

## DOCUMENTO DI DEFINIZIONE COMUNE

Introduzione	2
Aspetti metodologici	2
Area di lavoro 1 - Attivazione sostenibile e gestione delle transizioni	3
Profilazione olistica	3
1. Percorsi su misura all'interno delle politiche attive del lavoro ALMP, per migliorare l'inclusione e il diversity management delle persone in cerca di lavoro	3
2. Accessibilità e coinvolgimento degli utenti	4
Area di lavoro 2 – La relazione con i datori di lavoro - Stabilire e mantenere relazioni eque con i datori di lavoro per superare le carenze di manodopera e lo squilibrio delle competenze.	5
1. Unità specializzate nei servizi rivolti a aziende e datori di lavoro	5
2. Incontro domanda e offerta di lavoro per superare la carenza di manodopera	6
3. Strategia di engagement di aziende e datori di lavoro	7
Area di lavoro 3 - Progettazione e implementazione dei servizi basata sull'evidenza e sui dati	7
1. Promozione della comprensione e della conoscenza del mercato del lavoro locale	7
2. Sistemi di monitoraggio e valutazione	8
3. . Progettazione di politiche attraverso il cambiamento e l'innovazione	9
Area di lavoro 4 - Gestione dei partenariati con gli stakeholder dell'ecosistema	9
1. Percezione/Reputazione di Servizi per l'Impiego per aumentare il coinvolgimento degli utenti	9
2. Costruire partenariati strategici	10
3. Allocazione delle risorse e dei finanziamenti	11

## Introduzione

Il Documento di Definizione Comune è un'iniziativa collaborativa prodotta da Veneto Lavoro e SOC, che agiscono rispettivamente come coordinatore e co-coordinatore del Work Package 2 (WP2). Questo lavoro è stato realizzato in stretta collaborazione con tutti i partner, sia attraverso attività partecipative online che offline, riflettendo un impegno collettivo nel promuovere le attività di benchlearning che caratterizzano il progetto.

Al centro di questo documento vi è l'obiettivo di stabilire una comprensione coesa delle quattro aree di lavoro identificate di seguito, emerse come priorità principali durante la fase iniziale del progetto NET PES. Queste aree rappresentano la pietra angolare degli sforzi di benchlearning del partenariato, guidando gli sforzi collettivi verso il miglioramento delle prestazioni e l'innovazione nei Servizi Pubblici per l'Impiego (PES).

Fornendo una definizione condivisa di queste aree di lavoro, l'obiettivo è facilitare le successive attività di benchlearning e fornire un quadro per valutare le prestazioni in contesti diversi. Questo documento fungerà da risorsa guida, non solo per i partner del consorzio, ma anche per il personale interno e gli attori chiave all'interno degli ecosistemi locali. Inoltre, in futuro, questo documento verrà diffuso insieme a un breve sondaggio volto a raccogliere input e feedback da parte degli stakeholder. Attraverso questo processo collaborativo, i partner di NET PES mirano a responsabilizzare gli stakeholder nella valutazione delle prestazioni dei PES e nell'allineamento delle priorità con le prestazioni ideali identificate dal consorzio.

Oltre a delineare le aree di lavoro, questo documento identifica e descrive i principali abilitatori, individuando risorse di performance cruciali ritenute essenziali per raggiungere i risultati desiderati. Questo approccio completo garantisce che le attività di benchlearning implementate dal partenariato siano radicate in una solida comprensione dei fattori che determinano il successo all'interno dei PES.

## Aspetti metodologici

Le definizioni presentate in questo documento sono il risultato di un processo partecipativo che ha coinvolto i Servizi Pubblici per l'Impiego impegnati nel progetto. Basandosi sulla struttura delle aree di lavoro e degli abilitatori di performance come delineato nel manuale metodologico ufficiale della PES NETWORK<sup>1</sup>, i partner di progetto hanno condotto una serie di sessioni di co-progettazione, sia in presenza che online.

Queste attività collaborative miravano innanzitutto a selezionare le aree di lavoro e gli abilitatori di performance rilevanti, e successivamente a sviluppare e contestualizzare il contenuto di ciascuna sezione. Le definizioni sono state quindi modellate in conformità con esigenze condivise, esperienze pratiche e sfide comuni tra i PES partecipanti, assicurando che il quadro finale sia metodologicamente fondato che operativamente significativo.

