

I rapporti dei servizi pubblici per l'impiego con le imprese

Approfondimento su alcuni Paesi europei

Direzione Benchmarking e Relazioni Internazionali

3 maggio 2018

INDICE

Premessa.....	3
1. Principali orientamenti europei in materia	6
2. Regno Unito	13
2.1 Presenza di rapporti e partenariati strategici	14
2.2 Presenza di figure specializzate: i <i>Work Coaches</i>	16
2.3 Tipologie di servizi dedicati alle imprese	16
3 Francia.....	19
3.1 Presenza di rapporti e partenariati strategici	21
3.2 Presenza di figure specializzate: <i>Chargé de relation entreprise</i>	25
3.3 Tipologie di servizi dedicati alle imprese	26
4 Germania	29
4.1 Unità organizzative <i>ad hoc</i> (AG-S).....	30
4.2 Presenza di rapporti e partenariati strategici	32
4.3 Presenza di figure specializzate: <i>Case manager</i> e <i>Job hunter</i>	34
4.4 Profiling dei datori di lavoro e tipologia di servizi erogabili.....	35
5 Paesi Bassi.....	42
5.1 Presenza di rapporti e partenariati strategici	43
5.2 Unità organizzative <i>ad hoc</i> e figure specializzate (Employer service advisers)	43
5.3 Tipologie di servizi dedicati alle imprese	46
6 Elementi di riflessione	49
6.1 Scelte organizzative e di funzioni	49
6.2 Figure specialistiche	50
6.3 Analisi della domanda	50
6.4 Servizi dedicati: approccio universalistico vs segmentazione fattuale.....	52
6.5 Modalità di erogazione dei servizi alle imprese.....	54
6.6 Relazioni e accordi partenariali.....	55
6.7 La Responsabilità sociale d'impresa: possibile elemento di attrazione dei datori di lavoro ai SPI.....	55

Premessa

L'oggetto di indagine del presente lavoro è l'esistenza di relazioni e servizi rivolti al lato della domanda di lavoro ad opera dei principali servizi pubblici per l'impiego europei.

Nel corso degli anni i servizi pubblici si sono impegnati per perfezionare il supporto offerto al segmento di utenza relativo alla domanda di lavoro. Rappresentando le imprese il principale potenziale bacino di occasioni lavorative, la capacità di costruire rapporti con il mondo imprenditoriale si è dimostrata essere un aspetto strategico per la *mission* dei servizi pubblici in quanto strettamente connesso alla realizzazione di efficaci misure per il reinserimento di persone disoccupate.

La presente analisi *desk* indaga il tema prendendo in esame quattro paesi (Regno Unito, Francia, Germania e Paesi Bassi) che per impostazione istituzionale, *governance*, rapporto pubblico/privato e dimensione accentrata/decentrata, hanno consolidato profili e performance organizzative diversi¹.

In alcuni Paesi il coinvolgimento del mondo produttivo avviene a livello politico, con la partecipazione delle rappresentanze datoriali (e più in generale delle Parti sociali) alle istanze di *governance* dei SPI (v. Germania e Francia), in base a regolamentazioni di diritto pubblico delle Agenzie nazionali del lavoro; in altri casi avviene prevalentemente attraverso accordi di partenariato che originano più spesso dalla *Corporate social responsibility* e più in generale da un atteggiamento culturale da parte dell'impresa a prendere parte alla gestione di aspetti sociali della cosa pubblica (es. l'inserimento lavorativo dei soggetti deboli, la formazione professionale), e non da ultimo dalla affidabilità, qualità e convenienza dei servizi che l'operatore pubblico è in grado di offrire.

Il fatto che non esista attualmente nei Paesi presi in esame (a parte la Germania) alcun obbligo di notifica delle offerte di lavoro disponibili, rappresenta, da un lato, uno dei principali ostacoli al coinvolgimento del mondo imprenditoriale alle iniziative pubbliche per l'occupazione; dall'altro però costituisce per il servizio pubblico un importante stimolo a strutturare un rapporto con il mondo produttivo basato sulla fiducia e sul riconoscimento di una reciproca convenienza, attraverso strategie di sviluppo organizzativo e un'offerta di servizi sempre più flessibile, *taylor-made*, specialistica/consulenziale, all'altezza delle richieste del mondo produttivo e delle sfide poste dai mercati del lavoro in continuo cambiamento.

Nonostante tutti i paesi presi in esame siano intervenuti negli ultimi anni a ridisegnare l'assetto dei loro sistemi di offerta dei servizi pubblici per l'impiego, i sistemi di erogazione di servizi alla domanda, nelle loro declinazioni nazionali, sembrano strutturarsi tuttavia lungo alcune dimensioni fondamentali comuni:

- la presenza di relazioni stabili e partenariali strategiche tra SPI e mondo imprenditoriale;

¹ Per una descrizione approfondita dei modelli di *governance* delle politiche del lavoro e dei modelli di servizi di ciascun SPI dei paesi menzionati si rinvia alle Schede redatte da ANPAL Servizi (2017) e ai vari approfondimenti tematici disponibili sul sito <https://www.anpalservizi.it/attivita/knowledge/banca-dati-documentale>

- le scelte organizzative che individuano nella creazione di un'unità organizzativa *ad hoc* per le imprese e/o di figure specializzate sul lato della domanda dei fattori abilitanti nella gestione dei rapporti;
- l'erogazione di alcuni servizi in maniera universale a tutte le imprese e, parallelamente, l'esistenza di approcci su misura per grandi, piccole o medie imprese.

Queste linee di sviluppo sono le stesse che sono emerse in ambito europeo dal lavoro di scambio e di apprendimento reciproco portato avanti nel corso del tempo dal lavoro della Rete dei PES. Tali linee vanno ormai connotandosi come aspetti sistemici dei Servizi che stanno assumendo una rilevanza determinante anche ai fini del potenziamento dell'efficacia occupazionale dei centri per l'impiego territoriali rispetto alle tendenze dei mercati del lavoro locali.

La presente scheda si compone di sei capitoli: un primo capitolo delinea i principali orientamenti europei in materia di servizi alla domanda; i successivi quattro tracciano una panoramica dei servizi alla domanda in ciascuno dei Paesi presi in esame secondo le dimensioni sopra citate (partenariati strategici; unità organizzative *ad hoc*/ figure specializzate; servizi dedicati). Per facilitare la lettura comparata dei singoli casi esaminati, è parso utile introdurre l'analisi di ogni Paese con una sintetica descrizione degli assetti dei sistemi di politiche del lavoro (sotto forma di Box).

Si evidenzia che un elemento chiave emerso con omogeneità è rappresentato da un progressivo sviluppo di servizi informatici (on-line) e di integrazione tra i diversi canali, nella prospettiva di una sempre maggiore digitalizzazione dei servizi erogati, tanto dal lato della domanda quanto dal lato dell'offerta e del matching tra le due dimensioni del mercato del lavoro. Il report riporta in proposito le informazioni raccolte sul tema nel corso dell'analisi *desk*. In particolare si sottolinea il valore aggiunto dell'applicazione di tecnologia ITC al settore in termini di trasparenza del mercato del lavoro, equità e semplificazione del sistema, sia nel matching che nella messa a disposizione di informazioni rilevanti (es. situazione dei mercati del lavoro locali; previsioni occupazionali di settori e professioni in crescita; repertori delle professioni, ecc.), che nello sviluppo di servizi dedicati, sempre più *taylor-made* e personalizzati (es. possibilità di utilizzare approcci *competence-based* nel postare *vacancies* e candidature; rapporti personalizzati con il relativo *counsellor*). E' inoltre importante notare che il grosso investimento in tecnologia digitale avvenuto negli ultimi anni in molti SPI europei si è sempre accompagnato a una significativa evoluzione delle figure professionali dei servizi.

L'ultimo capitolo, infine, evidenzia alcuni aspetti considerati rilevanti e propedeutici per l'identificazione di eventuali prassi da approfondire in un secondo momento ad interesse del sistema italiano quali, ad esempio, scelte organizzative e di funzioni, figure specialistiche, sistemi di analisi della domanda, servizi dedicati (approccio universalistico vs segmentazione fattuale), relazioni e accordi partenariali, responsabilità sociale d'impresa.

Le ipotesi a carattere interpretativo, avanzate nell'ultimo capitolo senza pretesa di esaustività, forniscono prime indicazioni per una lettura trasversale e un confronto tra sistemi differenti cui tuttavia debbono essere affiancate le informazioni di tipo descrittivo utili per esaminare le soluzioni adottate nei diversi contesti. Esse risultano coerenti con l'ampio lavoro di analisi comparativa,

sistematizzazione e supporto alle attività di progettazione e monitoraggio svolto nel corso del tempo nell'ambito del PES to PES Dialogue e del PES Network a livello europeo.

Il tema del coinvolgimento delle imprese nei SPI è di grande interesse per il nostro sistema dei servizi per il lavoro. Le indicazioni contenute nel decreto di riordino delle politiche attive ed i servizi per il lavoro (D.Lgs. n°150/2015) hanno introdotto dei cambiamenti che hanno reso più stringente la necessità per i Centri per l'Impiego di sviluppare la dimensione relazionale e di scambio con il sistema delle imprese, per il raggiungimento dei risultati in termini di intermediazione con l'offerta di lavoro. In attuazione del Decreto 150/2015 il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 4 dell'11 gennaio 2018² all'art.2, lettera l, fissa tra gli obiettivi dell'azione in materia di politiche attive "la promozione di iniziative volte a stabilire una continua e reciproca interazione con i datori di lavoro, in particolare con le micro, piccole e medie imprese, ai fini di incrementare il numero di posti di lavoro intermediati dai SPI".

Più in dettaglio, il decreto fissa le Linee di indirizzo triennali (2018-2020), gli obiettivi annuali e gli indicatori di monitoraggio per il 2018 dell'azione in materia di politiche attive, nonché gli standard minimi di servizio (LEP) da erogare su tutto il territorio nazionale. In particolare sui servizi alle imprese prevede come obiettivo del triennio il "Potenziamento degli sportelli informativi e dei servizi alle imprese con particolare riferimento alle micro, piccole e medie imprese e ai lavoratori autonomi"; come obiettivo per il 2018 "lo sviluppo di metodologie sui sistemi di intermediazione domanda e offerta di lavoro". Gli indicatori di monitoraggio per il 2018 sono posti in termini di numero di *vacancies* inserite nel sistema informativo unitario nell'anno in percentuale al totale delle assunzioni (CO); di numero di *vacancies* intermedie dai CPI nell'anno in percentuale al totale delle assunzioni (CO); di numero di *vacancies* inserite dai CPI nell'anno in percentuale al totale delle assunzioni (CO); il grado di soddisfazione degli utenti dei servizi per il lavoro (lato datori di lavoro). I LEP relativi alle prestazioni rivolte alle imprese declinano in modo dettagliato quattro tipologie di servizi: accoglienza e informazione, incontro domanda-offerta, attivazione dei tirocini, collocamento mirato.

Un altro elemento di novità nel contesto italiano è costituito dal nuovo modello di analisi statistica per lo *scouting* della domanda di lavoro delle imprese. Al fine di dotare la rete dei servizi per il lavoro di strumenti funzionali alla rilevazione delle opportunità lavorative e alla conoscenza dei fabbisogni professionali da parte delle imprese locali, ANPAL ha infatti elaborato un modello di analisi statistica in grado di classificare le imprese -a partire dai dati tratti dalle Comunicazioni obbligatorie su assunzioni di nuovo personale, saldi occupazionali e capacità di assumere stabilmente in un dato periodo- in base alla probabilità di incrementare il numero di occupati l'anno successivo, capace di fornire dati disaggregati per singolo territorio. Si tratta di uno strumento a valenza probabilistica-predittiva che supporta il lavoro di intermediazione dei CPI in quanto offre una mappa costantemente aggiornata delle opportunità di lavoro su base regionale e/o provinciale, utile per potenziare la propria capacità di individuare i fabbisogni professionali, le corrispondenti opportunità occupazionali con cui incrociare i profili del bacino di utenza, e permette di affinare i servizi di marketing territoriale.

² [Decreto Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali 11 gennaio 2018, n. 4](#)

Nel momento in cui si sta mettendo mano ad un modello statistico di *scouting* della domanda di lavoro attraverso cui si perviene ad una sorta di *profiling* delle imprese o di clusterizzazione delle realtà imprenditoriali di un territorio in base all'indice di probabilità di nuove assunzioni nel breve/medio periodo, basato essenzialmente sul comportamento pregresso dell'impresa, occorre considerare che tale indubbio risultato per il sistema italiano rappresenta un primo step verso un rapporto SPI-imprese strutturato e differenziato in grado di fare evolvere tanto l'impresa quanto il servizio pubblico per l'impiego e la rete dei servizi per l'occupazione.

1. Principali orientamenti europei in materia

Nel quadro del rafforzamento della cooperazione tra i servizi pubblici per l'impiego nell'Unione (PES Network), al fine di favorire lo scambio di buone prassi e assicurare processi di mutuo apprendimento, il tema dei servizi rivolti ai datori di lavoro riveste un ruolo rilevante³.

La necessità dei SPI di investire su una maggiore attenzione al lato della domanda è stata da tempo riconosciuta, infatti, tra i cambiamenti cruciali da apportare per raggiungere gli obiettivi della Strategia Europa 2020 ed è stata ribadita recentemente anche nell'ambito del *PES 2020 Strategy Output Paper*⁴.

Negli anni il coinvolgimento attivo dei datori di lavoro, integrato da misure tese a rafforzare la creazione di posti di lavoro nell'economia, si è rivelato pertanto un elemento propedeutico per proporre soluzioni efficaci per l'attuazione delle politiche mediante la condivisione delle stesse finalità, fra le quali, aumentare l'efficacia degli interventi che mirano a migliorare il *matching* domanda-offerta, e individuare le carenze di competenze - si pensi ai posti di lavoro vacanti di difficile copertura⁵.

In termini di *matching*, la quota di mercato dei SPI nella copertura delle *vacancies* a livello aggregato UE è piuttosto modesta, sebbene molto differenziata tra i diversi Paesi e in alcuni casi significativa. La media UE si aggira intorno all'8%, con un range tra gli Stati che va da meno del 5% al 20% (dati 2014, fonte PES Network)

A conferma dell'interesse in ambito europeo per lo sviluppo dei servizi alla domanda, nell'ambito del *PES Network's Benchlearning Initiative framework*, sistema di valutazione comparativa *evidence-*

³ La Rete europea dei Servizi pubblici per l'impiego (PES Network) è stata istituita nel 2014 con Decisione del Parlamento Europeo e del Consiglio, con l'obiettivo di rafforzare la cooperazione tra gli Stati Membri e di sviluppare iniziative congiunte per il confronto integrato e la modernizzazione dei servizi per l'impiego, contribuendo in questo modo all'attuazione della Strategia UE 2020 ([Decisione n. 573/2014/UE del 15 maggio 2014](#)). La Decisione ha fornito una solida base giuridica alle attività della rete, dandole legittimità, cosa che ha consentito di superare i limiti della precedente collaborazione informale e su base volontaria, risalente al 1997. L'attività del gruppo informale dei rappresentanti degli SPI (*PES to PES Dialogue*) è stata supportata fino alla fine del 2013 dal programma europeo Mutual Learning, che ha promosso attività di scambio e confronto di buone prassi per lo più basate su un approccio di tipo narrativo e meno scientifico, come viene invece proposto dalla Decisione 573. La formalizzazione della rete vincola gli Stati membri alla partecipazione attiva al programma di lavoro della stessa e consente inoltre l'ampliamento del campo di applicazione dei sistemi di benchmarking per la definizione di parametri di riferimento e delle metodologie di apprendimento reciproco del benchlearning. Il Programma Europeo Mutual Learning, previsto dall'art. 149 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea - TFUE, è un importante strumento a supporto del metodo aperto di coordinamento nel campo della politica europea per l'occupazione, attraverso lo scambio di esperienze e buone pratiche, il potenziamento e sviluppo della cooperazione sia sul piano nazionale che regionale e locale, in favore di istituzioni e stakeholders.

⁴ Public Employment Services' Contribution to EU 2020 – *PES 2020 Strategy Output Paper, Strategy to 2020 and beyond*, 2016

⁵ Cedefop, *Insights into skill shortages and skill mismatch, Learning from Cedefop's European skills and jobs survey* (2018).

based delle performances dei servizi, finalizzato a supportare l'innalzamento prestazionale dei SPI e a una maggiore uniformità dei servizi a livello europeo⁶, tra i campi di indagine valutativa sono stati previsti alcuni indicatori inerenti specificamente al rapporto dei servizi con i datori di lavoro. Oltre al "grado di soddisfazione generale dei datori di lavoro rispetto ai servizi erogati dagli SPI" presente tra gli 8 indicatori quantitativi del sistema, tra i 29 *performance enablers* (c.d. facilitatori di prestazioni, di natura più prettamente qualitativa) è stata prevista l'area strategica "Relazioni con i datori di lavoro (D)", declinata nelle sue componenti: *Employer strategy and management (D1)*, *Specialised unit for employer services (D2)* e *Matching vacancies and jobseekers (D3)*⁷. Il box sotto-riportato riassume il contenuto dei tre indicatori. Il punto di partenza nella definizione dell'indicatore è, in base alla metodologia adottata, la definizione condivisa dell'"eccellenza teorica" per il funzionamento dei servizi, ovvero di come idealmente uno SPI dovrebbe funzionare per avere una performance di qualità elevata.

Box 1: Performance enablers – Rapporti con i datori di lavoro - Sezione D

D.1. Strategia e gestione del rapporto con i datori di lavoro. Per fornire ai datori di lavoro un servizio orientato al target, un SPI ha idealmente sviluppato e implementato una strategia trasparente per i datori di lavoro, che sono identificati e gestiti come importanti partner strategici. Questa strategia è informata da analisi del mercato del lavoro approfondite e disaggregate a livello regionale. La strategia distingue chiaramente tra (i) l'attività principale di acquisizione attiva di posti vacanti e la corrispondenza con le persone in cerca di lavoro, compresi i servizi di consulenza direttamente collegati a questa attività e l'uso di misure di politica attiva in questo contesto e (ii) i servizi complementari per i datori di lavoro (ad esempio l'utilizzo di diversi canali di reclutamento, supporti di formazione professionale continua). Inoltre, la strategia affronta esplicitamente la segmentazione dei servizi ai datori di lavoro e afferma con chiarezza se tali servizi dovrebbero essere forniti universalmente o in modo segmentato. Ciò include anche una chiara strategia verso le PMI, che possono essere un gruppo di clienti importante, ma difficile e costoso da raggiungere. Inoltre, la strategia contiene obiettivi chiaramente definiti per i servizi dei datori di lavoro, che sono parte integrante del sistema di gestione delle prestazioni. Infine, la strategia viene comunicata a tutti i livelli rilevanti dell'organizzazione.

D.2. Unità specializzata per i servizi dei datori di lavoro. Idealmente un SPI gestisce un'unità separata (dipartimento o team), responsabile della gestione di tutti i contatti con i clienti dal lato della domanda di lavoro. Il personale di tale unità deve avere un chiaro approccio di servizio al cliente. L'unità di servizio ai datori di lavoro incarna il principio "one face to the customer", ovvero funziona da sportello unico per le imprese, con un unico referente per ciascun datore di lavoro. Il personale che lavora nell'unità ha una profonda conoscenza del mercato del lavoro regionale/locale e una profonda comprensione dei bisogni delle aziende. La prestazione di servizi alle imprese comprende diversi canali tra cui canali elettronici per la presentazione di vacancies.

D.3. Il matching tra vacancies e persone in cerca di lavoro. Idealmente un SPI attribuisce un'importanza particolare a un'interfaccia ben funzionante tra l'unità dei servizi alle imprese e i servizi per le persone in cerca di lavoro, al fine di abbinare posti vacanti e persone in cerca di occupazione. La cooperazione tra l'unità dei

⁶ L'apprendimento comparativo (benchlearning) tra SPI si ispira al modello di eccellenza della Fondazione europea per la gestione della qualità (EFQM), uno strumento che consente di valutare l'efficacia delle organizzazioni. Nell'ambito specifico degli SPI europei, è stato sviluppato un sistema di valutazione qualitativa interna ed esterna fondato sull'applicazione di vari facilitatori di prestazione quantitativi e qualitativi, c.d. "PES performance enablers" (drivers) coerenti con la Decisione n. 573/2014/EU, ai fini di una valutazione comparativa. Per approfondimenti si rimanda a *Applicazione della decisione n. 573/2014/UE su una cooperazione rafforzata tra i servizi pubblici per l'impiego (SPI) COM (2017)287 final*.

⁷ Per un approfondimento si veda ICON-ISTITUT, European Network of Public Employment Services (PES), *PES Network Benchlearning Manual*, (ottobre 2017) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1100&langId=en>

servizi alle imprese e i servizi per i disoccupati è continuamente rivista e integrata nel sistema di gestione della qualità. Incontri tra i due settori si svolgono su base regolare. Per ottenere le migliori corrispondenze possibili, un processo in due fasi combina il matching automatico guidato dalle tecnologie ICT con un'ulteriore attenta selezione da parte dell'employment counsellor. La qualità del processo di matching dovrebbe essere rivista regolarmente tenendo conto dei feedback dei datori di lavoro (ad es. tramite sondaggio sulla soddisfazione dei datori di lavoro).

Il tema del rapporto tra SPI e imprese è stato da ultimo, in ordine di tempo, oggetto di attenzione da parte del PES Network in un recente documento focalizzato sullo sviluppo di strategie efficaci nel rapporto con le imprese, che sintetizza, anche in forma di toolkit per gli addetti ai lavori (policy-makers e responsabili dei SPI, personale delle employers' units e performance managers), i risultati dell'attività di benchlearning⁸ su questo tema.

I seguenti paragrafi del presente capitolo esplorano con maggiore dettaglio due dei principali temi oggetto di attenzione in ambito europeo in merito ai rapporti tra SPI e datori di lavoro, ovvero la questione dei partenariati strategici e i profili di competenze delle figure professionali addette ai servizi alla domanda, attingendo a lavori realizzati nell'ambito del PES to PES Dialogue, prima, e del PES Network poi.

Importanza dei partenariati strategici tra SPI e datori di lavoro

A livello europeo esiste da tempo una forte consapevolezza tra coloro incaricati di definire le priorità dei SPI e tradurle in iniziative efficaci, rispetto all'importanza decisiva di sviluppare forme di partenariato tra i servizi per l'impiego e il mondo dei datori di lavoro⁹. In proposito, uno degli ambiti di intervento prioritari identificati nell'iniziativa *PES to PES Dialogue* nell'ambito del Programma *Mutual Learning for Public Employment Services*¹⁰, era stato proprio quello relativo all'adozione da parte degli SPI di un ruolo di conduttore nella costruzione di forme di cooperazione e partenariati per "avvicinare cittadini e datori di lavoro mediante servizi appropriati e accessibili"¹¹.

Nell'iniziativa europea citata, tra le principali evidenze apprese al fine di adottare un approccio di collaborazione con i datori di lavoro e sviluppare efficaci partenariati l'attività di confronto internazionale ha evidenziato i seguenti aspetti¹²:

- è opportuno che gli SPI identifichino a tutti i livelli di *governance* lo sviluppo di partenariati con i datori di lavoro con obiettivi di performance da raggiungere e da valutare e per il quale vengano assegnate risorse economiche ed umane *ad hoc*.
- A seconda degli obiettivi di cooperazione, i datori di lavoro vengono coinvolti in qualità di clienti o di partner nella progettazione e nello sviluppo del servizio. Avviare la cooperazione sulla base di

⁸ Cfr. *PES Network, Engaging with and Improving Services to Employers. Thematic Paper, 2017*, a cura di ICF; *PES Network, Engaging with and Improving Services to Employers. Employers' Toolkit, 2018*, a cura di ICF

⁹ *PES to PES Dialogue, Conference Targeted Services for Employers – Toolkit, 2014*.

¹⁰ *PES to PES Dialogue*, precursore del PES Network, è stato il programma di sostegno della Commissione Europea dedicato ai SPI, volto al reciproco apprendimento delle migliori esperienze, per migliorarne gli interventi all'interno del mercato del lavoro. Cfr. nota 4

¹¹ The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, [Successful partnerships in delivering public employment services](#), *Analytical Paper* (Dicembre 2013).

¹² *Ibidem*

obiettivi chiaramente definiti, di una tempistica, di risorse concordate, ha dimostrato di facilitare l'impegno reciproco nello sviluppo di una collaborazione.

