

# Manuale di Benchlearning per gli ecosistemi del Mercato del lavoro locale





# MANUALE DI BENCHLEARNING SU PICCOLA SCALA

Classificazione del documento:

<b>WP n°:</b>	2
<b>Attività n°:</b>	2.2
<b>Risultato</b>	Manuale di benchlearning per gli ecosistemi del mercato del lavoro locale
<b>Autori:</b>	Veneto Lavoro e Servei Públic d'Ocupació de Catalunya
<b>Collaboratori:</b>	<b>Coordinatore :</b> FRANCE TRAVAIL AUVERGNE-RHÔNE-ALPES - Francia <b>Organizzazioni Partner :</b> VENETO LAVORO - Italia LE FOREM – Belgio SERVEI PÚBLIC D'OCUPACIÓ DE CATALUNYA - Spagna HELSINGIN KAUPUNKI – Finlandia AGENCIA PARA EL EMPLEO DE MADRID - Spagna AGENZIA REGIONALE TOSCANA PER L'IMPIEGO - Italia ARBETSMARKNADSFÖRVALTNINGEN, STOCKHOLMS STAD – Svezia
<b>Tipologia:</b>	Documento esterno
<b>Livello di disseminazione:</b>	Interno ed esterno (se possibile)
<b>Breve descrizione:</b>	Questo documento raccoglie le principali informazioni fornite da tutti i partner del progetto NET PES, con l'obiettivo di ispirare i Servizi Pubblici per l'Impiego (SPI/PES) locali e regionali in tutta Europa. Offre strumenti pratici e istruzioni sviluppati nell'ambito del progetto NET PES, favorendo il miglioramento continuo e il supporto reciproco tra i Servizi per l'Impiego.
<b>Disclaimer testuale:</b>	<i>Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni espresse sono quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea. Né l'Unione Europea né l'autorità concedente possono essere ritenute responsabili.</i>

## Indice

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
Ambito e struttura del manuale	3
Benchlearning: una panoramica generale	5
Dalla teoria alla pratica: il caso di studio spagnolo EVADES	6
<b>Fase 1   Sviluppo della metodologia su piccola scala</b>	<b>9</b>
Adattamento della metodologia ufficiale al contesto locale/regionale: l'approccio su piccola scala di NET PES	9
Selezione e definizione delle aree di lavoro per il benchlearning	10
Focus sull'esperienza di NET PES	12
Attività online	18
Focus sull'esperienza di NET PES	20
Ricerca investigativa nell'ecosistema locale	24
Focus sull'esperienza di NET PES	25
<b>Fase 2   Valutazione delle proprie performance: l'autovalutazione</b>	<b>29</b>
Focus sull'esperienza di NET PES	31
<b>Fase 3   Apprendimento attraverso l'osservazione</b>	<b>35</b>
Learning Deep Dives (LDDs): le visite di studio come fase chiave del benchlearning	35
Focus sull'esperienza di NET PES	37
<b>Fase 4   Apprendimento attraverso la valutazione</b>	<b>41</b>
Produzione di feedback	41
Valutazione preliminare	41
Focus sull'esperienza di NET PES	43
Scheda di osservazione	46
Questionario di follow-up	48
Elaborazione del feedback	49
Report di feedback	49
<b>Fase 5   Follow-up e prospettive del benchlearning</b>	<b>51</b>
Impatto del benchlearning a livello locale	51
Strategie per integrare raccomandazioni e buone pratiche	52
Raccomandazioni per rafforzare la cooperazione e l'innovazione	53
<b>Appendice</b>	<b>56</b>
Situazione di base e analisi dei fabbisogni	56
Buone pratiche individuate dai partner del progetto	56
Documento di definizione comune	56
Linee guida e glossario	56
Report di feedback	56
Questionario di follow-up	56
Scheda di osservazione	56
Roadmap per l'implementazione delle visite studio (LDDs)	56
Modello di autovalutazione model & esempio di PDCA	56
Risultati dei sondaggi (per il personale interno e gli stakeholder esterni)	56

# Introduzione

I Servizi Pubblici per l'Impiego (SPI/PES) in tutta Europa sono in costante evoluzione, spinti dalla necessità di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità complessiva dei servizi offerti a chi cerca lavoro e ai datori di lavoro. Una delle metodologie più promettenti per promuovere il miglioramento continuo in questo settore è il benchlearning, un approccio che combina il benchmarking con l'apprendimento reciproco, sviluppato e promosso dal PES Network<sup>1</sup>.

Questo manuale è stato redatto nell'ambito del progetto Erasmus+ NET PES per servire come guida completa destinata ai Servizi Pubblici per l'Impiego locali e regionali interessati ad applicare tecniche di benchlearning su piccola scala. L'obiettivo è facilitare lo scambio di esperienze e buone pratiche, valutare i propri servizi e, in ultima istanza, migliorare le proprie performance attraverso l'apprendimento collaborativo.

## Scopo e struttura del manuale

L'obiettivo principale di questo manuale è ispirare altri Servizi Pubblici per l'Impiego locali e regionali in Europa, fornendo loro istruzioni pratiche e strumenti sviluppati grazie all'esperienza sul campo dei partner del progetto NET PES. L'intento è sfruttare il potenziale del benchlearning per promuovere il miglioramento continuo.

In particolare, il manuale si propone di:

- *Introdurre e spiegare la metodologia del benchlearning*, fornendo una chiara comprensione dei principi, dei processi e dei benefici di questo approccio.
- *Allinearsi con le pratiche del PES Network e di EVADES<sup>2</sup>*, garantendo che gli sforzi locali e regionali siano compatibili con iniziative e metodologie europee consolidate.
- *Adattare la metodologia al contesto locale/regionale*, offrendo indicazioni pratiche per implementare il benchlearning in ambiti di piccola scala.

---

<sup>1</sup> [European Network of Public Employment Services](https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&furtherEvents=yes&newsId=10211) - ulteriori informazioni sulla di benchlearning PES benchlearning: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&furtherEvents=yes&newsId=10211>

<sup>2</sup> La metodologia EVADES, che sta per "EVALuación DESempeño", è un approccio completo di valutazione delle prestazioni sviluppato all'interno della rete dei Servizi Pubblici per l'Impiego (PES), appositamente studiato per i PES spagnoli. La metodologia si concentra sulla misurazione e l'analisi sistematica di vari indicatori di performance relativi ai servizi per l'impiego, come i tassi di collocamento, la soddisfazione dei clienti e l'efficienza della fornitura dei servizi.

- *Facilitare lo scambio di esperienze e buone pratiche*, incoraggiando la collaborazione e il supporto reciproco tra i Servizi Pubblici per l'Impiego locali e regionali.
- *Supportare la valutazione e il miglioramento delle performance*, aiutando i Servizi a valutare sistematicamente le proprie prestazioni, identificare aree di miglioramento e implementare cambiamenti efficaci.

Ogni sezione del manuale copre un passaggio chiave della metodologia, basandosi sull'esperienza concreta acquisita dai partner NET PES durante l'implementazione del progetto, assicurando così un approccio approfondito ed efficace, orientato al miglioramento delle performance:

- **Fase 1 | Sviluppo della metodologia su piccola scala**

Questa sezione tratta l'identificazione delle aree di lavoro prioritarie attraverso un'analisi dei fabbisogni. Fornisce criteri per la selezione dei temi, sottolineando l'importanza di stabilire priorità rilevanti per garantire impatto ed efficacia. Include inoltre dettagli su come condurre workshop virtuali, sessioni di brainstorming online e ricerche all'interno delle organizzazioni.

- **Fase 2 | Valutazione delle proprie performance: l'autovalutazione**

Questa sezione si concentra sull'autovalutazione, fornendo dettagli sugli strumenti e sulle strategie da utilizzare.

- **Fase 3 | Apprendimento attraverso l'osservazione**

Questa sezione si focalizza sulle visite di studio (Learning Deep Dives - LDDs) come fase chiave per osservare le performance e i servizi, favorendo sia lo scambio di osservazioni e raccomandazioni sia il processo di apprendimento reciproco.

- **Fase 4 | Apprendimento attraverso la valutazione**

Questa sezione descrive la raccolta e l'analisi sistematica dei feedback per migliorare servizi, performance e processi. Include considerazioni sulla produzione di feedback, sulla conduzione della valutazione preliminare e sulla redazione del report di feedback, descrivendo gli strumenti e le strategie utilizzati.

- **Fase 5 | Follow-up e prospettive del benchlearning**

Questa sezione affronta la fase cruciale di integrazione delle conoscenze acquisite dalle attività di benchlearning nel quadro operativo di ciascun Servizio Pubblico per l'Impiego esaminato. Si concentra sull'uso efficace delle raccomandazioni e dei feedback raccolti durante il processo per migliorare lo sviluppo e il monitoraggio dei programmi.

- **Appendice**

L'appendice include diverse risorse, come il Documento di Definizione Comune, le buone pratiche e una raccolta e analisi delle esperienze dei partner di NET PES. Fornisce inoltre esempi di implementazioni di benchlearning locali e regionali di successo, i risultati dei sondaggi, le linee guida ed un glossario di riferimento. Infine, l'appendice contiene la scheda di osservazione, il questionario di follow-up e il report di feedback elaborati dal partenariato per supportare le diverse fasi del processo di benchlearning<sup>3</sup>.

Il contenuto di ciascuna sezione è organizzato su due livelli: da un lato, si propone di fornire istruzioni generali, informazioni, raccomandazioni e strumenti per l'implementazione del processo di benchlearning, adattato su piccola scala partendo dall'approccio del PES Network. Dall'altro, riporta l'esperienza specifica sviluppata nel contesto di NET PES, offrendo prove delle azioni e delle strategie intraprese dai partner del progetto.

Seguendo le linee guida di questo manuale, i Servizi Pubblici per l'Impiego locali e regionali possono creare reti robuste e collaborative che favoriscono l'apprendimento continuo e il miglioramento delle performance, contribuendo così all'efficacia complessiva e alla resilienza dell'ecosistema europeo del lavoro.

## **Benchlearning: una panoramica generale**

Come metodologia di base promossa dal PES Network per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei Servizi Pubblici per l'Impiego in tutta Europa, il benchlearning è un approccio sistematico che consente alle organizzazioni di confrontare i propri processi e risultati con le performance ideali delineate dal PES Network e con quelle effettivamente eseguite dai loro pari, individuando così lacune e punti di forza mentre apprendono dalle migliori pratiche osservate. Questa metodologia incoraggia una cultura di miglioramento continuo promuovendo trasparenza, condivisione delle conoscenze e supporto reciproco tra le organizzazioni partecipanti. Attraverso il benchlearning, i Servizi per il lavoro possono confrontare le proprie performance con quelle di organizzazioni comparabili, ottenere intuizioni su strategie efficaci e implementare miglioramenti adattati ai loro contesti specifici.

---

<sup>3</sup> Si prega di notare che i documenti prodotti per supportare il processo di benchlearning devono essere completati nel momento opportuno, a seconda del compito. Ad esempio, l'autovalutazione deve essere redatta e letta dai Servizi Pubblici per l'Impiego visitanti prima della visita di studio, mentre la scheda di osservazione deve essere utilizzata durante la visita e il questionario di follow-up deve essere completato poco dopo..

La metodologia consiste in tre componenti principali:

- *Benchmarking*, che implica il confronto sistematico dei parametri di performance e dei processi tra organizzazioni simili e, attraverso l'identificazione di punti di forza e carenze nelle performance, consente alle organizzazioni di individuare specifiche aree di miglioramento.
- *Apprendimento reciproco*, che consente ai Servizi Pubblici per l'Impiego di impegnarsi in uno scambio attivo di conoscenze, condividendo non solo le migliori pratiche ma anche i fattori contestuali e le strategie che hanno portato a risultati di successo.
- *Ciclo di miglioramento continuo*, che rappresenta un pilastro della metodologia del benchlearning, sottolineandone la natura iterativa. Le organizzazioni implementano cambiamenti basati sulle intuizioni acquisite, monitorano i risultati e affinano le proprie strategie nel tempo. Questo ciclo continuo di valutazione, azione e rivalutazione assicura un miglioramento sostenuto e un'adattabilità, promuovendo una cultura di crescita perpetua e di eccellenza.

Secondo l'approccio del PES Network, la valutazione qualitativa delle performance dei Servizi Pubblici per l'Impiego include due elementi fondamentali:

- *Autovalutazione* completata dall'organizzazione analizzata come risultato di un processo riflessivo. L'autovalutazione rappresenta uno strumento prezioso per i Servizi Pubblici per l'Impiego per valutare la propria performance, promuovere l'apprendimento organizzativo e migliorare la qualità del servizio. Supporta la fornitura di servizi efficaci ed efficienti e contribuisce al successo complessivo dei Servizi Pubblici per l'Impiego nel mercato del lavoro.
- *Valutazione esterna* organizzata tramite visite studio da parte di valutatori esterni provenienti da altre organizzazioni simili. Questo si aggiunge all'autovalutazione offrendo feedback da colleghi di altri Servizi Pubblici per l'Impiego esperti, informati ed interessati. Aiuta le organizzazioni ad identificare aree di miglioramento, apprendere dalle migliori pratiche e migliorare continuamente la qualità e l'efficacia dei loro servizi.

## Dalla teoria alla pratica: il caso di studio spagnolo EVADES

Come parte delle attività di costruzione delle conoscenze e di condivisione di informazioni ed esperienze relative alla metodologia del benchlearning, i partner di NET PES hanno avuto l'opportunità di incontrarsi con quattro valutatori esperti del PES Network e con i rappresentanti di NTT DATA, un fornitore privato responsabile della



conduzione delle valutazioni per i Servizi Pubblici per l'Impiego spagnoli attraverso la metodologia sviluppata dal PES Network, nota come EVADES in Spagna.

Questi incontri hanno permesso di comprendere meglio la metodologia e le applicazioni concrete dei principi teorici attraverso l'esperienza di valutatori competenti, i quali hanno evidenziato gli aspetti cruciali del processo valutativo e condiviso suggerimenti con i partner di NET PES sugli elementi di questo processo che possono essere trasferiti su piccola scala. I rappresentanti di NTT Data, in particolare, hanno presentato l'ultima edizione della valutazione condotta in Spagna, fornendo una spiegazione pratica ed applicativa dell'esperienza e illustrando gli strumenti utilizzati, con particolare attenzione agli elementi di semplificazione che hanno comportato la non inclusione del ciclo PDCA (Plan - Do - Check - Act). L'opportunità di semplificare l'approccio ha ispirato i partner NET PES ad elaborare la propria metodologia e gli strumenti da utilizzare su piccola scala.

La metodologia EVADES, che sta per "EVALuación DESempeño" e si è prestata come studio di caso pratico per i partner NET PES, è un approccio completo di valutazione delle performance sviluppato all'interno del PES Network ed adattato ai Servizi per il lavoro spagnoli. La metodologia si concentra sulla misurazione sistematica e sull'analisi di vari indicatori di performance relativi ai servizi offerti in questo settore, come le percentuali di inserimento lavorativo, la soddisfazione dei clienti e l'efficienza della fornitura del servizio.

EVADES mira a fornire una valutazione completa e basata sui dati che aiuta a identificare punti di forza, debolezze e aree di miglioramento all'interno dei Servizi per il lavoro. Consente il benchmarking con altre regioni o Paesi, facilitando un processo di miglioramento continuo. Applicando EVADES, i Servizi Pubblici per l'Impiego possono allineare meglio le proprie operazioni con gli obiettivi strategici, migliorare la qualità del servizio e, in ultima analisi, ottimizzare i risultati occupazionali per i disoccupati.

