



**Associazione Lavoro Over 40**  
**Professionalità per competere in**  
**un mondo che cambia**



---

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

---

LAVORO OVER 40.

## UNO SPORTELLO PUBBLICO AL SERVIZIO DEI DISOCCUPATI IN ETA' MATURA

DOCUMENTO FINALE DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA



Relatore  
Dr. Giuseppe Baffo

Gessate (MI), Giugno 2017

---

**Associazione Lavoro Over 40<sup>®</sup> - Professionalità per competere in un mondo che cambia**

Sede Legale Via S. Maria di Loreto 11 23807 Merate • Sede Operativa C/O ACLI Via della Signora 3 20122 Milano • C.F. 97357200159

cell. 0039-340-3793580 (solo pomeriggio) • fax 0039-02-30134865 • Sito [www.lavoro-over40.it](http://www.lavoro-over40.it) • E-mail [info@lavoro-over40.it](mailto:info@lavoro-over40.it)

Marchio registrato N. 362016000057137 CCIAA MILANO Rinnovo 19/05/2016





## **SOMMARIO**

PREMESSA.....	2
1. Una storia breve per una esperienza durevole .....	3
2. Lavoro Over 40: una realtà associativa in continua evoluzione .....	4
3. Le scelte progettuali. ....	5
4. L'analisi della situazione problematica nelle release 1.0 e 2.0.....	7
5. Il modello di Sportello: l'obiettivo e le funzioni previste per conseguirlo .....	10
5.1 L'obiettivo .....	11
5.2 La funzione "accogliere" .....	12
5.3 La funzione "consigliare" .....	12
5.4 La funzione "sostenere".....	14
6. Il modello di Sportello: L'organizzazione nei suoi elementi principali.....	17
6.1 Il ciclo di lavoro.....	17
6.2 Le attività che consentono la realizzazione del ciclo di lavoro .....	18
6.3 Il ruolo dell'Operatore.....	22
6.4 Le competenze distintive dell'Operatore di Sportello.....	24
6.5 Le responsabilità del Coordinatore di Sportello.....	24
7. La piattaforma informatica .....	26
7.1 L'utilizzo della procedura informatica .....	26
8. Ipotesi schematica di progetto formativo per Operatori di Sportello.....	28



## **PREMESSA**

Il progetto “Sportello” origina nel 2009 a seguito di un finanziamento della Regione Lombardia che premiava una idea decisamente originale portata avanti con determinazione da Associazione Lavoro Over 40.

Con quel finanziamento fu possibile dar vita ad una prima esperienza di *Servizio per l'orientamento al lavoro dei disoccupati maturi* nella provincia di Milano, basata su dei presupposti originari ed un modello (teorico, funzionale e organizzativo) che anche oggi mostra caparbiamente la sua piena validità.

A distanza di sette anni, nel 2016, grazie ad un altro finanziamento, questa volta del Ministero del Lavoro, è stato possibile condurre una riflessione approfondita sull'esperienza trascorsa. Con essa sono stati elaborati sia dei correttivi sia delle integrazioni al modello che tenessero conto non tanto dei limiti al funzionamento evidenziatisi nel tempo quanto della nuova articolazione territoriale che ha visto balzare da uno a cinque gli Sportelli attivi così come le Regioni coinvolte .

La presa d'atto degli effetti di questa crescita, ma anche dei limiti dell'esperienza pregressa, hanno portato a rivedere l'impianto esistente (release 1.0) per pervenire ad una seconda configurazione (release 2.0) sotto certi aspetti uguale alla prima ma per molti altri totalmente innovata. Le principali novità riguardano la revisione del disegno organizzativo che ora prevede a pieno titolo sia la presenza del Coordinatore regionale di Sportello sia la progettazione originaria ed integrazione sistemica di una articolata procedura informatica che nella prima release non era stata affatto prevista.

Il presente documento integra nella intelaiatura preesistente (riferita alla release 1.0) modifiche, innovazioni e richieste di cambiamento proprie della seconda fase, pervenendo così ad una rappresentazione unica e aggiornata che ne fa nello stesso tempo il manuale fondativo del Progetto Sportello ed il manuale operativo



## **1. Una storia breve per una esperienza durevole**

*Come si è passati dalla release 1.0 alla release 2.0*

La creazione di uno Sportello finalizzato all'accoglienza e all'orientamento di lavoratori maturi in stato di disoccupazione risale all'anno 2009 quando, grazie ad un bando della Regione Lombardia che finanziava iniziative volte alla "promozione, riconoscimento e sviluppo dell'associazionismo", fu possibile dar vita ad un servizio per il sociale che, con alterne vicende ma senza discontinuità, si è riusciti a mantenere in vita fino ad oggi.

Trattasi di una esperienza che era stata pensata per essere realizzata solo in Lombardia, che non aveva preso assolutamente in considerazione l'importanza dell'informatica nella gestione del ciclo di lavoro, che aveva sottovalutato il valore strategico della formazione come luogo naturale per la professionalizzazione degli operatori e che, in ultima analisi, possiamo oggi dire essersi praticamente contraddistinta per il livello non certo alto di consapevolezza organizzativa.

Nella forma di seguito descritta, il progetto rappresenta una evoluzione naturale di quella esperienza (2009-2016) che con un po' di sana leggerezza potremmo oggi etichettare con "release 1.0". Esso fornisce una risposta non più rinviabile sia alle richieste interne di razionalizzazione dei servizi offerti, sia alle esigenze di riconoscibilità sociale che sempre più fra le associazioni del terzo settore diventano imprescindibili e che solo grazie ad una maggiore incisività materiale della propria mission è possibile conseguire.

Il salto di qualità fra l'esperienza fin qui condotta e quella che con rinnovate ambizioni ci accingiamo a realizzare con release 2.0 (dal 2017), è stato possibile grazie ad un finanziamento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (L. 383 / 2000) nell'ambito della misura "sostegno ad iniziative formative, di informatizzazione e a progetti sperimentali per le Associazioni di Promozione Sociale".

L'opportunità da questo fornita ha reso possibile una analisi critica dell'esperienza fin qui maturata. Essa è sfociata in una revisione morbida dell'infrastruttura organizzativa che, seppur mantenendo salva l'impostazione iniziale (modello, funzioni e ciclo di lavoro), ne ha razionalizzato di gran lunga il funzionamento e posto le premesse per la sua riproducibilità su scala nazionale.

In particolare ci ha consentito di avanzare una riflessione sul valore ma soprattutto sui limiti dell'esperienza fino ad ora condotta, i cui esiti possono essere così sintetizzati: a) la sostanziale conferma del modello organizzativo al netto di un accresciuta importanza attribuita al ruolo dell'operatore ed alle sue competenze distintive, b) la valorizzazione dell'insostituibile compito che può svolgere la piattaforma informatica mediante la informatizzazione di alcune procedure, c) il ruolo della formazione come fattore di professionalizzazione per operatori che, dopotutto, potrebbero provenire da esperienze professionali diverse fra loro e non sempre assimilabili per competenza alla specificità che lo Sportello richiede.

Un ultimo elemento di innovazione, previsto in release 2.0, riguarda proprio la riproducibilità territoriale del Servizio. Le modifiche apportate al disegno nel suo complesso hanno fin dall'inizio tenuto conto di questo fattore, talché si è già iniziato a lavorare sia su base regionale che locale per consolidare o istituire nuovi Sportelli nei luoghi che sono gli attuali presidi territoriali di Lavoro over 40 ovvero Roma e Aprilia (Lazio), Napoli, Perugia, Ferrara, Genova.



## **2. Lavoro Over 40: una realtà associativa in continua evoluzione**

*Nella attuale fase del suo sviluppo, l'Associazione si interroga sul proprio potenziale organizzativo e sulle capacità necessarie per diventare una vera "Struttura di servizio"*

Lavoro Over 40 è una associazione senza scopo di lucro che ha al suo attivo quasi 15 anni di attività. E' nata per promuovere la "rivalutazione dei lavoratori in età matura che si trovano a fronteggiare il dramma dell'esclusione dal mercato del lavoro". La missione che quotidianamente si è impegnata a svolgere impatta sostanzialmente su due fronti: a) la *sensibilità sociale* di chi non toccato direttamente dal fenomeno dell'esclusione lavorativa ignora, sottovaluta o addirittura rimuove il problema, b) la *resilienza individuale* di chi, colpito in prima persona, deve in ogni modo resistere al dramma riorganizzando positivamente la propria vita senza per questo demolire o alienare la propria identità.

Lavoro Over 40 si muove oggi essenzialmente secondo cinque linee d'azione:

- *la promozione di incontri e relazioni fra associati e di questi con entità esterne* per diffondere la sensibilità sociale sul tema dell'esclusione lavorativa e consolidarne il costruito in sempre più vaste fasce di popolazione (si pensi alla partecipazione in tante iniziative pubbliche di forte impatto come seminari, convegni, eventi in genere)
- *la collaborazione con enti ed istituzioni* per la ricerca di risposte tangibili e durevoli alla crescente precarietà degli Over 40, (ne è un esempio l'organizzazione di corsi per badanti che peraltro, più volte reiterati, continuano a riscuotere un grande successo)
- *lo stimolo verso il mondo politico* per la individuazione di dispositivi legislativi dimensionati sulle specificità del fenomeno Over 40 e per la loro corretta applicazione (è il caso delle iniziative volte a rendere effettivo il decreto leg. 216/03 sulla discriminazione nei luoghi di lavoro)
- *la erogazione diretta di servizi intermedi rivolti alla persona*, realizzati con il contributo di esperti idealmente vicini all'associazione per trattare temi ad impatto diretto (come ad es. "utilizzare in modo consapevole i social network", "scrivere correttamente un curriculum", "reagire positivamente al trauma psico-sociale" ecc.)
- *la promozione della cultura della microimprenditorialità*, intesa come possibile via d'uscita dalla precarietà, mediante lo stimolo ed il sostegno ad iniziative che nate al proprio interno necessitano di un accompagnamento e più in generale di un humus favorevole al loro compimento (emblematici sono il pool per la microimprenditorialità o il job club).

In questi anni l'associazione ha fatto molta strada puntando principalmente sull'obiettivo della crescita, sul radicamento territoriale e sulla caratterizzazione distintiva nell'ambito della sempre più affollata platea di enti che popolano il terzo settore. Il dato di sintesi che incorpora la valenza quantitativa di tale percorso è fornito dall'entità del presidio territoriale che è riuscita a conseguire, che conta oggi una presenza organizzata in cinque importanti Regioni quali sono Lombardia, Lazio, Campania, Emilia Romagna, Umbria, Liguria.