---

<sup>1</sup> European Network of Public Employment Services (2024), PES Network Benchlearning Manual (<https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/>); European Network of Public Employment Services (2021), PES Network Benchlearning Manual (<https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/>)

## Area di lavoro 1 - Attivazione sostenibile e gestione delle transizioni

Fattori chiave

### Profilazione olistica

I Servizi Pubblici per l'Impiego (SPI) basano la valutazione del potenziale occupazionale di un individuo (profilazione) su un approccio olistico. La profilazione non si basa solo sulle informazioni relative al curriculum lavorativo e formativo, nonché alle qualifiche formali di una persona in cerca di lavoro (*hard facts*), ma include una valutazione dell'intero spettro di competenze/abilità di una persona in cerca di lavoro.

Questo approccio olistico applicato alla profilazione implica un'ampia concezione di *employability*, ad esempio tenendo in considerazione eventuali ostacoli determinati da particolari condizioni socio-economiche o di salute della persona in cerca di lavoro, nonché l'auto-percezione della propria efficacia. Quest'ultimo aspetto, infatti, può essere influenzato da fattori legati a target di utenza specifici (es. stress legato alla migrazione).

Per riuscire nell'attuazione di questo approccio e raggiungere standard di prestazione ideali, gli SPI dovrebbero puntare sui seguenti elementi chiave:

- Cooperazione multilivello nel settore pubblico (servizi sociali, servizi sanitari, organismi di istruzione e formazione, ecc.) al fine di riuscire a comprendere a pieno i diversi aspetti che concorrono alla definizione del profilo dell'utente;
- Costruzione di team multidisciplinari all'interno dei SPI;
- Sistema di cooperazione informatica: un sistema informativo di dati condivise tra diverse PA e altri soggetti (privati) che erogano servizi per l'impiego, che consenta uno scambio in tempo reale di informazioni relative agli utenti PES tra i diversi stakeholder dell'ecosistema
- Supporto psicologico personalizzato degli utenti da parte di consulenti specializzati (promuovendo una formazione specifica per gli operatori affinché acquisiscano tali competenze)

Un sistema di profilazione basato su un approccio olistico è funzionale alla progettazione di percorsi su misura per gli utenti, con un'offerta di servizi multidisciplinari e coerenti con le molteplici esigenze individuate (conciliazione vita-lavoro, salute e benessere, sviluppo personale e professionale, sicurezza e stabilità lavorativa, protezione sociale, ecc.)

## **1. Percorsi su misura all'interno delle politiche attive del lavoro ALMP<sup>2</sup>, per migliorare l'inclusione e il diversity management delle persone in cerca di lavoro**

I SPI suddividono gli utenti in cerca di occupazione in base all'intensità di supporto di cui hanno bisogno, risultante dalla profilazione olistica. Per progettare percorsi verso l'occupazione efficaci, è essenziale avere una conoscenza approfondita delle diverse specificità dei vari gruppi ai quali le politiche si rivolgono, con un'attenzione particolare a quelli più vulnerabili, tenendo sempre in considerazione l'intersezionalità delle varie condizioni di fragilità: disoccupati di lunga durata, persone con disabilità, persone con bassi livelli di istruzione, giovani e NEET, lavoratori maturi, migranti o persone con un background migratorio, persone con difficoltà socio-economiche e/o di salute, ecc.

Un Servizio pubblico per l'impiego (SPI) elabora i piani d'azione individuali sulla base dei risultati di una profilazione olistica e tiene conto della segmentazione del beneficiario, al fine di sviluppare una strategia sostenibile di transizione verso il mercato del lavoro. Le misure di politica attiva del mercato del lavoro svolgono un ruolo chiave nel sostenere le transizioni nel mercato del lavoro; per questo motivo è fondamentale adattare specificamente queste misure alle specifiche esigenze delle persone in cerca di lavoro, in particolare dei gruppi vulnerabili.