La metodologia EVADES si concentra su tre diversi livelli di valutazione:

1. *Valutazione quantitativa*: questo aspetto di EVADES comporta l'analisi dei dati statistici e dei parametri di performance. Valuta l'efficacia dei Servizi per il lavoro attraverso indicatori misurabili, come le percentuali di inserimento lavorativo, l'efficienza della fornitura del servizio e i livelli di soddisfazione dei clienti. L'obiettivo è fornire una comprensione chiara e basata sui dati delle performance dei servizi.
2. *Variabili contestuali*: questa valutazione considera i fattori esterni che influenzano la performance dei Servizi Pubblici per l'Impiego, come le condizioni economiche, le tendenze del mercato del lavoro e le variazioni regionali.

Considerando queste variabili, EVADES assicura che la valutazione sia contestualmente specifica e che tenga conto dell'impatto delle influenze esterne sui risultati del servizio.

3. *Fattori che influenzano la performance*: questa valutazione qualitativa comporta autovalutazioni da parte dei Servizi Pubblici per l'Impiego stessi, nonché valutazioni esterne. Esamina i fattori interni che possono influenzare la performance, come i processi organizzativi, la gestione delle risorse e le competenze del personale. Questo aspetto di EVADES è cruciale per identificare le aree dove possono essere effettuati miglioramenti interni e per comprendere il contesto più ampio dei dati quantitativi.

Basato sul confronto e l'integrazione dell'autovalutazione e della valutazione esterna, la metodologia EVADES si allinea con il ciclo PDCA per fornire un quadro di miglioramento continuo. Questo approccio assicura che le intuizioni interne siano combinate con prospettive oggettive esterne, facilitando una valutazione completa dei servizi. Integrando queste valutazioni nel ciclo PDCA, la metodologia consente una pianificazione sistematica, l'implementazione, il monitoraggio e l'aggiustamento delle strategie. Questo porta ad una comprensione più completa dei punti di forza e delle aree di miglioramento, promuovendo continui miglioramenti nell'efficacia del servizio.

# Fase 1 - Sviluppo della metodologia su piccola scala

Questa sezione si concentra sui passi iniziali necessari per implementare efficacemente il benchlearning e sviluppare una metodologia su misura, su piccola scala. Si illustra in questa sede il processo di selezione e definizione di specifiche aree di lavoro cruciali per il successo della metodologia e si spiegano le strategie e le attività suggerite per un'efficace implementazione del processo di benchlearning su piccola scala definito e proposto dal progetto NET PES.

## Adattamento della metodologia ufficiale all'ambito locale/regionale: l'approccio su piccola scala di NET PES

La metodologia di benchlearning delineata in questo manuale è strettamente allineata con il quadro stabilito dal PES Network e dall'EVADES spagnolo.

Gli elementi chiave di queste metodologie consolidate includono:

- *Metriche e indicatori standardizzati*: utilizzare indicatori di performance comuni per garantire la comparabilità e facilitare un benchmarking significativo.
- *Valutazione esterna*: incorporare prospettive esterne per valutare i risultati e garantire l'obiettività.
- *Attività strutturate di apprendimento tra pari*: organizzazione di workshop, visite di studio e revisioni tra pari per facilitare lo scambio diretto di conoscenze.

L'adattamento di queste metodologie al contesto su piccola scala fornito da NET PES si basa su questi passi preliminari:

- *Familiarizzare con la metodologia ufficiale e le sue applicazioni concrete.*
- *Condivisione di significati su concetti, definizioni e argomenti chiave per lo scambio di buone pratiche*, al fine di poter confrontare le prestazioni tra le diverse organizzazioni.
- *Approfondire i contesti locali dei vari Servizi Pubblici per l'Impiego coinvolti*, per comprendere le reciproche esigenze, priorità e potenzialità di miglioramento.
- *Selezione di aree di lavoro comuni e priorità su cui concentrarsi durante i processi di benchlearning.*

A tal fine, è fondamentale, da un lato, coinvolgere attivamente i vari stakeholder locali e qualsiasi altro attore esterno che possa essere rilevante per delineare il quadro delle

attività dei Servizi per il lavoro; dall'altro, istituire un gruppo di lavoro multi-professionale e multi-livello all'interno dell'organizzazione, combinando le diverse competenze e abilità professionali del personale interno.

Il processo di adattamento della metodologia ufficiale all'ambito locale/regionale porta alla produzione di strumenti condivisi e agili, che rappresentano la spina dorsale del processo di benchlearning. Questi strumenti devono essere testati durante le attività pilota e sperimentali, consentendo così di individuare eventuali colli di bottiglia e di apportare modifiche in tempo reale.

Come risultato di queste osservazioni, l'approccio NET PES enfatizza diversi elementi su misura, tra cui:

- *Confronto tra pari*: impegnarsi nel confronto con Servizi per il lavoro locali o regionali comparabili per garantire approfondimenti pertinenti e utili.
- *Reti di apprendimento tematiche*: creazione di gruppi più piccoli e mirati per lo scambio di conoscenze, che possono essere più gestibili e direttamente applicabili ai Servizi locali.
- *Strumenti e modelli pratici*: fornire strumenti e modelli di facile utilizzo per favorire il processo di benchlearning senza richiedere l'impiego di ingenti risorse.
- *Buone pratiche specifiche per il contesto*: evidenziare le buone pratiche che sono direttamente rilevanti per il contesto locale o regionale, assicurando che le lezioni apprese siano applicabili e concrete.

## Selezione e definizione delle aree di lavoro per il benchlearning

Il benchlearning è un processo strategico volto a migliorare le pratiche e le prestazioni organizzative confrontandosi e imparando dalle esperienze e dalle pratiche di successo degli altri. Per massimizzare i benefici di questo processo, è fondamentale identificare e selezionare correttamente gli argomenti da studiare. Questa sezione fornisce linee guida generali su come procedere alla selezione degli argomenti per garantire un approccio efficace e mirato.

Prima di iniziare il processo di benchlearning, è essenziale condurre un'analisi dei fabbisogni per comprendere le aree in cui si desidera migliorare. Questa fase dovrebbe comprendere:

- **Valutazione delle sfide attuali**: identificare i problemi principali che l'organizzazione sta affrontando.

- **Definizione degli obiettivi:** stabilire obiettivi chiari e misurabili che si intendono raggiungere attraverso il benchlearning.

Una volta definiti i fabbisogni e gli obiettivi, il passo successivo consiste nell'identificare le aree di interesse per il benchlearning. Questo processo può includere:

- **Selezione degli argomenti chiave:** scegliere aree specifiche che abbiano un impatto significativo sugli obiettivi definiti. Ad esempio, si potrebbero includere aree come la gestione delle risorse umane, l'innovazione dei servizi o l'efficienza operativa.
- **Analisi delle tendenze e delle sfide del settore:** considerare le tendenze emergenti e le sfide comuni del settore per garantire che gli argomenti selezionati siano pertinenti e attuali.

Il coinvolgimento degli stakeholder è fondamentale per garantire che i temi selezionati riflettano le esigenze e le aspettative di tutte le parti interessate. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso:

- **Consultazioni e interviste:** raccolta di input e feedback dai principali stakeholder per identificare le aree di maggiore interesse e priorità.
- **Sondaggi e questionari:** utilizzo di strumenti di raccolta dati per ottenere una visione più ampia delle aree da esplorare.

Una volta selezionati gli argomenti, è utile definire le categorie di benchmarking che guideranno il confronto e l'analisi. Le categorie possono includere:

- **Best practice:** identificare le pratiche migliori che possono servire come modelli di riferimento.
- **Indicatori di performance:** stabilire gli indicatori chiave da utilizzare per valutare le prestazioni e i progressi.

È necessario produrre un documento di definizione comune (Common Definition Document) per unificare la comprensione delle aree di lavoro chiave per le attività di benchlearning del progetto. Questo documento guiderà i partner del consorzio, il personale interno e gli stakeholder locali e delinea i fattori cruciali di prestazione necessari per raggiungere i risultati desiderati.

## Focus sull'esperienza di NET PES

L'identificazione delle aree di lavoro effettuata nell'ambito del progetto NET PES è stata prima redatta attraverso un'**analisi dei fabbisogni** implementata durante la fase di sviluppo del progetto e poi aggiornata ed ulteriormente dettagliata durante l'incontro di avvio del progetto (kick-off meeting) tenutosi nel gennaio 2024 a Bruxelles, dove i partner hanno anche individuato le questioni trasversali chiave per il benchlearning: la disoccupazione strutturale (NEET, donne, migranti, disoccupati di lungo periodo), la carenza di manodopera e lo squilibrio delle competenze (in particolare nei settori: sanità, turismo), il digital divide (con un gran numero di persone in cerca di lavoro che necessitano di competenze digitali) e la reputazione dei Servizi Pubblici per l'Impiego.

Nell'ambito del kick-off meeting - e coerentemente con l'approccio su piccola scala del progetto NET PES come metodologia comune e condivisa per l'analisi, la valutazione e l'implementazione dei processi - l'obiettivo finale è stato quello di **definire le migliori pratiche e gli standard comuni di qualità e performance**. Il raggiungimento di questo obiettivo è stato reso possibile dalla collaborazione e dalla partecipazione attiva di tutti i partner.

L'incontro è stato fondamentale per sottolineare e dettagliare le differenze e i punti comuni tra i partner. Nonostante i diversi contesti ed esigenze sociali e politiche, i partner hanno riconosciuto di avere punti di vista e prospettive comuni sui Servizi per il lavoro e priorità strategiche comuni per il miglioramento delle loro prestazioni.

I partner hanno innanzitutto identificato **una serie di parole chiave comuni** per definire l'ambito e le caratteristiche delle aree di lavoro. Queste aree sono state stabilite attraverso la comprensione reciproca del progetto e delle caratteristiche dei mercati del lavoro locali e possono essere riassunte come segue:

- Gestire processi di attivazione e transizione sostenibili;
- Stabilire e mantenere rapporti equi con i datori di lavoro per affrontare la carenza di manodopera e l'inadeguatezza delle competenze;
- Progettare e fornire servizi online e offline su misura per un supporto tempestivo e personalizzato;
- Gestire le partnership e gli stakeholder all'interno degli ecosistemi locali per sviluppare e implementare un approccio olistico ai servizi.

Questa fase del flusso di lavoro è stata svolta attraverso un incontro online, utilizzando

strumenti virtuali per scambiare informazioni e suggerimenti. I partecipanti sono stati divisi in due gruppi per analizzare le seguenti aree di lavoro:

### **Gruppo 1**

*Aree di lavoro:*

1. Attivazione sostenibile e gestione delle transizioni;
2. Progettazione e implementazione di servizi basati sull'evidenza.

*Aree di Benchmarking :*

- Termini chiave per definire l'ambito e le caratteristiche delle aree di lavoro;
- Esempi concreti di misure politiche, servizi online e offline e quadri organizzativi implementati da ciascuna organizzazione;
- Buone pratiche per stabilire "benchmark di eccellenza" (uno per partner).

### **Gruppo 2**

*Aree di Lavoro:*

3. Relazioni con i datori di lavoro;
4. Gestione delle partnership e degli stakeholder.

*Aree di Benchmarking:*

- Termini chiave per definire l'ambito e le caratteristiche delle aree di lavoro;
- Esempi concreti di misure politiche, servizi online e offline e quadri organizzativi implementati da ciascuna organizzazione;
- Buone pratiche per stabilire "benchmark di eccellenza" (uno per partner).

In sintesi, i risultati di queste attività iniziali sono stati:

- Un'introduzione alle caratteristiche principali della metodologia di benchlearning sviluppata dal PES Network e all'approccio cooperativo;
- Attività di gruppo collaborative volte a sviluppare definizioni comuni per le quattro aree di lavoro chiave identificate dal progetto;
- Una sintesi sistematica dei risultati.

Questi risultati hanno posto le basi per l'avvio della collaborazione sul WP2 nel febbraio 2024. Sulla base delle parole chiave stabilite durante l'incontro di avvio di gennaio, i partecipanti hanno condiviso input, esperienze e informazioni su ciascuno dei sotto argomenti elencati di seguito, concentrandosi sia sullo **stato attuale** che sulle **prestazioni ideali**. Per ogni sottotema, il gruppo ha identificato tre **potenziali punti di leva o dimensioni** per guidare la discussione:

- **Organizzazione interna:** struttura, personale, flussi di lavoro, ecc;
- **Servizi e misure politiche:** affrontare gruppi target specifici, bisogni non soddisfatti e altro ancora;
- **Governance e approccio:** interazioni e impatti all'interno dell'ecosistema locale.

Sono state redatte **quattro tabelle** (vedi gruppi sotto) per supportare la raccolta di idee che contribuiscono a migliorare la definizione di ciascuna area di lavoro, esplorando tre dimensioni principali:

- **Prestazioni attuali;**
- **Prestazioni ideali;**
- **Priorità per il lavoro futuro.**

Group 1: Managing sustainable activation and management of transitions

SUBTOPICS	MY CURRENT PERFORMANCE (What are we doing? How are we doing it)	MY IDEAL PERFORMANCE (What do I want to improve? What do I want to learn? How do we achieve it?)	OUR PRIORITIES (How can I get my ideal performance through changes in my current reality?)
1 – Workforce inclusivity and Diversity management	- Internal organisation - Services/policies - Governance/approach (ecosystem) -	- Internal organisation - Services/policies - Governance/approach (ecosystem)	
2 - Holistic Approach to Employment			
3 - Users' Accessibility and Engagement			
4 - Skill Development and Management of Transitions			
5 - Knowledge Integration and Continuous Improvement			



Group 2: Managing partnerships and stakeholders in the local ecosystems to design and implement a holistic approach to services

SUBTOPICS	MY CURRENT PERFORMANCE (What are we doing? How are we doing it)	MY IDEAL PERFORMANCE (What do I want to improve? What do I want to learn? How do we achieve it?)	OUR PRIORITIES
1 – Labor Market Understanding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal organisation</li> <li>- Services/policies</li> <li>- Governance/approach (ecosystem)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal organisation</li> <li>- Services/policies</li> <li>- Governance/approach (ecosystem)</li> </ul>	
2 - PES Perception/Reputation			
3 - Building Strategic Partnerships			
4 - Resource Allocation and Funding			
5 - Skill Development and Management of Transitions			

Group 3: Evidence-based design and implementation of PES services to provide timely and customised support

SUBTOPICS	MY CURRENT PERFORMANCE (What are we doing? How are we doing it)	MY IDEAL PERFORMANCE (What do I want to improve? What do I want to learn? How do we achieve it?)	OUR PRIORITIES
1 – Knowledge of the labour market	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal organisation</li> <li>- Services/policies</li> <li>- Governance/approach (ecosystem)</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal organisation</li> <li>- Services/policies</li> <li>- Governance/approach (ecosystem)</li> </ul>	
2 - Customer satisfaction			
3 - External evaluation of programmes			
4 - Benchmarking: EU projects and mutual learning			

Group 4: Establishing and maintaining fair relations with employers to overcome labour shortages and skills mismatch

SUBTOPICS	MY CURRENT PERFORMANCE (What are we doing? How are we doing it)	MY IDEAL PERFORMANCE (What do I want to improve? What do I want to learn? How do we achieve it?)	OUR PRIORITIES
1 – Management of Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal organisation</li> <li>- Services/policies</li> <li>- Governance/approach (ecosystem)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal organisation</li> <li>- Services/policies</li> <li>- Governance/approach (ecosystem)</li> </ul>	
2 - PES Perception/Reputation			
3 - Labour market mismatch			
4 - Strategic Branding and Marketing (of PES and/or companies and vacancies)			

Sulla base di queste tabelle, per rendere il processo più interattivo e partecipativo, sono state sviluppate e presentate delle domande con l'ausilio di **Mentimeter**<sup>4</sup> per raccogliere le idee dei partecipanti, aiutare a identificare le priorità e contribuire alla definizione di significati comuni.

