



ALL. B

POR FSE Regione Lombardia

Ob. 2 2007-13

**Metodologia di calcolo del costo
standard relativo ai servizi al lavoro**

Indice

1. Inquadramento metodologico.....	3
2. La definizione degli standard di servizio.....	4
2.1 L'indagine di mercato sui valori storici e prospettici dei servizi.....	5
2.2 La determinazione della "filiera dei servizi per l'inserimento lavorativo" ...	11
3. Allegati	15

1. Inquadramento metodologico

L'analisi condotta al fine di determinare le tabelle standard di costi unitari è stata orientata con l'intento di contemperare due istanze complementari:

- il rigore adottato nella raccolta, trattamento e sistematizzazione dei dati;
- la flessibilità utilizzata nell'ingegnerizzare soluzioni, opzioni e piste di lavoro originali, coerenti con il dettato del Regolamento 396/2009.

L'approccio utilizzato per la raccolta, trattamento ed elaborazione della serie dei dati (storici e di mercato) ha risposto dunque all'esigenza di assicurare la puntuale destrutturazione dei diversi processi gestionali connessi ai dispositivi mappati e la loro articolazione in relazione alle *key variables* per la determinazione dei costi standard. Tale impostazione del lavoro ha consentito di garantire la massima trasparenza e verificabilità dei valori relativi alle tabelle standard di costo, nonché la possibilità di dare giustificazione degli stessi in relazione a puntuali elaborazioni condotte su dati storici e prospettici. Ciò è essenziale sia in termini di coerenza con i principi generali di ammissibilità dei costi standard definiti dal Reg. 396/2009 sia, più in generale, per la corretta gestione dei rapporti con gli stakeholders pubblici e privati interessati agli interventi finanziati.

In tal senso abbiamo ritenuto opportuno, ai fini della determinazione dei parametri di riferimento, procedere attraverso un equilibrato mix metodologico che ha consentito di cogliere la complessità dell'oggetto di indagine analizzandolo da punti di osservazione distinti in relazione alle seguenti dimensioni:

- cronologica, attraverso l'opportuna combinazione di analisi storica e prospettica, utile al fine di conferire una valenza dinamica agli indicatori rilevati/elaborati e di supportare la pianificazione evolutiva degli stessi;
- procedurale, mediante la integrazione di metodi di indagine ed elaborazione fondati:
 - su rilevazioni "sul campo" attraverso l'acquisizione di dati ed informazioni relative alla gestione di interventi condotti sul territorio di riferimento;
 - sulla revisione critica delle risultanze dell'attività di rilevazione mediante il coinvolgimento di referenti interni all'Amministrazione Regionale, di esperti esterni e di rappresentanti del sistema degli stakeholders;

Per quanto attiene specificamente al processo di standardizzazione, sul piano metodologico le elaborazioni sono state condotte mutuando logiche e criteri tipicamente riconducibili all'analisi statistica ed alla c.d. analisi dei costi utilizzata dalle imprese industriali con opportuni adattamenti finalizzati a garantire il rispetto dei 3 principi sanciti dal Reg. 396/09.

Le opzioni metodologiche adottate ed il design dell'indagine condotta hanno dunque consentito di giungere a risultati *giusti, equi e verificabili*, segmentando in maniera adeguata le diverse tipologie di prestazione, tracciando i processi erogativi alle stesse riconducibili e rilevandone la specifica articolazione di costi.

2. La definizione degli standard di servizio

Un approccio corretto, organico all'applicazione del Reg. 396/2009 non può evidentemente limitarsi alla mera determinazione delle tabelle standard di costo unitario.

Una qualificata e coerente determinazione di quest'ultime presuppone infatti l'identificazione di servizi, prestazioni e processi anch'essi standardizzati, univocamente riconducibili alla quantificazione di costo agli stessi associata.

Partendo da questo assunto, riteniamo dunque importante definire come "standard", un livello di servizio atteso o a cui si desidera aspirare; uno standard deve poter essere misurato al fine di supportare il giudizio ex post relativo al livello di servizio effettivamente ottenuto. In sostanza, gli standard "sono delle specifiche che codificano l'informazione, sia essa tecnica (requisiti tecnici dei servizi), di prodotto (sicurezza, completezza, difetti) oppure organizzativa (modalità di svolgimento dei processi di realizzazione del servizio, modalità di erogazione)".

La loro principale funzione è di ottimizzare il coordinamento tra le parti coinvolte nel governo e nella realizzazione di prodotti e servizi:

- limitando la variabilità dei comportamenti dei singoli attori coinvolti;
- riducendo il costo dell'informazione necessaria al coordinamento degli attori legati da interdipendenza transazionale.

Seguendo questa logica, gli standard definiti nell'ambito delle schede di catalogazione dei servizi svolgono quattro funzioni fondamentali:

- riducono la varietà di prodotti e processi per consentire di ottenere economie di scala;
- forniscono la mappa delle prestazioni richieste;
- prescrivono livelli accettabili di performance;
- rendono compatibili e interfacciabili i componenti del sistema.

Partendo dall'esigenza di definire specifici standard di servizio, si è dunque provveduto ad elaborare, condividere e validare soluzioni definitorie e procedurali che adottano la logica del benchmark, il cui beneficio è quello di contribuire a stimolare una politica di qualità presso i servizi per il lavoro, consentendo di innalzare progressivamente gli standard di prestazione e di risultato.

Nell'applicazione delle metodologie di valutazione delle performance e della qualità dei servizi, il sistema di standard adottato risulta dunque univocamente riconducibile ad una specifica tipologia classificatoria, che li definisce come livello auspicato di un servizio, con funzione di stimolo al miglioramento.

In definitiva, il modello ideato sottolinea che gli standard di riferimento devono prendere in considerazione:

- i livelli di risultato atteso (outcome atteso), e cioè il livello di cambiamento nella condizione dei soggetti destinatari (efficacia esterna dell'azione pubblica);
- i livelli quantitativi e qualitativi dei servizi erogati (qualità degli output) e le caratteristiche dei processi di produzione dei servizi;
- le caratteristiche degli input utilizzati per realizzare i servizi.
- Le prestazioni ed i processi programmati

In allegato vengono dunque fornite le schede descrittive dei benchmark di servizio, riconducibili alle specifiche unità di costo standard agli stessi abbinati.

2.1 L'indagine di mercato sui valori storici e prospettici dei servizi

Le questioni di fondo su cui è stato articolato il lavoro di rilevazione dei dati storici e di mercato utili alla determinazione delle tabelle standard di costi unitari fanno riferimento a:

1. La rappresentatività del campione

Gli enti accreditati sono stati selezionati avendo cura di offrire uno spaccato rappresentativo del mercato del lavoro lombardo. A tale proposito, il campione ha incluso:

- Operatori attivi in diversi contesti provinciali
- Operatori di natura pubblica e privata
- Standard dimensionali eterogenei: operatori grandi e piccoli
- Operatori profit e no profit, caratteristica questa indispensabile per tener conto delle diverse missioni organizzative.

Partendo da questi assunti, si è dunque proceduto a selezionare un campione di 46 Agenzie per il Lavoro accreditate, che sono state contattate individualmente con l'intento preliminare di illustrare le ragioni dell'indagine e condividere, validare le schede esplicative degli standard di servizio, con il duplice obiettivo di:

- acquisire feedback valutativi in merito ai benchmark elaborati, nonché allo specifico sistema delle prestazioni e dei processi definiti;
- sintonizzare il processo di rilevazione rispetto ad un benchmark di servizio condiviso.

Nel corso del processo di indagine e rilevazione, dei 46 Enti contattati, 33 si sono resi disponibili alla somministrazione del questionario.

Per la rilevazione dei dati si è inteso inoltre strutturare un setting partecipativo, basato sull'interazione attiva tra rilevatore e referente del servizio al lavoro. Tale presupposto ha consentito in fatti di superare le resistenze culturali ed organizzative legate alla dichiarazione di dati riservati, generando un processo virtuoso e cooperativo nell'individuazione delle diverse variabili e determinanti oggetto dell'indagine.

Rispetto alle caratteristiche del campione, un ultimo elemento che ci sembra importante rilevare è come lo stesso risulti estremamente rappresentativo del sistema degli operatori Lombardi.

Assumendo come proxy il valore delle doti gestite a valere sui due dispositivi "Dote ammortizzatori ID 309" e "Dote formazione e Lavoro - ID 291-334", le 33 organizzazioni indagate rappresentano:

- il 44,52% del numero di dispositivi complessivamente gestiti (in valore assoluto 66.213 doti a fronte di un totale di 148.739);
- il 42,20% dell'importo gestito a dote (in valore assoluto, 65.995.105,96, a fronte di un valore complessivo di 156.399.790,54).

2. La natura e tipologia dei dati rilevati

Nella identificazione dei dati da rilevare è stato compiuto il tentativo di contemperare la logica di costo storico, con quella di valore di mercato, portando a sintesi le due grandezze nel rispetto dei principi del Reg. (CE) 396/2009. Tale assunto risulta infatti imprescindibile al fine di assicurare i requisiti fondamentali richiesti in sede di determinazione delle tabelle di costo unitario: lo standard deve risultare giusto, equo e verificabile.

Con tale intento, le informazioni acquisite sono state dunque articolate su due distinte tipologie di dati: i valori storici riconducibili all'esercizio 2009 (non essendo ancora disponibili dati di consuntivazione relativi al 2010) e dati di valutazione prospettica, che seguono la logica del mercato.

Non essendo disponibile una serie storica di dati, desumibile dal Data Base regionale, per i servizi al lavoro, la duplice natura delle informazioni (valori storici e di mercato) ha consentito di sanare una lacuna informativa, attraverso un processo di rilevazione sul campo.

La metodologia adottata ha consentito inoltre di destrutturare i modelli organizzativi implementati dai diversi operatori, ricostruendo le componenti di costo delle singole prestazioni rese in capo all'utente nella loro articolazione tra:

- Risorse umane direttamente coinvolte nel processo erogativo in attività di front line con il destinatario finale
- Risorse umane indirettamente coinvolte nel processo erogativo in attività di back office
- Altri costi diretti (costi diretti si intendono quelli univocamente riconducibili alla prestazione specifica (es. materiale e documentazione consegnata all'utente,
- Altri costi indiretti. Questi ultimi sono stati esplicitamente catalogati nelle fattispecie di seguito specificate:
 - affitti, ammortamenti
 - manutenzioni e pulizia
 - attrezzature, hardware e software
 - utenze
 - Costi di coordinamento e direzione dell'organizzazione
 - Costi amministrativi

L'approccio utilizzato per la raccolta, trattamento ed elaborazione della serie dei dati (storici e di mercato) ha consentito dunque di assicurare la puntuale destrutturazione dei diversi processi gestionali connessi ai dispositivi mappati e la loro articolazione in relazione alle *key variables* per la determinazione dei costi standard.

3. La revisione critica della base dati acquisita

Il processo di analisi ha portato alla costruzione di una base dati qualitativa estremamente ampia, che ha richiesto l'adozione di ipotesi interpretative e di criteri elaborativi in grado di supportare la definizione delle tabelle standard di costo.

Tali processi sono stati orientati dai seguenti presupposti:

- l'intento di rimuovere, ovvero di contenere al massimo, la discrezionalità degli affidatari del servizio nelle diverse fasi di trattamento ed interpretazione dei dati;

- l'esigenza di sterilizzare le situazioni di "moral hazard" rilevate in sede di somministrazione dei questionari;
- l'istanza di normalizzare le informazioni acquisite, epurandole dalle evizioni legate ai maggiori costi di start up del sistema dotale, sostenuti dalle Agenzie per il lavoro nel corso dell'esercizio 2009;
- l'identificazione di iniziative coerenti con i benchmark di servizio identificati, con specifico riferimento all'analisi storica delle sperimentazioni condotte nel corso della programmazione 2007-2013.

Partendo dal consolidamento dei questionari raccolti mediante la somministrazione delle interviste partecipate ai diversi operatori del mercato del lavoro, è stata costruita la prima base dati di riferimento, risultante dalla mera imputazione dei dati rilevati.

In questa fase sono stati compiuti solo alcuni piccoli aggiustamenti finalizzati a rimuovere evidenti errori formali di imputazione dei valori nella scheda di rilevazione. Laddove il processo di caricamento richiedeva ipotesi interpretative, si è dunque proceduto a contattare il referente dell'Organizzazione rilevata, al fine di condividere la corretta visione dei dati, rimuovendo così ogni discrezionalità potenzialmente fuorviante.

Giunti alla costruzione del Data Base consolidato, si è dunque provveduto a formulare alcune ipotesi interpretative e ad implementare i necessari criteri elaborativi, indispensabili per giungere alla versione definitiva dell'archivio dati.