In un contesto di crescente squilibrio tra domanda e offerta di competenze all'interno del mercato del lavoro regionale, le misure che supportano l'upskilling e il reskilling delle persone in cerca di lavoro svolgono un ruolo strategico. La collaborazione dei SPI con gli organismi di istruzione/IFP, da un lato, e le imprese, dall'altro, risulta fondamentale per identificare ambiti e settori specifici che sperimentano carenze di manodopera e per comprendere ed affrontare l'evoluzione del fabbisogno di competenze del mercato del lavoro regionale (in particolare quelle richieste dalla transizione verde e digitale).

Soluzioni formative rapide e agili sono proposte a chi necessita di acquisire competenze specifiche/settoriali (incluso anche soluzioni di apprendimento on the job, rendendo il processo di formazione più pratico e direttamente applicabile agli scenari reali del mercato del lavoro), per far fronte in modo rapido alle esigenze delle aziende, contribuendo così ad affrontare il mismatch con soluzioni che agiscano nel breve termine.

La valutazione dell'efficienza delle politiche attive del lavoro viene effettuata regolarmente, anche dopo la conclusione della misura. La creazione di strumenti e canali per raccogliere il feedback degli utenti (opinioni, criticità, soddisfazione), dimostra l'impegno dei SPI a migliorare costantemente la qualità dei servizi.

A livello interno, responsabilizzare il personale degli SPI è fondamentale per fornire un orientamento efficace. I piani di formazione interni dovrebbero estendersi oltre le competenze generali (sia specialistiche che trasversali), comprendendo anche competenze legate alla *twin transition*, per garantire che il personale dei SPI sia ben attrezzato per affrontare i recenti cambiamenti del mercato del lavoro.

---

<sup>2</sup> Active Labour Market Policies

## 2. Accessibilità e coinvolgimento degli utenti

I moderni SPI combinano diversi canali per l'erogazione dei loro servizi (online, in presenza, ibridi), adattandoli agli utenti in base alle loro esigenze. Un'attenzione particolare è posta al tema dell'accessibilità attraverso i canali online, promuovendo l'alfabetizzazione digitale di utenti e staff interno. Questo approccio implica anche l'applicazione di procedure e strumenti per il monitoraggio e la valutazione delle facilità d'uso, l'efficacia e l'efficienza dei diversi canali, nonché di supporto agli utenti (ad esempio per ottenere la propria "identità digitale" per accedere ai servizi online).

Per raggiungere lo scopo tutti i membri del personale devono essere formati per poter mettere in pratica i servizi integrati. Se da un lato è importante puntare sull'accessibilità digitale dei SPI, dall'altro è altrettanto fondamentale preservare la relazione one-to-one e garantire agli utenti l'accesso "fisico" ai servizi attraverso uffici territoriali efficienti, dislocati in modo capillare sul territorio e facilmente raggiungibili.

Le strategie di attivazione mirano a favorire l'impegno, la motivazione e la proattività delle persone in cerca di lavoro nei loro sforzi per trovare lavoro e/o migliorare la loro occupabilità. Le strategie di attivazione tipicamente prevedono:

- ☐ intervento precoce dei SPI durante il periodo di disoccupazione e un'elevata intensità di contatto tra chi cerca lavoro e gli operatori dei CPI;
- ☐ reporting e monitoraggio periodico delle azioni di ricerca di lavoro;
- ☐ indirizzamento diretto delle persone in cerca di lavoro a posti di lavoro vacanti e/o misure di PAL per prevenire la perdita di motivazione, competenze e occupabilità per effetto del prolungamento della durata della disoccupazione;
- ☐ elaborazione di percorsi individuali secondo un approccio *tailor-made* sulle esigenze dell'utente.

Assieme ai suoi partner, ogni SPI dovrebbe agire come facilitatore per favorire la mobilità degli utenti, offrendo soluzioni pratiche a coloro che incontrano difficoltà negli spostamenti (es. per raggiungere il CPI, per frequentare un corso di formazione, per sostenere un colloquio in azienda, per raggiungere il posto di lavoro, ecc.).