Alla base di tutto ciò risiedono tre fattori che si sono rivelati decisivi per l'esistenza stessa dell'Associazione: una significativa *presenza mass mediatica*, la costruzione di un *solido sistema di relazioni con enti e istituzioni*, un attento e costante *filo diretto con i propri associati*. Grazie a questi è stato possibile:

- avviare svariate iniziative, anche in partnership con enti o associazioni di rilevanza sociale non propriamente autoctone ma che operano in altri Stati dell'Europa,
- legittimare l'associazione agli occhi di un pubblico sempre più vasto, composto anche da affiliati che dell'associazione condividono finalità e azione



*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

- costruire una sempre più solida identità sociale basata su intuizioni originali che nascono dal ventre profondo di chi anche idealmente si sente di essere parte attiva e corresponsabile.

La gestione dell'associazione in questa particolare fase pone certamente dei problemi cui non si può dare risposta se non guardando alla prospettiva dello sviluppo. Problemi che attengono alla crescita o al mantenimento di posizioni acquisite nell'intento di perseguire il delicato equilibrio fra dimensione quantitativa e dimensione qualitativa.

Sono svariati i modelli ospitati dalla teoria organizzativa, che cercano di rappresentare il ciclo di vita delle organizzazioni facendo ricorso al concetto di "stadio di sviluppo" e in subordine di "fase tipica". Ma indipendentemente dalla loro diversità e dalla maggiore o minore attenzione verso la natura profit o non profit del tipo di ente cui si riferiscono, si può dire che quasi tutti incorporano una costante: l'alternarsi di fasi in cui prevale l'elemento della crescita "materiale" con fasi dove l'attenzione ricade sulle variabili soft, "l'immateriale" delle organizzazioni. Termine quest'ultimo, che rinvia alla razionalizzazione dell'esistente, che guarda cioè alla qualità dei processi, al modo di lavorare, al ruolo dell'intangibile, alla valenza qualitativa, insomma alla efficacia organizzativa. È grazie all'alternare prevalere di ciascuna delle due tipologie, attenzione alla crescita e attenzione alla qualità/efficacia, che le organizzazioni riescono a muoversi su un crinale di sostanziale equilibrio dinamico e quindi a vivere in sintonia con l'ambiente.

Quanto detto ci fornisce un utile contributo per meglio articolare il problema centrale che caratterizza la fase attuale nel ciclo di vita della nostra associazione. In estrema sintesi esso riguarda non tanto la *visibilità* e tanto meno le *idealità* (entrambi ampiamente presenti) quanto la *tangibilità* della propria azione, la capacità di costruire iniziative che lascino una traccia reale sulla vita delle persone. Che in altri termini vuol dire affiancare alla idealità esistente una bella dose di *pragmaticità* e alla spontaneità un surplus di *progettualità* per fare sempre più dell'associazione una vera e propria "Struttura di servizio".

L'associazione infatti, a fronte di una crescita forse inizialmente più veloce e articolata del previsto, di scopi statutari decisamente impegnativi ed ambiziosi cui non si vuole derogare, di una evoluzione del mercato che proprio in questi giorni si evolve non in modo univoco ma amplificando contemporaneamente sia le tinte chiare che quelle scure (aumentano gli occupati ma peggiorano le condizioni di vita dei disoccupati), si interroga oggi sulle proprie potenzialità e sulla capacità di esprimere idee, realizzare servizi, conseguire risultati in maniera adeguata rispetto alla domanda ed ai bisogni che via via si prospettano. In definitiva si tratta di riflettere sulla sua capacità di erogare servizi veramente utili verso chi, cerca nell'associazione un riferimento solido, durevole e non illusorio.

E il progetto Sportello, con tutta la sua storia, rientra proprio nel solco di questa trasformazione che, proseguita con qualche fatica ma senza interruzioni, non ha dispiegato ancora in pieno le proprie potenzialità.

### **3. Le scelte progettuali.**

*Nelle due releases, sia le vere e proprie scelte progettuali sia le condizioni che di queste ne costituiscono il sottostante, rimangono sostanzialmente inalterate. Pertanto di seguito sono riportate, con qualche aggiustamento, quelle già definite per la release 1.0, oggi ampiamente validate.*

In questo contesto, l'idea di costituire uno Sportello rivolto a chi per la prima volta si avvicina all'associazione, la cui funzione vada al di là della semplice informazione sulla vita associativa e sulle attività in corso, diventa quanto meno ineludibile. Definire in chiave organizzativa le funzioni e le attività che lo Sportello dovrà svolgere, che è uno degli obiettivi primari del presente progetto,





---

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

---

costituisce però anche una occasione unica per riflettere sul modello di servizio che l'associazione potrà realizzare.

A tal fine, l'analisi che condurremo non potrà che partire dalla lettura dei bisogni reali dell'utenza, tenendo conto che esistono già sui territori – in tutta Italia- valide infrastrutture formate da enti, prevalentemente di natura pubblica, operanti con professionalità sul versante dell'orientamento e del reinserimento lavorativo degli adulti.

Le implicazioni metodologiche di quest'ultima opzione sono non di poco rilevanti. Qui non si tratta infatti di fare progettazione organizzativa "ideale", estrapolata dal contesto, che guarda cioè quasi esclusivamente alla coerenza interna fra fini organizzativi, mezzi, e processi. Diversamente, si impone di pensare a un modello, che assuma come variabile indipendente preesistente la rete dei soggetti istituzionali che già operano sulla stessa direttrice in cui si troverà ad operare Lavoro over 40 con il proprio Sportello (uno per tutti i Centri per l'impiego). E ciò ovviamente su base territoriale che, a seconda del caso, potrà essere regionale, provinciale, comunale ovvero più o meno ricca di enti, iniziative, progetti.

Come avremo modo di vedere, le conseguenze di questa scelta metodologica a favore di una modalità progettuale che tenga consapevolmente conto della "rete" di enti che insiste sul territorio di riferimento non è priva di conseguenze. Essa infatti tende a limitare il campo delle possibili funzioni attribuibili allo Sportello. E più specificamente tende a delegittimare soluzioni assimilabili a meri doppioni, più o meno mistificati, di ciò che con ammirevole sforzo progettuale e professionale sovente è già in essere.

Da ciò deriva che l'associazione dovrà andare alla ricerca di un ruolo "specifico" basato su due punti fermi:

- essere uno degli attori del sistema, che dovrà svolgere un servizio il cui valore aggiunto nasca dalla complementarità rispetto a ciò che già il sistema sul territorio esprime
- contribuire al rafforzamento del sistema stesso, svolgendo possibilmente una funzione di catalizzatore, di fluidificatore rispetto a ciò che già è offerto sul mercato.

Quattro sono state le condizioni che hanno accompagnato la progettazione in tutto il suo dispiegarsi e a cui si è deciso di sottostare fin dalle prime battute:

- non ridurre lo Sportello a mero luogo elettivo per la pubblicizzazione e la promozione di Lavoro over 40
- non fare dello Sportello, magari reiterando meccanicamente metodi e pratiche già attuate da altri enti, l'ennesima struttura che duplica servizi per il reinserimento degli adulti al lavoro
- integrare lo Sportello, seppur con legami deboli, in quella che ad oggi in molte Regioni può essere considerata una reale infrastruttura territoriale per il ricollocamento (centri per l'impiego, incubatori per attività in proprio ecc.)
- permeare lo Sportello di significati forti e di contenuti atti a fornire risposte vere a bisogni altrettanto reali.

Quella che emerge è così una ipotesi di lavoro che attribuisce allo Sportello una triplice missione:

- da un lato il compito istituzionale di veicolare l'associazione come *struttura di servizio* che propone all'utente il coinvolgimento in una esperienza bilaterale motivata da interessi comuni e supportata da una comune idealità;
- dall'altro una funzione di sistema, che si riverbera positivamente sulla rete degli operatori territoriali e che è finalizzata a supportare l'utente nella individuazione di una *propria strategia* per la fuoriuscita dallo stato di inattività;
- infine, l'ambizione di proporre un percorso centrato non su una *visione burocratica e formale del servizio*, ma sulla attivazione di risorse individuali orientate alla progettualità ad hoc e basate essenzialmente sul protagonismo consapevole del soggetto interessato (client).





*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

A partire da quest'ultime considerazioni, che sono state il frutto di complessi processi di mediazione interna, si è ritenuto di procedere analizzando tre elementi:

- lo specifico dell'associazione, così come si educa dai suoi documenti fondativi e dalla sua mission
- il reale bisogno dell'utente, nel momento in cui si presenta per la prima volta in associazione
- la reale capacità di erogazione del sistema e degli attori (enti) in esso operanti.

Il focus su questi tre elementi delinea i contorni di una vera e propria situazione problematica da cui partiremo per disegnare un modello di accoglienza inedito, costruito sul problema.

#### **4. L'analisi della situazione problematica nelle release 1.0 e 2.0**

*Si mette a confronto la fase in cui lo Sportello ancora non esiste con quella successiva alla sua istituzione. Sintesi che è stata già riportata nel report (precedente) di accompagnamento alla release 1.0*

**Dal punto di vista dell'Associazione** quella che per semplicità potremo chiamare "la situazione problematica" nasce da una duplice considerazione, ampiamente suffragata da tanta esperienza e conoscenza maturate in ambito associativo da svariati anni.

Da un lato vi è la ferma convinzione, ampiamente condivisa dalla Direzione, secondo cui l'attuale modalità di gestione del primo contatto – in genere telefonico e sostanzialmente improvvisato- sia estremamente debole e vada migliorata.

Essa andrebbe resa più pregnante di significati e contenuti, nonché più efficace in ottica di servizio immediatamente fruibile. Oggi infatti, ci si limita a gestire il primo contatto in modo del tutto informale dove, oltre a prendere atto delle ragioni che hanno indotto l'utente al contatto, si cerca di spiegare come, nel caso specifico, l'associazione potrà essere di qualche utilità. Ma non sempre vi si riesce.

Dall'altro sta la constatazione che a fronte di una domanda territoriale robusta, a cui almeno in alcune Regioni è correlata una considerevole offerta volta a proporre percorsi di orientamento, non sembra corrispondere un mismatching efficace, capace cioè di determinare con accettabile tempismo l'incontro fra portatori del bisogno e servizi appositamente predisposti per rispondere a questo bisogno. Ed in questo senso, pur nella consapevolezza che tale criticità determina un'impasse ritardante non di poco il percorso di riavvicinamento al lavoro, l'associazione è oggi impreparata a fornire elementi di aiuto validi e sufficientemente esaustivi da poter essere considerati soddisfacenti.

