



## **Progetto SPI@LEARN - Sviluppo dei Servizi per l'Impiego**



***Analisi sullo stato di utilizzo delle nuove tecnologie ICT  
quale strumento di erogazione di servizi innovativi in Europa***

**Marzo 2005**

# INDICE

<b>CONTESTO DELLA RICERCA E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA .....</b>	<b>3</b>
<b>1. SCENARIO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 IL QUADRO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO COMPARATO DEI SISTEMI PER L'IMPIEGO NEI PAESI EUROPEI. I SERVIZI EROGATI <i>ON LINE</i> .....	6
1.2 LA CENTRALITÀ DEL <i>WEB</i> E DELLE NUOVE TECNOLOGIE NEI PROCESSI DI <i>MATCHING</i> TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO NELLE ECONOMIE DINAMICHE .....	12
2. QUADRO ANALITICO DESCRITTIVO E SOLUZIONI INNOVATIVE .....	21
2.1 REGNO UNITO .....	22
<i>Analisi SWOT per sistema-Paese: REGNO UNITO</i> .....	26
2.3 IRLANDA .....	28
<i>Analisi SWOT per sistema-Paese: IRLANDA</i> .....	32
2.3 AUSTRIA .....	34
<i>Analisi SWOT per sistema-Paese: AUSTRIA</i> .....	41
<b>3. BENCHMARKING: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE ED IPOTESI DI “TRASFERIBILITÀ” .....</b>	<b>43</b>
<i>Analisi SWOT per sistema-Paese: ITALIA</i> .....	54
ALLEGATO 1: QUADRO SINOTTICO DELLO STATO ORGANIZZATIVO, FUNZIONALE E DEI SERVIZI ICT DEI PES OGGETTO D'INDAGINE .....	56
ALLEGATO 2: GRIGLIA DI RILEVAZIONE – <i>CASE STUDIES</i> .....	57
ALLEGATO 3: FAC-SIMILE DI QUESTIONARIO DI MONITORAGGIO DEL LIVELLO DI SODDISFAZIONE ( <i>CUSTOMER-SATISFACTION</i> ), FAS, IRLANDA .....	61
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>70</b>

## Contesto della ricerca e impostazione metodologica

Da diversi anni ormai, le indicazioni di *policy* in materia di occupazione a livello europeo da parte delle Istituzioni comunitarie contemplano la necessità di intensificare gli interventi che, mirando a contenere le asimmetrie informative attraverso una migliore veicolazione (ovvero più efficiente circolazione) delle informazioni, contribuiscono a migliorare la *trasparenza* e la *fluidità* del mercato del lavoro. Al tempo stesso, si incentivano gli Stati membri a promuovere azioni finalizzate a migliorare la *mobilità*, l'*adattabilità* e l'*occupabilità* della forza lavoro.

In tale contesto, si tende a valorizzare un approccio di tipo *preventivo* alla disoccupazione, che preveda, cioè, la possibilità da parte della forza lavoro di avvalersi di strumenti appositamente predisposti per l'acquisizione di competenze adeguate ai fabbisogni del mercato e di un supporto appropriato e personalizzato nei percorsi di inserimento professionale.

Sotto questo profilo, un ruolo decisivo giocano i **Servizi pubblici per l'impiego** (nell'acronimo inglese PES, *Public Employment Services*), che rappresentano attori chiave del mercato del lavoro in quanto "veicoli" di politiche attive e formative, strutture in grado di svolgere un ruolo di promozione e diffusione delle politiche del lavoro e, nel contempo, di raccolta/filtro delle opportunità di impiego e dei profili dei candidati, proponendo un insieme di azioni che vanno da quelle più tradizionali (informazione, preselezione, etc.) fino all'orientamento, alla formazione, alla consulenza e, in alcune fra le realtà più avanzate, all'insieme dei possibili "interventi sul mercato", in una logica di *policy mix*.

Ne consegue l'opportunità di adottare un'ottica di *benchmarking internazionale*, osservando analiticamente e studiando in profondità quelle "soluzioni" efficacemente sperimentate e consolidate in taluni contesti nazionali sul fronte dei "sistemi per il lavoro" intesi in senso lato ed, in particolare, delle strutture preposte all'erogazione dei Servizi all'impiego, allo scopo ultimo di individuare possibili elementi/aspetti (per lo più di ordine organizzativo-funzionale) che siano potenzialmente suscettibili di "trasferibilità/riproducibilità" in realtà socio-economiche, se pur diverse da quelle originarie, tali da manifestare simili fabbisogni e/o problematiche di riferimento<sup>1</sup>.

La presente ricerca è stata, dunque, realizzata con le finalità sopra esplicitate, con *focus* specifico sulle esperienze maggiormente innovative che si riscontrano a livello europeo con riferimento all'utilizzo delle nuove tecnologie dell'*Information & Communication Technology (ICT)* quali strumento di erogazione di Servizi per l'impiego innovativi.