### **Area di lavoro 2 – La relazione con i datori di lavoro - Stabilire e mantenere relazioni eque con i datori di lavoro per superare le carenze di manodopera e lo squilibrio delle competenze.**

Fattori chiave

#### **1. Unità specializzate nei servizi rivolti a aziende e datori di lavoro**

Nell'ambito organizzativo dei SPI, risulta fondamentale la costituzione di unità specializzate (dipartimenti, uffici o team) incaricate di gestire i rapporti con le aziende e i datori di lavoro. Il personale di queste unità è

composto da un team multilivello di consulenti e altri professionisti con un solido insieme di competenze e abilità:

- Conoscenza approfondita della composizione e delle dinamiche del mercato del lavoro regionale/locale, nel quadro più ampio delle trasformazioni e delle sfide che i mercati del lavoro nazionali e internazionali si trovano costantemente ad affrontare, soprattutto all'interno della *twin transition*;
- Conoscenza e capacità di riconoscere e “anticipare” le competenze e i profili professionali emergenti a livello locale/regionale, per stimolare l’innovazione all’interno delle aziende;
- Proattività e approccio orientato al cliente, al fine di identificare e implementare soluzioni su misura per supportare efficacemente i datori di lavoro;
- Capacità di mediazione e facilitazione;
- Capacità di lavorare in team, con attitudine collaborativa;
- Competenze di comunicazione e marketing, in particolare per supportare le aziende nel migliorare l'attrattiva delle offerte di lavoro;
- Aggiornamento costante su regolamenti/leggi che possono essere rilevanti per i datori di lavoro, soprattutto in termini di incentivi all'assunzione, sussidi e misure di PAL.

Gli operatori e specialisti dei SPI che lavorano all'interno di queste unità specializzate nei rapporti con le aziende ricevono una formazione costante al fine di acquisire e migliorare le loro competenze e conoscenze strategiche. La formazione viene svolta con il supporto di una vasta gamma di strumenti e metodologie (ITC) – inclusi programmi di mentoring e coaching, nonché formazione informale – ed è coerente con altri carichi di lavoro.

È essenziale che le unità specializzate che si occupano delle imprese/datori di lavoro e quelle che si occupano dei disoccupati in cerca di lavoro siano strettamente interconnesse, strutturando strumenti (formali e informali) e procedure interne di collaborazione. Questo approccio è incorporato nei flussi di lavoro generali.

## **2. Incontro domanda e offerta di lavoro per superare la carenza di manodopera**

Il divario tra le esigenze dei datori di lavoro e le caratteristiche o la disponibilità delle persone in cerca di lavoro emerge come una delle sfide più significative che i mercati del lavoro regionali si trovano oggi ad affrontare. Questo disallineamento genera e rafforza situazioni di *labour shortage*, soprattutto in specifici settori e profili professionali. In questo quadro, i SPI svolgono un ruolo chiave nel garantire un incontro efficiente tra domanda e offerta di lavoro (in particolare quei segmenti dell’offerta appartenenti ai gruppi più vulnerabili). Poiché il disallineamento del mercato del lavoro è un fenomeno sfaccettato e influenzato da una moltitudine di fattori legati alle peculiarità dei contesti territoriali e dell’utenza, i SPI sono in grado di

offrire soluzioni e misure coerenti con tali specificità, tenendo sempre in considerazione i possibili impatti della transizione verde e digitale.

Con specifico riferimento ai servizi offerti alle imprese per affrontare il mismatch del mercato del lavoro, i SPI idealmente:

- Supportano le aziende nell'identificazione dei propri bisogni (in termini di profili professionali, mansioni, competenze richieste) e nel miglioramento dell'attrattiva delle proprie offerte di lavoro, anche sensibilizzando i datori di lavoro su asset organizzativi innovativi, soluzioni di welfare, flessibilità, soluzioni di conciliazione vita-lavoro, sostenibilità, eccetera.
- Assumono un ruolo attivo nel comunicare le esigenze delle aziende alle istituzioni scolastiche e di formazione, in modo che esse possano allineare i contenuti dei programmi.
- Garantiscono massima trasparenza e visibilità alle offerte di lavoro trasmesse dalle aziende, curandone l'aspetto comunicativo;
- Forniscono ai datori di lavoro supporto e consulenza in tutte le fasi del processo di selezione e reclutamento di nuovo personale. I processi di *matching* possono essere supportati da strumenti tecnologici innovativi (es. intelligenza artificiale).
- Indirizzano verso programmi di formazione o misure di apprendimento *on the job*, volte a migliorare le competenze dei candidati in base alle esigenze emergenti del mercato del lavoro, facilitando così le transizioni verso il mercato del lavoro;
- Organizzano iniziative di recruiting come fiere e altri eventi pubblici.
- Partecipano a corsi di formazione specifici e si informano regolarmente (tramite le pubblicazioni di osservatori sull'occupazione, newsletter regionali, ecc.) per conoscere il mercato del lavoro regionale/locale.

