

**MINISTERO DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE  
DIREZIONE GENERALE PER L'IMPIEGO**

**“ MASTERPLAN” DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO: LINEE DI  
ORGANIZZAZIONE**

**(concertato con Regioni, Province e parti sociali e adottato formalmente, per le Regioni dell'obiettivo 3 nella seduta del Comitato di Sorveglianza del Q.C.S. del 20 dicembre 2000. L'allestimento del “Masterplan si articolerà in altrettanti Masterplan regionali)**

*La realizzazione di un "masterplan" dei servizi per l'impiego si rende indispensabile per allestire un quadro di riferimento entro cui sviluppare la riforma degli SPI, valorizzando a tal fine l'opportunità del ricorso al cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo.*

*La logica del masterplan è quella di concordare obiettivi di realizzazione quantitativi e standard qualitativi di funzionamento condivisi, fissando in precise fasi temporali il raggiungimento di un'efficienza misurabile in effetti oggettivamente apprezzabili.*

*Costituiscono la "falsariga" del masterplan le scelte effettuate nell'ambito dei documenti di programmazione del Fondo sociale europeo tanto al livello nazionale che a quello regionale; il masterplan deve consentire di individuare preventivamente le modalità di monitoraggio dei diversi stati di avanzamento dello sviluppo degli SPI e di disporre, a tutti i livelli, azioni di sistema che possano agevolare, sia un rapido recupero di efficienza da parte delle realtà meno avanzate, sia la disseminazione delle esperienze più efficaci.*

*Anche nell'obiettivo di finalizzare le azioni di sistema dell'amministrazione centrale a tali obiettivi di funzionalità, e di realizzare un monitoraggio congiunto che permetta di rendere conto dello sviluppo degli SPI in coerenza con gli impegni assunti dall'Italia nell'ambito della Strategia Europea per l'occupazione (NAP), sembra opportuno articolare il masterplan in altrettanti documenti regionali, che possano dare visibilità a stadi di avanzamento anche differenziati, in coerenza con le diverse situazioni organizzative e di contesto occupazionale.*

*L'allestimento congiunto del "masterplan dei Servizi per l'impiego" trova fondamento negli impegni assunti con la Commissione europea nell'ambito del negoziato sul Fondo Sociale Europeo, tuttavia, ai fini del raggiungimento degli obiettivi e degli standard che verranno stabiliti si può considerare opportuna, nonché fattibile, l'attivazione anche di altre risorse in particolare del FESR e delle relative quote di cofinanziamento nazionale. Non si deve inoltre trascurare la necessità di poter presentare, nel 2002, un circostanziato e positivo stato di avanzamento della messa in funzione dei Servizi, anche ai fini della partecipazione ai meccanismi di "premierità" previsti dai*

*regolamenti dei fondi strutturali allo scopo di poter attivare risorse aggiuntive soprattutto nelle aree ricomprese nell'obiettivo 1.*

*Si devono considerare gli impegni assunti dall'Italia nell'ambito dei Piani nazionali per l'occupazione dove, ai fini dell'attivazione di politiche preventive della disoccupazione di lunga durata (linee guida 1 e 2), il paese si è impegnato a rendere pienamente operativi in tutto il territorio nazionale entro il 2003 i servizi per l'impiego, in quanto strumento indispensabile per l'individuazione ed il coinvolgimento delle utenze appropriate e per una reale finalizzazione all'inserimento al lavoro delle politiche attive per l'impiego. Questo è l'aspetto integrante del masterplan che diventerà, pertanto, sede di monitoraggio nella realizzazione degli impegni.*

*Deve essere a tal proposito anche ricordato che, da ultimo, le linee guida sopra ricordate hanno trovato esplicito ingresso nell'ordinamento italiano e sono divenute giuridicamente vincolanti grazie al Decreto Legislativo 181/2000. Sono, difatti, ivi fissati degli "Indirizzi generali ai servizi per l'impiego a fini della prevenzione della disoccupazione di lunga durata", rispetto ai quali le Regioni, coerentemente con le prescrizioni comunitarie, sono state chiamate a svolgere un'attività di monitoraggio. Nella Nota di indirizzo diffusa del Ministero del Lavoro – contenete primi indirizzi interpretativi del D. Lgs. 181/2000 – è previsto che gli enti regionali provvederanno, nell'ambito della propria programmazione, alla realizzazione di "relazioni semestrali sulle tipologie, modalità di svolgimento e ambiti di intervento delle azioni intraprese nonché sulla tipologia dei destinatari di dette azioni".*

*Gli orientamenti per l'elaborazione del masterplan sono in parte contenuti nei documenti che hanno già fatto oggetto di concertazione e di progettazione comune: l'Accordo in materia di standard minimi di funzionamento dei servizi per l'impiego e l'Accordo sulle linee guida per la definizione di azioni per l'avvio della funzionalità dei servizi all'impiego.*

*Il "masterplan" dovrà presentare anche le modalità e gli indicatori che si intenderanno utilizzare congiuntamente ai fini della valutazione dei diversi stati di avanzamento del programma.*

## **1. Quadro di riferimento**

### **1.1 La riforma dei Servizi pubblici per l'impiego (SPI): decentramento amministrativo e riforma delle procedure**

A partire dalla fine del 1997 diversi provvedimenti normativi, aventi diversa "origine" e natura, hanno avviato una ristrutturazione delle forme di organizzazione e di funzionamento degli organi pubblici di controllo del mercato del lavoro.

Innanzitutto, con riguardo alla riorganizzazione delle su richiamate istituzioni, il D.Lgs. 469/97 ha concretizzato i principi del c.d. "federalismo amministrativo" in materia di mercato del lavoro, conferendo agli Enti territoriali le funzioni di gestione in questo ambito.

In particolare, è stata così disposta l'attribuzione alle Regioni a statuto ordinario ed agli altri Enti locali, di funzioni e compiti relativi non solo al collocamento ma anche alle politiche attive del lavoro ed allo Stato, un ruolo generale d'indirizzo, promozione e coordinamento e alcune competenze specifiche, quali ad esempio la vigilanza in materia di lavoro, dei flussi di entrata dei lavoratori non appartenenti all'Unione Europea.

Riassumendo, il sistema delle deleghe a livello locale, andando anche oltre il disegno originariamente previsto, prevede l'attribuzione alle Regioni del ruolo di legislazione, di organizzazione amministrativa, di progettazione, di valutazione e controllo dei servizi all'impiego, mentre alle Province quello di erogatore dei servizi sul territorio e quello di raccordo con gli altri Enti locali.