Nello specifico, le elaborazioni compiute hanno fatto esplicito riferimento a:

- Normalizzazione di tutte le spese indirette dichiarate superiori al 15%, assestandole su tale percentuale di valore forfettario. Tale opzione è stata compiuta in forza delle seguenti motivazioni:
 - appare perfettamente coerente con quanto dichiarato dalla maggioranza delle Organizzazioni che hanno ponderato in maniera adeguata l'incidenza percentuale di tale tipologia di costo;
 - risulta assimilabile, per analogia, al dettato del Decreto della Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro n. 12451 del 01.12.2010, pur non ravvisandosi una perfetta comparabilità delle voci di spesa nello stesso incluse;
 - è coerente con il dettato del Reg. (CE) 396/2009, art. 1, comma 1, che definisce una percentuale massima pari al 20% per il riconoscimento dei costi indiretti dichiarati su base forfettaria.
- Normalizzazione di tutte le "altre spese dirette" dichiarate superiori al 15%, assestandole su tale percentuale, in quanto:
 - perfettamente coerente con quanto dichiarato dalla maggioranza delle Organizzazioni che hanno ponderato in maniera adeguata l'incidenza percentuale di tali tipologie di costo;
 - ritenuta ampiamente congrua in relazione alla natura e rilevanza delle spese nelle stesse ammissibili, che risultano del tutto strumentali ed accessorie alle prestazioni resi dalle diverse professionalità coinvolte.
- Rimozione dei maggiori costi riconducibili all'avvio del sistema dotale, secondo quanto dichiarato in sede di somministrazione dei questionari, i dati rilevati risentono infatti di importanti spese di start-up, che hanno richiesto:

- Un maggior presidio da parte di professionalità di livello elevato, il cui maggior costo orario, ha generato una crescita nella spesa legata all'erogazione delle singole prestazioni;
 - Maggior lavoro di back office, riconducibile al coordinamento delle risorse umane coinvolte, indispensabile per la regia e la gestione efficace dei singoli servizi;
 - Uno sforzo elaborativo iniziale, finalizzato a definire e strutturare l'iter procedurale e documentale riconducibile alla gestione dei dispositivi a dote;
 - Costi di adattamento organizzativo necessari a riprogettare la struttura dedicata all'erogazione delle prestazioni.
- Rivisitazione dei dati rilevati al fine di rimuovere potenziali situazioni di moral hazard, prioritariamente riconducibili nella distribuzione delle prestazioni tra front line con il destinatario e back office.
 - Gestione di un Focus Group con attori chiave delle politiche per il lavoro in Regione Lombardia, finalizzato ad identificare un equilibrio coerente e sostenibile nella distribuzione delle prestazioni tra attività svolte in front-line con il destinatario del servizio ed attività di back-office.
- L'opzione metodologica adottata con il Focus Group, ha consentito di:
- rimuovere ogni discrezionalità del destinatario nel riproporzionamento delle prestazioni tra le due diverse modalità erogative;
 - assicurare la gestione di un approccio partecipato alla validazione delle rilevazioni, in grado di capitalizzare le esperienze e le competenze eccellenti dei diversi interlocutori coinvolti;
 - adottare un approccio scientificamente rigoroso e metodologicamente coerente con gli obiettivi posti.

4. Il processo elaborativo per la determinazione delle tabelle standard di costo

Come precedentemente esplicitato, la metodologia adottata ha consentito di destrutturare i modelli organizzativi implementati dai diversi operatori, ricostruendo la prestazione resa in capo all'utente nella sua articolazione tra attività frontali e di back-office

Partendo dalla base dati raccolta (di cui si riportano di seguito gli acronimi), il processo di elaborazione si è dunque strutturato come segue.

CRUD = Costo orario risorsa umana direttamente coinvolta nel processo in attività di front line

TD = Tempo mediamente richiesto dal processo erogativo in attività dirette di front line

CRUI = Costo orario risorsa umana indirettamente coinvolta nel processo in attività di back office

TI = Tempo mediamente richiesto dal processo erogativo in attività indirette di back office

CD = Incidenza percentuale degli "Altri costi diretti"

CI = Incidenza percentuale degli "Altri costi indiretti"

Determinazione del costo standard dichiarato dai singoli enti accreditati, con riferimento ai costi storici su base 2009 ed ai valori di mercato dagli stessi segnalati.

$$\frac{\sum_{i=1}^n CRUDI * TDI + \sum_{i=1}^n CRUII * TIU}{\sum_{i=1}^n TDI} - CPFL$$

CPFL = Costo orario del personale parametrato sulla durata del front line

Al fine di determinare il costo standard ora/destinatario della singola prestazione si è dunque provveduto ad integrare tale valore con l'incidenza degli altri costi diretti ed indiretti

$$CPFL * (1 + CD + CI) = CSHDEx \text{ (Costo Standard ora/destinatario dell'Ente "x")}$$

Il costo standard del servizio è stato dunque determinato dalla combinazione della media aritmetica dei due valori, storici e di mercato, ponderati per la rappresentatività dei diversi enti accreditati.

Definito dunque "R" la rappresentatività percentuale dei singoli enti accreditati in relazione al valore delle risorse gestite:

$$\sum_{i=1}^{nt=n} \left[\frac{CSHDEI \text{ Storico} + CSHDEI \text{ Mercato}}{2} \right] * Ri = CSHD$$

CSHD = Costo Standard Ora/destinatario del Servizio

Di seguito si riportano le tabelle standard di costi unitari determinate sulla base dei criteri metodologici ed operativi precedentemente esplicitati.

Tabella standard di costi unitari rilevati puntualmente

AREA DI SERVIZIO	SERVIZIO	Individuale				Di gruppo			
		Durata minima (in ore)	Durata massima (in ore)	Durata Standard (in ore)	COSTO STANDARD	Durata minima (in ore)	Durata massima (in ore)	Durata Standard (in ore)	COSTO STANDARD
ACCOGLIENZA E PRESA IN CARICO									
	Accoglienza e accesso ai servizi	1	1	1	32,87				
	Colloquio specialistico	1	2	2	33,07				
	Bilancio di competenze	5	10	7	33,43				
	Definizione del PIP	1	2	2	39,33				
SERVIZI DI AFFIANCAMENTO									
	Monitoraggio, coordinamento e gestione PIP	5	8	8	26,52				
	Coaching	9	13	11	34,55	9	17	13	15,11
	Tutoring e counselling orientativo	6	10	9	31,29				
SERVIZI AL LAVORO									
	Orientamento e formazione alla ricerca attiva di lavoro	3	6	5	34,68	3	6	5	15,11
	Scouting aziendale e ricerca attiva del lavoro	7	12	11	26,55				
	Preselezione ed incontro domanda-offerta	4	7	6	32,68				
	Accompagnamento al lavoro	3	8	4	33,39				
	Consulenza e supporto all'autoimprenditorialità	7	8	8	32,50	7	8	8	14,32

Specifiche esigenze di semplificazione hanno dunque portato ad arrotondare all'euro le tabelle standard di costi unitari. Di seguito si riporta la versione definitiva, dopo il processo di semplificazione.

Tabella standard di costi unitari arrotondati

AREA DI SERVIZIO	SERVIZIO	Individuale				Di gruppo			
		Durata minima (in ore)	Durata massima (in ore)	Durata Standard (in ore)	COSTO STANDARD	Durata minima (in ore)	Durata massima (in ore)	Durata Standard (in ore)	COSTO STANDARD
ACCOGLIENZA E PRESA IN CARICO									
	Accoglienza e accesso ai servizi	1	1	1	33,00				
	Colloquio specialistico	1	2	2	33,00				
	Bilancio di competenze	5	10	7	33,00				
	Definizione del PIP	1	2	2	39,00				
SERVIZI DI AFFIANCAMENTO									
	Monitoraggio, coordinamento e gestione PIP	5	8	8	27,00				
	Coaching	9	13	11	35,00	9	17	13	15,00
	Tutoring e counselling orientativo	6	10	9	31,00				
SERVIZI AL LAVORO									
	Orientamento e formazione alla ricerca attiva di lavoro	3	6	5	35,00	3	6	5	15,00
	Scouting aziendale e ricerca attiva del lavoro	7	12	11	27,00				
	Preselezione ed incontro domanda-offerta	4	7	6	33,00				
	Accompagnamento al lavoro	3	8	4	33,00				
	Consulenza e supporto all'autoimprenditorialità	7	8	8	32,00	7	8	8	14,00

Valorizzando alcune osservazioni emerse non solo dall'analisi dei dispositivi, ma anche da quanto dichiarato dagli operatori in sede di somministrazione del questionario, riteniamo importante sottolineare come la tabella standard sopra riportata evidenzia due significativi elementi di novità.

Facciamo specifico riferimento a due servizi: il "Monitoraggio, coordinamento e gestione dei PIP" e lo "Scouting aziendale e ricerca attiva del lavoro". Lo standard di costo ad essi riconducibile è infatti stato ad oggi parametrato (a valere sui precedenti dispositivi a dote) tenendo come esclusivo riferimento le ore di prestazione erogate in presenza del destinatario. Tale opzione era giustificata dalla minore strutturazione della filiera, che non includeva tipologie di servizio specifiche, oggi presenti nella proposta avanzata a seguito delle elaborazioni prodotte. Alla luce della rivisitata articolazione dei servizi, si è dunque ritenuto opportuno determinare gli standard di costo delle due aree di prestazione identificate, riconoscendone la specifica natura di attività prevalentemente erogate senza il coinvolgimento diretto del destinatario e, quindi, parametrabili sulle ore di prestazione direttamente erogate dall'operatore.

2.2 La determinazione della "filiera dei servizi per l'inserimento lavorativo"

Partendo dalle risultanze delle indagini sopra descritte, al fine di disciplinare in maniera coerente e qualificata la "filiera dei servizi per l'inserimento lavorativo", si è provveduto alla gestione di un'analisi di mercato ulteriore, funzionale a determinare l'articolazione e la durata dei servizi che le diverse agenzie per il lavoro lombarde erogano per giungere alla stipula di un contratto di lavoro a favore di un destinatario preso in carico.

Valorizzando dunque i rapporti collaborativi già attivati con i più significativi Enti della Regione ed utilizzando, come benchmark, i servizi elaborati nel corso delle precedenti analisi, si è dunque provveduto a richiedere di tracciare il profilo della filiera, esprimendo:

- i diversi servizi dagli stessi utilizzati in funzione dell'obiettivo esplicitato;
- la relativa incidenza, in termini di ore di prestazione.

Per offrire ogni elemento utile ad una oggettiva ponderazione dei servizi e dei carichi di lavoro agli stessi correlati, sono stati preliminarmente condivisi alcuni elementi tecnici del percorso di inserimento lavorativo ipotizzato:

- destinatari;
- durata massima del percorso;
- risultato finale atteso.

Elementi essenziali dell'indagine condotta sono:

1. La rappresentatività del campione

Rispetto al campione originariamente selezionato per la determinazione delle tabelle standard di costi unitari, si è ritenuto opportuno raffinare il sistema delle organizzazioni indagate, selezionando quelle che, con riferimento ai percorsi di inserimento lavorativo, hanno evidenziato esperienze maggiormente diffuse e

qualificate, facendo ravvisare un presupposto di specializzazione. L'analisi ha dunque coinvolto complessivamente 23 Operatori, che hanno precedentemente concorso anche alla validazione delle schede di benchmark di servizio. Validando l'approccio metodologico utilizzato anche in precedenza, gli enti accreditati sono stati selezionati avendo cura di offrire uno spaccato rappresentativo del mercato del lavoro lombardo. A tale proposito, il campione ha incluso:

- Operatori attivi in diversi contesti provinciali
- Operatori di natura pubblica e privata
- Standard dimensionali eterogenei: operatori grandi e piccoli
- Operatori profit e no profit, caratteristica questa indispensabile per tener conto delle diversi mission organizzative.

Assumendo come riferimento l'universo precedentemente adottato per la determinazione delle tabelle standard di costo (Dote ammortizzatori ID 309 e Dote Formazione Lavoro ID 291-334), le 23 organizzazioni indagate rappresentano circa il 42% del totale.

Tale percentuale di rappresentatività del campione sale ad oltre il 50% se prendiamo come riferimento la sola "Dote ammortizzatori ID 309", vale a dire il dispositivo che presenta caratteristiche maggiormente assimilabili all'obiettivo dell'inserimento lavorativo posto alla base dell'analisi.

2. Le metodologie di rilevazione

Al fine di strutturare la filiera dei servizi per l'inserimento lavorativo, elemento essenziale per una congrua determinazione del valore alla stessa attribuito, si è dunque provveduto a coinvolgere gli operatori nella ricostruzione di un percorso standard, utile a definire in maniera puntuale l'architettura dei servizi e delle prestazioni richieste in ragione degli obiettivi preliminarmente esplicitati.