I dipendenti dei SPI che operano all'interno di unità specializzate che si occupano di rapporti con le aziende assumono un importante ruolo di mediazione tra le richieste iniziali delle aziende e la disponibilità/caratteristiche delle persone in cerca di lavoro. Promuovono attivamente un approccio flessibile e di mentalità aperta tra i datori di lavoro, incoraggiandoli a considerare i profili dei candidati che potrebbero apparire diversi dalle loro aspettative iniziali. Affrontare e superare lo stigma e i pregiudizi associati a determinate caratteristiche delle persone in cerca di lavoro è un aspetto fondamentale del ruolo dei SPI: i datori di lavoro devono riconoscere la propria responsabilità sociale, in particolare nei confronti dei segmenti più vulnerabili della forza lavoro (disoccupati di lunga durata, NEET, lavoratori maturi, persone con disabilità, ecc. ).

La qualità del processo di *matching* e la progettazione del servizio offerto vengono monitorate e riviste regolarmente, tenendo conto del feedback dei datori di lavoro (ad esempio, tramite sondaggi di *customer satisfaction*).

### **3. Strategia di engagement di aziende e datori di lavoro**

Per favorire la costruzione di una relazione di fiducia e reciprocamente vantaggiosa tra i Servizi pubblici per l'impiego (SPI) e le imprese, e per rafforzare il coinvolgimento attivo dei datori di lavoro, le unità specializzate nei rapporti con le imprese adottano un approccio orientato agli obiettivi, operando come one-stop-shop ("sportello unico") garantendo un referente dedicato per ciascun datore di lavoro.

Gli strumenti di comunicazione, nonché i servizi offerti dai SPI alle aziende tengono conto delle caratteristiche del cliente (contesto locale, dimensioni, settore economico, posizione geografica, livello di sviluppo delle procedure di recruiting interne, ecc.). In questo senso, è opportuno prevedere e attuare servizi segmentati e/o personalizzati, nonché strumenti mirati (ad esempio: newsletter, seminari, conferenze informative sulle opportunità offerte dagli SPI ai datori di lavoro).

I SPI sono chiamati a promuovere partenariati di lungo periodo con i datori di lavoro, finalizzati allo sviluppo congiunto di soluzioni personalizzate che abbiano un orizzonte temporale ampio e non mirino soltanto a fronteggiare situazioni "emergenziali" e bisogni contingenti. Al fine di ridurre le criticità legate al reclutamento, è necessario adottare un approccio settoriale, coinvolgendo attivamente le imprese in iniziative specifiche (quali fiere del lavoro e dell'informazione, in presenza o online) o attraverso modalità alternative di selezione, in grado di intercettare una platea ampia e diversificata, inclusi i gruppi più vulnerabili. Un ulteriore elemento strategico per rafforzare il livello di adesione e collaborazione da parte delle imprese è rappresentato dalla reputazione e dalla percezione dello SPI da parte degli attori esterni.

## **Area di lavoro 3 - Progettazione e implementazione dei servizi basata sull'evidenza e sui dati**

Fattori chiave

### **1. Promozione della comprensione e della conoscenza del mercato del lavoro locale**

I Servizi per l'Impiego dovrebbero promuovere una migliore comprensione del mercato del lavoro locale sia internamente (fra i dipendenti, a tutti i livelli dell'organizzazione) che esternamente (fra gli stakeholder dell'ecosistema locale), al fine di modellare i propri servizi in base alle reali esigenze dell'ecosistema locale.

Per raggiungere questo obiettivo, i Servizi per l'Impiego dovrebbero produrre e diffondere sia dati quantitativi (di natura amministrativa e statistica) sia dati qualitativi raccolti attraverso ricerche sul campo, che integrano i dati numerici e ne supportano l'interpretazione e la contestualizzazione.