Sempre dal punto del decentramento amministrativo va pure ricordato il D.Lgs. 112/98, il quale, in attuazione delle leggi di riforma della P.A., ha provveduto ad implementare le competenze regionali in materie, quali l'istruzione e la formazione professionale, da integrare fortemente con quelle nel campo delle politiche del lavoro, così come, del resto, più volte richiesto dal D.Lgs. 469 ed espressamente previsto dalla legislazione regionale di attuazione.

Di rilievo inoltre la L. n. 68/99, recante "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" la quale non solo attribuisce a Province e Regioni importanti funzioni in materia, ma riforma, innovandole, le procedure del collocamento obbligatorio, secondo il principio del c.d. "collocamento mirato".

Inoltre, dal punto di vista dell'intervento sulle procedure amministrative, e quindi sul funzionamento degli SPI, devono essere menzionati due ulteriori provvedimenti, uno attuativo delle leggi di riforma della P.A., e l'altro invece, del c.d. "Collegato Lavoro" (L. 144/99). Nel primo caso si tratta del Regolamento di semplificazione del "Procedimento per il collocamento ordinario" – definitivamente approvato dal Consiglio dei Ministri nella riunione 9/6/2000 ed è, attualmente, in attesa di pubblicazione sulla G.U. – finalizzato, attraverso un intervento abrogativo sulla disciplina in vigore, alla deflazione dei carichi di lavoro degli uffici, mediante l'introduzione di due nuovi istituti: l'elenco anagrafico delle persone in cerca di lavoro e la scheda professionale.

L'altro importante provvedimento recentemente approvato – il Decreto Legislativo n.181/2000 – verrà richiamato più dettagliatamente nel successivo paragrafo 3.

Merita infine un breve cenno – per una più esaustiva ricostruzione della materia – anche il definitivo superamento del monopolio pubblico del collocamento, anch'esso stabilito dal più volte citato D.Lgs. 469, il quale comunque sottopone gli operatori privati ad un sistema preventivo di approvazione pubblica (come, del resto, previsto per le Agenzie di fornitura di lavoro temporaneo ex Legge 24 giugno 1997, n. 196). Ciò coerentemente alle prescrizioni contenute nella Convenzione ILO n. 181 del 19 giugno 1997, intitolata "Private Employment Agencies Convention", entrata in vigore il 2/2/2000, a seguito del deposito dello strumento di ratifica il 1° febbraio 2000.

## **1.2 Lo stato di avanzamento del processo di decentramento amministrativo**

Come è noto il D.Lgs. 469 affidava alle Regioni a Statuto ordinario il compito di emanare una legge disciplinante l'organizzazione amministrativa e le modalità di esercizio delle funzioni e compiti loro conferiti. Ad oggi risultano approvati 14 provvedimenti sui 15 previsti, con la sola esclusione di una regione, per la quale, peraltro, "vale" temporaneamente l'intervento sostitutivo del Governo (il D.Lgs. 379/99). Per quanto riguarda, invece, le Regioni a Statuto speciale e le Province autonome, va ricordato che a favore di Friuli-Venezia Giulia, Trento e Bolzano, seppur in tempi diversi, sono state già attribuite le competenze in materia di lavoro. Peraltro, ritardi nel processo di adeguamento al 469, sono da registrare soprattutto nelle Regioni a Statuto speciale del Mezzogiorno, rispetto alle quali sarà necessario un comune impegno.

Pertanto, sebbene realizzato con più o meno evidenti ritardi – al giugno '98, termine fissato per l'emanazione degli atti regionali, risultava approvato solo quello dell'Emilia-Romagna – lo sforzo normativo di attuazione del 469 risulta ora quasi completato.

Il successivo processo di attuazione, questa volta, delle disposizioni contenute nelle leggi degli Enti locali, ha fortemente risentito del notevole ritardo con cui – successivamente al DPCM dell'ottobre 1998 di "individuazione, in via generale, delle risorse da trasferire" – sono stati emanati i singoli provvedimenti di assegnazione a ciascuna Regione dei beni necessari a rendere concretamente esercitabili le funzioni loro conferite, di fatto "immobilizzando" l'avvio dei Sistemi locali per l'impiego. Infatti, senza certezza né circa la quantità di risorse attribuite, né in merito al momento della loro disponibilità, si è a lungo indugiato in una situazione di attesa. La pubblicazione in Gazzetta Ufficiale dei DPCM avvenuta nel Novembre 1999, quindi, ha di fatto aperto una nuova "stagione" della riforma, formalmente chiudendo l'esperienza degli Uffici periferici del Ministero del Lavoro, mediante la loro soppressione, e ponendo in primo piano i nuovi "Sistemi regionali per l'impiego".

Da un recente monitoraggio, realizzato dall'ISFOL sullo stato di avanzamento della riforma, condotto presso tutte le Amministrazioni regionali e provinciali, è possibile trarre numerose indicazioni sull'operatività effettiva degli SPI. A tal proposito si rinvia al documento ISFOL - Ministero del Lavoro, "Primi elementi per il monitoraggio sullo

stato di attuazione dei nuovi Servizi per l'Impiego", consultabile sui rispettivi siti Internet. Il Ministero del Lavoro e l'Isfol effettueranno semestralmente tale rilevazione, per evidenziare gli elementi fondamentali del processo di attuazione della riforma, i principali problemi incontrati ai diversi livelli, gli interventi integrativi messi in atto, le caratteristiche dei diversi assetti organizzativi adottati. In accordo con le Regioni e le Province, il monitoraggio potrà anche costituire uno strumento di rilevazione dello stato di avanzamento del Masterplan.

### **1.3 Il processo di definizione degli standard di funzionamento degli SPI**

Gli organismi internazionali hanno focalizzato l'attenzione sui mutamenti del mercato del lavoro e sulla ristrutturazione delle forme di organizzazione e funzionamento delle istituzioni.

In particolare, l'OCSE ha posto l'attenzione sui meccanismi "di sicurezza" apprestati, in molti paesi, contro gli effetti di discriminazione sociale e territoriale, potenzialmente, derivanti dai processi di decentramento degli SPI da più parti avviati. In particolare è stata rilevata la tendenza all'introduzione di nuove tecniche di management per obiettivi, onde assicurare il permanere di servizi qualitativamente e quantitativamente omogenei rispetto al territorio ed agli utenti. Ciò si traduce, concretamente, nella fissazione di target delle prestazioni attese dagli SPI, la quale dovrebbe sostituire l'emanazione di stringenti direttive, operazione quest'ultima ancora molto comune nelle Amministrazioni Pubbliche.

