

Strumento di autovalutazione Veneto Lavoro

Aree di lavoro e fattori di prestazione

1. Attivazione e gestione sostenibile delle transizioni

- 1.1 Profilazione olistica
- 1.2 Piano d'azione e misure ALMP differenziate e su misura per migliorare l'inclusività della forza lavoro e la gestione della diversità
- 1.3 Accessibilità e coinvolgimento degli utenti

2. Rapporti con i datori di lavoro

- 2.1 Unità specializzate per i servizi ai datori di lavoro
- 2.2 L'incontro tra domanda e offerta di lavoro per superare la carenza di manodopera
- 2.3 Strategia di coinvolgimento dei datori di lavoro

3. Progettazione e implementazione di servizi PES basati su prove di efficacia

- 3.1 Promozione della comprensione e della conoscenza del mercato del lavoro locale
- 3.2 Sistemi di monitoraggio e valutazione
- 3.3 Progettazione delle politiche attraverso il cambiamento e l'innovazione

4. Gestione dei partenariati e delle parti interessate

- 4.1 Percezione/Reputazione dei PES per migliorare il coinvolgimento degli utenti
- 4.2 Creazione di partenariati strategici
- 4.3 Allocazione delle risorse e finanziamenti



Area di lavoro	1. Attivazione e gestione sostenibile delle transizioni						
Abilitatore di prestazioni	1.1 Profilazione olistica						
Descrizione della prestazione ideale	<p>Un PES basa la valutazione del potenziale occupazionale di un individuo (profiling) su un approccio olistico. Il profilo si basa su informazioni relative al curriculum lavorativo, all'esperienza lavorativa e alle qualifiche formali di una persona in cerca di lavoro ("fatti concreti") e sull'intero spettro di competenze/abilità di una persona in cerca di lavoro (profilo basato sulle competenze).</p> <p>Per avere successo nell'implementazione di questo approccio e per raggiungere gli standard ideali di performance, i PES dovrebbero considerare i seguenti elementi chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> Il PES incoraggia la cooperazione a più livelli nel settore pubblico (servizi sociali, servizi sanitari, organizzazioni per l'istruzione e la formazione, ecc.) per tenere conto dei diversi aspetti che contribuiscono alla comprensione del profilo dell'utente. Nella fase di definizione del profilo, i team multidisciplinari lavorano insieme all'interno del PES. Nei PES esiste un sistema di cooperazione informatica tra diverse amministrazioni pubbliche e altri fornitori di servizi (privati) che consente lo scambio di informazioni in tempo reale sugli utenti dei PES. Il PES ha sviluppato un sistema di supporto psicologico personalizzato, individualizzato e rafforzato con l'assistenza di consulenti specializzati agli utenti finali (promuovendo una formazione specifica per gli operatori per acquisire queste competenze) 						
Punteggio	Riempire gli spazi vuoti Livello di evidenza	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti



Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente				x		
Descrizione							
Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance dei PES su tale argomento, comprese alcune evidenze							
<p>I sistema delle Politiche attive al lavoro della Regione del Veneto si basa sui principi di universalità ed equità di trattamento per tutti gli utenti.</p> <p>A seguito dell'adozione del sistema nazionale di profilazione quantitativa e qualitativa da parte dell'Anpal (Delibera n. 5/2022), il sistema precedentemente sviluppato e utilizzato in Veneto è stato sostituito da quello nazionale. La profilazione quantitativa è attuata automaticamente dal sistema informativo, sulla base di informazioni relative alla condizione occupazionale, all'esperienza lavorativa, ai titoli di studio e ai percorsi formativi e ad altre caratteristiche sociali. La profilazione qualitativa, che integra quella quantitativa, viene effettuata dai Case Manager dei Centri per l'Impiego. Il profilo qualitativo prende in considerazione la storia lavorativa, le competenze e le condizioni personali della persona. Il profilo di occupabilità misura la distanza della persona dal mercato del lavoro e la sua difficoltà a ricollocarsi. Le informazioni sulle caratteristiche sociali e personali degli utenti vengono acquisite durante il colloquio di orientamento di base presso il centro per l'impiego. Questo colloquio è funzionale a rilevare il livello di bisogno della persona, la sua distanza dal mercato del lavoro e a definire il progetto di inserimento lavorativo, che viene formalizzato nel piano d'azione individuale.</p> <p>Veneto Lavoro ha strutturato una modalità di raccolta delle informazioni sull'utente, compilando le apposite sezioni presenti nel sistema informativo IDO. A seguito dell'adozione del nuovo sistema nazionale di profilazione qualitativa da parte di Anpal, le sezioni del sistema informativo IDO sono state adattate per allinearsi al nuovo standard nazionale: il colloquio di orientamento di base è stato arricchito di alcune informazioni, come il livello di competenze digitali ("Manuale Assessment GOL Profilazione qualitativa"). Al termine della profilazione qualitativa il disoccupato viene assegnato a un percorso di politica attiva sulla base del suo profilo di occupabilità. Il Programma GOL, una delle riforme del Piano di ripresa e resilienza, finanziato dalla strategia Next Generation dell'UE, prevede 4 diversi percorsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ricollocazione occupazionale 2) upskilling; 3) reskilling; 							



4) lavoro e inclusione sociale 5) ricollocazione collettiva.

L'utente ha la possibilità di chiedere una revisione dell'esito del profiling nel caso in cui si verifichi un cambiamento significativo della sua condizione.

Inoltre, l'operatore può valutare di ripetere il profiling in modo più accurato, qualora il percorso individuato a seguito del primo profiling risulti inadeguato e ritenga più utile assegnare l'utente a un percorso diverso.

Veneto Lavoro svolge **servizi specifici per la ricollocazione e il collocamento di lavoratori coinvolti in situazioni di crisi aziendale** o in procedure di licenziamento collettivo nell'ambito del percorso GOL n. 5 (outplacement collettivo). L'Unità Servizi Crisi e Impresa di Veneto Lavoro è attivamente impegnata in questi percorsi. Perseguendo la sua missione di fornire un supporto concreto nella gestione delle crisi aziendali, territoriali e di settore e/o di filiera, questa Unità si relaziona con le aziende, le parti sociali e gli altri stakeholder per ridurre il rischio di chiusura e aumentare le opportunità di ricollocazione dei lavoratori coinvolti.

Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

Delibera ANPAL n. 5/2022

Delibera ANPAL n. 6/2022

Delibera ANPAL n. 5/2023

Manuale di valutazione del GOL sulla profilazione qualitativa redatto da Veneto Lavoro

SISTEMA IDO : <https://www.venetolavoro.it/sistema-ido> e <https://ido.venetolavoro.it>

Programma GOL - Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL Programme - Employability Guarantee for Workers)

Questioni critiche

Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.

Nel processo di Case Management sono stati individuati quattro principali fattori critici:



- È stata promossa la formazione degli operatori dei SPI sui diversi strumenti di ALMP previsti in Veneto, ed **è necessario continuare a investire nella formazione degli operatori** per mantenere le loro conoscenze aggiornate e al passo con l'evoluzione degli atti di programmazione delle politiche;
- **I colloqui con le persone in cerca di lavoro durano 45 minuti:** in questo lasso di tempo gli operatori devono effettuare una profilazione qualitativa e identificare con l'utente la misura di politica attiva a cui accedere. Il rispetto di questa tempistica richiede talvolta un grande sforzo da parte degli operatori perché gli utenti finali non sono preparati, non hanno precompilato il proprio CV all'interno dello strumento online dedicato denominato "CPI Online - Centro per l'Impiego Online" (ospitato sul portale www.cliclavoroveneto.it), e non hanno ben chiaro il proprio progetto professionale;
- **dovrebbe essere migliorata la collaborazione con i database di altre Pubbliche Amministrazioni,** in quanto i SPI non dispongono di informazioni costantemente aggiornate su chi riceve prestazioni di sicurezza sociale o sul livello di reddito delle persone in cerca di lavoro. Sono in corso consultazioni con l'Istituto nazionale di previdenza sociale per sviluppare nuove capacità di cooperazione applicativa;
- **dovrebbe essere migliorata la profilazione dei rifugiati e dei richiedenti asilo:** la mancanza di un servizio di mediazione linguistico-culturale, fondamentale per una comunicazione e un supporto efficaci, e di uno strumento di valutazione dedicato, che ostacola l'accurata valutazione dei bisogni e del potenziale, rende talvolta difficile la gestione di questo target, la cui profilazione dovrebbe prevedere una fase di pre-intervista e basarsi su un processo più strutturato, che fornisca informazioni e supporto sugli aspetti legali e culturali, oltre all'orientamento ordinario.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback sulle aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave adeguati per il miglioramento e il raggiungimento della performance ideale

Un fattore chiave per il miglioramento delle prestazioni è l'aumento dell'autonomia degli utenti nell'utilizzo degli strumenti digitali (sistema di autenticazione SPID e strumento "CPIOnline - Centro per l'impiego online" sul portale www.cliclavoroveneto.it sviluppato da Veneto Lavoro). Ciò consentirebbe anche agli utenti di precompilare alcune informazioni necessarie per il colloquio di valutazione con il Case Manager.

Per quanto riguarda i gruppi vulnerabili di rifugiati e richiedenti asilo, le aree di miglioramento includono l'attivazione di un servizio stabile di mediazione culturale e l'introduzione dello strumento del profilo delle competenze dell'UE per valutare meglio le competenze. Inoltre, c'è bisogno di esperti dedicati alla migrazione e al mercato del lavoro che possano supportare i lavoratori sia prima del colloquio che durante l'intero processo di assunzione. È inoltre fondamentale fornire formazione specializzata, aggiornamenti continui e strumenti dedicati, come guide e servizi di assistenza legale. Infine, lo sviluppo di reti e protocolli per una gestione rapida e integrata dei casi è essenziale per migliorare il sistema di supporto complessivo.



PDCA (Plan, Do, Check, Act)			
<p>Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.</p> <p>Segnare quale fase del processo è stata coperta</p>			
PIANIFICARE	FARE	CONTROLLARE	AGIRE
Riconoscimento di un'esigenza o di un'opportunità e pianificazione di un cambiamento	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (come un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.
		X	
Abilitatore di prestazioni	1.2. Piano d'azione e misure ALMP differenziate e su misura per migliorare l'inclusività della forza lavoro e la gestione della diversità		
Descrizione della prestazione ideale	<p>Il PES progetta politiche occupazionali efficaci attraverso la conoscenza delle diverse specificità dei vari gruppi su cui le politiche vogliono incidere, con particolare attenzione a quelli più vulnerabili.</p> <p>Per avere successo nell'implementazione di questo approccio e per raggiungere gli standard ideali di performance, i PES dovrebbero considerare i seguenti elementi chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> Il PES raggruppa le persone in cerca di lavoro in base al loro probabile livello di bisogno, sulla base di un profilo olistico. <ul style="list-style-type: none"> conoscenza approfondita delle diverse esigenze prendere in considerazione gli aspetti intersezionali delle persone vulnerabili in cerca di lavoro 		



	<ul style="list-style-type: none"> Il PES costruisce e implementa piani d'azione individuali sulla base dei risultati del profilo olistico. <ul style="list-style-type: none"> adattare le misure attive del mercato del lavoro alle esigenze delle persone in cerca di occupazione, in particolare dei gruppi vulnerabili I PES impiegano misure di formazione e qualificazione per le persone in cerca di lavoro (soprattutto nei settori legati alla transizione) <ul style="list-style-type: none"> Esiste una collaborazione tra i PES e i fornitori di istruzione/formazione professionale. Esiste una collaborazione tra i PES e le aziende sui temi della formazione. I PES hanno la capacità di identificare i settori specifici che presentano carenze e di comprendere l'evoluzione delle esigenze di competenze nel mercato del lavoro. Esistono soluzioni di formazione agili e veloci per i candidati che necessitano solo di competenze specifiche e settoriali. Il PES valuta l'efficienza delle politiche attive del mercato del lavoro <ul style="list-style-type: none"> Valutazioni periodiche Vengono raccolte le opinioni e gli interessi degli utenti Il PES forma il personale interno per orientarlo sulle questioni relative alle transizioni verdi e digitali. 						
Punteggio	Riempire gli spazi vuoti Livello di evidenza	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti
Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente			X			



Descrizione

Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance dei PES su tale argomento, comprese alcune evidenze

Il **Programma GOL** è un'azione di riforma intrapresa nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Missione 5, Componente 1) per il potenziamento dei servizi di PAL. È attuato dalle Regioni e dalle Province autonome sulla base dei Piani regionali (i cosiddetti "PAR") e in stretto collegamento con il Piano di rafforzamento dei Centri per l'impiego e il Piano nazionale nuove competenze. Il Programma GOL si basa sulla **personalizzazione dei servizi**: i beneficiari vengono indirizzati al percorso più appropriato attraverso un **orientamento di base mirato e una valutazione dell'occupabilità**:

- 1) **ricollocazione occupazionale**: rivolta a coloro che hanno maggiori probabilità di essere ricollocati e che quindi necessitano di minor supporto;
- 2) **upskilling**: rivolto a coloro che necessitano di un percorso di aggiornamento professionale perché hanno una carriera lavorativa frammentata o lacune di competenze;
- 3) **reskilling**- riqualificazione; rivolta a coloro che necessitano di un percorso di riconversione del proprio profilo professionale verso professioni più richieste dal mercato del lavoro;
- 4) **inclusione lavorativa e sociale**: rivolta a coloro che presentano debolezze sociali e difficoltà lavorative;
- 5) **outplacement collettivo**: rivolto a chi è coinvolto in crisi aziendali e processi di ricollocazione.

Veneto Lavoro ha definito una **strategia** specifica per coinvolgere nel Programma un numero significativo di utenti, raggiungendo così l'obiettivo assegnato alla Regione Veneto dal Ministero del Lavoro in termini di numero di partecipanti. Veneto Lavoro ha quindi deciso di offrire il Programma GOL alle seguenti categorie di utenti:

- **tutti i nuovi utenti** che rilasciano una dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro (la cosiddetta DID - Dichiarazione di Immediata Disponibilità al lavoro): questi utenti devono essere contattati dai Centri per l'Impiego in tempi brevi (entro 90 giorni dall'inizio della disoccupazione);
- **i beneficiari di sostegno al reddito**, che sono soggetti all'obbligo di attivarsi nella ricerca attiva di un nuovo lavoro;
- **richiamo degli utenti, che hanno precedentemente sottoscritto un piano d'azione individuale**, ma sono ancora disoccupati: Veneto Lavoro ha dato ai Centri per l'Impiego l'indicazione generale di iniziare a richiamare i disoccupati di lunga durata e quelli il cui piano d'azione sta per scadere. La pianificazione dell'attività di richiamo è a cura di ciascun Centro per l'Impiego.
- **Tutti gli utenti che soddisfano i requisiti previsti e chiedono di partecipare al Programma** possono accedere a GOL.



Un elemento importante, che aiuta gli operatori a selezionare gli utenti in base alle loro caratteristiche, è la **funzione “ricerca utenti” del sistema informativo IDO sviluppata da Veneto Lavoro**, come strumento di segmentazione flessibile in relazione a specifiche iniziative, esigenze e disponibilità di politiche. In particolare, la funzione “ricerca utenti” consente agli operatori dei SPI di selezionare gli utenti, sulla base di una serie di dimensioni (ad esempio, età, sesso, domicilio, presenza di un piano d'azione individuale, esito della profilazione qualitativa, ecc.)

Sulla base dell'esito della profilazione qualitativa, l'utente viene assegnato a un percorso, tra quelli previsti dal Programma GOL.

La Regione Veneto ha approvato il contenuto dei **servizi erogati dagli operatori privati accreditati** (vedi “Catalogo OPAL”) e ha stabilito la durata di ciascun percorso all'interno del Programma GOL:

- il primo percorso prevede l'erogazione di servizi di supporto alla ricerca attiva del lavoro;
- il secondo e il terzo percorso prevedono l'erogazione di servizi di supporto alla ricerca attiva del lavoro e di servizi di formazione;
- il quarto percorso prevede l'erogazione di servizi di supporto per la ricerca attiva del lavoro, servizi di formazione e assistenza sociale o sanitaria.

