Pier Giovanni Bresciani
Alessandra Sartori

INNOVARE I SERVIZI PER IL LAVORO: TRA IL DIRE E IL MARE...

Apprendere dalle migliori pratiche internazionali

FrancoAngeli

Collana ***Tempo sapere esperienza***, diretta da Pier Giovanni Bresciani.

1. Bernard Rey, *Ripensare le competenze trasversali*
2. Pier Giovanni Bresciani, Daniele Callini (a cura di), *Personalizzare e individualizzare. Strumenti di lavoro per la formazione*
3. Maria Teresa Lovecchio, Maria Carla Tabanelli, *Diventare psicologo. Materiali per prepararsi all'esame di stato. Area: psicologia del lavoro*
4. Vincenzo Sarchielli, Marica Napoleone, *Valutare le competenze per il lavoro. L'assessment nei centri per l'impiego*
5. Francesca Vitali, *I luoghi della partecipazione. Una ricerca su donne, lavoro e politica*
6. Francesca Lavorini, *Condividere competenze nelle organizzazioni. Un modello di intervento nelle banche*
7. Pier Giovanni Bresciani (a cura di), *Capire la competenza. Teorie, metodi, esperienze dall'analisi alla certificazione*
8. Pier Giovanni Bresciani (a cura di), "*Risorse umane" nell'organizzazione. Giovani e donne nelle Banche di Credito Cooperativo*
9. Pier Giovanni Bresciani, Alessandra Sartori, *Innovare i servizi per il lavoro: tra il dire e il mare… Apprendere dalle migliori pratiche internazionali*

Pier Giovanni Bresciani
Alessandra Sartori

INNOVARE I SERVIZI PER IL LAVORO: TRA IL DIRE E IL MARE...

Apprendere dalle migliori pratiche internazionali

FrancoAngeli

L’attività di Conto nel volume è stata svolta da Studio Méta & associati nell’ambito del progetto *Definizione di un modello di Job Centre*, realizzato da una rete di partenariato coordinata da ENAC Ente Nazionale Canossiano, con il finanziamento della Regione Veneto.

Pier Giovanni Bresciani ha svolto la funzione di direzione scientifica e coordinamento del progetto, Alessandra Sartori la funzione di sintesi delle attività di ricerca.

Matteo Roncarà per ENAC ha svolto la funzione di project management.

L’ideazione del volume è frutto di una riflessione congiunta dei due autori. In particolare: Pier Giovanni Bresciani ha scritto l’introduzione e la post-fazione; Alessandra Sartori ha scritto i capitoli 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, con i relativi appunti a margine, e ha inoltre curato la bibliografia finale e l’*editing* dell’opera.

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore. L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Tavola delle abbreviazioni pag. 9

Introduzione
Progettare e costruire un nuovo sistema di servizi per il lavoro. Alcune indicazioni per il viaggio » 11

1. L'architettura istituzionale dei sistemi dei servizi per il lavoro: un confronto internazionale » 27
1.1. Uno sguardo d'insieme » 27
1.2. I servizi per l'impiego in Europa » 30
1.3. Allargando l'orizzonte oltreoceano… » 39
Appunti a margine » 42

2. Il rapporto tra pubblico e privato nei servizi per il lavoro: modelli ed esperienze » 45
2.1. Alla ricerca del mercato che non c'è: i servizi al lavoro per i disoccupati » 45
2.2. Il trionfo del quasi-mercato in Europa: i Paesi Bassi » 47
2.3. Un robusto quasi-mercato sotto la sapiente regia del pubblico: il Regno Unito » 50
2.4. Quasi-mercato "con scelta" dell'utente: il caso dei *vouchers* tedeschi » 54
2.5. I pionieri di un quasi-mercato *fully-fledged*: l'Australia » 58
Appunti a margine » 61