Tale rilievo trova esplicito riscontro anche a livello comunitario, dove il tema viene espressamente preso in considerazione nella Comunicazione della Commissione Europea COM (1998) 641 def. del 13/11/1998 intitolata: "Modernizzare i Servizi pubblici per l'impiego per sostenere la strategia europea per l'occupazione". In tale contesto, in particolare, al fine di conciliare "direzione programmatica ed "indipendenza operativa" e salvaguardare, comunque, le esigenze locali viene suggerita l'utilizzazione di strumenti concertativi, quali accordi annuali o pluriennali tra amministrazione centrale ed enti periferici.

In Italia, il tema trova importante riscontro nel c.d. "Patto di Natale", firmato nel Dicembre 1998: è qui, infatti, consacrato l'impegno del Governo ad "assicurare standards minimi di qualità dei servizi all'impiego", attraverso "il consolidamento della collaborazione con Regioni ed Enti locali" e "la concertazione con le parti sociali".

In tale ottica è stato insediato presso il Ministero del Lavoro un Gruppo di lavoro con l'intento di approdare alla definizione dei su richiamati standards minimi. Il Gruppo, partecipato da rappresentanti delle istituzioni coinvolte sia a livello centrale (Lavoro e Tesoro) sia periferico (Regioni, Province); parti sociali ed enti tecnici (FORMEZ, ISAE ed ISFOL), ha concordato un primo documento. Quest'ultimo è divenuto parte integrante dell'«Accordo in materia di standard minimi di funzionamento dei servizi per l'impiego», tra Ministero del Lavoro, le Regioni e le Province autonome, le Province, i Comuni e Comunità montane, sancito, il 16 dicembre 1999, presso la c.d. Conferenza Unificata. Si è, al momento, escluso di ricorrere alla procedura prevista nella generale

materia della “qualità dei servizi pubblici” dal D.Lgs. 286/99, quando si tratti di servizi “erogati direttamente o indirettamente dalle Regioni e dagli Enti locali”.

L'accordo definisce, nei diversi contesti territoriali, le funzioni essenziali atte a garantire livelli minimi e pari opportunità di prestazioni, di erogazione e di fruizione dei servizi pubblici per l'impiego.

Tale Accordo rappresenta un primo passo – lungo il cui solco si inserisce il successivo Accordo sulle “Linee guida per la definizione di azioni per l'avvio della funzionalità dei servizi all'impiego” sancito in Conferenza Unificata il 26.10.2000 – che non solo ha tracciato una rinnovabile linea procedurale concertata, ma ha anche definito dei principi minimi indispensabili all'attività ulteriore di individuazione, anche per l'Italia, di standard qualitativi e quantitativi, “in linea con le migliori pratiche a livello comunitario”.

Le linee guida individuano le azioni finanziabili, nella programmazione 2000/2006 del FSE, per l'avvio della funzionalità dei servizi all'impiego.

Se l'obiettivo generale della riforma è il miglioramento del funzionamento e della trasparenza dei meccanismi allocativi, della diffusione dell'informazione sulle caratteristiche e localizzazione delle opportunità per lavoratori ed imprese e la costruzione di schemi di politica attiva del lavoro adeguati alle caratteristiche dell'utenza e del territorio, soprattutto nel Mezzogiorno a questo va aggiunto l'obiettivo di integrare l'azione dei servizi con le iniziative di sviluppo locale.

Il Gruppo di lavoro sugli standard continuerà ad operare secondo un calendario condiviso di attività.

Le funzioni di coordinamento, indirizzo e promozione sono sintetizzate dal ruolo della Commissione Centrale per l'Impiego, che assumerà la denominazione di Comitato per il coordinamento, la promozione e l'indirizzo delle politiche attive dell'impiego e del collocamento.

#### **1.4 Le risorse finanziarie: il Fondo Sociale Europeo**

In coerenza con il Regolamento comunitario, con gli impegni assunti dall'Italia nell'ambito del Piano nazionale di Azione del 1999 e con le sollecitazioni della Commissione Europea, la programmazione del Fondo Sociale Europeo dell'Italia, per il periodo 2000-2006 situa in primo piano la strutturazione e lo sviluppo dei Servizi per l'impiego (SPI).

In particolare, conformemente all'art.2 del Regolamento, in corrispondenza del policy field n.1, troviamo nei documenti di programmazione l'Asse A il cui obiettivo globale è quello di *"contribuire all'occupabilità dei soggetti in cerca di lavoro attraverso l'offerta di un'ampia gamma di misure, anche integrabili tra loro, di prevenzione della disoccupazione; sostenere, al fine di rendere operativi gli obiettivi descritti, la riforma dei servizi per l'impiego"*.

**All'interno dell'Asse A è stato enucleato un obiettivo specifico "Sostenere il decollo dei servizi per l'impiego".**

Tale obiettivo specifico viene declinato nell'ambito del Piano nazionale per l'obiettivo 3 e nei relativi Piani operativi regionali, (la situazione è analoga per il Piano nazionale ob.1 e Programmi regionali) in una gamma molto articolata di tipologie di azione, tutte volte a favorire il decollo della riforma degli SPI.

In particolare, il concorso finanziario del FSE contribuirà a quanto segue:

- potenziamento complessivo del sistema con riguardo alle risorse umane (incluso rafforzamento degli organici con l'integrazione di figure specialistiche), alle strutture (sedi, attrezzature, logistica), agli assetti organizzativi e gestionali;
- manutenzione del SIL ai diversi livelli territoriali e nel suo funzionamento in rete;
- costituzione e gestione attiva delle anagrafi connesse alle recenti disposizioni attinenti all'apprendistato ed all'obbligo formativo a 18 anni;
- semplificazione delle procedure e degli adempimenti amministrativi, ottimizzando i processi di automazione, al fine di liberare risorse per la gestione attiva delle altre tipologie di intervento;
- riqualificazione ed aggiornamento del personale dei servizi, in coerenza con i diversi assetti organizzativi, anche attraverso modalità di "formazione-intervento";
- azioni sistematiche di orientamento ed accompagnamento all'inserimento al lavoro; counselling personalizzato, bilancio delle competenze;
- allestimento di modalità di prestazione, specifiche ed appropriate, in favore dell'orientamento ed inserimento dei soggetti appartenenti alle diverse categorie di svantaggio socio-lavorativo;
- progettazione di interventi appropriati ad un positivo inserimento nell'occupazione dei lavoratori extra-comunitari;
- progettazione di interventi appropriati (e per promuovere pari opportunità di genere nel mercato del lavoro) (e contrastare le discriminazioni);
- avvio e messa a regime di attività di supporto alle iniziative di contrasto del lavoro sommerso;
- acquisizione e gestione attiva da parte degli SPI degli interventi previsti dalla riforma del collocamento dei soggetti disabili;
- reperimento e sollecitazione delle vacancies;
- gestione attiva della mediazione tra domanda ed offerta di lavoro, copertura delle vacancies;
- promozione verso i cittadini e verso le imprese delle misure per l'inserimento al lavoro (dalla formazione alle misure di workfare e workexperiences);
- miglioramento del matching tra misure formative e per l'inserimento da un lato, e soggetti beneficiari dall'altro;
- utilizzo delle informazioni prodotte dalle attività correnti degli SPI ai fini di una migliore conoscenza dei mercati del lavoro locale, della consistenza dei flussi tra condizioni, degli effetti delle misure ed interventi attivi per l'occupazione.