Il primo, il secondo e il quarto percorso hanno una durata massima di 9 mesi; mentre il terzo percorso ha una durata massima di 12 mesi.

Oltre al Programma GOL, due anni fa è stata svolta un'attività di richiamo nei confronti dei **lavoratori con disabilità** - iscritti al collocamento mirato (cosiddetto “Collocamento Mirato”) - per confermare la loro disponibilità a svolgere un lavoro. Alle persone disponibili è stata proposta una nuova misura AMLP, specificamente rivolta alle persone con disabilità. Questa misura (chiamata “Voucher Rafforzato”) è finanziata dal Fondo per l'occupazione delle persone con disabilità della Regione Veneto.

Veneto Lavoro **monitora sistematicamente la partecipazione alle attività, i risultati della profilazione qualitativa e gli esiti occupazionali delle misure di Politiche Attive del Lavoro**, anche attraverso approfondimenti effettuati dall'**Osservatorio regionale del mercato del lavoro**.

Nell'ambito delle attività e dei progetti pilota gestiti dall'Unità di assistenza tecnica per i fondi europei, sono in corso di realizzazione iniziative per promuovere azioni volte a sostenere l'inclusione dei gruppi più fragili e vulnerabili. Queste iniziative comprendono:

- il progetto **Erasmus+ COM-IN**, che si concentra sullo sviluppo di competenze professionali per i consiglieri e i coordinatori di comunità per sostenere l'inserimento lavorativo di persone che incontrano ostacoli significativi all'occupazione;
- il progetto **FAMI CIVIS VII - Cittadinanza e integrazione in Veneto per gli immigrati stranieri**, che mira a promuovere l'apprendimento della lingua italiana, a potenziare le competenze di cittadinanza, a migliorare la capacità di adattare l'uso della lingua al contesto lavorativo, a facilitare l'inserimento/reinserimento di persone disoccupate o sottoccupate e ad aiutare i lavoratori a integrarsi in modo efficace e costruttivo nel mondo del lavoro;
- il progetto **FAMI Rafforzamento dell'inclusione scolastica in Veneto**, finalizzato a sostenere gli studenti stranieri a rischio di abbandono scolastico e le loro famiglie, favorendo la collaborazione tra SPO, scuole e altri servizi specializzati della regione;



- il progetto **FAMI RELEASE PLUS: Legal Anti-Exploitation Network**, che si concentra sulla formazione degli operatori degli SPI dell'area trevigiana, fornendo loro una formazione giuridica sia teorica che pratica, sviluppando una guida sulla normativa di settore e offrendo una formazione interculturale attraverso il coinvolgimento di esperti in materia di migrazione, sostenendo così lo sviluppo e l'integrazione degli immigrati.

In base alla legge nazionale n. 68/99, i Centri per l'Impiego erogano anche **servizi specializzati per utenti con disabilità e appartenenti a categorie protette**, tra cui:

- iscrizione al "collocamento mirato": le persone in cerca di lavoro con disabilità possono iscriversi alle liste provinciali, che danno accesso ai servizi e ai benefici del collocamento mirato;
- percorsi di inserimento lavorativo: assistenza per concordare un percorso di inserimento lavorativo e ricevere i relativi servizi di supporto al lavoro;
- partecipazione a selezioni pubbliche: assistenza nella presentazione di domande per partecipare a selezioni di lavoro presso enti pubblici e aziende private;
- supporto ai datori di lavoro: i datori di lavoro possono ottenere informazioni e supporto in merito agli obblighi di assunzione, individuare candidati idonei con disabilità e richiedere convenzioni per l'adempimento degli obblighi di assunzione, compresi i tirocini preliminari;
- supporto all'integrazione lavorativa: servizi finalizzati ad aiutare a gestire l'integrazione dei dipendenti con disabilità sul posto di lavoro.

Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

Sistema IDO : <https://www.venetolavoro.it/sistema-ido>, <https://ido.venetolavoro.it>

Programma GOL - Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL Programme - Employability Guarantee for Workers)

DGR n. 248 del 15 marzo 2022 - Piano attuativo regionale (PAR) del Veneto - Regional Plan for the Implementation of the GOL Programme

DGR n. 911 del 20 luglio 2023 - Modifica del Piano di Attuazione Regionale (PAR) del Veneto (DGR n. 248 del 15 marzo 2022) - Amendment to the Regional Plan for the Implementation of the GOL Programme

DGR n. 1559 del 12 dicembre 2023 - Adozione dell'aggiornamento del Piano Attuativo Regionale (PAR) Veneto del Programma GOL con la programmazione delle risorse annualità 2023 - Adoption of the amendment to the Regional Implementation Plan of the GOL Programme through 2023 programming Erasmus+ programme

Fondo Asilo Migrazione e Integrazione (FAMI)

National Law n. 68/99





Co-funded by
the European Union



Servei d'Ocupació
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya



Työllisyyspalvelut



AGENCIA
PARA EL EMPLEO
Agencia de Colocación autorizada 13-2



Stockholms
stad



France
Travail



Co-funded by
the European Union



Servei d'Ocupació
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya



Työllisyyspalvelut



AGENCIA
PARA EL EMPLEO
Agencia de Colocación autorizada 13-2



Stockholms
stad



France
Travail

Abilitatore di prestazioni	1.3. Accessibilità e coinvolgimento degli utenti						
Descrizione della prestazione ideale	<p>Il PES combina canali, strumenti e strategie per incoraggiare l'accessibilità, l'impegno, la motivazione e il coinvolgimento delle persone in cerca di lavoro, come i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> Combinazione di diversi canali di erogazione del servizio (online, faccia a faccia, telefono, ecc.). <ul style="list-style-type: none"> Programmi di alfabetizzazione digitale per utenti e personale Procedure per il monitoraggio e la valutazione dell'usabilità, dell'efficacia e dell'efficienza dei diversi canali. Sistemi di supporto/aiuto agli utenti Conserva le agenzie locali fisiche e incontra faccia a faccia le persone in cerca di lavoro. Sviluppo di strategie per incoraggiare l'impegno, la motivazione e la proattività delle persone in cerca di lavoro nei loro sforzi per trovare un impiego e/o migliorare la loro occupabilità. Queste strategie prevedono: <ul style="list-style-type: none"> Intervento precoce dei PES non appena si verificano situazioni di disoccupazione e contatto costante tra le persone in cerca di lavoro e il consulente Relazioni periodiche e monitoraggio della disponibilità di lavoro e delle azioni di ricerca di occupazione Indirizzamento diretto dei disoccupati in cerca di lavoro verso posti di lavoro vacanti e/o PAML per prevenire la perdita di motivazione, di competenze e di occupabilità a seguito dell'aumento della durata della disoccupazione. Definizione di piani d'azione individuali in base a un approccio personalizzato Agevolazione da parte dei PES della mobilità delle persone in cerca di lavoro (ad esempio, per andare a corsi di formazione, colloqui di lavoro, ecc.) 						
Punteggio	<p>Riempire gli spazi vuoti</p> <p>Livello di evidenza</p>	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti



Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente			X			
Descrizione							
Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze							
<p>I Centri per l'Impiego svolgono un ruolo cruciale nel supportare le persone in cerca di lavoro, i datori di lavoro e gli altri attori del mercato del lavoro. Gli sforzi di Veneto Lavoro per migliorare l'accessibilità e favorire il coinvolgimento degli utenti comprendono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trasformazione digitale e accessibilità digitale ai servizi: Veneto Lavoro ha abbracciato la trasformazione digitale per migliorare l'accessibilità. Lo sviluppo e il continuo miglioramento del portale dei servizi www.cliclavoroveneto.it hanno permesso alle persone in cerca di lavoro di registrarsi, cercare opportunità di lavoro e accedere a vari servizi da remoto. Questo approccio digitale si è rivelato particolarmente vantaggioso durante la pandemia COVID-19, garantendo l'erogazione ininterrotta dei servizi. Il portale dei servizi www.cliclavoroveneto.it è stato progettato con un'interfaccia user-friendly, che facilita la navigazione anche a persone con diversi livelli di alfabetizzazione digitale. Il sito web include istruzioni chiare, menu intuitivi e un design accessibile. • Rafforzare l'accessibilità fisica ai servizi: considerando la persistenza di problemi di alfabetizzazione digitale tra molti utenti e la complessità dei casi che gli operatori dei SPI devono spesso gestire, Veneto Lavoro promuove la sua rete di uffici locali in tutta la regione. Questi uffici sono situati in posizioni strategiche per essere facilmente raggiungibili e sono dotati di strutture per assistere le persone con disabilità, garantendo che tutti gli utenti possano beneficiare dei loro servizi. In alcuni territori sono stati recentemente aperti dei punti di contatto in stretta collaborazione con i Comuni, per rafforzare la vicinanza dei PES agli utenti finali e superare eventuali difficoltà nel raggiungere gli uffici principali dislocati sul territorio. • Fornire servizi mirati e personalizzati: Veneto Lavoro pone l'accento sulla fornitura di servizi personalizzati per migliorare il coinvolgimento degli utenti. I Case Manager lavorano a stretto contatto con le persone in cerca di lavoro per comprendere le loro esigenze, competenze e aspirazioni di carriera. Questo approccio personalizzato aiuta a creare piani individuali su misura e a migliorare le probabilità di successo degli inserimenti lavorativi. Iniziative e sostegno specifici sono forniti ai gruppi vulnerabili, tra cui persone con disabilità, migranti, NEET e donne, sostenendo così la loro attivazione e facilitando le transizioni nel mercato del lavoro. 							



- **Promuovere l'animazione territoriale:** promuovendo una forte presenza locale, Veneto Lavoro accresce la propria visibilità e fiducia all'interno delle comunità. Questo porta a tassi di coinvolgimento più elevati, in quanto gli individui e i datori di lavoro si sentono più connessi e supportati. Inoltre, le iniziative localizzate assicurano che vengano affrontate le esigenze specifiche e le caratteristiche di ciascuna area, con conseguenti risultati occupazionali più efficaci.

Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte

Veneto Lavoro's 2024 Annual Activity Plan:

<https://www.venetolavoro.it/documents/10180/10873136/Piano+annuale+attivit%C3%A0+2024+Veneto+Lavoro.pdf/a7009e47-cc42-53b7-0de6-444b713e5842?t=1710334871345>

Piano integrato di attività e organizzazione PIAO 2023-2025: <https://www.venetolavoro.it/pubblicazione/Atti/DL33/Allegati/1039.pdf>

Questioni critiche

Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.

Molti utenti non hanno accesso ai servizi digitali a causa delle limitate competenze informatiche o della scarsa conoscenza della lingua italiana tra gli utenti stranieri.



Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta

PIANIFICARE	FARE	CONTROLLARE	AGIRE
Riconoscimento di un'esigenza o di un'opportunità e pianificazione di un cambiamento	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (come un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.
x			

Impatto di questa area di lavoro sulla transizione digitale e verde



L'attivazione sostenibile si riferisce agli sforzi di Veneto Lavoro per coinvolgere le persone in cerca di lavoro in modo da **promuovere l'occupazione a lungo termine e lo sviluppo della carriera**. Veneto Lavoro cerca di raggiungere questo obiettivo attraverso servizi di orientamento e consulenza professionale su misura, nonché attraverso servizi di supporto che aiutano **gli individui ad adattarsi alle mutevoli richieste del mercato**. In quest'ottica, i percorsi realizzati nell'ambito del Programma GOL promuovono l'alfabetizzazione digitale, l'upskilling e il reskilling e la riqualificazione professionale delle persone in cerca di lavoro in base alle esigenze del mercato del lavoro locale, promuovendo anche le competenze verdi.

Impatto di quest'area di lavoro sull'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili

Il **Programma GOL** definisce missioni specifiche per **migliorare l'occupabilità e l'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili**. Le strategie di Veneto Lavoro sono strettamente allineate con queste missioni, che includono la promozione delle pari opportunità, il miglioramento dell'occupabilità dei gruppi vulnerabili attraverso l'istruzione e la formazione e la facilitazione dell'integrazione nel mercato del lavoro.

In linea con gli obiettivi del Programma GOL, che dà priorità all'inclusione dei gruppi vulnerabili nel mercato del lavoro, Veneto Lavoro attua diverse iniziative volte a **sostenere i gruppi vulnerabili**, tra cui l'offerta di programmi di orientamento e riqualificazione personalizzati che affrontano le esigenze e le barriere specifiche dei gruppi vulnerabili, e la fornitura di un supporto e di una consulenza personalizzati che tengono conto delle sfide e dei punti di forza unici di ciascun individuo.

Impatto di questo argomento sulla reputazione di PES

I risultati costanti di Veneto Lavoro nell'aiutare le persone in cerca di lavoro a trovare un'occupazione sostenibile l'hanno resa un **partner affidabile e degno di fiducia** sia per le persone in cerca di lavoro che per i datori di lavoro. Questa affidabilità è una pietra miliare della sua reputazione, **che garantisce che gli utenti e gli stakeholder possano contare su Veneto Lavoro per un supporto efficace**. Per promuovere l'attivazione sostenibile e gestire le transizioni, Veneto Lavoro collabora con i datori di lavoro locali, le istituzioni educative, gli enti di formazione professionale, i servizi sociali e le imprese, creando così una rete di supporto a beneficio della comunità. Questo approccio collaborativo rafforza la reputazione di Veneto Lavoro come attore centrale e unificante nel mercato del lavoro regionale.

Impatto di questo tema sulla trasversalità di genere

Sono previste iniziative e sostegni specifici per i gruppi vulnerabili, tenendo conto della **trasversalità di genere**. Nell'ambito della Legge Regionale 15 febbraio 2022, n. 3 "Disposizioni per la promozione della parità retributiva tra donne e uomini e il sostegno all'occupazione femminile stabile e di qualità", è stata



realizzata la campagna informativa "Equamente al lavoro", che prevede una serie di azioni per **promuovere la trasversalità di genere e la parità nei luoghi di lavoro**:

- contrastare i comportamenti discriminatori sul posto di lavoro;
- promuovere un'occupazione femminile stabile e di qualità e favorire il reinserimento delle donne vittime di violenza;
- promuovere misure a sostegno della conciliazione tra vita professionale e vita privata;
- diffondere una cultura organizzativa antidiscriminatoria nei luoghi di lavoro;
- affrontare il Gender Pay Gap e garantire la trasparenza delle informazioni e la neutralità delle retribuzioni tra uomini e donne;
- promuovere il Registro delle imprese virtuose.

Per le **donne migranti** è fondamentale attuare una fase di coinvolgimento seguita da azioni di sostegno, accompagnamento ed empowerment, oltre a misure di conciliazione vita-lavoro. Questo approccio sarà sperimentato nell'ambito dei progetti FAMI in corso di attivazione.