- Alcune forme di partenariato a volte non prevedono la presenza di datori di lavoro nei loro organi decisionali, ma vedono coinvolti altri rappresentanti dei settori economici (spesso Camere di commercio e/o Federazione dell'industria). Sebbene spesso il livello locale sia la "sede" principale delle partnership con i datori di lavoro, la presenza di accordi quadro stipulati a livello centrale/nazionale, come capita frequentemente nel caso di grandi imprese, contribuisce a stabilire una cooperazione a livello territoriale.

- L'esperienza dimostra che stabilire una situazione vantaggiosa (c.d. win-win) per tutte le parti coinvolte facilita la cooperazione. Una situazione esemplificativa prevede per gli SPI la possibilità di collocare individui appartenenti a categorie di difficile inserimento nel mercato del lavoro, e per le aziende la possibilità di usufruire di un supporto nelle fasi di selezione, formazione e accompagnamento al lavoro.

- Alcune esperienze di collaborazione con i datori di lavoro suggeriscono di ridurre al minimo gli oneri amministrativi a carico delle imprese. Le motivazioni che spingono i datori di lavoro ad impegnarsi in forme di partenariato con gli SPI sono dettate, infatti, da esigenze aziendali quali il fabbisogno di nuovo personale, esigenze di qualificazione/riqualificazione del personale, un accesso facilitato a servizi informativi e consulenziali e semplificare loro gli adempimenti in proposito può rafforzare la loro motivazione.

Gli orientamenti comunitari evidenziano, inoltre, come la combinazione di partenariati tra SPI e datori di lavoro, che prevedano forme di coinvolgimento attivo delle imprese, e il supporto individuale al lavoratore disoccupato, si sia rivelata essere una delle tipologie di intervento più efficaci nel trattare alcuni target particolarmente svantaggiati. A titolo esemplificativo si cita la Raccomandazione sull'inserimento nel mercato del lavoro dei disoccupati di lunga durata adottata dal Consiglio Europeo nel 2016 che, nel fornire agli Stati membri indicazioni per l'implementazione di politiche attive del lavoro focalizzate su questo target specifico, evidenzia tra i punti di attenzione del modello proposto il ruolo strategico ed operativo che la capacità di tessere partenariati con le imprese può svolgere¹³.

Figure professionali degli operatori SPI che si occupano dei rapporti con le imprese

Nell'ambito delle istanze di cooperazione tra i PES europei negli ultimi anni è stato avviato, attraverso l'elaborazione di studi comparativi e di valutazione, un percorso per la definizione di standard comuni dei principali profili di professionalità e di competenza all'interno dei servizi pubblici per l'impiego¹⁴. Questo lavoro ha consentito di sviluppare uno **standard di profili professionali e di competenze degli operatori dei SPI** basato sugli elementi comuni del lavoro dei *counsellor*, principale figura di riferimento del settore, in contesti organizzativi e strutturali diversi¹⁵. Nonostante la diversificazione dei profili professionali tra i diversi Paesi dipenda in larga misura dall'assetto operativo dei SPI nei vari Stati membri, dai compiti prioritari e dalla strategia di attivazione utilizzata, i Paesi analizzati fanno

¹³ Raccomandazione del Consiglio del 15 febbraio 2016 sull'inserimento dei disoccupati di lungo periodo nel mercato del lavoro ([2016/C 67/01](#))

¹⁴ European Commission, PES to PES Dialogue, *European reference competence profile for PES and EURES counsellors*, luglio 2014.

¹⁵ Per un approfondimento si veda Anpal Servizi, Programma ACT-Azioni di sostegno per l'attuazione sul territorio delle politiche del lavoro, *Dossier di approfondimento: Figure professionali degli Operatori SPI*, giugno 2017.

riferimento ad alcune competenze e compiti professionali chiave che si ritrovano nei diversi profili professionali esaminati tanto da consentire di delineare un profilo comune.

Si è pervenuti dunque ad una sorta di *job description* del *counsellor* dei SPI basata su aspetti comuni di competenze “core” ed espressa in termini di compiti-chiave e relative competenze richieste¹⁶. L’ulteriore scomposizione e descrizione delle competenze *core* ha dato origine ad un manuale di riferimento che consente l’utilizzo della *job description* per finalità operative¹⁷.

Nell’analisi dei profili professionali sono state prese in considerazione principalmente le figure impegnate nell’erogazione dei servizi all’utenza, ovvero soggetti disoccupati in cerca di occupazione e datori di lavoro. Con riferimento a quest’ultima figura, il **counsellor specializzato nei servizi alle imprese**, le evidenze degli studi realizzati nei diversi paesi europei indicano che il profilo professionale adeguato dovrebbe includere:

- compiti incentrati sul *collocamento*, sia in termini di copertura di *vacancies* e di posti di apprendistato/tirocinio, sia di monitoraggio (follow-up del collocamento) che richiede un mix di conoscenze di valutazione e di gestione delle risorse umane e competenze amministrative;
- compiti focalizzati sulle attività di *networking* e *marketing* - con un approccio più attivo alla ricerca di nuove offerte di lavoro da parte dei datori di lavoro e informazioni agli stessi su politiche attive e altre forme di supporto, che richiedono forti doti comunicative e capacità collaborative, nonché conoscenze specifiche dei servizi;
- compiti incentrati sull'*organizzazione* – con un particolare accento sull'organizzazione di sessioni di gruppo per i datori di lavoro, così come speed dating/fiere del lavoro, che richiedono un elevato livello di conoscenze e competenze organizzative.

Il profilo in questione, come quello degli altri operatori dei SPI, è suddiviso in tre aree di competenza: competenze di base, competenze relative all’interazione con i clienti datori di lavoro e competenze di supporto (in relazione agli aspetti tecnici e di sistema). Si riportano a seguire alcune tra le principali competenze elaborate con riferimento alla figura del *counsellor* per i servizi alle imprese. Partendo dall’identificazione dei contesti di esercizio dei *counsellor*, intesi come ambiti di attività e dei principali compiti, sono state sviluppate le competenze ritenute idonee e necessarie per l’esercizio del ruolo. La tabella 1 descrive le *competenze relative all’interazione con i clienti* (datori di lavoro), e specifica alcuni indicatori ad esse associati (c.d. *behavioural indicators*). La tabella 2, invece, illustra le competenze di supporto (di sistema e tecniche).

¹⁶ European Commission, *Core competences in PES, entrance requirements and on- going professional development: the current position*, 2013

¹⁷ European Commission, *European Reference Competence Profile for PES and EURES Counsellors*, 2014

Tabella 1. Profilo di competenze di riferimento a livello europeo dei counsellor dei SPI per i servizi ai datori di lavoro – Competenze relative all'interazione con i clienti¹⁸

II. COMPETENZE RELATIVE ALL'INTERAZIONE CON I CLIENTI (datori di lavoro)				
Parte 1 : COUNSELLOR SPI - DATORI DI LAVORO				
GRUPPO DI COMPETENZE	ID	COMPETENZA	DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA	INDICATORI DI COMPORTAMENTO
FACILITARE I SERVIZI DI SELEZIONE e RECLUTAMENTO DEI DATORI DI LAVORO	C14	Capacità di vendita e negoziazioni	Capacità di intessere buone relazioni con i datori di lavoro per migliorare la collaborazione del reclutamento del personale, incluse categorie svantaggiate, attraverso l'uso efficace delle tecniche di vendita.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: <ul style="list-style-type: none"> - comunicare utilizzando un linguaggio "del business" e cercare attivamente opportunità di lavoro presso i datori di lavoro; - utilizzare tecniche di vendita per migliorare la collaborazione dei datori di lavoro con i SPI; - concentrarsi sui punti di forza di persone in cerca di lavoro appartenenti a categorie svantaggiate; - sviluppare la soddisfazione dei partner commerciali attraverso un'attenta identificazione dei loro bisogni e la possibilità di creare situazioni "win-win" (ad es. assunzione di personale su misura in combinazione con il collocamento di persone in cerca di lavoro svantaggiate); - informare i datori di lavoro in merito alle PAL e ad altre opzioni di sostegno (ad esempio sovvenzioni, sostegno per l'integrazione dei disoccupati in cerca di lavoro); - offrire ai datori di lavoro un aiuto in relazione ad altre questioni che possono essere affrontate (gestione risorse umane, questioni di genere, ecc.) Compresa l'offerta di servizi online.
	C15	Lavorare con associazioni/ rappresentanti datoriali	Capacità di agire come anello di collegamento tra datori di lavoro e utenti attraverso il networking e l'impegno con i datori di lavoro e le associazioni dei datori di lavoro.	I consulenti che dimostrano questa competenza sono in grado di: <ul style="list-style-type: none"> - collaborare con i datori di lavoro e le associazioni dei datori di lavoro per ottenere informazioni su posti di lavoro, apprendistati, tirocini e altre opportunità; - collaborare con i datori di lavoro per comprendere, progettare e redigere i requisiti di lavoro per le vacancies disponibili al fine di garantire una buona corrispondenza nel processo di selezione e reclutamento; - organizzare fiere del lavoro, sessioni di gruppo e appuntamenti immediati con i rappresentanti dei datori di lavoro; - informare i datori di lavoro sull'intera gamma di servizi e supporto dei SPI; - utilizzare i contatti di rete per monitorare i cambiamenti nel mercato del lavoro (nuove opportunità/minacce, ad es. licenziamenti imminenti); - facilitare le sessioni di gruppo per i datori di lavoro.
	C16	Stabilire rapporti a lungo termine (customer binding)	Capacità di costruire relazioni a lungo termine con i datori di lavoro attraverso la fornitura di servizi di alta qualità e tailor-made.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: <ul style="list-style-type: none"> - rispettare gli standard di servizio, assumersi la responsabilità personale per aiutare i clienti a risolvere i loro problemi; - costruire rapporti di fiducia attraverso la fornitura di servizi di alta qualità e su misura; - si sforzano per migliorare i rapporti, monitorando regolarmente la soddisfazione del datore di lavoro con il servizio ricevuto.
	C17	Fondamenti di servizi di recruitment EURES intra-europei	Capacità di intraprendere, gestire e fornire servizi ai datori di lavoro nell'ambito della rete dei servizi EURES.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: <ul style="list-style-type: none"> - identificare i datori di lavoro che potrebbero beneficiare dei servizi EURES; - esplorare le capacità e le potenziali esigenze di assunzione internazionale come parte integrante delle assunzioni al fine di fornire servizi su misura; - informare, consigliare e offrire supporto su aspetti rilevanti dell'integrazione; - fornire informazioni sugli eventi di sensibilizzazione, informazione e reclutamento di EURES; - fornire informazioni sui progetti di mobilità EURES per determinate professioni o gruppi target ed eventi EURES.

¹⁸ Elaborazione propria delle tabelle presenti nel documento: European Commission, *European Reference Competence Profile for PES and EURES Counsellors*, 2014

Tabella 2. Profilo professionale e di competenza comune dei counsellor dei SPI per i servizi ai datori di lavoro – Competenze di supporto (di sistema e tecniche)¹⁹

II. COMPETENZE DI SUPPORTO (competenze di sistema e tecniche)				
Parte 1 : COUNSELLOR SPI - DATORI DI LAVORO				
GRUPPO DI COMPETENZE	ID	COMPETENZA	DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA	INDICATORI DI COMPORTAMENTO
COMPETENZE di SISTEMA	51	Corporate identity e impegno nel servizio	Capacità di identificarsi con i valori e la missione del servizio e di contribuire allo sviluppo e all'implementazione della cultura aziendale.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: - identificarsi con i valori e la missione del servizio e trattarli come propri; - rispettare la riservatezza delle informazioni interne e astenersi dal discuterle in pubblico; - rappresentare il servizio rispettosamente, sia in situazioni professionali che private; - contribuire alla cultura organizzativa attraverso comportamenti professionali e positivi.
	53	Networking e partnership	Capacità di lavorare in maniera funzionale all'interno della rete di fornitori/istituzioni di supporto per fornire servizi coordinati per i clienti.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: - mostrare la conoscenza dei principali attori a livello locale / regionale per affrontare alcuni ostacoli all'inserimento nel mercato del lavoro; - mantenere buoni rapporti di lavoro e applicare procedure di lavoro efficaci in conformità con le norme SPI; - comprendere le regole e le procedure per gli appalti; - rappresentare adeguatamente l'organizzazione in gruppi di lavoro / progetti basati sulla partnership.
	54	Conoscenza dei sistemi dei servizi per l'impiego	Capacità di comprendere, utilizzare e tenersi aggiornati sui SPI.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: - utilizzare la propria conoscenza degli sviluppi e del funzionamento del sistema nazionale dell'occupazione, compresi i principi di governance, organizzativi e gestionali; - applicare la propria conoscenza di diversi tipi di SPI in una prospettiva europea / internazionale; - applicare la propria conoscenza delle reti europee pertinenti (reti PES, reti EURES); - applicare la propria conoscenza delle fonti di informazione europee pertinenti (analisi comparativa e apprendimento reciproco).
CONOSCENZA SPECIFICA DI SERVIZIO/PAESE	55	Conoscenza della situazione del mercato del lavoro/istruzione e formazione professionale/occupazioni	Capacità di acquisire e applicare le conoscenze attuali sulla situazione del mercato del lavoro, sulle possibilità di istruzione generale e professionale e sulle qualifiche professionali.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: - acquisire e aggiornare regolarmente le proprie conoscenze in materia di istruzione, formazione, tendenze occupazionali, mercato del lavoro e questioni sociali, comprese le specificità delle condizioni del mercato del lavoro locali / regionali / nazionali, al fine di fornire informazioni in materia ai clienti; - acquisire conoscenze aggiornate in materia di opportunità di sviluppo per categorie professionali al fine di collaborare con tali gruppi e istituzioni pertinenti; - acquisire, applicare e aggiornare le proprie conoscenze in materia di requisiti professionali nazionali e internazionali, comprese le classifiche occupazionali e gli standard di qualifica / competenza professionale; - strutturare e applicare appropriatamente questa conoscenza ai singoli casi.
	56	Conoscenza dei gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro	Capacità di acquisire e utilizzare le attuali conoscenze dei gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: - acquisire e aggiornare regolarmente le proprie conoscenze su gruppi svantaggiati; - acquisire e applicare le proprie conoscenze delle condizioni del mercato del lavoro locali / regionali / nazionali per queste categorie, al fine di trasmettere informazioni rilevanti ai clienti; - dimostrare la conoscenza degli attori, dei partner e dei programmi pertinenti per sostenere i gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro; - strutturare e applicare appropriatamente questa conoscenza ai singoli casi.
	57	Conoscenza delle politiche del mercato del lavoro, misure PAL/concetti relativi alla attivazione	Capacità di acquisire e utilizzare le conoscenze aggiornate in materia di politica del mercato del lavoro, misure di PAL.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: - acquisire e aggiornare regolarmente le proprie conoscenze in materia di politica del mercato del lavoro, tra cui: legislazione sulla protezione del lavoro, politiche di creazione di posti di lavoro, sistemi di protezione sociale, conciliazione tra vita lavorativa e familiare, sistemi di istruzione e formazione, tassazione del lavoro e meccanismo di definizione dei salari, ecc; - acquisire e aggiornare regolarmente le conoscenze in materia di PAL tra le quali: programmi diretti di creazione di posti di lavoro, sussidi per l'assunzione, sostegno all'avviamento di imprese, tirocini, formazione e misure di formazione delle competenze. - acquisire e applicare conoscenze delle condizioni del mercato del lavoro locali / regionali / nazionali in relazione all'efficacia delle politiche del mercato del lavoro, al fine di trasmettere informazioni rilevanti ai clienti; - strutturare e applicare appropriatamente questa conoscenza ai singoli casi.
	58	Performance management, monitoraggio e valutazione	Capacità di comprendere le tecniche di gestione, monitoraggio e valutazione delle prestazioni per interventi efficaci.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: - utilizzare i sistemi di programmazione e gestione degli obiettivi (es. Management by objectives); - acquisire conoscenze di base sugli strumenti per monitorare il raggiungimento degli obiettivi e le implicazioni a livello organizzativo / di squadra / individuale; - riflettere sui propri risultati e trarne insegnamenti; - acquisire conoscenze di base sul monitoraggio e la valutazione delle misure di PAL.
COMPETENZE TECNICHE	59	Competenze ICT e capacità di lavorare in un contesto di blended service delivery	Capacità di applicare le competenze ICT e di lavorare in un contesto di blended service delivery	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: - acquisire conoscenze e utilizzare attrezzature e software ICT di base, nonché attrezzature e software ICT specifici; - utilizzare Internet e risorse online per la gestione di offerte di lavoro e processi di ricerca di lavoro per i propri clienti; - acquisire conoscenze e competenze per fornire servizi misti (blended services) sia a dipendenti che a potenziali candidati, utilizzare efficacemente i sistemi interni di reclutamento e gli strumenti di reclutamento online e acquisire regolarmente nuove competenze in questo settore; - mantenere i contatti con persone in cerca di lavoro e datori di lavoro registrati e fornire informazioni e assistenza telefonica/online.
	510	Capacità di gestione delle informazioni	Capacità di raccogliere, organizzare, gestire e diffondere informazioni sull'occupazione e sulle opportunità di supporto.	I counsellor che dimostrano questa competenza sono in grado di: - raccogliere, gestire e diffondere informazioni aggiornate sulla formazione, sul collocamento e sulle opportunità di lavoro; - fornire e mantenere informazioni on-site e online sulle opportunità di lavoro disponibili, stage, ecc; - utilizzare le tecnologie dell'informazione per organizzare e diffondere queste informazioni; - assistere i clienti nell'accesso e nell'utilizzo di queste informazioni.

Il valore aggiunto della strumentazione prodotta mediante questa iniziativa consiste non solo nella formalizzazione della figura dell'operatore SPI a livello europeo, promuovendo così un processo di convergenza dei SPI nazionali verso standard di qualità elevati delle figure professionali e delle prestazioni ai clienti, ma anche nell'utilizzo operativo di tale strumento per meglio definire fabbisogni professionali e formativi del personale dei SPI, puntando alla professionalizzazione del profilo del *counsellor*.

2. Regno Unito

Box 1: Cenni sul sistema britannico dei servizi pubblici per il lavoro

Il modello britannico affida a *Jobcentre Plus* (JCP), inizialmente ente a carattere agenziale ma incorporato dal 2011 nella struttura ministeriale *Department for Work and Pensions* (DWP), una funzione primaria di screening dell'utenza e di prima assistenza ai lavoratori disoccupati, mentre agli operatori privati specializzati riserva la funzione di intermediazione delle categorie di disoccupati di lungo periodo e delle persone maggiormente "distanti dal mercato del lavoro", finanziando tali attività con risorse pubbliche. Un tratto distintivo del modello britannico è il sistema di attribuzione degli appalti da operatore pubblico agli operatori privati, i quali partecipano a bandi di gara per l'affidamento dei servizi (Contracted Employment Provision) e sono tenuti a rispettare stringenti standard di qualità.

Il modello organizzativo *one-stop-shop* di JCP, che prevede l'integrazione delle funzioni di amministrazione dei sussidi e l'assistenza al lavoro attraverso un "punto unico di accesso" ai servizi, è rappresentato dalla rete dei servizi pubblici per l'impiego, per un'ampia platea di soggetti in età lavorativa. Attraverso i *jobcentres*, la rete dei SPI provvede all'attività di intermediazione e all'offerta di programmi di politica attiva, all'erogazione del sostegno al reddito e di altre prestazioni sociali attraverso una modalità di collaborazione pubblico-privato, dove il servizio pubblico è l'elemento centrale e di coordinamento della rete di strutture pubbliche e *providers* privati che erogano politiche attive del lavoro cooperando tra di loro.

I servizi rivolti a target specifici e di difficile collocazione vengono pertanto appaltati a fornitori esterni i quali completano l'offerta del servizio pubblico. I *providers* operano in concorrenza fra loro, godono di un'ampia flessibilità nella scelta delle misure di reintegro al lavoro e sono premiati o penalizzati sulla base dei risultati occupazionali. In questo contesto il servizio pubblico garantisce il coordinamento delle azioni e vigila sul raggiungimento degli standard di servizio.

A novembre 2017 ha preso avvio la nuova azione di *welfare-to-work* denominata *Work and Health Programme* (WHP), che sta sostituendo gradualmente i due precedenti schemi di *welfare-to-work* attualmente in fase di chiusura, il *Work Programme* e il *Work Choice*, il programma di supporto all'occupabilità dei lavoratori disabili terminato anch'esso ad aprile 2017. Il nuovo intervento si propone di fornire supporto a persone con disabilità, soggetti che si trovano in particolari condizioni di salute (per questi l'adesione è su base volontaria) e disoccupati da almeno due anni. JCP si occuperà dell'erogazione di servizi di primo livello e di profilazione, per poi affidare i servizi di supporto specialistico per le attività di maggiore individualizzazione a *providers* privati i quali, considerata la complessità del target group da trattare, dovranno avere un'elevata specializzazione.

A causa di un finanziamento ridotto e una minore platea di beneficiari, rispetto al *Work Programme* è prevista una diminuzione del numero di *providers* per l'affidamento dei servizi, anche in virtù della decisione di JCP di potenziare l'erogazione di servizi di supporto ai beneficiari, tramite lo sviluppo di partenariati a livello locale con autorità locali, datori di lavoro, organizzazioni del terzo settore e del volontariato. Gli aspetti chiave del

¹⁹ Cfr. Nota 17

nuovo Programma riguardano essenzialmente: l'aumento degli inserimenti lavorativi al fine di facilitare l'integrazione di coloro che sono in grado di lavorare in posti di lavoro sostenibili; una maggiore integrazione tra i servizi di JCP con i servizi sanitari e quelli erogati dagli enti locali, ai quali nell'ultimo decennio in virtù dei processi di attivazione delle comunità locali, è stata concessa la facoltà di adottare politiche autonome contribuendo alla valorizzazione delle specificità territoriali (*localism approach*); la fornitura del supporto specialistico da parte dei *providers* ai partecipanti al WHP attraverso un approccio olistico volto a superare le barriere all'occupazione che si riflettono in tassi più elevati di inattività e di disoccupazione a lungo termine; nonché il ruolo del *Work Coach* ritenuto fondamentale nel valutare e indirizzare verso il programma i soggetti ammissibili, disponibili a partecipare.

Altro aspetto da segnalare è che nel Regno Unito dal 2013 è stato introdotto lo *Universal Credit* (UC), un benefit a carattere unitario e universale di importo variabile che accorpa in un unico sussidio le diverse prestazioni sociali precedentemente percepite a vario titolo dalle persone in età lavorativa disoccupate o a basso reddito la cui gestione è ora affidata esclusivamente al DWP. L'*Universal Credit* prevede una strutturazione tale da incentivare il ritorno al lavoro delle persone a carico del programma, e una maggiore responsabilizzazione degli individui nel processo di ricerca del lavoro e di gestione del proprio reddito, nel riconoscimento del lavoro come strumento di inserimento sociale e di contrasto alla povertà. Si tratta di una riforma radicale del sistema delle prestazioni di welfare, ispirata a principi di universalismo, di *making work pay*, e giustificata da esigenze di semplificazione amministrativa e potenziamento delle strategie di *welfare-to-work*.

Per un approfondimento si veda *Scheda Paese Regno Unito* (ANPAL Servizi, dicembre 2017)

2.1 Presenza di rapporti e partenariati strategici

Sebbene nell'ambito della *governance* di JCP le parti sociali non ricoprano un ruolo formale, esse esercitano dall'esterno un ruolo di *lobbying* piuttosto significativo. In generale, esistono diverse forme di partenariato pubblico-privato aventi lo scopo di indirizzare gli investimenti delle forze economiche locali sulla base delle esigenze del mercato e contribuire all'elaborazione e attuazione di politiche strategiche. In ogni distretto di *Jobcentre Plus* (responsabile di diversi uffici locali) un team incaricato di costruire partenariati locali collabora con un certo numero di stakeholders per sviluppare servizi che rispondano alle esigenze dei jobseekers e dei datori di lavoro.