3. L'organizzazione dei centri per l'impiego: struttura, utenti, servizi » 64
3.1. L'organizzazione dei centri: *mission*, *layout*, risorse dedicate, accessibilità » 64

a. La *mission* pag. 64
b. Il *layout* » 66
c. Le risorse professionali » 67
d. Le risorse materiali » 70
e. L'accessibilità dei servizi » 72
3.2. La gestione dei centri: in particolare il *Management By Objectives* » 73
a. Stati Uniti » 74
b. Regno Unito » 77
c. Danimarca » 79
d. Svezia » 83
e. Germania » 84
3.3. Tipologie di utenza » 85
3.4. Servizi erogati a disoccupati e imprese » 89
a. I disoccupati » 89
b. Le imprese » 94
3.5. L'accompagnamento dell'utente: tempi, modalità, diritti e obblighi » 98
a. Considerazioni generali » 98
b. Il *Jobseeker's Journey* nel Regno Unito » 100
c. Il cd. *4-Phases Model* in Germania » 102
3.6. Le modalità di erogazione dei servizi: *contracting out* e *partnerships* » 103
Appunti a margine » 105

4. Modelli di *business*: servizi innovativi per i disoccupati e per le imprese » 110
4.1. Ristrettezze economiche, servizi per l'impiego e strategie di *fund raising* » 110
4.2. Servizi innovativi per le imprese » 112
Appunti a margine » 115

5. Segmentazione del mercato e profilazione degli utenti: modelli e strumenti » 116
5.1. Il contesto europeo: sollecitazioni » 117
5.2. Modelli di profilazione e finalità » 119
a. La *ratio* » 119
b. Le tecniche utilizzate e le finalità perseguite » 120
c. Il *targeting* (cenni) » 122
5.3. Le esperienze internazionali ed europee » 123
a. Australia » 123
b. Stati Uniti » 125

c. Paesi Bassi pag. 126
d. Danimarca » 127
e. Germania » 128
f. Francia » 131
g. Svezia » 132
h. Regno Unito » 133
i. Canada e Svizzera » 134
Appunti a margine » 135

6. Accompagnamento degli utenti e utilizzo delle nuove tecnologie: esperienze e problemi » 137
6.1. Concetti e classificazioni » 137
6.2. Il contesto di riferimento » 139
6.3. Analisi delle esperienze europee più significative » 142
a. I Paesi Bassi: l'accompagnamento *online* del disoccupato » 143
b. La Svezia: *co-browsing* e *focus* sull'utilizzo dei *social networks* » 147
c. Il Belgio: l'*e-coaching* nell'accompagnamento del disoccupato » 151
d. Il Regno Unito: battistrada della digitalizzazione » 154
e. L'Austria: la forzatura dell'*e-counselling* » 156
f. La Francia: *100% web support*, un ambizioso progetto ancora da realizzare » 159
g. La Germania: la strategia *BA online 2020* » 161
Appunti a margine » 163

7. L'Italia e le migliori prassi internazionali: dopo una lunga navigazione finalmente in porto? » 166
7.1. Dal monopolio statale ai servizi per l'impiego regionali: da un eccesso all'altro » 166
7.2. Il faticoso cammino verso la ricentralizzazione » 170
7.3. Il nuovo volto dei servizi per l'impiego: il d. lgs. 14 settembre 2015, n. 150 » 172
a. Protagonisti e funzioni: ANPAL, Ministero del lavoro e Regioni » 174
b. Il *Jobseeker's Journey* » 177
c. I rapporti tra pubblico e privato: in particolare, l'assegno di ricollocazione » 179
Appunti a margine » 183

Postfazione
Navigare necesse est. Ambiti di intervento e indicazioni operative *to make it happen* pag. 189

Bibliografia » 205

TAVOLA DELLE ABBREVIAZIONI

AF	Arbetsförmedlingen
AG	Arbeitsagenturen
ALG I	Arbeitlosengeld I
ALG II	Arbeitlosengeld II
AMS	Arbeitsmarktservice
ANPAL	Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
BA	Bundesagentur für Arbeit
CES	Commonwealth Employment Service
CPI	Centri per l'impiego
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
DWP	Department for Work and Pensions
EID	Entretien d'inscription et de diagnostique
ESC	Employment Service Contracts
EZs	Employment Zones
FDSS	Front-line Decision Support System
FSE	Fondo Sociale Europeo
HOPES	Heads of Public Employment Services
IROs	Individuele Re-integratie Overeenkomsten
JCP	Jobcentre Plus
JSCI	Jobseeker Classification Instrument
JSI	Jobseeker Screening Instrument
JTPA	Job Training Partnership Act
KCC	Klant Contact Centrum
LAP	Local Action Plans
LEP	Local Employment Partnership o Livelli Essenziali delle Prestazioni
MBO	Management by Objectives