Non in ultimo, va detto che c'è grande attenzione da parte di Lavoro over 40 circa gli effetti negativi che questa modalità di gestione del primo contatto produce: i risultati in termini di nuova aggregazione, partecipazione e condivisione infatti, sono poca cosa rispetto alla numerosità dei contatti. Non solo, ma il mancato successo in questa fase è il più delle volte veicolo di percezioni abnormi che non possono che ferire l'Associazione non di rado additata per la scarsa incisività o anche vera e propria inutilità. A questo non di rado segue la costruzione sociale di pregiudizi negativi che nel tempo nuocciono sia sul piano dell'immagine che della idea prevalente di cui si nutre il senso comune.

**Da parte dell'utente** la situazione problematica assume contorni per certi versi speculari. L'utente infatti si presenta all'associazione con delle aspettative di aiuto (al reinserimento) tangibili, a cui l'associazione estemporaneamente non è in grado di fornire risposte efficaci.



*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

In altri termini, quando il lavoratore si presenta per la prima volta a Lavoro over 40, nella generalità dei casi è:

- in forti difficoltà nel definire una strategia di breve o medio termine che possa portarlo alla soluzione del suo problema
- oggettivamente impreparato, non conoscendone l'esistenza, ad affrontare il lungo percorso che dovrà farlo entrare in contatto con enti, servizi, iniziative, opportunità che ai vari livelli (Comune, Provincia, Regione ecc.) sono stati messi in campo per lui
- generalmente inadeguato nel definire autonomamente una navigazione che lo faccia entrare in contatto di volta in volta con le entità istituzionali più idonee fra quelle preposte alla fornitura di servizi (l'offerta esistente sul territorio)
- portatore di aspettative che non possono realisticamente essere esaudite nel breve periodo come dal lui atteso.

Dunque la "difficoltà nell'elaborare una strategia efficace di reinserimento, nonostante esista una offerta territoriale di servizi appositamente creata" costituisce il primo vero impasse per l'utente mentre, come vedremo più avanti, *contribuire al rimedio diventerà una dei compiti centrali dello Sportello.*

Va fra l'altro aggiunto che tale vissuto, che si esprime con un evidente disorientamento e conseguente difficoltà ad elaborare vie di uscita, sembra reggersi su due elementi che in un certo senso costituiscono il sottostante:

- vulnerabilità psicologica nel fronteggiare la nuova situazione, dovuta sia alla natura destabilizzante dell'evento (cessazione del lavoro) sia alla negatività della congiuntura economica che di certo non induce all'ottimismo
- difficoltà oggettiva nel reperire informazioni utili su tutto ciò che il sistema territoriale per l'orientamento è in grado di offrire, al di là degli arcinoti servizi offerti dalle società interinali, che però solo di rado costituiscono risposta congrua con l'esigenza in essere.

**Da parte del sistema** (rete di enti e operatori sul territorio) la situazione problematica si configura non tanto come deficit di opportunità o proposte, che peraltro nei vari territori sono svariate e sovente ben congegnate quanto, paradossalmente, come assenza di una adeguata comunicazione istituzionale volta a facilitare il richiamo e l'indirizzamento dell'utente. In altri termini un problema di *bassa attrattività*.

Quel che constatiamo giorno per giorno, è che alle condizioni attuali non è immediato, per l'utente, sapere cosa sul territorio è stato messo in piedi per potergli venire incontro. E ciò tanto più se il sistema, per fortuna, è sempre in evoluzione. Il passaparola, che ad oggi sembra essere l'unico strumento di diffusione, mostra i suoi limiti per il semplice fatto che è del tutto alimentato da casualità e che di solito veicola informazioni sporadiche e poco puntuali, molto diluite nel tempo.

In definitiva, quella che manca è una comunicazione diretta (livello comunale, provinciale, regionale) permanente, aggiornata ed accessibile a tutti, assimilabile ad una mappa informativa globale capace di rappresentare l'intera infrastruttura dell'offerta, identificare caso per caso le specificità delle singole proposte, prospettare evidenze che ne facilitano la scelta.

*Adempiere a questo compito diventerà una delle funzioni specifiche dello Sportello, il quale si curerà di dotare l'utente degli strumenti conoscitivi adeguati per muoversi agevolmente all'interno del sistema.*

*Diversamente dalla situazione problematica testé riportata, della quale si è tenuto conto nella prima fase di vita dello Sportello, l'analisi che segue prende le mosse proprio dalla esperienza settimanale successiva, indicando le nuove criticità e fornendo linee di azione per un adeguamento organizzativo che apra le porte ad una nuova fase di vita.*



L'esperienza accumulata in questi sette anni di vita, condotta in prima persona anche dallo scrivente, consente di volgere uno sguardo attento su quelle che sono oggi le nuove criticità o, se si vuole, sulla situazione problematica aggiornata alla release 2.0.

Ma mentre quella riferita alla release 1.0 riguardava entità extra-organizzative (gli utenti, l'associazione ed la rete degli enti) ora è all'organizzazione ed al suo interno che dobbiamo volgere lo sguardo. E dobbiamo farlo con l'intento di capire cosa non ha funzionato e come porvi rimedio. Ovviamente distinguendo fra criticità strutturali e contingenze.

Una declaratoria essenziale di cose che non vanno bene da cui dover partire per qualsiasi riflessione costruttiva può essere la seguente:

**a. temi riconducibili alla professionalità degli operatori**

- *difficoltà nel proporre ed impostare un percorso* assieme al client quando, e sono la gran parte, ci si trova di fronte persone tanto indisponibili alla elaborazione quanto esigenti nel pretendere da altri risposte pronte e, soprattutto, risolutive
- *difficoltà nel portare a compimento i singoli percorsi*, per quanto promettenti nella fase di avvio, allorché gli utenti di fronte alle prime difficoltà mostrano segni di stanchezza o disorientamento
- *difficoltà nel condurre con il giusto tempismo i vari percorsi* anche in presenza di utenti dopo tutto disponibili

**b. temi riconducibili agli adempimenti di back office**

- *inadempienza generalizzata nel compilare i protocolli* su cui dovrebbero essere annotati, incontro dopo incontro, i temi salienti emersi durante i colloqui

**c. temi riconducibili all'assetto organizzativo ed al funzionamento**

- *ruolo del coordinatore poco efficace*
- *inadempienza nel tenere aggiornato l'archivio delle schede – enti - eventi* per le quali è richiesto di intervenire con la sostituzione di schede ormai obsolete e la introduzione di schede nuove

**d. temi riconducibili alla copertura del Servizio rispetto alla programmazione degli impegni**

- *difficoltà nel mettere a punto un team di operatori all'altezza del compito richiesto*
- *difficoltà nel mettere a punto un team disponibile quanto basta per garantire la copertura continua del servizio.*

Il primo dei temi è indicatore di un significativo deficit di competenza. Esso rinvia essenzialmente alla professionalità degli operatori, che a sua volta rinvia ad un dato di base non sottovalutabile ovvero la provenienza, per la quasi totalità, da esperienze lavorative molto lontane da quelle richieste dal ruolo.

E la distanza è tanto più evidente quanto, più che parlare di esperienze parliamo di vere e proprie competenze. Mi riferisco a quelle di rilevanza strategica per la riuscita dei colloqui e del ciclo di lavoro nel suo complesso, ovvero quelle riguardanti la capacità di relazione e la sua adeguata modulazione (accogliere, informare, sostenere). Ma non solo, c'è anche un altro aspetto, che nel caso specifico risulta sempre deficitario, ed è quello che riguarda la *strategia sottostante* il colloquio. Si pensi alla competenza necessaria per gestire con successo situazioni non fluide come per es. quelle rappresentate da comportamenti di resistenze al cambiamento, di estraneazione o di stallo nell'assumere le decisioni per andare avanti ecc.



---

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

---

Per far fronte a questo tipo di criticità l'unica possibilità è data dalla realizzazione di un buon piano di formazione, cadenzato nel tempo, magari con interposizioni esperienziali, progettato ad hoc, centrato e non generalistico, metodologicamente solido, orientato non tanto alla informazione quanto alla scoperta e valorizzazione del proprio potenziale. Temi centrali potrebbero essere: *la gestione della relazione e la strategia comunicativa nella conduzione di un colloquio.*

Il secondo tipo di criticità riguarda il grado di importanza che ciascun operatore soggettivamente attribuisce al back office nello stesso momento in cui decide di aderire ad un team, la cui mission implica lo svolgimento di una attività di back office, magari minimale, ma non irrilevante. Dal punto di vista di chi scrive e che cura il progetto, mantenere memoria di ciò che in sede di colloquio emerge, passo dopo passo, è importante per più ordini di motivi: a) perché il materiale prodotto potrà essere utile al fine di ricostruire storie a loro volta valorizzabili come materia prima per analisi più sofisticate ( es. studi specifici ), b) perché la rielaborazione del materiale documentale può essere utile come materia modellabile per momenti auto-formativi interni, magari in progress, c) perché la presenza dei protocolli in archivio rende possibile l'eventuale "avvicendamento senza riavvio" di più operatori sullo stesso caso, d) perché la documentazione, per banali esigenze burocratiche, suggella il lavoro via via svolto.

Il terzo tipo di criticità riguarda i contenuti di ruolo afferenti il coordinatore, tema che è stato quasi interamente assente nella release 1.0. Più specificamente al coordinatore andrebbero attribuiti due tipi di responsabilità: a) quella volta a garantire continuità ed efficacia dell'attività nel suo complesso, mediante la stesura del piano mensile degli impegni e il presidio sul regolare svolgimento, b) quella, da assolvere in prima persona, finalizzata all'aggiornamento continuo dell'archivio schede-enti-eventi via via che entità esistenti vengono meno, modifichino la propria offerta o che nuovi soggetti entrano in scena. Sarà pleonastico ribadirlo, ma ritengo che non sia mai detto abbastanza, che il corretto svolgimento della funzione di manutenzione dell'archivio in oggetto è condizione indispensabile per uno svolgimento efficace dell'attività di Sportello.

Il quarto ed ultimo dei temi indicati ha a che fare proprio con la risorsa umana, la cui criticità afferisce sia la dimensione quantitativa che quella qualitativa. Più specificamente, la sperimentazione di questi anni trascorsi ha portato all'evidenza il tema della scarsità strutturale di risorse interne coinvolgibili nel progetto e, corrispettivamente, quello della scarsa modellabilità di queste rispetto al compito da svolgere.

A questo problema si è cercato di porre rimedio in due modi: sovraccaricando di impegni le persone disponibili interne all'associazione e cercando di coinvolgere nei limiti del possibile anche persone a questa esterne.

Il risultato di questa soluzione è stato illusorio e non risolutivo. In pratica, la scarsità di risorse interne ci ha indotto a ignorare il minimo necessario di selezione sulla competenza (seppur potenziale) con la conseguenza di rendere poco efficace e lontana da misure accettabili i risultati della formazione al ruolo. Il coinvolgimento di risorse esterne invece, se da un lato ha consentito di inserire nella turnazione persone decisamente più competenti, dall'altro ha dovuto fare i conti con una bassa identificazione del driver motivante rispetto agli obiettivi dell'associazione.