Poi, durante il primo incontro online, i partner sono stati divisi in due gruppi e hanno ruotato attraverso le quattro aree di lavoro, sviluppando così una **definizione comune della performance ideale di un PES** e identificando i **fattori chiave** per ogni area di lavoro. Hanno condiviso **esperienze, buone pratiche e sfide relative alle prestazioni attuali** e hanno identificato **gli asset strategici su cui investire** per migliorare le prestazioni e i servizi per l'occupazione (per ulteriori dettagli sulle attività online che hanno seguito il 1° incontro, si veda il focus sull'esperienza dei PES NET nella sezione successiva intitolata "Attività online").

A seguito delle attività svolte durante la fase iniziale del progetto NET PES, è stato sviluppato il **"Documento di definizione comune"**. Questo documento mira a

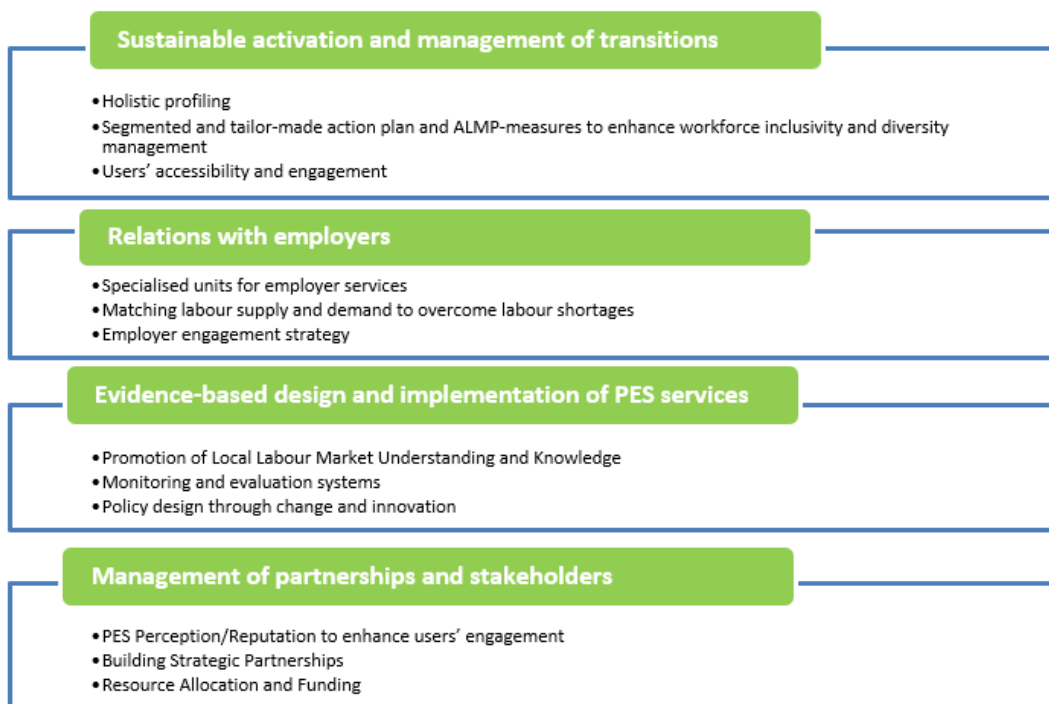
<sup>4</sup> Mentimeter è un software di presentazione interattivo che consente agli utenti di creare sondaggi, quiz, nuvole di parole e sessioni di domande e risposte in tempo reale. Aiuta a coinvolgere il pubblico permettendogli di partecipare in tempo reale utilizzando i propri smartphone o altri dispositivi.

fornire una definizione condivisa delle quattro aree di lavoro chiave emerse come prioritarie durante la fase iniziale, che costituiscono la base delle attività di benchlearning del partenariato

Il "Documento di definizione comune" funge da risorsa guida per tutti i partner del consorzio, il personale interno e gli attori chiave all'interno degli ecosistemi locali. Il suo scopo principale è quello di facilitare le future attività di benchlearning, creando **un quadro di riferimento per la valutazione delle prestazioni in contesti diversi**. Inoltre, è stato pensato per essere accompagnato da un **rapido sondaggio volto a raccogliere input e feedback dalle parti interessate**, al fine di allineare le priorità con i parametri di riferimento ideali identificati.

Oltre a definire chiaramente le aree di lavoro, il documento descrive anche i principali fattori abilitanti, le risorse e gli asset di performance che sono essenziali per raggiungere i risultati desiderati. Grazie a questo approccio globale, le attività di benchlearning della partnership sono state fondate su una solida comprensione dei fattori di successo che guidano la performance all'interno dei PES.

Definite come risultato del processo sopra descritto e in linea con il manuale ufficiale PES Benchlearning Manual, le seguenti aree di lavoro e i fattori abilitanti della performance definiti dal consorzio NET PES forniscono un approccio strutturato e su piccola scala al miglioramento della performance.



Queste aree di lavoro e i fattori abilitanti della performance servono come indicatori qualitativi per valutare le migliori pratiche tra i partner di NET PES, funzionando come "benchmark di eccellenza", inoltre, guidano i processi di autovalutazione e di valutazione esterna.

---

## Attività Online

Sulla base dell'esperienza dei partner di NET PES, questa sezione intende fornire istruzioni pratiche sulla pianificazione e la gestione delle attività online volte a facilitare lo scambio reciproco e la comprensione dei diversi modelli strutturali e di fornitura di servizi dei PES, a sostenere la conoscenza e la comprensione della metodologia di benchlearning, a migliorare l'identificazione delle migliori pratiche e, in ultima analisi, a migliorare le attività di benchlearning di follow-up pianificate durante e dopo i LDD.

L'obiettivo principale delle attività di benchlearning online proposte è quello di familiarizzare i partecipanti con la metodologia di benchlearning, facilitare la comprensione reciproca dei sistemi organizzativi dei servizi per l'impiego (PES) nei diversi Paesi e identificare le migliori pratiche. Inoltre, le sessioni mirano a evidenziare le aree critiche e gli elementi di interesse in cui i partecipanti possono imparare dalle reciproche esperienze e pratiche.

Le attività di benchlearning online proposte sono strutturate in modo da fornire un impegno completo attraverso strumenti interattivi, compiti di gruppo e sessioni di scambio reciproco, attraverso le seguenti fasi chiave:

- **1° incontro online (3 ore)**, finalizzato a fornire una panoramica generale del benchlearning e una panoramica generale dell'approccio su scala locale/regionale dei PES NET. I PES coinvolti devono contattare la Rete dei PES e chiedere il coinvolgimento di un Valutatore in questo primo incontro online per presentare la metodologia ufficiale.
- **2° Meeting online (3 ore)**, finalizzato a promuovere l'approccio cooperativo tra i PES partecipanti, condividendo informazioni sulle aree di lavoro individuate per il Benchlearning e sui loro fattori abilitanti della performance. Ogni partecipante dovrà redigere una presentazione dei propri servizi, della struttura organizzativa e delle priorità politiche da consegnare durante l'incontro. Dovrebbero essere previste attività di gruppo partecipative per finalizzare le aree e le definizioni comuni-

- **3° Meeting online (3 ore)**, che mira a finalizzare il documento di definizione comune e a fornire istruzioni per la creazione di gruppi di lavoro interni che aiutino a identificare le migliori pratiche di ciascuna organizzazione e per la consegna di un sondaggio agli stakeholder interni ed esterni.
- **4° incontro online (3 ore)**, finalizzato alla condivisione dei risultati dell'indagine e all'identificazione delle migliori pratiche. Ogni partecipante dovrà raccogliere, analizzare e riferire i risultati dell'indagine e raccogliere e presentare le buone pratiche nell'ambito delle aree di lavoro individuate.
- **5° incontro online (3 ore)**, finalizzato a individuare le priorità di lavoro e di scambio reciproco su cui concentrarsi durante le LDD, a creare gli strumenti e a definire le tecniche da utilizzare per l'osservazione durante le LDD e a definire eventuali ulteriori documenti o relazioni da redigere come risultato del processo di benchlearning a livello locale/regionale.

La struttura di cinque incontri online, ciascuno della durata di tre ore, è pensata per garantire un processo di benchlearning approfondito e collaborativo:

- Le cinque sessioni prevedono una progressione graduale, che consente ai partecipanti di costruire gradualmente le conoscenze, di impegnarsi in scambi significativi e di perfezionare i risultati in ogni fase.
- I blocchi di tre ore raggiungono un equilibrio efficace, offrendo tempo sufficiente per le presentazioni, le discussioni e le attività partecipative, sostenendo così il coinvolgimento attivo di ogni PES, costruendo una comprensione reciproca e consentendo di ottenere risultati tangibili dal processo di benchlearning.

Gli incontri mirano ad approfondire la comprensione e la consapevolezza della Rete dei PES e della sua metodologia, e a razionalizzare le aree di lavoro e i fattori abilitanti in base alle caratteristiche dei PES partecipanti.

All'interno di ciascuna riunione, verrà dedicato del tempo a briefing interni, sia in riunioni di gruppo che bilaterali, a seconda delle esigenze di coordinamento emerse durante il processo di cooperazione.

Le attività online suggerite dovrebbero essere gestite su piattaforme digitali come Google Meet, Teams o Zoom, con il supporto di strumenti di cooperazione come Mentimeter e Miro<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Miro è una piattaforma di lavagna collaborativa online progettata per consentire ai team di fare brainstorming, pianificare e lavorare insieme in modo visuale. Offre un'infinita superficie di lavoro in cui gli utenti possono aggiungere note adesive, diagrammi, immagini, mappe mentali e molto altro.

## Focus sull'esperienza NET PES

Tra gennaio e giugno 2024 i Servizi per l'Impiego coinvolti nel progetto NET PES hanno lavorato congiuntamente su:

- La **definizione comune delle quattro aree oggetto del benchlearning**, individuate durante la stesura del progetto:
- La comprensione e la **condivisione reciproca delle strutture organizzative e delle buone pratiche**.
- La **definizione della metodologia di benchlearning** da implementare durante il progetto e le attività di apprendimento reciproco.

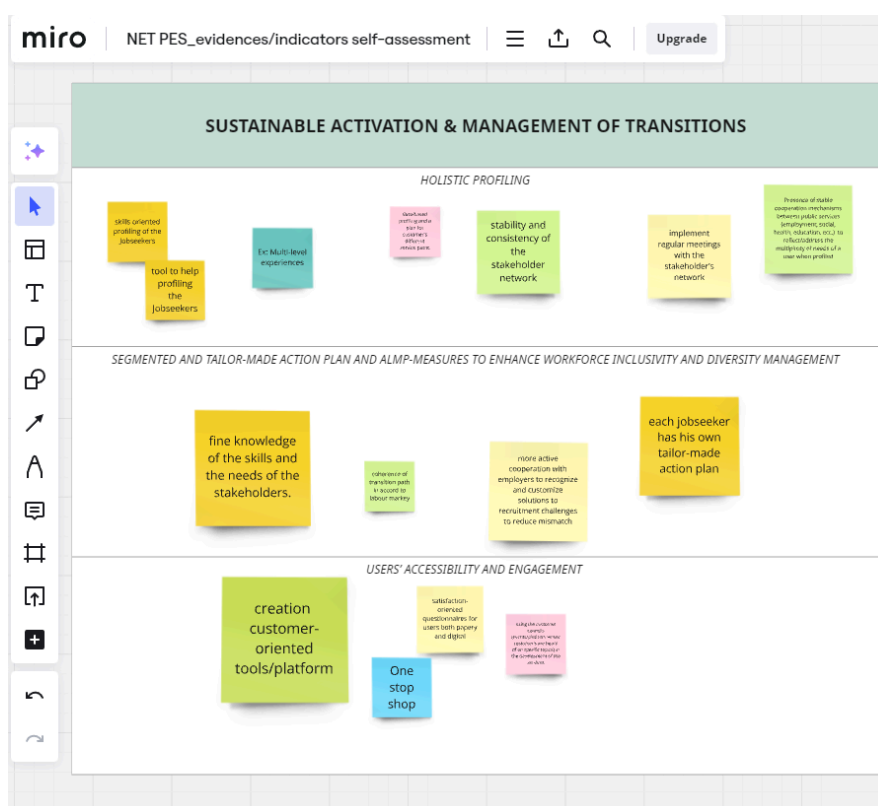
Queste fasi chiave sono state sviluppate attraverso incontri offline e online, strutturati come segue:

- **Lancio del WP2 durante il kick-off meeting del progetto** (Bruxelles - gennaio, 19th 2024): introduzione alle caratteristiche chiave della metodologia di benchlearning sviluppata dal PES Network; condivisione dell'approccio cooperativo necessario per il successo del processo di apprendimento reciproco; stesura di definizioni comuni delle quattro aree di lavoro individuate dal partenariato attraverso attività partecipative.
- **1° meeting online**: attività di gruppo online finalizzata alla condivisione di informazioni sulla struttura organizzativa di ciascun Servizio per l'Impiego, con un focus sulla digitalizzazione dei servizi e delle procedure organizzative, e revisione delle esigenze identificate durante la fase di preparazione. Le questioni chiave discusse durante questo incontro sono state:
  - Introduzione generale alle attività e ai lavori di gruppo e breve panoramica degli argomenti e delle questioni chiave emerse nel kick-off meeting.
  - Attività partecipative supportate da Mentimeter per completare la definizione delle aree di lavoro, dei fattori abilitanti e delle priorità chiave (per ulteriori dettagli su queste attività, si rimanda al focus sull'esperienza NET PES nella sezione "Selezione e definizione delle aree di lavoro per il benchlearning").
  - Presentazione degli obiettivi e delle attività proposte durante il primo incontro online e presentazione dello schema di moderazione.
  - Presentazione dell'analisi del contesto da completare da parte di ciascun partner.

- **2° meeting online:** presentazione generale della metodologia di benchlearning adottata dal PES Network da parte di Mafalda D'Onofrio, valutatore del PES Network con sede in Italia (1h30'), seguita da una sessione interna tra i partner finalizzata a rivedere le attività svolte durante la 1° riunione e a fare il punto sui prossimi passi (sessione plenaria: 30').

In questa sessione è stato dedicato del tempo anche ad un'attività collaborativa supportata da Miro Board per identificare gli indicatori che potrebbero essere oggetto dello strumento di autovalutazione.

Un esempio di una finestra della bacheca Miro in cui i partner hanno lavorato sulla prima area di Benchlearning.



- **3° meeting online:** presentazione dello schema di dialogo tematico sviluppato dal PES Network da parte di Niels Lieman, valutatore del PES Network con sede nei Paesi Bassi (45'), seguita da una sessione interna di lavoro di gruppo tra i partner finalizzata a rivedere le priorità identificate durante la riunione del 2° e a collegarle alle buone pratiche realizzate da ciascun Servizio per l'Impiego (45').

