

CASE STUDY

Autogestione Per Operatori

Di Orientamento:

Un Giusto Compromesso



Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

**GOOD
GUIDANCE**
Stories 2.0

SOMMARIO

Competenza	2
Abstract/Introduzione/Background	2
Parole chiave	2
Principali attori	2
Storia del Caso di Studio	3
Domande, commenti e argomenti di discussione	8

Competenza

Gestire il proprio carico di lavoro e conservare i dati degli utenti.

Ciò comporta la creazione e la conservazione dei dati degli utenti, utilizzandoli per supportarne eventuali progressi, dando priorità alla gestione del proprio tempo e delle proprie risorse.

Abstract/Introduzione/Background

Questo caso di studio è stato concepito come un metodo per esplorare l'autogestione nell'ambito dei servizi di orientamento professionale. È correlato alla competenza del CEDEFOP (Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale) Gestire il proprio carico di lavoro e conservare i dati degli utenti e, più in generale, come competenza di supporto nell'ambito del CEDEFOP. Il caso di studio è suddiviso in due parti; la prima parte descrive il contesto e le responsabilità che sono tipicamente attribuite al lavoro di un operatore di orientamento. La seconda parte del caso studio illustra la storia dell'importante relazione tra il cliente e l'operatore. Evidenzia il conflitto comune tra l'approccio teorico di un Operatore di orientamento, e la responsabilità di rispettare i vari obblighi contrattuali. Questo caso di studio è stato prodotto dal Ballymun Job Centre, e offre una base interessante di discussione e stimolo per gli operatori di orientamento.

Parole chiave

- Primo approccio all'occupazione
- Attivazione del mercato del lavoro
- Riqualificazione, Formazione permanente e istruzione
- Operatore di orientamento
- Disoccupato in cerca di impiego
- Orientamento incentrato sulla persona

Principali attori

Operatrice di orientamento, Emma.

Emma è un'operatrice di orientamento professionale presso un servizio territoriale di collocamento a Dublino, in Irlanda. Da oltre cinque anni Emma lavora con persone disoccupate di lunga durata che in genere hanno accesso ai servizi per l'impiego, con una serie di ostacoli complessi alla formazione, all'istruzione e all'occupazione. Emma ha recentemente conseguito un diploma superiore in orientamento e consulenza per adulti, ed è determinata ad aiutare coloro che si trovano in situazioni di svantaggio, a identificare e sviluppare ulteriormente le loro innate competenze e le loro caratteristiche in quanto rilevanti per il mondo del lavoro.

Disoccupata in cerca di lavoro, Laura.

Laura è una donna in cerca di lavoro, 48 anni, disoccupata da oltre quattro anni. È una persona intelligente e diligente che, in anni di disoccupazione, ha perso ogni fiducia nelle proprie capacità. Laura manifesta sentimenti di sconforto e di fallimento, e dubita delle sue future prospettive professionali.

Storia del Caso di Studio

Background

In questo caso la politica di attivazione del mercato del lavoro attuata dal governo richiede che i disoccupati in cerca di lavoro siano effettivamente impegnati nella ricerca e disponibili al lavoro. Per poter continuare a percepire le indennità di disoccupazione, chi cerca lavoro deve dimostrare che si sta adoperando per trovare un impiego. Il Dipartimento governativo responsabile dell'attivazione del mercato del lavoro stipula un contratto con enti locali per sostenere le persone in cerca di occupazione che partecipano al programma di attivazione. Le persone in cerca di lavoro sono rinviate al dipartimento responsabile, e sono tenute a partecipare alle riunioni con gli operatori del servizio di orientamento, rischiando di perdere l'indennità in caso di mancata partecipazione. I servizi prestati a contratto sono attivi in aree in cui i livelli di disoccupazione elevati e, in particolare, la disoccupazione giovanile sono storicamente endemici. Il profilo dei clienti indirizzati ai servizi di supporto all'occupazione comprende i disoccupati di breve e lunga durata in cerca di lavoro di età compresa tra i 18 e i 65 anni. Inoltre, tali servizi forniscono supporto anche alle famiglie monoparentali, alle persone con disabilità e patologie, ai pensionati, e alle nuove comunità. I servizi di sostegno all'occupazione su contratto offrono ai clienti assistenza e supporto per usufruire di opportunità di lavoro, formazione e ulteriori opportunità formative.

