunità, anche se diverse, o di durata più breve, rispetto alle aspettative che erano state dichiarate. Questa continuità nei contatti e nelle comunicazioni rafforza la relazione che si è instaurata tra l'operatore dell'Agenzia per il lavoro ed il lavoratore; frequentemente può condurre il candidato a conseguire una consapevolezza delle proprie potenzialità più realistica di quanto non fossero le aspettative originarie e facilitare, per questa via, un suo inserimento più veloce nel mondo del lavoro.

Dalla nostra ricerca, inoltre, emerge che le Agenzie per il lavoro, considerate nel loro insieme, non hanno una clientela-tipo, poiché ogni Agenzia sceglie preferibilmente uno o più settori di mercato in cui “specializzarsi”, richiamando, in tal modo, categorie diverse di lavoratori.

Le Agenzie per il lavoro – dalla prima introduzione, nel 1997, nel nostro ordinamento del lavoro temporaneo – rappresentano ormai un comparto molto rilevante del mercato del lavoro; in questi otto anni il settore ha attraversato cambiamenti, sia nella composizione, sia nelle tipologie di attività, sia nell'organizzazione territoriale ed interna. Non sono mancate fasi di difficoltà durante le quali si sono ridotte le Agenzie attive e le

rese economiche hanno conosciuto riduzioni che non sarebbero state sostenibili nel medio periodo. Ancora nel 2004 si rilevava “un consistente numero di società in perdita, elevati tassi di indebitamento” pur in presenza di singole agenzie in solido attivo²⁷. Tra i fattori, esogeni ed endogeni che hanno contribuito ad un avvio delle Agenzie per il lavoro meno dinamico di quanto ci si attendesse, uno riguarda, secondo molti osservatori, la necessità di investire maggiormente nelle risorse professionali del settore, nella loro continua riqualificazione e nel rafforzamento del sistema degli incentivi alla crescita professionale.

Risulta anche molto importante, tanto per i Servizi pubblici quanto per quelli privati e per gli intermediari speciali, una maggiore integrazione dei soggetti che operano nel mercato dell’intermediazione. Si tratta di un processo che negli ultimissimi anni ha incontrato una forte accelerazione, implicando una progressiva riorganizzazione dei sistemi del lavoro regionali e locali, che si avviano a dare vita ad un sistema misto pubblico-privato più capillare e più efficiente.

In questa prospettiva saranno essenziali scambi di esperienze e di informazioni tra operatori, attività di cooperazione tra Agenzie per il trattamento di situazioni problematiche o critiche delle aree produttive in cui si trovano ad agire, rinvii degli utenti verso le strutture territoriali più adatte a risolvere i singoli casi, utilizzo delle infrastrutture tecnologiche disponibili per tutti. La costruzione concreta di un sistema di servizi per il lavoro capace di contrastare il lavoro nero e le strozzature del mercato passa anche per una professionalizzazione evoluta di addetti e operatori, oltre che dalla capacità dell’Amministrazione di disegnare l’impianto del sistema e di condurre la regia del suo funzionamento.

²⁷ Consiglio S., Moschera L., *Le agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione e competitività*, Il Sole24Ore libri, Milano, 2005.

APPENDICE:

**TRACCIA DI INTERVISTA AGLI OPERATORI DEI
CPI ITALIANI**

**TRACCIA DI INTERVISTA AGLI OPERATORI DELLE
AGENZIE PER IL LAVORO**

TRACCIA DI INTERVISTA AGLI OPERATORI DEI CPI ITALIANI

Informazioni preliminari e identificative

Struttura di appartenenza:.....

Figura professionale:.....

Tipo di rapporto di lavoro:.....

Per i dipendenti

Qualifica funzionale

Livello di inquadramento

1. Può indicare i compiti e le attività principali che caratterizzano il suo lavoro?
2. Può descrivere una giornata lavorativa tipo?
3. Di quanta autonomia dispone nello svolgimento del suo lavoro?
4. Quali sono gli obiettivi principali del suo lavoro?
 - a) nei confronti degli colleghi
 - b) nei confronti degli utenti/clienti
5. Quali risultati si aspettano da lei [a) i suoi colleghi; b) gli utenti/clienti?]
6. Con quali colleghi si rapporta maggiormente? Perché? In quale forma?
7. Per svolgere il suo lavoro ha delle procedure operative standard di riferimento?
8. Qual è l'atmosfera in cui svolge normalmente il suo lavoro nel rapporto con i colleghi, con i supervisori e con gli utenti/clienti?