Area di lavoro	2. Rapporti con i datori di lavoro
Abilitatore di prestazioni	2.1 Unità specializzate per i servizi ai datori di lavoro
Descrizione della prestazione ideale	<p>Per gestire le relazioni con i datori di lavoro, il PES istituisce unità specializzate (dipartimento o team). Per questo motivo, è necessario che il PES preveda:</p> <ul style="list-style-type: none"> Il personale di queste unità è composto da un team multilivello di consulenti, consiglieri e altri professionisti con una forte serie di competenze e abilità: <ul style="list-style-type: none"> Conoscenza approfondita della composizione e delle dinamiche del mercato del lavoro regionale/locale, nel quadro più ampio delle trasformazioni e delle sfide che i mercati del lavoro nazionali e internazionali devono costantemente affrontare, soprattutto nell'ambito della transizione gemellare; Previsione delle competenze e conoscenza dei profili professionali emergenti che possono essere rilevanti a livello locale/regionale, per stimolare i motori dell'innovazione all'interno delle aziende; Proattività e approccio orientato al cliente, al fine di individuare e implementare soluzioni su misura per supportare efficacemente i datori di lavoro; Capacità di mediazione e facilitazione; Capacità di lavorare in gruppo, con un atteggiamento collaborativo; Capacità di comunicazione e di marketing, soprattutto per supportare le aziende nel migliorare l'attrattività delle offerte di lavoro; Aggiornamento costante su regolamenti/leggi che possono essere rilevanti per i clienti datori di lavoro, soprattutto in termini di incentivi all'assunzione, sussidi e PAML. possono essere rilevanti per i clienti datori di lavoro, soprattutto in termini di incentivi all'assunzione, sussidi e politiche attive del mercato del lavoro Formazione continua per acquisire e migliorare le proprie competenze e conoscenze strategiche con il supporto di un'ampia gamma di strumenti e metodologie ICT, compresi programmi di mentoring e coaching. Unità specializzate che si occupano di aziende/datori di lavoro e quelle che si occupano di disoccupati e persone in cerca di lavoro



Punteggio	Riempire gli spazi vuoti Livello di evidenza	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti
Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrass egnare la colonna pertinent e				X		
Descrizione							
Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze							
<p>Negli ultimi anni Veneto Lavoro è passata da una gestione passiva a una gestione attiva dei rapporti con le aziende. L'approccio alla relazione con le aziende si basa sui seguenti principi guida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'Account Manager è la figura unitaria di riferimento per i datori di lavoro, in grado di fornire loro tutte le informazioni e il supporto necessario per soddisfare le richieste di personale; • identificare e dare priorità alle esigenze dei datori di lavoro; • stabilire obiettivi di performance per gli Account Manager legati alla progressiva costruzione e all'ampliamento del portafoglio di datori di lavoro che ciascun Account Manager può gestire. <p>Gli Account Manager sono presenti in tutti i Centri per l'Impiego, sia in quelli grandi che in quelli piccoli. L'Account Manager è il riferimento diretto per i datori di lavoro e fornisce loro tutte le informazioni e il supporto necessari per soddisfare le richieste di personale.</p>							



Ogni datore di lavoro - considerato come un cliente - è gestito da uno specifico Account Manager, che si occupa del rapporto con lui, in particolare per quanto riguarda i servizi di **incontro tra domanda e offerta** di lavoro, i **servizi di supporto relativi al collocamento dei lavoratori con disabilità**, la fornitura di informazioni sugli **incentivi all'assunzione**, nonché alcune esigenze legate alle **risorse umane**. L'Account Manager ha anche il compito di **aumentare il numero di offerte di lavoro** messe a disposizione del sistema di incontro tra domanda e offerta, gestito dal Centro per l'Impiego (**portafoglio di datori di lavoro e offerte di lavoro**).

Poiché i Centri per l'Impiego hanno la competenza esclusiva nella gestione del **collocamento delle persone con disabilità**, uno dei compiti principali degli Account Manager è quello di trattare con le aziende il tema dell'inserimento dei lavoratori con disabilità.

Gli Account Manager utilizzano le informazioni disponibili nella banca dati regionale delle comunicazioni obbligatorie sui rapporti di lavoro, all'interno del **SILV** (Sistema Informativo Lavoro Veneto) per acquisire conoscenze utili sui fabbisogni professionali delle aziende clienti. Si avvalgono inoltre dello strumento di "ricerca delle aziende" disponibile sul **portale IDO**, che consente di selezionare le aziende sulla base di una serie di parametri (come il settore di attività, la tipologia di rapporti di lavoro, ecc.)

Veneto Lavoro ha migliorato i servizi per i datori di lavoro, rendendoli più facilmente **accessibili e fruibili**, che sono:

- **Servizio di preselezione dei curricula:** i datori di lavoro possono richiedere al Centro per l'Impiego un servizio di preselezione dei curricula dei lavoratori. Gli Account Manager, in collaborazione con i Case Manager, selezionano i curricula dei lavoratori che meglio si adattano alle caratteristiche della posizione lavorativa e li trasmettono al datore di lavoro. La richiesta di personale viene generalmente gestita dal Centro per l'Impiego territoriale di riferimento, sulla base della località dell'azienda;
- strumento dedicato "Centro per l'impiego online per le aziende", denominato "**CPI ONLINE AZIENDE**": consente ai datori di lavoro - aziende, intermediari e agenzie per il lavoro - di gestire online le proprie richieste di personale e di ricevere dai centri per l'impiego curricula preselezionati. Maggiori informazioni sono disponibili su: <https://www.cliclavoroveneto.it/cpi-aziende>
- Gli eventi di recruiting denominati "IncontraLavoro" sono pensati per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e fornire ai datori di lavoro uno spazio per presentare le proprie aziende e le offerte di lavoro. Dal 2020 questa iniziativa è diventata uno spazio continuo e ben strutturato per l'incontro tra domanda e offerta, all'interno del quale le aziende possono incontrare candidati preselezionati e svolgere colloqui iniziali e/o di selezione.

Veneto Lavoro prevede, in futuro, di utilizzare la conoscenza delle aziende per anticipare i fabbisogni professionali, e di fornire informazioni utili alla Regione Veneto per la programmazione dell'offerta formativa.

Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.



Veneto Lavoro Piano annuale delle attività 2024:

<https://www.venetolavoro.it/documents/10180/10873136/Piano+annuale+attivit%C3%A0+2024+Veneto+Lavoro.pdf/a7009e47-cc42-53b7-0de6-444b713e5842?t=1710334871345>

<https://www.cliclavoroveneto.it/cpi-aziende>

<https://www.cliclavoroveneto.it/incontralavoro>

Questioni critiche

- Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.
- **Obblighi di assunzione previsti dalla legge:** in Italia, le aziende sono tenute a rispettare l'obbligo di assumere persone con disabilità e appartenenti a categorie protette, come stabilito dalla Legge 68/1999. Tale obbligo mira a promuovere l'integrazione sociale e professionale delle persone con disabilità, garantendo loro pari opportunità nel mercato del lavoro. In questo quadro, gli operatori dei SPI devono fornire supporto e monitorare i "prospetti informativi" per segnalare le assunzioni di persone con disabilità (le aziende sono tenute a comunicare le assunzioni mancanti entro il 31 gennaio), secondo le linee guida contenute nel piano di monitoraggio annuale, e monitorare lo stato di avanzamento degli accordi di programma e degli accordi di integrazione lavorativa sottoscritti con le aziende. Gli Account Manager devono cercare di adempiere alla missione dei PES di sostenere i datori di lavoro nell'adempimento di questi obblighi, supportandoli attraverso una serie di servizi volti a contrastare il mismatch e a fornire alle aziende le competenze e la forza lavoro necessarie;
- **migliorare le capacità degli Account Manager di comprendere le esigenze e i processi aziendali dei datori di lavoro:** Gli Account Manager sono formati per comprendere le esigenze dei datori di lavoro, ma a volte profili specifici e contesti aziendali particolari possono richiedere capacità di analisi, comprensione e decodifica più approfondite per riuscire a produrre offerte di lavoro abbinabili. È fondamentale che gli Account Manager adottino una visione integrata dei processi aziendali per definire in modo efficace e pertinente le offerte di lavoro. In quest'ottica, è necessario compiere ulteriori sforzi per promuovere una conoscenza e una comprensione più approfondite dei processi aziendali e consentire agli Account Manager di adattare i loro servizi in modo più preciso alle richieste specifiche delle aziende che servono.
- **Rafforzare il dialogo e lo scambio tra Account Manager e Case Manager:** la comunicazione e lo scambio di informazioni tra Account Manager e Case Manager non sono sempre fluidi e tempestivi. Gli Account Manager devono trasmettere efficacemente ai Case Manager le caratteristiche funzionali delle offerte di lavoro delle aziende clienti. Un dialogo migliore aiuterebbe a creare liste di preselezione più efficaci per i datori di lavoro, riducendo così al minimo il divario di competenze tra i profili ricercati e i candidati preselezionati. Garantire che i Case Manager comprendano



appieno le esigenze delle aziende porterebbe a un migliore allineamento tra i candidati proposti e i requisiti del lavoro, migliorando così l'efficienza complessiva del processo di reclutamento.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

- **Monitoraggio rafforzato degli inserimenti lavorativi:** sviluppo di un sistema completo di monitoraggio e valutazione per tenere traccia degli inserimenti lavorativi, compresa la durata dell'impiego, i tassi di mantenimento del posto di lavoro e la soddisfazione dei datori di lavoro per i candidati forniti;
- **Sfruttare la tecnologia per una migliore erogazione dei servizi:** integrare strumenti basati sull'intelligenza artificiale e interfacce di facile utilizzo per un'erogazione efficiente dei servizi, compresa l'analisi predittiva dei fabbisogni di competenze.
- **Promuovere strategie e sviluppare competenze per incoraggiare i datori di lavoro ad assumere persone migranti in cerca di lavoro:** si dovrebbe sviluppare una strategia per mettere gli Account Manager in grado di superare la resistenza delle aziende ad assumere persone in cerca di lavoro con un background migratorio - sia rifugiati che richiedenti asilo - fornendo loro una formazione specializzata e promuovendo progetti dedicati.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta

PIANIFICARE	FARE	CONTROLLARE	AGIRE
-------------	------	-------------	-------



Riconoscere un'esigenza o un'opportunità e pianificare un cambiamento.	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (come un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.
			X



Abilitatore di prestazioni	2.2 L'incontro tra domanda e offerta di lavoro per superare la carenza di manodopera						
Descrizione della prestazione ideale	<p>Il PES offre soluzioni e misure adeguate, coerenti con le dimensioni specifiche del disallineamento del mercato e con le caratteristiche del problema a livello locale, sempre considerando l'impatto della transizione gemellare.</p> <p>I servizi offerti dai PES alle aziende per affrontare il mismatch del mercato del lavoro devono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supportare le aziende nell'individuazione dei loro fabbisogni (in termini di profili professionali, mansioni, competenze richieste) e migliorare l'attrattività delle loro offerte di lavoro, anche attraverso la sensibilizzazione dei datori di lavoro nei confronti di asset organizzativi innovativi, soluzioni di welfare, flessibilità, work-life balance, sostenibilità, ecc. • Assumere un ruolo attivo nel comunicare le esigenze delle aziende agli istituti di istruzione, in modo che possano fornire una formazione adeguata e personalizzata per migliorare le competenze delle persone in cerca di lavoro e offrire forza lavoro qualificata alle aziende. • Offrire trasparenza e visibilità alle offerte di lavoro acquisite dalle aziende, curando l'aspetto della comunicazione; • Fornisce supporto e consulenza in tutte le fasi del processo di selezione e assunzione. L'intelligenza artificiale può supportare i processi di abbinamento e l'ICT guida l'abbinamento automatico basato sulle competenze, con un'ulteriore selezione da parte dei consulenti del lavoro. • Fornire programmi di formazione o altre misure di apprendimento sul posto di lavoro volte a migliorare le competenze dei candidati in base alle esigenze specifiche delle aziende, da un lato, e alle esigenze emergenti del mercato del lavoro (ad esempio, la transizione dei gemelli), dall'altro, facilitando così le transizioni nel mercato del lavoro; • Organizzare iniziative, fiere del lavoro ed eventi pubblici. • Partecipare a corsi di formazione specifici e tenersi informati regolarmente (attraverso strumenti specifici: osservatori del lavoro, newsletter regionali, ecc.) per conoscere il mercato del lavoro regionale/locale e la diagnosi del territorio e per rispondere meglio e più rapidamente alle persone in cerca di lavoro e alle aziende. 						
Punteggio	Riempire gli spazi vuoti	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti



	Livello di evidenza						
Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente			X			
Descrizione							
Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze							
<p>L'Account Manager e il Case Manager lavorano insieme per preselezionare i curricula dei lavoratori, al fine di soddisfare le richieste di personale inviate dai datori di lavoro.</p> <p>Il Case Manager propone all'Account Manager possibili abbinamenti tra lavoratori e posti di lavoro vacanti. Gli Account valutano i possibili abbinamenti sulla base di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - proposte avanzate dai Case Manager; - le candidature spontanee dei lavoratori disoccupati (attraverso l'applicazione CPI Online); - la propria valutazione degli abbinamenti appropriati. <p>Dopo la valutazione, gli Account Manager inviano una rosa di candidati al datore di lavoro. I datori di lavoro effettuano i colloqui di assunzione e forniscono un feedback sui risultati all'Account Manager.</p> <p>Queste attività di matching sono supportate dal software IDO, come la gestione informatica delle attività di preselezione: https://www.venetolavoro.it/sistema-ido . Per le attività di preselezione, i Case Manager e gli Account Manager utilizzano motori di ricerca con funzioni di</p>							



filtro, presenti in IDO. I risultati dell'applicazione informatica vengono controllati dagli operatori. La rosa dei candidati, quindi, non viene semplicemente creata automaticamente dal sistema informativo, ma è sempre sottoposta alla valutazione degli operatori.

Nonostante, in passato, Veneto Lavoro abbia offerto ai datori di lavoro la possibilità di utilizzare direttamente la banca dati dei curricula, essi hanno difficoltà a utilizzarla, a causa della mancanza di personale dedicato.

Il cosiddetto servizio CPI Online Aziende <https://www.cliclavoroveneto.it/cpi-aziende#/anon> rappresenta una sezione dedicata all'interno della piattaforma ClicLavoro Veneto, che le aziende possono utilizzare per caricare i propri dati indipendentemente dalle offerte di lavoro e attivare il servizio di ricerca e preselezione dei candidati utilizzando il contributo del Centro per l'Impiego. Le funzionalità presenti nel sistema mettono a disposizione delle aziende una serie di strumenti per poter caricare e inviare le proprie richieste di personale al Centro per l'Impiego e ricevere i CV dei candidati selezionati.

Nell'ambito delle azioni intraprese da Veneto Lavoro all'interno dell'area di lavoro "Incontro tra domanda e offerta di lavoro per superare la carenza di manodopera", le attività dell'Osservatorio sono fondamentali. L'utilizzo dei dati delle statistiche del mercato del lavoro navigabili disponibili sul sito www.venetolavoro.it/numeri, fornisce preziose indicazioni che possono essere considerate una forma di "orientamento". Questa attività aiuta a informare i datori di lavoro sulle tendenze e sulle dinamiche del mercato del lavoro regionale, migliorando così la loro comprensione delle condizioni del mercato e facilitando un incontro più efficace tra domanda e offerta di lavoro.

Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

<https://www.venetolavoro.it/sistema-ido>
<https://www.cliclavoroveneto.it/cpi-aziende>

Questioni critiche

Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.



Una sfida significativa è **la necessità di proporre alle aziende candidati disoccupati**. Se da un lato ciò è in linea con la missione del Servizio pubblico per l'impiego di sostenere le persone in cerca di lavoro, dall'altro può rappresentare un limite per quanto riguarda le competenze disponibili. Spesso le competenze dei candidati disoccupati possono non corrispondere perfettamente ai requisiti specifici dei datori di lavoro, creando un divario tra domanda e offerta.

Inoltre, **le piccole e medie imprese (PMI) del Veneto spesso non dispongono di dipartimenti HR dedicati**. Questa mancanza di personale dedicato si ripercuote sulla cultura organizzativa dell'azienda e sulla sua capacità di gestire le nuove assunzioni, soprattutto quelle di gruppi più vulnerabili o lontani dal mercato del lavoro. Per far fronte a questo problema, i PES devono attivare percorsi di supporto per queste aziende meno strutturate, aiutandole nell'integrazione dei nuovi assunti. Questo supporto è fondamentale per garantire che anche le aziende più piccole possano gestire con successo le nuove assunzioni e beneficiare della forza lavoro disponibile.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

Sono già state intraprese due fasi fondamentali:

- **Miglioramento della funzionalità di IDO e implementazione dell'intelligenza artificiale nei processi di reclutamento:** la funzionalità del portale IDO è stata notevolmente migliorata. Questo miglioramento consente una migliore integrazione dei dati e processi più snelli, che a loro volta facilitano un abbinamento più efficiente tra le offerte di lavoro e i candidati idonei. Ulteriori miglioramenti possono essere ottenuti implementando l'uso dell'intelligenza artificiale nei processi di preselezione e reclutamento, tra cui il supporto alla stesura delle offerte di lavoro, lo screening automatico dei curriculum, il supporto alla valutazione delle competenze, il miglioramento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e, non da ultimo, l'analisi predittiva;
- **aumento del volume di offerte di lavoro gestite dai Centri per l'Impiego:** I Centri per l'Impiego di Veneto Lavoro hanno aumentato il volume di offerte di lavoro gestite. Questa espansione ha ampliato la gamma di opportunità di lavoro disponibili per le persone in cerca di lavoro attraverso questi centri, rendendo più facile per gli individui trovare un impiego che corrisponda alle loro competenze e preferenze.