Per il sostegno all'avvio di quanto elencato è prevista la realizzazione di "azioni di sistema" sia al livello delle singole Regioni che al livello centrale. A tal fine il Ministero del lavoro è titolare per l'obiettivo 3 di un Programma operativo nazionale (Asse A interamente dedicata alle azioni di sistema per gli SPI) e per l'obiettivo 1 di una misura nell'ambito di un Programma Operativo a titolarità del Ministero del Tesoro. Tra le azioni di sistema sono incluse in particolare quelle finalizzate all'innalzamento del livello del management e degli operatori dei Servizi e che si tradurranno non solo in interventi formativi, ma anche e soprattutto in azioni di consulenza e di "formazione-intervento". Allo scopo la Direzione per l'Impiego, a cui è affidata la realizzazione delle



azioni di sistema di cui agli Assi ed alle Misure di intervento prima citate, sperimenterà l'attivazione di apposite task forces consulenziali, operanti alle proprie dipendenze, in quanto strumenti per l'avanzamento della riforma il cui utilizzo sarà ovviamente concordato con le Regioni interessate.

La consistenza delle risorse finanziarie che, nell'ambito del FSE, verranno dedicate agli SPI è definita in sede di approvazione dei "complementi di programmazione" da parte dei Comitati di sorveglianza.

In linea di massima gli importi che nel complesso del periodo di programmazione verranno dedicati alla misura sono stimabili in 600-900 miliardi di lire per il Centro-Nord ed in 300-400 miliardi di lire nel Mezzogiorno da dedicare al rafforzamento dei Servizi per l'impiego ed a specifiche attività direttamente finalizzate all'inserimento al lavoro, anche a vantaggio delle categorie svantaggiate, che gli stessi potranno attivare.

Per quanto riguarda l'obiettivo 1 la considerazione dello stato di avanzamento dei Servizi per l'impiego è inclusa negli indicatori in base a cui si attribuiscono, ai programmi regionali di utilizzo dei fondi comunitari le ulteriori risorse collegate al meccanismo di premialità (vedi schema in allegato). Si tratta di un dispositivo, previsto dai Regolamenti dei fondi strutturali, che permette la distribuzione ai programmi di intervento, di risorse ulteriori sulla base di indicatori che segnalano il grado di impegno e determinazione delle amministrazioni, nel raggiungimento degli obiettivi che hanno annunciato nei propri programmi di intervento. L'Italia ha accolto con grande interesse l'indicazione comunitaria inserendo per l'Ob.1 una riserva del 6% delle risorse, accanto a quella obbligatoria del 4%. L'evoluzione dei servizi per l'impiego è dunque stata inserita tra gli indicatori di "avanzamento istituzionale" che, assieme ad indicatori di integrazione e concentrazione degli interventi, costituiscono l'architettura della riserva del 6%. Esso dovrebbe contribuire a dare visibilità alla riforma ed a ricevere attenzione e sostegno anche da parte di altri attori non direttamente coinvolti nel processo di implementazione della riforma.

Il Ministero, per la realizzazione delle "Azioni di sistema" previste dal PON si avvarrà della collaborazione dell'ISFOL, con affidamento diretto e sulla base del Piano di attività che tale Istituto ha già predisposto.

## **2. Primi elementi ed ipotesi per l'elaborazione del masterplan**

### **2.1 Obiettivi, soggetti, strumenti**

La costruzione di un *masterplan* presuppone di condividere obiettivi di realizzazione quantitativi e standard qualitativi di funzionamento, di fissare in precise fasi temporali il raggiungimento di un'efficienza misurabile in effetti oggettivamente apprezzabili, di individuare gli strumenti e le risorse, finanziarie e non, da attivare in relazione alle finalità specifiche individuate.

Ogni ragionamento sugli obiettivi quantitativi e gli standard qualitativi richiede di individuare e concordare le funzioni/servizi da erogare, il volume quantitativo dei beneficiari, il livello qualitativo e l'intensità delle prestazioni.

Nel caso dei servizi per l'impiego il *masterplan* diviene uno strumento di supporto alla programmazione ed al monitoraggio di tutti gli interventi nazionali (statali, regionali, provinciali) finalizzati all'organizzazione ed alla riforma degli SPI: interventi che, a fronte del processo di decentramento realizzato, vengono attuati dallo Stato così come dalle Regioni e dalle Provincie, precisando l'orientamento di specifiche azioni ovvero organizzando e ponendo a sistema le opzioni ricondotte al livello regionale e locale.

Ciò vale sia per la complessiva programmazione del FSE, sia per le iniziative di natura legislativa o amministrativa (trasformazione di assetti legislativi, semplificazione di procedure, etc.).

Sono queste infatti le due grandi aree di operatività che i diversi soggetti coinvolti nell'adozione delle misure collocabili in un *masterplan* sugli SPI (Ministero, Regioni, Provincie) possono mettere in campo: programmazione di azioni di supporto sostenute dal cofinanziamento FSE ed innovazioni normative, amministrative ed organizzative.

### **2.2 Misurare gli standard qualitativi**

La generale finalità della riforma e, nel contempo, della misura A1 del FSE consiste nell'organizzazione di efficienti ed efficaci servizi per l'impiego. Il *masterplan* può e deve articolare questa finalità in obiettivi più specifici e di dettaglio (dalla riqualificazione del *lay out* degli uffici alla formazione del personale, dalla tempestività delle risposte relative all'incrocio domanda/offerta al rispetto dei termini previsti per gli adempimenti amministrativi etc.) sui quali agiscono scelte realizzate dalle Regioni e dalle Provincie, titolari delle nuove competenze.

L'insieme degli obiettivi specifici, che agiscono sulle strutture così come sulle risorse umane oppure sulle caratteristiche dei servizi offerti, è riconducibile ad indicatori comuni di efficienza (ed efficacia) degli SPI. Indicatori che oggi possono essere riassunti nella quantificazione dell'entità dello sforzo dei singoli Centri per l'impiego rivolto ad attività di servizio propriamente dette.