Il DWP collabora con le associazioni di categoria e i loro membri per promuovere opportunità di lavoro. Circa 62 associazioni di categoria che rappresentano 500.000 imprese (dati 2014) collaborano con il Dipartimento, anche attraverso accordi di partenariato²⁰. Attraverso queste forme di collaborazione viene chiesto alle associazioni di categoria di contribuire a costruire relazioni stabili con i propri membri a livello nazionale e locale. Ciò contribuisce allo sviluppo e all'attuazione di misure di PAL, migliorando la consapevolezza tra il personale di *Jobcentre Plus* sulle opportunità disponibili sul mercato e offrendo alle persone in cerca di lavoro un modo strutturato per ottenere un impiego nel settore di riferimento. Le associazioni di categoria traggono vantaggio dall'operare con gli SPI poiché possono beneficiare della portata del loro sostegno e delle loro iniziative a favore dell'occupazione. Inoltre, a ciascuna associazione di categoria viene assegnato un *Relationship*

²⁰ The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, [Agreements with large companies, practices and offers for these companies](#), June 2012. Il testo menziona 16 accordi di partenariato tra il DWP e associazioni datoriali di categoria.

manager e viene fornita una "linea diretta" di confronto istituzionale in quanto sono previsti incontri trimestrali con il Ministero del lavoro.

Un'esperienza interessante di partenariati nel Regno Unito è quella relativa alle **Local Employment Partnerships (LEPs)**, lanciate nel 2007 dal governo laburista di G.Brown per rispettare l'impegno di creare 250.000 posti di lavoro, soprattutto per soggetti svantaggiati. Si trattava di forme di cooperazione tra i SPI britannici e le imprese che potevano interagire efficacemente con i diversi attori locali, tra i quali altre imprese ed enti formativi per soddisfare in maniera proficua le esigenze di un territorio. A partire dal 2007 questo approccio ha consentito di modulare al meglio i servizi offerti dai SPI ai datori di lavoro (servizi di reclutamento e formazione pre e post-impiego) con il supporto di un'ampia gamma di partners, in cambio di maggiori opportunità per gli utenti disoccupati. A fronte dell'impegno dei datori di lavoro chiamati in prima persona a fornire i posti di lavoro pianificati e a garantire la riqualificazione degli assunti segnalati loro da JCP, le aziende ricevevano un ampio ventaglio di servizi erogati da personale altamente qualificato di JCP, tra i quali un intenso servizio di *matching* che garantisse loro candidati idonei ai profili professionali di cui necessitavano, corsi di formazione pre-assunzione e simulazioni per conoscere i futuri dipendenti prima delle assunzioni (*work trials*)²¹. Sebbene il governo di coalizione tra conservatori e liberaldemocratici di D.Cameron non ritenne di riconfermare le LEPs, sciogliendole ufficialmente nel 2010, a partire da queste sono stati avviati importanti approcci partenariali ancora in essere in alcuni territori.

Al fine di promuovere nei propri staff una maggiore consapevolezza delle esigenze e delle priorità aziendali, il DWP ha stabilito un accordo di cooperazione con alcune organizzazioni fra le quali **Business in the Community (BITC)**, un'organizzazione benefica guidata dalle imprese (con oltre 850 membri in tutto il Regno Unito compresi grandi e piccoli datori di lavoro). In questo modo DWP è in grado di utilizzare le conoscenze commerciali, i contatti e le competenze di BITC a livello locale e regionale per ampliare la portata dei propri servizi. DWP e BITC hanno concordato di collaborare su alcune priorità condivise, fra le quali le politiche di responsabilità sociale d'impresa (CSR). A questo scopo hanno firmato un accordo congiunto per affrontare la disoccupazione giovanile, un tema di grande rilevanza per il DWP. Ne è un esempio concreto il programma *Generation Talent* lanciato nel 2013 che incoraggia i membri di BITC a creare opportunità di lavoro per aiutare a ridurre la disoccupazione giovanile. Il progetto offre alle PMI l'accesso al servizio di consulenza e supporto offerto dai SPI e la possibilità di utilizzare le loro iniziative e i loro locali. Alle aziende aderenti viene assegnato un referente di riferimento e la possibilità di ricorrere a strumenti di autovalutazione gratuiti per esaminare come è possibile incorporare al proprio interno i principi della CSR al fine di rivedere le proprie pratiche di assunzione, rimuovere eventuali barriere non intenzionali e aumentare le assunzioni di giovani. Nel corso del primo anno il programma aveva attivato collaborazioni con oltre 500 rappresentanti di aziende identificando oltre 60.000 opportunità per i giovani. Parallelamente, le aziende coinvolte avevano adattato i processi di selezione e reclutamento secondo le indicazioni ricevute dal referente di DWP.

²¹ L'Agenzia JCP era dotata in epoca di una specifica unità organizzativa per lo sviluppo dei LEPs, successivamente smantellata dal nuovo governo (2011).

2.2 Presenza di figure specializzate: i *Work Coaches*

Il DWP ha recentemente introdotto all'interno di Jobcentre Plus, il ruolo chiave del **Work Coach**, una figura professionale ritenuta fondamentale per l'efficace implementazione della riforma attuata attraverso l'adozione dello *Universal Credit*, avviato nel 2013 e messo a regime gradualmente, e strettamente legata al nuovo programma *Work and Health Programme* (WHP), finalizzata a semplificare il complesso sistema di sicurezza sociale britannico.

Mentre in passato l'attività di figure dedicate, gli *Employers Account Managers*²², si orientava verso la specializzazione nel supporto esclusivo alle imprese, l'attuale approccio delineato dal DWP con la messa a punto dell'*Universal Credit* va verso un intervento più ampio e generalista, affidando alla figura del *Work Coach* un *case load* misto volto a fornire un supporto personalizzato non solo ai percettori di indennità disoccupati, ma anche ai percettori che lavorano e ai datori di lavoro, attraverso l'applicazione del modello di erogazione dei servizi c.d. *Work Coach Delivery Model* (WCDM). In qualità di *front-line advisors* di JCP, i *Work Coach* combinano l'attività di supporto, con il *coaching* e l'applicazione dei principi di condizionalità dei diversi richiedenti. Tra le diverse attività che seguono, vi è dunque anche l'erogazione di servizi al lato della domanda²³. Questo triplice rapporto esistente tra il richiedente, il *Work Coach* e il datore di lavoro viene considerato da più parti cruciale. L'azione pilota del DWP relativa all'*in-work progression* (supporto durante l'inserimento lavorativo) comprende una ricerca qualitativa effettuata con il *Work Coach* e i datori di lavoro per comprendere meglio l'efficacia di questa triplice relazione²⁴. Incoraggiare i datori di lavoro a ridisegnare i posti di lavoro inserendo più flessibilità o opportunità di avanzamento è considerato un aspetto molto importante del coinvolgimento del *Work Coach*. Non è però da sottovalutare la pressione che questo cambiamento eserciterà sui datori di lavoro. Con il supporto dei *Work Coach* i datori di lavoro potranno progettare e pubblicizzare una gamma più ampia di opportunità di lavoro, incluse quelle a breve termine, o di natura flessibile²⁵.

2.3 Tipologie di servizi dedicati alle imprese

JCP ha provveduto a selezionare negli anni un vasto numero di imprese, fra le più importanti, sia per dimensioni sia per quote di mercato, che rappresentano il gruppo target prioritario dei *Work Coaches*. Conoscendo le esigenze di reclutamento delle imprese e il mercato del lavoro locale, i *Work Coaches*

²² L'*Employer Adviser/Manager* era la figura di riferimento all'interno di JCP incaricato di favorire l'incontro fra domanda e offerta di lavoro, fornire consulenza alle imprese su agevolazioni, incentivi, adempimenti amministrativi e ricerca e selezione di personale. Tra i compiti dell'*Employer Adviser* vi era anche quello di monitorare l'utilizzo della piattaforma *Universal Jobmatch* da parte dei datori di lavoro locali.

²³ Trattandosi di un programma avviato nel 2017, ad oggi non sono reperibili informazioni dettagliate circa gli effetti introdotti dal passaggio al nuovo approccio (WCDM). Alcuni studi lamentano comunque una mancanza di chiarezza in proposito e il fatto che un carico di lavoro misto probabilmente ridurrà il grado di specializzazione dell'expertise dei consulenti di Jobcentre Plus (cfr. Learning and Work Institute, *The future of Jobcentre Plus*, 2016).

²⁴ Ad esempio, il *Work Coach* può identificare le opportunità disponibili a livello locale per i soggetti a basso salario presi in carico di modo che possano incrementare i propri redditi. Poiché egli conosce bene il percorso intrapreso dal singolo soggetto, ha facoltà di contattare il datore di lavoro e proporre per il percettore occupato un aumento delle ore lavorative oppure il supporto per lo svolgimento di un nuovo ruolo. Questo tipo di interazione cambia la relazione tra operatore del centro per l'impiego e l'azienda in maniera del tutto inedita.

²⁵ Cfr. ANPAL Servizi, [Scheda Paese Regno Unito](#) (dicembre 2017).

di JCP sono in grado di offrire indicazioni in fase di preselezione, sulla formulazione di un annuncio di lavoro che possa indurre un'autoselezione dei candidati e quindi consentire un risparmio di tempo e di costi. Possono effettuare un'analisi di specifici percorsi formativi da attivare direttamente in azienda o tramite il sistema di formazione professionale della *Education and Skills Funding Agency*²⁶ o, ancora, offrire servizi di accompagnamento all'inserimento del candidato o indicare le modalità previste dalla Legge per l'assunzione di particolari categorie di lavoratori. Nel caso di assunzione di lavoratori disabili, JCP garantisce ai potenziali datori di lavoro consulenza circa l'adattamento del posto di lavoro, gli aiuti economici e le iniziative formative previsti in materia.

I *Work Coaches* sono responsabili, inoltre, di informare i datori di lavoro circa i diversi schemi di lavoro e programmi previsti dalla normativa vigente. In accordo con JCP, le aziende hanno inoltre la possibilità di richiedere l'attivazione di un periodo di prova per conoscere un potenziale dipendente prima di offrirgli un lavoro (*Work Trial*). Ciò è consentito nel caso in cui l'offerta di lavoro consti di un numero pari o maggiore a 16 ore la settimana e duri almeno 13 settimane. La prova di lavoro può durare fino a 30 giorni e non prevede costi salariali per i datori di lavoro in quanto le persone continuano a percepire i propri sussidi.

Nel 2004 è stato creato ***Businesslink***²⁷, un portale governativo a servizio delle imprese, articolato in diversi siti web regionali ma progressivamente consolidatosi incorporando i vari siti e includendo via via nuove prestazioni, fino al trasferimento di tutti i servizi sul portale *gov.uk*. Questo sito attualmente rappresenta la principale risorsa online di consulenza e supporto per le imprese di tutte le dimensioni e altresì per coloro che desiderano iniziare una nuova attività imprenditoriale. Ad oggi questo portale contiene l'intero range di informazioni necessarie alla gestione d'impresa (dalle regole fiscali a quelle lavoristiche a quelle relative alla sicurezza sul lavoro), notizie sulle opportunità di gare d'appalto pubblico, ecc. Nel sito sono presenti, inoltre: una sezione *self-service* in cui è possibile registrarsi a fini fiscali, richiedere delle autorizzazioni o pubblicizzare le proprie offerte di lavoro; una sezione interattiva (*Interactive Tool*) in cui è possibile ad esempio fare un assessment della *business performance*, sviluppare un *business plan* o verificare i diritti dei dipendenti (es. buonauscita, ferie, ecc) o ricevere una guida nella gestione delle diverse pratiche (es. reclutamento, maternità, ecc).

Rispetto ai servizi di consulenza e supporto pratico alle attività di reclutamento erogati da JCP, le aziende possono pubblicizzare un'offerta di lavoro tramite il servizio di borsa lavoro ***Universal Jobmatch***, attivo su tutto il territorio del Regno Unito (che a partire dal 18 maggio 2018 verrà sostituito dal servizio ***Find a job***), disponibile online²⁸ e attraverso la linea telefonica ***Employer Service***

²⁶ La *Education and Skills Funding Agency* (ESFA) riunisce le precedenti responsabilità della *Education Funding Agency* (EFA) e della *Skills Funding Agency* (SFA) per creare un'unica agenzia esecutiva del *Department for Education*. L'Agenzia è responsabile del finanziamento pubblico dell'istruzione e della formazione professionale, e dei progetti che promuovono l'acquisizione di competenze per minori, giovani e adulti. La *Skills Funding Agency* a sua volta, aveva sostituito nel 2010 il *Learning Skills Council* insieme alla *Young People's Learning Agency*.

²⁷ <https://www.gov.uk/business-support-helpline>

²⁸ <http://jobvacancies.businesslink.gov.uk/IndexDwp.aspx>

Cfr. <https://jobsearch.direct.gov.uk/register.aspx?redirect=http%3a%2f%2fjobsearch.direct.gov.uk%2fhome.aspx>

Line. Oltre a rivolgersi ai consulenti specializzati, le imprese possono allo stesso tempo consultare le richieste di lavoro e i profili professionali dei candidati attingendo ad un'unica banca dati.

Un servizio più intensivo è attivo per le imprese di minori dimensioni prevedendo un supporto adeguato alle specifiche esigenze mediante una consulenza di specialisti della piccola impresa ed esperti del mercato locale che può protrarsi anche dopo le assunzioni (**Small Business Recruitment Service**).

Fra le tipologie di servizi resi disponibili per i datori di lavoro vi è quello c.d. di "risposta rapida" (**Rapid Response Service – RRS**)²⁹ che interviene nei casi di licenziamenti collettivi, anche a scopo preventivo. Il tipo di supporto offerto varia a seconda dei contesti ma prevede attività di consulenza in loco alle imprese al fine di evitare, per quanto possibile, gli esuberi attraverso piani di reimpiego o formativi e l'erogazione di un pacchetto di interventi rivolti ai lavoratori espulsi. In ciascuno degli uffici regionali di JCP e in Scozia e Galles esiste un responsabile del servizio di risposta rapida RRS che gestisce le richieste di supporto³⁰. A seconda dei casi, il supporto può essere erogato da JCP in partenariato con sindacati, autorità locali, agenzie formative, agenzie di outplacement, camere di commercio, *Education and Skills Funding Agency* (ESFA) ed altri enti. L'ACAS, l'*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* offre, inoltre, un servizio di assistenza *on-line* ed *helpline*. Inizialmente, questo servizio era destinato alle organizzazioni che si trovavano di fronte a licenziamenti cospicui, intervenendo quando le misure esistenti non soddisfacevano le esigenze venutesi a creare.

A seguito della crisi economica del 2008, il governo ha esteso il servizio in modo che sia ora disponibile per tutte le aziende che informino JCP del fatto che stanno prendendo in considerazione l'ipotesi di effettuare licenziamenti e che si trovino nei seguenti casi:

- l'azienda soddisfa l'obbligo legislativo di notificare al *Servizio governativo di Insolvenza* che stanno proponendo di licenziare 20 o più persone³¹;
- i licenziamenti sono attuati in un'area geografica in cui il *District Manager* di JCP, ritiene che la decisione avrà un impatto significativo sul mercato del lavoro.

Jobcentre Plus ha inoltre concordato con R3³², l'associazione di categoria per i professionisti in caso di insolvenza, che i suoi membri lavoreranno con JCP e promuoveranno il ricorso al servizio di "risposta rapida" (RRS) ai datori di lavoro in difficoltà. I lavoratori ricevono assistenza da JCP attraverso il Servizio RRS quando sono "sotto minaccia" o "sotto preavviso" di licenziamento. In genere, l'intera gamma di servizi viene fornita solo quando la società ha effettivamente dato ai

²⁹ Per approfondimenti si vedano:

<https://www.gov.uk/staff-redundant/getting-help>, ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service), [Handling large scale redundancy](#) e [Handling small scale redundancy. A step-by-step guide](#)

³⁰ In Galles, il servizio di risposta rapida opera con gli schemi ReAct e ProAct del governo dell'Assemblea gallese, in parte finanziati dal Fondo sociale europeo, per offrire sostegno alle persone che si trovano in situazione di licenziamento. ReAct fornisce supporto alle persone affinché possano ottenere una formazione per aggiornare le proprie competenze per ottenere un nuovo impiego. Inoltre, offre un sussidio ai datori di lavoro che reclutano qualcuno che è stato licenziato. ProAct ha lo scopo di aiutare le aziende a far fronte alla crisi e sviluppare le capacità del personale al fine di una pronta ripresa.

³¹ Questo limita l'accesso al servizio per le PMI per le quali è prevista la possibilità di richiedere assistenza dalla *Redundancy Payments Service Helpline*, gestito da ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service).

³² R3, [Association of Business Recovery Professionals](#)

dipendenti la notifica formale di licenziamento, ma è possibile accedere a informazioni, consigli e indicazioni prima che ciò avvenga. In caso di licenziamenti l'assistenza può assumere la forma di "jobshop" in loco i cui orari di apertura corrisponderanno ai diversi turni di lavoro del personale, anche qualora gli uffici di JCP fossero chiusi, proprio per facilitare il loro ricorso. I lavoratori possono ricevere: informazioni sulle offerte di lavoro presenti nel Regno Unito e all'estero; indicazioni sugli strumenti di ricerca di lavoro e sulle opportunità formative; orientamento individualizzato e opportunità di ottenere certificazioni di competenze precedentemente non attestate; assistenza nella redazione dei *curricula* e circa le tecniche di gestione dei colloqui; e ricevere la copertura di spese *una tantum* legate a offerte di lavoro specifiche (es. spese di viaggi, strumenti, ecc). Sono disponibili anche suggerimenti relativi a questioni fiscali, lavoro autonomo, incentivi e pensioni. Qualsiasi forma di assistenza rivolta ai lavoratori oggetto o minacciati di licenziamento può essere erogata per una durata pari a 13 settimane dopo l'avvenuto licenziamento ma qualsiasi percorso, purché già concordato, può essere portato a termine e accompagnato anche oltre questa durata.

Infine, le imprese inglesi sono incoraggiate ad aderire volontariamente ad una serie di strumenti complementari previsti nell'alveo delle *Great Britain Working Measures*, fra i quali sono inclusi: l'adesione ai *Work Clubs* e/o agli *Enterprise Clubs*³³, la partecipazione come mentore verso i destinatari dei *New Enterprise Allowance*, offrire un'occasione di *Work Experience* per i giovani in cerca di lavoro, e garantire le misure previste dalle *Sector-Based Work Academies*³⁴ qualora ne siano parte.

3. Francia

Acquisire il ruolo di interlocutore privilegiato delle aziende durante la fase di ricerca e selezione del personale è una delle linee di intervento prioritarie di *Pôle Emploi* che, a partire dal 2012, con il *Piano 2013-2015* ha avviato un'importante riordino della propria offerta di servizi concentrandosi, più che su programmi di Politiche attive per il lavoro, sul potenziamento e la modernizzazione dei Servizi e sull'efficientamento del modello di servizio. In particolare, nell'ambito del Piano strategico 2015-2020, *Pôle Emploi* ha avviato delle ambiziose sperimentazioni centrate sulla de-materializzazione dei

³³ Gli *Enterprise Clubs* sono una variante dei *Work Clubs*, metodologia di ricerca attiva di lavoro che prevede incontri cadenzati tra persone inattive o in cerca di occupazione finalizzati alla ricerca di un impiego nel mercato del lavoro locale. Come questi, sono gestiti da autorità locali, imprenditori, Camere di commercio e organizzazioni del terzo settore. A differenza dei *Work Clubs*, sono dedicati ai disoccupati che intendono avviare un'attività imprenditoriale e sono strutturati, pertanto, con lo scopo di facilitare il confronto e i legami con imprenditori già radicati sul territorio, offrire consulenza legale, finanziaria e fiscale, supporto nella redazione di un *business plan*.

³⁴ Le *Sector-based Work Academies*, attivate in Inghilterra a partire dal 2011 e in Scozia dal 2012, sono misure complesse con un duplice scopo: favorire, da un lato, l'inserimento lavorativo dei disoccupati e dall'altro, aiutare le imprese a coprire più rapidamente ed efficacemente le vacancies. Questa iniziativa combina *work experience* presso un'impresa aderente con *pre-employment training* erogata tramite enti di formazione accreditati e, al termine, garantisce anche un colloquio per un'eventuale assunzione con il datore di lavoro ospite. Non esiste un modello organizzativo unico in quanto il programma, non essendo regolato a livello centrale, si attua in maniera flessibile a seconda delle esigenze dei mercati locali e delle esigenze espresse dalle partnership in cui è strutturato: JCP (che svolge il ruolo del *broker* per coinvolgere gli altri soggetti), le imprese locali in grado di offrire un alto numero di vacancies e appartenenti a settori in crescita, ed enti formativi (*Further Education Colleges* e altri providers privati). Il programma, rivolto a persone disoccupate, ha una durata sino a sei settimane al termine delle quali è previsto il rilascio di una qualifica professionale relativa al settore di riferimento. Per approfondire <https://www.gov.uk/government/publications/sector-based-work-academies-employer-guide>

Box 2: Cenni sul sistema francese dei servizi pubblici per il lavoro

In Francia la competenza delle politiche del lavoro – attive e passive – è essenzialmente in capo allo Stato, mentre alle Regioni viene conferita quella sulla formazione professionale. *Pôle emploi* è l’Agenzia nazionale per l’occupazione e a partire dal 2008, anno della sua istituzione, gestisce l’intera rete dei Servizi pubblici per l’impiego. Si tratta di un’autorità pubblica con autonomia finanziaria e decisionale articolata in quattro livelli di governance: nazionale, regionale (26 *Directions régionales*), territoriale (100 *Départments*) e locale (905 *agences di PE* e 141 centri referenti per alcune tipologie di target). L’Agenzia ha un Consiglio di amministrazione tripartito in cui le Parti sociali detengono la maggioranza dei seggi, contribuendo alla definizione delle politiche e alla scelta delle priorità d’intervento.

Il raccordo con il territorio per la programmazione degli interventi è garantito da un importante attore istituzionale, la Direzione Regionale dell’Impresa, della Concorrenza, del Consumo, del Lavoro e dell’Occupazione (DIRECCTE), che rappresenta lo Stato a livello territoriale. La legge prevede la costituzione presso ciascuna Regione di un Consiglio Regionale per l’Occupazione (*Conséil Régional pour l’Emploi*), presieduto dal Prefetto della Regione e composto da: rappresentanti delle organizzazioni datoriali e dei lavoratori, enti locali, *Maisons de l’emploi* (forme di partenariato locale create per ottimizzare il servizio fornito a persone in cerca di lavoro e aziende, di anticipare le esigenze occupazionali della regione e di informare le politiche formative), amministrazioni interessate e principali operatori dei servizi per il lavoro. Al Consiglio sono assegnati compiti di garanzia nei confronti dell’organizzazione territoriale del servizio pubblico per l’impiego, e la stesura di una convenzione annuale, firmata dal Prefetto della Regione e dal rappresentante regionale di *Pôle emploi*, che ha lo scopo di determinare la programmazione degli interventi da parte di *Pôle emploi* con riferimento alla situazione locale dell’occupazione e del mercato del lavoro.

A livello nazionale, gli aspetti relativi alla gestione delle politiche per l’occupazione, gli obiettivi ed il budget assegnati a *Pôle emploi* vengono definiti con una Convenzione tripartita pluriennale tra l’Agenzia stessa, l’UNEDIC (Union nationale interprofessionnelle pour l’emploi dans l’industrie et le commerce) e lo Stato, attraverso la Direzione Generale per l’Occupazione e la Formazione Professionale (DGEFP) del Ministero del Lavoro, Occupazione, Formazione Professionale e Dialogo Sociale. Le attività dell’Agenzia relative alla gestione delle politiche passive sono disciplinate, invece, dalla *Convention d’Assurance Chômage*, accordo pluriennale negoziato dalle Parti sociali e approvato dallo Stato.

Il sistema prevede che gli obiettivi prestabiliti dal Ministero del Lavoro siano attuati mediante una *governance* che attorno a *Pôle Emploi*, include varie strutture pubbliche, come i *Cap Emploi*, rete pubblico-privata specializzata per l’inserimento dei disabili, le *Missions Locales*, organismi a statuto associativo o di raggruppamento temporaneo d’impresa con una missione di servizio pubblico di prossimità per l’inserimento lavorativo e sociale di giovani a carattere universalistico, e le *Maisons de l’Emploi*. I soggetti summenzionati operano sul mercato del lavoro attraverso accordi di partenariato con *Pôle Emploi*.

Le Agenzie Private operano invece in regime di subappalto e supportano le eventuali carenze del sistema pubblico, sia in termini di competenze tecniche specifiche che in termini di allocazioni territoriali. Le politiche attive per il lavoro quindi, sono frutto di una concertazione nazionale e una successiva declinazione regionale, con la partecipazione di una molteplicità di attori in grado di supportare tutti i possibili target.