MRS	Méthode de recrutement par simulation
NASpI	Nuova assicurazione sociale per l'impiego
OIL	Organizzazione internazionale del lavoro
OSC	One-Stop Center
PE	Pôle employ
PES	Public Employment Service
PSA	Personal Service Agenturen
RAP	Regional Action Plans
SAPS	Statistically Assisted Programme Selection
SGB	Sozialgesetzbuch
SEO	Strategia europea per l'occupazione
SOMS	Service Outcome Measurement System
STAR	Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering
SPI	Servizi pubblici per l'impiego
SUWI	Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
WIA	Workforce Investment Act
WIOA	Workforce Innovation and Opportunity Act
WPRS	Worker Profiling and Re-employment Service

INTRODUZIONE

PROGETTARE E COSTRUIRE UN NUOVO SISTEMA DI SERVIZI PER IL LAVORO. ALCUNE INDICAZIONI PER IL VIAGGIO

Perché *"tra il dire e il mare"*

Il titolo di questo volume (*"tra il dire e il mare…"*: che ciascuno, parafrasando in modo "divergente" il vecchio adagio, sarà istintivamente portato a completare con la frase *"c'è di mezzo il fare"*) intende suggerire una considerazione che non è per nulla scontata nella cultura italiana, e in quella politico-istituzionale in particolare, così poco attenta a quelli che con termine forse troppo specialistico vengono definiti "processi di implementazione": intendendo con tale termine riferirsi a tutte le attività operative, di diverso genere, che sono necessarie perché una qualsiasi decisione politica, o strategica, o comunque programmatica possa trasformarsi in un "cose concrete" che ne rappresentino la affettiva realizzazione.

Nel nostro Paese infatti il discorso pubblico politico-istituzionale (e anche la cultura più profonda che lo alimenta e lo sostiene) ha in genere privilegiato le grandi affermazioni di principio, la enunciazione delle politiche (a volte addirittura la loro semplice anticipazione), chiedendo consenso e legittimazione su programmi magari effettivamente di alto profilo, ma fermandosi alla soglia della loro implementazione, e rinviando ad altri la responsabilità della creazione delle condizioni di diverso ordine (culturali, infrastrutturali, organizzative, procedurali, metodologico-professionali, operativo-strumentali) che sono invece l'unica e stretta via che ne può consentire la realizzazione concreta.

Il "peccato di testa"[1], in questi casi, consiste nella errata presunzione che ciò che conta sia appunto la enunciazione della policy (il suo "effetto annuncio"), rispetto alla quale poi *"l'intendance suivrà"*: perché si ritiene

[1] La suggestiva espressione è di G. P. CESERANI, che l'ha utilizzata come titolo di un suo volume (Laterza, Bari, 1982).

che il resto sia dettaglio operativo del quale si dovranno occupare diligentemente i collaboratori (oppure, in una variante dell'approccio, "i tecnici").

Occorre invece riconoscere (lo sappiamo ormai per scienza ed esperienza) che c'è un "fare" senza il quale il nostro "dire", per quanto alto, non sarà mai in grado di portarci a raggiungere il "mare" delle nostre strategie e dei nostri obiettivi: e questo "fare" (ecco dove sta il problema culturale) non è qualcosa di meno nobile o comunque di meno rilevante, e di cui si debbano comunque occupare altri da coloro che prendono le decisioni "alte".

Non solo: questo fare è talmente potente da essere in grado di modificare anche radicalmente l'intenzione contenuta in una policy, o in una norma[2].