Per il futuro, Veneto Lavoro ha pianificato ulteriori passi per migliorare il processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro:



- **Evidenziare gli elementi di qualità del processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro:** sarà data maggiore enfasi all'evidenziazione degli elementi che migliorano la qualità del processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Questi includono aspetti come il welfare, lo smart working e altri fattori che contribuiscono a un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Il riconoscimento di questi elementi è sempre più importante per le persone in cerca di lavoro che danno priorità alla qualità della vita nelle loro decisioni di impiego;
- **migliorare la raccolta di feedback da parte dei datori di lavoro:** il sistema di raccolta dei feedback da parte dei datori di lavoro sarà rafforzato, includendo così l'integrazione dei feedback sull'idoneità dei candidati per comprendere meglio la loro occupabilità nel mercato del lavoro, anche quando non vengono selezionati da una specifica azienda. Questo feedback completo fornirà indicazioni preziose sulle competenze e gli attributi più richiesti, contribuendo a migliorare il processo di matching complessivo;
- **Fornire servizi di reclutamento completi:** oltre alla preselezione dei candidati attualmente effettuata, fornire servizi di selezione adeguati individuando una rosa di 3-5 candidati per la selezione finale dell'azienda. Questo servizio sarebbe più mirato e rispondente alle esigenze dell'azienda, ma richiede un'attenta riflessione sulla necessità di rafforzare le competenze specifiche degli Account Manager, in particolare la loro profonda comprensione dei processi aziendali e delle competenze richieste.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta

PIANIFICARE	FARE	CONTROLLARE	AGIRE
Riconoscere un'esigenza o un'opportunità e pianificare un cambiamento.	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (come un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.
			X





Co-funded by
the European Union



Servei d'Ocupació
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya



Työllisyyspalvelut



AGENCIA
PARA EL EMPLEO
Agencia de Colocación autorizada 13-2



Stockholms
stad



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité



France
Travail

Abilitatore di prestazioni	2.3 Strategia di coinvolgimento dei datori di lavoro						
Descrizione della prestazione ideale	<p>Il PES costruisce un rapporto di fiducia reciprocamente vantaggioso tra PES e imprese, rafforzando l'impegno e la partecipazione attiva dei datori di lavoro. A tal fine, il PES dovrebbe considerare i seguenti elementi chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approccio orientato agli obiettivi • Esistenza di uno sportello unico per i datori di lavoro, con contatti individuali per ogni datore di lavoro • Utilizza servizi segmentati e/o personalizzati per i datori di lavoro e strumenti mirati come newsletter, seminari, conferenze, ecc. • Capacità di costruire una relazione con il datore di lavoro in base alle sue caratteristiche (rispetto alle dimensioni, al settore economico, alla posizione geografica, al livello di sviluppo del dipartimento delle risorse umane, ecc.) • I PES dovrebbero coinvolgere i datori di lavoro in partnership a lungo termine per sviluppare e trovare soluzioni personalizzate. • Per ridurre le tensioni nel reclutamento i PES devono: <ul style="list-style-type: none"> - Invitare i datori di lavoro a eventi come fiere di assunzione e di informazione. - Trovare altri metodi di reclutamento per attrarre tutti i tipi di pubblico (comprese le persone vulnerabili). 						
Punteggio	Riempire gli spazi vuoti Livello di evidenza	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti
Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente				x		



Descrizione

Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze

I servizi ai datori di lavoro sono suddivisi in due aree:

- **i servizi generali** (detti anche servizi amministrativi) si riferiscono ai regimi assicurativi, alle sovvenzioni e ai rimborsi, alla riscossione e alla rendicontazione, mentre i servizi personalizzati comprendono i servizi per l'assunzione di manodopera (assistenza all'assunzione, integrazione dei lavoratori con disabilità);
- **servizi per la ristrutturazione** (licenziamenti temporanei, ridimensionamento, gestione di crisi aziendali complesse, attraverso le PAML e le politiche di riconversione e reindustrializzazione).

Gli uffici dei SPI hanno implementato nuovi programmi per impegnarsi più strettamente con le imprese locali, come gli Account Manager dedicati e i servizi di reclutamento personalizzati di cui alla sezione precedente. Il feedback di queste imprese è stato positivo, ma ancora una bassa percentuale di datori di lavoro utilizza attualmente queste offerte specializzate. In effetti, in Veneto c'è un numero enorme di **piccole imprese** con meno di 15 dipendenti, senza alcuna unità di personale strutturata. Per rispondere meglio alle esigenze delle piccole e medie imprese (PMI), gli Account Manager di Veneto Lavoro si concentrano sullo sviluppo **di servizi di reclutamento, formazione e inserimento più personalizzati**. Ciò include la creazione di programmi specializzati per le PMI che differiscono dalle offerte per le grandi aziende. **Curando iniziative di incontro tra domanda e offerta di lavoro e di riqualificazione specifiche per il settore**, gli Account Manager possono rispondere in modo più efficace ai requisiti unici della forza lavoro dei vari settori industriali della regione. Questo approccio mirato aiuterà il sistema PES a soddisfare meglio le esigenze sia dei datori di lavoro che delle persone in cerca di lavoro, migliorando in ultima analisi l'efficacia complessiva del processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Per quanto riguarda i servizi alle imprese, l'obiettivo è quello di consolidare il ruolo dei Centri per l'Impiego nei confronti dei datori di lavoro attraverso Account Manager specializzati, operatori dedicati esclusivamente ai servizi alle imprese, in grado di personalizzare il servizio erogato, garantire un aiuto e un'assistenza costanti, monitorare le esigenze, fidelizzare il cliente. Il compito dell'Account Manager è quello di **gestire un portafoglio clienti e aumentare il numero di offerte di lavoro messe a disposizione del sistema di incontro tra domanda e offerta di lavoro**. Nell'ottica di migliorare i meccanismi di incontro tra domanda e offerta di lavoro, proseguirà il processo avviato per aumentare la qualità delle attività di supporto al lavoro, con particolare attenzione alla **capacità di attrarre opportunità di lavoro adeguate alle caratteristiche degli utenti**. Di conseguenza, sarà rafforzato lo sviluppo di canali per intercettare e soddisfare la domanda di lavoro delle imprese.



Veneto Lavoro stabilisce **partnership strategiche con le associazioni di categoria, le camere di commercio e i principali datori di lavoro del Veneto** per co-progettare iniziative di sviluppo della forza lavoro che affrontino sfide comuni. Questo approccio collaborativo può migliorare la rilevanza e l'impatto dei programmi PES.

Nell'ottica del fenomeno del mismatching e per sostenere le imprese locali, Veneto Lavoro coinvolge attivamente i datori di lavoro nelle **opportunità di reclutamento internazionale**, sia a livello UE che extra-UE. È il caso dei servizi forniti nell'ambito della Rete **EURES** e di progetti speciali come **THAMM Plus**:

I servizi EURES forniti da Veneto Lavoro alle imprese locali comprendono l'accesso a un'ampia banca dati di curriculum vitae provenienti da tutta Europa, il supporto nell'identificazione dei fabbisogni e nella definizione delle offerte di lavoro, la preselezione e l'abbinamento dei candidati idonei, l'organizzazione di colloqui con i candidati, il supporto nella definizione del programma di integrazione (per le PMI) e l'assistenza nella partecipazione a eventi di reclutamento;

coordinato dall'OIM Italia, THAMM Plus mira a sviluppare e implementare programmi pilota di mobilità e riqualificazione per potenziali beneficiari migranti, in collaborazione con gli stakeholder in Italia, Marocco e Tunisia, attraverso due schemi principali: uno tra Tunisia e Italia nel settore delle costruzioni e uno tra Marocco e Italia nel settore della meccatronica. Al fine di raccogliere i fabbisogni di competenze nel settore della meccatronica nel mercato del lavoro locale, la Regione Veneto e Veneto Lavoro, in collaborazione con l'OIM Italia e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, hanno coinvolto attivamente **le associazioni di categoria e le parti sociali locali** e collaboreranno attivamente con i datori di lavoro nelle prossime fasi del progetto.

I Centri per l'Impiego sviluppano servizi di reclutamento, formazione e collocamento su misura, in base alle esigenze di aziende di diverse dimensioni e settori industriali in Veneto. Ad esempio, vengono promossi programmi specializzati per le PMI rispetto alle grandi aziende, o iniziative di incontro tra domanda e offerta di lavoro e di riqualificazione specifiche per il settore.

La condivisione delle conoscenze delle PAML, come quelle previste dal Programma GOL, è fondamentale per la strategia di coinvolgimento dei datori di lavoro: ciò consente di ampliare i programmi di formazione pre-assunzione e le credenziali per garantire che i candidati segnalati dai PES siano ben preparati per i ruoli e le aspettative delle aziende locali in Veneto.

Inoltre, la cosiddetta "Newsletter Imprese - Newsletter per i datori di lavoro" offre alle aziende un modo innovativo e facile da usare per rimanere informati sui principali mercati del lavoro.



Risorse
Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.
https://www.venetolavoro.it/sistema-ido https://www.cliclavoroveneto.it/cpi-aziende https://www.cliclavoroveneto.it/eures https://www.venetolavoro.it/it/thamm-plus
Questioni critiche
Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.
<p>Gli SPI in Veneto hanno fatto progressi nel rafforzare il loro rapporto con le imprese, ma c'è ancora spazio per migliorare. I tassi di collocamento degli SPI per le persone in cerca di lavoro sono migliorati negli ultimi 3 anni, dimostrando che gli SPI stanno diventando più efficaci nell'abbinare i candidati alle esigenze dei datori di lavoro. Ma i PES possono fare di più per soddisfare le richieste delle imprese:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Account Manager deve avere una conoscenza approfondita dei requisiti di forza lavoro e dei processi interni dell'azienda. Questa conoscenza gli consente di identificare con precisione e di rispondere alle esigenze specifiche dell'organizzazione. Approfondendo le operazioni e la cultura dell'azienda, l'account manager può sviluppare soluzioni personalizzate che soddisfino efficacemente gli obiettivi di assunzione e gestione dei talenti del datore di lavoro; • necessità di rafforzare le relazioni con le aziende locali, impegnandosi regolarmente con i datori di lavoro per comprendere le loro esigenze di forza lavoro in continua evoluzione; • Capacità di utilizzare le conoscenze per adattare i servizi PES disponibili e le opportunità di lavoro per allinearsi meglio con le competenze e le preferenze del mercato del lavoro locale;



- Difficoltà a raggiungere in modo efficace e attivo nuove aziende per incoraggiarle a utilizzare il sistema dei SPO, ampliando così il bacino di opportunità di lavoro disponibili e aumentando le possibilità di collocamento delle persone in cerca di lavoro.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

- **Implementare sessioni di feedback e sondaggi** per raccogliere regolarmente input dai datori di lavoro del Veneto sulle loro sfide di assunzione, sulle carenze di competenze e sulle priorità di sviluppo della forza lavoro. Questi dati possono informare l'offerta di servizi del SPO e contribuire a dimostrare la sua capacità di risposta alle esigenze delle imprese locali;
- **Migliorare i canali di comunicazione** per tenere regolarmente informate le imprese venete sui programmi dei SPO, sulle storie di successo e sui benefici tangibili ottenuti dalle aziende partecipanti. Ciò può includere newsletter, webinar ed eventi di persona per aumentare la consapevolezza;
- **Implementare cicli di feedback strutturati:** da un lato, per far sì che gli Account Manager condividano i dati del mercato del lavoro, le tendenze di assunzione e i profili dei candidati con i datori di lavoro locali, aiutandoli così a prendere decisioni più informate sulle loro esigenze di talento; dall'altro, per far sì che i datori di lavoro con sede in Veneto migliorino continuamente la comprensione da parte degli SPI delle abilità e delle competenze richieste, aiutando così gli SPI a rimanere agili e reattivi all'evoluzione dei requisiti della forza lavoro;

Riconoscere e promuovere gli inserimenti lavorativi di successo e le collaborazioni con i datori di lavoro. Evidenziare questi casi di successo per incoraggiare un maggior numero di imprese a lavorare con i SPI e a utilizzare i servizi disponibili.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)



Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta

PIANIFICARE	FARE	CONTROLLARE	AGIRE
Riconoscere un'esigenza o un'opportunità e pianificare un cambiamento.	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (ad esempio un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.
	X		

Impatto di questa area di lavoro sulla transizione digitale e verde

Transizione digitale: promuovendo connessioni più forti tra i SPI e i datori di lavoro, la strategia di coinvolgimento dei datori di lavoro di Veneto Lavoro può aiutare a identificare i gap di competenze emergenti e le carenze di manodopera nell'economia digitale. Ciò consente ai SPI di sviluppare programmi di formazione e riqualificazione su misura per preparare le persone vulnerabili in cerca di lavoro per i ruoli digitali richiesti, facilitando la loro inclusione nella forza lavoro digitale.

Transizione verde: analogamente, la strategia di coinvolgimento dei datori di lavoro può aiutare Veneto Lavoro a comprendere l'evoluzione delle esigenze di assunzione dei datori di lavoro nell'economia verde, come i posti di lavoro nelle energie rinnovabili, nella produzione sostenibile e nei servizi ambientali. I PES possono quindi lavorare per abbinare e formare le persone vulnerabili in cerca di lavoro per questi lavori verdi emergenti, sostenendo la loro integrazione nel mercato del lavoro nella transizione verso un'economia più sostenibile.



Nel complesso, rafforzando la collaborazione tra gli SPI e i datori di lavoro, la strategia di coinvolgimento dei datori di lavoro di Veneto Lavoro può migliorare la capacità di risposta dei servizi per l'impiego alle esigenze di competenze e forza lavoro determinate dalla transizione digitale e verde. Ciò può aprire percorsi più inclusivi per i gruppi vulnerabili che possono partecipare e beneficiare di questi cambiamenti economici trasformativi.

Impatto di quest'area di lavoro sull'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili

La strategia di coinvolgimento dei datori di lavoro attuata da Veneto Lavoro svolge un ruolo cruciale nel **facilitare l'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili**. Promuovendo forti partenariati tra gli SPI e i datori di lavoro, questa strategia mira a creare maggiori opportunità e meccanismi di sostegno per le persone che incontrano ostacoli all'occupazione, come i disoccupati di lunga durata, le persone con disabilità, i giovani e altre popolazioni emarginate. Attraverso attività di sensibilizzazione, matching delle competenze e programmi di incentivazione, la strategia di coinvolgimento dei datori di lavoro di Veneto Lavoro cerca di **colmare il divario tra le esigenze dei datori di lavoro e le capacità delle persone vulnerabili in cerca di lavoro**, migliorando in ultima analisi la loro integrazione nel mercato del lavoro e l'autosufficienza economica.

Un ruolo chiave è rappresentato dalla **Legge 68/1999**, nota anche come "**Legge per il diritto al lavoro dei disabili**", un atto legislativo fondamentale che mira a promuovere l'occupazione e l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia. Alcuni aspetti chiave di questa legge includono: quote di occupazione obbligatorie per i datori di lavoro pubblici e privati al di sopra di una certa dimensione, che richiedono l'assunzione di una percentuale di lavoratori con disabilità; incentivi e sussidi per i datori di lavoro che assumono persone con disabilità, come crediti d'imposta ed esenzioni dai contributi previdenziali; l'istituzione di servizi per l'impiego e programmi di collocamento dedicati per sostenere le persone con disabilità in cerca di un lavoro adeguato.