Costruire partenariati strategici con Università e istituti di ricerca, associazioni di datori di lavoro, sindacati, scuole, Enti di formazione, ecc. e promuovere strette relazioni ed un dialogo costante con gli stakeholder è essenziale per implementare la raccolta di dati rilevanti e comprendere al meglio il mercato del lavoro. In questa prospettiva, ogni Servizio per l'Impiego deve idealmente dotarsi di un osservatorio/dipartimento di ricerca sul mercato del lavoro locale, che rende disponibili dati, rapporti periodici ed analisi, garantendo l'accessibilità a questo tipo di informazioni da parte di altre Pubbliche Amministrazioni, partner, portatori di interessi e società civile, anche attraverso l'implementazione e l'aggiornamento costante del proprio sistema di navigazione dati o dataset aperti.



Sia il personale interno che le organizzazioni esterne (pubbliche e private) dovrebbero essere dotati di adeguati strumenti metodologici e conoscenze su come utilizzare al meglio le informazioni e i dati disponibili al fine di progettare e implementare servizi e misure basati sull'evidenza.

I Servizi per l'Impiego dovrebbero determinare azioni concrete nel mercato del lavoro per sensibilizzare le aziende al fine di accelerare la transizione digitale e verde e allo stesso tempo formare le persone in cerca di lavoro e i dipendenti sulle competenze digitali ed ambientali. Per perseguire questo obiettivo, i Servizi per l'Impiego dovrebbero disporre di un esperto in transizione digitale/verde che collabori con le aziende e gli attori del mercato del lavoro per supportarli nelle transizioni ecologiche e digitali.

## **2. Sistemi di monitoraggio e valutazione**

Promuovere la progettazione e l'attuazione di servizi e misure di politica attiva del lavoro basate sull'evidenza è un passo fondamentale per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei Servizi per l'Impiego. Per raggiungere questo obiettivo, i Servizi per l'Impiego devono disporre di solidi sistemi di monitoraggio e valutazione, che contribuiscono al costante miglioramento della programmazione delle politiche, lungo tutto il processo.

Per questo motivo è necessario che i Servizi per l'Impiego prevedano:

- ☐ Un sistema di valutazione ex ante (da effettuare prima dell'implementazione del servizio) per valutare obiettivi specifici ed effetti/impatti attesi;
- ☐ Un sistema di raccolta dati che consente ai Servizi per l'Impiego di monitorare i progressi e i risultati conseguiti da un punto di vista quantitativo;
- ☐ Un sistema di valutazione ex post che integra aspetti qualitativi a dati quantitativi. Data la difficoltà di stabilire un chiaro nesso causa-effetto, quando si parla di politiche per l'occupazione risulta fondamentale l'integrazione dei dati provenienti dal sistema di monitoraggio con le informazioni qualitative provenienti dalla valutazione esterna.

Nella valutazione esterna, particolare importanza deve essere data al feedback dei clienti per individuare i fattori pratici di successo e gli ostacoli all'implementazione di specifici servizi. In generale, i Servizi per l'Impiego dovrebbero misurare periodicamente la soddisfazione degli utenti (disoccupati/in cerca di lavoro e imprese), raccogliendo feedback attraverso sondaggi, interviste e interazioni dirette. Le informazioni acquisite aiutano a verificare il rispetto degli indicatori chiave di prestazione stabiliti da ciascuna organizzazione, a identificare possibili aspetti critici e punti deboli, aree di miglioramento, colli di bottiglia nei flussi di lavoro, tendenze nella soddisfazione del cliente, disallineamento tra aspettative degli utenti e risultati effettivi, ecc.

Allo stesso tempo, anche i risultati dell'attuazione di progetti pilota su piccola scala<sup>3</sup> - fenomeno in aumento all'interno dei Servizi per l'Impiego - devono essere monitorati e valutati in quanto possono fornire importanti informazioni/intuizioni sulla qualità dei servizi offerti. Se necessario, i risultati di queste esperienze possono poi essere incorporati nel nuovo ciclo di programmazione.