Nell'ambito di questi tre campi, i clienti possono accedere a servizi aggiuntivi, tra cui il supporto pre- e post-impiego, l'accesso ai finanziamenti statali per la formazione, l'istruzione e il supporto esterno per ottenere ulteriore assistenza, come il Counselling Support e il servizio di supporto per le problematiche legate alle dipendenze.

Nei servizi di supporto all'impiego a contratto, gli operatori di orientamento sono obbligati a incontrare mensilmente le persone in cerca di lavoro per i cosiddetti "Incontri di valutazione dell'attivazione". Questi incontri di orientamento e di supporto sono concepiti per valutare la crescita di una persona in relazione alla ricerca di un lavoro, all'aumento delle competenze e/o alla formazione e all'aggiornamento professionale. Nel programma pubblico di attivazione, si pone l'accento su un approccio del tipo "Il lavoro prima di tutto", che i servizi forniti a contratto sono tenuti a seguire.

Casi di studio e attività quotidiane di un operatore di orientamento che lavora a Dublino

Emma è uno degli operatori del servizio di orientamento che si occupa della fornitura di servizi e incontra le persone in cerca di lavoro inviate al servizio nell'ambito dell'attivazione del mercato del lavoro. Attualmente Emma lavora con un carico di lavoro di 120 clienti contemporaneamente. Le si richiede di garantire lo stesso livello di orientamento professionale e di supporto a ciascuno di essi. Lavorare con così tanti clienti contemporaneamente significa essere responsabile di una grossa mole di lavoro amministrativo che è fondamentale per il regolare svolgimento del lavoro organizzativo. Di seguito è riportata una descrizione dei compiti e delle mansioni assegnate dal Line Management di Emma, in relazione alla gestione di un carico di lavoro molto intenso e diversificato.

Gli operatori di orientamento nei servizi offerti devono essere molto organizzati, attenti ai dettagli, bravi a risolvere i problemi, e flessibili. Devono anche fare in modo che le cose funzionino bene per sostenere la mission generale della loro struttura. Ciò richiede la disponibilità e l'accettazione di numerosi compiti e doveri amministrativi, aziendali e contrattuali che si accompagnano a un grande carico di lavoro. Gli operatori di orientamento devono inoltre conservare e riprodurre il lavoro amministrativo e di inserimento dei dati in due banche dati, una esterna e una interna, per documentare l'attività dei clienti secondo il loro business model.

Gli operatori di orientamento nei servizi a contratto devono tenere traccia delle interazioni con le persone in cerca di lavoro già inserite nel sistema informatico dei Dipartimenti governativi, utilizzato per l'elaborazione delle richieste di indennizzo e dei versamenti ai clienti in tutti i piani e i programmi per disoccupati a livello

nazionale. Oltre ad aggiornare questo sistema, gli operatori di orientamento hanno anche la responsabilità di aggiornare un sistema interno di Customer Relationship Management (CRM) per registrare le attività dei clienti nell'ambito del loro specifico servizio.

Entrambi i sistemi richiedono la regolare immissione di informazioni sui clienti che devono essere riservate e limitate ai fatti. Per questo motivo Emma deve garantire un elevato grado di discrezione e riservatezza professionale quando si tratta di inserire e conservare le informazioni dei clienti. Le annotazioni e i dati da lei inseriti nel sistema del Dipartimento possono avere ripercussioni sulla conservazione dei dati relativi alla presa in carico dei clienti da parte del welfare, nonché sulle potenziali verifiche, e pertanto devono essere sempre accurati. La gestione di registri accurati, a questo proposito, comporta anche una maggiore pressione per Emma, che già opera in un contesto frenetico, movimentato e spesso caotico. Le norme imposte dal contratto prevedono l'obbligo per gli Operatori di orientamento di segnalare sul sistema del Dipartimento, i clienti che non partecipano agli incontri o non si impegnano secondo il Modello di Attivazione per valide ragioni. Ciò può causare particolari difficoltà nel rapporto cliente/operatore, nel caso in cui si sia instaurato un rapporto di fiducia confidenziale ed empatico, e si sia sviluppata una certa fiducia reciproca per sostenere e agire nel migliore interesse di entrambi i soggetti.