Al fine di garantire una migliore contestualizzazione dell'indagine, si è considerato un arco temporale riferito all'ultimo triennio per l'analisi del quadro normativo ed istituzionale di ciascuno dei tre sistemi-Paese in esame (**Austria, Regno Unito ed Irlanda**).

La scelta di questi ultimi quali *case-studies* sul tema dell'implementazione di servizi innovativi/informatizzati e dell'utilizzo delle nuove tecnologie telematiche per l'espletamento di funzioni avanzate nel settore dei servizi al lavoro si è prevalentemente basata sull'analisi della letteratura internazionale più recente e su pregresse indagini che hanno approfondito, anche a mezzo

---

<sup>1</sup> Si ricorda, infatti, che tutti i Paesi europei, se pur con inevitabili differenze legate a specifiche peculiarità di ciascuno, manifestano in condivisione alcune problematiche legate, in particolare, alle più recenti tendenze del mercato del lavoro: il passaggio da un'economia tipicamente industriale ad un'economia di servizi, in cui, cioè, il settore trainante è rappresentato dal terziario, ed il processo incessante di innovazione tecnologica comportano una serie di mutamenti strutturali dei sistemi di produzione e dell'organizzazione del lavoro; al tempo stesso, si riscontra un ampliamento e una sempre maggiore differenziazione dei soggetti che partecipano (quantomeno potenzialmente) al mercato del lavoro (giovani, minoranze etniche, donne), ciascuno con proprie caratteristiche e necessità. Ciò significa che sono mutate le esigenze di chi cerca lavoro e di chi lo offre, determinandosi, in tal modo, problemi di "non corrispondenza" (*mismatch*) fra domanda e offerta di lavoro; tale "squilibrio" si manifesta sia da un punto di vista quantitativo (c.d. *labour shortage*, cioè carenza di manodopera) sia sotto il profilo qualitativo, nel senso, cioè, di uno "sfasamento" fra le competenze richieste e quelle effettivamente disponibili sul mercato (c.d. *skill gap*, ovvero *deficit* di qualifiche, evidente soprattutto nel settore dell'*ICT – Information and Communication Technology*).

di indagini di campo, la tematica in oggetto<sup>2</sup>, al tempo stesso tenendo ben presenti, quali parametri di riferimento e criteri di “selezione”, elementi di contesto, quali, in particolare, la promozione di politiche pubbliche ispirate a i principi di decentramento, comunicazione, semplificazione, informatizzazione e, dunque, volte a promuovere una larga diffusione di *Internet* e relative *web-facilities*, sia tra i cittadini sia nell’ambito della stessa pubblica amministrazione (*e-government*).

Ad integrazione e completamento dell’analisi *desk* e dell’elaborazione dei dati di riferimento, si è cercato di individuare le soluzioni avanzate e/o maggiormente sofisticate, da potersi definire come “esperienze innovative”, tentando di evidenziarne gli aspetti suscettibili di essere “riprodotti” in altri contesti, ovvero i possibili *elementi di trasferibilità*, elaborando, per ciascun sistema oggetto indagato, un’opportuna **analisi SWOT**, utile alla combinazione di diversi punti di vista e percezioni sulle dinamiche in corso. L’*analisi SWOT* (acronimo di *Strengths* – punti di forza, *Weaknesses* – punti di debolezza, *Opportunities* – opportunità, *Threats* – minacce) è, infatti, un’operazione di diagnosi che mira a definire in modo il più possibile obiettivo e a tutto campo il rapporto attuale e futuro di una data organizzazione (in questo caso il “servizio per l’impiego”) nei confronti dell’ambiente di riferimento (nel caso di specie, il mercato del lavoro). Questo genere di analisi qualitativa consente, dunque, di osservare l’insieme delle relazioni (sistema) che caratterizzano un determinato territorio(spazio definito) in uno specifico momento (tempo definito), allo scopo di delineare prospetticamente possibili “soluzioni” e “percorsi” condivisi.

Tale tecnica risulta, pertanto, particolarmente adeguata ad un lavoro, qual è appunto il presente, che, lungi dal voler delineare procedimenti di “modellizzazione” e di “*transfer*”, intende più opportunamente studiare delle iniziative che, altrove sperimentate con successo, possano costituire un utile strumento di orientamento e di supporto nella valorizzazione di politiche in atto e/o nella valutazione di progetti da predisporre, in un percorso di apprendimento continuo, reciprocamente inteso.