- **4° meeting online:** presentazione della metodologia e degli strumenti di autovalutazione adottati dal PES Network da parte di Yannis Papadimitriou, valutatore del PES Network con sede in Grecia (1h30'), seguita da una sessione interna tra i partner dedicata alla presentazione della bozza del "Common Definition Document" (30').
- **5° meeting online:** presentazione della metodologia e degli strumenti di valutazione esterna adottati dal PES Network da parte di Sandrine Portier e Jean-Pierre Callais, valutatori del PES Network con sede in Francia (1h) e presentazione di un caso di studio pratico da parte di Marina Polo González, valutatrice di NTT DATA, società privata di valutazione esterna ingaggiata da SEPE (Servizi per l'Impiego spagnoli), seguita da un lavoro di gruppo tra i partner (1h30').
- **6° meeting online:** dedicato alla finalizzazione della definizione comune delle quattro aree di lavoro chiave, l'identificazione di buone pratiche ed esempi concreti di prassi e processi organizzativi implementati dai partner e identificazione delle caratteristiche più rilevanti della metodologia, degli strumenti e della metodologia di benchlearning del PES Network da replicare nell'approccio "su piccola scala" sviluppato dalla partnership del progetto. Durante il 6th meeting online, ogni partner ha presentato le 4 buone pratiche (20' ciascuna).
- **7°- 8° meeting online:** messa a punto degli strumenti di benchlearning a livello locale/regionale, con l'obiettivo di mettere a punto una metodologia per l'attuazione delle LDD. Prima di questi incontri è stato diffuso un sondaggio per il personale interno e gli stakeholder esterni, i cui risultati sono stati raccolti e poi presentati durante questo incontro. Tutti i sondaggi sono stati creati con Google Forms e tutti i partner hanno utilizzato i grafici e le tabelle autogenerati per effettuare le loro analisi.



Screenshot del questionario per il personale interno

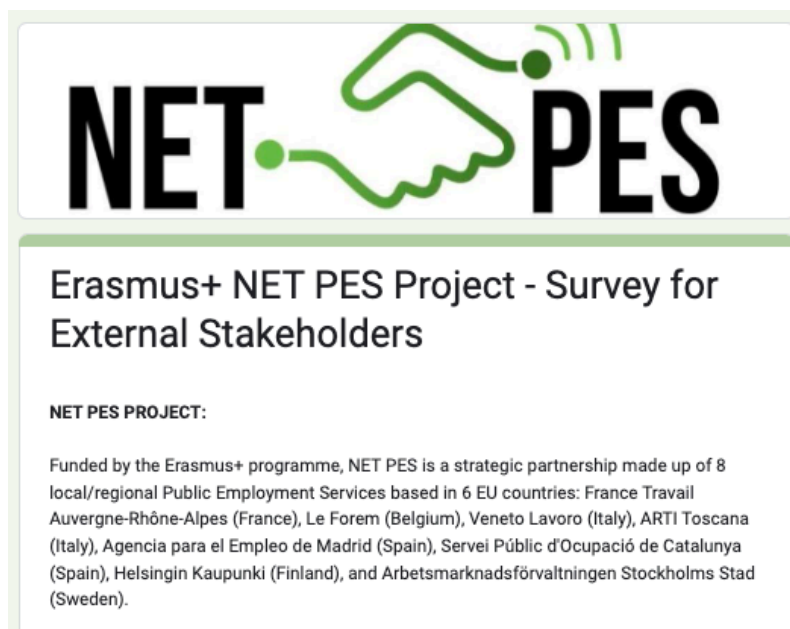


The screenshot shows the header of a survey form. At the top is the logo for 'NET PES', which consists of the word 'NET' in large black letters, a green graphic of two hands shaking with a signal wave above it, and the word 'PES' in large black letters. Below the logo, the title 'Erasmus+ NET PES Project - Survey for Internal Staff' is displayed in a bold, black font. Underneath the title, the text 'NET PES PROJECT:' is followed by a paragraph describing the project's funding and the participating organizations across six EU countries.

**NET PES PROJECT:**

Funded by the Erasmus+ programme, NET PES is a strategic partnership made up of 8 local/regional Public Employment Services based in 6 EU countries: France Travail Auvergne-Rhône-Alpes (France), Le Forem (Belgium), Veneto Lavoro (Italy), ARTI Toscana (Italy), Agencia para el Empleo de Madrid (Spain), Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (Spain), Helsingin Kaupunki (Finland), and Arbetsmarknadsförvaltningen Stockholms Stad (Sweden).

Screenshot del questionario per il personale interno



This screenshot is similar to the one above, showing the header of a survey form. It features the same 'NET PES' logo at the top. The title below the logo is 'Erasmus+ NET PES Project - Survey for External Stakeholders'. Following the title, the text 'NET PES PROJECT:' is followed by the same descriptive paragraph about the project's funding and participating organizations as seen in the previous screenshot.

**NET PES PROJECT:**

Funded by the Erasmus+ programme, NET PES is a strategic partnership made up of 8 local/regional Public Employment Services based in 6 EU countries: France Travail Auvergne-Rhône-Alpes (France), Le Forem (Belgium), Veneto Lavoro (Italy), ARTI Toscana (Italy), Agencia para el Empleo de Madrid (Spain), Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (Spain), Helsingin Kaupunki (Finland), and Arbetsmarknadsförvaltningen Stockholms Stad (Sweden).

Questi incontri sono stati dedicati anche alla condivisione e all'ulteriore sviluppo dei seguenti documenti:

- Baseline check-up;
- Benchlearning manual for local labour market ecosystems;
- Guidelines and glossary for the implementation of LDD visits;

- Roadmap for implementation of the follow-up LDDs.

Tutte le attività si sono basate su un approccio partecipativo, fornendo ai partecipanti strumenti interattivi (ad esempio Mentimeter, Miro, documenti condivisi...), compiti di gruppo e sessioni di scambio reciproco.

---

## Ricerca investigativa nell'ecosistema locale

Questa sezione approfondisce le metodologie per condurre la ricerca all'interno delle organizzazioni. Fornisce indicazioni sulla formazione di gruppi di lavoro interni e sul coinvolgimento degli stakeholder dell'ecosistema locale. Inoltre, fornisce informazioni sulla progettazione e l'implementazione di indagini rapide rivolte sia al personale interno che agli stakeholder esterni, nonché metodi di raccolta e analisi dei dati, sulla base dell'esperienza dei partner del progetto NET PES.

Svolgere attività di ricerca nell'ambito dei Servizi per l'Impiego è strategico per diversi motivi:

- **Processo decisionale informato:** La ricerca fornisce dati e approfondimenti che permettono di prendere decisioni operative più efficaci, permettendo di migliorare l'erogazione dei servizi e l'impatto delle misure sull'utenza.
- **Identificare le tendenze e le esigenze:** La ricerca aiuta a identificare le tendenze del mercato del lavoro, le carenze di competenze e i settori occupazionali emergenti. Ciò consente all'organizzazione di adattare in modo proattivo i propri servizi e programmi per soddisfare le esigenze in evoluzione del mercato del lavoro.
- **Migliorare la responsabilità e la trasparenza,** dimostrando così l'impegno al miglioramento continuo e la responsabilità nei confronti degli stakeholder.
- **Benchmarking e misurazione delle prestazioni:** i risultati delle azioni di ricerca permettono alle organizzazioni di confrontare le proprie prestazioni con quelle di altre. Questo aiuta a fissare gli obiettivi, a misurare i progressi e a identificare le eventuali aree di miglioramento.
- **Migliorare il coinvolgimento:** La ricerca, che può prevedere sondaggi e focus group, coinvolge diverse parti interessate, tra cui le persone in cerca di lavoro, i datori di lavoro e il personale interno, favorendo la fiducia e la percezione reciproca.

---

## Focus sull'esperienza NET PES

### *Sondaggio online per il personale interno e gli stakeholder dell'ecosistema*

#### *→ Identificazione dello scopo dell'indagine*

Nell'ambito del WP2 "Messa a punto di una metodologia comune", ogni partner coinvolto nel progetto ha somministrato un sondaggio al **personale interno** e agli **stakeholder esterni**, al fine di **definire meglio le aree di benchlearning identificate** in via preliminare dal partenariato e **ottenere una prospettiva multi-livello sul loro significato e sulle loro priorità**.

#### *→ Identificazione del target di riferimento*

Come già accennato, il target dell'indagine è stato individuato sia nel personale interno che negli stakeholder esterni, al fine di garantire un equilibrio tra l'auto-percezione dei bisogni dei Servizi per l'Impiego e la percezione degli stessi dall'esterno.

Da un lato, all'interno di un gruppo di lavoro interno che ogni partner ha dovuto costituire in una fase preliminare<sup>6</sup>, il target specifico dell'indagine interna è stato individuato nel **mid-management dell'organizzazione** (ad esempio i responsabili di area, i supervisor dei servizi e i coordinatori all'interno dei CPI), per assicurare una visione d'insieme dei Servizi per l'Impiego, ma con specifici focus anche su specifici settori/servizi (in base alle competenze e responsabilità di ciascuno).

Dall'altro lato, gli stakeholder esterni sono stati identificati tra le **organizzazioni, i partner e le tutti gli altri soggetti che collaborano strettamente con ciascun Servizio per l'Impiego**, compresi enti di formazione, soggetti del mondo dell'istruzione e formazione professionale, sindacati, associazioni di categoria, cooperative sociali, datori di lavoro, servizi sociali e qualsiasi altro stakeholder pubblico e privato rilevante.

---

<sup>6</sup>Definizione di gruppo di lavoro interno: un team all'interno di ogni organizzazione che comprende non solo i rappresentanti che partecipano attivamente al processo di benchlearning con altri PES, ma anche i colleghi di vari dipartimenti. Questo gruppo collabora per condividere le informazioni sul processo di benchlearning, definire i contenuti dell'autovalutazione, valutare e selezionare le migliori pratiche da presentare agli altri Servizi per l'Impiego e coordinare le diverse attività coinvolte nel processo di benchlearning. Riunendo membri con competenze diverse, il gruppo di lavoro interno assicura che i risultati e i benefici del benchlearning siano integrati in tutta l'organizzazione.

### → **Sviluppo e test della struttura e delle domande dell'indagine**

La struttura e i contenuti delle indagini sono stati sviluppati in base alle 4 aree oggetto del benchmarking e ai fattori che concorrono a definire ciascuna di esse (così come sono descritte nel *Common Definition Document*).

Per garantire un confronto significativo tra i risultati del sondaggio del personale interno e degli stakeholder esterni, è necessario seguire le seguenti raccomandazioni:

- **Standardizzare le domande:** Assicurarsi che entrambi i questionari abbiano una serie di domande fondamentali identiche per formulazione e formato. Ciò consente un confronto diretto delle risposte tra i due gruppi.
- **Adattare la struttura delle domande:** Sebbene le domande di base debbano essere simili per consentire un confronto, la formulazione può essere adattata al contesto di ciascun gruppo target.
- **Scala coerente:** Utilizzare le stesse scale di risposta per entrambe le indagini (ad esempio, scale Likert, scale numeriche) per facilitare il confronto quantitativo.
- **Struttura parallela:** le due indagini (personale interno e stakeholder esterni) dovrebbero avere una struttura speculare per facilitare i partner nell'analisi, nell'interpretazione e nel confronto dei risultati.

Sarebbe preferibile scegliere **domande a risposta chiusa (scelta multipla e scala likert)**. Le domande a risposta aperta possono essere utilizzate per consentire ai rispondenti di aggiungere commenti e fornire chiarimenti.

L'obiettivo del questionario è stato quello di identificare le **priorità di azione, i punti di forza e le questioni da affrontare per migliorare le prestazioni di ciascun Servizio per l'Impiego**. Un'ultima sezione è stata dedicata a temi trasversali, con l'obiettivo di valutare il livello di intensità/maturità con cui ogni PES opera in termini di: 1) sostegno ai gruppi vulnerabili, 2) trasformazione digitale, 3) transizione verde/sostenibilità, 4) parità di genere/trasversalità.

Una volta finalizzati i contenuti, il sondaggio è stato costruito utilizzando un modulo di Google. È stato poi **testato dal gruppo di lavoro interno** per garantire che ogni sezione fosse coerente con la precedente e la successiva e che le domande fossero logicamente correlate.

### → **Diffusione dell'indagine**

Il primo passo per la diffusione è stato quello di tradurre i due questionari nelle lingue nazionali del partenariato. Era responsabilità di ciascun partner garantire la compilazione di un minimo di 20 questionari. I destinatari dovevano includere un mix equilibrato di personale interno e stakeholder esterni (almeno 10 rispondenti in rappresentanza del personale interno e 10 in rappresentanza degli stakeholder esterni). In caso di diffusione a un pubblico più ampio, i partner dovevano mantenere un rapporto del 50% tra destinatari provenienti da organizzazioni interne e stakeholder esterni.

I sondaggi sono stati inviati insieme al *Common Definition Document* (debitamente tradotto nella lingua nazionale), in modo che tutti i destinatari potessero disporre di definizioni complete e di informazioni più precise sugli argomenti trattati nelle domande.

### → **Raccolta, analisi e reporting dei dati**

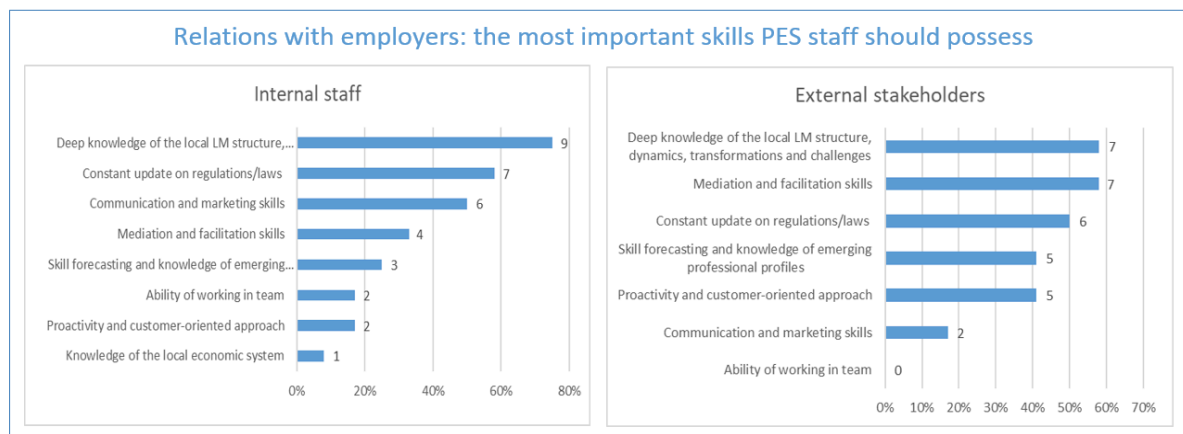
Il passo finale è stato quello di riportare i risultati in modo chiaro e accessibile, rappresentando ed evidenziando i risultati chiave.

Per facilitare il confronto delle evidenze emerse in ciascun PES, è stato fornito **un modello standardizzato per l'analisi dei risultati**. Il modello è la base per una **relazione narrativa** che presenta i risultati chiave delle due indagini. La relazione è stata organizzata per target di intervistati (personale interno e stakeholder esterni), aree di lavoro e temi trasversali.

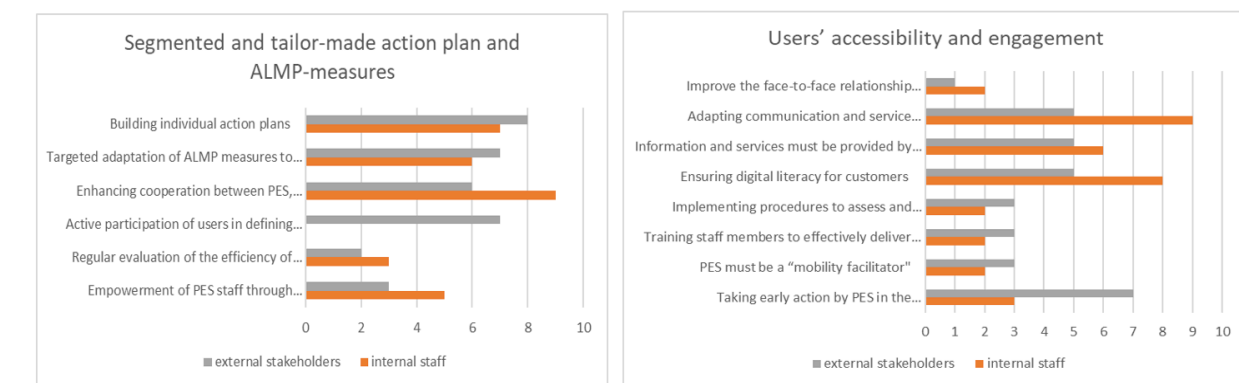
I risultati sono stati elaborati dai partner in modo conciso, con il tentativo di contestualizzare i risultati all'interno del quadro specifico della loro organizzazione. È stato importante evidenziare le differenze significative e/o le prospettive comuni tra i gruppi di intervistati.