Le iniziative previste dal D.Lgs 181/2000 nei confronti delle persone non occupate che aspirino ad un'occupazione, o, per altro verso, le attività di collocamento mirato ex L. 68/99, consistono sì anche in atti di natura adempimentale ed esclusivamente amministrativa, ma sono anche, e in primo luogo, azioni di politica attiva, azioni di servizio ai lavoratori ed alle imprese.

Non è possibile scindere le due “anime” di queste attività. È però possibile misurare, almeno sulla base di indicatori d'efficacia (occupazionale, ma non solo) dell'azione realizzata, il grado di servizio insito nel lavoro svolto dai diversi CI.

L'efficacia di una iniziativa, di un servizio, di un'attività di orientamento o di un colloquio è fortemente condizionata dai contesti locali e dai target di riferimento dell'azione, dai destinatari di una politica. Gli stessi criteri di misurazione dell'efficacia possono così variare in funzione delle realtà territoriali o dei soggetti coinvolti. Possiamo però ritenere che gli strumenti diretti ad assicurare efficacia alle azioni dei CI siano più facilmente individuabili come comuni sull'intero territorio nazionale. Lo stesso vale per gli indicatori dell'efficienza dei Centri.

I criteri di misurazione dell'efficacia dell'azione degli SPI, tenendo conto delle diverse condizioni nelle quali si trovano ad operare i diversi servizi, possono essere, almeno in questa fase, individuati nella capacità di intervento dei CI, in termini di *numerosità* ed *articolazione* dei destinatari delle attività, nonché nella rapidità di risposta. Si tratta di criteri che possono individuare la corrispondenza dell'attività dei servizi rispetto alla generale finalità della riforma e del FSE sugli SPI, vale a dire la progressiva qualificazione dei servizi.

In altri termini, posto che l'efficacia degli SPI è determinata fortemente dalle condizioni ambientali nelle quali essi operano, riconoscendo, comunque, che la capacità di interpretarle e di diversificarsi conseguentemente è uno dei presupposti e degli obiettivi del D.lgs. 469 e delle finalità d'intervento della misura A1 del FSE, può risultare impropria rispetto al *masterplan* la misurazione dell'efficacia dell'azione dei CI o la qualità dei servizi svolti, mentre, più opportunamente ci si può proporre di perseguire e accompagnare/verificare lo spostamento dello “sforzo” dei CI su attività cosiddette avanzate.

La misurazione dello “sforzo” potrebbe poggiare o sul riparto, difficile e forse improprio, fra iniziative adempimentali ed iniziative di “politica attiva”, oppure sulla individuazione di condizioni che rendono un'azione di semplice natura adempimentale oppure la caratterizzano come un vero e proprio servizio.

Per esempio, gli impegni previsti dal D.Lgs. 181/2000 o le attività di preselezione diffuse in numerosi CI possono essere accompagnate o meno da una campagna locale di informazione, comunicazione e pubblicità; possono prevedere o meno l'invio di questionari a domicilio, il ricorso a professionalità consulenziali specifiche (interne o esterne ai dipendenti degli SPI); possono comportare o non comportare la selezione ragionata di informazioni presentate alle associazioni imprenditoriali o alle singole imprese.

Senza dubbio i risultati, in termini di efficacia occupazionale, della stessa operazione condotta nel medesimo modo potrebbero essere differenti in contesti socio-economici differenti, caratterizzati da situazioni del mercato del lavoro diverse tra loro. La qualità complessiva del servizio offerto può essere, dunque, misurata anche sulle modalità di realizzazione dei servizi offerti oltre che sui risultati occupazionali.

In questa fase un primo obiettivo può proprio essere questo: innalzare la generale qualità dei CI, misurabile in indicatori relativi agli strumenti ed ai piani di informazione impiegati, alla facilità di accesso ai servizi (orario, tempi di attesa telefonici, localizzazione della sede etc.), ai tempi di risposta rispetto agli adempimenti, alle caratteristiche delle professionalità offerte. Si tratta di elementi che non garantiscono da soli l'incrocio domanda/offerta, ma che comunque contribuiscono all'efficacia del servizio e che, in ogni caso, orientano gli SPI italiani in una logica di politica attiva.

In questo senso verranno avviati sistemi di verifica e di monitoraggio delle attività svolte, che permettano di valutare i percorsi adottati.

### **2.3 L'articolazione del processo di trasformazione dei SPI**

Possiamo raccogliere in uno schema (la tabella a pag. 11) l'articolazione dei fattori che interagiscono nella definizione del *masterplan* dei servizi per l'impiego e nell'accompagnamento del processo di qualificazione degli SPI. A questo fine, diviene necessario, fra l'altro, individuare:

- gli ambiti di intervento delle azioni statali, regionali e provinciali, sui quali misurare il processo di qualificazione,
- i target di riferimento (destinatari) sui quali collocare, ricollocare o concentrare l'azione dei CI,
- le tipologie di azione o le modalità di svolgimento delle azioni che distinguono l'approccio adempimentale da quello di politica attiva e di servizio.

Innanzitutto i target di riferimento: possiamo, oggi, individuare fra i destinatari dell'azione dei CI target *definiti*, a volte *in condizione di esclusiva*, target *praticabili* e target *di sviluppo*.

In altri termini alcune categorie di disoccupati passano necessariamente dai CI ovvero a questi i CI debbono assicurare alcuni servizi. È il caso, fra gli altri:

- dei disoccupati e gli inoccupati ex D.Lgs. 181/2000
- dei disabili
- dei giovani che non hanno adempiuto al nuovo obbligo formativo
- dei datori di lavoro soggetti ad obbligo ex L. 68/99.

Si tratta di categorie quantificabili, e che non sono nuove per i Servizi, ad eccezione dei giovani che non hanno corrisposto all'obbligo scolastico. Le funzioni da erogare sono, tuttavia, nuove o meglio possiamo pensare che le modalità di realizzazione attese siano tali da connotare la differenza fra i nuovi SPI e le Scica (o le DPL). In questo senso possiamo prevedere l'effettuazione di servizi secondo modalità di base o secondo modalità avanzate.

Ai destinatari prioritari/indispensabili dei nuovi servizi occorre “necessariamente” offrire fin da subito attività che possiamo ritenere di livello avanzato (o meglio, che dovrebbero corrispondere a questo standard): è il caso dell’orientamento, degli interventi per l’inserimento e dei servizi alle imprese.