Le caratteristiche essenziali dello strumento di rilevazione sono esplicitate nella tabella che segue:

AREA DI SERVIZIO	SERVIZIO	Durata in ore
1. ACCOGLIENZA E PRESA IN CARICO		
	Accoglienza e accesso ai servizi (181/2000 + art. 13 comma 3 LR 22/2006)	
	Colloquio approfondito, specialistico,	
	Bilancio di competenze	
	Definizione del PIP	
2. SERVIZI DI AFFIANCAMENTO		
	Monitoraggio, coordinamento e gestione dei percorsi personalizzati di accompagnamento al lavoro/ricollocazione	
	Coaching	
	Tutoring e counselling orientativo	
3. SERVIZI DI FORMAZIONE		
	Tutoring e accompagnamento al training on the job <i>(indicare in termini di ore di training on the job del destinatario)</i>	
4. SERVIZI AL LAVORO		
	Orientamento e formazione alla ricerca attiva di lavoro	
	Scouting aziendale e ricerca attiva del lavoro	
	Preselezione ed incontro domanda-offerta	
	Accompagnamento al lavoro	
	Consulenza e supporto all'autoimprenditorialità	
ORE TOTALI DI PRESTAZIONI DELLA FILIERA PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO		

I servizi di “accompagnamento al lavoro” e “consulenza e supporto all'autoimprenditorialità” non sono stati reputati riconoscibili in quanto:

- L'accompagnamento al lavoro si sviluppa nella fase successiva alla stipula del contratto di lavoro e mira ad accompagnare i destinatari nell'inserimento all'interno del contesto organizzativo aziendale. Si tratta dunque di un momento logico successivo al risultato atteso per il percorso di inserimento lavorativo ipotizzato.
- La “consulenza e supporto all'autoimprenditorialità” non rientra tra gli obiettivi operativi attribuiti al dispositivo in oggetto.

La snellezza e la semplicità compilativa dello strumento predisposto, ha consentito di acquisire i dati richiesti mediante un processo di compilazione *real time* assistita, telefonicamente, dai rilevatori.

3. Il processo elaborativo per la determinazione della “Filiera dei servizi per l'inserimento lavorativo” e del valore risultante in relazione alle tabelle standard di costo

Dopo avere generato il Data Base consolidato dei diversi strumenti di rilevazione compilati dagli operatori, si è dunque provveduto a determinare la durata media dei singoli servizi, come di seguito evidenziato:

$$\frac{\sum_{i=1}^n DS Xi}{n} = DMS X$$

DS Xi = Durata Dichiarata dall'Operatore "i" per il Servizio "X"

DMS X = Durata media del servizio "X"

Al fine di quantificare il valore riconoscibile alla filiera dei servizi per l'inserimento lavorativo si è dunque proceduto a moltiplicare la durata media dei singoli servizi, come sopra determinata (DMS X), per la rispettiva Unità di Costo Standard (UCS X).

$$\sum_{i=1}^m (DMS Xi * UCS Xi) = \text{Valore "Filiera per l'inserimento lavorativo"}$$

La tabella di seguito riportata evidenzia le risultanze delle elaborazioni prodotte, rilevando il valore totale dalla "filiera per l'inserimento lavorativo" a seguito dell'arrotondamento della durata media dei singoli servizi

AREA DI SERVIZIO	SERVIZIO	Durata in ore		Unità di Costo Standard
		Determinazione puntuale della media aritmetica	Arrotondamento della media aritmetica	
1. ACCOGLIENZA E PRESA IN CARICO				
	Accoglienza e accesso ai servizi (181/2000 + art. 13 comma 3 LR)			
	Colloquio approfondito, specialistico,	2,39	2,00	33,00
	Bilancio di competenze	7,13	7,00	33,00
	Definizione del PIP	2,30	2,00	39,00
2. SERVIZI DI AFFIANCAMENTO				
	Monitoraggio, coordinamento e gestione dei percorsi personalizzati di	7,17	7,00	27,00
	Coaching	27,61	28,00	35,00
	Tutoring e counselling orientativo	8,70	9,00	31,00
3. SERVIZI DI FORMAZIONE				
	Tutoring e accompagnamento al training on the job (indicate in termini di ore di training on the job del destinatario)	113,13	113,00	3,00
4. SERVIZI AL LAVORO				
	Orientamento e formazione alla ricerca attiva di lavoro	9,17	9,00	35,00
	Scouting aziendale e ricerca attiva del lavoro	13,65	14,00	27,00
	Preselezione ed incontro domanda-offerta	9,65	10,00	33,00
	Accompagnamento al lavoro			
	Consulenza e supporto all'autoimprenditorialità			
VALORE TOTALE "FILIERA PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO"			3.185,00	

Ne risulta, che il valore riconoscibile per la “Filiera dei servizi per l’inserimento lavorativo” risulta pari a 3.185,00 euro.

Allegati

Area Servizi:	ACCOGLIENZA E PRESA IN CARICO
Denominazione Servizio:	Accoglienza e accesso ai servizi
Finalità del servizio:	
<p>Il servizio di Accoglienza ed Accesso ai Servizi prevede la gestione degli adempimenti formali previsti dall'ex-D.Lgs 181/2000, al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificare i requisiti del destinatario - facilitare e sostenere il destinatario nell'acquisizione di informazioni utili per orientarsi, promuoversi nel mondo del lavoro ed avvalersi di servizi di supporto specifici; - garantire informazioni pertinenti e complete circa le opportunità occupazionali, le principali caratteristiche del mercato del lavoro, gli strumenti di politica attiva e l'offerta di prestazioni disponibili nella rete dei servizi per il lavoro; - favorire nel destinatario abilità di ricerca e di utilizzo delle informazioni utili ad affrontare i propri problemi occupazionali e di sviluppo professionale; - far conoscere e promuovere la gamma dei servizi interni/esterni alla struttura di erogazione; - consentire al beneficiario di acquisire il riconoscimento dello stato di disoccupazione per la fruizione di misure e servizi di sostegno; - svolgere un'azione di filtro e presa in carico del destinatario identificandone e analizzandone compiutamente la domanda e i bisogni; - concordare la fruizione delle prestazioni più adeguate in ragione del contesto del mercato del lavoro e dell'offerta dei servizi disponibili; - gestire il rinvio del destinatario indirizzandolo ai servizi interni/esterni alla struttura di erogazione, considerati più adeguati a soddisfare il bisogno rilevato; 	
Descrizione del servizio:	
<p>Il servizio di Accoglienza e Accesso ai Servizi rappresenta una funzione fondamentale nel ciclo integrato dei servizi in quanto costituisce il primo momento di contatto del cliente con la struttura di erogazione e con la rete dei servizi territoriali. Il Servizio di Accoglienza si configura come un'attività di front-office attraverso cui il destinatario, aiutato da un operatore opportunamente formato, potrà avere indicazioni sul mercato del lavoro ed acquisire un quadro completo delle informazioni/opportunità formative e occupazionali presenti sul territorio.</p> <p>L'attività si sviluppa in fasi differenziate e susseguenti che prevedono una tempistica per lo più standardizzata. Inizialmente, in ottemperanza a quanto previsto nell'ex D.Lgs 181/2000, l'operatore accoglie il destinatario interpretandone il bisogno iniziale e verifica i dati anagrafici per valutare una risposta coerente in termini di percorso da proporre. In seguito verifica i requisiti previsti dalla normativa, acquisisce la dichiarazione di immediata disponibilità e richiede al destinatario la compilazione della scheda anagrafica professionale. L'operatore, quindi, prende in carico il destinatario procedendo ad un colloquio finalizzato a sottoscrivere il patto di servizio.</p> <p>Durante il colloquio fornisce informazioni dettagliate in merito al:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mercato del lavoro locale e regionale, - offerta di formazione professionale, - gamma dei servizi offerti dalla struttura di erogazione (finalità dei servizi, prestazioni fornite, modalità di accesso, orari), - strutture erogatrici di servizi per il lavoro e di servizi formativi presenti sul territorio (indirizzo, numero telefonico, fax, email, modalità di accesso e orari), - normativa del lavoro (procedure di assunzione, agevolazioni e incentivi alle assunzioni). <p>L'operatore rinvia ad altri servizi interni/esterni per garantire la definizione di un percorso personalizzato finalizzato a migliorare l'occupabilità e l'inserimento lavorativo del destinatario.</p>	

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi
Gestione Adempimenti amministrativi previsti dal ex Dlgs 181/2000	<ul style="list-style-type: none"> - Colloquio di orientamento ex Dlgs 181/2000: accoglienza del destinatario, verifica dati personali, iscrizione elenco anagrafico - Verifica dei requisiti del destinatario previsti dalla normativa (residenza, domicilio, stato occupazionale, presenza di indennità a sostegno del reddito) - Verifica ed eventualmente gestione della dichiarazione di immediata disponibilità e compilazione della relativa scheda anagrafica - Acquisizione e rilascio della DID
Presenza in carico del destinatario da parte dell'operatore	<p>Presenza in carico del destinatario attraverso un colloquio individuale finalizzato a stipulare il Patto di Servizio.</p> <p>La presa in carico del destinatario implica che l'operatore</p> <ul style="list-style-type: none"> - fornisca ai destinatari le informazioni di cui necessitano (informazioni utili e mirate per le scelte formative, l'inserimento lavorativo, lo sviluppo professionale) - consenta loro di apprendere una metodologia di ricerca attiva del lavoro - accompagni e sostenga il destinatario nell'analisi e nella valutazione delle proprie esperienze formative e professionali - profili un percorso personalizzato di inserimento <p>individui diritti e doveri delle parti (tutor e cliente)</p>
Stipula del patto di servizio	<ul style="list-style-type: none"> - Accettazione della dichiarazione di immediata disponibilità - Raccolta dati anagrafici - Orientamento <p>Proposta di adesione ad iniziative e misure personalizzate di inserimento lavorativo e/o formazione</p>
Servizi informativi e informazione orientativa	<ul style="list-style-type: none"> - Fornitura di informazioni sui servizi disponibili: illustrazione del materiale informativo (cartaceo e multimediale) dell'offerta di servizi e dell'organizzazione della struttura: aggiornamento settimanale e numero di ore di apertura settimanale per l'erogazione della prestazione. - Consulenza informativa sulla normativa del mercato del lavoro: contratti, procedure di assunzione, agevolazioni e incentivi alle assunzioni - Informazioni su formazione professionale, offerta formativa attraverso materiale informativo (cartaceo e multimediale) relativo alle opportunità occupazionali/formative - Informazioni su MDL e opportunità occupazionali - Informazioni su servizi interni alla struttura e sulla rete territoriale dei servizi per il lavoro tramite la predisposizione di bacheche interne e internet point <p>Supporto all'auto-consultazione di materiale informativo in situ o via web, attraverso portali dedicati</p>
Iscrizione al collocamento mirato (art.8 legge 68/99) e colloquio specialistico per la rilevazione delle abilità – <u>Solo per utenti disabili</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione delle procedure amministrative e accertamento della documentazione di riferimento. - Inserimento/aggiornamento nella lista provinciale del collocamento mirato e automatico inserimento nell'elenco anagrafico del servizio per il lavoro: fruizione immediata, n.operatore/utente. <p>Colloquio specialistico per la valutazione delle potenzialità e dei bisogni individuali: fruizione immediata,</p>

Risultati attesi per il destinatario:

Il destinatario che fruisce di un servizio di Accoglienza ed Accesso ai servizi deve poter ottenere questi benefici:

- vedere recepita la propria domanda e compreso il proprio bisogno
- essere aiutato a definire meglio il proprio problema e ad individuare un percorso per affrontarlo, utilizzando al meglio le risorse e i servizi disponibili
- essere rinvio al Centro per l'Impiego o ad altri servizi specialistici, in modo mirato e rispondente al proprio bisogno, in tutti i casi in cui non sia possibile trovare internamente risposte qualificate
- ottenere informazioni sui servizi per il lavoro offerti dalla rete di operatori accreditati per i servizi al lavoro
- essere preso in carico dalla struttura e aver garantito il rinvio al colloquio specialistico per approfondire la conoscenza delle condizioni personali, professionali e formative del destinatario.
- ottenere prime informazioni sulla domanda di lavoro e sull'offerta di formazione disponibile.