Si consiglia di utilizzare vari **strumenti visivi per illustrare i punti chiave dei dati**, come **grafici e diagrammi** (a barre, a torta e a linee) o **infografiche**. Di seguito, nelle schede. 1, 2 e 3 è possibile trovare un esempio dei dati raccolti.

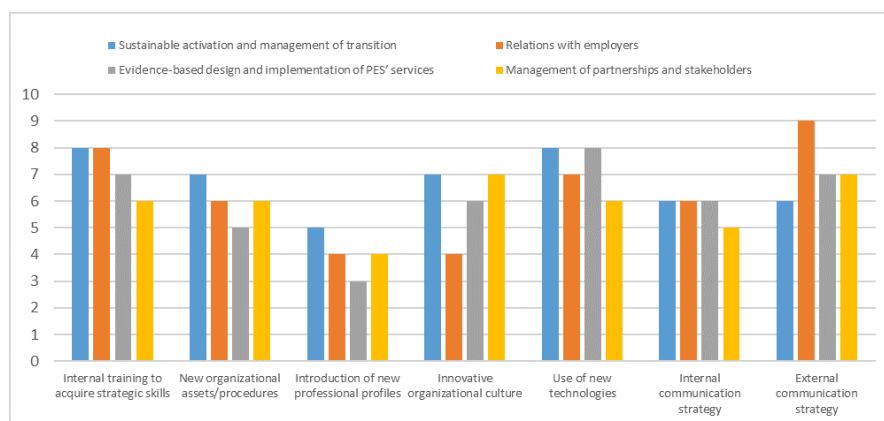
*Tab.1 - Asset su cui fare leva per migliorare le performance del proprio cpi nelle quattro aree lavorative considerate (personale interno). Gli elementi hanno ottenuto un punteggio di 5 o 6 a seconda della loro importanza*



Tab. 2 - Confronto personale interno vs stakeholder esterni (n° di intervistati per ciascuna risorsa/priorità)



Tab. 3 - Confronto personale interno vs stakeholder esterni (n° di intervistati per ogni asset/priorità)



## Fase 2 | Valutazione delle prestazioni dei PES: autovalutazione

Questa sezione del manuale illustra il processo di autovalutazione dei PES, evidenziandone i benefici e i metodi di attuazione. Spiega come l'autovalutazione consenta ai PES di valutare le proprie prestazioni, promuovere il miglioramento continuo, fissare obiettivi realistici e coinvolgere gli stakeholder. Particolare attenzione viene data all'esperienza acquisita durante il progetto NET PES, che ha comportato lo sviluppo collaborativo di uno strumento di autovalutazione. Il processo ha incluso sessioni online, test pilota e successive revisioni per garantire un'implementazione efficace, affrontando le quattro aree di lavoro chiave e temi trasversali come le transizioni digitali e verdi.

L'autovalutazione è un processo utilizzato dai PES per valutare le proprie prestazioni e la propria efficacia e, secondo il **Manuale di Benchlearning 2024** della Rete dei PES, è il primo passo del processo di benchlearning. Comporta la riflessione e l'analisi di vari aspetti delle loro operazioni, compresi i punti di forza, le debolezze e le aree di miglioramento. Questo processo facilita l'identificazione delle soluzioni e degli interventi migliori a livello locale, oltre a evidenziare le aree di adattamento e miglioramento che sono essenziali per garantire la performance ottimale degli SPO.

Secondo il **manuale ufficiale di benchlearning pubblicato dalla Rete PES nel 2024**, gli obiettivi principali dell'autovalutazione PES sono:

- identificare i punti di forza e di debolezza nelle varie procedure dei PES
- identificare potenziali aree di miglioramento.
- riconoscere e documentare potenziali strategie e metodi per migliorare gli aspetti promettenti delle operazioni e dei quadri PES.

L'autovalutazione dei PES offre diversi vantaggi ai PES, tra cui:

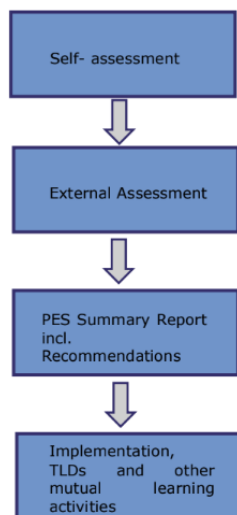
- *Valutazione delle prestazioni:* consente agli SPO di valutare le proprie prestazioni e di identificare i punti di forza, le debolezze e le aree di miglioramento. Offre l'opportunità di valutare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni, dei servizi e delle strategie.
- *Riflessione e apprendimento interni:* l'autovalutazione incoraggia il personale dei PES a riflettere sulle proprie pratiche, sui processi e sui risultati. Promuove una cultura di apprendimento e miglioramento continuo all'interno dell'organizzazione. Esaminando criticamente le proprie prestazioni, i PES

possono identificare approcci innovativi e migliori pratiche che possono migliorare i loro servizi.

- *Definizione degli obiettivi e pianificazione:* l'analisi dei processi e dei flussi di lavoro aiuta i PES a stabilire obiettivi e traguardi realistici basati sulle prestazioni attuali e sui risultati desiderati. Ciò consente loro di allineare le attività e le risorse al raggiungimento di tali obiettivi. L'autovalutazione aiuta anche a sviluppare piani d'azione e strategie per affrontare le aree di miglioramento identificate.
  - *Responsabilità e trasparenza:* il processo migliora la responsabilità all'interno dei PES, promuovendo una valutazione sistematica e basata su dati concreti delle loro prestazioni. Permette ai PES di dimostrare i loro risultati, le sfide e i progressi agli stakeholder, comprese le autorità governative, i responsabili politici e il pubblico. Questa trasparenza crea fiducia nei servizi forniti dai PES.
  - *Coinvolgimento degli stakeholder:* l'autovalutazione offre ai PES l'opportunità di confrontarsi con gli stakeholder, comprese le persone in cerca di lavoro, i datori di lavoro e le altre organizzazioni interessate. Coinvolgendo le parti interessate nel processo di valutazione, i PES possono raccogliere feedback, intuizioni e suggerimenti per il miglioramento. Questo impegno favorisce la collaborazione e garantisce che i servizi forniti dai PES rispondano alle esigenze dei loro stakeholder.
  - *Miglioramento continuo:* l'autovalutazione è un fattore chiave del miglioramento continuo all'interno dei PES. Permette loro di identificare e implementare cambiamenti, innovazioni e buone pratiche che possono migliorare la qualità e l'efficacia dei loro servizi. Valutando regolarmente le proprie prestazioni, i PES possono adattarsi all'evoluzione delle dinamiche del mercato del lavoro, alle sfide emergenti e alle mutate esigenze di chi cerca lavoro e dei datori di lavoro
-



## Focus sull'esperienza di NET PES



Uno degli obiettivi specifici del WP3 nel progetto NET PES era che i partner conducessero un'autovalutazione in ciascuna delle aree di osservazione utilizzando una serie di fattori/indicatori di performance. Questo processo ha facilitato l'identificazione delle migliori soluzioni e interventi a livello locale, oltre a evidenziare aree di adattamento e miglioramento essenziali per garantire la prestazione ottimale dei servizi pubblici per l'impiego. A tal fine, un compito cruciale è stata la stesura del modello di autovalutazione, sviluppato durante il WP2.

Il processo di autovalutazione e di benchmarking reciproco tra i partner del progetto è stato ispirato dalle strategie e dalle tecniche di benchlearning sviluppate dalla Rete PES. In particolare, i riferimenti teorici sono stati la terza edizione del PES Benchlearning

Manual, pubblicato dalla Rete PES e il questionario sviluppato da EVADES, un programma di valutazione progettato dai Servizi pubblici per l'impiego spagnoli basato sulla metodologia della Rete PES.

Le attività svolte durante il WP2 sono state fondamentali per lo sviluppo dello strumento di autovalutazione. In primo luogo, come indicato nella fase 1, le organizzazioni PES coinvolte nel progetto NET PES hanno definito in modo collaborativo quattro aree di lavoro chiave e, per ognuna di esse, hanno identificato tre fattori di prestazione e affrontato questioni relative a temi trasversali. Sulla base di questo lavoro, l'obiettivo principale nella stesura dello strumento di autovalutazione è stato quello di creare un quadro di riferimento che facilitasse la valutazione di ciascun fattore di performance tenendo conto di questi temi trasversali.

In secondo luogo, durante il WP2, ci sono state diverse fasi del ciclo PDCA che contribuiscono a identificare i processi aziendali efficaci e quelli da migliorare. Nel suo formato originale, come indicato nel Manuale di Benchlearning, i valutatori assegnano un punteggio e documentano ogni compito. Tuttavia, durante le sessioni online si è concentrato su argomenti teorici relativi al benchlearning. La quarta e la quinta sessione di questi incontri online sono state dedicate specificamente all'autovalutazione. Durante il quarto incontro online, il relatore - un valutatore PES con sede in Grecia - ha spiegato gli obiettivi dell'autovalutazione e il funzionamento del ciclo PDCA. Il PDCA, o metodo Plan-Do-Check-Act, è un approccio ciclico in quattro fasi per la risoluzione dei problemi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Alla quinta sessione, un valutatore esterno privato con sede in Spagna ha presentato l'ultima edizione del programma di valutazione EVADES, in cui il ciclo PDCA non era incluso. Di conseguenza, si è deciso di progettare uno strumento di

autovalutazione che riduce al minimo l'uso del modello PDCA, in quanto tale modello richiede un livello avanzato di conoscenze teoriche nel campo della valutazione. Pur mantenendo questo approccio per l'autovalutazione, l'obiettivo è stato quello di creare una struttura più semplificata e facile da usare che possa essere facilmente utilizzata da tutti gli SPO.

Tenendo conto delle questioni emerse dalla quarta e quinta sessione online del WP2, è iniziata la fase di stesura del modello di autovalutazione. Il piano prevedeva di utilizzare questo modello per un test pilota da realizzare durante la prima visita in loco (LDD1) a Venezia e Firenze da parte di Veneto Lavoro e ARTI.

Gli aspetti fondamentali dello strumento di autovalutazione per il test pilota sono stati i seguenti:

- Valutazione dei fattori di prestazione. Ogni fattore di prestazione comprendeva una descrizione delle prestazioni e, per ogni fattore, il PES doveva assegnare un punteggio da 1 a 6 in base al livello di conformità.
- Quattro riquadri informativi per ogni abilitatore

Per ciascun fattore di prestazione sono state create quattro sezioni:

- Descrizione
- Risorse
- Questioni critiche
- Aree di miglioramento

Queste sezioni hanno permesso agli intervistati di fornire informazioni dettagliate sulle attuali prestazioni degli SPO, sulle fonti che hanno giustificato il punteggio e hanno offerto una prospettiva critica sulle aree di miglioramento e sui punti critici.

- Riquadro PDCA  
Nel riquadro PDCA, gli intervistati dovevano selezionare la fase del processo in cui si trovavano attualmente.
- Punti trasversali per ogni area di lavoro

Per ognuna delle quattro aree di lavoro, il PSE doveva affrontare quattro punti trasversali:

- Impatto di quest'area di lavoro sulla transizione digitale e verde
- Impatto di quest'area di lavoro sull'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili
- Impatto di questo argomento sulla reputazione di PES
- Impatto di questo tema sulla trasversalità di genere

Nei giorni successivi alla visita, i partner hanno valutato la funzionalità dello strumento di autovalutazione e hanno apportato alcune modifiche. Nei giorni successivi alla visita, i partner hanno valutato la funzionalità dello strumento di autovalutazione e hanno apportato alcune modifiche. Alla fine, la versione definitiva dello strumento di autovalutazione ha incorporato le seguenti modifiche:

- Questioni trasversali

Durante il test pilota, sono emerse difficoltà nell'affrontare le questioni trasversali per ciascuna delle quattro aree di lavoro. Di conseguenza, i partner hanno deciso di creare una sezione specifica sui temi trasversali alla fine dell'intero strumento di autovalutazione, accompagnata da domande mirate.

- Risposte dettagliate per le questioni trasversali

Inizialmente, la versione pilota chiedeva agli intervistati di valutare solo l'impatto sulle questioni trasversali. Gli intervistati hanno potuto fornire un'analisi più completa indicando:

A. Descrizione della prestazione

B. questioni critiche

C. Aree di miglioramento e apprendimento reciproco

- Sezioni dedicate alle transizioni digitali e verdi

Sono state integrate sezioni separate dedicate alle transizioni digitali e verdi per garantire la coerenza con il questionario di follow-up.

- Chiarimenti sulla terminologia

I partner dei PES hanno osservato una confusione tra il fattore abilitante "Percezione/Reputazione dei PES per migliorare l'impegno degli utenti" e la questione trasversale "Impatto di questo argomento sulla reputazione dei PES". Per questo motivo, il fattore abilitante è stato rinominato "Percezione dei PES e impatto sull'impegno degli utenti e degli stakeholder", concentrandosi su come i servizi sono percepiti dagli stakeholder e su come ciò influisce sugli utenti. La questione trasversale è stata invece ribattezzata "Comunicazione e reputazione dei PES", concentrandosi sulle strategie di comunicazione e sulla reputazione.

- Box PDCA migliorato

Il riquadro PDCA ora include una nuova sezione per fornire dettagli sulle risposte del PES, rendendolo più comprensibile per i lettori esterni. Inizialmente, i partner avevano deciso di non approfondire le informazioni relative al ciclo PDCA, ma si sono resi conto che era necessario spiegare il motivo per cui è stata raggiunta una determinata fase.

Alla fine, la struttura dello strumento di autovalutazione è stata organizzata come segue:

<b>Area di lavoro del benchlearning (4)</b>
<i>Abilitatori delle prestazioni (3 per ogni area di lavoro del benchlearning)</i>
Descrizione della prestazione ideale
Punteggio
Descrizione
Risorse
Questioni critiche
Area di miglioramento
PDCA (Plan, Do, Check, Act)
Descrizione
<b>Selezione trasversale (5)</b>
Domande guida
Descrizione della prestazione
Questioni critiche
Area di miglioramento e apprendimento reciproco

Una volta che tutti i partner hanno modificato e approvato lo strumento di autovalutazione, hanno potuto utilizzarlo durante il WP3.

## Fase 3 | Imparare osservando

Learning Deep Dives (LDD): visite di studio come tappa fondamentale per il benchlearning

La visita di studio (o *LDD - Learning Deep Dives*, come indicato all'interno del progetto NET PES) è una fase chiave per il benchlearning ed è progettata per essere un'esperienza di apprendimento multiforme, che offre ai partecipanti la possibilità di impegnarsi **nello scambio di intuizioni per l'apprendimento collettivo su politiche, metodologie e strategie** per l'organizzazione e la gestione efficace dei PES. Si prevede poi di evidenziare processi, iniziative ed esperienze che aiutano a **facilitare le transizioni e a gestire le relazioni all'interno degli ecosistemi locali**, supportando in modo complementare **il miglioramento delle strategie di comunicazione e di reputazione**.