Intervenire su questo aspetto sembra allo stato attuale ostico e comunque con basse probabilità di successo. E questo perché la consapevolezza non è condizione sufficiente a mobilitare le volontà e la motivazione quando si ha a che fare con un lavoro svolto in forma volontaria e del tutto gratuita.

## **5. Il modello di Sportello: l'obiettivo e le funzioni previste per conseguirlo**

*Nella release 2.0 il modello di Sportello ideato per la release 1.0 viene integralmente validato. Pertanto esso è di seguito riportato nella forma originale senza modifiche sostanziali*

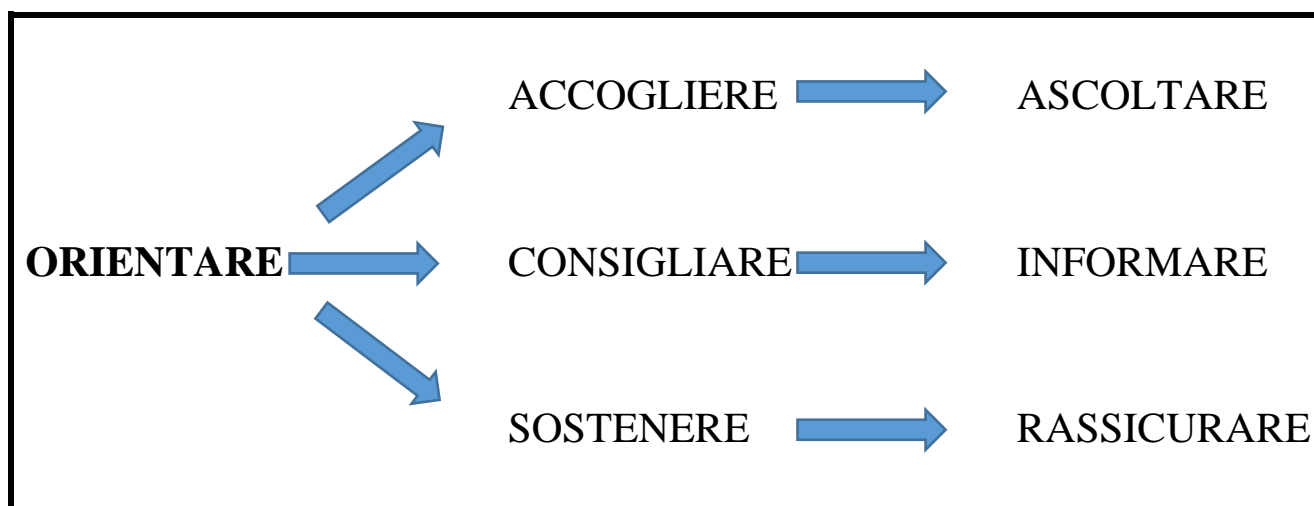
## 5.1 L'obiettivo

Se dovessimo sinteticamente indicare lo stato d'animo prevalente di chi si presenta per la prima volta in Associazione dopo aver perso il posto di lavoro, non esiteremo ad usare la parola **smarrimento**. Ed è a partire da questa situazione originaria che bisogna elaborare risposte.

**Orientamento** è invece la parola speculare a **Smarrimento**, che per noi sintetizza il rimedio e circoscrive il senso e la funzione che lo Sportello dovrà svolgere.

Coerentemente con questa impostazione, obiettivo precipuo dello Sportello diventa **“mettere in condizioni l'utente di disegnare, avviare e sviluppare una rotta (da ora in poi road map) finalizzata alla implementazione di una strategia auspicabilmente di successo e seguirlo in questo percorso con la predisposizione mentale di chi aiuta ad orientarsi”**. Ovviamente lo strumento operativo per far ciò non può che essere una road map concepita ad hoc sull'utente, per introdurlo agevolmente nel sistema delle opportunità a lui rilevanti, supportarlo nell'indirizzamento selettivo dei servizi, assisterlo nelle decisioni più cruciali che di volta in volta dovrà prendere.

Per essere tradotto empiricamente, l'obiettivo "orientare" va declinato in singole funzioni. Tali sono: **“accogliere”, “consigliare”, “sostenere”** (vedi Tav.1). È infatti attraverso l'esercizio di queste che lo Sportello intende conseguire il suo obiettivo.



Tav.1 Sviluppo dell'obiettivo in funzioni e in abilità relazionali fra loro coerenti

A questo punto il problema che si presenta è quello della ricaduta operativa, il quale potrà essere risolto solo declinando ciascuna funzione in unità elementari (attività, cui sottostà una specifica competenza) pronte per essere attivate nel front line quotidiano.

Vista da altra angolazione, potremo anche dire che la natura di tali funzioni è prevalentemente relazionale. E pertanto sarà possibile associare a ciascuna di esse l'abilità che più di altre concorre alla piena realizzazione. Tali abilità, che sono rispettivamente “ascoltare”, “informare”, “rassicurare” (tav.1) hanno una duplice valenza. Da una parte, costituiscono requisito imprescindibile per la formazione dell'operatore di sportello, dall'altro rappresentano indicatore di efficacia per la valutazione della sua operatività.

Presupposti di questa relazione sono la *motivazione*, la *competenza al ruolo* e la *predisposizione mentale* dell'operatore.





---

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

---

La funzione “**accogliere**” implica l’ascolto e l’ospitalità. Essa riguarda non solo un modo di relazionarsi, un connotato della comunicazione fra operatore di sportello e utente, che sarebbe bene instaurare fin dalle prime battute e rendere durevole nel tempo, ma identifica anche la fase iniziale del ciclo, che per comodità di linguaggio chiameremo “accoglienza” (§ 5.1)

La funzione “**consigliare**” implica il rilascio di informazioni e con esso la pertinenza delle stesse rispetto alle esigenze dell’utente. Lo sportello cioè dovrà essere dotato di risorse informative aggiornate, che gli consentano di adempiere alle esigenze che via via si prospettano nel quadro dell’obiettivo che il client intende conseguire (§ 5.2).

La funzione “**sostenere**” implica la rassicurazione. Che in altri termini vuol dire creare le condizioni per contrastare il pericolo di caduta in uno stato di abbandono o, se si vuole, di solitudine. A tale scopo l’associazione mette a disposizione se stessa, con le sue attività e i suoi progetti, proponendo così l’entrata in una comunità di simili che condividono almeno in parte gli stessi problemi, si incontrano per fruire di ulteriori servizi, perseguono obiettivi paralleli (§ 5.3).

## **5.2 La funzione “accogliere”**

Elemento centrale per l’efficacia di questa funzione e dunque strategico per il successo dell’attività di Sportello, è la capacità di trasferire il senso di grande utilità e di indispensabilità associato alla proposta d’azione che l’operatore di Sportello sta per formulare. Ed è in quest’ottica che riteniamo essere di fondamentale importanza tre elementi che sono alla base della funzione:

- lo scambio di informazioni sulla **esperienza umana**, lavorativa e professionale che l’utente si trova a vivere
- lo scambio di informazioni sulla **proposta d’azione** che Lavoro Over 40 ha messo a punto per il reinserimento nel mercato del lavoro e la centralità in essa ricoperta dal progetto Sportello
- lo scambio di informazioni sul **contesto associativo** e sul contributo che esso può generare per rendere più incisiva e determinante la proposta di aiuto.

Tutto ciò sarà attuato mediante tre distinti momenti, di cui lasciare memoria scritta (vedi procedura informatica), che caratterizzeranno la relazione e che possono essere sintetizzati in:

- il **colloquio esperienziale**, col quale l’operatore di sportello recepisce in chiave olistica il vissuto del suo utente
- la **comunicazione del modello di intervento**, con la quale l’utente recepisce il senso e le modalità operative del progetto Sportello
- la **proposta di collaborazione**, con la quale l’utente prende atto che l’associazione può offrire altre opportunità per arricchire l’esperienza comune che sta per essere avviata e trasmettere un senso di forza collettiva.

## **5.3 La funzione “consigliare”**

Condizione indispensabile ma non sufficiente per poter esercitare questa funzione è l’esistenza di un repertorio di informazioni (archivio delle schede enti-eventi) capace di coprire l’orizzonte



*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

dell'utile nel quadro delle strategie che i vari client dovranno definire per il conseguimento del proprio obiettivo. Facciamo riferimento ad un archivio (ora informatizzato), contenente schede su istituzioni, enti, progetti, siti, opportunità, eventi ecc. presenti sul territorio di riferimento per il singolo Sportello, volti a fornire servizi funzionali ai processi di reinserimento lavorativo degli adulti.

Allo stato attuale si ipotizza un archivio sezionabile per Regione geografica (dove sono presenti Sportelli) articolato in 9 aree che riguardano:

**Centri per l'orientamento degli adulti finalizzati alla ricollocazione**, con in corso progetti specifici per over 40

- Poli pubblici per l'orientamento degli adulti
- Servizi e progetti specifici (progetto alte professionalità, EURES, .....)
- Sportelli privati di orientamento
- .....

Utile per chi vuol tentare un percorso guidato che preveda il riesame della propria esperienza lavorativa, quindi un momento di orientamento e in fine una fase di ricerca attiva del lavoro.

**Enti che supportano la creazione d'impresa**

- Formazione all'autoimprenditoria, (Formaper ....)
- Accompagnamento allo start up (incubatori d'impresa )
- Supporto formativo al Franchising (Assofranchising..)
- Supporto alla creazioni di piccole attività artigianali (CNA...)
- Supporto per la creazione di cooperative, (Legacoop, ....)
- .....

Utile per chi prende in considerazione l'ipotesi di sviluppare una attività in proprio, costituire una piccola impresa, un negozio, una attività artigianale.

**Enti per il ricollocazione, sia di natura pubblica che privata**

- Agenzie private per il lavoro
- Centri per l'impiego
- con relativi servizi
- Agenzie interinali
- Agenzie di selezione
- Head hunter
- .....

Utile per chi vuol tentare subito la via dell'incontro domanda offerta, passando per i canali tradizionali.

**Società di outplacement**

- GI Group
- Spin light,
- Career Counseling.....

Utile per chi, magari in quanto ex ruolo direttivo, intende tentare in privato la strada dell'outplacement.

**Progetti pubblici specifici per over 40**

- Dote Lavoro
- Progetto alte professionalità
- .....





---

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

---

Utile per chi preferisce inserirsi in un progetto specifico. Si tratta di progetti in genere organizzati da Regioni o Comuni.