I risultati della valutazione devono idealmente essere resi disponibili e comunicati regolarmente a tutti i livelli organizzativi dei Servizi per l'Impiego, agli stakeholder e al pubblico in generale. Infine, i Servizi per l'Impiego devono integrare i risultati della valutazione nella progettazione dei programmi e dei servizi, garantendo un sistema trasparente di gestione del cambiamento e dell'innovazione.

### **3. . Progettazione di politiche attraverso il cambiamento e l'innovazione**

La progettazione di politiche basate su evidenze comporta il mettere in discussione percezioni o intuizioni per dare spazio a un approccio fondato e scientifico al processo decisionale, considerandone la fattibilità, l'efficacia e l'efficienza. Gli abilitatori precedenti - promuovere la comprensione del mercato del lavoro locale e l'esistenza di sistemi di monitoraggio e valutazione - facilitano questo tipo di approccio. Allo stesso tempo, generano anche nuove sfide per il cambiamento e l'innovazione.

I Servizi per l'Impiego (PES) abbracciano strategicamente il cambiamento e l'innovazione. Anticipano e gestiscono proattivamente questi processi, percependoli come vie per migliorare le prestazioni e consentire la progettazione e la riprogettazione basate su evidenze dei servizi pubblici per l'impiego. Il coinvolgimento di dipendenti, clienti e partner rilevanti fin dall'inizio e durante tutto il processo è parte integrante dell'approccio dei PES, con l'obiettivo di innescare il cambiamento e l'innovazione e sfruttare le competenze a tutti i livelli dell'organizzazione.

Un elemento chiave per i PES è la creazione di spazi di lavoro collaborativi in cui dipendenti, partner, disoccupati e aziende si riuniscono per scambiare idee e co-creare soluzioni innovative per progettare e riprogettare i servizi pubblici sulla base di evidenze. L'obiettivo è eliminare le barriere associate alla tradizionale gestione dei progetti favorendo un approccio che promuove la trasversalità, la collaborazione e il coinvolgimento di tutte le parti interessate.

## **Area di lavoro 4 - Gestione dei partenariati con gli stakeholder dell'ecosistema**

Fattori chiave

---

<sup>3</sup>Un progetto pilota è un'iniziativa o un test preliminare su piccola scala condotto per valutare la fattibilità e il potenziale successo di un progetto o di un'idea più ampia. Consente alle organizzazioni di raccogliere dati, identificare potenziali sfide e valutare l'opportunità di implementare un progetto su vasta scala. I progetti pilota vengono generalmente utilizzati per ridurre al minimo i rischi, affinare le strategie e prendere decisioni informate prima di impegnare risorse in un'iniziativa più ampia.

## **1. Percezione/Reputazione di Servizi per l'Impiego per aumentare il coinvolgimento degli utenti**

La reputazione dei Servizi per l'Impiego è determinata dalla loro adattabilità, collaborazione e impegno nell'affrontare le sfide del mercato del lavoro, ma alcuni fattori endogeni possono influenzarla. A volte la percezione dei servizi può essere influenzata da stereotipi o da disinformazione. Idealmente, i Servizi per l'Impiego sviluppano il proprio marchio e un'identità riconoscibile per migliorare il proprio posizionamento in termini di reputazione. Dovrebbero essere utilizzati strategie e strumenti di comunicazione accessibili e creativi, compresi i social media, la TV e la radio.

I Servizi per l'Impiego dovrebbero promuovere un'immagine positiva, sottolineando la volontà di essere agili, nel rispetto dell'equità e dell'inclusione, per apportare valore sociale aggiunto e generare un impatto positivo sui beneficiari. I Servizi per l'Impiego dovrebbero trasmettere affidabilità, sicurezza, trasparenza ed etica. Essi dovrebbero inoltre dare priorità alla velocità del servizio per promuovere la propria reputazione ed efficacia nei confronti degli utenti finali, essendo in grado di reagire e produrre una risposta nel giro di ore o giorni. I Servizi per l'Impiego dovrebbero anche cercare di attivare gli utenti coinvolgendoli nella pianificazione dei servizi, raccogliendo regolarmente feedback o organizzando comitati di utenti.

Il lancio di campagne promozionali mirate ad aumentare la consapevolezza sui servizi offerti può attirare un pubblico più ampio. Lo storytelling dovrebbe essere promosso per diffondere le migliori pratiche e le storie di successo che mostrano i vantaggi tangibili del coinvolgimento dei Servizi per l'Impiego, al fine di favorire l'empatia, la fiducia e una percezione positiva dei servizi.