Questo "fare" è di ordine diverso:

- costruzione di infrastrutture e dispositivi di integrazione;
- attivazione e presidio di strutture e processi organizzativi "capaci di…"
- sviluppo di professionalità e competenze;
- messa disposizione di risorse (hard e soft);
- costruzione di "cornici di senso" e alimentazione di una cultura condivisa;
- comunicazione e monitoraggio in progress delle innovazioni (assetti, servizi, modelli gestionali, etc.) e loro valutazione.

Questo "fare" richiede presidio, tempo, cura, proprio in un contesto e in una fase in cui il tempo è una risorsa sempre più scarsa in relazione alla molteplicità delle informazioni, delle attività, delle relazioni da presidiare: configurando in questo modo una delle più evidenti "antinomìe" con cui qualsiasi soggetto organizzativo e istituzionale è chiamato oggi a misurarsi[3].

Navigare nelle antinomìe, trovando un punto di equilibrio alto tra esigenze sostanzialmente inconciliabili e tuttavia non eludibili, e che quindi vanno considerate e rispettate con la stessa attenzione, "sporcandosi le mani" con i processi di implementazione: questo è il problema politico, imprenditoriale e manageriale oggi, oltre la pur necessaria enunciazione di una policy.

Se non si vuole che le politiche del lavoro facciano, nel nostro Paese, la fine che hanno fatto fino ad ora, occorre che esse siano pensate, progettate e programmate contestualmente alla loro implementazione, e con una attenzione diversa a tutte quelle dimensioni (la vision, i valori e la cultura; le

[2] Come documentato dagli studi organizzativi sulle strutture e i processi di implementazione (cfr. ad esempio S. GHERARDI-A. LIPPI, *Tradurre le riforme in pratica*, Cortina, Milano, 2000).

[3] Sul tema delle antinomìe che si presentano oggi nelle organizzazioni cfr. P.G. BRESCIANI, *Strategie d'impresa e risorse umane. Antinomìe emergenti*, Professionalità, 94, 2006.

infrastrutture; l'organizzazione; le "risorse umane") che sole possono consentire *to make it happen.*

Lo spessore organizzativo, amministrativo e procedurale dei processi di implementazione delle decisioni politiche; il fisiologico "attrito" che queste generano, anche in relazione ai naturali interessi dei diversi stakeholder; l'intreccio tra dimensioni strutturali e dimensioni personali quando sono in gioco processi di cambiamento istituzionale e organizzativo: sono soltanto alcune delle questioni troppo spesso quasi completamente rimosse nei programmi di intervento, e non adeguatamente presidiate nelle realizzazioni.

Di qui, da questa parziale cecità, o comunque da questo strabismo (in base al quale in primo piano e ben a fuoco sono sempre e solo le questioni "macro", dalla governance alla definizione delle competenze dei diversi soggetti e tra i diversi livelli; mentre il resto rimane in uno sfondo opaco e non di rado inattingibile) origina la desuetudine tipica del nostro Paese alla cura dei processi organizzativi, tecnico-procedurali, ed anche culturali senza i quali le politiche rimangono vuoto enunciato, e "nulla succede davvero".

Questo volume viene pubblicato in un momento nel quale (come in alcune altre occasioni è accaduto nel nostro Paese, in questi decenni: si pensi ad esempio al d. lgs 469/97) il cambiamento politico-istituzionale relativo alle politiche del lavoro e ai servizi per l'impiego è stato enunciato (e legiferato) in modo particolarmente "forte", ed ha assunto anche la forma una nuova architettura normativa e amministrativa.

Si tratta di una fase di straordinaria importanza, quindi, ("se non ora, quando?") per porsi in modo inedito il problema del necessario passaggio "dal dire al mare", e di quale sia il "fare" che può consentirlo.

L'obiettivo è quello di contribuire a superare la "coazione a ripetere" (quella sorta di impulso per cui ogni volta si tende a riproporre l'atteggiamento di chi ritiene che il problema sia risolto enunciando una soluzione, anziché praticandola) che finora troppe volte ha caratterizzato e distinto l'approccio italiano alla innovazione dei servizi per il lavoro (e non solo).

Le considerazioni che seguono intendono offrire il contributo di quel "secondo sguardo" (non più sui contenuti della innovazione, il che pure è essenziale, ma sul "processo" della loro implementazione in pratiche organizzative "sostenibili") che sappiamo necessario.