**Progetti non specifici per Over 40 ma ugualmente utili**

- Imprenditoria femminile
- Creazione di imprese artigiane
- .....

Utili per chi intende magari tentare un percorso innovativo.

**Siti on line, specifici e non, per l'incontro domanda offerta**

- Monster
- Adecco
- Job on line
- .....

Utile per chi vuol tentare subito la via dell'incontro domanda offerta, sfruttando le opportunità offerte dalla rete.

**Eventi contingenti per over 40**

- Convegni
- Presentazioni libri
- Film
- Manifestazioni
- .....

Utile per aggiornarsi seguendo l'evoluzione del dibattito, i risultati degli interventi, l'esito di iniziative su Over 40.

**Articoli di stampa su lavoro Over 40**

- Riviste
- Periodici
- Carta stampata in genere
- .....

Utile per aggiornarsi seguendo l'evoluzione del dibattito, l'esito di iniziative sul tema specifico.

**5.4 La funzione "sostenere"**

Questa funzione poggia in larga misura sulla capacità dell'associazione di offrire (in aggiunta a quanto previsto nelle altre due funzioni) un insieme di opportunità, servizi, attività fruibili dall'utente come ulteriore contribuzione in termini di mezzi disponibili per il conseguimento del suo obiettivo. Tali sono:

- l'accesso ad una rete informale di proposte di lavoro che sporadicamente pervengono in associazione;
- la partecipazione a progetti specifici di OVER 40, quali ad esempio progetto Maieuta, Skill Sinergy, Investing in People .....
- servizi alla persona, quali ad esempio il supporto metodologico nel crearsi autonomamente un proprio network di contatti;
- servizi di formazione, quali ad es. corsi di autostima;
- servizi di informazione collegati al nuovo status, es. modalità per accesso alla sanità gratuita o al welfare.
- .....



**Associazione Lavoro Over 40**  
**Professionalità per competere in**  
**un mondo che cambia**



---

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

---

Ovviamente, per quanto riguarda quest'ultima tipologia di servizi va precisato che non si mira a fornire una informazione esauriente, visto che esistono uffici istituzionalmente preposti (ASL, INPS ecc.). Ma molto più modestamente, si ritiene di fare cosa utile facendo circolare un livello minimale di conoscenze che comunque aiuta, chiarisce, rende meno sprovveduti.

Infine, va detto che la pienezza di questa funzione implicherebbe la partecipazione attiva e la contribuzione personale in termini di idee e tempo alla vita associativa. Cosa che è auspicabile, per esempio assumendo incarichi di progetto o di direzione, ma che non è assolutamente vincolante per poter accedere al servizio di Sportello.

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

<b>ORIENTAMENTO</b>	<b>ACCOGLIERE</b>	Scambio informazioni su: esperienza umana, lavorativa e professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il colloquio esperienziale</li> </ul>
		Scambio informativo su: proposta L. Over 40 per il reinserimento nel m.d.l.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il modello d'intervento</li> </ul>
		Scambio informativo su: contesto associativo e proposta di aiuto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proposta complementare di Lavoro Over 40</li> </ul>
	<b>CONSIGLIARE</b>	Enti pubblici e privati per l'orientamento degli adulti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poli pubblici per l'orientam.</li> <li>• Centri privati per l'orientam.</li> </ul>
		Enti che supportano la creazione d'impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione all'imprenditoria</li> <li>• Rilascio licenze franchising</li> <li>• Incubatori d'impresa</li> <li>•</li> </ul>
		Enti di ricollocamento pubblici e privati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centri per l'impiego</li> <li>• Agenzie Interinali</li> <li>• Agenzie di Selezione</li> <li>•</li> </ul>
		Società di outplacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GI Group,</li> <li>• Career, Counseling</li> <li>•</li> </ul>
		Progetti pubblici specifici per Over 40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetto alte professionalità</li> <li>• Dote lavoro</li> <li>•</li> </ul>
		Progetti non specifici ma utili per Over 40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetti imprendit. femminile</li> <li>• Progetti imprendit. artigiana</li> <li>•</li> </ul>
		Siti on line, specifici e non, per l'incontro domanda offerta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecco, Monster</li> <li>•</li> </ul>
		Eventi contingenti per over 40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convegni, libri, film ecc.</li> <li>•</li> </ul>
		Articoli stampa sul condizione lavorativa Over 40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riviste, periodici ecc. sulle opportunità lavorative per Over 40</li> </ul>
	<b>SOSTENERE</b>	Vita associativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesione ad iniziative sociali</li> <li>•</li> </ul>
		Rete informale associativa su opportunità lavorative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni su opportunità lavorative dal network assoc.</li> <li>•</li> </ul>
		Progetti specifici per Over 40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetto maieuta, Skill synergy</li> <li>•</li> </ul>
Servizi alla persona		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto metodologico per crearsi un personal network</li> <li>• Iscrizione su social utili al reinserimento (linkedin ....)</li> <li>•</li> </ul>	
Servizi formativi		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corsi di autostima</li> <li>• Corsi su come scrivere un CV</li> <li>•</li> </ul>	
Informazioni su diritti collegati al nuovo status		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diritti assistenza sanitaria</li> <li>• Diritti previdenza e pensioni</li> <li>• Diritti collegati al welfare</li> <li>•</li> </ul>	
Responsabilità associative		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assunzione incarichi di progetto o di tipo direttivo</li> <li>•</li> </ul>	

Tav. 2 Il modello di Servizio



## **6. Il modello di Sportello: L'organizzazione nei suoi elementi principali**

*Diversamente che nella release 1.0 dove l'orizzonte della sperimentazione si fermava alla regione Lombardia e più specificamente allo sportello di Milano, ora abbiamo innanzi una realtà che, sebbene continui ad operare su base regionale, è presente in più Regioni. E questo elemento richiede dei piccoli adattamenti in termini organizzativi. I §§ 6.1 - 6.2 - 6.3 rimangono sostanzialmente invariati in quanto ampiamente validati.*

Va subito detto che con la crescita territoriale dell'Associazione anche il progetto Sportello subisce contraccolpi. E quella che prima era stata una mera sperimentazione locale (attivata solo su Milano), ora lascia il posto ad una ben più ampia articolazione che coinvolge ben 5 Regioni.

Sotto il profilo organizzativo, la novità riguarda la presenza di nuove figure che si aggiungono a quella già ampiamente definita, sperimentata e validata dell'Operatore: si tratta del Coordinatore di sportello e del Coordinatore regionale o nazionale.

Mentre per la prima, Coordinatore di Sportello, l'esperienza di questi anni ha consentito di delinearne i tratti organizzativi essenziali (§ 6.4), per la seconda si riesce solo in piccola parte ad intravedere il tipo di attività a sé riconducibile.

Di seguito svilupperemo il tema organizzativo articolandolo nei seguenti paragrafi: il ciclo di lavoro, le attività implicite nel ciclo di lavoro, il ruolo dell'Operatore, le responsabilità del Coordinatore di Sportello.

### **6.1 Il ciclo di lavoro**

Le funzioni esplicitate nel paragrafo precedente costituiscono il sottostante per definire il ciclo di lavoro dello Sportello. In esso possiamo distinguere tre fasi che in quanto tali obbediscono ad un requisito di separazione logica senza per questo corrispondere necessariamente anche ad un requisito di sequenzialità cronologica. Alcune di esse, infatti, possono di volta in volta temporalmente sovrapporsi.

Il ciclo di lavoro viene avviato con *l'accoglienza*, che corrisponde alla fase 1, segue con *la stesura del programma (fase 2)*, si conclude con *l'implementazione* ed il monitoraggio.

A valle del ciclo ritroveremo, piuttosto che una vera e propria fase, una pausa di consapevolezza, cioè *il sostegno*.

#### **Fase 1: l'accoglienza**

Operativamente *l'accoglienza* è finalizzata alla conoscenza reciproca: utente e associazione. Suo tramite devono essere riassunti gli elementi idonei per condividere l'elaborazione di una strategia di reinserimento, nonché chiarire regole e limiti dell'ipotetico percorso comune.

Obiettivo di questa fase, è dunque "porre le basi per l'avvio e il prosieguo di una collaborazione basata sull'alleanza tra operatore e utente, nel rispetto degli obiettivi fissati da quest'ultimo e di regole condivise".

L'incontro delle reciproche aspettative e la verifica della loro compatibilità, costituisce ovviamente il presupposto per l'avvio di una collaborazione che non può che essere permeata di fiducia reciproca.



## **Fase 2: la stesura del programma (road map)**

Una volta poste le basi del *contratto fiduciario fra associazione e utente*, si passerà alla definizione di un miniprogramma che farà leva sul rispetto totale della progettualità e delle intenzioni dell'utente.

Obiettivo di questa fase è quindi *“predisporre una mappa sintetica e semplice che definisca chiaramente l'obiettivo su cui puntare, le linee d'azione da seguire, le istituzioni con cui entrare in contatto, le principali decisioni da prendere, le cose da fare e i vari snodi del percorso”*.

Va da sé che l'obiettivo e conseguentemente il programma saranno diversi nel caso in cui l'utente valuti e decida di tentare la creazione di una attività in proprio, piuttosto che di inserirsi in un progetto specifico per Over 40 (es. Dote Lavoro) o magari di affidarsi unicamente a società interinali per collaborazioni anche saltuarie.

## **Fase 3: l'implementazione del programma e il monitoraggio**

Diversamente dalla precedente che ritagliava fundamentalmente uno spazio per la progettualità e l'elaborazione, la fase 3 rappresenta lo spazio della operatività. Il *client* incomincerà così a creare i vari contatti, si presenterà alle istituzioni precedentemente individuate, si rapporterà ad esse allorché verrà decisa della operatività (riscrivere il curriculum, seguire corsi di formazione, predisporre un mailing di aziende, fare un piccolo business plan ecc.).

Obiettivo per il client sarà quindi *“dare gambe al suo progetto con spirito proattivo, per sviluppare il proprio scopo in piena autonomia decisionale ed operativa”*.

In via complementare, l'associazione si limiterà a *“supportare la implementazione, mediante monitoraggio continuo e feedback periodici, quindi fornire nuovi contributi qualora si ritenesse opportuno modificare o articolare meglio la rotta”*.

E questo sempre su sollecitazione dell'utente fino alla estinzione del progetto, che potrà avvenire o per raggiungimento dell'obiettivo (il ricollocamento), o per interruzione a seguito di una libera scelta dell'utente.

## **A valle del ciclo: il sostegno**

A questo punto, l'utente *“prenderà atto di quanto, in aggiunta a quel che è già in essere, l'associazione potrà ancora offrirgli”*.