Area Servizi:	ACCOGLIENZA E PRESA IN CARICO
Denominazione Servizio:	Colloquio specialistico
Finalità del servizio:	
<p>Sostenere il destinatario nella ricostruzione, analisi e valutazione delle esperienze formative, professionali ed extraprofessionali al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - esaminare le caratteristiche e le problematiche del destinatario - valutare lo stato ed il fabbisogno occupazionale del destinatario - far emergere le competenze acquisite e rafforzare la consapevolezza rispetto alle competenze possedute - assistere il destinatario nella redazione del curriculum vitae in formato europeo - acquisire o rafforzare la propria capacità di scegliere in modo autonomo e consapevole; - progettare il proprio percorso formativo e professionale. <p>Il colloquio specialistico è dunque finalizzato ad un esame approfondito delle problematiche e delle caratteristiche del destinatario, comprensivo dell'analisi delle esperienze, che confluisce in una scheda individuale degli ambiti di sviluppo e nella redazione del curriculum vitae del destinatario.</p>	
Descrizione del servizio:	
<p>Il servizio consiste in un' analisi delle esperienze formative, professionali e delle attitudini del destinatario, in una verifica dello stato occupazionale attuale (contratto di assunzione, livello, ultima retribuzione) e della disponibilità a livello contrattuale, al fine di definire una prima ipotesi di progetto formativo e professionale. L'operatore, prima di sostenere il colloquio, consegna al destinatario una scheda individuale degli ambiti di sviluppo nella quale raccoglie le informazioni relative alla sua storia professionale, alle esperienze formative, alla condizione ed al fabbisogno occupazionale. Sulla base di queste informazioni l'operatore sostiene il colloquio specialistico, valuta il caso individuale per l'individuazione di possibili percorsi di inserimento/reinserimento nel mercato del lavoro ed assiste il destinatario nella redazione del curriculum vitae qualora il destinatario ne sia sprovvisto.</p> <p>Si tratta di un'integrazione specialistica e mirata al servizio di "accoglienza ed accesso ai servizi" ed è rivolta ai soggetti che, dopo aver svolto il colloquio preliminare, risultano non immediatamente occupabili e presentano ridotta autonomia nella ricerca del lavoro e problemi che incidono sulle capacità e sulla performance.</p> <p>L'approfondimento diagnostico-valutativo consiste nel rilevare competenze, caratteristiche personali e comportamentali, coerenza degli obiettivi professionali, al fine di stabilire il grado di occupabilità effettiva del soggetto e individuare il servizio specialistico o l'azione di formazione professionale più idonea.</p>	

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi
Definizione del profilo di destinatario, valutazione della sua spendibilità occupazionale e condivisione di possibili percorsi per favorirne	Definizione del profilo del destinatario, delle sue potenzialità, problematiche e caratteristiche, delle motivazioni a seguire il percorso, del suo interesse a cambiare settore o qualifica, disponibilità a livello contrattuale Esplorazione delle aree di interesse professionale; Registrazione dei dati generali del destinatario su apposita modulistica (scheda individuale degli ambiti di sviluppo)

l'inserimento/reinserimento nel mercato del lavoro	
Colloquio individuale di approfondimento	<p>Consulenza informativa sui profili professionali richiesti dal mercato in termini di competenze, requisiti, attività e mansioni presidiati dalla posizione</p> <p>Presentazione dei vincoli, comportamenti e attitudini che supportano il presidio più efficace dell'esercizio della professione individuata</p> <p>Consulenza sull'offerta formativa esistente</p> <p>Condivisione di ipotesi preliminari per la costruzione di un progetto formativo- professionale</p>
Ricezione cv o redazione in caso di mancanza da parte del destinatario	Supporto alla redazione o aggiornamento del curriculum vitae secondo lo schema del formato europeo.
Rinvio a servizi interni e/o esterni	<p>Identificazione di possibili servizi di approfondimento e presentazione al destinatario;</p> <p>valutazione condivisa delle esigenze e delle prestazioni integrative attivabili;</p> <p>invio ai servizi</p>

Risultati attesi per il destinatario:

Il destinatario che accede ad un servizio di Colloquio Specialistico deve poter ottenere i seguenti benefici:

Miglioramento delle attitudini e competenze per fronteggiare le difficoltà connesse a situazioni di transizione lavorativa-professionale;

Rafforzamento della consapevolezza della propria storia personale, professionale e formativa attraverso un potenziamento delle abilità di comprensione e valutazione del proprio percorso;

Identificazione degli interessi professionali ed extra professionali al fine di definire una prima ipotesi di progetto formativo e professionale.

Area Servizi:	ACCOGLIENZA E PRESA IN CARICO	
Denominazione Servizio:	Bilancio di competenze	
<p>Finalità del servizio:</p> <p>Il bilancio di competenza mira a mettere in evidenza gli apprendimenti formali, informali e non formali al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - esaminare in maniera più approfondita i bisogni, le competenze del destinatario maturate attraverso le esperienze formative, professionali ed extraprofessionali - affinare capacità di autovalutazione, di attivazione e scelta del destinatario - accompagnare e sostenere il destinatario nella costruzione di un progetto di sviluppo professionale coerente e realistico rispetto al contesto economico e sociale e alle effettive competenze possedute o acquisibili - contribuire alla definizione da parte del destinatario di un piano d'azione realistico per perseguire i propri obiettivi professionali e sostenerne l'attuazione secondo modalità e tempistiche ben definite. <p>In questa logica, il Bilancio di Competenze si configura come un'azione consulenziale a forte valore orientativo, rivolta prioritariamente a persone con esperienza lavorativa. L'insieme delle azioni di bilancio consentono al destinatario di analizzare le proprie competenze professionali e personali acquisite attraverso l'esperienza, le proprie attitudini e motivazioni, al fine di definire un progetto professionale cantierabile e/o un progetto di formazione utili ad un inserimento o reinserimento nel mondo del lavoro.</p>		
<p>Descrizione del servizio:</p> <p>Il Bilancio di competenze è un intervento strutturato ad alto livello di complessità nell'erogazione, che si realizza con il supporto di strumenti di autodiagnosi e mappatura delle competenze a partire da un'analisi approfondita delle attitudini e delle esperienze formative-professionali del destinatario. Il servizio si realizza attraverso un ciclo di colloqui durante i quali il beneficiario viene accolto da un operatore ed è messo in grado di ricostruire le proprie competenze e potenzialità al fine di elaborare un progetto di sviluppo professionale. La modalità di gestione dell'intervento è, perciò, fondamentalmente esplorativa: il destinatario è posto nelle condizioni di riflettere attivamente e recuperare in autonomia l'immagine di sé, il potenziale individuale, il rapporto soggetto/esperienza formativa, soggetto/esperienza di lavoro.</p> <p>L'attività è strutturata in fasi differenziate e susseguenti: inizialmente si definisce con il destinatario un contratto psicologico volto a rilevare la motivazione, le attese e le aspettative del destinatario nei confronti del servizio di Bilancio di Competenze; si stabilisce, quindi, un "patto consulenziale di bilancio", rendendo chiaro al destinatario il percorso, gli obiettivi e gli impegni reciproci. Successivamente l'operatore sostiene il destinatario nel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ripercorrere la storia lavorativa e formativa individuando aspetti di soddisfazione e di insoddisfazione; - individuare i valori cui dovrebbe ispirarsi un'azienda ideale ed i bisogni professionali da soddisfare durante la giornata di lavoro - descrivere le realizzazioni in ambito professionale ed extraprofessionale per far emergere i punti di forza, i talenti e le potenzialità del destinatario - predisporre una descrizione dettagliata delle competenze possedute o acquisibili: di base (linguistico-informatiche), tecnico-specialistiche e trasversali del destinatario - analizzare le aree di interesse professionale ed elaborare un progetto di sviluppo professionale considerando le competenze del destinatario a supporto del progetto, i vincoli ed il grado di realizzabilità dell'obiettivo. - configurare un piano di azione realistico e coerente per realizzare l'obiettivo professionale formulato in termini di obiettivi operativi, iniziative da intraprendere e tempi. 		

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi
Counselling "esplorativo", in grado di agevolare l'emersione preliminare delle competenze formali, informali e non formali	<ul style="list-style-type: none"> - Presentazione dell'operatore, presentazione delle finalità e delle modalità di funzionamento dell'intervento specialistico - Analisi della domanda del destinatario, individuazione della motivazione, delle attese e delle aspettative nei confronti del percorso intrapreso - Definizione del "patto consulenziale di bilancio" attraverso l'indicazione al destinatario del percorso da intraprendere, degli obiettivi, delle modalità di lavoro e degli impegni reciproci - Esplorazione del sistema valoriale e dei bisogni professionali del destinatario <p>Autovalutazione</p>
Bilancio di competenza professionale	<ul style="list-style-type: none"> • Ricostruzione e bilancio delle esperienze professionali: analisi dei principali ruoli ricoperti (periodo, anno, azienda, note sul contesto organizzativo aziendale, aspetti di soddisfazione ed insoddisfazione) • Analisi delle competenze di base, tecnico - specialistiche possedute o acquisibili <p>Assistenza nella ricostruzione delle competenze acquisite favorendo la valorizzazione delle risorse professionali del destinatario</p>
Bilancio attitudinale ed esperienziale	<ul style="list-style-type: none"> - Ricostruzione della storia personale - Individuazione attitudini, motivazioni, interessi - Mappatura delle competenze trasversali <p>Analisi punti di forza e di debolezza in ambito personale</p>
Analisi aspirazioni e progettualità professionale del destinatario	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi delle tendenze del mercato del lavoro e delle prospettive professionali e formative • Valutazione della spendibilità e trasferibilità in altri contesti lavorativi delle competenze del destinatario • Costruzione dell'obiettivo formativo professionale - Assistenza nell'elaborazione del progetto professionale attraverso l'individuazione delle caratteristiche dell'azienda ideale per il destinatario, il settore merceologico, il tipo di impiego, la mansione da svolgere, le competenze a supporto del progetto, i vincoli da considerare ed il grado di realizzabilità del progetto. <p>Definizione, di concerto con il destinatario, di un piano di azione realistico e coerente per l'attuazione del progetto professionale.</p>
Restituzione e accompagnamento	<ul style="list-style-type: none"> - Registrazione su apposita modulistica del Dossier del bilancio di competenze, inteso quale documento di sintesi che riepiloga esperienze, conoscenze e saperi, competenze distinte in professionali, relazionali, intellettuali e tecniche - Predisposizione da parte del Professionista/Tutor di una Relazione riassuntiva del bilancio di competenze. <p>Restituzione e condivisione con il destinatario</p>

Risultati attesi per il destinatario:

- Maggiore autonomia ed attitudine all'autovalutazione, all'attivazione ed alla scelta autonoma;
- Sviluppo di quadri di riferimento socio-culturali e registri emotivi adeguati al processo di cambiamento
- Chiarezza in merito ad un progetto di sviluppo professionale (Dossier del bilancio di competenze a cura del destinatario e dalla Relazione riassuntiva a cura dell'operatore) coerente con le proprie caratteristiche e spendibile nel contesto di riferimento.

- Maggiore consapevolezza rispetto alle competenze e potenzialità possedute, stimolando anche in autonomia l'esplorazione di sé e favorendo la riorganizzazione di energie cognitive, emotive e strategiche.
- Migliore attitudine allo sviluppo personale e professionale attraverso la valorizzazione delle proprie qualità e punti di forza
- Maggiore stima e sicurezza in sé stessi, tramite un percorso graduale di accrescimento dell'autoconsapevolezza personale

Area Servizi:	ACCOGLIENZA E PRESA IN CARICO
Denominazione Servizio:	Definizione del PIP
Finalità del servizio:	
<p>Il servizio ha come finalità la costruzione del PIP, ossia il Piano di Intervento Personalizzato, nel quale si individuano i percorsi formativi e/o i servizi al lavoro di riqualificazione professionale in funzione delle esigenze specifiche e degli obiettivi prefissati per ogni destinatario.</p> <p>La realizzazione di un Piano di Intervento Personalizzato prevede un'attività di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - declinazione dei fabbisogni individuali di formazione in competenze/abilità/ conoscenze; - networking e scouting degli enti di formazione con individuazione dei moduli formativi e loro articolazione in competenze, ore, costo, soggetto che eroga la formazione, data di inizio e data di conclusione del percorso formativo. - selezione e scelta dei servizi al lavoro funzionali a perseguire obiettivi di inserimento occupazionali o di miglioramento delle competenze del destinatario 	
Descrizione del servizio:	
<p>La redazione del PIP consiste nella definizione del percorso che il destinatario deve seguire, ovvero nella selezione dell'offerta formativa e dei servizi che l'operatore, insieme alla persona, ritiene siano utili a perseguire gli obiettivi di inserimento occupazionale o di accrescimento delle proprie competenze.</p> <p>In una prima fase, sia l'operatore che il destinatario sono tenuti ad individuare moduli formativi adeguati e a prendere contatto con gli enti di formazione presenti sul territorio.</p> <p>Successivamente viene definito il "piano di intervento personalizzato" attraverso l'individuazione di tempi, modalità e servizi erogati dalla struttura che prende in carico il destinatario; l'operatore, insieme alla persona, compila la modulistica riguardante la parte anagrafica, inserisce i percorsi formativi ed i servizi specialistici che rispondono alle esigenze del destinatario.</p> <p>Attraverso la sottoscrizione del PIP si stabiliscono gli impegni reciproci dei contraenti, vincolando l'operatore accreditato ad erogare i servizi individuati ed il destinatario a rispettare il percorso finalizzato all'obiettivo occupazionale.</p>	

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi
Acquisizione e Sistematizzazione delle informazioni preliminari	<ul style="list-style-type: none"> - Declinazione dei fabbisogni individuali di formazione in competenze/abilità/conoscenze - Proposta di un percorso individualizzato con reciproci impegni da parte del destinatario e della struttura proponente ("presa in carico") per la realizzazione di un concreto progetto professionale e/o formativo volto a collocare o ricollocare il destinatario nel mercato del lavoro. <p>Networking, scouting degli enti di formazione con individuazione di moduli formativi e loro articolazione in competenze, ore, costo, soggetto che eroga la formazione, data di inizio e di conclusione.</p>