Per evitare che, come troppo spesso è accaduto in passato, la "bella policy" o la grande strategia ("il dire") non riescano a raggiungere gli obiettivi pur nitidamente individuati ed enunciati ("il mare") per non avere per tempo, con la necessaria umiltà, riconosciuto quanto per tal fine sia altrettanto necessario pre-occuparsi del "fare", e cioè di tutto ciò che riguarda la concreta realizzazione del viaggio.

Plus ça change, plus c'est la meme chose?

Vorrei integrare questo mio contributo con un richiamo autobiografico.

Circa un anno fa, nel presentare la relazione introduttiva ad un seminario sulla evoluzione delle politiche e dei servizi per l'impiego in Europa e sul confronto con la situazione italiana (seminario rivolto ad una platea di dirigenti, funzionari e operatori dei servizi pubblici e delle agenzie per il lavoro private), ho scelto di farlo con una modalità insolita e particolare, quantomeno rispetto al mio abituale stile di lavoro.

Ho infatti intenzionalmente utilizzato a tale fine lo stesso set di slide che circa dieci anni prima avevo presentato in un seminario simile, e ho informato i miei interlocutori soltanto al termine della presentazione (che naturalmente costituiva soltanto la prima parte del mio intervento in quella sede) che le considerazioni che avevo appena svolto, per quanto potessero riferirsi in modo apparentemente appropriato e pertinente anche alla situazione attuale, erano state elaborate in realtà dieci anni prima.

Preciso che i partecipanti erano soggetti con molti anni di esperienza di programmazione, management ed erogazione di servizi per il lavoro, e che quindi va esclusa l'ipotesi che la loro iniziale non comprensione della oggettiva "anacronicità" delle mie considerazioni fosse dovuta ad una loro inadeguata conoscenza del tema.

Restavano quindi due ipotesi possibili, per rendere ragione dell'accaduto:

- la prima, particolarmente gratificante per me e che quindi ho immediatamente rimosso per non incorrere nel peccato di superbia, era che le mie considerazioni di dieci anni prima fossero state in realtà talmente appropriate, valide ed affidabili da "anticipare", in forza della loro lungimiranza, ciò che poi sarebbe successo (e cioè che fossero state tali da "tenere nel tempo");
- la seconda, invece, che è quella sulla quale ho portato i miei interlocutori di quel seminario effettivamente a riflettere, era che la percezione di persistente "attualità" delle considerazioni di allora fosse dovuta al fatto che esse si riferivano a tendenze talmente "profonde" della società, della economia e della politica, da essere ancora pienamente riconoscibili come "tracce del presente", nonostante l'avvenuta irruzione sullo scenario di una crisi occupazionale e del lavoro senza precedenti, che da un lato aveva contribuito ad accentuare la rilevanza di alcuni aspetti (ad esempio l'enfasi sulle politiche di prevenzione), dall'altro a portarne in evidenza alcuni altri (ad esempio il focus più intenso sulle politiche di ricollocazione dei lavoratori in esubero; o sugli interventi di contrasto alla disoccupazione giovanile:

si pensi a Youth Guarantee), dall'altro infine ad accentuare l'orientamento complessivo dei sistemi europei verso il modello del *workfare* (in particolare con la identificazione, anche nel nostro Paese, del principio della "condizionalità" quale chiave di volta dell'impianto complessivo dei servizi).

Insomma: in dieci anni tante cose erano cambiate, in Europa e anche nel nostro Paese (politiche, architetture, organizzazione, servizi: come emerge dalla ricognizione presentata nel volume), ma nonostante questo, quelle considerazioni apparivano ancora attuali; come se fosse accaduto (per usare la locuzione resa celebre dagli psicologi di Palo Alto e da P. Watzlawick in particolare) che "plus ça change, plus c'est la meme chose"[4].

Evoluzione e linee di tendenza dei servizi per l'impiego in Europa. Un *common framework* "al di là del tempo"

Quali erano allora le considerazioni che avevo svolto dieci anni prima, e che risultavano ancora sostanzialmente attuali?