Impatto di questo argomento sulla reputazione di PES

Lo sviluppo di forti rapporti di collaborazione con i datori di lavoro locali ha concretamente rafforzato la credibilità e la posizione di Veneto Lavoro all'interno della comunità dei datori di lavoro. Mettendo a disposizione dei datori di lavoro personale dedicato, Veneto Lavoro offre un supporto personalizzato e coerente alle aziende, che porta a livelli di soddisfazione più elevati tra i datori di lavoro. È probabile che i datori di lavoro soddisfatti condividano le loro esperienze positive con altre aziende e stakeholder, rafforzando così la reputazione di PES come partner affidabile e di supporto. L'assistenza efficace da parte di Account Manager dedicati non solo va a beneficio dei datori di lavoro, ma si traduce anche in inserimenti lavorativi di successo per le persone in cerca di lavoro, comprese le persone difficili da impiegare e le persone con disabilità. I risultati positivi per le persone in cerca di lavoro contribuiscono al successo complessivo e alla reputazione dei PES, evidenziando così la capacità dei PES di sostenere l'inclusione sociale e la



parità di accesso al lavoro, che in ultima analisi contribuisce a creare una reputazione positiva tra i principali stakeholder, compresi i responsabili politici, i gruppi di difesa e la comunità in generale.

Impatto di questo tema sulla trasversalità di genere

Nell'adattare i servizi PES disponibili e le opportunità di lavoro, i responsabili dei conti devono **garantire che** ai datori di lavoro venga presentata **una selezione equilibrata dal punto di vista del genere**. Ciò significa cercare e promuovere attivamente candidati qualificati di sesso femminile per le posizioni pertinenti.

I responsabili dei conti possono anche sfruttare le loro relazioni con i datori di lavoro per **promuovere accordi di lavoro più flessibili**, politiche favorevoli alla famiglia e opportunità di sviluppo della leadership che possono contribuire a migliorare il mantenimento e l'avanzamento delle donne nella forza lavoro.

Concentrandosi sia sul lato della domanda (impegno dei datori di lavoro) che su quello dell'offerta (sostegno alle persone in cerca di lavoro), la strategia di impegno dei datori di lavoro può svolgere un ruolo chiave nell'affrontare i persistenti squilibri di genere nel mercato del lavoro locale.

Nell'ambito del loro impegno regolare con i datori di lavoro locali, i responsabili dei conti dei PES dovrebbero **informarsi sulle pratiche di diversità e inclusione delle aziende**. Questo può aiutare a identificare eventuali pregiudizi o squilibri di genere nei processi di assunzione e promozione.

Gli Account Manager possono quindi collaborare con i datori di lavoro per sviluppare iniziative mirate di reclutamento, formazione e inserimento che incoraggino attivamente le donne a candidarsi per i ruoli, soprattutto nei settori in cui sono sottorappresentate.

Area di lavoro

3. Progettazione e implementazione di servizi PES basati su prove di efficacia



Abilitatore di prestazioni	3.1 Promozione della comprensione e della conoscenza del mercato del lavoro locale						
Descrizione della prestazione ideale	<p>I PES dovrebbero promuovere una migliore comprensione del mercato del lavoro locale sia internamente (dipendenti di PES a tutti i livelli) che esternamente (stakeholder), al fine di modellare i loro servizi in base alle reali esigenze dell'ecosistema locale. A tal fine, i PES dovrebbero considerare i seguenti elementi chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il PES produce e diffonde sia dati quantitativi (amministrativi e statistici) che dati qualitativi raccolti attraverso la ricerca sul campo, che integra un sistema di supporto per interpretare e contestualizzare i dati numerici. ▪ Il PES dispone di un osservatorio/dipartimento di ricerca sul mercato del lavoro locale. ▪ Il PES lavora in sinergia con università, centri di ricerca e associazioni di datori di lavoro per sviluppare la conoscenza del contesto lavorativo locale. ▪ I PES garantiscono l'accessibilità di questo tipo di informazioni alle altre amministrazioni pubbliche, ai partner, agli stakeholder e alla società civile, implementando e aggiornando costantemente il proprio sistema di navigazione dei dati o gli open dataset. ▪ Sia il personale interno che le organizzazioni esterne (pubbliche e private) devono disporre dei giusti strumenti metodologici e delle conoscenze su come utilizzare al meglio le informazioni e i dati disponibili per progettare e implementare servizi e misure basati sull'evidenza. ▪ I PES dovrebbero individuare azioni concrete nel mercato del lavoro per sensibilizzare le imprese al fine di accelerare la transizione digitale e verde, formando al contempo le persone in cerca di lavoro e i lavoratori in competenze digitali e ambientali. - Per perseguire questo obiettivo, i PES devono avere un esperto di transizione digitale/verde che lavori con le imprese e gli attori del mercato del lavoro per sostenerli nelle transizioni verdi e digitali. 						
Punteggio	<p>Riempire gli spazi vuoti</p> <p>Livello di evidenza</p>	<p>1</p> <p>Nessuna prova o alcune idee</p>	<p>2</p> <p>Alcune prove deboli, relative ad alcune aree</p>	<p>3</p> <p>Alcune buone prove relative ad aree rilevanti</p>	<p>4</p> <p>Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree</p>	<p>5</p> <p>Evidenze molto forti in tutte le aree</p>	<p>6</p> <p>Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti</p>



Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente					X	
Descrizione							
Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze							
<p>La promozione della conoscenza del mercato del lavoro locale è principalmente rimessa all'Osservatorio Regionale sul Mercato del lavoro, istituito all'interno di Veneto Lavoro dalla Legge Regionale n. 3 del 13 Marzo 2009 (art. 12), secondo la quale, "l'osservatorio regionale sul mercato del lavoro, in raccordo con la segreteria regionale competente in materia di lavoro, svolge un'attività finalizzata a fornire gli elementi conoscitivi di supporto alla programmazione e alla valutazione delle politiche del lavoro".</p> <p>Gli obiettivi dell'Osservatorio sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fornire informazioni sulla struttura e le dinamiche del mercato del lavoro regionale; - monitorare le politiche del mercato del lavoro; - supportare la programmazione regionale, il coordinamento e il funzionamento della rete regionale pubblica dei servizi per il lavoro. <p>Le principali attività dell'Osservatorio sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantire trasparenza e accesso ai dati; - Monitorare le dinamiche di impiego e del mercato del lavoro (anche con un approccio settoriale), attraverso analisi e materiali informativi; - Monitorare i disoccupati iscritti ai Servizi per l'impiego, in particolare i gruppi più vulnerabili, prestando particolare attenzione agli strumenti di attivazione ALMP; - Rafforzare le attività di collaborazione (interne ed esterne all'organizzazione) al fine di condividere progetti di ricerca in maniera approfondita. 							



Pubblicazioni dell'Osservatorio, al fine di promuovere la comprensione e la conoscenza del mercato del lavoro locale:

- Pubblicazioni periodiche: "Bussola" & "Sestante" che sono report mensili e trimestrali sul mercato del lavoro regionale;
- Pubblicazioni saltuarie: approfondimenti tematici su argomenti specifici (i "Tartufi" contengono un'analisi approfondita sui disoccupati iscritti ai Servizi per l'impiego, sui tirocini, sull'inclusione lavorativa dei disabili, etc.; "Opus" si concentra sulle dinamiche demografiche che influiscono sul mercato del lavoro regionale; "Misure" sono report/aggiornamenti sintetici su tematiche specifiche, etc.)
- Altri progetti/ricerche in collaborazione con soggetti interessati. L'Osservatorio può stipulare convenzioni ad hoc per realizzare progetti in collaborazione con le parti sociali e le strutture presenti sul territorio che realizzano rilevazioni e ricerche socio-economiche e giuridiche sul mercato del lavoro e le politiche occupazionali, con particolare riferimento alle università, alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, agli enti locali, agli enti con funzioni di vigilanza sul lavoro, agli enti bilaterali e ad altri qualificati organismi di analisi, osservazione e ricerca pubblici e privati. Al momento, sono in essere 10 convenzioni.
- Il sistema di consultazione dei dati è costantemente aggiornato: alcuni dati (aggiornati trimestralmente) sono liberamente scaricabili. Sono altresì disponibili dashboard interattive e multidimensionali, che si concentrano sulle caratteristiche occupazionali, sui settori produttivi e sui territori.
- Gestione del Public Use File: Veneto Lavoro mette a disposizione di soggetti esterni, esclusivamente per fini di ricerca, il database "Mercurio", che contiene dati più dettagliati rispetto a quelli liberamente scaricabili.
- Organizzazione di webinar, tavoli tematici, sostegno a attività di orientamento (ad es. "Talenti al Lavoro").

L'Osservatorio assicura la diffusione dei suoi lavori attraverso una costante collaborazione con l'unità che si occupa di Comunicazione. Inoltre, l'Osservatorio invia una newsletter periodica con cui tiene aggiornati gli iscritti sulle ultime pubblicazioni e attività. Al momento vi sono 354 iscrizioni.

Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

Observatory's publications and research reports: <https://www.venetolavoro.it/it/prodotti>

Data navigation system: <https://www.venetolavoro.it/it/numeri>

Regional Law n. 3 of 13 March 2009:

<https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=214010>

Piano integrato di attività e organizzazione PIAO 2023-2025 (2023-2025 Integrated activity and organization plan)

<https://www.venetolavoro.it/pubblicazione/Atti/DL33/Allegati/1039.pdf>

Questioni critiche

Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.

Non sono state riscontrate particolari problematiche.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

- Stabilire/consolidare rapporti con i soggetti interessati, per promuovere collaborazioni/progetti di ricerca su materie di particolare interesse, tenendo conto delle più recenti trasformazioni del mercato del lavoro a livello regionale;
- Migliorare la diffusione all'interno dell'Ente dei dati raccolti dall'Osservatorio. A tal fine, Veneto Lavoro potrebbe servirsi dei mezzi di comunicazione interna e di "spazi di condivisione" virtuali messi a disposizione dall'Ente e a cui i dipendenti hanno già accesso (ad es. Dialoghi con la Direzione; VL Academy, Intranet, etc.). Un primo webinar è già stato organizzato dall'Osservatorio all'interno dell'iniziativa "Dialoghi con la Direzione", con lo scopo di fornire strumenti metodologici di base per consultare e comprendere dati e report, evitando fraintendimenti e errate interpretazioni;



- Concentrare maggiormente l'attenzione sui problemi relativi all'impatto della transizione digitale verde sul mercato del lavoro, compresi i profili professionali emergenti e le nuove abilità richieste.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta

PIANIFICARE	FARE	CONTROLLARE	AGIRE
Riconoscere un'esigenza o un'opportunità e pianificare un cambiamento.	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (ad esempio un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.
			X
Abilitatore di prestazioni	3.2 Sistemi di monitoraggio e valutazione		



Descrizione della prestazione ideale	<p>Promuovere una progettazione e un'attuazione dei servizi e delle politiche attive per l'occupazione basate su dati concreti è un passo fondamentale per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei PES. Per raggiungere questo obiettivo, i PES devono disporre di solidi sistemi di monitoraggio e valutazione, che contribuiscano al miglioramento continuo del ciclo politico. I sistemi di monitoraggio e valutazione dovrebbero coprire l'intero processo politico. Per questo motivo, è necessario che i PES prevedano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un sistema di valutazione ex-ante per valutare gli obiettivi specifici e gli effetti/impatti previsti ▪ Un sistema di raccolta dati che permetta ai PES di monitorare i progressi e i risultati ottenuti da un punto di vista quantitativo; ▪ Un sistema di valutazione ex-post che integra gli aspetti qualitativi nei dati quantitativi <ul style="list-style-type: none"> - I risultati della valutazione sono resi disponibili e comunicati regolarmente a tutti i livelli organizzativi dei PES, alle parti interessate e al pubblico in generale. - I PES integrano i risultati della valutazione nella progettazione di programmi e servizi, garantendo un sistema trasparente di gestione del cambiamento e dell'innovazione. ▪ Il PSE misura regolarmente la soddisfazione degli utenti raccogliendo il loro feedback attraverso sondaggi, interviste e interazioni dirette. <ul style="list-style-type: none"> - Le informazioni ottenute aiutano a verificare la conformità con gli indicatori chiave di prestazione stabiliti in ogni organizzazione, a identificare eventuali criticità e punti deboli, aree di miglioramento, ecc. ▪ Valutazione di progetti pilota su piccola scala, i cui risultati devono essere monitorati e valutati. 						
Punteggio	Riempire gli spazi vuoti Livello di evidenza	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti
Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla	Contrassegnare la colonna pertinente			X			



prestazione ideale.							
Descrizione							
Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze							
<p>Monitoraggio delle dinamiche del mercato del lavoro e politiche di attivazione ALPM</p> <p>Il Sistema Informativo Lavoro Veneto (SILVeneto) rappresenta la fonte di informazioni per i database su cui si basa la maggior parte delle ricerche e attività di monitoraggio dell'Osservatorio. Esso contiene dati amministrativi (vale a dire dati generate da procedure amministrative previste per legge) provenienti da diversi canali/risorse. I dati amministrativi forniscono informazioni su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forme di impiego/contratti (attivazioni, trasformazioni, cessazioni) • Lavoratori (ad esclusione dei liberi professionisti) e imprese • Disoccupazione/disoccupati (dati provenienti da procedure amministrative connesse ai Servizi per l'impiego) • Politiche del mercato del lavoro <p>Secondo quanto disposto dalla Legge Regionale n. 3 del 13/03/2009, SILV è lo strumento di supporto alla programmazione regionale, al coordinamento e funzionamento della rete regionale pubblica dei servizi per il lavoro. Attraverso la combinazione di diversi tipi di dati amministrativi, il Sistema Informativo consente un'approfondita analisi a tutto tondo delle vicende legate all'impiego e alla disoccupazione, permettendo di osservare la trasformazione o l'evoluzione dei percorsi di impiego di coloro che sono registrati ai Servizi per l'impiego regionali.</p> <p>Al fine di monitorare l'applicazione delle misure di attivazione ALMP nel contesto regionale, Veneto Lavoro produce una serie di report periodici (Programma GOL – Garanzia di Occupabilità per i Lavoratori, Garanzia Giovani, Assegno per il Lavoro).</p> <p>Monitoraggio della soddisfazione dell'utenza</p> <p>In passato venivano condotte semplici indagini sulla soddisfazione dell'utenza. Attualmente sono gli operatori dei Centri per l'impiego che raccolgono in via informale, senza procedure particolari, i riscontri sulla soddisfazione dei servizi – in particolare quelli che si occupano incontro domanda/offerta – da parte degli utenti imprese e lavoratori, e ciò in virtù della difficoltà a mantenere contatti a lungo termine con l'utenza iscritta ai Servizi per l'impiego.</p>							



Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

- Esemplio di analisi longitudinale con l'obiettivo di monitorare le traiettorie occupazionali:
- 1) "Misura/116. LA PARTECIPAZIONE DEGLI STRANIERI AL MERCATO DEL LAVORO REGIONALE: I PERCORSI OCCUPAZIONALI NEL 2022
https://www.venetolavoro.it/documents/10180/1693590/Misure_116_Stranieri.pdf/3eaa71df-f307-6319-8dc8-7be18d5dc144?t=1686832563536
- 2) "Tartufi 58 - INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE PERSONE CON DISABILITÀ NELLA REGIONE VENETO | <https://www.venetolavoro.it/it/tartufi>
- 3) "Disoccupati iscritti ai PES regionali nel 2021 - Caratteristiche e percorsi" - Documento interno (sarà presentato nel corso della LDD)
- Rapporto di monitoraggio sulle misure ALMP: <https://www.venetolavoro.it/politiche-attive>

Questioni critiche

Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.