<p>Stesura del PIP con l'individuazione di tempi, modalità, servizi erogati al destinatario da parte della struttura (e/o dell'eventuale raggruppamento) che prende in carico il destinatario</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione del PIP rendendo chiaro al destinatario il percorso, gli obiettivi , le modalità di lavoro e gli impegni reciproci del consulente e del destinatario - Compilazione modulistica, tramite portale, relativa ai: dati anagrafici (residenza, domicilio, titolo di studio, condizione occupazionale, soggetto con potere di firma, profilo del destinatario ecc...), il percorso formativo e i servizi al lavoro specialistici idonei ad affrontare la domanda del destinatario <p>Definizione concordata del percorso di fruizione</p>
<p>Sottoscrizione dei reciproci impegni nel "PIP".</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sottoscrizione e firma del PIP - Sottoscrizione dell'eventuale Domanda di accesso al dispositivo "dote"

<p><u>Risultati attesi per il destinatario:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Trasparenza e consapevolezza del proprio progetto professionale e/o formativo - Condivisione e coinvolgimento attivo nella gestione delle diverse fasi per percorso individualizzato

Area Servizi:	Servizi di affiancamento
Denominazione Servizio:	Monitoraggio, coordinamento e gestione dei percorsi personalizzati di accompagnamento al lavoro/ricollocazione
Finalità del servizio:	
<ul style="list-style-type: none"> - Garantire il Supporto del destinatario nel monitoraggio delle azioni concordate con l'Operatore e nella valutazione della loro conformità rispetto al PIP - Migliorare l'accessibilità, il gradimento, la conformità e l'efficacia dei servizi pianificati all'interno del PIP - Assicurare la trasparenza e la tracciabilità del sistema dei servizi e prestazioni fruite - Assicurare una maggiore integrazione e sinergia tra le diverse professionalità e servizi che interagiscono con il destinatario nell'ambito del PIP in una logica di "case management" 	
Descrizione del servizio:	
<p>Nell'ambito di tale servizio, l'operatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - effettua il monitoraggio e la valutazione dell'intero processo sotteso al Piano di Intervento Personalizzato, provvedendo anche ad eventuali modifiche ed integrazioni dello stesso. - si occupa della compilazione del Diario di Bordo e del calendario di dettaglio delle attività con il quale dà evidenza del periodo specifico di erogazione di tutti i servizi. - deve assicurare che il singolo professionista coinvolto nell'erogazione dei servizi compili il timesheet (scheda di rilevazione delle attività e delle ore). - si fa carico della compilazione della "scheda e convenzione stage" e del "registro formativo e delle presenze", se i relativi servizi sono stati inclusi nel PIP. - da un punto di vista amministrativo, si occupa di compilare la domanda di liquidazione per il rimborso dei costi associati ai servizi erogati e di ogni altro documento o adempimento previsto nel "Manuale Operatore" o in uno specifico Avviso 	

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi
Monitoraggio delle attività e valutazione della loro conformità al PIP	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica dello stato di avanzamento del PIP, avendo cura di rilevare il rispetto dei servizi e tempi programmati, nonché del conseguimento degli obiettivi intermedi e finali concordati - Incontri con il destinatario, al fine di acquisire eventuali feedback valutativi rispetto all'accessibilità, gradimento ed efficacia delle prestazioni fruite - Eventuali modifiche ed integrazioni al PIP, sulla base dei dati di monitoraggio <p>Valutazione finale dei risultati conseguiti, in termini di output e di cambiamenti riscontrati nel destinatario e rispetto alla sua specifica situazione occupazionale.</p>
Coordinamento del PIP e supporto agli adempimenti amministrativi previsti	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto alla compilazione del diario di bordo tramite il sistema informativo regionale - Compilazione e verifica timesheet - Compilazione registro formativo e delle presenze (se previsto) - Compilazione scheda /project work (se previsto)

	<ul style="list-style-type: none">- Compilazione domanda di liquidazione- Gestione e manutenzione della rete delle relazioni con il sistema degli attori che interagiscono con il destinatario, al fine di condividere gli obiettivi di cambiamento attesi ed i risultati che si intendono perseguire- Supervisione e coordinamento delle diverse professionalità e servizi che interagiscono con il destinatario nell'ambito del PIP in una logica di <i>"case management"</i> <p>Incontri di coordinamento con il destinatario, al fine di migliorare l'accessibilità e l'efficacia delle diverse azioni e servizi pianificati</p>
--	--

Risultati attesi per il destinatario:

- Maggiore accessibilità, gradimento, conformità ed efficacia dei servizi pianificati all'interno del PIP
- Trasparenza e tracciabilità del sistema dei servizi e prestazioni fruite
- Migliore coordinamento e supervisione dell'intero percorso

Area Servizi:	Servizi di affiancamento
Denominazione Servizio:	Coaching
Finalità del servizio:	
<p>Valorizzare e sviluppare le competenze e le potenzialità personali attraverso un processo di training personalizzato, basato su interventi di sistematizzazione di conoscenze e competenze e su tecniche di miglioramento delle performance professionali, erogabile individualmente o in piccoli gruppi (massimo 3 destinatari). Il coaching si struttura dunque come servizio finalizzato a integrare le competenze e le attitudini individuali rilevate nelle fasi iniziali del percorso di orientamento. Si fonda in generale sull'idea di riqualificare la capacità della persona di rileggere e risignificare le proprie esperienze di vita, per poi portarla a ricavarne da esse, in piena libertà e autonomia, le energie per auto-modificarsi ed autogestire il proprio percorso occupazionale. Gli obiettivi dell'intervento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rafforzare la capacità di scelta, autodeterminazione, autoregolazione, sviluppando consapevolezza del proprio valore e generando empowerment nel destinatario; - sollecitare l'assunzione di atteggiamenti e comportamenti utili e necessari all'inserimento in contesti di lavoro, alla gestione di processi di transizione o di sviluppo di carriera; - sollecitare la motivazione al lavoro intrinseca ed estrinseca; - sviluppare ed ottimizzare competenze e caratteristiche personali per mettere in atto una performance efficace e competitiva; - ampliare la consapevolezza e la capacità di pianificare le proprie attività (anche all'interno del PIP); - sollecitare visioni e rappresentazioni del lavoro realistiche; 	
Descrizione del servizio:	
<p>Il Coaching è una metodologia che aiuta a sviluppare ed ottimizzare competenze e capacità personali, attraverso un processo di training personalizzato, basato su interventi di sistematizzazione di conoscenze e competenze e su tecniche di miglioramento delle performance professionali.</p> <p>Serve a liberare le potenzialità di una persona, perché riesca a portare al massimo il proprio rendimento, aiutandola ad apprendere piuttosto che impartendole insegnamenti. Si focalizza, prevalentemente, su azioni e risultati. E' particolarmente indicato per quelle persone che sentono di voler sviluppare maggiormente delle capacità cruciali con riferimento al proprio ruolo professionale o alla specifica situazione occupazionale.</p> <p>Il servizio è particolarmente utile nella gestione di fasi di transizione lavorative, in particolare nelle fasi di entrata/rientro nel mondo lavorativo o nelle fasi di passaggio da un lavoro ad un altro.</p> <p>Il servizio di coaching può risultare particolarmente importante in quanto consente un'interazione personalizzata con il destinatario e permette un accompagnamento progressivo a partire dalla precisa identificazione dei bisogni e della situazione iniziale di ciascun soggetto. E' del coach affrontare le eventuali resistenze del destinatario al fine di ottenere da parte sua l'impegno necessario alla realizzazione del PIP. Il coach ha anche il compito di sviluppare le competenze del soggetto in relazione agli obiettivi di ingresso, mantenimento o reingresso nei percorsi individualizzati di politica attiva.</p> <p>Il Servizio potrà essere erogato individualmente o in piccoli gruppi (massimo 3 destinatari)</p> <p>Secondo quanto descritto, il coaching rappresenta dunque un percorso strutturato e formalizzato di mobilitazione delle risorse e di sviluppo delle capacità personali in vista di una presa in carico più attiva e consapevole delle proprie scelte personali e professionali.</p>	

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
--------------------	------------------------------------

	Processi
Predisposizione del Piano di Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposizione Piano di Coaching <p>Analisi: del rapporto fra soggetto ed esperienza formativa/lavorativa, del potenziale individuale, della motivazione al cambiamento: definizione dell' obiettivo lavorativo del destinatario e strategie più efficaci per raggiungerlo</p>
Accompagnamento alla presa di coscienza delle proprie capacità e ad avere fiducia in esse	<ul style="list-style-type: none"> - Messa a disposizione elementi e strumenti per facilitare la progettualità dell'utente - Sostegno alla rielaborazione, per permettere all'utente la manifestazione del proprio bisogno e aiutarlo a riconoscere le proprie capacità di far fronte autonomamente alle difficoltà e ai problemi; - Rivisitazione della propria esperienza personale e professionale, identificandone i passaggi chiave ed il valore aggiunto per il proprio percorso di vita e di carriera <p>Attivazione di processi di consapevolezza e competenza sociale</p>
Sostegno motivazionale	<p>Il sostegno motivazionale mira a sviluppare nel destinatario consapevolezza, empowerment e capacità di attivarsi. Esso rappresenta un presupposto ineludibile al fine di sostenere una persona nel cambiamento del proprio modo di pensare, di sentire o di comportarsi riguardo ad un problema particolare.</p> <p>Nella molteplicità delle possibili azioni erogabili, possiamo identificare dieci principali processi indipendenti, ma fortemente correlati. Cinque processi riguardano un'area prevalentemente cognitivo-esperienziale e sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento della consapevolezza. - Valorizzazione di sé. - Attivazione emozionale e cognitiva. - Rivisitazione delle esperienze e del proprio contesto di vita. <p>Sostegno al superamento di rappresentazioni sociali fuorviate e/o stigmatizzanti</p>
Sviluppo di competenze e supporto alla gestione del cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> - accompagnamento all'identificazione di obiettivi concreti e misurabili, perseguibili in un orizzonte temporale breve, o comunque reputato congruo in relazione alle aspettative del destinatario - Messa a disposizione di modelli interpretativi utili ad identificare il sistema delle variabili (esogene ed endogene) che possono condizionare il perseguimento degli obiettivi attesi, sostenendo metodologie per l'anticipazione dei cambiamenti e la gestione attiva del percorso; - Promozione della capacità di apprendere dall'esperienza, valorizzando le competenze e le abilità dei singoli destinatari; - Sostegno all'acquisizione di consapevolezza in merito alle proprie competenze ed esperienze acquisite; <p>Accompagnamento allo sviluppo di nuove competenze nel soggetto, in relazione agli obiettivi di ingresso, mantenimento o reingresso nei percorsi individualizzati di politica attiva.</p>
Valutazione degli esiti conseguiti	<ul style="list-style-type: none"> - Bilancio e valutazione dei risultati da parte del destinatario e del coach

Risultati attesi per il destinatario:

- Migliorare le proprie performance in vista del raggiungimento dei propri obiettivi.
- Sviluppare consapevolezza personale e senso di auto-efficacia.
- Rafforzare la sicurezza personale e l'autostima.
- Prendere coscienza e sviluppare le proprie potenzialità.
- Acquisire consapevolezza dei punti di forza e delle aree di miglioramento del proprio profilo professionale.
- Sviluppare la capacità di problem solving e di decision making.

- Trasferire in ambito lavorativo eventuali concetti appresi nell'ambito di altri percorsi formativi e lavorativi anche di tipo non formale ed informale
- Migliorare la qualità della vita personale e professionale.