9. Può descrivere il suo percorso formativo (istruzione e formazione professionale, interna o esterna alla struttura in cui lavora)? Quali esperienze formative si sono rivelate particolarmente utili per il lavoro che svolge? Di quali conoscenze avrebbe ancora bisogno nel suo lavoro?
10. Cosa si deve sapere e saper fare per svolgere questo lavoro e perché? Quali caratteristiche sono importanti e perché?
11. È iscritto a qualche albo professionale e perché?
12. Può descrivere i passaggi principali del suo percorso all'interno di questa struttura?
13. Quali sono i requisiti per accedere alla sua posizione (titoli di studio, competenze, conoscenze, capacità, esperienze, ecc.)? Si accede tramite concorso o attraverso altre modalità?
14. Quali sono i possibili sviluppi professionali e di carriera che lei desidererebbe? Ritiene che queste prospettive potranno concretizzarsi? Qual è il suo attuale livello retributivo mensile?
15. Nel complesso è soddisfatto del suo lavoro ? In che misura ? Quali sono gli aspetti del suo lavoro che le procurano maggiore soddisfazione e quali gli aspetti che, invece, le sembrano particolarmente critici?

TRACCIA DI INTERVISTA AGLI OPERATORI DELLE AGENZIE PER IL LAVORO

Informazioni preliminari e identificative

Struttura di appartenenza:.....

Figura professionale:.....

Tipo di rapporto di lavoro:.....

1. Può indicare i compiti e le attività principali che caratterizzano il suo lavoro?
Può descrivere una giornata lavorativa tipo? (anche il tipo di consulenza in generale e alle donne in generale)
2. Di quanta autonomia dispone nello svolgimento del suo lavoro?
3. Quali sono gli obiettivi principali del suo lavoro?
4. Con quali colleghi si rapporta maggiormente? Perché? In quale forma?
5. Per svolgere il suo lavoro ha delle procedure operative standard di riferimento?
6. Quali tipologie di utenza presentano esigenze o problematiche particolari?
7. Nel corso del suo lavoro ha avuto occasione di rilevare preferenze o pregiudizi riguardanti il genere o l'età dei candidati proposti?
8. Qual è l'atmosfera in cui svolge normalmente il suo lavoro nel rapporto con i colleghi, con i supervisori e con gli utenti/clienti?
9. Può descrivere il suo percorso formativo (istruzione e formazione professionale, interna o esterna alla struttura in cui lavora)? Quali esperienze formative si sono rivelate particolarmente utili per il lavoro che svolge? Di quali conoscenze avrebbe ancora bisogno nel suo lavoro?

10. Cosa si deve sapere e saper fare per svolgere questo lavoro e perché? Quali caratteristiche/atteggiamenti sono importanti e perché?
11. È iscritto a qualche albo professionale e perché?
12. Quali sono i requisiti per accedere alla sua posizione (titoli di studio, conoscenze, capacità, esperienze, ecc.)? Con quali modalità si accede?
13. Quali sono le sue aspirazioni e i suoi possibili sviluppi professionali e di carriera che lei desidererebbe? Ritiene che potranno concretizzarsi? È soddisfatto del suo attuale livello retributivo?
14. Nel complesso, è soddisfatto del suo lavoro? In che misura? Quali sono i suoi punti di forza e le aree nelle quali auspicerebbe un miglioramento?

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Alaimo A. (2004), *I servizi all'impiego e l'art. 4 Cost. dopo le recenti riforme del mercato del lavoro*, *Giornale di diritto e delle relazioni industriali*, fasc. 102.

Avallone F. (1997), *Psicologia del lavoro, storia, modelli, applicazioni*, NIS, Roma.

Banfi D., Santocito R., *Le quattro strade verso il posto. Modalità e servizi per chi cerca o vuole cambiare*, “Il Sole 24Ore”, 04/11/2005, pp. 21; *Idem, Così l'agenzia va a caccia del candidato*, “Il Sole 24Ore”, 04/11/2005, pp. 20-21; *Idem, Alta fedeltà*, “Il Sole 24Ore”, 04/11/2005, pp. 20-21; *Idem, Pregiudizi sulla precarietà*, “Il Sole 24Ore”, 04/11/2005 pp. 20-21; *Idem, Esperti in risorse umane*, “Il Sole 24Ore”, 04/11/2005 pp. 20-21; *Idem, Noi, italiani al cento per cento*, “Il Sole 24Ore”, 04/11/2005 pp. 20-21; *Idem, Ancora diffidenze e resistenze*, “Il Sole 24Ore”, 04/11/2005 pp. 20-21.