In qualità di operatore di orientamento, e come conseguenza del lavoro svolto nell'ambito di servizi a contratto, Emma è quindi impegnata nel processo di coinvolgimento delle persone in cerca di lavoro nel servizio a contratto, e nel caso in cui queste perdano una parte o la totalità degli importi corrisposti per la ricerca di un lavoro. Durante questo processo, Emma deve interagire con il personale del Dipartimento tramite e-mail e telefono, ed elencare i motivi del mancato rispetto del contratto da parte del cliente. Il coinvolgimento in questo processo può potenzialmente pregiudicare il rapporto cliente/operatore, talvolta irrimediabilmente compromesso. Emma ha segnalato che ciò in passato ha creato tensioni nei rapporti di lavoro con i suoi clienti.

Oltre ai compiti amministrativi, Emma deve possedere solide competenze di gestione del tempo, e deve essere in grado di svolgere più compiti contemporaneamente. In media, ogni giorno vede cinque o più clienti, compila i moduli di registrazione, e annota i dettagli che devono essere immediatamente caricati nei relativi database per documentare le attività rilevanti e aggiornate dei clienti. Tutto ciò è fondamentale se si vuole che i rapporti trimestrali rispecchino statistiche accurate e modelli di coinvolgimento dei clienti.

Emma inoltre mantiene contatti regolari via telefono ed e-mail in risposta alle richieste che arrivano all'interno della struttura da parte dei suoi clienti, datori di lavoro, formatori, università e altri enti, ed effettua una notevole quantità di chiamate interne e segnalazioni ad altri membri del personale per la fornitura di servizi. È tenuta a partecipare regolarmente alle riunioni del team con il suo Line Manager, a redigere verbali delle riunioni, a compilare i fogli di presenza, a compilare i moduli di valutazione, a svolgere qualsiasi altro compito ad hoc che le venga assegnato, in genere con un breve preavviso durante l'anno. Tutti questi compiti vanno ad aggiungersi al dover mantenere un carico di clienti attivo e sempre intenso. Ci si aspetta inoltre che prosegua con lo sviluppo professionale, e qualsiasi altra attività formativa pertinente che si renda disponibile, o venga offerta direttamente.

Garantire un buon orientamento

Oltre alle responsabilità di cui sopra, Emma si sforza di collaborare con tutti i suoi clienti in modo olistico, indipendentemente da come abbiano approcciato il servizio, e di aiutarli a sviluppare un Piano di Sviluppo Personale. Questi piani d'azione individuali permettono ai clienti di fissare obiettivi di carriera, pur rimanendo attivi, realizzati ed entusiasti del loro futuro. Li aiuta a concordare le azioni relative alla ricerca di un lavoro, al CV e alla stesura delle lettere di presentazione. Li aiuta inoltre a mettere in pratica le competenze e le tecniche necessarie per i colloqui di lavoro, a trovare corsi di formazione standard nel settore, a ottenere finanziamenti statali, a migliorare le proprie competenze, e a individuare ulteriori opportunità formative. Ogni azione migliora di conseguenza la futura occupabilità del cliente.

Laddove sia necessario un orientamento più approfondito con alcuni clienti, Emma si impegna a motivarli a

considerare il loro valore personale, l'autostima, le loro capacità professionali e le competenze trasferibili. Trasmette competenze di orientamento e consulenza come l'empatia, l'ascolto attivo e la riflessione, unitamente al rispetto positivo e incondizionato, all'incoraggiamento e al feedback positivo per aiutare a superare indecisioni e incertezze.

L'uso di queste abilità e tecniche di orientamento permette al cliente di assumere un atteggiamento più positivo e aperto al cambiamento. Un tale approccio è reciprocamente vantaggioso per il processo di orientamento, sia per il cliente che per Emma. Lavorare per offrire un orientamento di buona qualità, rispettando al tempo stesso i requisiti e le limitazioni imposte dal contratto, può costituire un buon equilibrio tra le buone pratiche e ciò che è obbligatorio.