Obiettivo implicito del client sarà *“trasformare una avventura solitaria in un viaggio tra simili”*, giustapponendo così all'obiettivo dei singoli il perseguimento di una frontiera comune.

La proposta prevede l'accesso a diverse tipologie di servizi, che vengono resi disponibili *anche ad associati indipendentemente dalla partecipazione o meno ad un percorso strutturato esterno*.

Alcuni di questi sono durevoli nel tempo e già in essere, altri estemporanei. Ovviamente in questa fase non si può parlare di obiettivo in senso stretto, nel senso che l'inclusione associativa, che non è il presupposto necessario per fruire delle precedenti fasi, sarà sempre il frutto di una libera scelta che può essere reiterata nel tempo o anche non avvenire mai.

## **6.2 Le attività che consentono la realizzazione del ciclo di lavoro**

### **L'accoglienza.**

Come poc'anzi detto, dovrà essere finalizzata a creare i presupposti per una socializzazione del percorso che sarà. Questo implica la realizzazione di attività basate sullo scambio reciproco di informazioni.

L'oggetto riguarderà:



---

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

---

- l'esperienza umana, lavorativa e professionale del client,
- il servizio che Lavoro Over 40 propone per favorire il reinserimento nel mercato del lavoro,
- i presupposti per una intesa consensuale di medio periodo.

Le risorse informative e i supporti fisici necessari saranno:

da parte dell'utente

- la storia degli eventi recenti conclusisi con il licenziamento,
- la storia professionale sintetizzata nel curriculum

da parte Sportello

- la presentazione dell'associazione e la consegna dei documenti istituzionali (Statuto, mission ...),
- la presentazione dettagliata del "progetto sportello",
- un format anagrafico da compilare in entrata e aggiornare progressivamente onde tenere memoria dell'eventuale percorso.

Output di fase: decisione di avviare o meno il progetto percorso comune

**Il programma e la road map.** Riguarda la messa a punto di un programma e delle linee d'azione. Prevede attività basate sullo scambio reciproco di informazioni che andranno a costituire il focus di due momenti fra loro sequenziali:

a) il complesso di riflessioni che porteranno alla decisione ultima circa l'obiettivo da raggiungere (aprire un piccolo negozio di riparazioni sartoriali piuttosto che continuare a cercare lavoro come tornitore alle dipendenze, o altro.....),

b) pianificare i passi necessari per conseguire l'obiettivo prima definito. Pertanto l'oggetto riguarderà:

in prima istanza

- esperienza professionale e professionalità finale del client, rilevabile mediante analisi dettagliata del curriculum;
- nuovi spazi per nuovi sbocchi professionali, ancorabili all'esperienza principale, rilevabili mediante analisi (leggera) delle competenze;
- disponibilità del client a mettersi in gioco rispetto ad *ipotesi di nuove attività lavorative* più o meno compatibili con esperienza e professionalità pregresse;
- definizione dell'obiettivo cui puntare (es. aprire una attività di riparazioni sartoriali ecc.).

in seconda istanza

- predisposizione del percorso da seguire per conseguire l'obiettivo nonché fare una valutazione di massima della praticabilità e sostenibilità
- individuazione dei singoli passi da effettuare (es. richiedere una licenza, trovare dei locali ove operare ecc.....)
- valutazione delle decisioni da prendere per procedere (es. sostenibilità economica del progetto ecc... ..).

Le risorse informative e i supporti fisici necessari saranno:

da parte client

- le esperienze principali da cui partire per impostare un nuovo programma,
- le aspirazioni praticabili per il futuro obiettivo,
- le risorse di cui dispone e che può mettere in gioco,



---

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

---

da parte sportello

- il rilascio di tutte le informazioni residenti in archivio (es. istituzioni a cui rivolgersi ecc.) necessarie per intraprendere il percorso di ricerca deciso,
- un format minimo per schematizzare l'obiettivo, il programma e il percorso.

Output di fase: stesura della road map.

**L'implementazione e il monitoraggio.** Prevede attività basate sullo scambio reciproco di informazioni il cui oggetto riguarderà:

- feedback periodici rilasciati dall'utente lungo l'attuazione del percorso;
- feedforward da parte dell'operatore allo scopo di garantire continuità al processo mediante suggerimenti e consigli rispetto a situazioni problematiche che dovessero via via presentarsi.

Le risorse informative e i supporti fisici necessari saranno:

da parte client

- restituzione progressiva degli esiti che via via emergono lungo il percorso.

da parte sportello

- integrazione con nuove informazioni residenti in archivio qualora se ne presentasse la necessità.

Output di fase: chiusura del progetto con esito finale, sia esso positivo o negativo.

**Il sostegno.** Prevede, infine, attività basate sullo scambio reciproco di informazioni il cui oggetto riguarderà:

- la proposta di aiuto integrativa (attività e servizi) che Lavoro over 40 mette a disposizione di tutti i suoi associati,
- i requisiti per una partecipazione attiva all'interno dell'associazione.

Le risorse informative e i supporti fisici necessari saranno:

da parte sportello

- documenti ufficiali che testimoniano attività e servizi svolti dall'associazione,
- programmi di attività in essere fruibili dal client,
- format di adesione all'associazione (eventuale).

Output di fase: la forma di legame successivo tra client e Associazione



	Fase 1 ACCOGLIENZA	Fase 2 IL PROGRAMMA	Fase 3 L'IMPLEMENTAZIONE	A valle del ciclo IL SOSTEGNO
SCOPO	<i>"porre le basi per l'avvio di un percorso basato sull'alleanza tra operatore e client, nel rispetto degli obiettivi di quest'ultimo e di regole condivise"</i>	<i>"predisporre una mappa sintetica e semplice che definisca l'obiettivo del percorso, le linee d'azione da seguire, le istituzioni con cui entrare in contatto i vari snodi del percorso"</i>	<i>"attuare il programma, supportarne la implementazione mediante feedback periodici e contributi ulteriori resi necessari dal monitoraggio"</i>	<i>"prendere atto di quanto, in aggiunta a quel che è già in essere, l'associazione potrà ancora offrirgli"</i>
OGGETTO DELLA RELAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'esperienza umana, lavorativa e professionale del client</li> <li>• il servizio che Lavoro Over 40 propone per il reinserimento nel mercato del lavoro</li> <li>• i presupposti per una intesa consensuale di medio periodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esperienza professionale del client, rilevabile mediante attenta analisi del curriculum</li> <li>• ricerca spazi per nuovi sbocchi professionali, rilevabili mediante analisi (leggera) delle competenze</li> <li>• disponibilità del client a mettersi in gioco rispetto ad ipotesi di nuove attività compatibili con esperienza e professionalità pregresse</li> <li>• messa a punto dell'obiettivo cui puntare, del programma e del percorso da seguire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feedback periodici rilasciati dal client lungo l'attuazione del percorso</li> <li>• monitoraggio allo scopo di suggerire e consigliare rispetto a situazioni problematiche che dovessero via via presentarsi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la proposta di aiuto integrativa (attività e servizi) che Lavoro over 40 mette a disposizione per sostenere l'assistito nel conseguimento del proprio obiettivo</li> <li>• i requisiti per una partecipazione attiva all'interno dell'associazione</li> </ul>
RISORSE INFORMATIVE E SUPPORTI FISICI	<u>da parte client</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La storia degli eventi recenti conclusi con il licenziamento</li> <li>• La storia professionale</li> <li>• Curriculum</li> </ul> <u>da parte Sportello</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentazione della associazione e consegna documenti istituzionali (Statuto, mission .....)</li> <li>• Presentazione analitica del "Servizio Sportello"</li> <li>• Format da compilare a seguito del colloquio di accoglienza</li> </ul>	<u>da parte client</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le esperienze principali da cui partire per impostare un nuovo programma</li> <li>• Le aspirazioni praticabili per il futuro obiettivo</li> </ul> <u>da parte Sportello</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il rilascio delle informazioni residenti in archivio (es. schede di istituzioni a cui rivolgersi ecc.) adeguatamente integrate per avviare il percorso di ricerca</li> <li>• Format ove registrare obiettivo e programma da attuare</li> </ul>	<u>da parte client</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restituzione progressiva degli esiti che via via emergono lungo il percorso</li> </ul> <u>da parte Sportello</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione con nuove informazioni residenti in archivio qualora se ne presentasse la necessità</li> <li>• Format da compilare per lasciare traccia del percorso e degli esiti intermedi</li> </ul>	<u>da parte Sportello</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenti ufficiali che testimonino attività e servizi svolti dall'associazione</li> <li>• Programmi di attività in essere fruibili dal client</li> <li>• Iniziative estemporanee</li> </ul>



### **6.3 Il ruolo dell'Operatore**

Per meglio definire il ruolo dell'operatore che dovrà poi gestire la relazione con l'utente, dovremo giocoforza assumere come sottostante i contenuti del servizio che dovrà essere erogato e che è stato dettagliatamente descritto nei paragrafi precedenti. A tal proposito è da ritenere che una dizione sufficientemente rappresentativa della specificità del servizio possa essere "Servizio di informazione per l'orientamento in rete e il supporto al reinserimento lavorativo degli adulti in cerca di occupazione". In tal modo evidenziando che in esso la funzione di orientamento è presente ma non nell'accezione restrittiva ormai codificata del termine, mentre la funzione di informazione è prevalente ma non esclusiva. La sintesi di entrambe rende però l'idea di quello che è poi il vero obiettivo primario dello Sportello: "creare i presupposti per una consapevole navigazione all'interno della articolata rete di servizi territoriali per il ricollocamento, in funzione di una soluzione accettabile al problema specifico del reinserimento lavorativo".

Analogamente potremo etichettare il ruolo in questione con la dizione "Operatore di Sportello per l'orientamento in rete al reinserimento lavorativo", evidenziando in tal modo la natura sovraordinata rispetto a quella dell'orientatore tout court ed esplicitando nel contempo la sua funzione principale, che si manifesta appieno nel supportare la costruzione di soluzioni personalizzate (assieme all'utente), rese possibili da un uso consapevole della rete.

Pertanto gli **obiettivi di ruolo** dell'"Operatore" possono essere così sintetizzati:

1. Consentire che il client possa aderire scientemente al progetto "Sportello" di Lavoro Over 40;
2. Elaborare con il contributo propositivo del client e nel rispetto dei suoi obiettivi, una road map organizzata per passi successivi comprendente il percorso da realizzare, gli enti a cui rivolgersi e le relative priorità, in modo da potersi attivare nel minor tempo possibile e con ragionevole efficienza;
3. Monitorare il percorso con feedback periodici, mettendosi a disposizione per eventuali correzioni di rotta o addirittura per possibili ritracciamenti;
4. Rendere accessibili eventuali servizi che l'associazione mette a disposizione, onde arrivare meglio preparati agli incontri e, in ultima analisi, più consapevoli di fronte alle difficoltà e agli imprevisti;
5. Potenziare nel client, anche attraverso l'esperienza condivisa, il nucleo di risorse personali che hanno a che fare con la capacità di attivarsi e ricercare opportunità, di analizzare e pianificare percorsi, di mettersi in gioco e sperimentarsi, verificandone i risultati e ripianificando alternative in piena autonomia;
6. Contribuire alla legittimazione dell'associazione Lavoro Over 40, come soggetto di sostegno ai progetti individuali, ma anche impegnato verso le istituzioni, nella difesa e tutela degli interessi della categoria nel suo complesso.