Ritengo opportuno richiamarle brevemente perché come si potrà osservare il prezioso lavoro di analisi presentato in questo volume consente invece di rispondere in modo puntuale all'interrogativo che tali considerazioni lasciano sospeso: su che cosa sia davvero cambiato e che cosa stia cambiando in questi anni, a livello internazionale e nel nostro Paese, in relazione alle dimensioni-chiave del sistema dei servizi per il lavoro (vedremo oltre quali siano tali dimensioni).

Nella mia relazione, dunque, sottolineavo che il processo di modernizzazione dei servizi per l'impiego che si era sviluppato nei diversi Paesi europei mostrava alcune linee di tendenza comuni, pur con alcune specificità locali.

Una prima linea di tendenza riguardava il *rinnovamento organizzativo* relativo ai servizi per l'impiego: la riorganizzazione degli uffici, e dei rapporti tra servizi per l'impiego e gestione dei sussidi ai disoccupati; l'adozione di approcci e modelli gestionali orientati al *service management* e alla cultura della qualità del servizio; l'introduzione di sistemi e criteri di monitoraggio e valutazione delle prestazioni dei centri per l'impiego, e di controllo strategico; l'adozione, per la gestione delle strutture, dei principi del *New public management,* e in particolare, della *Direzione per obiettivi*

[4] Cfr. P. WATZLAWICK, *Change. Sulla formazione e soluzione dei problemi*, Astrolabio, Roma, 1978, ma anche *Il linguaggio del cambiamento*, Astrolabio, Roma, 1971.

(MBO), con le relative implicazioni di consolidamento del ruolo dei dirigenti.

Una seconda linea di tendenza, che rilevavo come presente a livello europeo, riguardava l'*utilizzo di ICT e nuove tecnologie*, risorsa preziosa per diversi tipi di finalità (per l'integrazione di data base locali per l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro; per l'integrazione tra erogazione di servizi ed erogazione di sussidi anche nella prospettiva dell'*one-stop-shop*; etc.).

Una terza linea di tendenza riguardava l'adozione di *strategie preventive* per evitare il formarsi e/o consolidarsi di criticità nel mercato del lavoro, identificando modalità d'intervento sempre più mirate e personalizzate per gli utenti-target "a rischio".

Una quarta linea di tendenza consisteva nella costruzione di un *ambiente misto pubblico-privato* nella gestione dei servizi per l'impiego, mediante forme diverse: dall'estremo della concorrenza anche tra pubblico e privato, su risorse pubbliche; alle convenzioni tra pubblico e privato, a guida pubblica; ai bandi per concessioni di servizi dal pubblico al privato; etc.

Infine, una quinta linea di tendenza comune a livello europeo riguardava la *territorializzazione* dei servizi per l'impiego, che si sostanziava, ad esempio, in "programmi e/o patti di sviluppo locale" (es. *RAP-Regional Action Plans* e *LAP-Local Action Plans*), stipula di accordi, costruzione di reti locali e coinvolgimento di Regioni/Province e di stakeholder per lo sviluppo.

Nella mia relazione affermavo inoltre che se quelle indicate erano le macro-tendenze, ricostruite dagli studiosi e dagli esperti come sostanzialmente omogenee tra i principali Paesi europei, erano ormai numerose le testimonianze relative alle "migliori pratiche" anche italiane, ma soprattutto europee, di gestione dei servizi pubblici per l'impiego.

Osservavo che da queste emergeva con chiarezza che il rapporto con le imprese costituiva una risorsa strategica per il sistema dei servizi, non solo perché le imprese rappresentano uno dei suoi due clienti fondamentali, ma anche perché la possibilità di soddisfare le esigenze dell'altro cliente fondamentale (rappresentato dagli individui alla ricerca di un lavoro o di un cambiamento del loro lavoro attuale) risultava largamente influenzata proprio dalla capacità del sistema dei servizi di attrarre imprese, guadagnandone la fiducia in forza di una reputazione e di una credibilità basate sui fatti, e cioè sulla qualità, quantità e tempestività delle risposte (in termini di servizi) che esso è in grado di offrire.