Per un approfondimento si veda [Scheda Paese Francia](#) (ANPAL Servizi, dicembre 2017)

servizi e sull’istituzione di nuove relazioni di partenariato con il settore produttivo. In proposito, l’Agenzia ha modificato l’approccio rivolto al lato della domanda preferendo adattare i servizi in base

alle esigenze di ciascuna azienda invece di offrire un modello standardizzato che ricopra tutti i requisiti aziendali. Per migliorare il proprio rapporto con le aziende *Pôle emploi* ha considerato prioritario: tenere maggiormente in considerazione la specificità dei bisogni delle imprese, le difficoltà incontrate durante il reclutamento e le specificità del mercato del lavoro locale; concentrarsi su contatti più personalizzati con i datori di lavoro; migliorare il targeting delle *vacancies*, anche con riferimento al *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois* - ROME e accompagnare i potenziali candidati³⁵. Si tratta di un approccio meno burocratico e più informale che riflette la realtà dei processi di selezione che avvengono normalmente all'interno delle aziende.

3.1 Presenza di rapporti e partenariati strategici

Le organizzazioni datoriali oltre a essere presenti nell'ambito del *Conseil d'administration* tripartito di *Pôle emploi* lo sono, altresì, ai livelli di governance inferiori ove, sebbene non inserite nelle strutture manageriali operano attraverso organismi paritari a carattere consultivo.

All'interno di *Pôle emploi*, le direzioni regionali sono responsabili dello sviluppo e della gestione di accordi di partenariato con i principali datori di lavoro locali o regionali. Gli accordi prevedono forme di supporto in merito ad attività formative, accompagnamento all'inserimento dei lavoratori in azienda, attività di reclutamento tramite simulazione e *follow-up* post-assunzione.

Pôle emploi considera la stipula di accordi di collaborazione con le aziende, in particolare grandi imprese, come un elemento che aumenta l'efficacia dei propri servizi di *placement*. In molti casi, l'Agenzia ha sviluppato una stretta cooperazione a livello locale con grandi aziende in aree in cui esse sono presenti con una propria sede, mentre altre divisioni o stabilimenti della stessa azienda in tutto il resto del paese non sono abituati a collaborare con *Pôle Emploi* o raramente utilizzano i suoi servizi. Il valore strategico della stipula di accordi a livello nazionale con questi tipi di società contribuisce a generare una cooperazione più sistematica e ad estenderla a tutte le sedi/stabilimenti della società in questione o ad altri servizi.

Gli accordi nazionali promuovono la cooperazione locale in quanto consentono di combinare approcci dall'alto verso il basso e *vice versa*: l'esistenza di un accordo tra un'agenzia locale di *Pôle Emploi* e una succursale di una grande impresa può portare facilmente all'adozione di un accordo nazionale da tradursi, a seguire, in ulteriori nuovi accordi locali. E' bene ricordare che gli accordi stipulati, sia a livello regionale sia locale, in un contesto di ampia autonomia delle sedi decentrate, sono comunque oggetto di monitoraggio delle performance applicato dall'Agenzia. Inoltre, sottoscrivendo accordi con le aziende, *Pôle Emploi* ha accesso a un feedback più dettagliato sui propri servizi in quanto, nell'ambito degli stessi accordi, è previsto che le aziende accettino di fornire all'Agenzia i dati relativi agli esiti di ogni processo di inserimento lavorativo.

³⁵ *Pôle Emploi 2020, Project stratégique 2015-2020* In particolare il riferimento al ROME ha permesso di adottare nella pubblicazione delle *vacancies* da parte delle aziende un approccio competence-based, che specifica le skills attese per il profilo professionale richiesto. Rispetto ad un approccio basato sulla professione richiesta, ciò consente di individuare più facilmente eventuali gap di competenze, di intervenire con azioni formative, di affinare la ricerca di candidati ampliandola a profili/ candidature che non sarebbero stati altrimenti presi in considerazione, in base a considerazioni di prossimità.

Poiché tutti i servizi per le imprese erogati da *Pôle emploi* sono rivolti secondo un approccio universalistico a tutti i datori di lavoro, è importante notare che la stipula di eventuali accordi non autorizza le grandi società a beneficiare di servizi aggiuntivi specifici. Tuttavia, il ricorso ad accordi nazionali garantisce un evidente vantaggio ad una grande azienda in quanto ai fini della stipula riceve da *Pôle emploi* informazioni e indicazioni sull'intera gamma di servizi cui ha diritto. Inoltre, si è notato che la presenza di accordi nazionali incoraggia i manager dei diversi stabilimenti delle società a fare un uso più sistematico dei servizi forniti dai SPI, in modo che eventuali buone prassi locali possano essere replicate altrove all'interno dell'azienda.

Un aspetto importante dello sviluppo dei partenariati tra SPI e imprese riguarda l'impegno da parte delle aziende a comunicare a *Pôle emploi* le proprie richieste di assunzioni. Nell'insieme *Pôle emploi* pubblica quotidianamente circa 600.000 vacancies, relative alle proprie vacancies (ovvero quelle comunicate a *Pôle emploi* dalle aziende partners) e a quelle di oltre 110 siti di intermediazione on-line con cui l'Agenzia ha sottoscritto accordi di partenariato.

In tema di accordi con le imprese a livello locale sono da menzionare anche le *Maisons de l'Emploi*. Nonostante le *Maisons de l'Emploi* si confrontino con una crisi di legittimità in un contesto di marcata diminuzione delle sovvenzioni a loro destinate, queste strutture flessibili finalizzate a contribuire all'attuazione delle politiche per l'occupazione e della formazione, composte da autorità locali, prefetture, camere di commercio, associazioni datoriali e sindacali, CPI, assumono configurazioni diverse in ciascun territorio e operano a loro volta mediante accordi di partenariato con *Pôle emploi* per l'attuazione di alcuni obiettivi: sviluppare strategie territoriali condivise tra i diversi attori coinvolti nel mercato del lavoro; analizzare e contribuire all'anticipazione dei cambiamenti economici; contribuire allo sviluppo dell'occupazione locale; ridurre gli ostacoli culturali o sociali alle assunzioni nel territorio.

Il box sottostante riporta informazioni di maggior dettaglio, sebbene datate, sulla strategia che guida *Pôle emploi* nella costruzione di partenariati con le imprese, sul loro funzionamento e alcuni casi specifici di accordi con grandi aziende.

Box 3: Accordi di cooperazione tra *Pôle emploi* e il sistema datoriale

Pôle emploi adotta alcuni specifici **criteri per la selezione delle aziende** con cui stipulare accordi, attuando una sorta di profilazione delle imprese: gli accordi a livello nazionale sono proposti da *Pôle emploi* solo quando si prevede un interesse strategico per l'Agenzia. In particolare, si cerca di identificare delle grandi imprese che presentino, allo stesso tempo, una tendenza ad essere proattive nel reclutamento su tutto il territorio nazionale e che offrano maggiori probabilità di assumere disoccupati con particolari difficoltà di inserimento.

I criteri utilizzati dall'Agenzia per identificare le società nazionali rilevanti sono:

- il numero di assunzioni all'anno (minimo 1.000);
- la quota di posti scarsamente qualificati (per garantire l'abbinamento con il profilo delle persone in cerca di lavoro da collocare);
- il livello di collaborazione usuale dell'azienda con *Pôle emploi* (intesa come frequenza e regolarità con cui si segnalano posti vacanti o meno).

Per le grandi imprese che reclutano solo in un'area specifica, si predilige la stipula di accordi locali.

I dati disponibili sulla struttura dell'occupazione e sui profili assunzionali delle imprese, aiutano *Pôle emploi* a identificare le società per le quali la cooperazione può apportare un valore aggiunto. Nella pratica, *Pôle emploi* seleziona le società con cui cooperare tra le richieste che riceve dalle aziende stesse.

In riferimento al **contenuto degli accordi** con le grandi imprese è possibile affermare che si tratta generalmente di atti formali di durata media triennale contenenti, di norma, la specifica sul tipo di misure concordate, sul ruolo di entrambi i contraenti e le modalità attuative pattuite (sebbene è previsto che alcuni aspetti di dettaglio siano rimandati a livello regionale o locale). Nel complesso gli accordi prevedono la seguente distinzione di funzioni:

- il datore di lavoro si impegna a: comunicare a *Pôle emploi* le proprie esigenze di assunzione, fornire informazioni sulle proprie offerte di lavoro e consegnare feedback sui servizi ricevuti. Gli accordi non fissano obiettivi quantitativi vincolanti per le imprese sul numero di posti vacanti e sul numero di persone da assumere, ma forniscono delle stime indicative del fabbisogno di manodopera nell'arco temporale triennale successivo alla stipula. Possono includere un'indicazione della percentuale di posti vacanti che saranno segnalati a *Pôle emploi* o della quota di posti vacanti corrispondenti a specifici livelli di abilità; possono menzionare, inoltre, l'impegno dell'azienda ad assumere dei candidati in cerca di lavoro e iscritti nell'ambito di alcune categorie svantaggiate.
- *Pôle emploi* si impegna a: offrire una serie di servizi/misure di supporto all'interno della sua gamma di servizi per i datori di lavoro (compresa la formazione, servizi come il trasferimento automatico di *vacancies* dal portale interno delle risorse umane aziendale al sito web di *Pôle emploi* previa approvazione di un proprio consulente, reclutamento tramite simulazione ecc.).

Di norma è il dipartimento centrale di *Pôle emploi* incaricato della cooperazione con le grandi imprese ad essere competente per le fasi di negoziazione e di stipula. Si tratta di un dipartimento composto da 6 dipendenti che lavorano in stretta collaborazione con una rete di 22 referenti a livello di direzioni regionali incaricati di mantenere i contatti con i datori di lavoro al loro livello e con le agenzie locali di *Pôle emploi*. Il personale delle agenzie locali in merito agli accordi svolge, invece, un ruolo chiave nella loro attuazione sul campo e nella personalizzazione di alcuni dei meccanismi previsti dagli accordi nazionali alle esigenze più strettamente locali.

Sebbene datati, si citano alcuni casi esemplificativi fra i quali l'accordo nazionale con *Société Générale*, grande azienda del settore bancario, in merito al quale: *Pôle emploi* sostiene il processo di reclutamento dei *receptionist* nella regione *Ile de France* mentre un'agenzia locale di *Pôle emploi* svolge una preselezione di candidati, ad esempio di giovani senza esperienza nel settore. I candidati selezionati vengono quindi invitati a partecipare ad un corso introduttivo fornito dalla società; successivamente, i candidati interessati sono preselezionati e intervistati in vista del reclutamento e, infine, l'azienda si fa carico dei costi relativi alla formazione in servizio per i neo assunti.

Un focus particolare nella stipula degli accordi è dedicato all'incoraggiamento e al supporto rivolto ai datori di lavoro nell'adempimento degli obblighi legati alla loro Responsabilità sociale d'impresa (CSR). In molti casi, le politiche di Responsabilità sociale d'impresa sono un fattore chiave che spinge le aziende a cooperare con il servizio pubblico. Molte grandi imprese hanno assunto degli impegni, in alcuni casi sotto la pressione dei sindacati, per reclutare una certa quota di persone provenienti da gruppi svantaggiati (es. giovani o i disoccupati di lunga durata, ecc) e la collaborazione con *Pôle emploi* diventa necessaria e funzionale per ottemperare a quegli impegni. Vi è, inoltre, una forte convergenza di interessi tra gli obiettivi di *Pôle emploi* e le imprese nel caso di posti vacanti difficili da coprire: per quei profili particolarmente difficili da reclutare e per i quali non ci sono sufficienti candidati, è probabile che i datori di lavoro acconsentano a reclutare persone in cerca di lavoro "difficili da collocare"; specialmente nel caso in cui *Pôle emploi* finanzia parzialmente o totalmente la formazione professionale di questi individui a fronte della garanzia di una loro assunzione.

Per facilitare le **interazioni con i datori di lavoro** le comunicazioni vengono gestite a livello regionale (come nel caso della collaborazione con *Électricité de France*, la maggiore azienda produttrice e distributrice di energia elettrica in Francia, per la quale *Pôle emploi* ha dedicato un referente in ciascuna delle quattro grandi aree geografiche in cui EDF opera) oppure a livello nazionale (come nel caso di *Carrefour* la cui sede centrale di Parigi ha un canale diretto con il dipartimento di *Pôle emploi* che segue la cooperazione con le grandi aziende).

Gli incontri tra i rappresentanti delle aziende e i loro referenti di *Pôle emploi* sono organizzati regolarmente (su base trimestrale, mensile o anche settimanale), a seconda del contenuto dell'accordo e delle esigenze identificate. In caso di problemi di attuazione sul campo e di comunicazione con l'azienda, i funzionari regionali riferiscono al dipartimento centrale. I funzionari regionali, inoltre, aggiornano le agenzie locali di *Pôle emploi* in merito ai contenuti degli accordi stipulati in ciascuna regione di riferimento. I referenti locali dell'Agenzia sono generalmente ben consapevoli dell'esistenza di accordi nazionali, soprattutto nel caso in cui l'azienda ha una forte presenza locale. Nella pratica, ogni vacancy registrata da *Pôle emploi* è seguita da un consulente che viene automaticamente informato se c'è un accordo firmato con il datore di lavoro (e a quale livello) che, in tal caso, è tenuto a consultare l'accordo per verificare se sono previste misure specifiche. Un problema pratico riscontrato con frequenza è la mancanza di comunicazione che si verifica all'interno delle aziende stesse, tra i diversi livelli organizzativi coinvolti nei processi di reclutamento. Nonostante l'esistenza di un accordo nazionale con *Pôle emploi*, in alcune aziende il livello di impegno della sede centrale e delle sedi locali non è uniforme, poiché tutto il personale e i responsabili delle risorse umane non sono pienamente consapevoli dell'esistenza dell'accordo o non aderiscono pienamente ai suoi obiettivi.

È previsto un **processo di follow-up dell'attuazione degli accordi** in quanto le aziende sono tenute a fornire informazioni sui risultati di ciascun processo di inserimento lavorativo (nominativo della persona assunta per ciascuna vacancy segnalata tramite *Pôle emploi*, livello di inquadramento, ecc). In genere, si prevede la realizzazione di un incontro a metà della fase di attuazione dell'accordo (dopo 18 mesi dalla stipula) per valutare lo stato di avanzamento dello stesso. A tal fine, si effettua un sondaggio tra i funzionari regionali e i punti di contatto in azienda per identificare eventuali punti di forza e ambiti di miglioramento. Alla fine del triennio si realizza un incontro finale per valutare un eventuale proseguo dell'accordo o meno.

(Fonte: The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, *Agreements with large companies, practices and offers for these companies*, June 2012)

Tra le iniziative a favore dello sviluppo di reti di collaborazioni si segnalano, inoltre, i **Club RH Pôle Emploi**³⁶, ovvero dei gruppi di lavoro articolati a livello nazionale e regionale, composti dagli operatori di *Pôle emploi* e dai direttori delle risorse umane di aziende (nazionali e internazionali) rappresentative di tutti i settori dell'economia. Attraverso incontri periodici (workshop, conferenze, focus group o sessioni di laboratorio) questi gruppi offrono alle imprese la possibilità di analizzare le tendenze del mercato del lavoro, le evoluzioni delle pratiche occupazionali (reclutamento, mobilità, formazione, innovazione digitale) e le transizioni dei profili professionali. Questi gruppi, oltre a rafforzare la cooperazione tra gli operatori di *Pôle emploi* e le aziende associate, consentono alle imprese di trarre beneficio dal confronto tra pari e dalle testimonianze di esperti e responsabili decisionali delle risorse umane, di partecipare alle discussioni e allo scambio di pratiche (esigenze e aspettative, pratiche di reclutamento e inserimento, competenze, ecc) per anticipare al meglio i cambiamenti nel mercato del lavoro. Inoltre, contribuiscono direttamente all'evoluzione dell'offerta di servizi di *Pôle emploi*. A supporto dei *Club RH*, *Pôle emploi* ha creato su internet un'area membri dei Club ove le aziende hanno libero accesso ad informazioni, analisi e directory per facilitare il confronto tra pari, oltre a ricevere una newsletter sulle iniziative a servizio delle aziende. Attualmente esistono 15 *Club RH*, di cui uno nazionale e quattordici regionali, con circa 3.000 imprese aderenti e 270 eventi organizzati in tutto il Paese.

3.2 Presenza di figure specializzate: *Chargé de relation entreprise*

Tra il 2015 e l'inizio del 2016, 4.200 consulenti di *Pôle emploi* si sono specializzati nella gestione delle relazioni con il sistema imprenditoriale e nell'offerta di servizi per il reclutamento, rafforzando così i rapporti di interlocuzione con gli *stakeholders* di provenienza imprenditoriale e contribuendo alla personalizzazione dei servizi offerti³⁷.

Le principali attività dei consiglieri dedicati al rapporto con le aziende, (*Chargé de relation entreprise*³⁸) riguardano:

- la personalizzazione dei servizi di *Pôle emploi* in base alle esigenze dei datori di lavoro (analisi dei posti di lavoro, preselezione dei candidati, supporto nella fase dei colloqui, promozione dei dispositivi di *formation préalable au recrutement* - AFPR)³⁹;
- la ricerca e la promozione dei profili di coloro che sono in cerca di lavoro;

³⁶ <http://www.pole-emploi.org/acteursemploi/le-club-rh.html>

³⁷ Pôle emploi, Callais J-P., *Labour market challenges in France, PES and employers – working together for mutual benefits*, Lima, 23 Maggio 2017.

³⁸ Si tratta di una figura professionale mappata nell'ambito del repertorio dei mestieri elaborato da *Pôle Emploi* e messo a disposizione del personale sulla propria rete intranet, che consente a tutti di rintracciare il proprio ruolo professionale e disporre del panorama dei posti di lavoro, delle attività e delle competenze associate. Il repertorio rappresenta un supporto per costruire passaggi tra i diversi posti di lavoro, a partire dal quale gli operatori possono prendere in considerazione possibilità di sviluppo nell'ambito delle attività svolte. Il repertorio dei mestieri è legato agli altri processi di gestione delle risorse umane.

³⁹ L'*Action de Formation Préalable au Recrutement* (AFPR) consente al soggetto disoccupato registrato presso Pôle emploi di acquisire le competenze necessarie per ricoprire una posizione per la quale è stata fatta un'offerta di lavoro. Il dispositivo viene utilizzato in particolare per i settori in cui la domanda di lavoro è insufficiente a livello locale o regionale. Pôle emploi fornisce un aiuto finanziario al datore di lavoro per la formazione del lavoratore dopo l'effettiva assunzione con un contratto a tempo determinato che va da un minimo di 6 mesi a un massimo di 12 mesi o un contratto di professionalizzazione a tempo determinato. Il datore di lavoro riceve: un massimo di 5 euro netti per ogni ora di formazione interna, nei limiti di 2.000 euro; un massimo di 8 euro netti all'ora di formazione esterna o 3.200 euro per 400 ore di formazione. Per approfondimenti si veda: <http://www.pole-emploi.fr/employeur/l-action-de-formation-prealable-au-recrutement-afpr--@/article.jsp?id=60620>

- la disposizione dei contratti assistiti (contrats aidés)⁴⁰ e l'attuazione di misure governative applicabili all'azienda.

I consiglieri specializzati nel rapporto con le imprese partecipano al monitoraggio attivo delle evoluzioni riguardanti le professioni e i posti di lavoro sul territorio. Essi sviluppano la propria conoscenza del mercato del lavoro e delle professioni nel proprio bacino d'utenza per supportare al meglio le aziende nell'identificazione delle competenze disponibili e nell'anticipare le possibili difficoltà di reclutamento. Se necessario, essi possono altresì condurre con altri consiglieri workshop rivolti a coloro che sono in cerca di lavoro⁴¹.

La previsione di figure di consulenza dedicate alle imprese, ha permesso di migliorare il rapporto con il sistema datoriale e di comprendere meglio i fabbisogni di competenze delle imprese, riducendo così gli ostacoli che le aziende incontrano in fase di reclutamento e facilitando il rientro o l'avvio al lavoro di disoccupati e inoccupati. La nuova organizzazione di *Pôle Emploi* prevista dal *Piano strategico 2015-2020* sta ora puntando, in particolare, al soddisfacimento delle richieste da parte di micro, piccole e medie aziende.

Per centrare questo obiettivo di collaborazione e interlocuzione costante *Pôle Emploi* ritiene fondamentale guadagnare la fiducia del sistema produttivo, privilegiando il contatto diretto e personalizzato, concentrandosi sulle esigenze specifiche dei mercati del lavoro locali e delle singole aziende, migliorando il sistema di incrocio domanda-offerta. A tal fine, è previsto il potenziamento e l'ulteriore diffusione presso le varie agenzie locali di figure specializzate nelle relazioni tra *Pôle emploi* e imprese⁴².

3.3 Tipologie di servizi dedicati alle imprese

Per soddisfare le aspettative delle imprese negli ultimi anni è stata accelerata la transizione al digitale avviata con il lancio della strategia multicanale e la realizzazione di azioni finalizzate alla dematerializzazione dei servizi, denominata "100% Web". Internet è già lo strumento principale dell'incontro tra candidati e datori di lavoro e *Pôle Emploi* punta a mettere a disposizione la principale piattaforma *on-line* di riferimento per l'offerta e la domanda di lavoro.

A partire dal 2015 è stato attivato dunque ***Emploi store***, un dispositivo informatico per lo scambio di dati e informazioni tra i partner del mercato del lavoro che facilita l'erogazione di nuove misure e servizi. I datori di lavoro, dal 2016 hanno potuto beneficiare di *Emploi store* per gestire *on-line* la ricerca e la selezione di candidati e inviare direttamente proposte di colloquio o di assunzione, nel rispetto della normativa sulla privacy, così come per raccogliere informazioni e dati sul mercato del

⁴⁰ I soggetti più distanti dal mercato del lavoro (disoccupati di lunga durata, giovani in particolari difficoltà, ecc.) hanno accesso a specifici contratti per i quali l'assunzione e l'accompagnamento sono controllati e sostenuti finanziariamente dallo Stato. Per approfondimenti si veda: <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/contrats-aides/>

⁴¹ Per un approfondimento si veda il Dossier di ANPAL Servizi, Programma ACT – Azioni di sostegno per l'attuazione sul territorio delle politiche del lavoro, [La formazione degli operatori dei Servizi Pubblici per l'Impiego in Italia e in Europa](#), giugno 2017.

⁴² *Pôle Emploi 2020, Project stratégique 2015-2020*

lavoro e sulla normativa contrattuale. La presentazione di offerte *online* da parte delle aziende è stata quindi semplificata e le aziende possono ora inviare proposte a candidati mirati presenti sulla banca dati dei curricula senza dover necessariamente caricare prima un'offerta *online*. Inoltre, sono stati messi a disposizione delle aziende due nuovi servizi *online*: un simulatore di presa in carico e un supporto per condurre il colloquio di assunzione. Soltanto nel 2017 sono stati aperti oltre 220.000 nuovi account aziendali e 7.500 reclutatori hanno creato la loro pagina personalizzata.

Alcuni degli strumenti per la condivisione delle informazioni sono già funzionanti nelle singole agenzie territoriali, che ad esempio si occupano del reperimento delle caratteristiche del mercato del lavoro locale, delle imprese presenti sul territorio e delle azioni e/o collaborazioni già avviate con le singole imprese. Un bollettino trimestrale (Météo de l'emploi) raccoglie i principali indicatori del mdl regionale, i settori che più richiedono mano d'opera, le caratteristiche dei lavoratori, per titoli di studio e qualifiche.

Il processo di semplificazione delle procedure ha consentito di aumentare la personalizzazione di attività relative al reclutamento, come ad esempio la pubblicazione delle *vacancies* e la ricerca di *curricula* all'interno della banca dati. Tra i principali servizi offerti si segnalano:

- pubblicazione di offerte di lavoro
- aiuto nella preselezione e nell'assunzione
- assistenza negli adempimenti amministrativi
- data base candidati/lavoratori
- aiuti finanziari per l'assunzione e la formazione.