Onde rappresentare meglio le **attività di ruolo** che dovranno essere svolte nella quotidianità, si farà ricorso al modello di Susman, secondo cui affinché una organizzazione possa esistere con continuità nel proprio ambiente necessita di quattro tipi di attività: attività di *trasformazione*, di *coordinamento*, di *mantenimento* e di *innovazione*. Se poi, si tratta di un micro organizzazione ecco che è possibile declinare facilmente tali attività sui singoli ruoli arrivando così a definire lo spazio organizzativo di ciascun o ciò che con altra terminologia viene indicato come i "contenuti di ruolo".



### attività di trasformazione

- *accogliere il client*, comprenderne la condizione professionale ed esistenziale, interpretare le sue principali esigenze e coglierne la prospettiva, assumendo una posizione di ascolto che sia nello stesso tempo razionale e distaccata;
- esplicitare in modo dettagliato la *proposta di servizio*, mettendo in chiaro i limiti e prospettando realisticamente i confini dell'azione reciproca;
- presentare i *servizi complementari* che, nell'ambito del percorso comune, l'associazione potrà fornire onde rafforzare il suo potenziale d'azione;
- mettere a fuoco *l'obiettivo del client*, previa elaborazione della sua configurazione professionale, del suo patrimonio esperienziale, nonché di risorse tacite inscritte nella sua esperienza lavorativa o anche ludica (es. dalla fotografia come hobby a fotografo di professione);
- prospettare, quando a portata di mano, anche *obiettivi e percorsi alternativi* a quello primario (es. dalla preesistente competenza in fotografia alla inedita attività nell'ambito della comunicazione visiva);
- predisporre una road map, previa verifica circa la tipologia di servizi esistenti nella rete territoriale, in modo da prefigurarsi possibili gli obiettivi e coerenti le strategia/e;
- trasformare la road map in programma operativo da attuare quotidianamente passo dopo passo;
- individuare gli enti della rete a cui rivolgersi, fornendo tutte le informazioni necessarie a comprenderne la funzione e facilitarne il contatto, rilasciando all'assistito schede operative contenenti indirizzi, referenti, orari di ricevimento ecc.;
- monitorare mediante feedback periodici la realizzazione del programma, fornendo i dovuti consigli per un eventuale riallineamento;
- compilare i format appositamente predisposti e risidenti nella procedura informatica, in modo da lasciare, per ciascuna fase, una sintetica memoria di ciò che si è detto di fare, di ciò che è stato fatto e dei relativi esiti;
- sviluppare una attività di tutoring, prevenendo comportamenti inefficaci e sostenendo strategie di azione efficaci;
- rilasciare informazioni aggiornate, ma non specialistiche, su aspetti istituzionali connessi al nuovo status di disoccupato es. diritti di assistenza sanitaria, diritti collegati al welfare o al sistema previdenziale ecc. (attività non obbligatoria).

### attività di coordinamento,

- assolvere ad una attività di autorganizzazione, correlandosi con gli altri operatori, onde regolare al meglio la divisione del proprio lavoro sia front office che back office;
- mantenere aggiornata la propria agenda degli impegni e degli incontri da effettuare;
- interagire con gli altri operatori per fronteggiare le variazioni a bassa criticità, rendendo più fluido il processo ed evitando così di interpellare il coordinatore di Sportello.

### attività di mantenimento

- porgere al Coordinatore informazioni di cui si è in possesso per le quali è richiesto un intervento manutentivo delle schede enti-eventi in archivio;
- conservare una adeguata consapevolezza circa i nuovi contenuti conseguenti agli aggiornamenti dell'archivio enti – eventi;
- connettere lo Sportello con le entità della rete, nella eventualità che si ritenessero necessari raccordi operativi, supplementi di conoscenza circa l'attività svolta, la mission o chiarimenti di altra natura;



---

*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

---

- proporre e partecipare a corsi di aggiornamento sulle tecniche per la corretta conduzione di una relazione di aiuto.

#### attività complementari ma non indispensabili

- diffondere comunicati su iniziative pubbliche ritenute pertinenti (quali film, convegni, manifestazioni, raccolta firme ecc.) ovvero sulla erogazione di servizi in ambito Over 40 (quali corsi di autostima, di networking ecc.);
- mantenere attiva una informazione “leggera” sui diritti / welfare connessi allo status di disoccupato.

#### attività di innovazione

- sviluppare proposte di miglioramento del servizio, facendo leva sull’apprendimento esperienziale che via via si genera per contatto diretto con i problemi e situazioni reali;
- sviluppare idee di marketing “debole” per diffondere il servizio, legittimarlo verso l’esterno e radicarlo, sempre in ottica di sistema.

### **6.4 Le competenze distintive dell’Operatore di Sportello**

Con riferimento alle caratteristiche idealtipiche e astraendo momentaneamente dai probabili vincoli con cui ci si dovrà scontrare per l’individuazione di chi in ambito associativo si dedicherà a questo ruolo, possiamo indicare come indispensabili le principali **competenze distintive**<sup>1</sup>:

- area della “Relazione interpersonale”, afferente la capacità di gestire un colloquio a finalità informativa;
- area della “Analisi dei bisogni e delle risorse individuali”, relativa alla capacità di lettura dei processi di transizione e delle potenzialità personali di volta in volta attivabili;
- area della “Presenza in carico e tutorato individuale” con riferimento alla capacità di analizzare una situazione e costruire una relazione interpersonale di aiuto;
- area della “Gestione della relazione di aiuto”, relativa alla capacità di condurre percorsi consulenziali individuali, evitando coinvolgimenti emotivi e facendo maturare consapevolezza nella persona;
- area della “Progettazione di interventi”, che comprende competenze di analisi del contesto, di definizione delle priorità, di programmazione degli interventi, di verifica dei risultati;
- area della “Informazione in senso lato”, con riferimento sia alle conoscenze da trasmettere, alla forma di comunicazione, alla consultazione di banche dati;
- area dell’ “Informatica”, da considerare risorsa ormai indispensabile a quasi tutte le forme di lavoro non manuale;
- area della “Promozione e del marketing”, riferibile soprattutto alla valorizzazione sociale e alla pubblicizzazione del servizio.

### **6.5 Le responsabilità del Coordinatore di Sportello**

Va intanto detto che nel nostro caso il Coordinatore di Sportello (CdS) è l’unica figura sovraordinata a quella dell’Operatore. E pertanto può accadere che, nell’accezione quotidiana, l’esercizio della mera funzione di coordinamento possa essere in qualche modo permeata anche di toni direttivi.

---

<sup>1</sup> ISFOL: Verso una ipotesi di profili professionali per un sistema territoriale di orientamento, su [www.orientamento.it](http://www.orientamento.it)



*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

In estrema sintesi il CdS è il soggetto che crea le condizioni organizzative affinché lo Sportello possa -in qualche misura esistere- ma certamente in gran parte funzionare e produrre valore. E pertanto è ad esso che compete primariamente il presidio globale sul funzionamento quotidiano (alle condizioni date) onde garantire continuità, qualità e reputazione.

Lo svolgimento di questo ruolo presuppone una consapevolezza ben diversa da quella dell'Operatore. E questo perché il lavoro del Coordinatore può essere definito solo in funzione della relazione organizzativa che si stabilisce tra lui e l'Operatore. Quest'ultimo, per quanto non subordinato, rimane il destinatario unico delle volontà del CdS, cui deve dare seguito per lo svolgimento del proprio compito.

Diversamente dall'Operatore, che è tenuto a "fare" e prevalentemente nella "scena" (il front office), il Coordinatore pensa al "far fare" e molto spesso dietro le "quinte". La connessione organizzativa che si stabilisce tra i due non è alimentata da un rapporto di line, che prevede l'esercizio di un "potere formale", quanto da un rapporto solo informalmente sovraordinato per il quale risulta più *naturale* l'esercizio di un potere di "influenza".

Riconducendone la rappresentazione ad una modellistica ormai tanto classica quanto consolidata, gli ambiti di attività che riguardano il CdS sono:

- la gestione delle informazioni, che è alla base del processo di sportello e nello stesso tempo lo rende possibile:
  - mantenere aggiornato l'archivio delle schede-enti radiando quelle obsolete, aggiornando quelle in evoluzione, redigendone di nuove qualora nuovi enti entrano a far parte della rete,
  - verificare il corretto adempimento circa il dovere dell'Operatore di lasciare memoria, utilizzando la procedura informatica, dell'attività operativa svolta,
  - mettere on line comunicati su eventi pubblici (convegni, manifestazioni, petizioni ecc.), attività associative (corsi di autostima, di networking ecc.) che possono tornare utili anche al client
  - .....
- la gestione delle persone, che rendono operativo lo Sportello e ne garantiscono la performance:
  - predisporre periodicamente e tenere aggiornato il piano degli impegni, con i relativi turni settimanali, nel rispetto dei vincoli / disponibilità delle risorse (operatori e sede),
  - supportare la sedimentazione professionale dell'esperienza, proponendo agli Operatori sessioni di aggiornamento su aspetti particolarmente importanti o critici connessi all'attività di orientamento,
  - .....
- la gestione dell'azione sviluppata dal complesso degli Operatori, mediante un presidio leggero ma costante finalizzato a garantire **continuità** al Servizio:
  - supervisione sull'attività nel suo complesso, provvedendo alla correzione di anomalie e criticità,
  - gestione dei conflitti che dovessero emergere tra Operatori,
  - supervisione sull'intero ciclo di lavoro che, in aggiunta a quanto detto precedentemente, prevede anche un raccordo con l'addetto che gestisce il primo contatto e fissa gli appuntamenti,
  - .....





*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

In concorso con gli altri Coordinatori regionali, contribuisce a formulare proposte per rendere sempre più efficace il funzionamento della piattaforma informatica rivelandone disfunzioni e proponendo evoluzioni.

Rimangono esclusi dai compiti del CdS:

- la configurazione di politiche collegate all'attività di Sportello,
- la decisione sugli standard di adeguatezza della infrastruttura fisica e tecnologica.