Area Servizi:	SERVIZI DI AFFIANCAMENTO
Denominazione Servizio:	Tutoring e counselling orientativo
Finalità del servizio:	
<p>Il tutoring e counselling orientativo, inteso quale strumento di educazione alle scelte e di sostegno ai soggetti nelle situazioni di transizione – tra e nei percorsi formativi, tra percorsi formativi e lavoro, tra lavoro e opportunità di formazione -, rappresenta un dispositivo centrale nel raccordo tra azioni formative e azioni di supporto e accompagnamento all’inserimento lavorativo, poiché concorre a dare continuità e coerenza logica alle esperienze di formazione e di lavoro dei soggetti lungo tutto l’arco della vita.</p> <p>Il servizio, come processo continuo, deve tendere principalmente a sollecitare nella persona la sua maturazione, svilupparne l’autonomia decisionale mirata e consapevole, a supportare il soggetto nella scelta e nella presa di decisione senza sostituirsi a lui, ma assistendolo nella esplicitazione delle proprie aspirazioni, dei suoi interessi prevalenti, delle sue capacità personali e dei suoi limiti rispetto alle scelte espresse, nonché nella gestione del percorso condiviso con l’operatore.</p> <p>Prevale infatti nella prassi orientativa il modello teorico “centrato sul sé attivo” secondo il quale una corretta progettualità di vita e professionale si fonda sulle capacità del soggetto di riconoscere e valutare le proprie caratteristiche personali, i propri desideri, le aspirazioni e di saperle connettere alle opportunità e vincoli della realtà esterna ai fini di una scelta.</p> <p>Il servizio ha come prima finalità un orientamento ai meccanismi del mercato del lavoro volto a verificare se l’obiettivo ed il progetto professionale del destinatario siano compatibili con le richieste di mercato.</p> <p>La seconda finalità del servizio consiste nel trasmettere al destinatario le tecniche efficaci di ricerca attiva del lavoro per potenziare abilità di valutazione e fronteggiamento del contesto economico-sociale: ossia strumenti validi per comprendere come potersi reinserire nel mondo del lavoro, come saperlo affrontare con maggiore consapevolezza e come proporsi nel modo migliore.</p>	
Descrizione del servizio:	
<p>Il Tutoring e counselling orientativo rappresenta, innanzitutto, un intervento di supporto alla persona nelle situazioni di transizione dell’esperienza formativa e lavorativa, nonché nella gestione di puntuali e condivisi percorsi individualizzati. Esso deve contribuire a riordinare un insieme di informazioni che il soggetto ha immagazzinato, aumentando la propria consapevolezza e la capacità di autodeterminazione nella gestione del progetto di sviluppo professionale.</p> <p>Il servizio consiste innanzitutto nell’orientare il destinatario ai meccanismi del mercato del lavoro e sviluppare maggiori abilità ed autonomia nella ricerca attiva del lavoro. L’operatore inizialmente informa il destinatario sulla situazione attuale del mondo del lavoro e offre un aggiornamento su come si è evoluto il settore di interesse. Definisce, quindi, un insieme di strategie e strumenti di ricerca di occupazione da utilizzare per raccogliere informazioni, conoscere il mercato del lavoro e valutare opportunità professionali.</p> <p>Successivamente l’operatore assiste il destinatario nella presentazione della candidatura: provvede, cioè, a modificare, aggiornare ed affinare due strumenti di comunicazione scritta, il curriculum vitae e la lettera di presentazione, che possono rappresentare e proporre il profilo nel modo migliore.</p> <p>In un primo momento si forniscono al destinatario indicazioni pratiche ed operative per redigere un curriculum vitae, biglietto da visita personale e professionale, ed una lettera di presentazione che valorizzi le caratteristiche del destinatario. In un secondo momento, sulla base di queste indicazioni operative, viene redatto nuovamente il cv con riferimento al formato europeo e viene elaborata la lettera di presentazione.</p> <p>Il servizio può prevedere, infine, una preparazione del destinatario al colloquio in azienda affinché questi possa migliorare la presentazione di sé attraverso la</p>	

conoscenza delle tecniche del colloquio di selezione e degli strumenti di comunicazione efficace verbale, non verbale e paraverbale.

L'operatore, in questo modo, supporta il destinatario durante una fase di transizione professionale e lo sostiene nella ricerca autonoma ed attiva del lavoro, facilitando i processi di scelta professionale e formativa.

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi
Orientamento ai meccanismi del mercato del lavoro e introduzione ai meccanismi di ricerca di occupazione (preinserimento)	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento sulle attuali richieste del mercato (figure richieste dalle aziende, nuove professionalità) e sugli sviluppi del settore di interesse, avvalendosi eventualmente del supporto di altri servizi interni alla struttura di erogazione; - Orientamento sui luoghi reali o virtuali dove raccogliere informazioni e inviare la candidatura: <ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo dei siti internet tramite i quali presentare domanda di candidatura; • Annunci di lavoro su quotidiani e riviste • Bandi di concorso per il settore pubblico • Enti, Centri per l'impiego, Spazio Giovani a cui inviare il cv o presentarsi di persona sul territorio • Società di ricerca del personale/APL - Consegna al destinatario del documento di orientamento ai meccanismi del mercato del lavoro ed introduzione agli strumenti di ricerca attiva del lavoro
Aggiornamento CV e predisposizione della lettera di accompagnamento e trasferimento di competenze e indicazioni operative	<ul style="list-style-type: none"> - Consigli, suggerimenti e indicazioni sulla stesura di un cv e della lettera di presentazione - Presa visione del format del curriculum europeo - Organizzazione di incontri per la presentazione di metodologie e contenuti utili alla predisposizione e presentazione del proprio curriculum - Modifica, revisione, aggiornamento del cv secondo lo schema del formato europeo <p>Predisposizione della lettera di presentazione</p>
Preparazione ed affiancamento al colloquio anche in azienda/impresa	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizzazione degli obiettivi del colloquio; - Supporto alla preparazione al colloquio in relazione agli obiettivi dell'azienda esprimente la domanda di profilo professionale; - Identificazione delle principali domande, aree indagate rivolte in fase di colloquio; - Presentazione di tecniche di comunicazione verbale, paraverbale e non verbale; <p>Simulazione di colloquio.</p>

Risultati attesi per il destinatario:

Il beneficiario che accede ad un servizio di Tutoring e Counselling orientativo deve poter ottenere questi benefici:

- Vedere recepita la propria domanda, compresi i propri bisogni e le proprie aspettative
- Poter migliorare le competenze specifiche di comprensione, di valutazione del contesto socio-economico, del mercato del lavoro e delle opportunità presenti
- Essere aiutato a definire la natura del proprio problema lavorativo o professionale
- Essere aiutato a valutare la spendibilità occupazionale delle proprie competenze
- Essere aiutato ad analizzare i vincoli, personali e di contesto, alla risoluzione del proprio problema lavorativo o professionale

- Acquisire e migliorare tecniche di ricerca attiva del lavoro per affrontare il problema occupazionale e di sviluppo professionale in modo più mirato ed efficace
- Migliorare la presentazione di sé attraverso la conoscenza delle tecniche di gestione del colloquio di selezione e le tecniche di comunicazione efficace

Area Servizi:	Servizi al lavoro
Denominazione Servizio:	Orientamento e formazione alla ricerca attiva di lavoro
Finalità del servizio:	
<p>Il servizio si pone l'obiettivo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sostenere l'utente nell'acquisire competenze e capacità utili a promuoversi attivamente nel mondo del lavoro e a facilitarne l'inserimento ed il reinserimento occupazionale. • favorire l'attivazione del cliente e lo sviluppo di abilità di ricerca attiva del lavoro, supportandolo nella predisposizione di un progetto professionale e di piani di ricerca operativa • supportare il cliente nell'elaborazione di strategie e nella realizzazione di azioni, individuali e di gruppo, finalizzate all'inserimento/reinserimento lavorativo • sensibilizzare il contesto in cui si opera e favorire il lavoro in rete, al fine di creare sinergie e collaborazioni per l'inserimento/reinserimento lavorativo del cliente. <p>Seguendo questa logica, il servizio si configura come un intervento di aiuto focalizzato sull'elaborazione di strategie di fronteggiamento di diversi compiti orientativi (la scelta, la ricerca del lavoro, la ricollocazione, ecc.) e si correla con le altre azioni previste nel PIP che possono risultare complementari al raggiungimento dell'obiettivo dell'inserimento occupazionale.</p> <p>Il servizio, che tende a soddisfare bisogni diversi dell'utenza, recepiti attraverso prestazioni preliminari, riconducibili alla fase di "accoglienza e presa in carico" e di "affiancamento", dovrà rivolgersi ai singoli utenti, ovvero a gruppi omogenei di destinatari, portatori delle medesime esigenze o esprimenti bisogni affini. L'orientamento e formazione alla ricerca attiva di lavoro deve tendere a sollecitare l'educazione alla progettualità ed alla decisionalità che è alla base di tutta l'attività di orientamento, stimolare lo sviluppo di capacità cognitive ed abilità legate ai processi di scelta, alla raccolta ed all'analisi degli elementi del contesto ambientale di riferimento (sistema imprenditoriale, mercato del lavoro, professioni, ecc).</p>	
Descrizione del servizio:	
<p>L'orientamento e formazione alla ricerca attiva di lavoro rappresenta un servizio specialistico che viene proposto a coloro che presentano difficoltà a formulare e realizzare un progetto professionale personale.</p> <p>In questa prospettiva, i contenuti tecnici del servizio devono contribuire a sostenere il destinatario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nell'analizzare e valorizzare le proprie competenze e risorse e valutarne la spendibilità occupazionale • nell'ottenere informazioni sulla domanda e offerta di lavoro, sull'offerta di istruzione e formazione professionale, sulla normativa vigente in materia di lavoro e occupazione • nell'individuare una strategia e un percorso personalizzato di ricerca del lavoro • nel definire un piano di azione concreto per il proprio inserimento lavorativo • nello sviluppare abilità finalizzate alla ricerca attiva del lavoro • nel facilitare la ricerca di opportunità di inserimento e nella realizzazione di attività di lavoro esperienziali (visite guidate, stage, tirocini...) <p>Le prestazioni fondamentali del servizio possono essere identificate nel modo seguente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interpretare i bisogni e le attese del destinatario e analizzarne la domanda - analizzare le caratteristiche di professionalità e le risorse dell'utenza - fornire al destinatario un supporto per consentirgli di acquisire autonomamente informazioni utili alla definizione del proprio piano di inserimento, fornendo indicazioni 	

su come accedere alle diverse fonti informative e assistendolo, quando necessario, nella consultazione per supportarlo nell'analisi e valutazione delle opportunità professionali offerte dal contesto/mercato di riferimento

- promuovere lo sviluppo di competenze, partecipando attivamente alla definizione di un percorso, proponendo strategie alternative e facilitando i processi di scelta, monitorando la realizzazione del progetto individuale
- supportare il singolo destinatario nella ricerca operativa del lavoro (predisposizione e monitoraggio delle candidature di lavoro: analisi delle inserzioni e delle offerte di lavoro, redazione domande di lavoro, preparazione ai colloqui di selezione, ecc.), favorendo lo sviluppo di abilità autonome di attivazione e ricerca mirata del lavoro
- realizzare azioni di gruppo per lo sviluppo di abilità di ricerca attiva del lavoro, quali in particolare:
 - seminari/moduli formativi sulle tecniche operative di ricerca operativa del lavoro
 - job club
 - esperienze laboratoriali
- realizzare azioni specifiche per promuovere l'inserimento lavorativo (percorsi individualizzati di ricerca assistita, utilizzo di incentivi...)
- monitorare gli esiti delle azioni del servizio
- lavorare in rete con il sistema delle imprese e con altri servizi operanti a livello territoriale

I contenuti affrontati nell'ambito delle prestazioni rese, possono far riferimento ai seguenti ambiti:

- Elementi dello scenario economico e del mercato del lavoro;
- I servizi per il lavoro;
- Le nuove tipologie di contratti;
- Come attivare la rete relazionale primaria (amici, parenti, conoscenti);
- Le fonti di informazione e le modalità di autopromozione;
- Indicazioni per impostare la propria strategia di ricerca di lavoro;
- L'uso di internet per la ricerca di informazioni e opportunità professionali.

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni	
	Processi	
Consulenza orientativa individuale	<ul style="list-style-type: none"> • presentare le diverse fonti di informazioni e le diverse opportunità per rilevare la domanda di lavoro delle imprese; • trasferire competenze utili a potenziare abilità operative concernenti la gestione di strumenti e tecniche che permettano di affrontare la ricerca del lavoro in modo più mirato ed efficace • verificare la spendibilità del destinatario rispetto alla specifica posizione occupazione identificata • verificare il livello di occupabilità rispetto ad opportunità concrete di lavoro in ambito locale, regionale, nazionale e comunitario • definire un profilo di occupabilità del destinatario rispetto alle proprie aspettative e matching rispetto ai profili richiesti dal mercato del lavoro. 	identificare percorsi specifici per la ricerca attiva del lavoro, gestibili autonomamente da parte del destinatario.
Laboratori per la ricerca attiva dell'impiego	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca delle opportunità formative e seminari su tematiche relative alla ricerca attiva del lavoro • Percorsi brevi sulle tecniche di ricerca attiva del lavoro, finalizzati a sviluppare e/o potenziare abilità operative concernenti la gestione di strumenti e tecniche che permettano, a chi è alla ricerca di un'occupazione, di affrontare la ricerca del lavoro in modo più mirato ed efficace. La dinamica di gruppo è particolarmente indicata in questo contesto poiché ai partecipanti è permesso di sviluppare anche competenze ed abilità in termini di efficacia operativa e comunicativa per affrontare, successivamente, con maggiore sicurezza ed adeguatezza contesti reali. 	

I partecipanti dovranno essere non più di 10-15 persone per garantire la possibilità di avere un'interazione attiva tra aula ed orientatore.

E' consigliabile che i gruppi di partecipanti siano omogenei per fare in modo che le richieste specifiche espresse durante gli incontri siano di interesse comune.

- Seminari, finalizzati all'approfondimento di alcune tematiche di particolare interesse tra le quali, ad esempio: lo sviluppo del mercato del lavoro, le nuove professionalità, le figure richieste dalle aziende.