La personalizzazione si esplica mediante due livelli di servizi:

- la disponibilità per tutte le imprese di usufruire di servizi totalmente *on-line*: sviluppo di contatti diretti tra imprese e lavoratori, assistenza alla redazione delle offerte di lavoro e monitoraggio delle stesse, diffusione delle offerte in forma nominativa o anonima, calcolo dei contributi a carico dei datori di lavoro, simulazioni di sovvenzioni e misure, applicazioni per la ricerca dei profili affini ai propri fabbisogni, supporto al processo di selezione e colloqui, valutazione delle competenze online, opportunità di condurre colloqui online tramite video, gestione e monitoraggio dei candidati, online job fairs);
- l'offerta di un servizio potenziato a supporto delle imprese che ne hanno più bisogno, in particolare alle micro imprese (TPE: imprese con meno di 10 dipendenti), oltre che alle imprese disposte ad impegnarsi nell'assunzione di soggetti molto distanti dal mercato del lavoro. Tra i servizi effettivamente offerti, in particolare alle TPE, vi sono: definizione e redazione delle offerte, preselezione dei candidati, supporto durante i colloqui, studio personalizzato delle risorse disponibili in loco, misure di accompagnamento al lavoro.

La figura sotto-riportata sintetizza l'opzione tra servizio universale rivolto alle imprese e supporto intensivo. La scelta da parte dell'operatore avviene fondamentalmente in base al livello di autonomia/ esigenza di accompagnamento dell'impresa.

Figura 1: Livelli di servizio personalizzato ai datori di lavoro⁴³

Due livelli di servizio

La scelta di quali servizi proporre alle imprese si basa su due criteri:

1. Livello di autonomia dell'azienda nel gestire i processi di selezione
2. Gap tra le caratteristiche delle vacancies e quelle delle persone in cerca di lavoro registrate

Il consulente di *Pôle emploi* propone il servizio più adatto tra:

Servizi di follow up	Supporto intensivo
<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta, registrazione e pubblicazione delle vacancies • Informazioni sul MdL e su misure di PAL • Accesso diretto alla banca dati dei CV su www.pole-emploi.fr • Informazioni frequenti sull'andamento del processo di selezione e segnalazione di eventuali criticità 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistenza nel processo di reclutamento <ul style="list-style-type: none"> • Analisi della posizione organizzativa • Supporto nella conduzione dei colloqui • Pre-selezione (3 livelli) <ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei matching domanda-offerta • Rafforzamento del profilo dei candidati • Assessment • Assistenza al processo di adattamento del neo-assunto al posto di lavoro

23 May 2017



Per supportare le aziende che incontrano difficoltà nel reclutamento, ma anche i candidati a valorizzare le loro competenze, *Pôle emploi* ha previsto inoltre lo sviluppo e l'attualizzazione del sistema di assunzione tramite simulazione (Méthode de Recrutement par Simulation - MRS)⁴⁴, in particolare, grazie alla digitalizzazione e all'aggiornamento degli esercizi idonei a misurare l'aderenza alle abilità tipiche della posizione e grazie all'ampliamento di ulteriori profili professionali rispetto a quelli solitamente coperti.

⁴³ Pôle emploi, Callais J-P., [Labour market challenges in France](#), Convegno *PES and employers – working together for mutual benefits*, Lima, 23 Maggio 2017.

⁴⁴ Il Metodo di Assunzione tramite Simulazione (MRS) è una metodologia sviluppata da *Pôle emploi* che consiste nell'individuare l'insieme delle capacità necessarie per svolgere un lavoro a partire dall'analisi delle posizioni all'interno dell'impresa. Attraverso l'espletamento di prove pratiche a tempo individuali e attività di gruppo i candidati vengono messi in condizione di dimostrare concretamente la loro capacità di svolgere un determinato lavoro e vengono valutati sulla base dei risultati riportati. Il metodo consente di ampliare la ricerca dei candidati ed esula dagli abituali criteri di assunzione relativi all'esperienza e al livello di studi. Per approfondimenti si veda: <http://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/article.jspz?id=60657>

4. Germania

La presenza di servizi per le imprese costituisce un elemento particolarmente sviluppato del sistema tedesco: la totalità dei SPI, sia a livello centrale sia territoriale, offre ai datori di lavoro assistenza nella selezione e reclutamento del personale per rispondere al fabbisogno di professionalità espresso e per la copertura dei posti vacanti. Si nota, in generale, una tendenza alla valorizzazione del segmento delle imprese diversificando le competenze degli operatori dell'Agenzia federale per l'impiego al fine di garantire alle imprese la necessaria assistenza.

Box 4: Cenni sul sistema tedesco dei servizi pubblici per il lavoro

L'attuale assetto di *governance* delle politiche del lavoro prevede che la competenza in materia sia in capo al Ministero Federale degli Affari Sociali e del Lavoro (BMAS) con diretta supervisione dell'Agenzia Federale per il Lavoro (BA), Ente di diritto pubblico dotato di autonomia amministrativa. La BA è responsabile della gestione delle politiche attive e passive del lavoro, la cui programmazione è in capo al Governo Federale. Al Ministero compete, pertanto, sostanzialmente una funzione di controllo e vigilanza sulle attività della BA.

La BA è organizzata su tre livelli istituzionali e operativi: nazionale, regionale e comunale. Il consiglio d'amministrazione è l'organo autonomo centrale e possiede funzioni di consulenza in materia normativa e di sorveglianza. Questo è composto da rappresentanti di dipendenti, datori ed enti pubblici (sette membri ciascuno). In questo modo, i gruppi che finanziano l'assicurazione contro la disoccupazione attraverso contributi obbligatori sono equamente rappresentati nel consiglio d'amministrazione (datori di lavoro e dipendenti). Il consiglio d'amministrazione adotta lo statuto della BA, supervisiona la direzione generale, adotta l'annuale resoconto della direzione generale del BMAS e fissa il budget.

La complessa articolazione dell'Agenzia Federale per il lavoro, nei suoi distinti livelli istituzionali ed operativi, centrale e territoriali, prevede un modello di servizio in funzione della prestazione finanziaria erogata:

- indennità di disoccupazione di tipo assicurativo (Arbeitslosengeld I - ALG I) per la quale sono attive le agenzie locali per il lavoro della BA (Arbeitsagenturen);
- ed erogazione del sostegno al reddito di base (Arbeitslosengeld II - ALG II) in relazione al quale sono operative due diverse tipologie di agenzie per l'impiego territoriali: i *Jobcentres* integrati, centri di servizio "co-gestiti" dalla BA (competente sui percettori del sussidio di disoccupazione eroga servizi per il lavoro) e dai Comuni (in merito a misure socio-assistenziali destinate a soggetti caratterizzati da svantaggio multiplo); e i *Jobcentres* municipali, gestiti in autonomia da quelle Municipalità che non hanno aderito al modello integrato con la BA (Optionskommunen).

L'autonomia di cui le Agenzie locali per l'impiego e i *Jobcentres* godono rispetto all'utilizzo del budget loro assegnato e alle priorità degli strumenti da impiegare è controbilanciato da un accurato sistema di monitoraggio e valutazione per il raggiungimento degli obiettivi annuali e dall'adozione di un modello organizzativo ispirato ai principi del *Management by objectives*. Monitoraggio e misurazione delle performance vengono infatti effettuati mediante un processo condiviso di programmazione annuale degli obiettivi che tiene conto delle disparità tra mercati del lavoro locali (*clustering*).

Il ricorso all'esternalizzazione dei servizi al lavoro rimane nel complesso piuttosto marginale rispetto al sistema pubblico tedesco.

4.1 Unità organizzative *ad hoc* (AG-S)

Come dato generale, in Germania i servizi alle imprese⁴⁵ sono in capo al **Servizio per i datori di lavoro - Gemeinsamer Arbeitgeberservice, AG-S (Joint Employer Service)**, un'unità organizzativa indipendente all'interno dell'Agenzia federale per l'impiego organizzata a livello di Direzioni regionali della BA. I servizi forniti ai datori di lavoro sono determinati dalla struttura economico-industriale del Land di riferimento. Articolate dunque a livello di Agenzie regionali della BA, queste unità organizzano i rapporti con le aziende del territorio mediante un'unica interfaccia, mentre i servizi all'offerta sono organizzati su base locale (agenzie locali della BA o *jobcentres*). La maggior parte delle risorse di queste unità si concentrano sulle imprese medio-piccole (fino a 500 dipendenti), che spesso difettano di un sistema strutturato di gestione delle risorse umane e che, in particolare dopo la crisi, vengono considerate dall'Agenzia federale un serbatoio cruciale di nuovo impiego. Le aziende con più di 500 dipendenti sono, invece, gestite a livello federale da un team specializzato (*Großkundenberatung - GKB*).

Figura 2: Organizzazione del Servizio datori di lavoro (AG-S) della BA⁴⁶



I servizi per le imprese nell'ambito delle Agenzie regionali della BA si occupano unicamente del rapporto con la domanda di lavoro, della raccolta delle *vacancies* e di facilitare il più possibile il contatto tra impresa e persone in cerca di lavoro. Ciascuna azienda ha un unico referente, *case manager* qualificato, che conosce in modo approfondito il settore produttivo in cui essa lavora⁴⁷.

⁴⁵ Base giuridica dei servizi alle imprese il §34 del GSB III.

⁴⁶ Bundesagentur für Arbeit, Wilhelm, A., [Public Employment Services and Employers – The approach of the Bundesagentur für Arbeit \(BA\) in Germany](#), Convegno PES and employers – working together for mutual benefits, Lima, 23 Maggio 2017.

⁴⁷ All'interno del Servizio per i datori di lavoro (AG-S) esiste, inoltre, un dipartimento dedicato a supportare i datori di lavoro nel reclutamento di personale accademico disabile (*Arbeitgeber-Service für schwerbehinderte Akademiker, AG-S sbA, Specialist Placement Service for Severely Disabled Academics*), che eroga servizi finanziati da un apposito budget.

Alcuni referenti dei *Jobcentres* integrati (ALG II), fanno parte delle **Joint employer units** presso le Agenzie regionali della BA, responsabili dei servizi alle imprese. Queste unità organizzative costituiscono pertanto un'unica interfaccia con le imprese, che hanno così un unico referente a cui notificano la disponibilità di *vacancies* per il *matching* con l'offerta di lavoro, che può riguardare tanto i percettori di ALG I che di ALG II.

L'Agenzia BA, inoltre, nel 2014 ha istituito a livello federale un'**unità di servizio dedicata alle grandi aziende nazionali - Großkundenberatung (GKB)**, considerate in maniera prioritaria in quanto possono avere un ciclo di reclutamento annuale. Questa unità assiste circa 1.000 grandi imprese sul territorio nazionale, incluse 20 tra le prime 30 aziende quotate sul mercato azionario tedesco (DAX-30 Unternehmen). Il servizio di questa unità si concentra su tre pilastri dimostratisi centrali per questa tipologia di imprese (reclutamento, sviluppo e fidelizzazione del personale) supportando a livello nazionale la ricerca di personale (figure specialistiche, dirigenziali, junior e apprendisti), collaborando strettamente con Agenzie per l'impiego locali (Agenturen für Arbeit), con i Centri per l'impiego integrati e municipali (*Jobcentres*) e con il Servizio di *placement* internazionale dell'Agenzia federale (ZAV). La BA ha identificato i "clienti target" di questo servizio in base alla loro dimensione, organizzazione, grado di cooperazione, livello di responsabilità sociale e numero di potenziali posti vacanti. I datori di lavoro ricevono un pacchetto di prestazioni su misura e soluzioni integrate per le loro difficoltà o esigenze. Ad ogni datore di lavoro viene assegnata una persona di contatto presso la sede centrale della BA con cui possono lavorare per sviluppare una strategia su misura. I consulenti BA assegnati, oltre a sviluppare competenze settoriali che i datori di lavoro sembrano apprezzare, si coordinano sistematicamente con gli uffici locali per garantire che le informazioni siano condivise tra le due parti. Gli esperti assistono questa tipologia di imprese in maniera personalizzata ma centralizzata, nei processi di reclutamento e gestione di particolari categorie di lavoratori segnalate dalle stesse come "sfide aziendali" (stranieri altamente qualificati, rifugiati, professionisti rimpatriati, disabili), nella pianificazione "strategica, sostenibile e a lungo termine" dell'organico, e nello sviluppo di partenariati e di strategie di adattamento ai cambiamenti demografici, ai processi di globalizzazione dei mercati, e Industria 4.0⁴⁸.

Si cita a titolo esemplificativo il caso dell'azienda BASF, attiva nel settore della chimica, che nel 2014 stava lavorando con l'unità grandi imprese della BA. L'azienda opera in sei aree della Germania, con 30 sedi distinte che impiegano circa 50.000 persone e 109.000 dipendenti in tutto il mondo. Solo nel 2013 BASF ha creato 700 nuovi posti di lavoro e ha registrato circa 1.000 nuovi apprendistati in 20 diverse occupazioni in collaborazione con la BA. Questa azienda, avendo un'unità centrale di reclutamento con sede a Berlino richiede che i servizi di reclutamento siano coordinati e organizzati in modo simile in rapporto con i SPI. Per questa ragione esiste un *account manager* dedicato che li incontra su base semestrale.

⁴⁸ Bundesagentur für Arbeit, [Großkundenberatung](#) (GKB)

4.2 Presenza di rapporti e partenariati strategici

Il Servizio per i datori di lavoro dell'Agenda federale (AG-S) intesse numerose collaborazioni con diversi soggetti esterni all'Agenda federale. La ricchezza e la varietà di alcuni partenariati, le cui caratteristiche dipendono essenzialmente dalle diversità delle forze e dei contesti locali da cui promanano, mostrano modalità diverse di attivazione e sviluppo.

La figura che segue illustra la rete di collaborazioni dell'AG-S, esterni ed interni all'Agenda federale per l'impiego. Fra quelli esterni alla BA si evidenziano: associazioni dei datori di lavoro (altamente rappresentati nel Consiglio di amministrazione e nel Comitato esecutivo dell'Agenda stessa); il sistema delle Camere di commercio; Enti locali (Municipalità) e amministrazioni decentrate (Länder); fornitori e agenzie di prodotti assicurativi, forme di previdenza sociale e servizi di business; raccordo con i sistemi economici e del credito; istituzioni scolastiche e formative; e gli Uffici per l'integrazione⁴⁹. La cooperazione tra le reti delle associazioni datoriali e l'Agenda Federale per l'Impiego (BA) fornisce un utile tassello per rafforzare la capacità di inserimento lavorativo⁵⁰.

Tra le forme di partenariato esterno all'Agenda federale, l'iniziativa **Neue Qualität der Arbeit – INQA**⁵¹, lanciata nel 2002 dal Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali (BMAS) riunisce rappresentanti del governo federale e dei governi statali, le Parti Sociali, l'Agenda federale per il lavoro, associazioni datoriali, rappresentanti di fondazioni con il fine di promuovere un approccio di qualità al lavoro in termini di condizioni di lavoro e politiche di reclutamento orientate al benessere del lavoratore. Attraverso il finanziamento di progetti, attività di animazione, dibattiti e buone prassi, l'iniziativa cerca di diffondere conoscenza e supporto a datori di lavoro e dipendenti nell'ottica di migliorare la cultura del lavoro e aumentare la competitività attraverso processi di cambiamento mirati. Nel Comitato direttivo di INQA sono rappresentati parimenti l'Agenda federale per l'impiego e la Conferenza dei ministri del Lavoro e degli affari sociali (Arbeits- und Sozialministerkonferenz, ASMK) così come il Ministero Federale del Lavoro e degli Affari sociali, che finanzia l'iniziativa. Tra le varie misure attivate dall'iniziativa, si segnala il programma *UnternehmensWert: Mensch*⁵², attivo dall'ottobre 2015 ed esteso ad oggi fino al 2020, prevede che le piccole e medie imprese (PMI) possano beneficiare di consulenza specifica sui processi organizzativi e produttivi. Il programma, finanziato dal Ministero federale del lavoro e degli affari sociali (BMAS) e dal Fondo sociale europeo (FSE), prevede per le aziende ammesse un rimborso dal 80% dei costi. Il programma si rivolge in via prioritaria alle aziende con meno di 250 dipendenti e interviene direttamente nelle sedi aziendali articolandosi in due fasi: una consultazione iniziale gratuita in cui vengono esaminati i fabbisogni, la fase di consulenza di processo vera e propria per una durata massima di dieci giorni.

⁴⁹ Gli Uffici per l'integrazione (*Integrationsämter*, normati dal § 184, parte 2 del SGB IX) sono le autorità competenti per l'inserimento delle persone disabili nel mondo del lavoro. Ciascun Länd ha competenza per deciderne l'organizzazione a livello municipale.

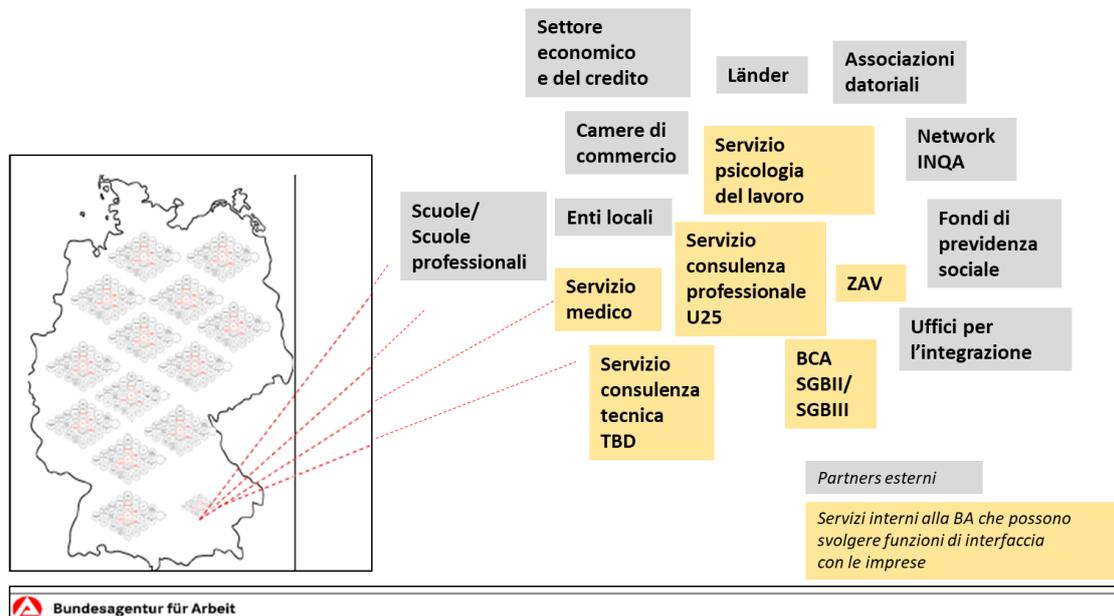
⁵⁰ Ciò ha contribuito a ridurre, ad esempio, l'impatto della crisi dal 2009 al 2011 (è stata adottata la c.d. *Kurzarbeit* per circa 1,5 milioni di lavoratori).

⁵¹ http://www.inqa.de/DE/Startseite/start_node.html

⁵² http://www.inqa.de/DE/Angebote/Beratung-Auditierung/UnternehmensWert-Mensch_buehne.html

Figura 3: Network del servizio datori di lavoro della BA (AG-S)⁵³

Network del Servizio datori di lavoro della BA (AG-S)



Per l'erogazione dei servizi ai datori di lavoro, qualora si rendesse necessario, il Servizio AG-S può richiedere anche la partecipazione e il coinvolgimento attivo di alcuni Dipartimenti interni all'Agenda federale (evidenziati da riquadri in giallo nella Figura 3), che per ambito di competenza possono contribuire ad una più efficace finalizzazione del servizio alle imprese.

Fra i principali Dipartimenti/Servizi interni si segnalano:

- Servizio di placement internazionale di Bonn (*Zentralstelle für Arbeitsvermittlung – ZAV*) che collabora attivamente con il Servizio AG-S offrendo servizi di consulenza in materia di reclutamento di personale all'estero nel caso in cui il fabbisogno di manodopera non possa essere coperto da candidati presenti nel paese⁵⁴;
- il Servizio di consulenza tecnica (*Technical Advisory Service - TBD*) offre ai datori di lavoro assistenza e orientamento in materia di progettazione ottimale degli spazi di lavoro. I datori di lavoro ricorrono a questa tipologia di servizio soprattutto nel caso di selezione di personale con disabilità e al fine di creare le condizioni affinché questo mantenga le proprie condizioni di salute e sviluppi la volontà di continuare a lavorare nell'impresa.

⁵³ Bundesagentur für Arbeit, Wilhelm, A., [Public Employment Services and Employers – The approach of the Bundesagentur für Arbeit \(BA\) in Germany](#), Convegno PES and employers – working together for mutual benefits, Lima, 23 Maggio 2017

⁵⁴ La presenza di numerosi posti di lavoro che rimangono scoperti per mancanza di competenze adeguate rispetto al fabbisogno delle aziende tedesche (*skills shortage*), ha spinto il sistema a ricercare lavoratori qualificati anche all'estero: negli ultimi 5 anni il 40% delle *vacancies* è stato coperto da lavoratori provenienti dai Paesi UE (in particolare Spagna, Romania, Bulgaria e Polonia), per un totale di circa 700.000 lavoratori. Altre 12.000 persone sono entrate in Germania da Paesi Terzi attraverso il sistema della Blue Card. L'effetto a medio termine sull'occupazione e la crescita del paese dipenderà dalla riuscita dell'integrazione dei migranti nel mercato del lavoro tedesco. Ciò rappresenta una delle principali sfide per il governo, con importanti ripercussioni anche per il sistema dell'istruzione e della formazione professionale.

- i referenti per le *pari opportunità sul mercato del lavoro (BCA)* offrono alle imprese consulenza nella definizione e attuazione di politiche aziendali di conciliazione tra vita lavorativa e vita personale. In proposito le aziende ricevono supporto informativo in merito alle opportunità di formazione professionale part-time o ai vantaggi previsti nella conversione dei mini-jobs in contratti di lavoro maggiormente stabili (soggetti al versamento dei contributi della previdenza sociale). I datori di lavoro traggono un duplice vantaggio da questo tipo di consulenza: la loro azienda sviluppa maggiore attrattività agli occhi di potenziali candidati altamente qualificati e, allo stesso tempo, creano le condizioni favorevoli affinché il loro personale dipendente scelga di rimanere in azienda più a lungo⁵⁵.

- il *Servizio medico* si attiva nel caso in cui un datore di lavoro richieda una consulenza specialistica per risolvere casi in cui degli aspetti sanitari influiscono sull'inserimento lavorativo del personale in azienda.

4.3 Presenza di figure specializzate: *Case manager* e *Job hunter*

Dei complessivi 98.739 addetti dell'Agenzia federale⁵⁶, approssimativamente il 6% sono impiegati nei servizi per le imprese. Il personale che si dedica esclusivamente alla clientela datoriale è ripartito in 370 Teams *ad hoc* (Joint Employer units) diffusi su tutto il territorio nazionale (*Arbeitgeber-Service AG-S*)⁵⁷ nell'ambito delle Agenzie regionali della BA. In questi Teams operano circa 5.900 consulenti (tra operatori, funzionari e dirigenti) specializzati nei rapporti con le imprese. Si occupano unicamente del rapporto con la domanda di lavoro, della raccolta delle *vacancies* e di facilitare il più possibile il contatto tra impresa e disoccupato. Ciascuna azienda ha un unico referente, il **case manager**, qualificato, che conosce in modo approfondito il settore produttivo in cui essa opera.

Il rapporto tra l'impresa e il *case manager* di riferimento è di tipo fiduciario ed è caratterizzato da una stretta collaborazione, con scambio regolare di informazioni. Dal punto di vista della formazione e degli studi la figura del *case manager* per i servizi alle imprese non è standardizzata e nei fatti la provenienza dei componenti dei team è piuttosto diversificata. È senz'altro richiesta capacità di comunicazione, conoscenza dell'amministrazione della BA e dei settori produttivi delle aziende del portafoglio clienti.

Ogni *team* è formato da operatori specializzati nei settori economici più dinamici del territorio, esperti della contrattualistica specifica di quel settore, dei profili professionali richiesti dal mercato e dei relativi percorsi formativi, ed esercitano rispetto all'azienda di cui sono referenti una funzione di tipo consulenziale in termini, ad esempio, di organizzazione aziendale, condizioni e orari di lavoro, gestione delle risorse umane, fabbisogni di formazione continua del personale dell'azienda, opportunità di finanziamento.

Per preparare gli operatori di *placement* e i consulenti all'erogazione di servizi rivolti ai datori di lavoro, gli staff del Servizio AG-S ricevono formazione in diversi ambiti, tra i quali:

- formazione generale (orientamento alla vendita, mercato del lavoro, *training placement*);

⁵⁵ Bundesagentur für Arbeit, [Annual report 2016](#), 2017.