Partecipando alle visite di studio, i PES hanno l'opportunità di **esplorare e creare nuove connessioni e indagare sulle possibilità di cooperazione con enti pubblici e privati** in diverse nazioni. È importante che le visite di studio cerchino di stabilire un linguaggio unificato tra i partner, concentrandosi sulle sfide comuni e promuovendo una rete di collaborazione internazionale ed europea.

Idealmente, le visite di studio dovrebbero essere strutturate in **tre fasi principali**:

1. **Preparazione alla visita di studio:** i partecipanti devono effettuare **un'autovalutazione e raccogliere le migliori pratiche su ciascuna delle aree di Benchlearning individuate**. Per facilitare il processo di apprendimento, le autovalutazioni dovrebbero essere effettuate **prima della prima visita di studio**. Tutti i partecipanti devono affrontare la visita di studio con uno spirito di apprendimento reciproco, fornendo suggerimenti e raccomandazioni per il PES visitato e *portando a casa qualcosa* dall'esperienza per migliorare le proprie prestazioni. L'obiettivo dell'autovalutazione è quello **di identificare i punti di forza e di debolezza** dell'organizzazione, di **determinare** le aree con **il più alto potenziale di miglioramento** e di **fornire al personale** nuove competenze che contribuiscono ad attività più ampie orientate alla missione, tra cui la ricerca e la valutazione delle politiche attive del mercato del lavoro.
2. **Attuazione della visita di studio:** i partecipanti si impegnano attivamente a valutare le migliori pratiche e i servizi del SPO ospitante per le persone in **cerca di lavoro** e i **datori di lavoro** e la loro **cooperazione con gli stakeholder locali** attraverso l'osservazione diretta e l'analisi, utilizzando strumenti come il modello di **autovalutazione e la scheda di osservazione**.

Ogni presentazione e discussione sul campo dovrebbe essere seguita da una **sessione di valutazione leggera per il benchlearning**, che consenta ai SPO in visita di condividere **un rapido feedback sui servizi osservati**. Questo approccio collaborativo favorisce uno scambio costruttivo di feedback, un'analisi comparativa e un apprendimento tra pari, il tutto condotto con uno spirito di sostegno reciproco.

3. **Follow-up della visita di studio:** dopo la visita di studio, i partner compilano un **questionario di follow-up** per fornire un feedback completo all'ospite. In seguito, il PES visitato esamina e rielabora queste intuizioni in una **relazione finale**, riassumendo così le osservazioni e le raccomandazioni raccolte da tutti gli ospiti. Questo rapporto serve come **documento prezioso per il miglioramento continuo e la condivisione delle conoscenze**, sia tra i partner che all'interno del PES visitato.

Le visite di studio dovrebbero durare **3 giorni** e servire come **valutazione pratica dell'autovalutazione del PES ospitante**, sulla base della seguente struttura:

- **Giorno 1:** le attività dovrebbero svolgersi presso la **sede istituzionale** del PES, fungendo da sessione di apertura per presentare la struttura, la missione e le attività principali del PES esaminato e incoraggiare la condivisione di esperienze e conoscenze tra i partecipanti.
- **Giorno 2:** il secondo giorno dovrebbe essere incentrato su un **PES locale** selezionato e servire come occasione per **osservare l'implementazione delle attività**, includendo potenzialmente una simulazione del "viaggio del cliente" per i valutatori e la presentazione delle migliori pratiche.
- **Giorno 3:** la giornata conclusiva dovrebbe essere riservata agli ospitanti per presentare le loro **strategie di comunicazione e discutere di questioni trasversali**, tra cui la transizione gemellare, l'uguaglianza di genere e l'inclusione lavorativa di target vulnerabili.

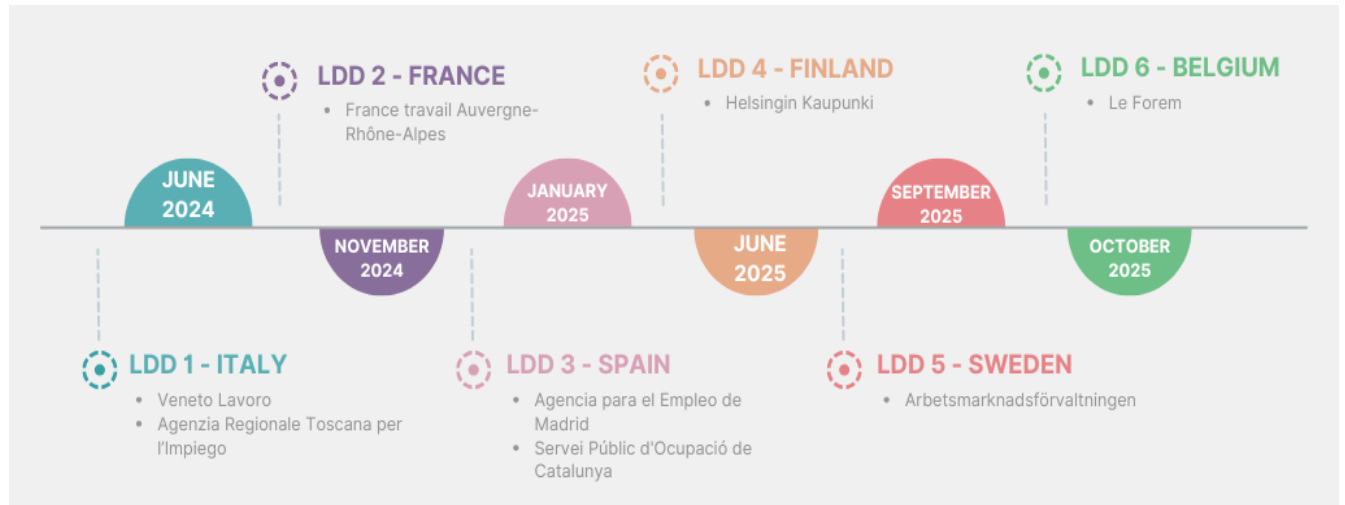
**L'impegno attivo delle parti interessate**, comprese le aziende e gli enti di formazione, come parte del programma, è altamente raccomandato per completare l'esperienza.

L'intero processo è concepito **in modo partecipativo**, per garantire che tutti i partner contribuiscono e beneficiano dell'esperienza di benchlearning.

## Focus sull'esperienza NET PES

### I primi LDD pilota di NET PES in Italia (Venezia e Firenze)

Per fornire un esempio concreto del modello sviluppato nell'ambito del progetto NET PES, questa sezione si concentra sulle visite di studio tenutesi in Italia (Venezia e Firenze) nel giugno 2024. Queste visite sono servite come pilota per quelle previste per i prossimi due anni in ciascuno dei Paesi partecipanti:

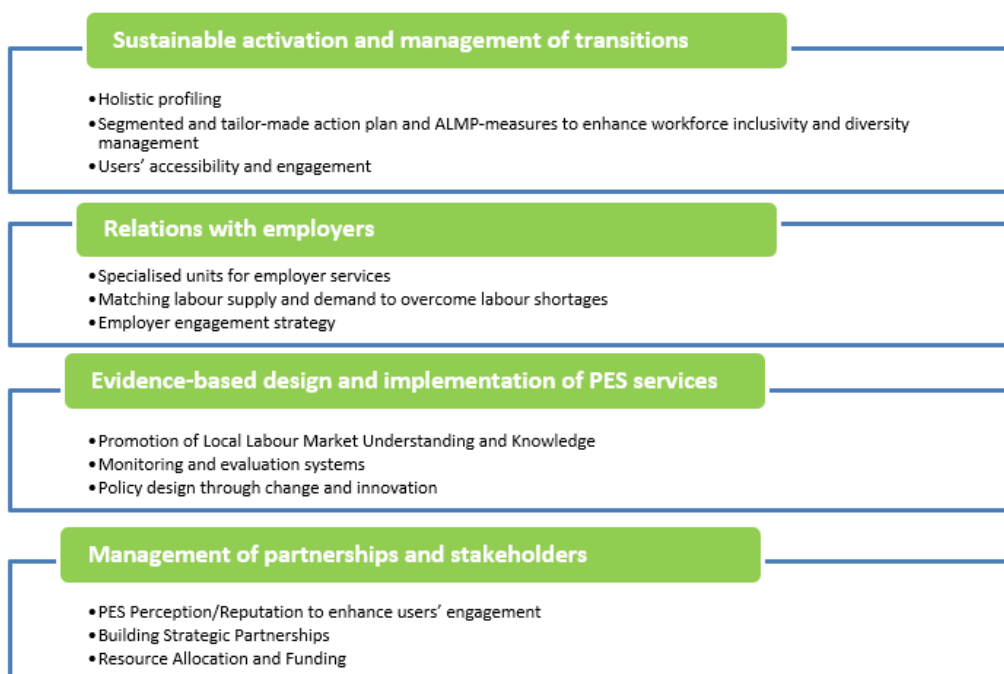


Prima della visita di studio in Italia, i partner del progetto NET PES avevano già scelto le **4 aree di lavoro del Benchlearning** da analizzare:

1. Attivazione e gestione sostenibile delle transizioni
2. Rapporti con i datori di lavoro
3. Progettazione e implementazione di servizi PES basati su prove di efficacia
4. Gestione dei partenariati e delle parti interessate

Durante le riunioni di lavoro online, i partner del PES NET hanno concordato di stabilire **3 fattori di performance per ogni area di lavoro**:

### Le 4 aree di Benchlearning e i loro 3 fattori abilitanti per le prestazioni



La visita di studio pilota è stata pianificata attraverso tre fasi principali:

1. **Preparazione:** prima della visita di studio, i partner del progetto hanno identificato **32 buone pratiche** (4 buone pratiche per partner e per area di Benchlearning), che sono state presentate durante il 6° incontro online. I due partner italiani hanno inviato **le autovalutazioni** agli altri partner qualche settimana prima della visita di studio, in modo che potessero leggerle e prepararsi alla visita. Sulla base dell'esperienza acquisita dai partner di NET PES, si **raccomanda di dedicare a questa fase un tempo sufficiente (almeno un mese)**.
2. **Attuazione:** durante la visita di studio (*vedi agenda sotto*), i partner hanno visitato la sede centrale e gli uffici locali del PES e incontrato alcuni datori di lavoro e stakeholder, che hanno sottolineato la loro collaborazione con il PES. Con il supporto degli **strumenti di autovalutazione e di osservazione**, i **partner hanno osservato le migliori pratiche** proposte in precedenza e, a seconda del tempo/agenda, gli altri fattori che favoriscono la performance. Alla fine della visita di studio sono state organizzate **brevi sessioni di benchlearning** per condividere **un rapido feedback sui servizi presentati**. Sulla base dell'esperienza acquisita dai partner di NET PES, queste sessioni di benchlearning dovrebbero essere svolte preferibilmente **dopo la presentazione di ogni best practice**, perché questo approccio consente una



discussione più approfondita dei punti di forza chiave, delle idee innovative e delle raccomandazioni.

3. **Follow-up:** dopo la visita di studio, i partner hanno compilato un **questionario di follow-up** personalizzato per offrire un feedback dettagliato all'ospite. Poiché non tutti i fattori di performance sono stati visibili o analizzati durante la visita di studio, nella stesura del questionario di follow-up i partner hanno esaminato tutti i documenti disponibili. Questo includeva l'autovalutazione, i link alle risorse e altri materiali forniti. Successivamente, il PES esaminato ha raccolto e integrato queste risposte in un **rapporto di feedback**, che riassume le intuizioni e i suggerimenti collettivi di tutti i partner.

L'agenda delle visite di studio pilota è riportata di seguito e può essere considerata un modello per l'implementazione di attività simili:

Partner	giorno/luogo	Programma
Veneto Lavoro (VL)	Lunedì 3 giugno (Regione del Veneto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benvenuti</li> <li>• Presentazione del DdL</li> <li>• Panoramica della programmazione strategica delle PAL pianificate e attuate dalla Regione Veneto, con uno sguardo all'innovazione e al ruolo della transizione gemellare</li> <li>• Panoramica del ruolo, della missione e dei servizi forniti dall'agenzia regionale per le PAML e i servizi per l'impiego.</li> <li>• Best Practice nell'area di lavoro "Gestione del partenariato e degli stakeholder": Animazione territoriale.</li> </ul>
	Martedì 4 giugno (PES locale - Padova)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentazione del programma della giornata</li> <li>• Il Centro per l'Impiego e le relazioni sociali nell'ambiente locale</li> <li>• L'evoluzione digitale dei servizi forniti dal Centro per l'Impiego</li> <li>• PES Padova e rapporto con i datori di lavoro</li> <li>• Presentazione del PES Padova + Visita</li> <li>• Visita Della Cooperativa Il Brolo</li> <li>• Il ruolo della cooperazione nel percorso di inserimento lavorativo di persone svantaggiate</li> <li>• La politica attiva del lavoro GOL4</li> <li>• Rapporti con il Comune di Padova, PES e PUC</li> <li>• Conclusione e valutazione della giornata</li> </ul>
	Mercoledì 5 giugno (sede VL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benvenuto e presentazione della giornata</li> <li>• Migliori pratiche nell'area di lavoro "Progettazione e implementazione di servizi PES basati sull'evidenza": l'Osservatorio regionale sul mercato del lavoro della VL.</li> <li>• Best practice nell'area di lavoro "Rapporti con i datori di lavoro" - Verso una nuova visione dei servizi: Incontra Lavoro LVMH &amp; Incontra Lavoro Economia del Mare" - Blue Economy.</li> <li>• Best practice nell'area di lavoro "Attivazione sostenibile e gestione delle transizioni" : Unità Servizi alle imprese e gestione delle crisi di Veneto Lavoro.</li> <li>• Focus su temi trasversali: Strategie di comunicazione di Veneto Lavoro e percezione dei PES a livello locale e campagna di informazione e</li> </ul>

		<p>comunicazione "Equamente al lavoro" sulla parità di genere nell'inserimento e nella collocazione lavorativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sessione di benchlearning, che si concentra sui punti di forza del PES ospitante e fornisce indicazioni per i miglioramenti.</li> </ul>
ARTI	<p>Giovedì 6 giugno (Uffici della Regione Toscana+PES locali)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentazione della giornata</li> <li>• Il benvenuto del Responsabile del Settore Lavoro della Regione Toscana</li> <li>• Presentazione della rete dei servizi per l'impiego della Regione Toscana</li> <li>• Migliori pratiche nell'area di lavoro "Attivazione sostenibile e gestione delle transizioni": Donne vittime di violenza</li> <li>• Il ruolo del tutor del centro per l'impiego nel progetto ATI per aiutare le donne nel loro percorso di uscita dalla violenza</li> <li>• Area di lavoro "Gestione delle partnership e degli stakeholder": Piano di comunicazione dell'ARTI</li> <li>• Presentazione dei servizi PES locali e delle opportunità di incentivo al collocamento</li> <li>• Best practice nell'area di lavoro "Evidence based design and implementation of PES": Portale del lavoro toscano/accessibilità/piattaforma di web learning Trio/Skill scanner/SIL della Regione Toscana uno strumento per monitorare e valutare le performance</li> <li>• Facilitatori digitali</li> </ul>
	<p>Venerdì 7 giugno (Uffici della Regione Toscana)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best practice nell'area di lavoro "Rapporto con i datori di lavoro": Tuscany Job Fair &amp; Textile Fashion Event "Buzzi" il dialogo tra formazione e opportunità di lavoro</li> <li>• Focus su una questione trasversale: strategie di comunicazione e percezione dei PES a livello locale.</li> <li>• Fiera del lavoro in Toscana: un esempio di campagna di comunicazione multicanale</li> <li>• Incontro con l'azienda "Alma Spa</li> <li>• Tuscany job Fair &amp; Textile Fashion Event presso la Scuola Buzzi di Prato: Opportunità di lavoro e formazione</li> <li>• Sessione di benchlearning, che si concentra sui punti di forza del PES ospitante e fornisce indicazioni per i miglioramenti.</li> </ul>

## Fase 4 | Apprendere valutando

La valutazione esterna svolge un ruolo cruciale nel contribuire al miglioramento dei Servizi pubblici per l'impiego. Lo scopo ultimo della valutazione esterna è quello di sostenere e rispecchiare il processo di autovalutazione, fornendo a ciascun PES un feedback dal punto di vista di esperti del settore. Aiuta i SPI a identificare le aree di miglioramento, a confrontare le loro pratiche con quelle degli altri e a stabilire obiettivi di miglioramento. Inoltre, il processo migliora la responsabilità e la trasparenza fornendo valutazioni indipendenti, assicurando che i PES mantengano standard elevati.