Bonazzi G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Boyatzis R.E., Goleman D., McKee A. (2002), *Essere Leader*, RCS, Milano.

Consiglio S., Moschera L. (2005), *Le agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione e competitività*, “Il Sole 24Ore libri”, Milano.

Goleman D. (1998), *Lavorare con intelligenza emotiva*, RCS, Milano.

Isfol (2002), *Prolungamento della vita attiva e politiche del lavoro*, Linfante G., Scassellati A., Franco Angeli, Milano.

Isfol (2003), *La rete Eures in Italia monitoraggio 2002*, Bonanni M., Landi R. (a cura di), *Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego*, n. 7/2003, Isfol, Roma.

Isfol (2004), *Indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l'impiego 2003*, Gilli D. (a cura di), *I libri del Fondo sociale Europeo*, Rubbettino industrie Grafiche ed Editoriali, Catanzaro.

Isfol (2004a), *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei Servizi per l'impiego*, di Di Domenico G., *I libri del Fondo Sociale Europeo*, Rubbettino industrie Grafiche ed Editoriali, Catanzaro.

Isfol (2004b), *Gli utenti e i Centri per l'impiego*, di Baronio G., D'Emilione M.,

Gasparini C., Linfante G., Tantillo F., Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l’impiego, n. 7/2004, Isfol, Roma.

Isfol (2004c), *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per i cittadini e imprese nel mercato del lavoro. Monitoraggio 2003*, Gilli D. (a cura di), Temi e strumenti, Isfol, Roma.

Isfol (2004d), *Il sostegno all’occupazione femminile da parte dei Servizi pubblici per l’impiego*, D’Onofrio M. e Gilli D., convegno “Terzo incontro di studio Consigliere di Parità”, Roma, 22 novembre 2004.

Isfol (2004e), *Gli interventi formativi rivolti agli operatori dei Servizi per l’impiego: dal monitoraggio alla valutazione della qualità*, Bonanni M. Landi R. (a cura di), Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l’impiego, n. 9/2004, Isfol, Roma.

Isfol (2004f), *La rete Eures in Italia monitoraggio 2003*, Bonanni M. Landi R. (a cura di), Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l’impiego, n. 15/2003, Isfol, Roma.

Isfol (2005), *I profili professionali nei Servizi per l’impiego in Italia e in Europa*, di Bonanni M., Curtarelli M., Gasparini C., Knapp T., Ribeiro Corossacz V., Rosati S. D., Tagliavia C. (con il coordinamento di), I libri del Fondo Sociale Europeo, Rubbettino industrie Grafiche ed Editoriali, Catanzaro.

Isfol (2005a), *Il nuovo mercato delle agenzie per il lavoro in Italia*, Di Domenico G., Marocco M., Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l’impiego, n. 10/2005, Isfol, Roma.

Isfol (2005b), *Rapporto 2005*, Tiellemmedia editore, Roma.

Mintzberg H. (1996), *La progettazione dell’organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.

Morgan G. (1996), *Image. Le Metafore dell’Organizzazione*, Franco Angeli, Milano

Paneforte S. (1999), *La gestione delle persone nell’impresa*, CEDAM, Padova.

Schein H. (1991), *Cultura d’azienda e leadership*, Guerrini e associati, Milano.