⁵⁶ Bundesagentur für Arbeit, dati settembre 2017.

⁵⁷ Per un approfondimento si veda la sezione presente sul sito della Bundesagentur für Arbeit: [Arbeitgeber-Service](#) e Bundesagentur für Arbeit, *Der Arbeitgeber-Service auf einen Blick*, [Chancen erkennen. Vorteile nutzen](#).

- progettazione di ambienti di lavoro (inclusi aspetti tecnici, di comunicazione e di gestione dei conflitti);
- normativa ed aspetti legali riferiti all'impiego di personale straniero, non solo per il grande afflusso di rifugiati e immigrati nell'ultimo anno, bensì perché considerato aspetto importante nel programma di qualificazione del personale dell'Agenzia federale per l'impiego;
- protezione di dati, diritti degli operatori, gestione dei processi IT nell'Agenzia federale.
-

Nell'ambito del Programma federale rivolto ai disoccupati di lunga durata i *Jobcenter* ricevono inoltre supporto finanziario per reclutare dei **job hunters** (*Betriebsquisiteur*) con contratto a termine di due anni, con il compito specifico di acquisire *vacancies* adatte ai diversi *target groups* (Long term unemployed – LTU e Very long term unemployed - VLTU). Quella del *job hunter* è una figura di recente introduzione nell'ambito dei servizi alle imprese, non ancora istituzionalizzata e non regolamentata da una norma, a differenza di quella del *counsellor*, che è definita per legge. In merito alle competenze del *job hunter* esiste una direttiva del Ministero del Lavoro tedesco che ne stabilisce i compiti nell'ambito del progetto. La sua attività all'interno dei *Jobcenter* è in genere complementare a quella relativa ai servizi alle imprese. Si tratta di una figura complessa che, in maniera complementare rispetto alle attività dal lato della domanda di lavoro, svolge anche un lavoro di consulenza *applicant-oriented* nei confronti dell'impresa, aiutandola a comprendere le necessità di personale, a identificare le *skills* e le qualifiche adatte a ricoprire una posizione in azienda e, in fase di reclutamento, a focalizzare l'attenzione sulle competenze possedute dal disoccupato di lunga durata, ovvero sui punti di forza del candidato.

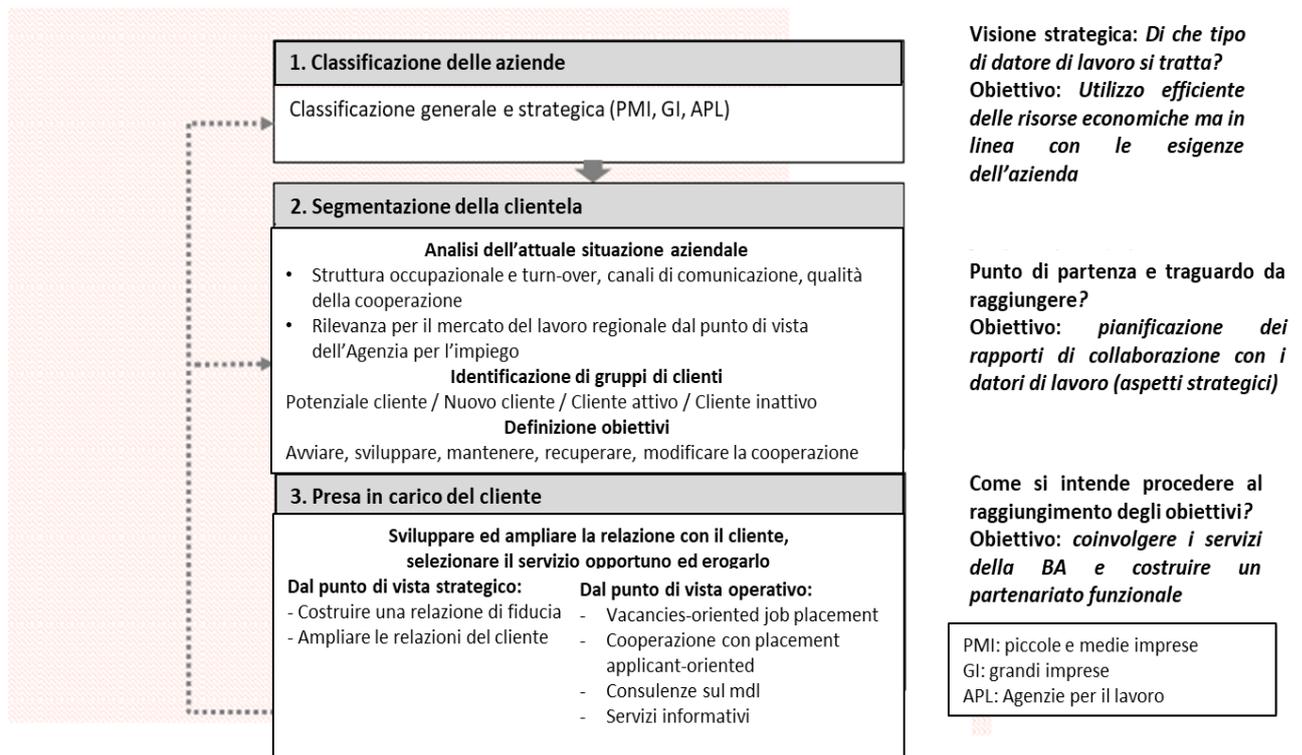
4.4 Profiling dei datori di lavoro e tipologia di servizi erogabili

La figura di riferimento per l'impresa, il *case manager* citato, nello svolgimento del proprio lavoro si avvale di una banca dati gestita dalla BA contenente le informazioni relative alle aziende presenti nel territorio (con almeno un dipendente per il quale vengono versati i contributi sociali), grazie anche al collegamento informatico automatico con le Camere di Commercio. Il sistema attribuisce a ciascuna azienda un codice identificativo e riporta il nome del referente aziendale per i rapporti con l'Agenzia. Al fine di erogare servizi rispondenti alle necessità delle imprese, il Servizio per i datori di lavoro (AG-S) prevede una sorta di profilazione della sua clientela, come illustrato nella Figura 4.

*Figura 4: Profiling della clientela dei datori di lavoro*⁵⁸

⁵⁸ Bundesagentur für Arbeit, Wilhelem, A., [Public Employment Services and Employers – The approach of the Bundesagentur für Arbeit \(BA\) in Germany](#), Convegno PES and employers – working together for mutual benefits, Lima, 23 Maggio 2017.

Profiling dei datori di lavoro



L'analisi e successiva segmentazione della clientela dei datori di lavoro, riportata schematicamente nella figura, mira a distinguere le imprese in macro aggregati cui corrispondono diversi obiettivi di servizio da erogare, e relativi modelli di presa in carico.

Al fine di comprendere i fabbisogni e le sfide delle imprese nell'ambito dei contesti produttivi e territoriali di riferimento, le unità regionali del Servizio AG-S seguono un approccio multidimensionale, come illustrato nella Figura 5.

Figura 5: Fabbisogni e sfide per i datori di lavoro⁵⁹

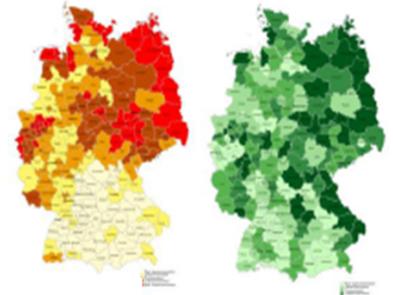
Comprendere il mercato – fabbisogni e sfide dei datori di lavoro

Valutare le tendenze generali

- Valutazione delle opportunità e dei rischi per settore economico-produttivo e industriale su scala nazionale
- Verifica delle tendenze locali, in stretta collaborazione con le associazioni datoriali rappresentate nel Consiglio di amministrazione e nel Comitato esecutivo dell'Agenzia federale per l'impiego a livello nazionale e locale

Condizioni strutturali generali nella regione

- Mercato del lavoro
- Istruzione
- Affari sociali
- Aspetti demografici



Analisi in profondità del mercato regionale al fine di identificare il potenziale locale per la realizzazione di interventi

- Servizi di base e generali dei SPI
- Servizi aggiuntivi e specialistici dei SPI
- (Ulteriore) sviluppo di strategie occupazionali locali con networks e partenariati regionali

Le unità del servizio AG-S prendono in considerazione le tendenze generali dei mercati del lavoro con riferimento alle trasformazioni dei sistemi produttivi su scala nazionale e alle loro tendenze locali. La domanda di lavoro, di fatto, si articola in maniera fortemente distinta fra settori che possono registrare andamenti differenziati e non trascurabili tra i comparti. Oltre all'analisi dei mercati del lavoro (es. evoluzione della struttura occupazionale per professioni e qualifiche), altrettanto articolata è l'analisi in ciascun Land delle condizioni strutturali con riferimento a: sistemi regionali dell'istruzione e della formazione (ad es. successo scolastico e formativo, livelli di qualificazione dei giovani e degli adulti, efficacia dei sistemi di istruzione e orientamento nel promuovere l'inserimento lavorativo, ecc); ad aspetti legati agli affari sociali (es. marginalità ed esclusione sociale) e ad aspetti demografici.

Queste analisi regionali si integrano con degli approfondimenti relativi ad ulteriori ambiti riferiti alle tipologie di servizi erogati dai Servizi per l'impiego nella regione in questione (servizi di base e servizi aggiuntivi) ed eventuali strategie occupazionali adottate a livello locale con networks e partenariati regionali (ad es. rispetto a collaborazioni per lo sviluppo di nuove competenze e professionalità richieste di fronte alle sfide del comparto produttivo locale, o sostenibilità di misure sperimentali per la promozione della partecipazione paritaria di donne e uomini al mercato del lavoro).

⁵⁹ Bundesagentur für Arbeit, Wilhelem, cfr Nota 57.

In esito al processo di profilazione dei datori di lavoro e all'analisi dei contesti regionali di riferimento, le diverse unità del Servizio AG-S sono in grado di erogare dei servizi alle imprese (c.d. *taylor-made* e *need-based*) che è possibile distinguere, in linea generale, tra:

- *servizi di base (o generali)*, relativi principalmente all'intermediazione quali, a titolo esemplificativo: l'assistenza nella redazione di offerte di lavoro, il reclutamento del personale, la selezione di apprendisti e praticanti, il collocamento di soggetti disabili⁶⁰;
- *servizi aggiuntivi* fra i quali si citano: la consulenza in diversi ambiti attinenti il mercato del lavoro (es. la previsione di futuri *skills shortages*), la gestione del personale, la pianificazione di attività formative e l'accesso alle banche dati disponibili (*Jobbörse*, la borsa lavoro, *Berufenet* per le professioni e *KURSnet* per i corsi di formazione professionale).

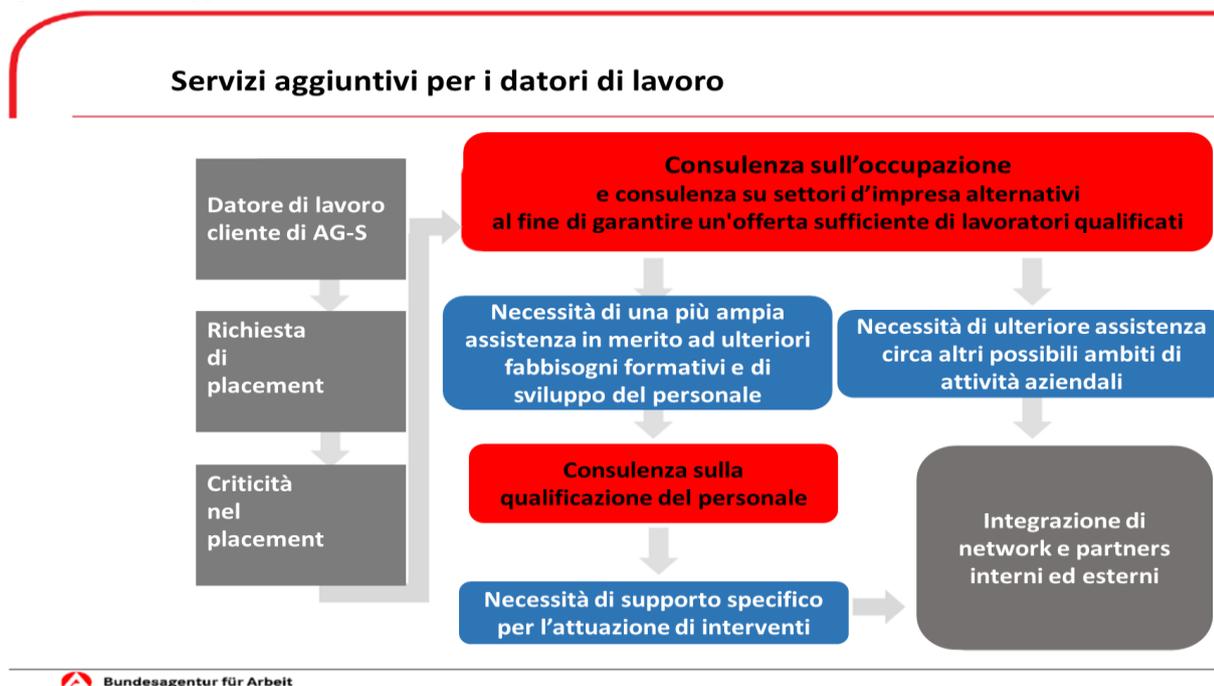
A queste due macro tipologie di servizi si aggiungono, inoltre:

- un supporto in profondità per PMI (es. attività di consulenza sullo sviluppo di competenze);
- i servizi rivolti alle grandi imprese tramite il *Großkundenberatung* (GKB), già citato nel § 3.1 (es. interfaccia condivisi, ecc);
- la cooperazione con le APL in qualità di mediatori del mercato del lavoro.

La figura che segue (Figura 6) descrive schematicamente un percorso di assistenza erogato dal servizio AG-S nei confronti di un'azienda cliente illustrando, in particolare, le tipologie di servizi aggiuntivi offerti in base alle esigenze rilevate (ad es. in termini di fabbisogni formativi e di sviluppo del personale).

Fra le tipologie di servizi aggiuntivi si citano, in particolare, la consulenza sul mercato del lavoro e la consulenza sulla qualificazione e lo sviluppo del personale.

Figura 6: Servizi aggiuntivi per i datori di lavoro⁶¹



 Bundesagentur für Arbeit

⁶⁰ Bundesagentur für Arbeit, cfr Nota 57

⁶¹ Bundesagentur für Arbeit, cfr Nota 57.

Per ciò che riguarda il servizio di consulenza sull'occupazione/sul mercato del lavoro (Arbeitsmarktberatung), la Figura 7 ne illustra i principali ambiti.

Figura 7: Servizi informativi e consulenziali sul mercato del lavoro⁶²

Cosa prevede la consulenza sull'occupazione/mercato del lavoro (Arbeitsmarktberatung)?



Come riportato in figura, i servizi informativi e consulenziali sul mercato del lavoro (Arbeitsmarktberatung) si esplicano mediante un'analisi integrata delle diverse componenti ad esso legate e che possono concorrere ad un'elevata intensità occupazionale, fra le quali: la situazione attuale e le principali tendenze del mercato del lavoro; le modalità di copertura di posti vacanti, incluse eventuali strategie di reclutamento alternative nel caso non vi fossero candidati *ad hoc* disponibili ed eventuali strumenti di aiuto finanziario a supporto di dette scelte; una pianificazione delle posizioni lavorative, delle condizioni di lavoro ad esse associate (in collaborazione con il Dip. per le pari opportunità *BCA* dell'Agenzia federale) e degli ambienti di lavoro (con il Dip. *Technical Advisory Service*); consulenza su eventuali opportunità di interventi formativi rivolti al personale e l'esistenza di specifici incentivi finanziari in proposito.

Di particolare interesse, inoltre, il servizio relativo alla consulenza sulla qualificazione del personale dell'impresa (citato nella Figura 6). Le aziende interessate, nella maggior parte dei casi PMI, possono usufruire di cinque "moduli" indipendenti⁶³:

- *Analisi demografica (Demografieanalyse)*: fornisce indicazioni su come si svilupperà la struttura aziendale per età del personale, al fine di pianificare il fabbisogno di manodopera, effettuare un'analisi delle aree a rischio e di possibili strategie di soluzioni.

⁶² Bundesagentur für Arbeit, cfr Nota 57.

⁶³ [Bundesagentur für Arbeit](#) (2018).

- *Valutazione della struttura del personale e analisi dei fabbisogni formativi (Auswertung von Personalstruktur und Bildungsbedarf)*: sulla base della composizione della forza lavoro dell'impresa, le unità AG-S aiutano le aziende ad identificare eventuali necessità formative specifiche e a trarne considerazioni per i piani di sviluppo del personale; si effettua un'analisi incrociata tra i fabbisogni formativi e i requisiti operativi richiesti dai processi produttivi aziendali, rispetto alle qualifiche e alle competenze effettive già possedute dal personale in azienda.
- *Pianificazione dei fabbisogni formativi (Bildungsbedarfsplanung)*: analisi dei criteri per selezionare un fornitore di servizi formativi; analisi degli stili di apprendimento del personale in azienda; ottimizzazione della formazione per il personale aziendale; indicazioni sulla rilevanza della cultura dell'apprendimento aziendale nella pianificazione e nella progettazione di misure formative.
- *Formazione professionale*: l'Agenzia federale facilita i contatti tra aziende della regione che hanno esigenze formative simili e promuove lo scambio di esperienze e opportunità per iniziative comuni.
- *Valutazione degli interventi formativi (Bildungscontrolling)*: prevede una verifica circa gli effetti degli investimenti in attività formative rispetto alle performance aziendali.

Lo sviluppo di una piattaforma informatica per la ricerca di personale messa a disposizione delle imprese rappresenta un elemento di ottimizzazione dell'incrocio domanda offerta di lavoro attuato dalla BA, che offre inoltre un servizio di *counselling* per le imprese aiutandole a definire i profili di cui hanno bisogno e agevolando, in questo modo, il giusto *matching* con le professionalità offerte. La piattaforma è sviluppata in cooperazione con Monster e altre Agenzie per il lavoro private, ed offre anche un servizio di "pulizia" automatico (aggiornamento notturno dei dati) eliminando le *vacancy* e i CV ridondanti, ovvero le duplicazioni. Gli eventuali colli di bottiglia del mercato del lavoro vengono invece rilevati statisticamente.

Nell'ambito degli uffici dell'Agenzia federale per l'impiego, il collegamento tra i servizi alle imprese e i servizi rivolti all'offerta di lavoro avviene essenzialmente per via informatica, sebbene esistano anche incontri regolari o su temi specifici a livello regionale o, ancora, scambi di informazione più o meno formali (es. via telefono). L'organizzazione del servizio è così strutturata: le imprese si interfacciano con il *case manager* di riferimento, che rimane lo stesso nel corso degli anni. Le *vacancies* raccolte dal *case manager* vengono inserite sul portale federale che gestisce le attività di incrocio domanda/offerta (Jobbörse), dove sono immediatamente visibili sia all'operatore dei servizi per l'offerta di lavoro (agenzie locali o *jobcentre* per proporre eventuali offerte di lavoro, sia alla persona in cerca di lavoro che attraverso un numero identificativo assegnatogli al momento dell'iscrizione ai servizi, può candidarsi alla posizione in modo autonomo)⁶⁴.

⁶⁴ Al 26.04.2018 sul sito JOBBORSE sono presenti 2.413.827 profili di candidati, 1.624.057 offerte di lavoro e 325.918 offerte di formazione.

Oltre al rapporto diretto con le imprese, le unità del *Servizio per i datori di lavoro (AG-S)* si occupano dell'organizzazione di eventi per promuovere e facilitare gli incontri tra imprese e disoccupati come, ad esempio: fiere, *speed dating* (una modalità di colloquio di lavoro veloce tra datore di lavoro e candidati, gestita dall'agenzia locale), incontri tra disoccupati e operatori/esperti di settore per presentare i profili e le professioni maggiormente richiesti dal mercato in modo da chiarire e orientare il progetto professionale e l'inserimento lavorativo di chi cerca lavoro.

Avendo riconosciuto l'esigenza di sviluppare maggiormente e rafforzare i servizi rivolti al lato della domanda, esigenza resasi più acuta anche alla luce delle difficoltà di reclutamento che le imprese tedesche incontrano in relazione all'evoluzione dei processi di produzione mediati dalla digitalizzazione, di nuove forme di lavoro emergenti e di nuovi modelli organizzativi della produzione, l'Agenzia federale per l'impiego si interroga sulle principali sfide che il *Servizio per i datori di lavoro (AG-S)* dovrà affrontare a breve termine, e sulle risposte da offrire ai bisogni emergenti delle imprese. L'Agenzia federale identifica, in proposito, alcuni ambiti di miglioramento riconducibili ai seguenti aspetti⁶⁵:

- la crescente complessità dei processi produttivi e la crescente carenza di manodopera qualificata:
 - il matching tra domanda e offerta di lavoro sta diventando sempre più difficile a causa della diminuzione del numero di potenziali candidati: si rende necessario migliorare i servizi di *placement* e la profilazione dei candidati.
 - Lo scambio di informazioni e interazione interno alla BA tra operatori/consulenti che si rivolgono a disoccupati e ai datori di lavoro sta diventando un elemento sempre più importante.
- Sfruttare il potenziale di tutti i gruppi presenti nel mercato:
 - L'offerta di servizi e incentivi su misura per l'integrazione di categorie svantaggiate (es. lavoratori con basse qualifiche, disoccupati di lunga durata e rifugiati) sta assumendo un'importanza crescente, così come il supporto al reclutamento di lavoratori qualificati dall'estero.
- La digitalizzazione e la crescente necessità di sviluppo continuo delle competenze nelle PMI:
 - la richiesta di consulenza mirata ai datori di lavoro delle PMI richiede una preparazione su un numero sempre più ampio di argomenti e un'intensificazione della tipologia di servizi erogabili.
 - È imprescindibile un'ulteriore professionalizzazione degli operatori dei SPI in materia di mercato del lavoro e servizi di consulenza specialistica.

⁶⁵ Bundesagentur für Arbeit, cfr Nota 57.

5. Paesi Bassi

Box 5: Cenni sul sistema olandese dei servizi pubblici per il lavoro

L'Olanda ha intrapreso negli ultimi anni importanti riforme del mercato del lavoro e di politica sociale che hanno modificato in modo sostanziale l'organizzazione e le modalità di erogazione dei servizi per l'impiego e del *welfare*.

Nel 2009 è stata istituita l'Agenzia unica nazionale per le politiche attive e passive del lavoro (*UWV-WERKbedrijf*), struttura operativa dei Servizi per l'impiego interna a *UWV*, un'autorità amministrativa autonoma sotto il controllo del Ministero degli Affari sociali e dell'Occupazione (*SZW*), responsabile dell'amministrazione degli schemi assicurativi contro la disoccupazione e della prestazione di servizi per il lavoro ai percettori di indennità di disoccupazione.

Nel 2011 il Ministero degli Affari Sociali e dell'Occupazione ha reso nota la necessità di adottare delle ingenti misure di austerità per far fronte alle quali si è deciso di ridefinire completamente il concetto di servizi per l'impiego. Il governo ha impostato la riorganizzazione del sistema attraverso il *Redesign Act* (2011-2015), centrato su una digitalizzazione spinta del sistema, facendo del digitale il canale preferenziale di accesso ai servizi (90% dei clienti), ha ridotto drasticamente il numero degli sportelli di *UWV-WERKbedrijf* e ha creato 35 uffici regionali (tanti quanti le *Labour market regions*), pensati come *single point of contact*, per dare supporto in presenza alle sole persone con maggiore distanza dal mercato del lavoro, sia percettori di sussidi di disoccupazione contributiva che di assistenza sociale.

Inoltre, il *Participation Act* (2014), la legge di riforma dell'assistenza sociale, ha accentuato il decentramento di competenze alle Municipalità in materia di politiche sociali e del lavoro. Le Municipalità sono ora responsabili delle prestazioni di assistenza sociale e di servizi per il lavoro per i beneficiari di assistenza sociale e per coloro che non hanno titolo al percepimento di sussidi. I servizi sono prestati dalle stesse Municipalità o da agenzie private contrattualizzate dai Comuni.