Un vantaggio fondamentale della valutazione esterna è l'apprendimento attraverso l'atto stesso della valutazione. Quando i professionisti dei PES valutano altre organizzazioni, ottengono preziose indicazioni su strategie efficaci, approcci innovativi e potenziali soluzioni che possono essere applicate al proprio lavoro. Questo processo di "apprendimento attraverso la valutazione" trasforma la valutazione in un'esperienza formativa bidirezionale. I valutatori approfondiscono le loro competenze e la loro comprensione, beneficiando dell'esposizione diretta a varie pratiche e risultati, mentre i valutati ricevono un feedback costruttivo. Questo approccio di apprendimento reciproco incoraggia il miglioramento continuo, in quanto entrambe le parti acquisiscono conoscenze che contribuiscono al progresso generale dei servizi PES.

### Produzione di feedback

#### Valutazione semplificata

Durante le visite di studio (LDD) organizzate in ogni PES esaminato, i PES in visita assumono il ruolo di "valutatori esterni" nel Paese ospitante. Questa valutazione esterna si ispira al processo governato dalla Rete dei PES nell'ambito della valutazione ufficiale, ma mira a servire come processo più leggero e agevole per i PES che agiscono in valutazioni su piccola scala.

La valutazione semplificata sperimentata e proposta dal partner PES NET integra gli sforzi di autovalutazione del PES ospitante fornendo un feedback costruttivo dalla prospettiva di valutatori alla pari informati, interessati e con buone intenzioni. Questo processo di valutazione collaborativa è progettato per migliorare l'apprendimento reciproco e le pratiche attraverso lo scambio di intuizioni ed esperienze.

Durante la visita di studio, il PES visitato deve impegnarsi attivamente nell'osservazione e nell'analisi delle pratiche di quello visitato. L'autovalutazione deve essere utilizzata come punto di riferimento primario durante tutta la visita, guidando i valutatori nella loro valutazione. Per facilitare l'osservazione sistematica, il PES in visita può utilizzare delle schede di osservazione (vedi allegato in appendice). Queste schede sono state concepite per aiutare i valutatori alla pari a registrare le loro osservazioni, assicurando che i fattori chiave di prestazione e le aree di criticità siano catturate con precisione.

L'osservazione e l'analisi devono concentrarsi sulla comprensione dell'efficacia delle pratiche in condizioni reali, identificando sia i successi che le sfide. I valutatori esterni devono prestare attenzione ai fattori contestuali che possono influenzare i risultati, come la cultura organizzativa, la disponibilità di risorse e le pressioni esterne.

Le sessioni di benchlearning per la valutazione semplificata sono una componente fondamentale delle LDD, in quanto forniscono un forum strutturato per un feedback immediato. Queste sessioni dovrebbero essere condotte dopo la presentazione di ogni buona pratica o dopo un gruppo di pratiche correlate, assicurando che il feedback sia tempestivo e pertinente. Il PES ospitante è responsabile dell'organizzazione di queste sessioni, che dovrebbero essere concepite per facilitare un dialogo aperto e costruttivo.

Il PES ospitante è responsabile della strutturazione di queste sessioni partecipative rapide. Può scegliere vari metodi e strumenti interattivi (ad esempio, discussioni aperte, sondaggi rapidi, riflessioni di gruppo), ma deve concentrarsi sulla raccolta di feedback nelle seguenti aree chiave:

- **Punti di forza:** identificare e discutere gli aspetti positivi, le innovazioni e gli elementi che potrebbero servire da ispirazione per altri SPO. Questo include ciò che i partner in visita trovano particolarmente efficace o degno di nota nelle pratiche dell'ospite.
- **Aree di miglioramento:** suggerire potenziali miglioramenti o modifiche che potrebbero migliorare le pratiche osservate. Ciò potrebbe includere raccomandazioni per superare i punti deboli identificati o per sfruttare i punti di forza esistenti.

Dopo le sessioni di valutazione leggera, è fondamentale raccogliere e documentare gli spunti raccolti. Il PES ospitante deve compilare un **rapporto di feedback** completo (vedi allegato in appendice), che integri i feedback raccolti durante le sessioni di valutazione leggera e quelli raccolti dal **questionario di follow-up** (vedi allegato in appendice) compilato successivamente. Il rapporto deve essere strutturato in modo da offrire una visione equilibrata, riconoscendo i punti di forza identificati e affrontando le aree di miglioramento.

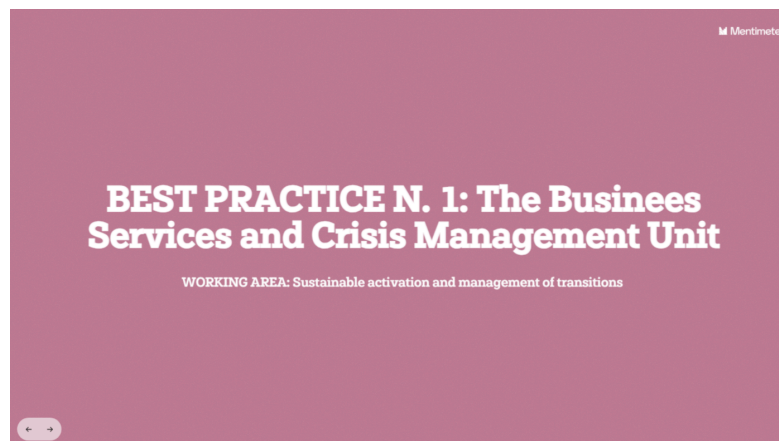
Il rapporto di feedback servirà come risorsa chiave per i PES ospitanti, guidando gli sforzi futuri per migliorare le loro pratiche. Inoltre, contribuirà agli obiettivi di apprendimento più ampi della rete dei SPO, fornendo spunti che possono informare le strategie e le iniziative collettive volte a migliorare i servizi per l'impiego in tutta la rete.

## Focus sull'esperienza NET PES

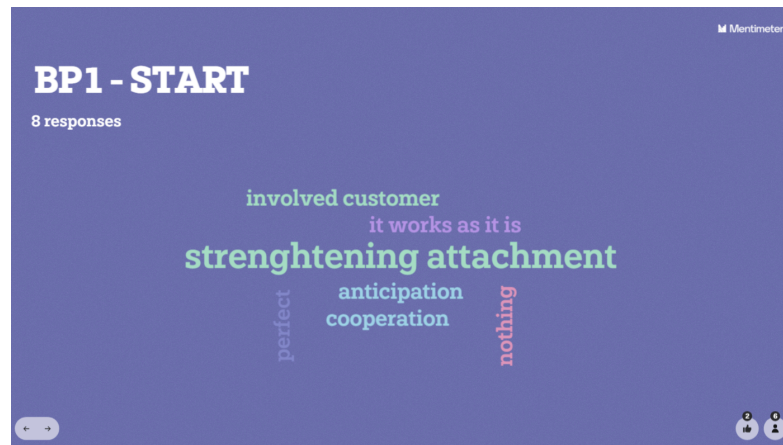
### Affinamento del processo di valutazione semplificata nel progetto NET PES

Nell'ambito del progetto NET PES, i partner hanno inizialmente implementato una versione più complessa della valutazione semplificata impiegata durante la fase pilota delle visite di studio in Italia. Questo approccio si basava sulla metodologia *Start-Stop-Continue* e comprendeva una serie completa di domande specifiche che riguardavano tutti i fattori abilitanti elencati nell'autovalutazione, le questioni trasversali e le migliori pratiche. L'obiettivo era quello di sostenere un'osservazione sfaccettata che culminasse in una sessione di valutazione finale al termine dell'LDD. Le domande e i feedback interattivi sono stati gestiti tramite Mentimeter durante le LDD pilota in Italia, come testimoniano i seguenti esempi:

Esempio della prima best practice di Veneto Lavoro:



Inizio: cosa si dovrebbe avviare o implementare per migliorare le buone pratiche?



Stop: Cosa bisogna fermare perché è inefficace?



Continua: Cosa funziona bene e dovrebbe essere mantenuto o ulteriormente sviluppato?



## Fase pilota: sfide e intuizioni

Durante il progetto pilota, i partner hanno organizzato una sessione di valutazione finale alla fine della visita, con l'obiettivo di raccogliere tutte le osservazioni fatte durante la LDD. Tuttavia, questo approccio ha rivelato diverse sfide:

- **Ampiezza della valutazione:** l'ampia portata della valutazione, che comprendeva tutti i fattori abilitanti, le questioni trasversali e le migliori pratiche, si è rivelata impegnativa. La mole di informazioni ha reso difficile per i partecipanti mantenere la concentrazione e fornire un feedback su ogni aspetto.
- **Tempistica ed efficacia:** condurre la sessione di valutazione finale alla fine della visita è stato meno efficace del previsto. A questo punto, i partecipanti erano spesso stanchi e le ampie discussioni durante la sessione non hanno sempre prodotto la profondità di analisi desiderata.
- **Limiti di Start-Stop-Continue:** determinare quali misure o attività debbano essere interrotte o avviate non è stato così semplice come ci si aspettava inizialmente. I partecipanti hanno faticato a identificare chiaramente le azioni che meritavano di essere interrotte o avviate, portando spesso a un feedback più ampio sui punti di forza e di debolezza individuati.

## Cambio di prospettiva: punti di forza, debolezza e miglioramenti

Sulla base di queste intuizioni, i partner di NET PES hanno deciso di perfezionare il processo di valutazione semplificata per renderlo più mirato ed efficace. L'approccio rivisto pone l'accento sui **punti di forza, le debolezze e le aree di miglioramento** piuttosto che sul più ampio quadro *Start-Stop-Continue*, portando ai seguenti benefici:

- **Chiarezza e precisione:** restringendo l'attenzione ai punti di forza, ai punti deboli e alle aree da migliorare, i partecipanti sono in grado di fornire un feedback chiaro e perseguibile. Questo approccio semplifica il processo di valutazione, rendendo più facile identificare gli aspetti specifici delle pratiche dell'ospite che funzionano bene, quelli che richiedono attenzione e i potenziali miglioramenti.
- **Sessioni di valutazione continua:** invece di conservare tutti i feedback per una sessione finale, si prevede che le sessioni di valutazione leggera siano integrate durante tutta la visita. Dopo la presentazione di ogni buona pratica o la dimostrazione di un gruppo di pratiche correlate, viene raccolto un feedback immediato. In questo modo si garantisce che le osservazioni siano fresche e che i partecipanti possano fornire contributi più perspicaci e pertinenti.

- **Maggiore efficacia:** concentrarsi su queste tre aree chiave si è dimostrato più efficace nel guidare il PES ospitante verso miglioramenti pratici. I partecipanti possono facilmente identificare e discutere gli aspetti positivi che potrebbero ispirare altri PES, evidenziare i punti critici che necessitano di attenzione e suggeriscono miglioramenti che siano fattibili e di impatto.

L'esperienza del progetto NET PES evidenzia l'importanza di adattare le metodologie di valutazione al contesto e agli obiettivi della valutazione. Mentre la fase pilota iniziale ha fornito lezioni preziose, l'approccio raffinato che si concentra sui punti di forza, le debolezze e le aree di miglioramento ha portato a un processo di valutazione semplificato più efficace e gestibile. Il perfezionamento proposto garantisce che le visite di studio non solo favoriscano l'apprendimento reciproco, ma portino anche a miglioramenti tangibili nelle pratiche PES in tutta la rete.

## **Scheda di osservazione**

La scheda di osservazione è uno strumento chiave utilizzato durante le visite di studio nell'ambito del processo di benchlearning. Serve come guida per i *peer-assessor* per raccogliere e organizzare sistematicamente le informazioni sulle prestazioni del PES ospitante. Il suo scopo è quello di garantire che le osservazioni durante la visita siano strutturate, consentendo ai valutatori di valutare le operazioni dei PES e di confrontarle con il rapporto di autovalutazione e con i parametri di prestazione ideali identificati nelle fasi precedenti della valutazione.

Prima della visita di studio, i valutatori devono esaminare il rapporto di autovalutazione fornito dal PES visitato. Durante questa analisi iniziale, identificano le aree che richiedono ulteriori chiarimenti o verifiche. Questi punti costituiscono la base dell'osservazione durante la visita.

La scheda di osservazione aiuta i valutatori a concentrarsi su:

- Verifica dei risultati dell'autovalutazione.
- Chiarire aspetti poco chiari del rapporto.
- Verifica delle modalità di implementazione degli approcci del PES e dello stadio di implementazione secondo il modello PDCA.
- Valutare se il PES può servire da modello per altri.

La scheda di osservazione deve essere suddivisa in diverse sezioni, ognuna delle quali si concentra su elementi chiave della performance dei PES, tra cui:



1. **Argomenti della visita e punti da controllare:** questa sezione delinea gli aspetti specifici del lavoro del SPO che devono essere osservati durante la visita, sulla base del rapporto di autovalutazione. Gli argomenti sono legati alle funzioni principali del SPO, come l'attivazione sostenibile, le transizioni digitali e verdi o le strategie per i gruppi vulnerabili. Per guidare le osservazioni dei valutatori vengono utilizzate domande chiave, quali:
  - In che modo il PES adotta un approccio olistico?
  - Il PES ha piani d'azione personalizzati per migliorare l'inclusività e la diversità della forza lavoro?
  - Quanto sono accessibili e coinvolgenti i servizi forniti?
2. **Performance:** i valutatori valutano il livello di performance del PES nelle aree selezionate. Ciò include l'esame di come i processi sono implementati e se sono in linea con le fasi ideali del ciclo PDCA. I valutatori considerano se le pratiche dell'SPO sono coerenti, ben integrate e sistematiche.
3. **Evidenze:** i valutatori registrano esempi e dati concreti che illustrano le prestazioni del SPO. Questi possono includere esempi di pratiche specifiche, rapporti o testimonianze del personale e degli utenti, che aiutano a corroborare le valutazioni della performance.
4. **Punti di forza:** se il SPO dimostra un approccio integrato, un impiego sistematico e prove di eccellenza in qualsiasi area, questo viene registrato come un punto di forza. Questa sezione evidenzia le pratiche di successo del SPO che possono servire da modello per altre organizzazioni.
5. **Aree da migliorare:** in questa sezione vengono segnalati i casi in cui l'SPO mostra una mancanza di chiarezza nei processi, un impiego limitato o incoerente o prove insufficienti di una gestione efficace. I valutatori si concentrano sull'identificazione delle lacune che devono essere affrontate per migliorare le prestazioni.
6. **Raccomandazioni:** sulla base delle loro osservazioni e della loro esperienza, i valutatori forniscono raccomandazioni pratiche al SPO. Questi suggerimenti mirano a migliorare le prestazioni operative del SPO, ad affrontare i punti deboli e a migliorare l'erogazione dei servizi.
7. **Migliori pratiche:** questa sezione è dedicata all'identificazione e alla documentazione delle pratiche di successo osservate durante la visita. La

descrizione include lo scopo della pratica, i destinatari e il potenziale di replica in altri SPO.