In altre parole, un rapporto debole con le imprese (un numero limitato di imprese-clienti, che poco conoscano ed apprezzino i servizi offerti dai centri per l'impiego e che si rivolgano ad essi solo per gli adempimenti strettamente necessari, senza considerarli un partner professionale) sarebbe l'indicatore non solo del fatto che il sistema locale dei servizi non soddisfa

le esigenze di uno dei suoi due clienti-chiave (le imprese), ma, perciò stesso, anche del fatto che non ha le risorse per soddisfare le esigenze dell'altro suo cliente-chiave (gli individui).

Argomentavo che era questo il motivo per il quale, in Europa da molto tempo ed in Italia in particolare negli anni più recenti, si erano sviluppate e diffuse diverse esperienze di innovazione del rapporto tra centri pubblici per l'impiego e mondo delle imprese, che si erano concretizzate:

- da un lato, in nuovi tipi di servizi (ad esempio *assessment*, preselezione ma anche selezione vera e propria delle risorse umane, consulenza giuridico-amministrativa, consulenza di sviluppo organizzativo e di gestione delle risorse umane, *outplacement*);
- dall'altro in nuove forme di assetto organizzativo e nuovi dispositivi (es. call center; siti web; data-base relazionali), che a loro volta avevano richiesto, in certi casi, nuovi ruoli professionali (es. l'*account*), nuove competenze (di comunicazione, di marketing, di consulenza, d'informatica, di negoziazione), e soprattutto una nuova cultura del servizio da parte degli operatori.

Affermavo inoltre che lo sviluppo di un nuovo rapporto fra servizi per l'impiego e imprese comportava implicazioni a livello di organizzazione dei servizi per l'impiego e di gestione e sviluppo delle risorse umane interne.

E ricordavo che con riferimento all'organizzazione delle strutture di erogazione, i principali tipi di intervento che fenomenologicamente era dato osservare nelle "buone pratiche" realizzate erano i seguenti:

- l'istituzione di nuove figure professionali dedicate al rapporto con le imprese (*account*);
- la costituzione di unità organizzative, équipes, task force specifiche e "specializzate" (a livello locale, regionale o nazionale, di norma su base settoriale) per il rapporto con le aziende, e/o l'attivazione di modalità di lavoro "per progetti";
- l'implementazione di nuovi sistemi telematici per l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro (sistema informativo, web, sportelli);
- il miglioramento dell'accessibilità della struttura e dei servizi (layout, call center, orari d'apertura, sedi dedicate e/o distaccate, sportelli e web; messa a disposizione di spazi interni per le imprese);
- l'outsourcing (a soggetti terzi) di servizi e attività rivolti alle imprese;
- lo sviluppo di network tra centri per l'impiego, e tra questi ed altri soggetti pubblici e privati per l'implementazione dei servizi alle aziende;
- l'introduzione di dispositivi volti alla valutazione della customer satisfaction e/o di sistemi di monitoraggio ad hoc.

Con riferimento invece alla gestione e sviluppo delle risorse umane interne ai centri per l'impiego, osservavo che i tipi di intervento più frequentemente messi in atto al fine di rendere possibile il salto di qualità, ritenuto strategicamente necessario per migliorare il rapporto con le aziende, erano da un lato la formazione su nuovi ruoli professionali del personale interno al centri per l'impiego (*account*); dall'altro l'aggiornamento sulle nuove tipologie di servizi e sulle relazioni con le imprese (ad esempio *assessment*, consulenza organizzativa, consulenza giuridico-amministrativa); e dall'altro ancora scambi di esperienze tra centri per l'impiego (*benchmarking*) e visite in azienda[5].

Al di là del "*common framework*": specificità e differenze, oltre la superficie

Se questa era la sintetica ricostruzione per punti della evoluzione e delle linee di tendenza degli orientamenti relativi alla configurazione e alla organizzazione dei servizi per l'impiego in Europa, che era certamente attuale a metà del decennio scorso, ma che ancora oggi sembra corrispondere a un andamento leggibile nello scenario del nostro tempo, con il lavoro di ricerca presentato in questo volume ci siamo invece posti il problema di andare al di là del *common framework* che questo tipo di lettura ci restituiva.