I 35 sportelli locali dipendono dal *UWV-WERKbedrijf* e sono direttamente sottoposti all'autorità del Consiglio di Amministrazione nazionale. Questa articolazione lascia un grado di discrezionalità agli uffici decentrati, tanto che gli obiettivi nazionali non vengono automaticamente condivisi in tutto il Paese, bensì viene mantenuta qualche misura di negoziazione tra il livello territoriale e quello nazionale.

Operando in un regime c.d. di "quasi mercato", la struttura offre servizi integrati congiuntamente con altri attori di riferimento, in particolare le Municipalità destinate ad essere partner strategico nel sistema pubblico di erogazione di servizi per l'impiego e le Agenzie private per il collocamento, attraverso una rete capillare di uffici locali ove vengono forniti servizi a chi cerca lavoro, alle imprese e a chi ha necessità di sussidi economici.

Complessivamente il modello olandese si basa su un sistema di *outsourcing* dei servizi per il lavoro, ovvero su un mercato dei servizi per l'impiego e un'esternalizzazione dei servizi (orientamento, rafforzamento dell'occupabilità, collocamento e *follow-up*, promozione del lavoro autonomo) alle agenzie private di collocamento per l'erogazione di misure rivolte ai disoccupati ai quali gli SPI non riescono a trovare lavoro entro sei mesi. Gli enti pubblici che hanno la responsabilità delle politiche del lavoro, della raccolta dei contributi sociali, della concessione e pagamento dei sussidi di disoccupazione (l'*UWV* e le Municipalità) erogano i servizi commissionandoli a servizi privati dell'impiego (circa 2.100) sulla base di piani di azione validati dall'*UWV*.

Per approfondimenti si veda Italia Lavoro, *I servizi per l'impiego nei Paesi Bassi. Report della visita di studio* (Novembre 2014)

5.1 Presenza di rapporti e partenariati strategici

Nell'ambito del recente ridimensionamento dei Servizi pubblici per l'impiego olandesi le Parti sociali non ricoprono ruoli formali nell'ambito della struttura del *UWV-WERKbedrijf*.

I centri per l'impiego di nuova costituzione, 35 **Workplaza** regionali che raggruppano i bacini di utenza delle Municipalità, sono organizzati su base regionale in quanto si è ritenuto, in particolare sulla base dell'esperienza dei *Mobility Centres*⁶⁶, con cui negli anni precedenti sono stati sperimentati ampi partenariati locali per la gestione di crisi aziendali/settoriali, che la dimensione regionale del mercato del lavoro consenta una maggiore efficacia dell'approccio partenariale ed efficienza delle politiche per il lavoro. I *Workplaza* rappresentano tendenzialmente ampi partenariati (partnership tra UWV, Municipalità, grandi aziende, istituzioni educative e altri centri di competenza), regolati da accordi di collaborazione tra le parti (es. comunicazione delle *vacancies* in cambio dell'accesso a *data-base* delle offerte di lavoro e ai servizi di selezione e *matching*), ma possono anche essere un partenariato solo tra SPI e amministrazioni locali. Il partenariato con le imprese e le loro associazioni viene pertanto potenziato da una rete di sportelli localizzati all'interno dei *Workplaza*, in una logica di *one-stop shop*.

Il disimpegno di risorse derivante dal processo di revisione e razionalizzazione adottato negli ultimi anni ha implicato un potenziamento della cooperazione e dei partenariati tra SPI e altri soggetti del mercato del lavoro, in particolare imprese, anche facendo appello a principi della *Corporate Social Responsibility*, e settori produttivi, e dei servizi rivolti alla domanda di lavoro, nella consapevolezza che l'efficacia del sistema si basa in gran parte sulla disponibilità e attendibilità di *vacancies*.

5.2 Unità organizzative *ad hoc* e figure specializzate (Employer service advisers)

Per l'erogazione di servizi alla domanda esiste un **Centro servizi nazionale per datori di lavoro (*Werkgeversservicepunt*)**, presso la sede centrale di *UWV-Werkbedrijf*, che si occupa di definire accordi di collaborazione con settori produttivi e grandi aziende, in particolare per l'inserimento al lavoro di persone con maggiore distanza dal mercato del lavoro, e di orientare la ricerca di posti di lavoro verso settori a più elevato potenziale di crescita, secondo un c.d. piano di *marketing* nazionale costruito in modalità *bottom-up* dagli uffici locali di *UWV* insieme alle imprese e alle loro associazioni rappresentative presenti sul territorio.

⁶⁶ I Centri di Mobilità hanno rappresentato un esempio importante di partenariato pubblico-privato. A partire dal 2009 essi sono stati realizzati nell'ambito del pacchetto di misure di contrasto alla crisi occupazionale varate dal governo olandese, attraverso lo stanziamento di specifici fondi messi a disposizione dal bilancio della rete nazionale dei Servizi pubblici per l'impiego. Questi partenariati, organizzati su scala provinciale, sono stati considerati in questi ultimi anni strumenti innovativi finalizzati ad agevolare i processi di transizione lavorativa attraverso il supporto alle aziende e ai loro lavoratori, al fine di arginare l'incremento della disoccupazione. E' stata pertanto messa a punto una rete nazionale di Centri di Mobilità che ha rafforzato l'operato degli SPI soprattutto nei casi di crisi aziendali, incrementando i sistemi di mobilità professionale, intensificando l'incrocio tra la domanda e l'offerta di lavoro e agevolando i processi di transizione "*job to job*". Ciascun Centro ha svolto questa funzione attraverso un sostegno ai datori di lavoro nel promuovere nuove modalità di esecuzione della prestazione professionale e favorendo l'occupabilità anche attraverso la formazione e la mobilità professionale dei lavoratori di aziende in crisi, verso contesti produttivi nei quali la domanda risultava ancora sostenibile. Il partenariato pubblico-privato tra gli operatori coinvolti nell'attività di incrocio domanda/offerta comprendeva i seguenti interlocutori di riferimento: Servizi pubblici per l'impiego locali *UWV-WERKbedrijf*, le Municipalità, Agenzie di lavoro temporaneo, Centri per la formazione professionale, Agenzie private di ricollocamento professionale, Associazioni degli Industriali, Agenzie di *outplacement*, Associazioni datoriali

I 35 **Centri servizi regionali per datori di lavoro (Werkgeversservicepunt)**, invece, offrono alle imprese servizi di selezione del personale qualificato, mettendo a disposizione la banca dati dei CV, supporto alla ricerca di personale in mobilità transnazionale, attraverso EURES, informazione e consulenza su mercato del lavoro, normativa del lavoro, sussidi e incentivi, consulenza personalizzata per le imprese disposte ad assumere disoccupati appartenenti ai *target* più deboli, il rimborso per le attrezzature di cui l'azienda si è dotata per consentire l'inserimento nel posto di lavoro del lavoratore disabile, il rilascio dei permessi previsti dalle procedure di licenziamento, ecc⁶⁷.

I consulenti per i servizi alle imprese (**Employer service advisors**), devono essere in grado di offrire un supporto complessivo alla parte datoriale. Ad essi sono richieste conoscenze relative al funzionamento di *UWV-Werkbedrijf*, conoscenze in materia di normativa, finanziamenti e sovvenzioni, mercato del lavoro, conoscenza dei settori economici, degli sviluppi settoriali e dei contratti collettivi, esperienza nella conclusione di accordi, conoscenza di base in materia di salute e sicurezza dei lavoratori.

Tra le competenze comportamentali richieste vi sono: l'orientamento al cliente e al risultato, capacità collaborative, *networking* e *coaching*.

Per l'accesso alla posizione è richiesto il possesso di una laurea, preferibilmente in materie giuridico-economico-aziendali. Anche le esperienze lavorative in altri ambiti del settore privato sono valorizzate, dal momento che in particolare ai consulenti impegnati nei servizi alle imprese è richiesta una padronanza del funzionamento di un'azienda più ampia rispetto alle specifiche tematiche attinenti le politiche delle risorse umane aziendali.

A partire dal 2011, nell'ambito di un piano strategico per la gestione delle risorse umane il *UWV Werkberijf*, accanto ai profili professionali esistenti (in forma di *job description*) ha adottato un approccio cosiddetto di "role-portfolio" (RPF) in relazione all'organizzazione del lavoro, al processo di apprendimento e allo sviluppo dei percorsi di carriera che si compone di tre aree principali: *Persone*, *Mercato&Lavoro*, *Risorse*⁶⁸.

Si illustra a seguire il *role-portfolio* di un consulente senior che si occupa di servizi alle imprese in riferimento alle tre aree che compongono un RPF e alle 11 figure/ruoli ad esse riconducibili⁶⁹.

⁶⁷ <https://www.uwv.nl/overuwv/wat-is-uwv/organisatie/detail/onderdelen/werkbedrijf>

⁶⁸ Il ruolo fa riferimento alla funzione che le persone svolgono nel loro lavoro. L'enfasi viene posta sui risultati derivanti dal loro operato, sulle competenze tecniche necessarie per compierlo (cioè che essi devono sapere ed essere in grado di svolgere) e sui comportamenti che ci si attende da parte loro (competenze comportamentali). Il RPF si configura come un insieme coerente di ruoli necessari per ottenere i risultati prefissati. È composto da tre aree orientate rispettivamente: alle *Persone* (area focalizzata sui clienti e i colleghi), al *Mercato&Lavoro* (area indirettamente focalizzata sui jobseekers e in maniera diretta sui risultati che il counsellor deve raggiungere e gli obiettivi perseguiti da UWV WERKbedrijf), alle *Risorse* (area focalizzata sulle risorse disponibili per integrare aspetti umani e organizzativi, riunendo le prime due aree). Per approfondimenti si veda: ANPAL Servizi, Programma ACT – Azioni di sostegno per l'attuazione sul territorio delle politiche del lavoro, [Dossier di approfondimento: Figure professionali degli Operatori SPI](#), giugno 2017.

⁶⁹ Per un approfondimento si veda ANPAL Servizi, Programma ACT – Azioni di sostegno per l'attuazione sul territorio delle politiche del lavoro, [La formazione degli operatori dei Servizi pubblici per l'impiego in Italia e in Europa](#), giugno 2017.

Tabella 3: Role-portfolio di un consulente per i servizi alle imprese (Employer service advisor - UWV Werkberijf)

Area	Ruolo	Descrizione
Persone	Partner	Costruisce relazioni con i datori di lavoro. Svolge un ruolo di partner dei datori di lavoro elaborando una catalogazione dei loro bisogni. Trasforma tali esigenze in opportunità, opzionandole e collegandole agli obiettivi di coloro che sono in cerca lavoro. Instaura legami di fiducia con il datore di lavoro. Stabilisce un solido scambio con la figura del <i>salesman</i> .
	Referente per le Relazioni (Relation Builder)	Costruisce e mantiene relazioni all'interno e all'esterno di UWV necessarie per raggiungere gli obiettivi comuni. Investe fortemente in queste relazioni al fine di creare un senso di cooperazione e partecipazione.
	Attuatore (Enforcer)	Ove necessario [per es., in caso di disoccupazione parziale, uso di sovvenzioni salariali, adattamenti sul posto di lavoro (misure speciali) ecc.], monitora gli accordi presi con il datore di lavoro relativamente agli sforzi che è tenuto a compiere per mantenere un <i>jobseeker</i> nel mondo del lavoro in modo sostenibile. Individua inosservanze e abusi di leggi e regolamenti. Collabora con le figure del <i>Partner</i> , del <i>Relation Builder</i> e del <i>Connector</i> .
	Sviluppatore (Developer)	<i>Advisor senior</i> che mette a confronto la funzione dell'adviser individuale con gli standard professionali e di qualità applicabili per aiutare il consulente a crescere e migliorare.
Mercato e Lavoro	Referente per il Network (Networker)	Realizza in base alla disponibilità dei datori di lavoro e soggetti terzi l'avvio della relazione con UWV. Conosce il punto di vista delle imprese, la situazione del mercato del lavoro per i <i>jobseekers</i> e i ruoli svolti dai diversi soggetti nell'offrire loro un'opportunità lavorativa nel mercato del lavoro.
	Referente della intermediazione (Connector)	Individua e realizza la cooperazione tra i vari executive e sostiene soggetti interni ed esterni collegandoli in maniera proattiva allo scopo di avvicinare <i>jobseekers</i> e datori di lavoro.
	Responsabile del collocamento (Salesman)	Si tratta di una figura che si occupa di collocare soggetti di difficile o molto difficile collocazione in posti di lavoro in maniera sostenibile, in base o meno ad accordi di cooperazione. Adatta la domanda iniziale del datore di lavoro in modo da essere in grado di riempire i posti di lavoro in base all'offerta disponibile. Agisce in stretta collaborazione con la figura del <i>Partner</i> .
Risorse	Information Manager	Raccoglie e valuta informazioni interne ed esterne. Utilizza queste informazioni per sfruttare al meglio le opportunità e le opzioni per impostare e attuare accordi di cooperazione e intese valutandone la fattibilità. Fornisce informazioni riguardo gli sforzi compiuti e i contributi per il conseguimento degli obiettivi.
	Work Preparer	Realizza con i datori di lavoro e altri soggetti accordi e procedure di mutua interdipendenza (finanziaria). Analizza con i soggetti le modalità per rendere gli accordi convenienti. In qualità di tecnico finanziario, utilizza sistemi e percorsi di modo che gli interessi dei datori di lavoro e degli altri soggetti siano tutelati nel miglior modo possibile.
	Quality Manager	Monitora la qualità dell'erogazione dei servizi alle imprese. Testa, valuta e avvia le attività per garantire la qualità all'interno dei punti di assistenza al datore di lavoro o del bacino di lavoro regionale. Ha una chiara visione d'insieme della qualità e quantità dei risultati dei consulenti, in particolare in relazione ad accordi complessi.
Fonte: UWV Werkbedrijf in "Job profiles and training for employment counsellors", Analytical paper, European Commission, Mutual Learning Programme for Public Employment Services, September 2012		

5.3 Tipologie di servizi dedicati alle imprese

L'efficacia del sistema dei SPI olandesi si basa in gran parte sulla disponibilità e l'attendibilità delle *vacancies* pubblicate. Le imprese possono postare le loro *vacancies* attraverso gli sportelli di *UWV-Werkbedrijf* o direttamente sul sito **werk.nl**⁷⁰. Questo sito, mediante un codice unico di identificazione, integra le piattaforme pubbliche per il *matching* tra domanda e offerta di lavoro, l'accesso *on-line* per la richiesta di sussidi sociali e di disoccupazione, e i servizi digitalizzati per le imprese⁷¹ e per le persone in cerca di lavoro⁷².

Al momento non esiste un obbligo per le imprese di mettere a disposizione del sistema le proprie *vacancies*. Le imprese hanno accesso al *data-base* dei CV e possono contattare le persone in cerca di lavoro o direttamente o attraverso lo sportello *Workplaza*. Ugualmente, le agenzie interinali accedono ai servizi di *UWV-Werkbedrijf* e mettono a disposizione le loro *vacancies*.

UWV-Werkbedrijf non ha ad oggi sviluppato campagne di sensibilizzazione delle imprese per la pubblicazione delle *vacancies* sul proprio sito *web*, in attesa di testare il funzionamento del sistema introdotto negli ultimi anni. Il conferimento di dati da parte delle imprese avviene dunque in base alla convenienza nell'accesso alle informazioni sui cv e ai servizi di *UWV-Werkbedrijf*. Quest'ultimo utilizza, inoltre, uno strumento informatico per la ricerca sul *web* di *job vacancies*, chiamato **Jobfeed**. E' stato creato inoltre una sezione denominata *Kandidatenverkenner* (esploratore di candidature) attraverso il quale i datori di lavoro possono analizzare i profili in maniera anonima e salvare quelli che ritengono attinenti ai loro fabbisogni di professionalità (a questo scopo dispongono anche di account specifici My Work.nl)⁷³. I datori di lavoro possono fornire informazioni, richiederne sui candidati ed entrare in contatto diretto con loro tramite il **Punto di servizio del datore di lavoro** (*Werkgeversservicepunt*).

Su *werk.nl*, i datori di lavoro possono anche creare il proprio ambiente protetto *Mijnwerk.nl*⁷⁴ nell'ambito del portale a loro dedicato⁷⁵. Da maggio 2017 i datori di lavoro tramite *werk.nl* possono richiedere una "carta professionale" (*beroepenkaart*), ovvero una scheda relativa ad una determinata professione che includa anche l'offerta di CV presenti in proposito e le possibili ricerche di professioni alternative a quella data.

⁷⁰ Sul sito nel 2016 sono state pubblicate 1.615.000 offerte vacanti a fronte di 534.700 cv caricati (Dati UWV, 2018)

⁷¹ La piattaforma semplifica l'accesso ad **eHerkenning**, ovvero della principale piattaforma che insieme ad altre costituisce l'infrastruttura digitale per l'e-government. *eHerkenning* consente l'autenticazione e l'autorizzazione di imprenditori, clienti e dipendenti pubblici che si collegano con il loro *eRecognition* (il mezzo di accesso a un servizio web della PA) e possono quindi gestire le loro pratiche *online*. La piattaforma fa parte del sistema di accesso elettronico (Sistema ETD), componente a sua volta del sistema eID. Più di 160.000 utenti accedono ogni anno ai servizi Web di oltre 130 fornitori di servizi quasi 1,7 milioni di volte.

⁷² Quest'ultimo accesso richiede la registrazione attraverso DigiD, il sistema di *identification management* in uso presso tutte le agenzie governative olandesi per verificare l'identità dei cittadini nell'accesso ai servizi via internet. Ogni cittadino possiede un unico numero di identificazione, che consente l'accesso a tutti i servizi *on-line* della pubblica amministrazione.

⁷³ Nei primi otto mesi del 2017, 210 datori di lavoro hanno inviato 666 richieste di colloquio a possibili candidati tramite il *Kandidatenverkenner*.

⁷⁴ Nei primi otto mesi del 2017 il sito ha registrato una media di 80.000 visite al mese, con una media di 7.000 account di datori di lavoro.

⁷⁵ <https://www.uwv.nl/werkgevers/werkgeversportaal/>

Inoltre, nel 2017 il Ministero per gli affari sociali e l'occupazione ha commissionato a *UWV-Werkbedrijf* un progetto pilota finalizzato a semplificare e accelerare le procedure che le aziende devono effettuare per l'espletamento di pratiche fiscali e amministrative nei confronti dello stato (es. pagamento delle imposte sul lavoro, dichiarazioni, ecc) con l'obiettivo di testare un software maggiormente fruibile e mettere a punto modelli uniformi⁷⁶.

In generale, tra i principali servizi erogati al lato della domanda si segnalano:

- servizi di supporto al *matching* e alla selezione del personale (posizionamento e pubblicità del portale internet degli SPI come strumento utile a tutti i datori di lavoro che vogliono assumere personale);
- servizi di reclutamento attivo focalizzati sull'impiego di persone appartenenti a target svantaggiati (invitando i datori di lavoro a sottoscrivere accordi di collaborazione);
- servizi legali: valutazione ed espletamento di pratiche di dimissioni e licenziamenti, permessi di lavoro e richieste di consulenze relative a gestione di ingressi migratori per motivi di lavoro, consulenza integrata con il Servizio Immigrazione e Naturalizzazione (*Immigratie en Naturalisatiedienst* - IND). *UWV-Werkbedrijf* fornisce inoltre informazioni su diritto del lavoro ai datori di lavoro oltre che ai lavoratori.
- Servizi informativi e consulenziali sul mercato del lavoro nazionale, regionale e settoriale: oltre alla pubblicazione periodica di studi sul mercato del lavoro (andamenti e tendenze dell'incrocio domanda-offerta con riferimento a varie categorie di target, professioni a rischio, transizioni dei profili occupazionali anche con riferimento a travasi intra settoriali) *UWV* fornisce analisi settoriali per la messa a punto di politiche del lavoro relativamente ai 35 distretti territoriali del lavoro (*arbeidsmarktregio*).

Sebbene tutte le tipologie di servizi citati siano destinati in maniera universale a tutti i datori di lavoro che ne facciano richiesta, in alcuni casi sono coinvolti solo gruppi di associazioni datoriali e agenzie di lavoro temporaneo, in altri invece i SPI si avvalgono di partenariati con organizzazioni nazionali e interprofessionali dei datori di lavoro, comprese anche attività con i singoli rami d'azienda, grandi datori di lavoro, agenzie di lavoro interinale e le loro federazioni nazionali⁷⁷.

In generale, particolare attenzione viene data ai servizi offerti ai datori di lavoro che si rendono disponibili a impegnarsi socialmente nel reclutare persone con una certa distanza dal mercato del lavoro. In questo caso i professionisti di *UWV-Werkbedrijf* non offrono soltanto assistenza nei processi di selezione e reclutamento, bensì offrono gratuitamente consulenza specialistica nell'analisi dei processi aziendali al fine di identificare percorsi di inclusione lavorativa per target svantaggiati nell'ambito di una riprogettazione delle funzioni produttive dell'azienda stessa⁷⁸. In questo caso offrono, altresì, servizi di formazione e *coaching* dei neo assunti e dei loro supervisor.

⁷⁶ UWV, [UWV Achtmaandenverslag 2017](#)

⁷⁷ EC, PES Business Model Study, *Country Fiche Netherlands*, 2014.

⁷⁸ Nei primi 7 mesi del 2017 sono state realizzate 76 analisi aziendali.

Al fine di instaurare rapporti di clientela anche con PMI che normalmente non si rivolgono ai Servizi pubblici, *UWV-Werkbedrijf* organizza annualmente la “SME Week” durante la quale realizza attività specificamente rivolte a questa tipologia di utenza con l’obiettivo di pubblicizzare i propri servizi, aumentare il proprio livello di conoscenza dei fabbisogni delle imprese e identificare i settori che potrebbero richiedere forme particolari di assistenza.

6. Elementi di riflessione

In termini generali, la messa a punto di nuovi modelli di incontro domanda-offerta, anche a livello sovra o interregionale, nonché l'attivazione di servizi di natura innovativa e capaci di intercettare realmente i fabbisogni aziendali, va ormai connotandosi come un aspetto "sistemico" che sta consentendo ai Servizi per l'impiego di sviluppare l'area di funzioni relativa ai servizi alle imprese. Questa sta assumendo sul territorio una rilevanza determinante anche ai fini del potenziamento della capacità di matching dei centri per l'impiego territoriali rispetto alle tendenze dei mercati del lavoro locali.

Il confronto emerso dall'analisi *desk* ha messo in luce alcune linee di tendenza, specificità o elementi di similitudine nei percorsi intrapresi per lo sviluppo di servizi alla domanda. In alcuni casi, è possibile considerarli dei fattori abilitanti l'efficacia dei SPI. Di seguito si offrono alcuni contributi alla riflessione sul tema.

6.1 Scelte organizzative e di funzioni

Il carattere sistemico di un'attenzione al lato della domanda si delinea attraverso alcune scelte organizzative fra le quali spiccano, in particolare, la scelta di **accentrare alcune funzioni a livello sovra o interregionale** (Germania, Francia e Olanda) e la creazione di unità destinate specificamente a intessere e gestire i rapporti con i datori di lavoro.

D'altro canto, al fine di comprendere pienamente e rispondere alle esigenze dei singoli datori di lavoro alcuni SPI ritengono comunque importante adottare un **approccio locale**, conferendo agli SPI regionali e locali la competenza e l'autonomia per adattare i loro servizi in base al contesto imprenditoriale del territorio di riferimento, pur continuando a operare all'interno di accordi e parametri nazionali per la fornitura di servizi ai datori di lavoro. Si rileva come la centralizzazione di alcune funzioni (quella di indirizzo, innanzitutto, ma anche quelle partenariali e di staff) si accompagni alla concessione di autonomia alla singola struttura territoriale che può, in tal modo, aderire alle richieste e alle esigenze di contesto in tempi rapidi.