*Numeri
pubblicati:*

- N. 1, 1998 La mobilità degli occupati: tipologie e segmenti, *di S. Porcari e C. Malpele*
- N. 1, 1999 Incentivi alle assunzioni: ipotesi per la valutazione e prime applicazioni, *di M. Ferrara, C. Malpede, M. Mancini e M. Marocco*
- N. 2, 1999 La formazione per i patti territoriali e le aree di crisi, *di D. Gilli e A. Scassellati*
- N. 3, 1999 Flessibilità in uscita e occupazione: segmenti e profili dei soggetti a rischio di licenziamento, *di M. Marocco, V. Parisi e S. Porcari*
- N. 4, 1999 Le professioni: ipotesi classificatorie e nuove categorie interpretative, *di A. Mocavini e A. Paliotta*
- N. 5, 1999 Gli incentivi all’imprenditorialità nelle politiche attive del lavoro: gli interventi dello Stato e delle Regioni, *di M. Mancini e V. Menegatti*
- N. 6, 1999 Strategia europea per l’occupazione: analisi comparata dei Piani nazionali di azione, *di L. Incagli e S. Porcari*
- N. 7, 1999 Il lavoro interinale indagine esplorativa, *di V. Menegatti e E. Mari*
- N. 1, 2000 La riforma dei Servizi Pubblici per l’impiego: l’originalità del modello italiano, *di M. Marocco e L. Incagli*
- N. 2, 2000 Valutare le politiche per l’occupabilità le borse lavoro, *di A. Mocavini e M. Lattanzi*
- N. 3, 2000 Modelli per l’occupazione a confronto: strategie Ocse e orientamenti europei, *di V. Parisi*
- N. 4, 2000 I sistemi di protezione del reddito dei disoccupati in Italia tra politica sociale e strategia per l’occupazione. Analisi e confronti internazionali, *di M. Mancini*
- N. 5, 2000 Interventi per lo sviluppo locale nel Mezzogiorno e ruolo della formazione - Rapporto 2000, *a cura di D. Gilli*
- N. 6, 2000 Job vacancies in Italia - Il quadro teorico, le indagini, le evidenze empiriche, *di A. Mocavini e A. Paliotta*
- N. 7, 2000 Valutare gli interventi per l’occupazione: I tirocini di orientamento, *a cura di C. Serra*
- N. 8, 2000 Obiettivo occupazione: le strategie dei paesi europei, *di M. Curtarelli e S. Porcari*
- N. 1, 2001 Servizi per l’impiego - Rapporto di monitoraggio 2000, *di D. Gilli, G. Perri e F. Tantillo*
- N. 2, 2001 Strumenti per le analisi di flusso nel mercato del lavoro - Una procedura per la ricostruzione della struttura longitudinale della Rilevazione trimestrale Istat sulle forze di lavoro, *di M. Centra, A. Discenza e E. Rustichelli*
- N. 3, 2001 La riforma del part-time - Il “compromesso tra tutela e flessibilità in Italia ed in Europa”, *di M. Emanuele, M. Marocco e E. Rustichelli*

- N. 4, 2001 Ict e “New Economy” - Orientamenti della letteratura e primi elementi per la costruzione di un percorso critico, *di A. Paliotta e A. Pannone*
- N. 5, 2001 Il lavoro interinale - Prime Analisi su dati amministrativi, *di F. Carmignani, E. Rustichelli e G. Marzano*
- N. 6, 2001 Valutare gli interventi per l’occupabilità - I piani di inserimento professionale ed elementi comparativi con altre misure, *a cura di C. Serra*
- N. 7, 2001 Verso nuovi dispositivi di *workfare* - Lavori socialmente utili - Profili valutativi, *di M. Marocco e A. Scialà*
- N. 1, 2002 Monitoraggio Spi 2001 - Analisi di profondità dei Centri per l’impiego: per target, per funzioni e per strutture, *a cura di D. Gilli*
- N. 2, 2002 La programmazione regionale a sostegno dei Servizi per l’impiego - Azioni di sistema ed integrazione con lo sviluppo locale, *a cura di G. Di Domenico*
- N. 3, 2002 Servizi per l’impiego - Rapporto di monitoraggio 2001, *di D. Gilli, R. Landi e G. Perri*
- N. 4, 2002 I Servizi privati per l’impiego: il caso delle Agenzie di collocamento, *a cura di G. Linfante*
- N. 5, 2002 I nuovi Servizi per l’impiego: esperienze di formazione del personale, *di R. Landi*
- N. 6, 2002 Monitoraggio Spi 2002 - “Analisi di profondità dei Centri per l’impiego: per target, per funzioni e per strutture”, *a cura di D. Gilli*
- Supplemento *Le fonctionnement des Centres pour l’emploi en Italie - Suivi 2002*, Supplément au n° 6/2002 des “Monographies sur le Marché du travail et les politiques pour l’emploi”
- Supplemento *The Functioning of the Employment Centres in Italy - 2002 Monitoring*, Supplement to Issue N. 6/2002 of the “Monographs on the Labour Market and Employment Policies”
- N. 7, 2002 Le politiche per l’occupabilità: Valutazione della loro efficacia attraverso un’analisi sui giovani in cerca di lavoro che hanno partecipato a Piani di inserimento Professionale o a Tirocini, *a cura di C. Serra*
- N. 1, 2003 Monitoraggio Spi 2002 - Analisi di profondità dei Centri per l’impiego nelle regioni Ob. 1, *a cura della Struttura Isfol di monitoraggio Spi*
- N. 2, 2003 Servizi per l’impiego e sistema imprenditoriale. Esigenze ed aspettative dei datori di lavoro, *di G. Di Domenico*
- N. 3, 2003 Indagine sulle attività di monitoraggio svolte dai Servizi per l’impiego, *di F. Tantillo e M. Ferrara*
- N. 4, 2003 Rilevazione semestrale sulla domanda di lavoro: il percorso metodologico, *di L. Incagli, A. De Sanctis e D. Radicchia*
- N. 5, 2003 La rete Eures in Italia - Analisi del quadro normativo-istituzionale, valutazione degli aspetti organizzativi, *di M. Bonanni e R. Landi*