Essi dovranno rivolgersi a persone in cerca di occupazione e coinvolgere anche aziende. I relatori dovranno essere scelti tra i rappresentanti del mondo del lavoro (ad esempio: responsabili aziendali delle risorse umane, rappresentanti di istituzioni pubbliche, associazioni di categoria e parti sociali,..) che si avvarranno del proprio bagaglio di esperienza professionale e di conoscenza del mercato. I seminari potranno afferire anche alla normativa regionale, nazionale e comunitaria che regola il mercato del lavoro ed alle opportunità in materia di incentivi, concesse alle aziende ed alle persone in cerca di occupazione.

Realizzazione di esperienze laboratoriali e job club (che possono prevedere anche esercitazioni, simulazioni, role playing, studi di caso, ...) finalizzati a potenziare le abilità operative concernenti la gestione di strumenti e tecniche che permettono di affrontare la ricerca del lavoro in modo più mirato ed efficace, attraverso il confronto, il sostegno ed il problem solving di gruppo.

Risultati attesi per il destinatario:

Nei confronti del destinatario sarà possibili perseguire i seguenti risultati:

- Migliore sostegno all'utente, attraverso interventi individuali e di gruppo nella ricerca attiva, autonoma di lavoro.
- Maggiore chiarezza ed autodeterminazione in merito alla strategia ed al percorso personalizzato di ricerca del lavoro
- Più attiva partecipazione del destinatario nella gestione di azioni concrete, funzionali al proprio inserimento lavorativo
- Sviluppo di abilità finalizzate alla ricerca attiva del lavoro
- Maggiore consapevolezza rispetto alle proprie risorse nel superamento di una situazione di transizione, favorendo la riorganizzazione di energie cognitive, emotive, strategiche

Area Servizi:	Servizi al lavoro
Denominazione Servizio:	Scouting aziendale e ricerca attiva del lavoro
<u>Finalità del servizio:</u>	
<p>Il servizio mira ad erogare prestazioni finalizzate ad un più veloce inserimento lavorativo dei destinatari attraverso il contatto diretto con i potenziali datori di lavoro. L'intervento punta dunque alla definizione del piano di ricerca attiva del lavoro e l'assistenza nel contatto con l'azienda, la raccolta e diffusione del curriculum vitae; la ricerca e segnalazione delle vacancies, la gestione del contatto anche attraverso visite in azienda, la valutazione dei profili professionali ricercati dalle aziende.</p>	
<u>Descrizione del servizio:</u>	
<p>Il servizio prevede l'affiancamento e il supporto al destinatario nella gestione del piano di ricerca del lavoro e, in particolare, l'individuazione delle opportunità professionali; la valutazione delle proposte di lavoro, la promozione dei lavoratori e l'invio di candidature, il contatto e/o la visita in azienda.</p> <p>L'operatore contatta l'impresa in modo che questa possa specificare l'offerta di lavoro.</p> <p>L'operatore confronta l'offerta con le caratteristiche dei destinatari e fornisce all'impresa una rosa di possibili candidati.</p> <p>La ricerca e segnalazione delle vacancies avviene sia attraverso apposita attività da parte dell'operatore sia attraverso l'introduzione del destinatario all'utilizzo di strumenti di ricerca on line ed off line.</p> <p>L'operatore rileva, anche attraverso apposite visite in azienda i profili professionali ricercati, supporta le imprese per la definizione dei fabbisogni professionali, attraverso l'identificazione delle caratteristiche organizzative aziendali e della posizione lavorativa da ricoprire (job analysis) , al termine di tale attività verrà elaborato un" Profilo aziendale" ed una job description.</p> <p>L'analisi delle posizioni è un processo sistematico di investigazione e identificazione dei compiti, doveri e responsabilità per poter effettuare un determinato lavoro in una determinata posizione organizzativa. Questo processo ha come risultato finale la Job Description che sarà strumento guida nel processo di selezione garantendo corrispondenza tra il profilo richiesto e le competenze del candidato scelto.</p>	

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi
Ricerca e segnalazione delle vacancies	<ul style="list-style-type: none"> - Consultazione mirata delle vacancies disponibili attraverso i canali ed i sistemi informativi regionali, nazionali e comunitari, banche dati interne ed esterne, stampa ed altre reti informative. - Rilevazione dei profili ricercati - Profilatura e sistematizzazione delle vacancies in relazione alle specifiche caratteristiche del destinatario <p>Messa a disposizione per fruizione immediata del destinatario</p>

Definizione relazione con le imprese: contatto/visita in azienda	<ul style="list-style-type: none"> - Contatto con aziende che esprimono una domanda attuale e potenziale di lavoro - Visita in azienda e rilevazione dei profili professionali ricercati - Rilevazione dei profili ricercati - Profilatura e sistematizzazione delle vacancies in relazione alle specifiche caratteristiche del destinatario - Elaborazione del "Profilo aziendale" da parte dell' operatore
Valutazione dei profili professionali ricercati dalle aziende	<ul style="list-style-type: none"> - Job Analysis: La valutazione dei profili professionali ricercati dalle aziende viene effettuata attraverso una job analysis, una analisi approfondita delle mansioni proprie di una determinata posizione lavorativa. La job analysis potrà essere effettuata attraverso: <ul style="list-style-type: none"> - incontri ed interviste mirate in azienda, - esame di mansionari e manuali aziendali - esame CCNL di riferimento. - Elaborazione job description: la job description descrive la posizione lavorativa individuata attraverso i seguenti parametri: nome della posizione, scopo della posizione, collocazione nell'organigramma aziendale, mansioni, caratteristiche personali e lavorative, orario e sede di lavoro.

Risultati attesi per il destinatario:

Benefici per il destinatario finale, persona in cerca di occupazione:

- Maggiore accessibilità e più agevole fruizione delle diverse opportunità di lavoro
- Migliore selettività nei processi di consultazione dei profili professionali richiesti dalle aziende, rispetto alle caratteristiche professionali e personali del singolo destinatario
- Maggiore coscienza delle proprie potenzialità, attraverso la partecipazione a "colloqui pilota" con imprese che esprimono domanda di lavoro

Le imprese, quali destinatari indiretti del servizio, potranno fruire dei seguenti benefici:

- essere inserita nelle banche dati della domanda e dell'offerta di lavoro
- avanzare richieste di assunzione tramite colloquio telefonico, visita in azienda o su appuntamento presso appositi locali messi a disposizione dalla struttura
- concordare le modalità e i tempi della ricerca; essere informata periodicamente (e in base a tempi concordati) dell'esito della ricerca
- ricevere informazioni e consulenza sulla normativa del lavoro e sulla contrattualistica: tipi di contratto, assunzioni agevolate, stage, tirocini, etc.
- essere aiutata a definire i propri fabbisogni di professionalità e ad identificare fabbisogni di formazione del proprio personale
- ottenere informazioni sui piani di sviluppo locali e sostegni alle imprese; essere rinviata a enti/servizi specialistici per lo sviluppo locale

Area Servizi:	Servizi al lavoro
Denominazione Servizio:	Preselezione ed incontro domanda-offerta
<u>Finalità del servizio:</u>	
<p>Il servizio si pone l'obiettivo di favorire d'incontro tra la domanda ed offerta di lavoro attraverso il matching tra le opportunità occupazionali individuate dall'operatore ed i profili dei destinatari per alimentare e aggiornare le banche dati sull'offerta di lavoro anche al fine di fornire indicazioni utili per la programmazione di altri servizi per il lavoro.</p> <p>Il servizio favorisce, attraverso strategie e azioni diversificate, il raccordo tra la domanda di lavoro espressa dalle imprese e l'offerta di lavoro espressa da soggetti in cerca di occupazione, nel rispetto delle pari opportunità e della trasparenza nelle procedure di assunzione.</p> <p>I dati curriculari del destinatario sono utilizzati allo scopo di individuare una rosa di potenziali candidati da sottoporre alla fase selettiva, che è gestita da parte del datore di lavoro.</p> <p>Il servizio preselettivo richiede che le informazioni del lavoratore siano periodicamente verificate con particolare riferimento alla disponibilità del destinatario o per significative variazioni del curriculum.</p> <p>Attraverso il servizio di promozione dei lavoratori vengono individuati i destinatari in possesso di competenze e caratteristiche professionali il più possibile corrispondenti a quelle delle offerte individuate dall'operatore. All'azienda rimane la selezione finale della persona da inserire nella posizione vacante, vagliando direttamente i candidati preselezionati.</p>	
<u>Descrizione del servizio:</u>	
<p>Il servizio di incontro tra domanda ed offerta costituisce l'elemento di promozione diretta degli interventi e delle politiche del lavoro.</p> <p>Il Servizio favorisce l'occupazione mediante un efficace incontro tra le disponibilità e caratteristiche di chi cerca lavoro e le richieste di personale da parte delle aziende.</p> <p>Il servizio consiste nell'inserimento nelle banche dati specializzate del CV dei destinatari, nella loro proposizione alle aziende attraverso l'individuazione e la raccolta delle opportunità di lavoro che emergono dal mercato di riferimento; nella preselezione dei candidati e nel monitoraggio degli esiti dei colloqui di assunzione nei confronti dei destinatari. Gli operatori del servizio preselezione analizzano e valutano i CV dei destinatari i candidati preselezionati vengono convocati per un colloquio preselettivo con lo scopo di valutare le motivazioni e il pregresso lavorativo.</p> <p>Le principali prestazioni previste dal servizio sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrazione delle banche dati specializzate, aggiornate ed implementate dalle candidature dei singoli destinatari • Individuazione dei candidati rispondenti ai requisiti richiesti dall'azienda attraverso la job description • verifica della disponibilità al lavoro alle condizioni proposte da parte dei destinatari • segnalazione dei profili richiesti dall'azienda fra i lavoratori selezionati • Verifica del risultato dell'incrocio domanda offerta 	

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi

Inserimento nelle banche dati specializzate del curriculum vitae del destinatario	<ul style="list-style-type: none"> • Inserimento del CV del destinatario nelle banche dati specializzate, nonché nei sistemi informativi regionali, nazionali e comunitari. • Eventuale collegamento del profilo del destinatario con la rete EURES <p>Messa a disposizione per fruizione immediata delle aziende ed operatori dello specifico profilo del destinatario</p>
Individuazione e consultazione delle vacancies disponibili	<ul style="list-style-type: none"> - Consultazione mirata dei database dell'operatore e del network per verificare la disponibilità di vacancies coerenti con il profilo del destinatario - Verifica della coerenza dei requisiti professionali richiesti in relazione alla specifica candidatura e accertamento congruità dell'offerta - Matching tra candidatura ed opportunità occupazionali mappate - in caso di mancato incrocio tra domanda e offerta, valutazione di altre possibilità di risposta alle esigenze del destinatario (es. inserimento del lavoratore previa formazione e/o tirocinio o rinvio ad altri servizi interni o esterni alla struttura)
Promozione dei lavoratori ed invio candidature	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica dell'interesse dei potenziali candidati verso le figure professionali ricercate e della conseguente disponibilità al colloquio di selezione. - Definizione dell'opportunità di inserimento nella lista di preselezione - Invio della candidatura all'azienda potenzialmente interessata all'assunzione - Segnalazione qualificata agli altri operatori del network di lavoratori a seguito di attività di preselezione <p>Convocazione colloquio di selezione</p>
Verifica del risultato dell'incrocio domanda/offerta	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisizione del feedback del colloquio di selezione: <ul style="list-style-type: none"> - contatto/ visita con l'azienda - colloquio con il destinatario <p>Redazione della scheda contenente la valutazione delle opportunità di lavoro individuate e il loro esito</p>

Risultati attesi per il destinatario:

Benefici per il destinatario finale, persona in cerca di occupazione:

- essere inserito nelle banche dati della domanda e dell'offerta di lavoro
- verificare la propria spendibilità nel mercato del lavoro attraverso un colloquio/intervista svolto in tempi adeguati e nel rispetto della riservatezza
- verificare la propria occupabilità e le opportunità concrete di lavoro in ambito locale, regionale, nazionale e comunitario
- candidarsi ad un posto di lavoro vacante attraverso diverse modalità: ed es. segnalazione del nominativo e invito del curriculum all'impresa, diffusione dell'offerta di lavoro tramite i media o appositi spazi attrezzati, incontro diretto con il potenziale datore di lavoro presso l'azienda o presso appositi locali messi a disposizione della struttura
- essere informato periodicamente (e in base a tempi concordati) dell'esito della ricerca
- essere rinviato ad altri servizi interni/esterni alla struttura in caso di esito negativo della ricerca

Le imprese, quali destinatari indiretti del servizio, potranno fruire dei seguenti benefici:

- ricevere risposte tempestive alle richieste di assunzione attraverso diverse modalità: ad es. : segnalazione di una "rosa" più o meno ampia di nominativi previo colloquio di preselezione, incontro diretto tra l'impresa e i candidati presso l'azienda o presso appositi locali messi a disposizione dalla struttura, diffusione della domanda di assunzione in appositi spazi interni/esterni alla struttura, ecc.