In altri termini possiamo individuare alcuni target specifici dei CI ed alcune funzioni o attività specifiche da misurare e da implementare al più presto nella modalità avanzata.

Su questi target possiamo misurare anche l’efficacia degli interventi (inserimenti, adempimenti degli obblighi ex L. 68/99, oppure la corresponsione al NOF).

Analogo ragionamento vale per quanto attiene il volume quantitativo dei beneficiari: si può, per esempio, pensare di utilizzare come indicatore le imprese (numero assoluto e calcolo degli addetti) contattate, escludendo magari la semplice registrazione di avviamenti e cessazioni.

Per quanto attiene gli aspetti connessi alle risorse possiamo individuare le caratteristiche delle sedi dei Centri, la disponibilità di strumenti informativi in loco, l’impiego da parte di Regioni, Provincie o singoli CI di piani di comunicazione o di campagne informative mirate (anche la lettera a casa rientra in questo quadro), ovvero le reti telematiche, il numero degli operatori, le competenze degli operatori (titoli, qualifiche), le prestazioni svolte dagli operatori (funzioni e livello della prestazione), riportando fra queste anche quelle derivanti da convenzioni o acquisizioni di servizi.

La tabella propone, quindi, un insieme di *parametri* del processo di trasformazione, vale a dire ambiti e dimensioni strutturali dell’azione dei servizi per l’impiego, sui quali connotare ed articolare il percorso di riforma: in altre parole i terreni sui quali misurare il cambiamento. Si tratta, in particolare delle *funzioni/servizi da erogare*, dei *destinatari dei servizi* (cercando di individuare *target e volumi*), del *livello qualitativo e dell’intensità delle prestazioni*, delle *risorse umane e tecniche*.

È possibile individuare *obiettivi* specifici riferiti ad ognuno di questi ambiti/dimensioni, anche se, ovviamente, fra loro strettamente interrelati: la diffusione in tutti i CI, o almeno in ogni ambito provinciale, di standard funzionali minimi condivisi (carta dei servizi, secondo modalità erogative di base) è strettamente connessa all’individuazione dei target imprescindibili, anche in termini quantitativi, dell’azione degli SPI; così come l’intensità e la qualità delle prestazioni è legata a doppio filo all’investimento in risorse ed alle innovazioni normative ed organizzative dei CI.

La corrispondenza agli obiettivi può essere misurata individuando *indicatori* qualiquantitativi, e può essere perseguita attraverso *azioni* specifiche articolabili sulla base del *soggetto* responsabile, degli *strumenti* attivati, delle *risorse* messe in campo.

## 2.4 Funzioni ed avanzamento temporale.

Le funzioni da garantire sono quelle previste dal D.Lgs. 469/97 e dalla regolamentazione delle Regioni, come anche esplicitate nella programmazione del FSE,

nonché nell'Accordo approvato dalla Conferenza unificata. E' tuttavia evidente che, presentando la situazione di partenza (della riforma) diversi elementi di criticità e risultando notevoli le disparità geografiche, solo gradualmente si potrà raggiungere in tutto il territorio la funzionalità completa degli SPI.

Raggruppando le funzioni per tipologie, si può ipotizzare che ve ne siano alcune che debbano (funzioni con valenza di adempimenti obbligatori) e possano essere attivate su tutto il territorio, nel breve- medio termine (2002), ed altre che possano essere attivate, nello stesso lasso di tempo, in parte del territorio e solo successivamente (2006) nelle zone in cui la situazione, sia di partenza che di contesto, appare maggiormente critica.

Nell'ipotesi sottostante tutti gli SPI (in particolare i Centri per l'impiego) potrebbero effettuare tutte le funzioni in modalità "livello di base" entro il 2002 e, entro la stessa scadenza, una parte degli SPI potrebbe svolgere le stesse funzioni in modalità "livello avanzato". Tale percorso d'altronde risulta coerente con gli impegni assunti in ambito europeo entro il 2003 e con la tempistica prevista per il criterio di premialità ". Entro il 2006 tutti gli SPI dovranno operare in modalità "avanzata". In relazione, si vedano gli schemi 1, 2 e 3 colonna "tempi".

### **3. Disposizioni recenti**

Per quanto riguarda il Fondo sociale Europeo sono stati, con Decisione della Commissione, approvati i Quadri Comunitari di Sostegno sia dell'obiettivo 1 che 3.

Gli importi finanziari relativi alla Misura attinente ai Servizi per l'impiego verranno precisati nell'ambito dei "complementi di programmazione" ed approvati dai Comitati di Sorveglianza. Ciò potrà avvenire solo in seguito all'approvazione (ritenuta imminente) da parte della Commissione, dei Programmi operativi a titolarità sia delle Regioni che delle Amministrazioni centrali.

Le risorse che potranno essere destinate alla riforma dei Servizi per l'impiego dipendono, dunque, dalle scelte che verranno effettuate dalle singole amministrazioni, nell'attribuire una quota più o meno rilevante delle disponibilità dell'Asse A alla Misura A1.

Nell'ambito del negoziato la Commissione ha invitato l'Italia a dedicare una parte cospicua di risorse al rafforzamento degli SPI; a tal fine è stata concordata la possibilità di ascrivere tale tipologia di intervento alle azioni di "prevenzione" della disoccupazione di lunga durata, al fine di raggiungere rapidamente, in proposito, gli obiettivi della strategia europea dell'occupazione e quelli enunciati dall'Italia nell'ambito dei NAP 1999 e 2000.

Il Ministero del Lavoro nell'ambito del Programma "Azioni di sistema" di propria titolarità ha dedicato al rafforzamento degli SPI ed alle altre iniziative connesse il totale dell'importo Obiettivo 3 Asse A (pari a circa 86,5 Meuro) e gran parte della Misura corrispondente inclusa nel PON ob.1 (Titolarietà Ministero Tesoro)

Per quanto riguarda il già citato **Decreto Legislativo n. 181/2000**, "Disposizioni in materia di incontro fra domanda ed offerta di lavoro", tale provvedimento, nell'intento di circoscrivere i potenziali beneficiari delle innovative misure di inserimento o reinserimento lavorativo disposte nel suo stesso ambito, interviene – ridefinendolo – sullo stato di disoccupazione. Oltre a far coincidere quest'ultimo con la "condizione del disoccupato o dell'inoccupato che sia immediatamente disponibile allo svolgimento di un'attività lavorativa", fissa anche le cause di perdita dell'anzianità di appartenenza al detto *status*.