E ci siamo prefissi di analizzare alcune dimensioni essenziali del "fare politiche del lavoro e servizi per l'impiego in Europa (e non solo), approfondendo in particolare tre macro-ambiti[6]:

- *l'assetto delle politiche e dei servizi* nei diversi Paesi (la vision e la mission del sistema; l'architettura istituzionale; i soggetti del sistema e il tipo di relazioni tra gli stessi; i loro ruoli e le relative attribuzioni di competenze; la struttura della governance; gli ambiti di responsabilità e i livelli di discrezionalità; etc.);
- *le infrastrutture di sistema* (i sistemi informativi e le banche dati; i sistemi di accreditamento dei soggetti privati, ed eventualmente anche di quelli pubblici; i sistemi di assicurazione qualità dei servizi; i sistemi di controllo, monitoraggio e valutazione delle performance; i sistemi di reclutamento, selezione, formazione, sviluppo, valutazione

[5] Ho riproposto queste considerazioni anche nella introduzione al volume di V. SARCHIELLI-M. NAPOLEONE, *Valutare le competenze per il lavoro. L'assessment nei centri per l'impiego*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

[6] L'opportunità è stato fornita dal progetto di *"Definizione di un modello di Job Centre"* realizzato da una rete di partner coordinata da ENAC nell'ambito di un più complessivo progetto strategico promosso dalla Regione Veneto.

del personale dei servizi; le reti di partenariato; le risorse finanziarie e le relative fonti, e i dispositivi "amministrativi" per la loro assegnazione – es. bandi e voucher; etc.);
– *l'organizzazione delle strutture locali di erogazione*, ciò che in Italia rappresentano i CPI pubblici, oppure le sedi locali delle Agenzie del lavoro private e/o accreditate (il posizionamento strategico sul mercato dei servizi; il portafoglio servizi; l'assetto organizzativo e i ruoli; la tipologia di clienti-utenti; il modello di accompagnamento degli stessi nel ciclo dei servizi; l'utilizzo delle nuove tecnologie e dei social network; il layout delle strutture; etc.).

La grande quantità di informazioni raccolte è stata infine rielaborata, e articolata in sei macro-aree tematiche, per ciascuna delle quali è stato realizzato un puntuale lavoro di comparazione:

a) l'*architettura istituzionale* dei sistemi dei servizi per il lavoro (capitolo 1);
b) il *rapporto tra pubblico e privato* (capitolo 2);
c) l'*organizzazione dei centri per l'impiego* (capitolo 3);
d) i *modelli di business*, con particolare attenzione ai *servizi innovativi per i disoccupati e per le imprese* (capitolo 4);
e) la *segmentazione* del mercato e la *profilazione* degli utenti (capitolo 5);
f) l'*accompagnamento* degli utenti e l'utilizzo delle *nuove tecnologie* (capitolo 6).

Per ciascuna di tali aree tematiche, al termine della analisi svolta nel volume nell'ambito dei capitoli corrispondenti, vengono inoltre ogni volta proposte alcune considerazioni di sintesi, nella forma degli *"appunti a margine"*: locuzione con la quale si è inteso sottolinearne il carattere (che è proprio di tutto il testo) di contributo e accompagnamento al processo decisionale dei soggetti socio-istituzionali e degli stakeholder del sistema.

Lo stesso spirito anima le considerazioni svolte (capitolo 7) in relazione a quello che viene in quella sede definito *"il nuovo volto dei servizi per l'impiego"* in Italia (quello delineato dal d. lgs. 150/2015): considerazioni nelle quali, dopo una sintetica ricostruzione della evoluzione del sistema dei servizi nel nostro Paese dal monopolio statale ai servizi per l'impiego regionali, fino all'attuale "faticoso cammino verso la ricentralizzazione", viene presentato un commento su tre aspetti specifici:

a) i *protagonisti del nuovo sistema* (ANPAL, Ministero del lavoro e Regioni) e le relative funzioni per come attribuite dal decreto;