La “griglia di rilevazione”<sup>3</sup>, predisposta allo scopo di raccogliere un ventaglio particolarmente ampio ed articolato di informazioni sulla struttura organizzativa e funzionale dei Servizi per l’impiego - avvalendosi per lo più di “domande chiuse” per garantire un grado di comparabilità tra i sistemi indagati il più possibile elevato – ha inteso rilevare tanto fattori generali di contesto (segnatamente: assetto e regolamentazione del mercato locale del lavoro e relativi processi evolutivi, con particolare riferimento allo *status giuridico-istituzionale* del sistema pubblico di servizi al lavoro) quanto elementi di maggior dettaglio, oggetto di specifico approfondimento:

- implementazione di portali telematici e/o bacheche virtuali (*job boards*);
- presenza (e modalità di aggiornamento) di banche dati e archivi informatizzati su *vacancies* segnalate dalle imprese e candidati in cerca di impiego;
- adozione di strumenti di rilevazione dei fabbisogni del territorio e/o di misurazione della *performance* e del livello di soddisfazione dell’utenza (per cogliere la capacità di risposta

---

<sup>2</sup> Cfr. “*Intermediazione on line tra domanda e offerta di lavoro: gli operatori pubblici sul web. Esperienze europee*”, Di Domenico G., in Osservatorio ISFOL/2002, gennaio 2003; *Public Employment Services in Europa. Esperienze innovative nell’erogazione di servizi: on-line, alle imprese, ai disoccupati di lunga durata*”, Di Domenico G. (a cura di), ISFOL, Strumenti e Ricerche, Franco Angeli Ed., n.133/2003; *Nuovi canali di comunicazione tra Servizi per l’impiego e imprese del territorio. Il supporto dei sistemi informatizzati*, Di Domenico G., in Osservatorio ISFOL n°3/4 2004; *L’innovazione tecnologica e organizzativa nei servizi alle imprese*, Di Domenico G., e Gilli D., *paper* presentato al FORUM PA 2004, Roma (scaricabile dal sito: [www.italialavoro.it/ISI/testi/infoprimumlivello/infodocumentazione.asp](http://www.italialavoro.it/ISI/testi/infoprimumlivello/infodocumentazione.asp)); *Atlante comparato sui Servizi per l’impiego nell’Europa ampliata*, Di Domenico G., Studi & Ricerche, Collana Temi e Strumenti, ISFOL Ed, settembre 2004.

<sup>3</sup> Si rinvia al primo allegato al presente lavoro.

- tempestiva alle sollecitazioni del mercato ed alle esigenze espresse dai diversi *target-group*)<sup>4</sup>;
- attivazione di servizi di *matching on line* e/o *prescreening* automatico;
  - presenza di postazioni *self-service*;
  - opportunità di espletamento informatizzato delle procedure amministrative (con *focus* particolare sui datori di lavoro).

Si è peraltro acquisita la scheda di rilevazione informatizzata in uso presso il Fas irlandese per la rilevazione del grado di fruibilità dei servizi da parte dell'utenza e la misurazione del livello di soddisfazione della stessa (*customer satisfaction*), quale strumento di agevole ed utile "riproducibilità" da parte dei singoli Servizi per l'impiego e relativi snodi operativi a livello territoriale (Centri per l'impiego).

L'indagine, conclusa nel mese di dicembre 2004, è stata condotta a mezzo di interviste telefoniche ad interlocutori privilegiati (ovvero responsabili dei Servizi per l'impiego e/o ricercatori del settore), con l'ausilio di un questionario *ad hoc* (si veda la "traccia di intervista" come da questionario allegato), preliminarmente inviato via *e-mail*, in modo da contenere al massimo i margini di errore di rilevazione e ridurre i tempi di somministrazione delle domande e di registrazione dei dati.

Il lavoro (articolatosi in un' accurata descrizione dei singoli sistemi-Paese quali "*case-studies*"; analisi SWOT riferita specificatamente ai servizi *on-line*: supporti telematici, piattaforme elettroniche, *database* informatizzati, nuove tecnologie), se pur basato su un' ampia acquisizione di dati oggettivi ed informazioni documentate, è stato impostato sulla lettura trasversale ed interpretazione degli stessi, in tal modo avvalendosi costantemente di una visione critica dei fenomeni indagati.

Si precisa che gli "studi di caso/sistemi-Paese" prescelti ai fini del presente studi sono *diversi* ed *ulteriori* (quanto al tema in esame, ovvero i "servizi *ICT*") rispetto a quelli già analizzati come "esperienze di successo" nei testi citati<sup>5</sup>; ciò a garanzia del contenuto innovativo ed originale della ricerca in oggetto.

Si evidenzia, infine, che allo scopo di realizzare un'opportuna comparazione in termini di ***benchmarking a livello internazionale***, ci si è avvalsi tanto di criteri specifici e *standard* convenzionali unanimemente accolti per la lettura trasversale, l'analisi critica e l'interpretazione dei fenomeni in esame, quanto di convalidate e già efficacemente sperimentate metodologie d'indagine in chiave comparata a livello comunitario<sup>6</sup>.