- N. 6, 2003 L'organizzazione dei Servizi per l'impiego - Un'analisi sperimentale, *a cura di G. Di Domenico*
- N. 7, 2003 L'utenza dei Cpi e il livello di soddisfazione per i servizi erogati, *di G. Baronio, C. Gasparini, G. Linfante, G. Natoli e F. Tantillo*
- Supplemento Users of the Employment Centres and the level of satisfaction for the services provided, *by G. Baronio, C. Gasparini, G. Linfante, G. Natoli e F. Tantillo*
Supplement to Issue N. 7/2003 of the “Monographs on the Labour Market and Employment Policies”
- N. 8, 2003 Formazione del personale Spi: ricognizione ed analisi valutativa delle attività formative 2001-2002, *di R. Landi e L. Palomba*
- Supplemento Formazione del personale Spi nelle regioni Ob. 1, *di R. Landi e L. Palomba*,
Supplemento al n. 8/2003 delle “Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego”
- N. 9, 2003 Evoluzione del sistema dei Servizi per l'impiego nelle regioni Ob. 1, *a cura della Struttura Isfol di monitoraggio*
- N. 10, 2003 Public Employment Services in Europe - Innovative practices in the provision of services: on-line, to companies, and to long-term unemployed, *a cura di G. Di Domenico*
Services publics de l'emploi en Europe - Expériences innovantes dans l'offre de services: en ligne, aux entreprises, aux chômeurs de longue durée, *a cura di G. Di Domenico*
- N. 11, 2003 Lavoro atipico e Servizi per l'impiego - Studi di caso e modelli di intervento, *di M. Curtarelli e C. Tagliavia*
- N. 12, 2003 Rassegna internazionale della letteratura in materia di Servizi per l'impiego, *a cura di L. Incagli e M. Marocco*
- N. 13, 2003 Employment Services - Summary of the Monitoring Exercise 2002, *a cura di S. Rosati*
Les services de l'emploi - Synthèse du suivi 2002, *a cura di S. Rosati*
- N. 1, 2004 Indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l'impiego nelle regioni del Mezzogiorno, *a cura di D. Gilli e M. Parente*
- N. 2, 2004 Relazione tra Servizi per l'impiego e Aziende-utenti - L'impatto delle procedure informatizzate, *a cura di G. Di Domenico*
- N. 3, 2004 Dossier regionali sul mercato del lavoro 1-2004, *a cura di G. Riccio*
- N. 4, 2004 Analisi del valore aggiunto delle azioni di sistema del Pon a sostegno della riforma dei Servizi per l'impiego - Un'indagine pilota, *a cura di M. D'Onofrio, L. Guazzaloca, A. Salomone*
- N. 5, 2004 Reti tecnologiche e reti di relazioni nei Servizi pubblici per l'impiego: un'analisi territoriale, *a cura di D. Di Francesco, C. Serra*
- N. 6, 2004 Invecchiamento e lavoro - Elementi per un profilo meridionale, *di S. Porcari e M.L. Mirabile*