Se da un lato sono stati raggiunti risultati positivi nelle attività di monitoraggio, dall'altro vi sono degli ostacoli nel processo di valutazione (che comporta l'analisi e la valutazione dell'impatto prodotto dalle politiche/progetti/ etc.). L'Osservatorio Regionale sul Mercato del lavoro al momento non dispone di strumenti/risorse per svolgere questo tipo di attività.

Per quanto riguarda la soddisfazione dell'utenza, mancano procedure standard per ottenere riscontri, sia dai lavoratori che dalle imprese.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree o leve di miglioramento che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

- Migliorare la collaborazione con le Unità Operative territoriali (Centri per l'impiego), al fine di ottenere un valido supporto nella lettura dei dati derivanti dal monitoraggio delle attività svolte a livello locale. Peraltro, i Centri per l'impiego raccolgono dati concernenti attività e servizi erogati che, comunque, non confluiscono all'interno del Sistema Informativo - SILV. Sarebbe utile una revisione e una sistematizzazione delle procedure di raccolta dei dati, così da andare ad integrare l'attività di monitoraggio dell'Osservatorio;



- Collaborazioni con istituti universitari per ricerche sperimentali per la valutazione dell'impatto delle attività dei Servizi per l'impiego e gli strumenti di attivazione ALMP, condotte con metodi qualitativi e altresì con un focus sulla vulnerabilità delle donne migranti;
- Sviluppo di procedure standard per la valutazione della soddisfazione dell'utenza circa i servizi forniti dai Centri per l'impiego.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta

PIANO	FARE	CONTROLLO	ATTO
Riconoscimento di un'esigenza o di un'opportunità e pianificazione di un cambiamento	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (come un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi di studio.
X (customer satisfaction)		X	



Abilitatore di prestazioni	3.3 Progettazione delle politiche attraverso il cambiamento e l'innovazione						
Descrizione della prestazione ideale	<p>Il PES abbraccia strategicamente il cambiamento e l'innovazione. Anticipa e gestisce in modo proattivo questi processi, considerandoli come possibilità di migliorare le prestazioni e di consentire una progettazione e una riprogettazione dei servizi pubblici per l'impiego basata su dati concreti. Coinvolgere i dipendenti, i clienti e i partner rilevanti fin dall'inizio e durante tutto il processo è parte integrante dell'approccio del PES, con l'obiettivo di innescare il cambiamento e l'innovazione e di sfruttare le competenze a tutti i livelli dell'organizzazione. Per questo motivo, è necessario che il PES preveda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La creazione di uno spazio di lavoro collaborativo in cui dipendenti, partner, persone in cerca di lavoro e aziende si riuniscono per scambiare idee e co-creare soluzioni innovative per progettare e riprogettare i servizi pubblici sulla base di dati concreti. 						
Punteggio	<p>Riempire gli spazi vuoti</p> <p>Livello di evidenza</p>	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti
Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente		X				
Descrizione							



Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze

Nel contesto di progetti specifici o di progetti pilota sono stati ideati luoghi di collaborazione dove chi è alla ricerca di un lavoro, lavoratori, operatori e imprese possono venire in contatto per scambiarsi idee e trovare soluzioni innovative per definire o ridefinire i servizi pubblici. Veneto Lavoro promuove altresì svariate occasioni di confronto tra soggetti presenti nel territorio e partner istituzionali, per lavorare insieme alla soluzione di problemi condivisi e addivenire a una visione comune dello sviluppo locale.

Il progetto **+RESILIENT- Mediterranean Open RESouRces for Social Innovation of Socially Responsive ENTERprises** può rivelarsi una buona occasione di definizione delle politiche attraverso cambiamento e innovazione. +RESILIENT mette insieme una partnership di 8 paesi MED per affrontare la necessità di aumentare l'innovazione per incrementare la competitività socialmente reattiva delle PMI e stimolare la creazione di nuovi posti di lavoro, soprattutto per le imprese che operano nell'economia sociale. Il progetto mira a dare il via ad un processo di cambiamento delle politiche a livello regionale nelle aree coinvolte, con conseguente integrazione degli elementi di successo nella nuova politica di coesione (EU 2020+). È un progetto integrato che stabilisce un approccio strutturale al miglioramento delle politiche e delle pratiche nelle dinamiche emergenti nell'innovazione sociale attraverso un processo globale basato sull'uso intrecciato di open data e la creazione di una catena del valore transnazionale e socialmente reattiva. Ciò include lo studio delle iniziative esistenti, l'adattamento e il perfezionamento, con l'obiettivo finale di capitalizzarle nell'area MED.

Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

Project +RESILIENT: <https://plus-resilient.interreg-med.eu/>
+RESILIENT Knowledge Hub: <https://opensocialclusters.eu/#>

Questioni critiche

Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.



- Portata limitata: l'approccio innovativo sperimentato nel contesto di specifici progetti pilota potrebbe non adattarsi del tutto alle operazioni quotidiane e al contesto strategico di Veneto Lavoro. Affinché sia fattibile, dovrebbe essere messa in atto una strategia per promuovere l'innovazione sistematica e di lungo periodo.
- Adattabilità and ripetibilità: i progetti pilota, come il progetto +RESILIENT, mirano ad inserire nelle nuove politiche elementi che si sono rivelati di successo. Ad ogni modo, è difficile tracciare percorsi univoci per via di come queste innovazioni vengono adattate e riproposte nei diversi servizi e contesti. Questo comporta la necessità di sviluppare contesti per tradurre approfondimenti basati su un singolo progetto in politiche e pratiche di più ampia scala.
- Istituzionalizzazione dell'innovazione: affinché l'innovazione possa essere davvero efficace, deve essere incorporata nella mentalità e nelle operazioni di routine. Il fatto che Veneto Lavoro si affidi a progetti innovativi è un chiaro segno della sua propensione al cambiamento e al continuo miglioramento, ma dovrebbe farla propria traducendola in pratiche innovative stabili in ogni diramazione dell'ente, interiorizzandola e istituzionalizzandola.
- Misurazione e valutazione dei miglioramenti: la gestione di una innovazione efficace richiede un rodato sistema di misurazione e valutazione dei risultati. Ciò consente di comprendere cosa funziona e cosa non funziona, e il perché, permettendo così miglioramenti basati sui risultati. Veneto Lavoro dovrebbe fare un passo avanti individuando e realizzando un metodo di valutazione standard e definito per valutare l'impatto delle sue pratiche innovative.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

- Adattare e replicare l'innovazione ed assicurarne la sostenibilità: sviluppare meccanismi per adattare e replicare iniziative che hanno dato esiti positivi aiuterebbe Veneto Lavoro a migliorare le proprie capacità di definizione delle politiche attraverso il cambiamento e l'innovazione. La chiave è rappresentata dal saper riportare quanto appreso dai progetti pilota e diffonderlo al suo interno. Veneto Lavoro si sta impegnando a creare contesti adattabili e strumenti per replicare innovazioni che si sono rivelate vincenti in contesti e servizi diversi. Ultimo ma non meno importante, stabilire una sorta di centrale della conoscenza per condividere le innovazioni positive e facilitare l'apprendimento tra pari aiuterebbe la ripetibilità e la diffusione degli approcci innovativi.
- Misurazione dell'attuazione delle innovazioni e sistema di valutazione: stabilire un metodo di valutazione definito e un indicatore chiave di prestazione (Key Performance indicator - KPI) per valutare l'impatto e l'efficacia delle innovazioni rappresenta la chiave di volta per sostenere l'innovazione e favorirne l'inserimento nei modelli organizzativi. Sono di fondamentale importanza periodici cicli di valutazione per rivedere i progressi, ottenere riscontri, e



apportare aggiustamenti sulla base dei dati, così come utilizzare metodi qualitativi and quantitativi per avere una visione d'insieme dei risultati positivi e individuare aspetti in cui è possibile prestare maggior impegno in termini di innovazione.

- Promuovere la collaborazione intersettoriale: costruire alleanze strategiche con istituzioni accademiche, del settore privato, associazioni non governative, e altri enti pubblici per sfruttare al meglio competenze e risorse diverse aiuterebbe a migliorare l'innovazione. Far parte di network internazionali e di altre associazioni per scambiarsi conoscenze e buone pratiche sull'innovazione dei servizi di pubblico impiego rappresenta un passo fondamentale che Veneto Lavoro ha intrapreso nell'ottica di un costante miglioramento e alla ricerca di nuove opportunità di innovazione.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta

PIANIFICARE	FARE	CONTROLLARE	AGIRE
Riconoscimento di un'esigenza o di un'opportunità e pianificazione di un cambiamento	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (ad esempio un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.
	X		

Impatto di questa area di lavoro sulla transizione digitale e verde



L'attività dell'Osservatorio è finalizzata a comprendere le dinamiche, i cambiamenti e le sfide del mercato del lavoro regionale, aiutando così le istituzioni e gli altri soggetti del territorio interessati a venire incontro alle richieste dei profili professionali emergenti alle nuove skills, anche connessi alla transizione digitale verde.

Impact of this working area on the labour inclusion of vulnerable groups

L'Osservatorio, con le sue analisi sulla struttura e sulle dinamiche del mercato del lavoro regionale e dei soggetti in esso coinvolti, concentra particolare attenzione sui gruppi più vulnerabili, allo scopo di comprenderne i bisogni specifici.

Impatto di quest'area di lavoro sull'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili

L'Osservatorio, con le sue analisi sulla struttura e sulle dinamiche del mercato del lavoro regionale e dei soggetti in esso coinvolti, concentra particolare attenzione sui gruppi più vulnerabili, allo scopo di comprenderne i bisogni specifici.

Impatto di questo argomento sulla reputazione di PES

L'Osservatorio fa grande affidamento sui Servizi per l'impiego, poiché esse garantiscono una rigorosa analisi dei dati e trasparenza nella diffusione dei risultati. La collaborazione con soggetti interessati esterni, comprese università e autorità locali, contribuisce ad arricchire la qualità della ricerca e ne estende gli effetti. Conseguentemente, le prestazioni dell'Osservatorio giovano direttamente alla credibilità dei Servizi per l'impiego, poiché sono la dimostrazione concreta dell'impegno in politiche basate sui risultati e di una supervisione sul mercato del lavoro a tutto tondo. Questo, a sua volta, rafforza la fiducia dei responsabili delle politiche regionali, dei lavoratori e del pubblico nella effettiva capacità dei Servizi per l'impiego di gestire e di far fronte alle sfide del mercato del lavoro regionale.

Impatto di questo tema sulla trasversalità di genere

Gli studi condotti dall'Osservatorio tengono conto della prospettiva di genere, spesso sottolineando le diverse dinamiche che afferiscono la componente maschile e femminile della forza lavoro. Ogni anno viene prodotto un documento che si concentra specificamente sull'occupazione femminile. L'Osservatorio fornisce supporto all'unità operativa "Veneto Welfare" in attività di ricerca sui temi del divario retributivo di genere e sul divario occupazionale di genere, e supporta altresì la Consigliera di Parità regionale.



Area di lavoro	4. Gestione dei partenariati e delle parti interessate
Abilitatore di prestazioni	4.1 Percezione/Reputazione dei PES per migliorare il coinvolgimento degli utenti
Descrizione della prestazione ideale	<p>La reputazione dei PES è determinata dalla loro adattabilità, collaborazione e impegno nell'affrontare le sfide del mercato del lavoro, ma alcuni fattori endogeni possono influenzarla. A volte la percezione dei PES può essere influenzata da stereotipi o disinformazione. Idealmente, gli SPI sviluppano un proprio marchio e un'identità riconoscibile per migliorare il proprio posizionamento reputazionale. Si dovrebbero utilizzare strategie e strumenti di comunicazione accessibili e creativi, tra cui i social media, la TV e la radio. Per questo motivo, è necessario che i PES prevedano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ I PES sviluppano un proprio marchio e un'identità riconoscibile per migliorare il proprio posizionamento reputazionale. ▪ I PES devono utilizzare strategie e strumenti di comunicazione accessibili e creativi, tra cui i social media, la televisione e la radio. ▪ Pes dovrebbe promuovere un'immagine positiva dei servizi, sottolineando la volontà di essere agili nel rispetto dell'equità e dell'inclusione, per fornire un valore sociale aggiunto e generare un impatto positivo sui beneficiari. ▪ I PES devono attivare i clienti coinvolgendoli nella pianificazione dei servizi, raccogliendo regolarmente feedback sui servizi o organizzando consigli per i clienti. ▪ I PES devono lanciare campagne promozionali mirate per far conoscere i servizi offerti. ▪ Una solida strategia di reputazione dovrebbe includere anche informazioni trasparenti sull'impatto dei finanziamenti e dell'allocazione delle risorse. ▪ Il PES sviluppa una comunicazione interna sui risultati basati sull'evidenza e sullo storytelling come strumenti di ispirazione.



	<ul style="list-style-type: none"> Il PES include nella sua politica di comunicazione informazioni trasparenti sull'impatto dei finanziamenti e dell'allocazione delle risorse. Il livello di soddisfazione degli utenti viene monitorato 						
Punteggio	Riempire gli spazi vuoti Livello di evidenza	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti
Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente				X		
	Indicare le prove						
Descrizione							
Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze							
<p>La performance di Veneto Lavoro su questo tema dipende da diversi fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"> Immagine coordinata e touchpoint integrati: Veneto Lavoro sta sviluppando una brand identity coordinata, volta a facilitare la sua riconoscibilità come coordinatore regionale di SPI, PAM e Centri per l'Impiego. Ogni ufficio sul territorio regionale è stato dotato di un design uniforme, caratterizzato da una segnaletica chiara, arredi moderni e materiali informativi coerenti. Questa uniformità non solo facilita l'immediata riconoscibilità degli uffici di Veneto Lavoro, ma trasmette anche un messaggio di professionalità e affidabilità a partner e stakeholder. Struttura organizzativa e risorse umane specializzate: Anche la struttura organizzativa di Veneto Lavoro contribuisce a plasmare la sua reputazione. Il modello organizzativo si basa su due ruoli chiave: Account Manager (AM) - professionisti che gestiscono i rapporti con le aziende - e Case Manager 							



(CM) - dedicati al supporto diretto agli utenti. Questi profili fungono da punti di riferimento per i diversi utenti, assicurando che ogni esigenza venga affrontata con competenza e tempestività e trasmettendo fiducia e continuità di servizio.

- **Comunicazione digitale e campagne di comunicazione tematiche:** Veneto Lavoro ha fatto leva sulla comunicazione digitale per promuovere i propri servizi in modo uniforme su tutto il territorio regionale, tra cui:
 - Siti web (www.venetolavoro.it e www.cliclavoroveneto.it): portali centralizzati e aggiornati che forniscono informazioni, accesso ai servizi online e risorse utili per utenti, partner e stakeholder;
 - Social Media: presenza attiva su piattaforme come Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram e YouTube per mantenere una comunicazione costante e promuovere il dialogo attivo e l'interazione con il pubblico, promuovere eventi e condividere dati e aggiornamenti;
 - Webinar: sessioni online che offrono approfondimenti su argomenti rilevanti, favorendo la formazione continua e l'aggiornamento per le diverse categorie di utenti;
 - Promozione di servizi specifici: campagne mirate per informare su corsi di formazione, misure politiche e altre opportunità;
 - Campagne di comunicazione tematiche: iniziative che sensibilizzano e informano il pubblico su temi cruciali, tra cui "Equamente al lavoro" - rivolta alla promozione dell'inclusione, dell'equità e della parità di genere sul posto di lavoro - e "Abili al lavoro" - incentrata sull'integrazione lavorativa delle persone con disabilità;
 - Campagne di storytelling: #illavoroinunclac (consigli e suggerimenti per una ricerca efficace del lavoro); #storiadalcPI (storie di successo volte a migliorare la brand reputation);
 - Editoriale ClicLavoro Veneto: articoli di opinione volti a diffondere la cultura del lavoro e a fornire nuovi spunti di riflessione sui fenomeni legati al lavoro.
 - Newsletter regionali per i datori di lavoro, che includono una sezione dedicata al cosiddetto "CV in evidenza", che consente ai datori di lavoro di consultare i profili più promettenti, migliorando così l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.
- **Chatbot e Contact Center:** per migliorare ulteriormente l'accessibilità e l'efficienza del servizio, Veneto Lavoro ha implementato un sistema di chatbot e un contact center
 - Chatbot: un assistente virtuale disponibile 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 sul sito www.cliclavoroveneto.it, in grado di rispondere alle domande più frequenti, di fornire informazioni immediate e di indirizzare gli utenti verso i servizi appropriati;
 - Contact Center: un contact center multicanale, accessibile via telefono, gestito da operatori dedicati in grado di offrire un supporto personalizzato e di risolvere una serie di criticità.