Si è, da ultimo, corredato lo studio con un'analisi di punti di forza/opportunità e dei punti di debolezza/criticità del sistema **italiano** di Servizi all'impiego così come ridisegnato dalle recenti riforme e normative sul mercato del lavoro, in tal modo evidenziando se, come e, laddove possibile, in che misura il "modello" sotteso agli studi di caso europei assunti quali "*best practices*" possa essere efficacemente ripreso/mutuato in alcuni degli aspetti/elementi/soluzioni più significative.

---

<sup>4</sup> Si è voluto, pertanto, evidenziare quei sistemi che hanno adottato sistematicamente procedure e tecniche di *customer-satisfaction* (vedasi, in particolare, l'allegato 2 riferito al Fas irlandese).

<sup>5</sup> Cfr nota 2.

<sup>6</sup> Nello specifico, si fa qui riferimento al c.d. "*Peer Review*", ovvero una particolare forma di monitoraggio a livello comunitario riguardo allo stato dell'arte e all'avanzamento di un determinato fenomeno (segnatamente, le politiche del lavoro e i provvedimenti per l'impiego), oggetto di valutazione da parte di un gruppo di "soggetti paritari".

## 1. Scenario di riferimento

### 1.1 Il quadro istituzionale ed organizzativo comparato dei sistemi per l'impiego nei Paesi europei. I servizi erogati *on line*.

I più recenti orientamenti europei - a partire dal 2000 e con forza maggiore negli anni successivi<sup>7</sup> - hanno introdotto e sostenuto un importante elemento di novità, incentrato essenzialmente sul ruolo dei Servizi pubblici per l'impiego (*Public Employment Services*, PES) nell'ambito dell'*approccio preventivo* alla disoccupazione, con un'attenzione privilegiata al contesto locale come sede ottimale per la soluzione dei problemi occupazionali e per l'adozione di interventi atti a favorire nuova crescita imprenditoriale e occupazionale<sup>8</sup>. Al tempo stesso, l'Unione europea si è prefissata un obiettivo strategico per il decennio a venire, quello di “*diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo*”<sup>9</sup>, in tal modo sottolineando la necessità che lo sviluppo tenga conto dell'implementazione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei settori chiave di attività.

Le varie esperienze europee in tema di riforma dei Servizi pubblici per l'impiego indicano come, pur nell'ambito di diversi sistemi nazionali, molteplici e significativi siano gli aspetti di *convergenza*<sup>10</sup>.

Un primo elemento cardine si rinviene nell'ampio decentramento territoriale, politico e amministrativo delle funzioni in materia di mercato del lavoro, nel presupposto che il “servizio” guadagni in efficacia se reso da strutture quanto più possibile prossime alla realtà economico-territoriale degli utenti, cogliendone con maggior pertinenza i fabbisogni.

Contestualmente, il superamento del monopolio pubblico del collocamento implica la presenza di una molteplicità di soggetti privati operanti nel settore dell'intermediazione di manodopera (agenzie di lavoro temporaneo, società di selezione del personale, *head hunters*) e la necessità di un *riposizionamento dei nuovi Spi su un mercato di natura mista pubblico-privata*.

La generalizzata tendenza verso una *progressiva apertura del mercato dell'intermediazione della manodopera (e contigui) a soggetti di natura privata* - nel presupposto che il servizio reso all'utente dall'operatore pubblico in potenziale concorrenza con quello privato guadagni in efficacia, efficienza e qualità - rileva interessanti differenziazioni nazionali (e/o sub-nazionali, laddove il Servizio risulti regionalizzato) quanto alle modalità di coesistenza pubblico-privato: dal sistema olandese di semi-mercato (caratterizzato dalla presenza di agenzie private che operano senza necessità alcuna di autorizzazione affidato dal pubblico, attraverso gare d'appalto, il servizio di reinserimento dei lavoratori nel mercato del lavoro), a quello greco, in cui il soggetto pubblico opera ancora in una sostanziale posizione monopolistica, obbligando le agenzie private ad agire sotto diversa denominazione (ad es. agenzie fornitrici di “servizi industriali”, ovvero strutture di consulenza per la ricerca di personale direttivo e/o di neolaureati su richiesta delle aziende), si passa

<sup>7</sup> Si veda, da ultima in ordine temporale, la decisione del Consiglio dell'Unione europea del 4 ottobre 2004 relativa a “*Orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione*” (2004/740/CE).

<sup>8</sup> “*Working papers on the contributions of Public Employment Services (PES) to combating long term-unemployment and to local development*”, Commissione europea, DG Occupazione e Affari sociali, Settembre 2001.

<sup>9</sup> Conclusioni del Consiglio europeo di Lisbona (marzo 2000).