- essere rinviati ad altri servizi interni/esterni alla struttura in caso di esito negativo della ricerca

Area Servizi:	Servizi al lavoro
Denominazione Servizio:	Accompagnamento al lavoro
<u>Finalità del servizio:</u>	
<p>Finalità del servizio è sostenere nel tempo la stabilità dell'occupazione del destinatario supportando l'utente e l'azienda nella prima fase di inserimento lavorativo. L'Operatore seguirà la realizzazione dell'inserimento lavorativo del destinatario, fornendo supporto sia in fase di avvio, che nella concreta realizzazione dell'inserimento. Ulteriore finalità del servizio è quella di sensibilizzare il contesto socio/produttivo e promuovere il lavoro in rete, al fine di creare sinergie e collaborazioni per l'inserimento e il reinserimento lavorativo dei destinatari.</p>	
<u>Descrizione del servizio:</u>	
<p>Il Servizio si sviluppa su più colloqui individuali e sulla produzione di output specifici. I primi colloqui, di pre-inserimento, con il destinatario e con il referente aziendale, hanno l'obiettivo di individuare le caratteristiche principali del nuovo contesto lavorativo, sia rispetto al ruolo ricoperto sia rispetto all'organizzazione aziendale, di identificare le eventuali fonti di difficoltà e di far emergere i punti di forza dell'utente nella nuova situazione lavorativa.</p> <p>Nei colloqui successivi, aventi scadenze predeterminate, si monitora il processo di inserimento, intervenendo nella gestione di criticità che dovessero emergere dai colloqui con il destinatario ed il referente aziendale.</p> <p>Qualora la situazione oggettiva e soggettiva dell'inserimento lo richieda, sarà possibile prevedere anche la gestione di un colloquio a tre (tutor, utente, referente aziendale) al fine di mediare le eventuali conflittualità emergenti. (gestione delle fasi di crisi); al termine dell'attività di affiancamento l'operatore redige una relazione sull'esito dell'inserimento, dopo aver sentito anche il referente aziendale.</p>	

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi
Analisi del contesto organizzativo e del ruolo professionale	Rilevazione del contesto, del ruolo, delle funzioni e del team oggetto dell'inserimento lavorativo: colloquio con il referente aziendale, responsabile dell'inserimento in azienda del destinatario. Il colloquio ha l'obiettivo di individuare le caratteristiche principali del nuovo contesto lavorativo, sia rispetto al ruolo ricoperto sia rispetto all'organizzazione aziendale. Al termine di tale colloquio si redigerà un documento definito "analisi del contesto lavorativo aziendale" nel quale saranno presenti i seguenti elementi: la mission e vision aziendale, le aspettative dell'azienda rispetto al nuovo inserimento, le priorità aziendali dal punto di vista comportamentale ed organizzativo
Accompagnamento individuale e supporto all'inserimento	- Colloquio di pre-inserimento con il destinatario selezionato dall'azienda: l'operatore, partendo dal documento "Analisi del contesto lavorativo aziendale", rappresenta al destinatario il quadro di riferimento ed il sistema delle aspettative aziendali, accompagnandolo nella identificazione delle eventuali e/o potenziali situazioni di difficoltà e nell'emersione dei punti di forza del destinatario nella nuova situazione lavorativa.
Assistenza ai destinatari ed alle imprese	La prestazione prevede la gestione di una serie di processi temporalmente successivi, utili a supportare il destinatario

<p>nella fase di inserimento lavorativo</p>	<p>nella fase iniziale dell'inserimento lavorativo e monitorare le fasi successive attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Almeno un colloquio telefonico con il destinatario al termine della prima settimana di inserimento - Un colloquio in azienda al termine del primo mese, con il destinatario, che accompagni il graduale processo di inserimento - Un colloquio in azienda entro il quarto mese di inserimento con il destinatario (se applicabile alla durata del contratto) - Un colloquio in azienda con il referente aziendale entro il primo mese di inserimento. - Qualora la situazione oggettiva e soggettiva dell'inserimento lo richieda, sarà possibile prevedere anche la gestione di un colloquio a tre (tutor, utente, referente aziendale) al fine di mediare le eventuali conflittualità emergenti. (gestione delle fasi di crisi); <p>verifica e valutazione dell'inserimento con l'utente e l'azienda: al termine dell'attività di affiancamento e consulenza, il tutor redige una relazione sull'esito dell'inserimento lavorativo</p>
---	---

<p><u>Risultati attesi per il destinatario:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sostenere nel tempo la stabilità dell'occupazione dell'utente; - supportare l'utente nella prima fase di inserimento lavorativo - Fornire schemi di lettura del contesto organizzativo per facilitare la comprensione, da parte dell'utente, delle attese e della cultura aziendale del nuovo contesto lavorativo - Fornire capacità di individuare e affrontare i problemi di adattamento della nuova situazione lavorativa - Rimuovere e/o mediare eventuali criticità emergenti nel corso dell'inserimento

Area Servizi:	Servizi al lavoro
Denominazione Servizio:	Consulenza e supporto all'autoimprenditorialità
Finalità del servizio:	
<p>La consulenza e supporto all'imprenditorialità si pone l'obiettivo di promuovere lo sviluppo di nuova occupazione sostenibile e di qualità, stimolando lo spirito imprenditoriale e sostenendo l'avvio di nuove realtà imprenditoriali.</p> <p>In questa prospettiva, il servizio mira dunque a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valutare e rafforzare le propensioni e le attitudini imprenditoriali del destinatario, • supportare la definizione dell'idea imprenditoriale, validandone la fattibilità; • affiancare i destinatari nella elaborazione del project e business plan, assicurando la sostenibilità tecnica, economica e finanziaria della costituenda impresa • sostenere i destinatari con un qualificato servizio di supporto consulenziale nella fase di start up, utile a rimuovere le criticità riscontrabili e garantire le condizioni per lo sviluppo. 	
Descrizione del servizio:	
<p>Il servizio si articola in un insieme di prestazioni individuali e di gruppo finalizzati all' analisi delle propensioni e delle attitudini verso l'autoimprenditorialità; la ricerca di opportunità di finanziamento; la definizione del business plan, consulenza per affrontare i problemi relativi allo sviluppo organizzativo dell'impresa in start up.</p> <p>Con l'assistenza degli operatori del servizio, l'aspirante imprenditore è assistito nel trasformare la propria idea/progetto in un concreto piano d'impresa (business plan) che descrive cosa si vuole fare e con quali risorse. Una volta costituita l'impresa, il neoimprenditore può avvalersi di un supporto da parte dell'operatore con l'obiettivo di sostenere l'impresa nell'affrontare le complessità del mercato nel delicato periodo iniziale, quello in cui si creano i presupposti per il futuro sviluppo. Le prestazioni del servizio saranno finalizzate all'acquisizione delle informazioni necessarie alla redazione di un Business Plan con particolare riferimento alla definizione dei seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - caratteristiche tecniche che avrà il prodotto/servizio - le tecnologie/attrezzature necessarie - il tipo di mercato che si intende servire - l'immagine che si vuole dare all'impresa - le politiche promozionali che si intendono attivare - il capitale necessario per avviare e gestire l'impresa - la forma giuridica più adeguata - gli adempimenti burocratici da espletare - le opportunità di finanziamento 	

Prestazioni	Requisiti delle prestazioni
	Processi

<p>Analisi delle propensioni e delle attitudini all'imprenditorialità</p>	<p>Analisi delle propensioni e delle attitudini all'entrepreneurship ed orientamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esplorazione ed analisi delle caratteristiche soggettive, dei desideri, degli orientamenti e degli interessi professionali dei destinatari; • Individuazione delle aree di competenza, in termini di conoscenze, abilità e risorse psico-sociali, al fine di attuare un momento di analisi e di riflessione sulle caratteristiche personali e sul potenziale individuale corrispondente alle qualità specifiche della figura dell'imprenditore; • Analisi delle opportunità e dei vincoli connessi alla scelta; <p>Informazione sulle leggi e sugli incentivi esistenti;</p>
<p>Assistenza pre-avvio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analisi preliminare dell'idea imprenditoriale, delle capacità, esperienze e delle possibilità di avviare un'attività indipendente, verifica della coerenza tra idea e requisiti personali • individuazione dell'idea di business: Supporto dell'operatore nella stesura da parte del destinatario di un primo piano di fattibilità della proposta imprenditoriale • acquisizione delle indicazioni e dati di mercato sul settore di interesse: individuazione di microsettori che presentano maggiori potenzialità di successo imprenditoriale • Scouting di finanziamenti agevolati e incentivi per l'imprenditorialità'
<p>Laboratorio per la creazione di impresa</p>	<p>Questa fase prevede l'attivazione di un laboratorio utile a sostenere i destinatari nella gestione dei seguenti processi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi/mappatura del contesto di riferimento. Questa attività si concretizza nella gestione di interventi esplorativi e di ricognizione del territorio, finalizzati ad individuare tutti i fattori esogeni ed endogeni in grado di condizionare la futura attività di impresa. In particolare, occorre rilevare i vincoli e le risorse (umane, logistiche, normative ed organizzative), costruendo un quadro esaustivo di tali variabili e cercando di individuare gli strumenti di manipolazione, interazione con le stesse, che consentono di assicurare il massimo rapporto costi benefici. • Ricerca di marketing. Questo intervento si pone l'obiettivo di sondare l'intero sistema degli attori della costituenda impresa, integrando fornitori, clienti e potenziali concorrenti, per la definizione di una strategia integrata di Marketing Mix. Nella conduzione dell'intervento occorre procedere ad una dettagliata segmentazione di tutti gli interlocutori diretti (clienti, fornitori e concorrenti) e degli stakeholders aziendali, personalizzando approcci, strumenti e modalità di interazione. • Sistematizzazione del piano di impresa. Sulla base delle informazioni acquisite e delle elaborazioni condotte, occorre procedere alla elaborazione del piano di impresa, inteso quale momento di formalizzazione e di risistemazione critica di tutte le istanze rilevate. • Elaborazione delle linee strategiche di gestione: l'analisi della struttura, delle dinamiche storiche ed attuali e dei possibili trend di sviluppo del mercato di riferimento costituirà la base per la definizione delle linee strategiche di gestione con particolare riferimento alle variabili del marketing strategico ("posizionamento" del prodotto/servizio, politiche di prezzo, penetrazione sul mercato, canali di distribuzione, promozione dell'idea imprenditoriale ecc..). • Predisposizione di piani di sostenibilità economica e finanziaria (Business Plan): sulla base delle ipotesi formulate in sede di definizione del piano di impresa, l'attività di pianificazione economico-finanziaria è finalizzata a soddisfare una duplice esigenza: da un lato sintetizzare e valorizzare in termini economici i risultati attesi dall'implementazione dell'idea progettuale; dall'altro, anche a fronte di tali risultati, determinare il fabbisogno finanziario relativo alla fase di start-up e suggerire le soluzioni più idonee in termini di composizione della struttura finanziaria dell'impresa. Questa attività può prevedere anche la ricerca dei possibili fornitori, l'acquisizione di preventivi rispondenti a requisiti di economicità e trasparenza, l'individuazione di possibili partners commerciali, ...

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Definizione dei network di sviluppo</i>: sulla base delle indicazioni fornite dai documenti e dalle attività di cui ai punti precedenti, si potrà prevedere la conduzione di un'analisi specifica volta ad individuare la tipologia di soggetti potenzialmente indicati ai fini di una partecipazione al capitale dell'impresa incubata (<i>shareholders</i>). Più in generale, l'analisi potrà definire i tratti essenziali del sistema di relazioni e collaborazioni di tipo tecnico, economico-finanziario e commerciale fra l'impresa ed i potenziali soggetti portatori di interesse verso quest'ultima (<i>stakeholders</i>); • Programmazione dell'impatto e delle "esternalità" sociali. • Supporto alla valutazione comparata delle diverse forme giuridiche d'impresa, al fine di identificare la soluzione ritenuta maggiormente congrua; • Messa a disposizione di informazioni generali e supporto alla gestione delle pratiche burocratiche ed amministrative per la costituzione dell'impresa;
<p>Accompagnamento/tutoraggio alla creazione d'impresa (start up)</p>	<p>Questa prestazione si struttura come servizio di tutoraggio ed affiancamento consulenziale utile a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supportare la gestione organizzativa, attraverso interventi di indirizzo, supervisione dello staff di lavoro e valutazione del "clima aziendale"; • Conduzione di check up e accompagnamento all'attuazione del piano aziendale; • Pianificazione amministrativa, fiscale, finanziaria e controllo di gestione; • Formazione ed assistenza per l'adempimento di tutte le procedure e vincoli imposti dal sistema normativo, siano essi trasversali o di settore; • Accompagnamento alla pianificazione e gestione del marketing aziendale • Organizzazione e gestione del lay out e della logistica aziendale; <p>Accompagnamento alla penetrazione commerciale dei diversi segmenti di clientela potenziale.</p>

Risultati attesi per il destinatario:

Il destinatario potrà beneficiare dei seguenti risultati:

- Sviluppo di competenze ed attitudini per l'entrepreneurship
- Supporto nella scelta di intraprendere una attività imprenditoriale
- Supporto nella redazione del Project e Business Plan
- Supporto consulenziale nella fase di start up aziendale