Un ruolo assolutamente rilevante nell'attuazione di molte delle disposizioni contenute nel Decreto è affidato agli SPI, in coerenza del resto con gli indirizzi comunitari. Questi, difatti, non sono solo chiamati all'esercizio di attività, per così dire, più tradizionali, quali quelle di accertamento e vigilanza, ma anche all'erogazione di servizi innovativi.

Quanto alle prime, i Servizi sono tenuti a verificare l'effettiva persistenza della condizione di disoccupazione, provvedendo all'identificazione dei disoccupati e degli inoccupati di lunga durata; per di più agli stessi è richiesto di realizzare indagini a campione sulla veridicità delle dichiarazioni rese dai soggetti, loro volta obbligati a presentarsi presso i medesimi uffici, onde vedersi riconoscere lo *status* di disoccupazione.

Quanto ai servizi innovativi, il Decreto 181 fissa primi “Indirizzi generali ai servizi per l’impiego ai fini della prevenzione della disoccupazione di lunga durata”. Ricalcando le prime due *guidelines* comunitarie è previsto che gli SPI offrano:

- 1) un “colloquio di orientamento”, ai giovani ed agli adolescenti entro sei mesi dall’inizio dello stato di disoccupazione,
- 2) una “proposta di adesione ad iniziative di inserimento lavorativo o di formazione e/o riqualificazione professionale”, a favore di
  - a) donne in cerca di reinserimento lavorativo, non oltre sei mesi dall’inizio della disoccupazione,
  - b) disoccupati e degli inoccupati di lunga durata, non oltre dodici mesi,
  - c) disoccupati beneficiari di trattamenti previdenziali, non oltre i sei mesi.

Va segnalato che, mentre al rifiuto di offerte di lavoro aventi determinati caratteristiche, è collegata la sola perdita dell’anzianità dello *status* più volte richiamato, alla mancata presentazione dei soggetti al “colloquio di orientamento” sopra richiamato è fatta discendere il venir meno della condizione di disoccupato.

Su diversi punti del Decreto interverrà, a breve, una Nota di indirizzo ministeriale finalizzata a dirimere, anche rilevanti, questioni interpretative.

Una prima bozza di Masterplan è stata discussa con le Amministrazioni regionali l’11 luglio u.s. Nell’ambito di tale incontro alcune Amministrazioni proposero di articolare maggiormente gli obiettivi del documento, includendo criteri di avanzamento e realizzazione relativi, non solo alle *attività* degli SPI, ma anche alle *strutture* e soprattutto ai *target di utenti*. In una successiva riunione (3 ottobre 2000), nella quale erano state approvate le articolazioni proposte nei tre schemi di riferimento, si proponeva di integrare tali schemi con una lista-base di indicatori, atti ad una lettura qualitativa e quantitativa dell’avanzamento dei sistemi. Schemi ed indicatori proposti sono presentati qui di seguito; si precisa che in tale contesto si intende con CI riferirsi alle strutture territoriali che erogano direttamente i servizi agli utenti finali.



**Schema 1 - Masterplan per funzioni**

<b>Obiettivi e livello di operatività</b>	<b>Funzioni</b>	<b>Strategie</b>			
		<b>Strumenti</b>	<b>Soggetti</b>	<b>Risorse</b>	<b>Tempi</b>
Garantire in tutti i CI l'esercizio delle funzioni definite dal D.Lgs. 469/97 e dalle leggi regionali.  Modalità di base	<b>Accoglienza</b> Smistamento utenti, Liste di attesa	Soluzioni normative	MLPS Regioni	(*)	2002
	<b>Adempimenti amm. Max 70%</b> (tutti da normativa in vigore sia nazionale, sia regionale)	Soluzioni organizzate, anche locali	Regioni Province		
	<b>Mediazione domanda/offerta</b> Modalità standard, solo filtro formale delle richieste	SIL	MLPS Regioni		
	<b>Interventi per l'inserimento</b> Adempimenti amministrativi, Preselezioni obbligatorie	Formazione operatori	MLPS Regioni Province		
	<b>Orientamento</b> Intervista, Attività informativa standard	Scambi fra Regioni Province Servizi			
	<b>Servizi alle imprese</b> Azioni informative standard	Convenzioni con terzi	Province Regioni		
	<b>Verifiche e controlli</b> Procedure formali verso servizi ispettivi DPL, Tabelle statistiche				
Garantire in n. ____ CI l'esercizio delle funzioni definite dal D.Lgs. 469/97 e dalle leggi regionali.  Modalità avanzate di servizio	<b>Accoglienza</b> Presentazione servizi, Smistamento utenti, Prenotazioni	Soluzioni normative	MLPS Regioni		2002 2006
	<b>Adempimenti amm. max 40%</b> (tutti da normativa in vigore sia nazionale, sia regionale)	Soluzioni organizzate, anche locali	Regioni, Province		per tutti gli SPI
	<b>Mediazione domanda/offerta</b> Modalità mirata, Sollecitazione/esplicitazione vacancies, Preselezioni	SIL	Regioni MLPS		
	<b>Interventi per l'inserimento</b> Promozione attiva e mirata soprattutto verso le imprese	Formazione operatori Scambi fra Regioni, Province, Servizi	MLPS Regioni Province		
	<b>Orientamento</b> Colloquio, Sostegno elaborazione curriculum Elaborazione congiunta percorso di inserimento	Convenzioni con terzi	Province Regioni		
	<b>AZIONI DI ACCOMPAGNAMENTO</b>				
	<b>Servizi alle imprese</b> Azioni informative mirate (customer oriented)	Acquisizione di competenze specialistiche o specifiche	Province Regioni		
	<b>Servizi al territorio</b>				

AZIONI DI ACCOMPAGNAMENTO

*Verifiche e controlli*

Procedure formali, Monitoraggio

Campagne  
informative  
mirate

MLPS  
Regioni  
Province

**Indicatori di riferimento** (in corsivo quelli relativi alla fase 2003-2006):

- definizione, in sede provinciale e locale, degli assetti organico/funzionali, dei servizi offerti nel territorio e delle loro reti
- sportelli disponibili per le differenti funzioni
- accordi con altri servizi (formazione, scuola, università, servizi sociali ecc.) ed istituti pubblici e privati
- strumenti per il monitoraggio delle attività svolte
- *strumenti per la verifica della soddisfazione dei clienti*
- *certificazione dei servizi*
- campagne informative a cadenza ordinaria relative a scadenze, servizi specifici, opportunità