I Servizi per l'Impiego dovrebbero inoltre rafforzare la comunicazione interna sui risultati basati sull'evidenza e sullo storytelling come strumenti di ispirazione per costruire e diffondere il senso di appartenenza all'organizzazione e favorire una buona percezione/reputazione dei servizi tra il personale dipendente.

Una forte strategia di reputazione dovrebbe includere anche informazioni trasparenti sull'impatto dei finanziamenti e sull'allocazione delle risorse. È importante sottolineare che la percezione dei Servizi per l'Impiego è legata alla soddisfazione e all'esperienza dell'utente, quindi i servizi dovrebbero essere progettati per fornire agli utenti un'esperienza positiva e i servizi di assistenza al cliente dovrebbero essere implementati per monitorare la loro soddisfazione e pianificare eventuali azioni correttive, qualora necessarie.

## **2. Costruire partenariati strategici**

Idealmente, i Servizi per l'Impiego istituiscono partenariati formali e informali, che consistono in relazioni cooperative multilivello e multilaterali. Questa collaborazione svolge un ruolo fondamentale nel personalizzare gli sforzi di attivazione per soddisfare le esigenze delle persone in cerca di lavoro, in particolare quelle più vulnerabili (disoccupati di lunga durata, persone con disabilità, disoccupati non qualificati o con bassa scolarizzazione, giovani e NEET, anziani di età superiore ai 50 anni, ...), che sono più difficili da coinvolgere ed inserire nelle opportunità di lavoro. I partenariati comprendono idealmente un'ampia gamma di attori, il cui coinvolgimento varia a seconda degli scopi specifici: autorità pubbliche, altri fornitori di servizi (privati), comuni, servizi sanitari e sociali, organizzazioni del Terzo Settore, Enti di formazione, associazioni di datori di lavoro, incubatori di imprese, operatori commerciali sindacati, società civile, ecc.

I partenariati hanno finalità strategiche, istituzionali e operative: sono finalizzati a contribuire agli obiettivi generali delle politiche nazionali, regionali e locali e a ideare, sviluppare e attuare – con un approccio dal basso verso l’alto – misure innovative e iniziative/progetti mirati. Dovrebbero essere creati partenariati mirati – anche per settore – per rimuovere gli ostacoli sociali all’occupazione/occupabilità delle persone in cerca di lavoro, facilitare la cooperazione tra diversi servizi e mobilitare un sostegno specifico. Gli impatti del partenariato strategico dovrebbero essere misurati e valutati rispetto al valore aggiunto apportato nella creazione/promozione di opportunità di lavoro di qualità a lungo termine.

Per rafforzare la capacità dei Servizi per l’Impiego di costruire e mantenere partenariati strategici, dovrebbe essere fornita al personale una formazione specifica sulla costruzione e la gestione dei partenariati, anche per migliorare la consapevolezza sul ruolo dei Servizi per il lavoro come attore cruciale nelle transizioni verde e digitale.

### **3. Allocazione delle risorse e dei finanziamenti**

Idealmente, per sostenere e rafforzare il partenariato strategico, i Servizi per l’Impiego combinano fondi pubblici europei, nazionali e locali, ma anche risorse provenienti da soggetti privati. I finanziamenti dovrebbero essere destinati a programmi di sviluppo e innovazione a lungo termine e sostenere la progettazione di servizi basata su dati concreti, in particolare nel campo dei programmi di formazione professionale e nella progettazione di politiche anticicliche. L’allocazione delle risorse dovrebbe basarsi su una visione olistica che promuova la cooperazione e il finanziamento governativo a più livelli e processi decisionali dal basso verso l’alto. Quando i partner sono coinvolti in un’iniziativa congiunta, dovrebbero mettere in comune le risorse in modo efficace per raggiungere obiettivi comuni. L’allocazione delle risorse dovrebbe coprire anche le esigenze di formazione, in particolare per affrontare le sfide emergenti poste dalle transizioni verde e digitale.

*Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea. Né l'Unione Europea né l'autorità che concede il finanziamento possono essere ritenute responsabili per questo.*