Le performance di Veneto Lavoro in termini di reputazione e percezione del marchio sono il risultato di un impegno costante nel fornire servizi di alta qualità attraverso un'immagine coordinata e una comunicazione efficace. La struttura organizzativa ben definita e la presenza di figure professionali di riferimento,



insieme all'adozione di tecnologie innovative come chatbot e contact center, hanno contribuito a creare un ambiente di fiducia e collaborazione con partner e stakeholder, rafforzando la posizione di Veneto Lavoro come soggetto di riferimento nel mercato del lavoro regionale.

Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

Websites: www.venetolavoro.it, www.cliclavoroveneto.it

Veneto Lavoro's social media channels: <https://it.linkedin.com/company/veneto-lavoro>, <https://twitter.com/venetolavoroRV>

ClicLavoro Veneto's social media channels: <https://www.facebook.com/cliclavoroveneto>, <https://twitter.com/CLVeneto>,
<https://www.instagram.com/cliclavoroveneto>, <https://it.linkedin.com/company/cliclavoro-veneto>

Questioni critiche

Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.

Le sfide affrontate da Veneto Lavoro in termini di reputazione e percezione del servizio includono:

- **Stereotipi e percezione della Pubblica Amministrazione:** Veneto Lavoro deve affrontare la sfida degli stereotipi legati all'immagine dei vecchi uffici di collocamento, gestiti a livello nazionale e basati su normative e obiettivi diversi, e l'idea comune di una Pubblica Amministrazione "non efficiente". Molti utenti e stakeholder tendono a percepire gli enti pubblici come burocratici, lenti e non coerenti con le loro esigenze. Nonostante gli sforzi per modernizzare l'immagine e i processi, questi stereotipi possono in qualche modo influenzare negativamente la reputazione e la fiducia nei servizi offerti.
- **Sfide amministrative, burocratiche e organizzative:** Le sfide amministrative e organizzative nell'erogazione dei servizi possono influire sulla reputazione dei SPO a livello locale. Ad esempio, alcune procedure devono seguire specifici passaggi amministrativi e ciò può causare attese prolungate per gli



appuntamenti o la necessità per gli utenti di rivolgersi ad altri uffici pubblici. Nonostante sia un fattore endogeno, questo può causare insoddisfazione tra gli utenti.

- **Doppio livello comunicativo e reputazionale:** Veneto Lavoro opera su un doppio livello comunicativo e reputazionale: centrale e locale. A causa di diversi fattori e di specifiche esigenze locali, questi livelli non sono sempre allineati e coerenti e ciò può influire sulla percezione dei servizi da parte degli utenti.
- **Supporto agli utenti sui canali digitali:** sebbene Veneto Lavoro abbia investito in modo significativo nei canali digitali per fornire supporto agli utenti, persistono alcune sfide. Non tutti gli utenti sono sufficientemente alfabetizzati digitalmente, il che limita l'accesso e l'efficacia dei servizi online. Inoltre, la rapidità e la coerenza dell'assistenza fornita attraverso i chatbot e i contact center possono variare a seconda del problema specifico, causando così possibili percezioni diverse tra gli utenti.
- **Impostazioni linguistiche:** sia il sito web che il chatbot sono impostati per essere interrogati e fornire risposte solo in italiano, il che rappresenta un limite per gli utenti non italofoni.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

Affrontare le criticità e le sfide è essenziale per migliorare la reputazione e la percezione dei servizi di Veneto Lavoro tra i partner e gli stakeholder. Rafforzare la **coerenza della comunicazione**, **ridurre le rigidità burocratiche**, **migliorare l'efficienza operativa** e **garantire un accesso uniforme ai servizi su tutto il territorio regionale** sono passi cruciali. Inoltre, investire nell'**alfabetizzazione digitale** degli utenti e monitorare costantemente l'efficacia delle tecnologie innovative aiuterà a costruire un ambiente di fiducia e soddisfazione.

Ulteriori aree di miglioramento sono:

- **Evidenziare le storie di successo e implementare una comunicazione più empatica:** per migliorare la reputazione del servizio, Veneto Lavoro dovrebbe evidenziare e promuovere le storie di successo (si noti che Veneto Lavoro sta lavorando alla campagna di storytelling “#storiedalCPI” che sarà rilasciata nell'autunno 2024). La condivisione di storie positive e testimonianze di utenti soddisfatti può infatti aumentare la fiducia e favorire



una percezione positiva dell'organizzazione. Inoltre, l'adozione di un approccio comunicativo più empatico, che si concentra sui bisogni e sulle esperienze degli utenti, contribuirà a creare un legame più forte e personale con il pubblico.

- **Animazione territoriale:** l'animazione territoriale, attraverso eventi locali, laboratori e incontri di comunità, fa parte delle azioni che Veneto Lavoro realizza per rafforzare la propria presenza sul territorio
- **Migliore coordinamento della comunicazione tra livelli locali e centrali:** è essenziale migliorare il coordinamento tra la comunicazione delle attività locali e quella gestita a livello centrale. Assicurare che i messaggi e le iniziative siano coerenti e ben allineati su tutto il territorio regionale aiuta a prevenire discrepanze e confusione, migliorando la percezione di unità e professionalità all'interno dell'organizzazione.
- **Migliorare i servizi di assistenza al cliente e di front-line:** il rafforzamento dei servizi di assistenza al cliente e di front-line è fondamentale per fornire un'esperienza positiva agli utenti. Migliorare l'efficienza, la cordialità e la competenza del personale del front office e dei centri di assistenza può fare una differenza significativa nella percezione del servizio. La formazione continua e il feedback degli utenti sono strumenti fondamentali per raggiungere questo obiettivo.
- **Sistema di valutazione delle attività e monitoraggio del sentiment e della reputazione:** l'implementazione di un sistema di valutazione delle attività e di monitoraggio del sentiment e della reputazione è fondamentale per comprendere l'efficacia delle iniziative e individuare le aree di miglioramento. L'utilizzo di strumenti di analisi dei dati e dei feedback degli utenti consentirà di mettere in atto strategie correttive tempestive e mirate, migliorando continuamente la qualità dei servizi offerti.
- **Implementazioni linguistiche:** includere la traduzione automatica nei siti web - sia ClicLavoro Veneto che Veneto Lavoro - e fornire al chatbot la capacità di rispondere almeno in inglese, francese e spagnolo. Si raccomanda inoltre l'implementazione di azioni di comunicazione mirate per gli utenti immigrati e non italofoeni.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta



PIANIFICARE		FARE			CONTROLLARE		AGIRE	
Riconoscere un'esigenza o un'opportunità e pianificare un cambiamento.		Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (ad esempio un reparto specifico).			Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.		Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.	
		X						
Abilitatore di prestazioni		4.2 Creazione di partenariati strategici						
Descrizione della prestazione ideale		I PES stabiliscono partenariati formali e informali, che consistono in relazioni di cooperazione a più livelli e con più soggetti. Per questo motivo, è necessario che le strategie e gli strumenti PES: <ul style="list-style-type: none">• Costruire alleanze che contribuiscano agli obiettivi generali delle politiche nazionali, regionali e locali.<ul style="list-style-type: none">- Possono essere utilizzati per progettare, sviluppare e implementare misure politiche innovative e iniziative/progetti specifici.- Si tratta di partenariati specifici, anche settoriali, per eliminare gli ostacoli sociali all'occupazione e all'occupabilità delle persone in cerca di lavoro, per facilitare la cooperazione tra i diversi servizi e per mobilitare un sostegno mirato.▪ Sviluppo di strumenti per misurare gli effetti delle partnership						
Punteggio		Riempire gli spazi vuoti Livello di evidenza	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti



Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente				X		
Descrizione							
Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze							
<p>Veneto Lavoro ha sviluppato un'ampia strategia di rete e di partenariato per affrontare efficacemente le sfide del mercato del lavoro e migliorare le opportunità di occupazione. In questa prospettiva, Veneto Lavoro ha stabilito partenariati sia formali che informali, compresi rapporti di cooperazione a più livelli e con più soggetti. Sia a livello centrale che locale, Veneto Lavoro collabora con altri attori pubblici e privati nell'erogazione di servizi integrati, soprattutto per particolari categorie di utenti svantaggiati.</p> <p>La strategia di sviluppo del partenariato di Veneto Lavoro opera su tre livelli:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariati per valorizzare i PES <p>Veneto Lavoro collabora ampiamente con diversi soggetti per l'erogazione dei servizi per l'impiego. Queste partnership includono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amministrazioni pubbliche locali, tra cui Comuni e Province: coinvolgere gli enti locali per adattare i servizi per l'impiego alle esigenze specifiche delle diverse comunità. • Per quanto riguarda i Comuni, la cooperazione si articola su due livelli: • per l'attuazione dell'approccio olistico alla fornitura di servizi, compresa la collaborazione con i servizi sociali; • per la gestione di sportelli decentrati dei Centri per l'Impiego all'interno delle sedi comunali, denominati "Sportelli Lavoro" (DGR 1554 /2018 "Rete territoriale per i servizi al lavoro e di orientamento schema di protocollo d'intesa"), che hanno lo scopo di rendere più capillare la rete dei servizi sul territorio. 							



A livello locale vengono attivate e mantenute reti specifiche, tra cui la cosiddetta “**Rete per lo svantaggio**”, una rete a sostegno dell'inclusione sociale e lavorativa di target svantaggiati, che si riferisce a un insieme coordinato di servizi, risorse e organizzazioni che collaborano per affrontare e ridurre le barriere sociali, economiche e culturali che ostacolano l'accesso al mercato del lavoro per gli individui appartenenti a categorie svantaggiate.

- **Parti sociali:** lavorare con i sindacati, le associazioni dei datori di lavoro e altri attori del mercato del lavoro per garantire una rappresentanza equilibrata e sforzi collaborativi nelle iniziative per l'occupazione. Il rapporto diretto con le parti sociali si concentra principalmente sullo scambio di informazioni, analisi e valutazioni, sulle procedure operative;
 - **Fornitori di PAM:** collaborano con le organizzazioni che erogano le PAM per garantire un supporto completo alle persone in cerca di lavoro e ai datori di lavoro;
 - Agenzie private per l'impiego: collaborazione con le agenzie private per l'impiego per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
 - **Autorità governative**, tra cui il **Ministero del Lavoro** e l'**Agenzia Nazionale Sviluppo Italia Lavoro** (ex ANPAL): coordinamento con gli enti governativi nazionali per allineare le strategie regionali a quadri politici più ampi e alle migliori pratiche internazionali;
 - **OCSE:** la collaborazione con l'OCSE consente di accedere a un patrimonio di conoscenze e competenze, aprendo un'ampia gamma di opportunità di collaborazione e networking con altri Paesi e regioni membri.
-
- **Partenariati per perseguire le priorità del governo regionale**

Il governo regionale ha delineato alcune priorità chiave su cui Veneto Lavoro concentra i propri sforzi di partnership:

- **Sistemi di welfare:** da un lato, sviluppo di partnership in diversi ambiti del welfare, tra cui i sistemi pensionistici, l'assistenza sanitaria, il welfare bilaterale e aziendale e i servizi di welfare locale; dall'altro, fornitura di un supporto olistico per la forza lavoro (partnership con il Terzo Settore) e impegno con le organizzazioni non profit e gli hub logistici per affrontare sfide socio-economiche più ampie e sostenere l'integrazione della forza lavoro (ad esempio, partnership con l'Interporto di Padova);
- **Crisi aziendali:** creazione di strutture per gestire e mitigare l'impatto delle crisi aziendali sull'occupazione;
- **Gender gap:** promuovere l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro attraverso iniziative e partnership mirate;
- **Migrazione:** gestire le dinamiche dell'immigrazione per garantire una buona integrazione dei migranti nel mercato del lavoro;
- **Occupazione e carceri:** creazione di programmi che supportino il reinserimento degli ex detenuti nella forza lavoro;
- **Terzo settore:** rafforzare i legami con le organizzazioni non governative per sostenere l'inclusione sociale e le iniziative per l'occupazione



I documenti di programmazione e gli obiettivi strategici in materia di politiche del lavoro, definiti dal governo della Regione Veneto, sono discussi con le parti sociali nell'ambito della "**Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali**" (L.R. 3/2009).

La definizione di programmi e strategie avviene sempre all'interno delle dinamiche istituzionali tra Regione e parti sociali.

- **Partenariati europei e internazionali**

Su scala più ampia, Veneto Lavoro si impegna in partenariati strategici a livello europeo e internazionale per migliorare il proprio impatto e apprendere dalle migliori pratiche globali:

- **Partenariati con altri SPO:** condivisione di conoscenze e strategie con altri Servizi Pubblici per l'Impiego europei per migliorare l'erogazione dei servizi e le prestazioni (es. Progetto Erasmus+ NET SPO).
- **Migrazione:** cooperare su politiche e programmi per gestire e ottimizzare i benefici dell'immigrazione per il mercato del lavoro regionale (es. Progetto THAMM Plus guidato da IOM Italia);
- **Rete EURES:** partecipazione alla Rete europea dei servizi per l'impiego per facilitare la mobilità lavorativa transfrontaliera e l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- **Rete EUROPE Direct:** partecipare alla Rete EUROPE Direct per fornire ai cittadini informazioni sulle iniziative e le opportunità dell'UE, favorendo così una maggiore integrazione nel mercato del lavoro europeo.

Veneto Lavoro collabora strettamente anche con:

- uffici specifici delle **Aziende Sanitarie** (denominati "Servizi di integrazione lavorativa" - SIL), per l'integrazione sociale e lavorativa di persone con problemi socio-sanitari (DGR 2015/2019 "Primi indirizzi operativi di cooperazione CPI/SIL in Veneto" e DGR 672/2020 "Linee di indirizzo per il raccordo operativo tra cpi/ambiti territoriali sociali/servizi specialistici finalizzato all'attuazione del reddito di cittadinanza nella Regione del Veneto");
- **scuole ed enti di formazione professionale** per l'orientamento specialistico al mercato del lavoro e la lotta alla dispersione scolastica;
- una serie di partner locali, regionali, nazionali e internazionali, tra cui **ONG, enti di formazione, imprese sociali, associazioni**, nell'ambito di progetti speciali, progetti europei e partenariati strategici;
- **operatori privati Accreditati** per l'erogazione di servizi specialistici: attraverso il sistema di Accreditamento dei servizi per l'impiego e la formazione, la Regione Veneto si impegna a garantire la qualità nell'erogazione delle misure di politica attiva del lavoro, in modo tale che i finanziamenti pubblici siano erogati esclusivamente ai soggetti che soddisfano determinati requisiti di qualità definiti. I soggetti accreditati possono ricevere finanziamenti pubblici per i servizi per l'impiego.



Attraverso questo approccio multiforme, Veneto Lavoro assicura che le sue strategie di rete e di partenariato siano inclusive e allineate sia alle priorità regionali che agli standard internazionali. Questa strategia olistica non solo risponde alle esigenze immediate del mercato del lavoro, ma costruisce anche una forza lavoro resiliente in grado di adattarsi alle sfide future.

Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

DGR 1554 /2018 "Rete territoriale per i servizi al lavoro e di orientamento schema di protocollo d'intesa - Territorial Network for Employment and Guidance Services Protocol Agreement Framework"

DGR 2015/2019 "Primi indirizzi operativi di cooperazione CPI/SIL in Veneto - Initial Operational Guidelines for PES-Labour Inclusion Services Cooperation in Veneto"

DGR 672/2020 "Linee di indirizzo per il raccordo operativo tra cpi/ambiti territoriali sociali/servizi specialistici finalizzato all'attuazione del reddito di cittadinanza nella Regione del Veneto - Guidelines for Operational Coordination between PES/Territorial Social Areas/Specialised Services aimed at implementing the citizenship income in the Veneto Region"

L.R. 3/2009 "Disposizioni in materia di occupazione e mercato del lavoro - Employment and labor market provisions"

Questioni critiche

Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.

Sono state rilevate tre principali criticità nella gestione delle partnership e degli stakeholder:

- **Scalabilità e sostenibilità dei partenariati pilota/progetto e delle iniziative locali:** a volte le reti rischiano di rimanere limitate ai progetti, alle convenzioni o ai programmi all'interno dei quali sono state create, mentre dovrebbero essere sviluppati quadri strutturati per la scalabilità e il trasferimento delle migliori pratiche ad altre aree, al fine di creare e promuovere modelli adattabili che possano essere adattati ai diversi contesti locali e all'ambito regionale;
- **Valutazione e misurazione dei risultati dei partenariati:** l'attribuzione dell'impatto dei partenariati sui risultati occupazionali e sulla qualità dei servizi è una questione impegnativa, che richiede l'adozione di ulteriori misure;



- **Affrontare le tendenze emergenti del lavoro:** il mercato del lavoro è in rapida evoluzione a causa dei progressi tecnologici, dei cambiamenti demografici e dei cambiamenti economici globali. Nonostante i partenariati aiutino ad affrontare queste sfide con un approccio trasversale, la gestione di questi fattori endogeni è ancora critica.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

Ulteriori passi possono essere fatti per promuovere e sostenere la **transizione digitale** e i suoi impatti sul mercato del lavoro attraverso partnership intersettoriali mirate. Ad esempio, Veneto Lavoro riconosce la necessità di creare e promuovere una rete di attori locali che possano agire attivamente per promuovere l'**alfabetizzazione digitale** tra gli utenti finali dei PES e la **formazione** personalizzata **sulle competenze verdi** sia per chi cerca lavoro che per i datori di lavoro.

Ulteriori miglioramenti possono essere fatti nel **rafforzamento della comunicazione multilivello e multi-stakeholder** dei dati e delle tendenze del mercato del lavoro, al fine di promuovere una conoscenza diffusa del mercato del lavoro regionale e di creare solide basi per la cooperazione tra gli stakeholder e gli attori chiave del mercato del lavoro regionale.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta

PIANIFICARE

FARE

CONTROLLARE

AGIRE



Riconoscere un'esigenza o un'opportunità e pianificare un cambiamento.	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (come un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.
	X		



Abilitatore di prestazioni	4.3 Allocazione delle risorse e finanziamenti						
Descrizione della prestazione ideale	<p>Per sostenere e rafforzare il partenariato strategico, i PES combinano fondi pubblici europei, nazionali e locali, ma anche risorse provenienti da soggetti privati con le seguenti caratteristiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> Il PES combina fondi pubblici dell'UE, nazionali e locali, ma anche risorse di soggetti privati. I finanziamenti devono essere destinati a programmi di sviluppo e innovazione a lungo termine e devono essere finalizzati a sostenere una progettazione dei servizi basata su dati concreti, in particolare nel campo dei programmi di formazione professionale e nella progettazione di politiche anticicliche. L'allocazione delle risorse dovrebbe coprire anche le esigenze di formazione, soprattutto per affrontare le sfide emergenti poste dalla transizione gemellare. 						
Punteggio	Riempire gli spazi vuoti Livello di evidenza	1 Nessuna prova o alcune idee	2 Alcune prove deboli, relative ad alcune aree	3 Alcune buone prove relative ad aree rilevanti	4 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	5 Evidenze molto forti in tutte le aree	6 Prove eccellenti (= piena conformità all'eccellenza), relative a tutti gli ambiti
Il punteggio si basa sulle prove fornite in relazione alla prestazione ideale.	Contrassegnare la colonna pertinente			x			
Descrizione							
Fornire maggiori dettagli sull'attuale performance degli SPO su tale argomento, comprese alcune evidenze							



L'assegnazione e l'utilizzo del budget sono generalmente monitorati dal Collegio dei revisori dei conti di Veneto Lavoro, composto da tre membri effettivi e due supplenti. Il presidente e i componenti del collegio sono nominati dal Presidente della Giunta regionale, su proposta del Consiglio regionale, scegliendoli tra i revisori contabili iscritti nel registro di cui all'articolo 1 del decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 88. Il Collegio dura in carica cinque anni e i suoi membri possono essere riconfermati una sola volta. Il Collegio dei Revisori dei Conti: esercita il controllo sulla gestione economica e finanziaria di Veneto Lavoro; esprime pareri sul bilancio e sul rendiconto generale annuale redatto dal Direttore; predispone una relazione annuale sull'attività complessiva di Veneto Lavoro entro il 28 febbraio e la presenta al Consiglio Regionale. La Direzione Lavoro della Regione Veneto aggiorna il bilancio degli operatori, utilizzando a tal fine anche il sistema di rating.

Le risorse impiegate da Veneto Lavoro per lo sviluppo e la gestione delle partnership e delle relazioni con gli stakeholder sono assegnate in base alle risorse di bilancio e ai fondi disponibili per progetti specifici. Queste risorse sono utilizzate principalmente per organizzare e promuovere incontri di networking e scambi di conoscenze e buone pratiche tra gli attori coinvolti.

Per quanto riguarda il rapporto con i fornitori di servizi privati, nell'ambito dei principali programmi ALMP, come il GOL, ogni operatore accreditato riceve normalmente un budget individuale, che costituisce il limite massimo del finanziamento pubblico che quel fornitore può ricevere per fornire servizi ai lavoratori. Prima di ricevere il budget, gli operatori devono accettare le condizioni di rimborso economico stabilite dalla misura politica. Il servizio di incontro domanda-offerta è riconosciuto solo a condizione che venga stipulato un contratto di lavoro di almeno 6 mesi.

Il modello di attuazione del programma GOL in Veneto si basa sui seguenti elementi distintivi:

- 1) la pubblicazione dei servizi per il lavoro, offerti dagli operatori privati accreditati, in un apposito catalogo, denominato "Catalogo OPAL";
- 2) la sottoscrizione del patto di servizio esclusivamente con il Centro per l'Impiego. A seguito della stipula del piano d'azione, l'operatore rilascia all'utente un "assegno" per accedere al Programma GOL, denominato "Assegno GOL";
- 3) la libertà dell'utente di scegliere liberamente l'operatore privato accreditato per l'erogazione dei servizi specialistici, scegliendo un servizio dal Catalogo OPAL;

Veneto Lavoro monitora i percorsi degli utenti assegnati agli operatori privati e l'utilizzo del budget finanziario, nell'ambito del Programma GOL (si veda la sezione "G2. Assegnazione e utilizzo del budget").



Risorse

Includere link, regolamenti, decreti o altre "fonti" che possano aiutare a verificare e approfondire i dettagli delle azioni descritte.

Planno Annuale delle attività 2024 di Veneto Lavoro:

<https://www.venetolavoro.it/documents/10180/10873136/Piano+annuale+attivit%C3%A0+2024+Veneto+Lavoro.pdf/a7009e47-cc42-53b7-0de6-444b713e5842?t=1710334871345>

Piano integrato di attività e organizzazione PIAO 2023-2025 <https://www.venetolavoro.it/pubblicazione/Atti/DL33/Allegati/1039.pdf>

Decreto Legislativo No. 27 Gennaio 1992, no. 88

DGR n. 248 del 15 marzo 2022 - Piano attuativo regionale (PAR) del Veneto, Programma GOL

Questioni critiche

Fornire feedback e motivazioni su problemi, limitazioni o altre questioni affrontate nell'implementazione di (o nell'incapacità di implementare) qualsiasi fase.

Una maggiore collaborazione tra gli attori del mercato del lavoro a più livelli (locale, nazionale e internazionale) è auspicabile e necessaria per promuovere una mobilità professionale sicura tra i settori e i territori e per rendere disponibili in modo adeguato ed efficace i lavoratori e le competenze, affrontando al tempo stesso gli squilibri.

Una maggiore flessibilità nella gestione e nell'allocazione delle risorse potrebbe facilitare il rafforzamento dei partenariati strategici e l'attuazione di progetti pilota e iniziative su larga scala. La necessità di coniugare le esigenze operative concrete con i vincoli amministrativi, gli obblighi di rendicontazione e l'ammissibilità delle spese in base ai principi stabiliti per la Pubblica Amministrazione in Italia e in Europa può talvolta rendere i processi più complessi e dispendiosi in termini di tempo.



La condivisione di strumenti digitali tra le diverse Pubbliche Amministrazioni coinvolte nell'inclusione sociale e lavorativa dei cittadini e i fornitori di servizi accreditati rappresenta elementi critici che Veneto Lavoro, nel suo ambito e per le sue competenze, sta cercando di semplificare e standardizzare. Tuttavia, questi processi comportano sfide tecniche e procedurali che Veneto Lavoro non può affrontare completamente da sola. È quindi necessaria una maggiore cooperazione operativa - sostenuta da ulteriori investimenti pubblici - per navigare efficacemente in queste complessità.

Aree di miglioramento

Fornire un feedback su aree di miglioramento o su altri aspetti su cui far leva che il PES considera fattori chiave fattibili per il miglioramento e il raggiungimento delle prestazioni ideali.

- Diversificazione delle fonti di finanziamento: promuovere la capacità di Veneto Lavoro di raccogliere fondi pubblici europei, nazionali e locali e di utilizzarli efficacemente per sostenere il partenariato e il coinvolgimento degli stakeholder è una strategia chiave per sostenere e arricchire l'insieme di risorse su cui i SPI possono contare per la loro amministrazione ordinaria;
- Concentrarsi sullo sviluppo a lungo termine e sull'innovazione: dare priorità agli stanziamenti di fondi per le iniziative che promuovono l'innovazione e la progettazione di servizi basati su dati concreti favorirebbe l'attrattività di Veneto Lavoro come partner chiave per gli stakeholder locali, nazionali e internazionali;
- Maggiore cooperazione multilivello e multi-stakeholder: promuovere un maggiore coordinamento e collaborazione tra gli stakeholder europei, nazionali e locali, sia a livello pubblico che privato, è fondamentale per espandere la credibilità e la fiducia di Veneto Lavoro nell'ecosistema del mercato del lavoro. Inoltre, promuovendo nuovi gruppi di lavoro e partenariati intersettoriali volti a mettere in comune risorse e competenze verso obiettivi comuni, Veneto Lavoro potrebbe raggiungere nuovi obiettivi e portare valore aggiunto all'ecosistema locale. È il caso, ad esempio, del progetto THAMM Plus, recentemente lanciato, che - attraverso un approccio cooperativo transnazionale multi-stakeholder - mira a fornire ai datori di lavoro locali risposte e soluzioni concrete alle loro esigenze di reclutamento, contrastando così il fenomeno del mismatch e contribuendo all'economia locale.

PDCA (Plan, Do, Check, Act)



PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act (Pianificare – Fare - Controllare – Agire) è un metodo ciclico di risoluzione dei problemi in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati.

Segnare quale fase del processo è stata coperta

PIANIFICARE	FARE	CONTROLLARE	AGIRE
Riconoscere un'esigenza o un'opportunità e pianificare un cambiamento.	Testare il cambiamento su piccola scala o in un ambiente controllato (ad esempio un reparto specifico).	Revisione del test, analisi dei risultati, identificazione delle criticità	Adottare azioni basate sulle lezioni apprese nelle fasi precedenti.
	x		

Impatto di quest'area di lavoro sulla transizione digitale e verde

I servizi per l'impiego pubblici svolgono un ruolo cruciale nella gestione delle partnership e degli stakeholder, con un impatto significativo sulla transizione digitale e verde. Collaborando con la rete di operatori accreditati e di enti di formazione, Veneto Lavoro fornisce agli utenti finali misure di ALMP e programmi di formazione volti a favorire le competenze digitali e a promuovere lo sviluppo di competenze in materia di energie rinnovabili, efficienza energetica e agricoltura sostenibile, colmando così il divario di competenze digitali e verdi e consentendo ai lavoratori di adattarsi alle tendenze emergenti del mercato del lavoro locale;

Inoltre, coinvolgendo una gamma diversificata di soggetti interessati, compresi i gruppi vulnerabili, i PES possono garantire che i benefici della transizione digitale e verde siano ampiamente condivisi, riducendo le disuguaglianze sociali ed economiche. Ad esempio, programmi mirati per i gruppi svantaggiati possono fornire loro il sostegno necessario per partecipare a queste transizioni, promuovendo l'inclusione sociale.



Impatto di quest'area di lavoro sull'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili

I SPI sono fondamentali per promuovere l'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili attraverso una gestione efficace dei partenariati e degli stakeholder. Le reti e i partenariati sviluppati e promossi da Veneto Lavoro hanno lo scopo specifico di sostenere e migliorare l'inclusione sociale e lavorativa dei disoccupati, con particolare attenzione ai target più vulnerabili. Le partnership sono fondamentali per il successo dell'inserimento lavorativo, soprattutto per questi gruppi. In alcuni casi i partenariati sono fondamentali per l'erogazione olistica dei servizi; in altri casi, facilitano lo scambio di conoscenze e buone pratiche in aree di lavoro specifiche, con l'obiettivo di migliorare le prestazioni e aumentare gli standard qualitativi forniti.

Impatto di questo argomento sulla reputazione del vostro PES

Impatto di questo argomento sulla reputazione di PES

La reputazione degli SPI è significativamente influenzata dalla capacità di gestire efficacemente le partnership e gli stakeholder, e questo è anche il caso di Veneto Lavoro. Una gestione efficace dei partenariati aumenta la credibilità degli SPI, mentre un coinvolgimento trasparente e inclusivo degli stakeholder favorisce la fiducia e la buona volontà. Coinvolgendo attivamente una gamma diversificata di stakeholder - tra cui le persone in cerca di lavoro, i datori di lavoro, i gruppi della comunità e i responsabili politici - in progetti, gruppi di lavoro, focus group e quadri cooperativi, Veneto Lavoro dimostra il suo impegno a rispondere alle esigenze e alle preoccupazioni di tutte le parti. L'inclusività e l'apertura contribuiscono a costruire un'immagine positiva, in quanto le parti interessate si sentono valorizzate e ascoltate. La comunicazione regolare, i cicli di feedback e i processi decisionali partecipativi rafforzano ulteriormente questa fiducia. Un altro importante impatto della costruzione di partenariati strategici è legato alla capacità di rimanere al passo con le tendenze emergenti e le migliori pratiche nella fornitura di ALMP e servizi per l'impiego, grazie allo scambio continuo con altri attori: questa capacità di adattamento è fondamentale in un mercato del lavoro in rapida evoluzione ed è molto apprezzata sia da chi cerca lavoro sia dai datori di lavoro.

Impatto di questo argomento sulla trasversalità di genere



Le partnership strategiche con le organizzazioni che si occupano di genere migliorano la capacità di PES di affrontare le sfide specifiche del mercato del lavoro. Le collaborazioni con organizzazioni non profit, gruppi di difesa e istituti di ricerca specializzati in questioni di genere forniscono ai PES le competenze e le intuizioni necessarie per progettare e attuare programmi che mirano efficacemente al contrasto della disparità di genere. Queste collaborazioni contribuiscono a garantire che le iniziative dei PES siano informate dalle ultime ricerche e dalle migliori pratiche per la promozione dell'uguaglianza di genere, come nel caso della campagna di comunicazione di Veneto Lavoro "Equamente al lavoro".