La Storia di Laura

Laura è una donna di 48 anni in cerca di lavoro che ha incontrato Emma per la prima volta nel 2017. È stata indirizzata dal Dipartimento ai servizi appaltati nell'ambito del programma di attivazione del mercato del lavoro per le persone in cerca di lavoro. Dal 2010 è iscritta nella categoria dei disoccupati di lunga durata. Nel corso degli anni ha svolto diverse attività lavorative. Ha lavorato per un breve periodo di tempo come Agente di collegamento junior per l'istruzione, General Operative e in un servizio di assistenza clienti. Alcuni di questi incarichi sono stati ricoperti in altri paesi europei, e il suo ultimo impiego è stato in Irlanda. La prima impressione che Emma ha avuto di Laura è stata di una persona con i piedi per terra, gioviale e amichevole. Una pensatrice, una comunicatrice e una cosiddetta realista. Nonostante queste qualità positive, sembrava sola e inquieta. Viveva da sola in una casa che descrive come appena abitabile. L'aspetto di Laura appariva trasandato e scomposto. Spesso si scusava per il suo aspetto e lo attribuiva agli "effetti negativi della solitudine e della disoccupazione prolungata". Quando un cliente si presenta in questo stato, deve affrontare un percorso in salita, e occorrono tempo e molte sedute di orientamento per aiutarlo a superare le numerose difficoltà e preoccupazioni che deve affrontare quotidianamente, l'insoddisfazione per la vita e la perdita di uno scopo che gli è ormai così familiare. Emma è un'esperta operatrice di orientamento che lavora con i suoi clienti in modo eclettico, ispirandosi a diverse teorie, concetti, competenze di consulenza e approcci che si adattano al meglio alle circostanze individuali, man mano che si procede con il processo di orientamento e consulenza.

Nelle prime sedute di orientamento con Laura, Emma ha fatto ricorso a un approccio empatico centrato sulla persona (Carl Rogers), mentre iniziavano lentamente a conoscersi meglio.¹ Successivamente, nel rapporto terapeutico, ha cercato di adottare un approccio più pluralistico e collaborativo per sostenerla e guidarla nel suo percorso individuale.²

Emma ha sfruttato le competenze orientative di confronto aperto e di ascolto con empatia, che le hanno permesso di osservare e assistere Laura in modo tale da sviluppare una più profonda comprensione di lei e del suo mondo. Laura ha rivelato ad Emma di aver provato una terribile sensazione di perdita causata dal fatto di aver smarrito la propria identità di 'dipendente', e di aver vissuto una mancanza di contatto sociale con il mondo esterno da quando è rimasta disoccupata per lungo tempo. Le sue amicizie erano quasi tutte svanite, poiché molti dei suoi amici si erano trasferiti all'estero durante la recessione irlandese, e da quel momento in

¹ La terapia centrata sulla persona, nota anche come psicoterapia centrata sulla persona, consulenza centrata sulla persona, terapia centrata sul cliente e psicoterapia Rogeriana, è una forma di psicoterapia sviluppata dallo psicologo Carl Rogers a partire dagli anni Quaranta e che si è sviluppata fino agli anni Ottanta. La terapia centrata sulla persona cerca di facilitare la tendenza all'autorealizzazione del cliente, "una propensione intrinseca alla crescita e alla realizzazione", attraverso l'accettazione, la congruenza del terapeuta e la comprensione empatica.

² L'approccio pluralistico al servizio di orientamento suggerisce che diversi interventi o modi di lavorare possono aiutare persone diverse in momenti diversi, quindi non esiste un modo migliore di fare pratica di per sé. Al centro di questo modello c'è il "pluralismo collaborativo", dove l'operatore e il cliente cercano di lavorare a stretto contatto in un modo più mirato e con un approccio meno direttivo.

poi sono andati avanti con la loro vita. Rispetto a ciò, Laura ha confessato ad Emma di essersi sentita una fallita, e per questo sempre più isolata, indifesa e senza speranza. Ogni prospettiva di dare una svolta alla sua vita e di trovare un lavoro le sembrava irrealizzabile. Adottare un punto di vista etico ha permesso ad Emma di capire, rispettare e rispondere alla forza e al potenziale che Laura già possedeva, ma che erano rimasti inutilizzati per un considerevole periodo di tempo. È stato chiaro ad Emma fin dall'inizio delle sedute di orientamento che Laura fosse capace e intelligente, ma che le mancasse la motivazione per andare avanti.

Voleva che Laura superasse il suo senso di disperazione, di ansia e di depressione che si era manifestato nel corso degli anni a causa della solitudine e della disoccupazione. Sapeva che ciò avrebbe richiesto tempo e pazienza da parte di entrambi.