- N. 7, 2004 Gli utenti e i Centri per l'impiego, *di G. Baronio, M. D'Emilione, C. Gasparini, G. Lintante e F. Tantillo*
- N. 8, 2004 Il lavoro ripartito, tra riforma legislativa e contrattazione collettiva, *a cura di M. Emanuele*
- N. 9, 2004 Gli interventi formativi rivolti agli operatori dei Servizi per l'impiego: dal monitoraggio alla valutazione della qualità, *di M. Bonanni, M. Ferritti e L. Palomba*
- N. 10, 2004 Dossier regionali sul mercato del lavoro - Il lavoro femminile, *a cura di G. Riccio*
- N. 11, 2004 Comparative Atlas on Employment Services in the enlarged European Union, *di G. Di Domenico*
- N. 12, 2004 I lavoratori adulti tra programmazione regionale e politiche locali - Un'analisi comparata, *di S. Porcari, P. Riccone e G. Folini*
- N. 13, 2004 Dalle collaborazioni coordinate e continuative al lavoro a progetto, *di M. Marocco e E. Rustichelli*
- N. 14, 2004 Dossier regionali sul mercato del lavoro - 2/2004, *a cura di G. Riccio*
- N. 15, 2004 La rete Eures in Italia - Monitoraggio 2003, *a cura di M. Bonanni e R. Landi*
- N. 1, 2005 Servizi per l'impiego e welfare locale - Indagine comparata sulle forme di cooperazione fra Spi e comuni in Italia e in Europa, *di I. Appetecchia, C. Gasparini, Giacobbe e F. Tantillo*
- N. 2, 2005 L'utenza extracomunitaria nei Centri per l'impiego - Una prima indagine sperimentale, *di G. Baronio e M. D'Emilione*
- N. 3, 2005 Servizi informatizzati per il lavoro - La percezione delle aziende-utenti, *di G. Di Domenico*
- N. 4, 2005 Dossier regionali sul mercato del lavoro - 3/2004, *a cura di G. Riccio*
- N. 5, 2005 Osservatorio sulle politiche regionali di sostegno ai lavoratori adulti, *a cura di G. Riccio*
- N. 6, 2005 Indagine campionaria sul funzionamento dei Centri per l'impiego 2004, *a cura di D. Gilli e R. Landi*
- N. 7, 2005 Il nuovo part-time - La concertazione della flessibilità, *a cura di E. Rustichelli*
- N. 8, 2005 Il contatto di inserimento - Una nuova opportunità per l'ingresso nel mercato del lavoro, *a cura di M. Emanuele*
- N. 9, 2005 Lavoratori anziani e mercato del lavoro europeo - Studi, politiche pubbliche e buone prassi aziendali, *di D. Gilli, M. Parente e C. Tagliavia*
- N. 10, 2005 Il nuovo mercato delle Agenzie per il lavoro in Italia - Prime evidenze empiriche, *a cura di G. Di Domenico e M. Marocco*

- N. 11, 2005 Reti tecnologiche e reti relazionali nei sistemi del lavoro regionali e provinciali, *di D. Di Francesco, S. Rossetti e C. Serra*
- N. 12, 2005 Rapporto sul mercato del lavoro nel Mezzogiorno, *a cura di A. Amendola e E. Rustichelli*
- N. 13, 2005 La ricerca di lavoro - Raccolta di studi empirici, *a cura di E. Mandrone e D. Radicchia*
- N. 14, 2005 I Servizi per il collocamento mirato - Rilevazione censuaria 2004 - Monitoraggio sui servizi per l'inserimento lavorativo delle persone disabili, *di P. Checcucci e F. Deriu*
- N. 15, 2005 Le politiche di *workfare* in Europa - Esperienze di integrazioni tra Servizi al lavoro e Sistemi di welfare, *di G. Di Domenico*
- N. 1, 2006 Verso il lavoro - Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini e imprese - Monitoraggio 2004, *a cura di D. Gilli e R. Landi*
- N. 2, 2006 Venti anni di Contratti di formazione lavoro, *a cura di S.D. Rosati*
- N. 3, 2006 Gli utenti e i Centri per l'impiego, *di G. Baronio e M. D'Onofrio*
- N. 4, 2006 Caratteristiche e funzionamento dei Servizi per l'impiego nelle aree Obiettivo 1 – Rilevazione 2004, *a cura di G. Scarpetti*