Oltre all'individuazione di grandi aziende che dispongono di un ampio e/o regolare numero di posti vacanti, diversi SPI assegnano a società di grandi dimensioni un **account manager specifico** o dedicano un'intera squadra o **unità a lavorare esclusivamente con grandi datori di lavoro** (es. *Großkundenberatung* - GKB tedesco). Ciò fa sì che le grandi aziende abbiano un unico punto di contatto e non debbano relazionarsi con gli SPI locali di ogni area in cui operano. Alcune aziende assegnano direttamente una persona del proprio dipartimento delle risorse umane per lavorare specificamente con l'unità SPI o il punto di contatto. Nel complesso, ciò rende la comunicazione tra SPI e grandi datori di lavoro molto più efficiente, diretta e standardizzata per entrambe le parti. Inoltre, l'assegnazione di un *key account manager* può aiutare il SPI a sviluppare una conoscenza specifica del business (e del settore) e quindi anticipare meglio le esigenze future del datore di lavoro. A questo proposito vi è stato un cambiamento nell'approccio nei confronti dei datori di lavoro in alcuni servizi pubblici per l'impiego, in parte in risposta alla crisi economica. Questo è stato osservato,

ad esempio, nei SPI tedeschi che si sono rivolti in particolare alle grandi aziende attraverso la creazione di una nuova unità per i grandi datori di lavoro. Gli SPI francesi hanno scelto, di contro, di concentrarsi su società più specifiche che soddisfano determinati criteri.

Volendo analizzare l'operatività dei servizi attraverso i loro processi si osserva che, come nel caso dei servizi per le persone in cerca di occupazione, anche i servizi rivolti alla domanda rientrano in processi caratterizzati dalla definizione di **obiettivi chiari associati al perseguimento di risultati attesi**. Ad esso si associa un monitoraggio delle performance (performance management) con diversi gradi di articolazione e maturità.

6.2 Figure specialistiche

Lo sviluppo del ruolo cardine di personale specializzato nel rapporto con le imprese è riconosciuto come risorsa imprescindibile per sviluppare e incrementare la qualità dei servizi rivolti a questo specifico segmento di utenza. In proposito i SPI investono risorse per la formazione e lo sviluppo di competenze di professionalità tra i propri counsellor affinché siano in grado di prendere in carico le esigenze espresse da datori di lavoro erogando loro servizi specifici (*Chargé de relation entreprise* in Pôle emploi - Francia, *Employer service adviser* in *UWV-Werkbedrijf* – Paesi Bassi) con modalità più o meno sistematiche e la strutturazione di piani di formazione *ad hoc*. La figura del *Work Coach* nel Regno Unito corrisponde ad un profilo generalista che si occupa, fra le varie mansioni, anche di gestire i rapporti con le imprese. La figura del *Case manager* per i servizi alle imprese in Germania dal punto di vista della formazione e degli studi non è standardizzata.

Ad integrazione di quanto citato in merito allo studio realizzato dal *PES Network* al fine di sviluppare uno standard comune di profili professionali e di competenze dei *counsellor* dei SPI (cfr. capitolo 1), dalla presente analisi desk emerge come tra le principali aree di competenza che accomunano le diverse figure che si occupano dei servizi alle imprese, vi siano anche:

- *la rilevazione del fabbisogno occupazionale a livello territoriale*: analisi del sistema socio economico (vocazioni produttive, piani di sviluppo, strutturazione del sistema produttivo e del mercato del lavoro) del territorio di riferimento; analisi del fabbisogno di nuove figure professionali (occupazione aggiuntiva) o di nuovi compiti (per gli attuali occupati) nel territorio di riferimento relativamente a settore/area, famiglia professionale;
- *la rilevazione del fabbisogno occupazionale a livello aziendale*: rilevazione delle prospettive aziendali di carattere produttivo, commerciale, organizzativo; definizione di fabbisogni di ulteriore personale per figure professionali già esistenti; occupazione aggiuntiva per nuove figure professionali; nuovi compiti per il personale presente.
- *l'animazione e consultazione territoriale, comunicazione, gestione risorse umane e contrattualistica*.

6.3 Analisi della domanda

La Strategia *PES 2020* avallata dai responsabili dei Servizi per l'impiego europei, nell'ambito del citato *PES network*, ribadisce che in vista di difficoltà di assunzione, l'attivazione efficiente e sicura delle persone in cerca di occupazione deve essere combinata con una profonda comprensione della

domanda di lavoro e con un supporto di qualità verso i datori di lavoro. Rivolgere una maggiore attenzione nei confronti delle esigenze dei datori di lavoro incide anche sulla qualità dell'assistenza per i disoccupati in quanto ricevono in questo modo misure di supporto indirizzate verso prospettive più realistiche e aderenti al mercato del lavoro.

A questo scopo e al fine di calare al meglio i servizi, i SPI sembrano partire dall'analisi dell'universo delle imprese e dei loro fabbisogni per **orientare le scelte di programmazione degli interventi** e l'eventuale sperimentazione di nuovi servizi sul territorio in funzione dell'evoluzione delle esigenze delle aziende stesse. A livello generale, ciò motiva la declinazione operativa degli orientamenti strategici di politica occupazionale, formativa e di sviluppo a cui le aziende faranno riferimento per un certo arco temporale. Le condizioni di operatività delle imprese e le loro capacità competitive infatti non sono uniformi, soprattutto in relazione alla loro collocazione nel mercato e alle strategie che hanno adottato. Infatti, ad esempio, si riscontra nel complesso una maggiore tenuta, e una maggiore dinamicità occupazionale, delle imprese che operano sui mercati internazionali, in quanto registrano mediamente un aumento della redditività, dell'utilizzo della capacità produttiva, dell'occupazione e degli investimenti, in maniera superiore a quella delle imprese che invece hanno come mercato prevalente quello nazionale, regionale e locale.

Anche la rilevazione dei fabbisogni professionali e di formazione delle imprese rappresenta uno degli elementi portanti, in quanto il sistema delle imprese costituisce l'ambito privilegiato di destinazione degli interventi di *placement* e, quindi, anche il fondamentale bacino d'impiego delle figure professionali formate dal sistema d'istruzione e formazione. Nel complesso, in tutti i casi esaminati l'obiettivo appare dunque quello di raccogliere le esigenze di reclutamento/qualificazione/aggiornamento/riconversione, di nuove professionalità e di formazione espresse dal sistema produttivo e di mettere a sistema l'insieme delle informazioni in funzione della costruzione di un'offerta di servizi adeguata alle stesse esigenze delle imprese e ai percorsi di evoluzione economica e produttiva del territorio.

Quella tedesca rappresenta un'esperienza interessante, da questo punto di vista, in quanto attua una sorta di **profilazione della clientela dei datori di lavoro** finalizzata all'individuazione di aggregati di imprese ad elevata potenzialità di assunzione, nei diversi ambiti territoriali e per settori economici. A questo scopo il Servizio dell'Agenzia federale (AG-S) procede analizzando le aziende per settore produttivo o area aziendale di inserimento, professioni richieste e difficoltà di reperimento segnalate, individuazione delle strategie aziendali e del livello di competitività, rapporti interaziendali e con il contesto locale, organizzazione e gestione delle risorse umane. La profilazione dei datori di lavoro prevede l'identificazione di aggregati rispetto ai quali si delinea la tipologia di servizi da erogare (che dovranno necessariamente far riferimento ai problemi di cambiamento che le organizzazioni stanno attraversando, alle innovazioni necessarie o imprescindibili per consolidare la competitività di processi, prodotti/servizi, gli apprendimenti auspicabili, ecc).

6.4 Servizi dedicati: approccio universalistico vs segmentazione fattuale

La pianificazione e l'organizzazione dei servizi alla domanda nei SPI sembra variare a seconda delle caratteristiche del mercato del lavoro del paese di riferimento, ovvero se è guidato dalla domanda o dall'offerta di lavoro⁷⁹. I Paesi che presentano tassi di disoccupazione maggiori tendono, infatti, ad investire la maggior parte dei loro sforzi nel rivolgere i servizi alle grandi imprese che sembrano poter offrire un numero maggiore di *vacancies*. Ciò è stato particolarmente vero durante la crisi occupazionale e nei casi dove il fenomeno della disoccupazione di lunga durata è particolarmente significativo. Al contrario, i Paesi con bassi livelli di disoccupazione generale e maggior evidenza di *skills shortages*, sembrano dedicare maggior impegno a coinvolgere PMI che necessitano di un maggior supporto nella selezione e reclutamento del personale.

Nel complesso, è possibile affermare che nei Paesi presi in esame i SPI offrono generalmente una **gamma universale di servizi di reclutamento**. I servizi di base per il *matching* (registrazione e pubblicizzazione delle *vacancies*, *matching* con persone in cerca di lavoro aventi profili affini, simulatori di presa in carico e supporto al reclutamento, accompagnamento post contrattualizzazione per datori di lavoro e neo assunti), sono offerti a tutte le tipologie di imprese, indipendentemente dalla dimensione, settore o regione di appartenenza, insieme ad un servizio informativo sull'andamento del mercato del lavoro. Quest'ultimo viene considerato per certi versi quasi una pre-condizione al *matching* e una maniera di avvicinare i datori di lavoro distanti dai SPI.

Alcuni SPI integrano questi servizi di base con dei **servizi aggiuntivi/specialistici**, alcuni erogati sempre in forma universale e, nella maggior parte dei casi, a titolo gratuito per le imprese. Ad esempio offrono servizi legali, servizi informativi e di consulenza circa adempimenti fiscali e lavorativi, sull'esistenza di agevolazioni e incentivi per assunzioni di particolari categorie, servizi di counselling sulla qualificazione del personale, supporti al *business assessment e development*, agli investimenti per la digitalizzazione dei processi produttivi, supporto per incrementare la produttività, per la formazione di competenze adeguate e per lo sviluppo di politiche di responsabilità sociale d'impresa. In alcuni casi addirittura offrono servizi con il fine di consentire alle imprese di cogliere le opportunità legate alla quarta rivoluzione industriale, prevedendo un insieme di misure volte a favorire gli investimenti per sviluppare innovazioni e per migliorare la competitività. Si segnala anche il servizio *Rapid Response Service* (RRS) del Regno Unito, specifico per erogare assistenza alle imprese in caso di prevenzione o gestione di licenziamenti collettivi.

Tuttavia, in parte a causa di condizioni di mercato sfavorevoli e di vincoli di bilancio, alcuni SPI hanno teso ad indirizzare in modo informale e/o prioritario alcuni servizi a particolari tipologie di datori di lavoro. In uno studio del 2014, l'*Istituto per la Ricerca sul mercato del lavoro* di Norimberga (IAB), riferendosi ai principali SPI europei definisce questo aspetto "**segmentazione fattuale**" del processo, menzionando il fatto che i SPI contattano in maniera più proattiva quei datori di lavoro che ritengono particolarmente utili o efficaci (ma senza escludere altri datori di lavoro dall'offerta di servizi)⁸⁰. Nella

⁷⁹ Pes to Pes Dialogue, Peer Review: '[PES and effective services for employers](#)', Pôle emploi, Parigi, 19-20 Gennaio 2012

⁸⁰ IAB, Dietz M., Bähr H., Osiander C., *PES Recruitment Services for Employers*, Brussels, 2014.

pratica, la segmentazione fattuale è fortemente influenzata dalle condizioni locali/regionali del mercato del lavoro in cui opera il Servizio pubblico e può essere attivata sia dal lato della domanda sia dal lato dell'offerta. In alcuni casi l'approccio consiste nell'adattare l'erogazione e l'organizzazione del servizio per le grandi aziende a livello nazionale in quanto sono viste spesso come "clienti prioritari" in termini di offerta di un numero elevato di posti vacanti e di assunzioni su base regolare (si veda il caso tedesco). In altri casi, il potenziale per la creazione di posti di lavoro è legato più ad un settore specifico, che spesso porta i SPI a organizzare più risorse intorno a quel settore (ne è un esempio il UWV nei Paesi Bassi, dotato di uno staff specializzato settorialmente e incaricato di visitare le aziende regolarmente)⁸¹.

Un'altra modalità di segmentazione dell'utenza dal lato della domanda, è rappresentata dall'identificazione di alcuni "datori di lavoro prioritari" e dalla concentrazione su di essi. Il concetto di "priorità" differisce tra gli SPI ma è spesso basato sul **potenziale di creazione di posti di lavoro**⁸². Ciò tende a significare imprese di grandi dimensioni, ma può anche comprendere PMI le cui buone prestazioni mostrano il potenziale per generare un numero di posti vacanti regolare, e auspicabilmente aumentarlo nel tempo.

La presenza considerevole di **piccole e micro aziende** nei contesti presi in esame, dimostra che le PMI sono un target di utenza essenziale per l'erogazione di servizi dei SPI. Tuttavia, è necessario considerare le difficoltà di raggiungere un'utenza così vasta dato il limitato numero di personale e risorse a disposizione dei SPI. In proposito lo IAB osserva che sebbene l'importanza delle PMI nel mercato del lavoro sia abbondantemente riconosciuta, l'acquisizione di offerte di lavoro da parte delle PMI richiede molto tempo e comporta costi elevati. Questo aspetto richiede particolari considerazioni nella fase di allocazione delle risorse finanziarie a disposizione. Tra i casi esaminati, JCP nel Regno Unito ha investito in questa direzione mediante l'attivazione del *Small Business Recruitment Service*.

Mediamente, i servizi sembrano essere richiesti dalle imprese in funzione della loro rispondenza e allineamento alle esigenze delle aziende. Le scarse informazioni disponibili sulla propensione degli imprenditori nei confronti dei Servizi pubblici presi in esame rilevano nel complesso aspetti favorevoli, in particolare in riferimento alla gratuità del servizio e alla rapidità nel fornire lavoratori disponibili, ma per ciò che concerne l'idoneità dei candidati proposti rispetto ai requisiti richiesti le opinioni sembrano essere discordanti⁸³. Con riferimento al grado di soddisfazione dei datori di lavoro è largamente diffusa la pratica dell'analisi di *customer satisfaction* (con un trend generalmente positivo della soddisfazione dichiarata), ovunque presente e ripetuta sistematicamente con un esplicito intendimento al fine di utilizzarne gli esiti per un miglioramento continuo dei servizi offerti.

⁸¹ Pes to Pes Dialogue, Cfr. Nota 79.

⁸² Simile al concetto di imprese che mostrano una certa "dinamicità occupazionale", come emerge dagli esiti della rilevazione annuale del sistema informativo Excelsior realizzato dal Unioncamere e dal Ministero del lavoro con l'intento di offrire un quadro costantemente aggiornato sui dati di previsione dell'andamento del mercato del lavoro e sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese, articolato per settore economico e dimensioni d'impresa.

⁸³ Pes to Pes Dialogue, Cfr. Nota 79

Complessivamente, in tutti i Paesi presi in esame si nota uno sforzo dei SPI nel fornire un'immagine tale da attirare anche lavoratori dotati di qualifiche elevate e gli imprenditori in cerca di questa tipologia di lavoratori. Di fatto, il grado di penetrazione del servizio pubblico in generale diminuisce con l'aumentare del livello professionale, mentre viene preferito nei casi in cui la ricerca, sia dal lato della domanda sia dell'offerta, ha per oggetto profili professionali o manodopera poco qualificata. Diversamente, quando gli imprenditori necessitano di personale altamente specializzato tendono a rivolgersi ad agenzie di selezione private come, del resto, fanno le persone altamente qualificate.

6.5 Modalità di erogazione dei servizi alle imprese

Tutti i modelli di servizio esaminati sono oggetto di sviluppo di nuove soluzioni che spingono ad un ripensamento dei processi di servizi attraverso un'efficace integrazione delle tecnologie ICT e delle potenzialità di accesso al web (servizi on-line, piattaforme web, ecc). Lo sviluppo della componente informatico-telematica dei processi di rilevazione delle *vacancies* e di intermediazione accomuna i diversi sistemi.

Nonostante il comune approccio verso una strategia *multi-channel*, i SPI considerano importante adottare il c.d. criterio "*one face to the customer*" e distinguono il canale di interazione con l'azienda (siti internet, *accounts online* su piattaforme *ad hoc*, visite di persona, contatto telefonico, ecc) a seconda della tipologia di servizio. In proposito, in uno studio dello IAB (2014) risultava che per l'erogazione dei servizi relativi alla registrazione delle *vacancies*, dei servizi di consulenza sul *matching* e di quelli relativi all'acquisizione di nuovi clienti, i SPI preferissero le visite di persona presso le aziende e i contatti telefonici. Per erogare i servizi amministrativi legati alla gestione delle misure di PAL risultavano preferire, invece, gli incontri in presenza, le comunicazioni via e-mail e a mezzo stampa. Di contro, l'utilizzo del canale internet risultava preferito in particolare per i servizi informativi sull'andamento del mercato del lavoro⁸⁴. Nonostante alcune differenze di approccio, nell'opzione *e-channels vs* contatti personali, la maggior parte dei SPI predilige il contatto personale per l'erogazione di servizi complessi e nei confronti di aziende non abituate a relazionarsi con il servizio pubblico, adottando nel complesso una strategia complementare⁸⁵. In Germania, le modalità di contatto adottate tra PMI e grandi imprese variano più che in altri paesi: sebbene le visite e i contatti in presenza siano considerati rilevanti nelle interazioni con tutte le PMI, la loro importanza decresce con l'aumentare della dimensione dell'impresa a vantaggio dei contatti *online*⁸⁶.

⁸⁴ Cfr. Nota 79.

⁸⁵ In tempi di digitalizzazione, le piattaforme online *customer-friendly* che ampliano l'ambito di attuazione dei servizi e la loro interazione (c.d. *blended service delivery*) stanno diventando comunque uno dei principali canali per raggiungere tutti i datori di lavoro, in particolare per quanto concerne: informazioni generali sui servizi erogati dagli SPI per le imprese; portale di incrocio domanda-offerta (con l'obiettivo di diventare il principale motore di ricerca in un determinato paese); "e-job-rooms" per datori di lavoro che hanno accesso in questo modo a più informazioni e accedono a servizi specifici tramite registrazione; schemi di risposta rapida (ad es. linee telefoniche, contact centers, chat); canali avanzati: servizi di *matching* (basati su standard e modelli chiaramente definiti per le offerte di lavoro) automatizzati (competence based); informazioni e modulistica *online* in merito a forme di supporto finanziario; informazioni su servizi di assistenza specialistica (ad es. reclutamento di disoccupati di lunga durata, rifugiati, schemi di inclusione lavorativa per persone disabili).

⁸⁶ IAB, Dietz M., Bähr H., Osiander C., *PES Recruitment Services for Employers*, Brussels, 2014.

6.6 Relazioni e accordi partenariali

La capacità di sviluppare *partnerships* e collaborazioni con un'estesa pluralità di soggetti del mondo locale e settoriale o, più in generale, la predisposizione di un ambiente idoneo alla messa in rete degli attori istituzionali e non che operano a vario titolo sul mercato del lavoro, si configura come elemento importante ai fini dell'efficacia delle azioni di *matching*. La capacità dei SPI di stabilire relazioni a lungo termine con il lato datoriale rappresenta, inoltre, un modo per diventare indipendenti dalle tendenze del mercato del lavoro a breve termine.

Qualsiasi forma di cooperazione con il lato della domanda, sia essa mediante accordi a livello nazionale o locale, garantisce ai Servizi pubblici un maggiore accesso alle offerte di lavoro e permette di tarare al meglio i servizi di *placement* nell'interesse delle persone in cerca di lavoro, soprattutto nei confronti di quelle tipologie che mostrano maggiori difficoltà di inserimento sul mercato (disoccupati di lunga durata, persone scarsamente qualificate, giovani senza esperienza professionale, ecc.).

La stipula di accordi di cooperazione con grandi aziende fornisce, inoltre, un valore aggiunto per il sistema dei servizi pubblici come terreno di prova per nuovi servizi (ad es. il metodo di reclutamento mediante simulazione nel caso francese)⁸⁷.

Alla luce dei partenariati consolidati i sistemi francese e tedesco sembrano tenere in stretta considerazione le relazioni che si verranno a creare tra sistema scolastico, sistema formativo e sistema del lavoro in rapporto alle innovazioni del mercato e agli scenari occupazionali attuali e futuri.

6.7 La Responsabilità sociale d'impresa: possibile elemento di attrazione dei datori di lavoro ai SPI

Il tema della responsabilità sociale d'impresa (CSR) è da qualche anno oggetto di dibattito nell'ambito dei Servizi pubblici per l'impiego. Se da un lato si considera che i SPI abbiano l'opportunità di promuovere l'agenda europea in materia di CSR sostenendo direttamente le strategie delle aziende e offrendo ambiti e strumenti utili a più aziende, dall'altro, vi sono ad oggi pochi approfondimenti sulle modalità attraverso le quali i SPI possono realmente contribuire in questa direzione.

Nonostante il tema di una possibile corresponsabilità tra servizi pubblici e privati che concorrono alla sostenibilità occupazionale rimanga ancora marginale, alcuni SPI mostrano una certa sensibilità in materia, a conferma della necessità di individuare ogni opportunità tesa a favorire la piena occupazione. La crisi ha reso ancora più evidente questo aspetto date le difficoltà di alcuni governi a mantenere gli investimenti in politiche del lavoro.

In alcuni contesti, per ragioni che sembrano essere di carattere culturale, le imprese adottano un comportamento socialmente responsabile al di là di prescrizioni legali o di obblighi giuridici, ma a titolo volontario in quanto lo considerano nel loro interesse nel lungo periodo. Detta gestione può essere certificata attraverso diversi strumenti che le imprese possono già adottare, volontariamente o meno a seconda della loro dimensione, per rendicontare le performances d'impresa (es. bilancio

⁸⁷ The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, [Agreements with large companies, practices and offers for these companies](#), June 2012

sociale, reporting integrato, ecc). La percorribilità e trasferibilità in altri contesti di approcci innovativi che vedono coinvolte in primo piano le imprese se, da un lato, chiama in causa la ridefinizione del ruolo della singola impresa nella società, dall'altro richiama *in primis* la capacità delle politiche pubbliche (in questo caso i SPI a livello centrale e locale), di promuovere e valorizzare le imprese che mostrano un impegno etico attraverso forme di incentivi, sgravi fiscali e altre forme di premialità.

Appare evidente come le grandi imprese dispongano già di strategie di CSR cui i SPI possono far riferimento e con le quali possono integrarsi attivamente, mentre nel caso delle PMI si tratta di temi percepiti ancora in maniera informale e destrutturata. In proposito alcuni SPI hanno scelto, tra i vantaggi da segnalare alle imprese, alcune forme di pubblicità che contribuiscono ad aumentare la credibilità e visibilità dei datori di lavoro agli occhi dell'opinione pubblica. Ne è un esempio il caso di *Pôle emploi* che ha scelto di adottare un sistema di *labelling*⁸⁸. Questa stessa Agenzia, per promuovere il coinvolgimento delle imprese in tema di reclutamento di lavoratori svantaggiati su posti di difficile copertura, ha scelto di farsi carico dei costi relativi alla formazione necessaria al loro inserimento a fronte dell'impegno dei datori di lavoro ad assumerli (Action de Formation Préalable au Recrutement - AFPR).

Si osserva come in generale i SPI non siano percepiti dai datori di lavoro come partner delle attività di CSR. Lavorare in collaborazione con organizzazioni della società civile può essere pertanto un modo efficace per consentire ai Servizi di raggiungere un maggior numero di datori di lavoro e aiutarli a migliorare, tra gli altri, anche il loro profilo di CSR. Alcuni SPI hanno già intrapreso questa strada: si pensi a JCP che nel Regno Unito sta lavorando con alcuni enti e reti di beneficenza per promuovere politiche di CSR (in particolar modo per il reclutamento di giovani svantaggiati) e UWV che nei Paesi Bassi sta collaborando con organizzazioni della società civile.

A questo scopo, alcuni SPI qualificano i propri operatori in modo che siano in grado di assistere i datori di lavoro anche in materia di responsabilità sociale. UWV, ad esempio, ha formato dei suoi consulenti per offrire indicazioni alle imprese su cosa si intende per politiche di CSR, su come i datori di lavoro possono applicarle, quali i possibili vantaggi e su modalità per valorizzarne gli esiti. Nel Regno Unito, lo staff di JCP è incentivato a comprendere le strategie di CSR dei datori di lavoro con cui interagiscono: avere "esperti di CSR" e personale qualificato garantisce che la consulenza sulla CSR sia correttamente integrata nei servizi erogati dagli SPI (sia dal lato della domanda sia dell'offerta). Ciò, a sua volta, fa sì che le imprese si motivino e si attivino per collaborare con i Servizi con tutto ciò che ne può scaturire. Si segnala il caso degli SPI olandesi che hanno creato il progetto "UWV inclusive" allo scopo di mettere a punto e adottare una propria politica interna di CSR da divulgare alle imprese come potenziale buona prassi⁸⁹.

⁸⁸ Pes to Pes Dialogue, Cfr. Nota 79.

⁸⁹ European Commission, Tubb H., Puchwein Roberts H., Metcalfe H., *Targeted services for employers – Toolkit*, Brussels, 2014