<sup>10</sup> Si rimanda per approfondimenti sul tema della riforma dei Servizi pubblico per l'impiego in Europa e sistemi avanzati a “*Public Employment Services in Europa. Esperienze innovative nell'erogazione di servizi: on-line, alle imprese, ai disoccupati di lunga durata*”, Germana Di Domenico (a cura di), Isfol, Strumenti e Ricerche, Franco angeli Ed., n. 830.133, settembre 2003, 265 pp. Un *abstract* ragionato del libro citato è contenuto in un articolo dallo stesso titolo (*Public Employment Services in Europa. Esperienze innovative nell'erogazione di servizi: on-line, alle imprese, ai disoccupati di lunga durata*) di G. Di Domenico in Osservatorio Isfol n°5/2003.

attraverso contesti (segnatamente quelli dei Paesi neo membri dell'UE dal maggio 2004 e) dove, se pur non espressamente proibita *ex lege*, la liberalizzazione del mercato dell'intermediazione risulta ancora fortemente in contrasto con una tradizione solidamente centralista e, dunque, *de facto* inibita.

Chiaramente, introdotta la possibilità per operatori privati di fornire servizi di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, occorre interrogarsi sul *modello di coesistenza* con il servizio pubblico, soprattutto in considerazione della duplice vocazione di quest'ultimo, vincolato all'esigenza di contemperare l'efficienza e la flessibilità del mercato del lavoro con la tutela di categorie svantaggiate a fronte di un possibile perdurare dello *status* di disoccupazione e conseguente rischio di "emarginazione sociale".

L'abolizione della condizione monopolistica nel mercato dell'intermediazione ha, in diversi casi, determinato una revisione complessiva dell'assetto organizzativo e del sistema di erogazione di alcuni servizi; a titolo esemplificativo, può citarsi l'esperienza belga del *Forem (Office Communautaire et Regional de la Formation Professionnelle et de l'Emploi*, competente, all'interno della struttura federale del Belgio, in materia di politiche per l'occupazione e la formazione nella regione Vallonia) che, nell'impossibilità di sostenere la concorrenza con il privato, ha proceduto ad una separazione tra il servizio di "recruiting" e quello di "selezione": la gestione di quest'ultima attività, soggetta alle leggi di mercato, ha comportato la costituzione da parte del Pes di un'agenzia autonoma rispetto ad esso – la "Temporary Working Agency" – avente ad oggetto i servizi "a titolo oneroso" (*commercial services*), ossia l'insieme delle prestazioni erogate dietro compenso.

Si tratta, in sostanza, di processi di riorganizzazione che tendono a superare il limite rappresentato da risorse finanziarie *scarse* (vincolo di bilancio); conseguentemente, i servizi più sofisticati, che presentano caratteristiche simili a quelli offerti dagli operatori privati, tendono ad essere soggetti a pagamento, sebbene erogati dal sistema pubblico. Emblematico, a tal proposito, appare il *Mol* finlandese (Autorità nazionale di gestione degli interventi in materia d'occupazione) che, in 24 Centri per l'impiego delle altrettante più grandi città del paese, eroga servizi commerciali alle imprese, che vanno dal processo di selezione complessivamente considerato (comprensivo di definizione del profilo psicologico del candidato, bilancio di competenze e conseguenti suggerimenti circa la relativa collocazione professionale), alla consulenza per l'*outplacement*, al reperimento di manodopera temporanea, fino all'assistenza nella predisposizione di piani di riduzione di personale nel caso di crisi e/o ristrutturazioni aziendali.

Analogamente in Austria, all'*Arbeitsmarketservice (Ams*, competente quanto a: implementazione delle misure di politiche attive del lavoro, verifica delle richieste di sussidi/indennità e relativa erogazione di fondi, gestione in *outsourcing* (attraverso Enti convenzionati) della formazione professionale dei lavoratori) è stata riconosciuta *ex lege* la possibilità di fornire alle imprese dietro controprestazione pecuniaria alcune tipologie avanzate di servizi come la selezione di personale altamente qualificato, la disseminazione delle *vacancies* a mezzo stampa, funzioni consulenziali come la ricerca di soluzioni personalizzate.

Una soluzione particolarmente interessante è quella recentemente adottata dal *BA (Bundesanstalt für Arbeit*, Ente federale del lavoro che, oltre ad offrire servizi di collocamento e di (re)inserimento professionale, è competente in materia di gestione delle indennità di disoccupazione, assegni familiari ed altri *social benefits*) in Germania, dove, a seguito della "Riforma Hartz" approvata dal parlamento tedesco nel dicembre 2002, si è previsto che ad ogni ufficio pubblico di collocamento sia *collegata* un'agenzia di lavoro interinale, cd. di *personal service (Psa)*, che – dietro corrispettivo pubblico – è previsto assuma un lavoratore disoccupato ed inviarlo in missione presso un'impresa utilizzatrice, con l'obiettivo ultimo – ed in questo si ravvisa la principale differenza con le agenzie interinali tradizionali – di collocarlo stabilmente presso quest'ultima o altro datore di lavoro, in tal modo trasformando il contratto da temporaneo a permanente (*Temp to Perm*); laddove ciò non

risultasse possibile, l'agenzia deve impegnare il lavoratore in attività volte ad aumentarne l'*occupabilità*, attraverso periodi di formazione e qualificazione professionale<sup>11</sup>.