## **7. La piattaforma informatica**

*Diversamente che nella release 1.0 dove sostanzialmente l'intero ciclo di lavoro veniva svolto in manuale, nella release 2.0 l'attività operativa è costantemente supportata da una apposita procedura informatica costruita ad hoc e conformata in modo da facilitare al massimo l'uso da parte di utenti anche non evoluti.*

Al di là delle funzioni che sono per definizione connaturate a tutti i sistemi informatici e cioè quelle di consentire la memorizzazione dei contenuti, l'amplificazione delle possibilità di elaborazione ed il richiamo secondo algoritmi costruiti su specifiche esigenze, la procedura in questione assolve anche ad una funzione di supporto e normalizzazione dell'attività dell'operatore a tutto vantaggio dell'efficacia complessiva di sistema.

Tale procedura infatti è volta a ricondurre l'operatività dentro binari predeterminati (nel rispetto del modello, del ciclo di lavoro e dei suggerimenti organizzativi precedentemente esposti) in modo da evitare improvvisazioni dovute a un difetto di competenza. Essa costituisce l'ingrediente strutturato che consente all'operatore di adempiere al proprio compito seguendo uno standard operativo predefinito ed al team di gestire l'avvicendamento del personale di Sportello senza pesanti effetti collaterali sulla continuità del Servizio.

Titolati ad accedervi sono gli Operatori ed i Coordinatori. Quest'ultimi in veste di amministratori di sistema. Ai primi compete integralmente il compito di caricare i contenuti riferiti alla propria operatività; ai secondi pertiene la funzione di supervisione e di regolazione.

La procedura informatica segue passo-passo l'attività operativa, supportando l'Operatore sia nella attività di front office (colloqui) che in quella conseguente di back office (registrazione dei "contenuti" rilevanti).

### **7.1 L'utilizzo della procedura informatica**

Stante alla rappresentazione fornita nei paragrafi precedenti, il ciclo di lavoro per noi rilevante origina con la fase di accoglienza e più precisamente col primo giorno di colloquio. Tutto ciò è corretto ma non esaustivo dal momento che nulla è stato detto circa il lavoro necessario per trasformare un contatto inizialmente anonimo, in genere telefonico, il più delle volte di tipo interlocutorio, in una precisa richiesta di orientamento.

In verità l'importanza di questo primo contatto (nella nostra progettazione considerato off line) non va sottovalutata, perché da esso dipende l'esito favorevole o meno alla accensione di una nuova procedura di orientamento. Per la sua delicatezza questa attività va presidiata da un addetto ad hoc, col compito di ricevere e gestire la telefonata, comprendere le motivazioni che ne stanno alla base, fornire le risposte di rito in base alle richieste, acquisire alcuni dati importanti per preparare l'incontro, fissare il primo appuntamento.



### L'archivio appuntamenti

Quando l'esito del primo contatto è la richiesta di colloquio, allora va attivata la procedura informatica accedendo al dashboard e aprendo così un nuovo richiesta che incrementerà l'archivio "appuntamenti". L'addetto effettuerà la registrazione inserendo i dati identificativi del richiedente (recapiti) oltre ad eventuali note ritenute importanti (ragioni della richiesta, mestiere ecc.). Nel breve tempo la registrazione verrà trasformata in richiesta di colloquio per il quale verranno restituiti la sede, il giorno, l'ora e il nome dell'Operatore che prenderà in carico il richiedente. Il tutto viene gestito utilizzando un calendario che consente di accedere in chiaro a tutti gli impegni fino ad allora presi.

All'amministratore di sistema è data facoltà di consultare l'archivio globale, filtrando fra tutti gli appuntamenti quelli previsti per un dato giorno, quelli anteriori a questo e quelli futuri. In ottica di governo del sistema, possono essere applicati filtri per Regione, sede, Operatore ecc.

### L'archivio beneficiari

Con il primo incontro si avvia il ciclo di lavoro e con esso la prima fase che, come sappiamo, è quella dell'accoglienza. Conclusa questa fase e comunque alla fine del primo colloquio, viene attivato l'*archivio beneficiari* nel quale verranno registrati tutti i contenuti già emersi e che via via emergeranno lungo il percorso. Tale archivio ospiterà lo storico di tutte le persone che sono state utenti dello sportello sia pure per un solo incontro.

Per ogni beneficiario registrato l'archivio contempla tre partizioni: *l'accoglienza*, il *programma*, il *monitoraggio*. Cosicché i contenuti già emersi nel primo colloquio possono esse inseriti accedendo proprio alla partizione *accoglienza*. Per la registrazione di quest'ultima nella sua totalità sono previsti tre sub-contenitori rispettivamente dedicati a:

- sintesi della storia lavorativa
- sintesi dell'identità professionale
- note in margine.

Accedendo a questi contenitori, e l'accorgimento è replicato anche nelle fasi successive, può essere attivata la relativa funzione di supporto, la cui consultazione consente l'accesso a delle "raccomandazioni guida" riferite per una parte al modo come condurre il colloquio (gli elementi essenziali di cui tener conto nella relazione, gli errori di metodo da evitare, i contenuti da annotare ecc.) e per un'altra al modo con cui strutturare i contenuti che via via dovranno essere inseriti e archiviati.

Procedendo con gli incontri si arriverà anche alla fase *programma* che prevede due momenti: uno finalizzato alla individuazione degli obiettivi e l'altro alla stesura della road map. Visto che questa fase può protrarsi per più sessioni, alla fine di ogni incontro vanno inseriti i relativi contenuti che, nella fattispecie, verranno ad occupare i due sub-contenitori previsti:

- obiettivi della road map
- articolazione della road map.

Idem con la fase di *monitoraggio* che a maggior ragione dovrà protrarsi per svariate sessioni. In questo caso i sub-contenitori riguardano ciascuno unai verifica nella sua interezza. Pertanto avremo:

- prima verifica
- verifica intermedia
- verifica conclusiva
- esito finale.





Fin qui abbiamo parlato delle registrazioni che sono di competenza dell'Operatore allorché si trova a gestire uno dei casi assegnatigli. Ma altri interventi sono previsti invece a carico del Coordinatore di Sportello. Il più importante, visto che in sua assenza neanche il ciclo di lavoro può aver luogo, è *l'archivio enti*.

#### L'archivio enti

Trattasi quindi di una risorsa originaria, preesistente, che raggruppa le schede dedicate agli enti presenti nel territorio di riferimento dello Sportello, ai quali poter fare ricorso durante la fase di concettualizzazione della road map e della successiva implementazione. Schede-ente che verranno consegnate al client sotto forma di schede informative una volta deciso il programma. Se ad es. l'assistito decide di intraprendere un programma per la costituzione di una piccola impresa, potranno essere consegnate le schede di enti cui rivolgersi per ricevere adeguato supporto formativo (come fare il proprio business plan?, che come interpretare un semplice bilancio? ..... ) piuttosto che supporto operativo (come predisporre le risorse e articolare la fase di start up? ..... ) piuttosto che supporto normativo (di quali norme e licenze bisogna tener conto prima di aprire l'attività ecc.). Ovviamente nulla sarà uguale se diversamente dal caso testé indicato la scelta va alla costituzione di una piccola attività artigianale o al ricollocamento come dipendente e così via.

La manutenzione dell'archivio di cui al punto precedente, costituirà attività di back office di importanza non secondaria. Infatti schede obsolete riferibili ad enti o progetti non più attivi, dovranno lasciare il posto a schede nuove, per esempio a seguito del lancio di nuovi progetti pubblici, piuttosto che all'entrata di nuovi enti con relativi servizi nel sistema. Anche in questo caso l'archivio è accessibile ai coordinatori in qualità di amministratori che così potranno ciascuno dal proprio punto di osservazione rispettivamente per supervisionare oppure modificare i contenuti del sottoinsieme che li riguarda.

Ciascuna scheda contiene intanto i dati identificativi nonché i recapiti dell'ente cui si riferisce oltre al nome dell'eventuale referente. Segue la descrizione sintetica delle finalità istituzionali, delle attività / servizi che svolge, del tipo di utenza a cui si riferisce. Il tutto confezionato in modo sintetico e tale da enucleare prontamente il contenuto che potrà essere utilizzato da beneficiario in qualità di potenziale fruitore.

#### Calendario

Anche il calendario è una risorsa che preesiste all'attività di sportello. Esso è consultabile per nominativo, per data, per Regione ecc.

#### Archivio tabelle

Contiene svariate tabelle, le più importanti delle quali raggruppano i *testi di aiuto* per il compilatore. E contiene sostanzialmente due tipi di informazioni: quelle preminentemente di tipo tecnico, che aiutano nella utilizzabilità dello strumento e quelle invece che supportano l'operatore nel concettualizzare al meglio i contenuti che via via dovranno essere inseriti.

### **8. Ipotesi schematica di progetto formativo per Operatori di Sportello**

Per una buona conduzione dello Sportello, si presuppone una adeguata preparazione degli operatori. E più in generale si presuppone che quest'ultimi abbiano consapevolezza delle competenze da mettere in atto per l'operatività e che ci siano un coordinamento ed una supervisione anch'essi adeguati.

Dunque, avere padronanza dell'intero processo lavorativo vuol dire essere in grado di gestire con consapevolezza e appropriatezza di strumenti e strategie l'intero percorso orientativo rifacendosi ai contenuti descritti nei paragrafi precedenti.

L'iter formativo è stato articolato in moduli e in subordinate in unità didattiche.



*Il presente progetto è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000*

**MOD.1 Ciclo di lavoro**

u.d. 1 Le scelte progettuali su cui poggia l'architettura organizzativa dello Sportello

u.d. 2 Il modello di sportello e le sue funzioni

- accogliere
- consigliare
- sostenere

u.d. 3 Il modello di sportello e l'organizzazione nei suoi componenti principali

- il ciclo di lavoro
- le attività
- il ruolo dell'operatore

u.d. 4 Le competenze distintive dell'Operatore

- la relazione interpersonale
- l'analisi dei bisogni e delle risorse individuali
- la gestione della relazione di aiuto
- la presa in carico ed il tutorato
- la progettazione di percorsi di orientamento
- la gestione dei percorsi di orientamento (feed back, monitoraggio.....)

**MOD. 2 Ciclo informatico: utilizzo della procedura a partire dai singoli archivi**

- L'archivio enti
- L'archivio appuntamenti
- L'archivio beneficiari
- L'archivio dati
- Il calendario
- L'archivio tabelle
- Utilizzo integrato della procedura

**MOD.3 Supplemento formativo per i Coordinatori**

u.d. 1 Le responsabilità del coordinatore e le aree di attività

- la gestione del ciclo delle informazioni
- la gestione delle persone
- la gestione dell'azione

Il relatore  
Dott. Giuseppe Baffo

!