8. **Aspetti da verificare:** i valutatori si concentrano sugli elementi chiave di ogni migliore pratica o area di performance. Ciò può includere la valutazione dell'**impatto**, dello **stadio di sviluppo**, degli **attori coinvolti** e della **replicabilità** dell'approccio in altri ambienti PES.

La scheda di osservazione si adatta a diverse aree operative all'interno del PES, come ad esempio:

- **Attivazione e gestione sostenibile delle transizioni:** valutare come il PES supporta le transizioni occupazionali, l'inclusività dei suoi piani d'azione e il coinvolgimento degli utenti.

**Transizione digitale e verde:** osservazione di come il PES gestisce il passaggio a strumenti digitali e a pratiche di mercato del lavoro più sostenibili.

**Approccio ai gruppi vulnerabili:** valutazione del modo in cui l'SPO risponde alle esigenze delle persone vulnerabili in cerca di lavoro e ne promuove l'inclusione.

Ciascuna di queste sezioni è collegata a specifici indicatori di performance, per garantire un esame completo e approfondito durante la visita.

### **Questionario di follow-up**

Il questionario di follow-up è uno strumento chiave del processo di valutazione che segue la fase di osservazione sul campo. Dopo aver rivisto le osservazioni raccolte durante le LDD in modo indipendente, ogni PES in visita è tenuto a fornire un feedback più dettagliato e riflessivo. Questo feedback va oltre le intuizioni iniziali raccolte durante la sessione di valutazione leggera ed è informato dai dati registrati sulla scheda di osservazione durante la visita di studio.

Il questionario di follow-up è strutturato in modo da acquisire sistematicamente valutazioni sia quantitative che qualitative, concentrandosi su due componenti chiave: i criteri di autovalutazione e le osservazioni dirette effettuate durante le visite di studio. L'obiettivo è quello di valutare le prestazioni effettive degli SPO osservati rispetto alle prestazioni ideali precedentemente identificate nelle fasi preliminari del processo di valutazione.

Il questionario dovrebbe essere suddiviso in otto sezioni che riflettono le quattro principali aree di lavoro valutate, oltre a quattro sezioni dedicate ad aspetti trasversali

chiave come le transizioni digitali e verdi, i gruppi di persone vulnerabili in cerca di lavoro e la prospettiva di genere. Ogni area di lavoro è supportata da una serie di fattori che favoriscono la performance.

La valutazione quantitativa prevede l'assegnazione di un punteggio numerico alle prestazioni osservate, offrendo un'indicazione misurabile di quanto le prestazioni attuali dei PES si allineino agli standard ideali. Parallelamente, la sezione qualitativa consente osservazioni più dettagliate, dando spazio ai commenti sui punti di forza, le debolezze e le aree di miglioramento identificate durante la visita.

In ogni area, ai visitatori viene chiesto di valutare le prestazioni utilizzando una scala da 1 a 6 (tenendo conto degli stessi criteri utilizzati nell'autovalutazione): 1 - Nessuna prova o alcune idee; 2 - Alcune prove deboli, relative ad alcune aree; 3 - Alcune buone prove relative ad aree rilevanti; 4 - Prove forti relative alla maggior parte delle aree; 5 - Prove molto forti relative a tutte le aree; 6 - Prove eccellenti, che evidenziano le lacune tra la realtà osservata e il benchmark ideale. Inoltre, la struttura del questionario incoraggia l'identificazione di specifici punti di forza e di suggerimenti concreti per migliorare le prestazioni e i servizi offerti.

Il questionario di follow-up mira a fornire una panoramica completa delle attività e delle prestazioni degli SPI, offrendo al contempo raccomandazioni pratiche per il miglioramento continuo, sulla base di osservazioni informate e dei dati raccolti. Questo approccio garantisce un feedback strutturato che riflette le specificità operative di ciascun SPI, rafforzando la loro capacità di rispondere efficacemente alle sfide in evoluzione del mercato del lavoro.

## **Elaborazione del feedback**

### **Rapporto di feedback**

Il rapporto di feedback è un documento completo progettato per riassumere e riflettere sulle valutazioni condotte durante il processo di benchlearning. Il rapporto include un'analisi dettagliata delle aree di miglioramento, oltre a suggerimenti e raccomandazioni.

Ogni partner ospitante è responsabile della creazione di una relazione finale della visita, che incorpori il feedback e gli approfondimenti dei questionari di follow-up inviati dai partecipanti alla LDD.

Il rapporto di feedback comprende le seguenti sezioni chiave:

- Descrizione del processo di valutazione, che delinea la metodologia e le fasi del processo di valutazione.

- Punti di forza e aree di miglioramento per le quattro aree di benchlearning, comprese le quattro best practice.
- **Punti di forza e aree di miglioramento per le questioni trasversali.**
- **Punti di forza e aree di miglioramento della strategia di comunicazione.**
- **Lezioni apprese e raccomandazioni**, che fornisce le raccomandazioni chiave e le lezioni apprese dal processo di valutazione, evidenziando le aree di miglioramento e le migliori pratiche identificate dai partner in visita.

## Fase 5 | Follow-up e prospettive del benchlearning

Questa sezione approfondisce l'impatto del benchlearning a livello locale, fornendo raccomandazioni per integrare il feedback della valutazione tra pari e le migliori pratiche osservate nella programmazione dei servizi e offrendo indicazioni sul rafforzamento della cooperazione per promuovere il miglioramento continuo e l'innovazione nel campo dei servizi pubblici per l'impiego in Europa.

### Impatto del benchlearning a livello locale

Gli esercizi di benchlearning hanno un impatto sostanziale sulle operazioni degli SPI locali, in particolare in termini di fornitura di servizi e standard di prestazione. Attraverso il processo di valutazione tra pari, gli SPO possono identificare i punti di forza e di debolezza delle loro pratiche attuali. Gli impatti locali del benchlearning includono:

- **Miglioramento dell'erogazione dei servizi:** adottando le migliori pratiche osservate in altri Paesi, i PES possono migliorare l'efficienza e l'efficacia dei loro servizi. Ciò può includere una migliore profilazione delle persone in cerca di lavoro, piani d'azione più personalizzati e migliori strategie di coinvolgimento degli utenti.
- **Maggiore consapevolezza delle migliori pratiche:** i PES locali possono beneficiare dell'esposizione ad approcci innovativi e a modelli di successo implementati altrove. Questa consapevolezza può stimolare l'adattamento locale e l'implementazione di strategie collaudate che rispondono a specifiche esigenze regionali.
- **Benchmarking e misurazione delle prestazioni:** il benchlearning fornisce ai PES dei parametri di riferimento rispetto ai quali misurare le proprie prestazioni. Questo confronto aiuta a fissare obiettivi realistici e standard di prestazione allineati alle migliori pratiche.
- **Sviluppo delle capacità:** le conoscenze acquisite con le valutazioni tra pari aiutano a costruire le capacità locali, evidenziando le aree di sviluppo professionale e le esigenze di formazione.

## Strategie per integrare le raccomandazioni e le migliori pratiche

Per integrare efficacemente le raccomandazioni dei peer-assessors e le migliori pratiche osservate nella programmazione locale, i PES dovrebbero considerare le seguenti strategie:

- **Sviluppo di piani d'azione:** sviluppo di piani d'azione completi basati sul feedback ricevuto durante il benchlearning. Questi piani devono definire azioni specifiche, tempi e responsabili per l'attuazione dei cambiamenti raccomandati. I piani d'azione devono riguardare sia i miglioramenti immediati che gli obiettivi strategici a lungo termine.
- **Adattamento delle migliori pratiche:** adattare le migliori pratiche osservate al contesto locale. Sebbene sia fondamentale integrare le strategie di successo, queste devono essere adattate per soddisfare le esigenze e le circostanze specifiche dell'ecosistema locale.
- **Coinvolgimento delle parti interessate:** coinvolgere nel processo di attuazione le principali parti interessate, compresi i datori di lavoro locali, gli enti di formazione e le organizzazioni della comunità. Il loro coinvolgimento garantisce che le pratiche adattate siano pertinenti e affrontano efficacemente le sfide locali.
- **Monitoraggio e valutazione:** stabilire meccanismi per il monitoraggio e la valutazione continui dei cambiamenti implementati. Questo aiuterà a valutare l'impatto delle nuove pratiche e ad apportare i necessari aggiustamenti.
- **Condivisione delle conoscenze:** promuovere una cultura di condivisione delle conoscenze all'interno e tra i PES. Comunicare regolarmente i risultati degli esercizi di benchlearning e i miglioramenti apportati è fondamentale per incoraggiare l'apprendimento continuo e l'adozione delle migliori pratiche.

## Raccomandazioni per rafforzare la cooperazione e l'innovazione

Per rafforzare la cooperazione e promuovere l'innovazione nei servizi PES in Europa, si propongono le seguenti raccomandazioni:

- **Promuovere reti collaborative:** creare e sostenere reti di professionisti e stakeholder dei PES per facilitare lo scambio di idee ed esperienze. Queste reti possono sostenere progetti di collaborazione e iniziative di apprendimento condiviso.
- **Promuovere iniziative congiunte:** incoraggiare iniziative congiunte e progetti pilota tra PES di diversi Paesi. I progetti di collaborazione possono portare a soluzioni innovative e migliorare l'impatto collettivo dei servizi PES.
- **Sostenere i poli di innovazione:** istituire poli di innovazione o centri di eccellenza che si concentrino sulla ricerca e sullo sviluppo di nuovi approcci ai servizi per l'impiego. Questi centri possono fungere da piattaforme per la sperimentazione e la diffusione di pratiche innovative.
- **Sfruttare i finanziamenti dell'UE:** beneficiare dei programmi di finanziamento dell'Unione Europea per sostenere le collaborazioni transfrontaliere e l'innovazione nei servizi per l'impiego. I finanziamenti possono contribuire all'implementazione di nuove tecnologie, allo sviluppo di programmi di formazione e alla scalabilità dei modelli di successo.
- **Sviluppo professionale continuo:** investire nello sviluppo professionale continuo del personale dei SPO per tenerlo aggiornato sulle ultime tendenze, tecnologie e migliori pratiche nel campo dei servizi per l'impiego.

Il Benchlearning offre un quadro prezioso ai PES per migliorare i loro servizi e le loro prestazioni attraverso l'apprendimento e il miglioramento collaborativo. Integrando le raccomandazioni e le migliori pratiche e rafforzando la cooperazione in tutta Europa, i PES possono compiere progressi significativi nella qualità e nell'efficacia dei servizi per l'impiego. L'adozione di queste strategie non solo migliorerà l'erogazione dei servizi a livello locale, ma contribuirà anche a creare un sistema di sostegno all'occupazione più innovativo e reattivo in tutto il continente.

Per utilizzare efficacemente la metodologia, potrebbe essere utile avere anche indicazioni generali riguardo a:

**1/ Il tempo dedicato a ciascuna fase del progetto è il seguente:**

**Fase 1: Sviluppo della metodologia su piccola scala**

Attività online: 8 sessioni online \* 3 ore = 24 ore (~3,5 giorni)

- Documenti:
- Analisi dei bisogni (3 giorni) + traduzione (11 giorni): ~14 giorni
- Documento di definizione comune + traduzione: ~4 giorni
- Manuale di Benchlearning (15 giorni) + traduzione (11 giorni): ~26 giorni
- Roadmap: creazione + traduzione: ~4 giorni
- Linee guida e glossario: ~4 giorni
- Sondaggi per il personale interno e le parti interessate: creazione, traduzione, interpretazione: ~12 giorni
- Migliori pratiche: ~2 giorni
- Totale: ~69,5 giorni

#### Fase 2: Valutazione delle prestazioni dei PES: Autovalutazione

- Creazione dell'autovalutazione (7 giorni) + completamento (14 giorni) + traduzione (3 giorni): ~24 giorni
- Totale: ~24 giorni

#### Fase 3: Apprendimento attraverso l'osservazione

- LDD - 3 giorni per visita di studio in BE, FI, FR, SE e 4 giorni per IT ed ES: ~20 giorni
- Agenda + preparazione + contatto con il personale interno + parti interessate + traduzione: ~14 giorni
- Totale: ~34 giorni

#### Fase 4: Apprendimento attraverso la valutazione

- Questionario di follow-up - creazione documento (1 giorno) + completamento: (7 partner x 7 follow-up=49 giorni) ~50 giorni
- Rapporto di feedback - creazione + completamento: ~18 giorni
- Totale: ~68 giorni.

#### 2/ Risorse umane coinvolte

Partner di progetto: 16 partecipanti per riunione/LDD, inclusi ruoli come project manager europeo, specialista della comunicazione, analista del mercato del lavoro, esperto di relazioni internazionali e istituzionali, esperto di relazioni con i partner, esperto di relazioni esterne, tecnico della valutazione, funzionario della pianificazione, specialista leader, tecnico dell'occupazione, responsabile della comunicazione, coordinatore dei servizi alle imprese e del marketing, esperto funzionario in politiche attive del lavoro, funzionario di politica del lavoro, esperto di mercato del lavoro, integrazione ed istruzione.

Durante le visite di studio (LDD):



- >100 managerS
- >50 partner coinvolti
- >100 consulenti/tecnici (funzioni operative dei PES: consulenti che supportano i disoccupati e le aziende + esperti nelle transizioni digitali ed ecologiche)

Persone coinvolte attraverso i questionari:

- 94 esperti e manager: middle management dei PES & esperti nelle transizioni digitali ed ecologiche
- 68 partner locali e regionali: coinvolti nelle visite e nelle consultazioni per definire le aree di Benchlearning

Durante le sessioni online: 6 valutatori esterni del Benchlearning dei PES:

- Mafalda D'Onofrio, valutatore della rete PES con sede in Italia
- Niels Lieman, valutatore della rete PES con sede nei Paesi Bassi
- Yannis Papadimitriou, valutatore della rete PES con sede in Grecia
- Sandrine Portier e Jean-Pierre Callais, valutatori della rete PES con sede in Francia
- Marina Polo González, valutatore di NTT DATA, società di valutazione esterna privata assunta da SEPE (Servizio Pubblico per l'Impiego spagnolo)

#### **Esperti interni ed esterni per la valutazione dei documenti della rete PES:**

- Coordinatore di progetto internazionale - Irecoop Veneto, Italia
- Direttore generale di Inova Consultancy, Regno Unito
- Professore associato all'IEP Grenoble, Francia
- Coordinatore PES (Arti - Pistoia)
- Project manager, Finlandia
- Capo del Servizio di Intermediazione, Spagna
- Responsabile di unità del dipartimento del mercato del lavoro, Svezia
- Tecnico della Pianificazione Strategica, SOC, Spagna

- **Commissione Europea:**

Responsabile del team dei Servizi Pubblici per l'Impiego presso la Commissione Europea, è stato informato del progetto e riceverà ulteriori informazioni sui risultati.

# Appendice

[Situazione di partenza e bisogni](#)

[Le migliori pratiche identificate dai partner del progetto](#)  
[documento delle definizioni comune](#)

[Linee guida e glossario](#)

[Rapporto di feedback](#)

[Questionario di follow-up](#)

[Scheda di osservazione](#)

[Tabella di marcia per l'attuazione della LDD](#)

[Modello di autovalutazione & esempio di PDCA](#)

[Risultati dei sondaggi \(per il personale interno e le parti interessate\)](#)

*Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono quelli dell'autore o 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*