Può, senza dubbio, dirsi che optare per un "modello" univoco di coesistenza pubblico-privato fra quelli sopra menzionati non appare "conveniente" (ed, in alcuni casi, neppure possibile). In generale, si è potuto riscontrare come i soggetti tendano ad operare su piani diversi: essendo i servizi pubblici istituzionalmente chiamati a perseguire un "equilibrio tra due vocazioni", economica e sociale, sono naturalmente orientati a tenere in maggior considerazione le fasce deboli o categorie d'utenza in diverso modo svantaggiate.

Sempre più frequentemente, comunque, si rende evidente un approccio di *partnership* tra Pes e soggetti privati preposti all'erogazione di servizi per l'impiego (*Private Employment Services* – Pres).

Due esempi sembrano particolarmente significativi sul tema: l'*Employment Service (ES)* britannico (dal 2001 integrato nel Dipartimento per il lavoro e le pensioni e, dall'aprile 2002, accorpato con gran parte della *Benefits Agency* - responsabile della gestione dei sussidi statali - da cui è sorta la *rete dei Jobcentre Plus*) ha stipulato, fin dal 1994, una convenzione ("*Service Level Agreement*") con l'organizzazione di rappresentanza delle agenzie private (*Recruitment and Employment Confederation* che conta 6000 associate su un totale nazionale di 16.000), elaborando congiuntamente una guida (*Good Practice Guide for Jobcentres and Employment Agencies*, 1999) che illustra le "buone pratiche" implementate a livello locale in termini di cooperazione tra Pes e Pres, soprattutto su fronti particolarmente delicati come la gestione del personale in mobilità; il *Cwi (Centren voor Werk en Inkomen)* olandese, per scelta istituzionale, non compete bensì *collabora* strettamente con le società private, sulla base dei termini del progetto "*Closer Working with Private Agencies*", consentendo loro l'accesso ai *databases* dei candidati, esclusivamente, però, allo scopo di servire una specifica *vacancy*, come pure agli appositi servizi *self-service*, a condizione che siano rispettate determinate regole sulla *privacy* (dettate da uno specifico codice detto "*data dictionary*").

In questo spirito, i Pes garantiscono il rispetto dei valori del servizio pubblico (accessibilità, non discriminazione) e la trasparenza delle informazioni, quale condizione essenziale per garantire una maggiore *fluidità* del mercato del lavoro, anche a rischio di perdere – parzialmente – il proprio "vantaggio competitivo" nei confronti dei Pres, in termini di gestione delle banche dati dei soggetti in cerca di lavoro, oltre che di "non onerosità" dei servizi offerti (Van Yperen, 2000).

La vera sfida per il sistema pubblico del collocamento sta, infatti, nel riuscire a coniugare il carattere di pubblica utilità del servizio erogato con la finalità strategica di renderlo competitivo ed appetibile per una platea vasta e differenziata di utenti. Sotto tale profilo, il concetto chiave che sembra dover ispirare il cambiamento è quello di *qualità* del servizio, di innalzamento degli standard di *efficacia* ed *efficienza*, di coinvolgimento operativo di tutti gli attori.

Evidentemente, rispetto agli operatori privati, i servizi pubblici possono godere di alcuni "canali privilegiati" di comunicazione: lo stretto collegamento con le strutture di formazione e orientamento professionale, come pure la presenza delle parti sociali nella programmazione ed articolazione dei relativi interventi, possono svolgere una funzione di "garanzia" e di promozione verso i potenziali clienti. Tra l'altro, i Pes, grazie al quotidiano contatto con gli utenti hanno maggiori occasioni, nonché strumenti specifici e motivazioni istituzionali, per osservare e monitorare i principali bisogni espressi dai disoccupati in cerca di un lavoro (in larghissima maggioranza registrati presso le strutture pubbliche, obbligatoriamente per coloro che richiedano sussidi o *benefits*) e dalle aziende, verificando l'adeguatezza delle politiche poste in essere (soprattutto quanto al *targeting*) e

---

<sup>11</sup> La riforma del mercato del lavoro in Italia di cui alla legge 30/2003 e decreto attuativo 276/2003 prevede, in analogia alla realtà tedesca, l'istituzione delle cd. agenzie sociali per l'impiego o di *personal service* che, sulla base di apposita convenzione con il soggetto pubblico, sono incentivate alla temporanea "presa in carico" dei lavoratori svantaggiati al fine di un loro più rapido ricollocamento sul mercato del lavoro.



suggerendone eventuali revisioni e/o aggiustamenti finalizzati a generare ricadute positive sul funzionamento del mercato del lavoro complessivamente inteso.