Nel corso di una serie di sedute di orientamento, Emma ha deciso di prospettare la possibilità di impegnarsi nella formazione, nell'istruzione o nell'occupazione. Ha offerto il suo appoggio e il suo orientamento senza essere eccessivamente direttiva. Ciò ha dato forza e motivazione a Laura, che ha iniziato a interrogarsi su quali sarebbero stati i suoi primi passi, piuttosto che lasciare che fosse Emma a dirglielo. Le ha parlato delle sue competenze trasversali che potevano essere utilizzate in qualsiasi ambito lavorativo, come la gestione del tempo e la comunicazione. Voleva farle notare che avrebbe potuto imparare ciò che non sapeva, e che, insieme al tempo e al duro lavoro, le competenze che aveva acquisito nei precedenti impieghi avrebbero potuto essere facilmente trasferite in altri ruoli.

Tuttavia, Emma si è accorta che ogni volta che si avvicinava a un'opzione più definita, Laura tornava immediatamente indietro a un contesto familiare, dove non le mancava la fiducia nelle proprie capacità. Ci ha messo del tempo, dimostrando empatia e comprensione per la sua situazione, e l'ha informata gentilmente dei vari programmi di inserimento lavorativo di cui poteva avvalersi, che avrebbero colmato il divario rispetto al suo ultimo impiego nel 2008.

Era anche consapevole del fatto che l'età di Laura avesse sempre rappresentato un elemento importante nella sua mente durante il periodo di disoccupazione, e che in passato aveva tentato di conseguire un diploma di laurea in Arte, abbandonando però gli studi dopo pochi mesi. Non aveva voglia di ripetere questa esperienza, e quindi rientrare nel mondo accademico non era un'opzione che avrebbe preso facilmente in considerazione. Laura si presentava spesso alle sedute di orientamento in uno stato di ansia, temendo di dover predisporre un piano d'azione o qualcosa da mostrare ad Emma, e temeva che la sua indennità di disoccupazione potesse essere ridotta o cancellata se non avesse preso provvedimenti in tempi brevi. Lasciava questi incontri orientativi sempre combattuta. Un po' più positiva, ma anche poco convinta. Si scusava per essere sembrata "sfasata, incostante e indecisa".

Con il passare del tempo, Emma si rendeva conto del tempo e dell'impegno da assumere in futuro per coinvolgere Laura in eventuali azioni positive che sarebbero state ritenute soddisfacenti dal Dipartimento governativo per quanto riguardava un significativo impegno da parte di Laura nel processo di attivazione per la disoccupazione. Allo stesso tempo, Emma subiva anche pressioni all'interno della sua struttura per far posto ad altri nuovi clienti. Si sentiva già sopraffatta da un carico di lavoro sempre crescente e dinamico, nonché da una gestione amministrativa sempre più intensa per ogni cliente.

Nel corso delle successive sedute di orientamento, Laura è passata dalla positività alla negatività, ma alla fine ha deciso di partecipare a un programma di reinserimento lavorativo per disoccupati in cerca di lavoro, finanziato dallo Stato, e di lavorare in un servizio locale che conosceva già bene. Fortunatamente era stato possibile creare una nuova funzione, e si sentiva a suo agio in un contesto lavorativo in cui stava acquisendo ulteriori competenze, esperienze e conoscenze. Questo ruolo impiegatizio le ha garantito una formazione interna, l'opportunità di socializzare e di fare rete. Accettare questa opportunità ha alleviato anche la pressione che avvertiva a causa del primo approccio al lavoro del Dipartimento governativo che chiedeva di "fare qualcosa".

Durante il periodo di inserimento lavorativo, Laura non avrebbe più ricevuto il sussidio sociale per un anno, ed è stata assunta part-time dal Local Community Service. Ciò le ha dato un po' di spazio e di tempo per riflettere sulla sua situazione, e su cosa avrebbe potuto cercare di fare nel corso dell'anno a venire.

Epilogo della Storia di Laura

Al momento della stesura della presente relazione, Laura ha terminato la sua esperienza di lavoro. Emma l'ha vista qualche volta per discutere di quali potrebbero essere le prossime mosse da fare. Il collocamento di un anno le ha dato l'occasione perfetta per riprendere confidenza con se stessa in ambito lavorativo. Le ha dato la struttura necessaria alla sua vita, e soprattutto l'opportunità di socializzare e di fare rete con altre persone.