**Schema 2 - Masterplan per target**

<b>Obiettivi</b>	<b>Livello</b>	<b>Strategie</b>			
		<b>Strumenti *</b>	<b>Soggetti</b>	<b>Risorse</b>	<b>Tempi</b>
Garantire colloqui e/o contatti con: - disoccupati ed inoccupati ex D.Lgs. 181/2000 - disabili ex elenco L. 68/99 - datori di lavoro soggetti ad obbligo ex L. 68/99 - giovani che non hanno adempiuto al nuovo obbligo formativo	<b>Numero utenti contattati</b>	Soluzioni organizzative, anche locali	Regioni Provincie	(*)	2002 per le modalità di base in tutti CI e secondo modalità di servizio in parte dei CI
	<b>Modalità di base (Adempimenti di legge)</b>	SIL (adeguamento a L. 68/99)	Regioni MLPS		
	<b>Numero utenti trattati</b>	Convenzioni con terzi	Provincie Regioni		
	<b>Modalità avanzate di servizio (Servizi differenziati e mirati Azioni integrate con servizi/organismi con competenze specifiche)</b>	Acquisizione di competenze specialistiche o specifiche Campagne informative mirate Disponibilità liste di attesa-prenotazione Attività di valutazione Anagrafe connessa a obbligo formativo	Provincie Regioni MLPS Regioni Provincie Provincie		2006 per la totalità degli SPI
		Anagrafe Immigrati	MLPS		
Supporto all'incrocio d/o degli immigrati					

**Indicatori di riferimento** (in corsivo quelli relativi alla fase 2003-2006):

- colloqui con i disabili delle liste della L. 482/68 per la compilazione della specifica scheda professionale
- colloqui per i disabili di nuovo accesso
- realizzazione ed aggiornamento annuale delle graduatorie (art. 8 L. 68/99)
- proposta professionale agli utenti del collocamento mirato, di supporto all'inserimento (tirocini) o formativa, entro 4 mesi dalla disponibilità della scheda professionale
- redazione delle convenzioni previste dalla L. 68/99
- analisi dei posti di lavoro prevista dal collocamento mirato
- attivazione di accordi specifici con altri servizi

- 
- azioni integrate in raccordo con altri servizi del territorio
- servizi per il lavoro dei cittadini extraUE
- contatti (scritti e/o telefonici) con i disoccupati, come definiti dal D.Lgs. 181/2000, ogni ... mesi per verificarne condizioni e disponibilità
- liste per la prenotazione di colloqui (*non superiori a ... gg*)
- colloqui di orientamento
- *azioni di raccordo con le sedi di progettazione delle attività formative e di orientamento*
- *convenzioni o altre modalità di raccordo per la promozione di tirocini*
- sportelli ( o attività) dedicati ai datori di lavoro
- *accordi con gli Istituti previdenziali e con i sindacati per informazioni specifiche sulle forme atipiche di partecipazione al lavoro*
- anagrafe dei giovani che non hanno corrisposto all'obbligo formativo
- contatti con i giovani che non hanno corrisposto al NOF entro ... gg dalla loro segnalazione, e realizzazione di specifiche attività di orientamento
- azioni di promozione di contratti di apprendistato
- sportelli (o attività) dedicate alle pari opportunità di genere

**Schema 3 - Masterplan per strutture/organizzazione**

<b>Obiettivi</b>	<b>Requisiti</b>	<b>Strategie</b>			
		<b>Strumenti *</b>	<b>Soggetti</b>	<b>Risorse</b>	<b>Tempi</b>
Garantire la piena operatività dei CI	<b>Sedi ed attrezzature</b>	Contratti	MLPS, Regioni, Province	(*)	2002 2006
	- accessibilità				
	- funzionalità				
	- ...				
	<b>Organizzazione</b>	Convenzioni con terzi	MLPS, Regioni, Province		
	- management				
	- esternalizzazioni				
	- ...				
	- ...	Acquisizione di competenze specialistiche o specifiche	MLPS, Regioni, Province		
	<b>Risorse informatiche</b>	Scambi di buone pratiche	MLPS, Regioni, Province		
	- postazioni attive				
- collegamenti in rete					
- ...					
<b>Risorse umane</b>	Formazione	MLPS, Regioni, Province			
- organici					
- livelli e specializzazioni	.....		...		

**Indicatori di riferimento** (in corsivo quelli relativi alla fase 2003-2006):

*Accessibilità e funzionalità*

- disponibilità di sedi a norma rispetto al disposto del D.Lgs. 626/94 e della normativa sulla sicurezza
- loro localizzazione in aree facilmente raggiungibili con mezzi pubblici;
- *disponibilità di parcheggi per i clienti*
- assenza di barriere architettoniche, anche per quanto attiene i servizi
- *esistenza di segnaletica esterna ed interna per facilitare la visibilità e l'utilizzo dei servizi*
- attivazione di servizi di pulitura
- disponibilità di un numero di linee telefoniche sufficiente a non rendere difficoltoso l'accesso ai servizi o le normali attività d'ufficio
- esistenza di segreterie telefoniche e di risponditori (almeno per indicare orari d'apertura)
- disponibilità di fax
- disponibilità di un pc per ogni operatore, *tendenzialmente collegato in rete*
- accesso a internet
- disponibilità di caselle di posta elettronica
- disponibilità di fotocopiatori
- attivazione di contratti di assistenza e di pronto intervento per le diverse attrezzature tecnologiche
- *certificazione delle strutture*

*organizzazione*

- individuazione per ogni CI di un responsabile delle attività
- presenza di un operatore per le prime informazioni (telefoniche o personali)
- disponibilità di figure o di competenze specifiche e riconosciute per i diversi servizi o i diversi destinatari delle attività dei CI. Ad es.:
  - ◆ disponibilità di personale o di competenze professionali di supporto alla redazione delle convenzioni previste dalla L. 68/99
  - ◆ disponibilità di personale, competenze professionali e/o strumenti per l'analisi dei posti di lavoro prevista dal collocamento mirato
  - ◆ *disponibilità di personale specificamente dedicato alla progettazione integrata sul territorio*
  - ◆ disponibilità di personale o di competenze professionali specifiche per il lavoro dei cittadini extraUE
  - ◆ disponibilità di personale o di competenze professionali per la realizzazione di attività di orientamento
  - ◆ disponibilità di personale o competenze professionali dedicate ai datori di lavoro
  - ◆ disponibilità di personale o competenze professionali dedicate alle pari opportunità di genere
- *disponibilità di operatori o di competenze professionali tali da non determinare liste d'attesa superiori a 20 giorni*
- *possibilità di potere effettuare attività formative per tutti gli operatori dei servizi (di norma pari ad almeno 10/12 gg l'anno) senza gravi ricadute sull'operatività degli uffici*

**(\*) Risorse: stimabili ad approvazione dei Complementi di Programmazione dei Programmi Operativi Regionali FSE.**