Si riscontra la tendenza generalizzata nei Pes ad evolversi nel senso di strutture orientate a sfruttare, attraverso una maggiore *differenziazione dei servizi* (rispetto alle esigenze dei propri *clienti*) e delle condizioni di offerta (eventualmente erogando le attività più avanzate/sofisticate a titolo oneroso), i più ampi margini di *autonomia* e *flessibilità* consentiti dalle modificazioni intervenute negli assetti normativi e regolamentari. Contestualmente all'erosione delle posizioni monopolistiche precedentemente assicurate dalla titolarità dei diritti esclusivi sul mercato dell'intermediazione della manodopera, sembra corrispondere una parallela tendenza dei Pes all'espansione dei rispettivi ambiti di attività, soprattutto in settori - come la formazione, l'orientamento, la consulenza alle imprese, la gestione degli interventi di *welfare* - rispetto ai quali emergono (o potrebbero emergere) nuove opportunità in relazione sia alle disposizioni di riforma che prevedono l'erogazione di servizi ad alto "valore aggiunto", sia alle possibili sinergie ed economie di scala associate all'offerta congiunta di una pluralità di misure (di politica attiva e passiva del lavoro).

Questi cambiamenti rappresentano in larga misura il frutto di un processo naturale di adattamento delle strategie degli operatori pubblici al nuovo contesto giuridico ed economico e, in molti casi, favoriscono un'evoluzione positiva del mercato interessato (quello del lavoro, appunto) verso assetti più dinamici, efficienti e concorrenziali, al tempo stesso agevolando l'operatività dei nuovi operatori (i soggetti privati) e consentendo la realizzazione di servizi (potenzialmente) più innovativi a beneficio dell'utenza complessivamente considerata (disoccupati e imprese).

La generalità dei Pes nazionali registra livelli avanzati di implementazione delle riforme che li hanno coinvolti, più o meno recentemente, a seconda del Paese considerato; in particolare, non si rilevano divari significativi tra gli Stati membri della "vecchia Europa a 15" ed i Paesi di recente annessine all'UE, per quanto attiene agli obiettivi e alle priorità istituzionalmente attribuite al sistema pubblico dei Servizi all'occupazione, contemplando interventi-azioni di tipo tradizionale, e relativi *target*, in maniera piuttosto uniforme ed omogenea a livello UE-25<sup>12</sup>

In effetti, si è potuto osservare come, anche nel contesto dei Paesi dell'Europa centro-orientale di nuova annessione all'UE, la gamma di servizi offerti si presenti piuttosto ampia, tanto da contemplare dalle funzioni più tradizionali di raccolta e divulgazione delle informazioni sulla domanda e l'offerta di lavoro, in funzione dell'incontro tra candidati e posti vacanti, ai più avanzati servizi di formazione ed orientamento professionale, soprattutto per i disoccupati di lunga durata, di assistenza/supporto personalizzati, di consulenza alle imprese.

Divergenze più significative si registrano riguardo all'implementazione e allo sviluppo dei servizi informatizzati, erogati *on-line* e/o finalizzati alla gestione *self-service* delle informazioni, ed alla creazione di "portali telematici"; accanto ad un gruppo di paesi sotto tale profilo "virtuosi", individuabile nell'Europa scandinava e fiamminga ma anche in alcune realtà appartenenti al gruppo dei Paesi di nuova adesione, persistono, infatti, contesti nazionali (leggasi Europa mediterranea ma anche alcune realtà di quella continentale), caratterizzati da modalità di interazione informatizzata tra domanda ed offerta di lavoro non ancora sufficientemente sviluppate, e da un utilizzo sotto certi aspetti scarso delle tecnologie di rete come strumento di divulgazione di informazioni ed erogazione di servizi all'utenza.

Pur con le inevitabili differenziazioni a livello di singoli contesti nazionali, è possibile delineare alcune questioni di ordine più generale che rilevano per tutti i sistemi di Servizi per l'impiego che, più o meno recentemente, sono stati oggetto di attenzione da parte dei *policy makers* che hanno inteso riformarli nel senso di renderli strumenti più efficaci ed efficienti di miglioramento della

---

<sup>12</sup> Per approfondimenti si rinvia a "Atlante comparato sui Servizi per l'impiego nell'Europa ampliata" (G. Di Domenico, Studi&Ricerche, Collana Temi e Strumenti, ISFOL Ed, settembre 2004).

performance del mercato del lavoro. Sotto tale profilo, proprio in considerazione del peso crescente che stanno acquisendo le nuove tecnologie dell'*Information and Communication Technology (ICT)* e dei potenziali vantaggi connessi al loro utilizzo, si è presentata l'opportunità di progettare modalità che si avvalessero della telematica allo scopo di personalizzare i sistemi di ricerca di lavoro in rapporto all'articolazione della domanda e dell'offerta, favorendone l'incontro<sup>13</sup>.