Come suo operatore di orientamento, Emma ha anche notato un cambiamento significativo in termini di umore e di comportamento in generale. Sembra più dinamica e, in generale, più ottimista. È tuttavia preoccupata di dover presentare domanda per le indennità di disoccupazione, e ha un grandissimo desiderio di non tornare in quel "luogo oscuro", come lo descrive lei stessa. Ora che Laura si trova in una situazione diversa, Emma vuole evitare che torni a sentirsi disperata e indifesa. Ha parlato con lei di dove si trovava un anno fa e di come, con il tempo, le cose possono cambiare quando si cambia in modo positivo la propria vita. Da allora ha anche ripensato con Laura all'atteggiamento di impotenza che aveva manifestato in relazione a molti eventi della sua vita.

Accettando tutto ciò, ha informato Emma di essersi resa conto che, insieme alla sua disoccupazione e ad altre difficoltà che le hanno causato problemi nell'immediato, ha anche compreso come aveva vissuto quegli eventi, ovvero che la sua propensione a incolpare gli altri e ad evitare responsabilità personali portava a problemi più duraturi. Emma ha iniziato a incoraggiare Laura a imparare a capire come le sue risposte negative agli eventi della vita potessero portare a disagio psicologico e conseguente ansia.

Con una mentalità più aperta e una maggiore consapevolezza di sé, Laura è più disposta ad accettare sia gli aspetti negativi che quelli positivi di sé stessa. È consapevole di non avere ancora il tanto agognato lavoro, ma si sente in grado di trovare soluzioni ai suoi problemi, e di accettare ciò che prova in un determinato momento e di affrontarlo positivamente.

Nel corso di una più recente seduta di orientamento, Emma ha parlato con Laura in modo più approfondito della scelta di una carriera e di una formazione che si adatti bene alla sua personalità. Gli strumenti di valutazione professionale utilizzati con Laura hanno rivelato il suo vivo interesse sia per l'attività di ricercatrice per icarriere più convenzionali. Da allora ha fatto domanda per un posto di ricercatore e una posizione in un corso di amministrazione forense a Dublino, ed è in attesa dell'esito di entrambe le richieste.

Lavorare per offrire un orientamento professionale di buona qualità nel rispetto di una gestione completa, dei requisiti contrattuali e delle limitazioni può rappresentare un ottimo compromesso tra le buone pratiche e ciò che è obbligatorio fare. Emma deve trovare un modo per gestire le proprie responsabilità amministrative, occupandosi al tempo stesso di un gran numero di clienti, e rispettando l'accordo procedurale in qualità di dipendente di un servizio di collocamento a contratto.

Domande, commenti e argomenti di discussione

- Emma riconosce che per clienti come Laura il cammino può essere lungo
- Si sente schiacciata da una mole di lavoro già notevole e impegnativa...
- Deve trovare un modo per affrontare tutte le sue responsabilità amministrative, e gestire il tempo con un elevato carico di lavoro, pur impegnandosi a garantire un orientamento professionale di buona qualità a ogni cliente che incontra.
- Deve attenersi all'accordo contrattuale stipulato tra la sua struttura e il Dipartimento governativo, continuando nel contempo a offrire un orientamento professionale di qualità a Laura e a tutti gli altri clienti.

Argomento di discussione suggerito

“Lavorare per offrire un orientamento professionale di buona qualità nel rispetto di una gestione completa, dei requisiti contrattuali e delle limitazioni può rappresentare un ottimo compromesso tra le buone pratiche e ciò che è obbligatorio fare”.

INFORMAZIONI DI CONTATTO

CIOFS-FP

www.ciofs-fp.org

INFORMAZIONI DI CONTATTO

Tiziana Piacentini, Responsabile Area Progettazione

Via di San Saba, 14

00153 Roma, Italia

t: +39 06 57299158

e: tpiacentini@ciofs-fp.org

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.



Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea

RINOVA
innovate, create & regenerate

CITY OF TAMPERE
EMPLOYMENT AND GROWTH SERVICES

 **MetropolisNet**
Financing a paradigm of territorial development
participating in metropolitan areas

 **Euro
circle**

 **europe
direct
Provence**

 **BALLYMUN
JOB CENTRE**
Building a Brighter Future With Work

 **CIOFS-FP**
Centro Italiano Opere Femminili: Salesiana
Formazione Professionale