La crescita e la diffusione di Internet possono, difatti, rappresentare una potente leva innovativa, soprattutto in termini di risparmio in tempi e costi, nonché di "veicolazione" ampia e diffusa delle informazioni; ciò pone le necessarie – sebbene non sufficienti – condizioni per superare il problema dell' "asimmetria informativa" che si presenta con particolare gravità nel settore del mercato del lavoro<sup>14</sup>, rappresentando un importante ostacolo alla mobilità geografica ed occupazionale<sup>15</sup>. In effetti, il contesto maggiormente competitivo cui si trovano di fronte gli Spi, a seguito del superamento del monopolio pubblico dell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, impone l'erogazione di servizi che rispondano a *standard* qualitativamente elevati, anche attraverso l'utilizzo delle nuove possibilità di comunicazione offerte da Internet.

In Italia, la "c.d. "riforma Biagi" ha individuato come componente base di un moderno sistema di incrocio tra domanda e offerta la *Borsa Continua Nazionale del Lavoro (BCNL)*, un sistema *on line* di incontro tra domanda ed offerta di lavoro, liberamente accessibile da cittadini ed imprese, operatori pubblici e privati, autorizzati ed accreditati, integrato con la rete dei servizi forniti dagli enti locali<sup>16</sup>. In questa ottica, il sistema informativo è stato riprogettato come un nodo di una rete più ampia di servizi al cittadino, di cui fanno parte, tra gli altri, enti come INPS ed INAIL, in cui le amministrazioni pubbliche sono interconnesse da una rete telematica ed interagiscono grazie ad un innovativo sistema di cooperazione applicativa basato su *web services* di ultima generazione. Questa rete, di cui il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è il nodo nazionale e svolge funzioni di monitoraggio e controllo tecnico, si basa su nodi informativi attestati presso le Regioni, che fungono da "aggregatori" di servizi sul territorio, di cui la *Borsa Continua Nazionale del Lavoro (BCNL)* è l'elemento strategico. Inoltre, il sistema della Borsa del Lavoro alimenterà un nuovo osservatorio nazionale del mercato del lavoro, in grado di fornire tempestivamente dati esaurienti e corretti per orientare gli interventi di politiche attive e passive nel settore. A metà settembre 2004<sup>17</sup>, le attività di sviluppo della Borsa Lavoro, delle componenti di servizio dei nodi regionali del sistema che il Ministero offre alle Regioni in sussidiarietà, del sistema di gestione della cooperazione applicativa tra i nodi della rete del sistema, dell'osservatorio nazionale del mercato del lavoro, sono state completate per il 70% di quanto previsto ed è già iniziata la fase di sperimentazione con alcune regioni (Lombardia e Veneto), sebbene permangano alcune criticità con riferimento all'operatività dei sistemi locali e alla partecipazione dei privati, per i quali si stanno cercando soluzioni in termini di offerta sussidiaria, in grado di sostenere temporaneamente i soggetti istituzionali in difficoltà. Infatti, essendo il SIL una rete di sistemi informativi federati distribuita, la capacità di servizio dei nodi costituenti la rete e la loro omogeneità di risposta alle

<sup>13</sup> Cfr. "Intermediazione on line tra domanda e offerta di lavoro: gli operatori pubblici sul web. Esperienze europee" (G. Di Domenico in Osservatorio ISFOL n° 6/2002, gennaio 2003).

<sup>14</sup> "Searching, hiring and labour market conditions", in "Labour Economics" 8 (2001) 553-571, AAVV.

<sup>15</sup> Commissione europea, "Piano d'azione per le competenze e la mobilità", COM (2002)72 def., Bruxelles, 13.2.2002

<sup>16</sup> In realtà, la BCNL rappresenta l'evoluzione di una serie di iniziative avviate dal Ministero del lavoro e sperimentate nel tempo: si ricorda, a titolo esemplificativo, il sistema *web-oriented "e-labor"*, finalizzato a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e veicolare servizi innovativi ai cittadini e alle imprese, con possibilità di accesso anche da parte delle agenzie private. Peraltro, già il Dlgs n° 469 del 1997 contemplava l'implementazione del *Sistema Informativo Lavoro (SIL)*, quale banca dati nazionale che, già prevista dal ma non ancora pienamente operativa, rappresenta l'architettura necessaria per la diffusione in rete delle opportunità di impiego e delle disponibilità di manodopera, in tal modo favorendo in via informatica l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. L'obiettivo sotteso e comune a tali iniziative è quello di realizzare un *marketplace* a livello nazionale in cui vengono pubblicati sia i *curricula* predisposti dai "candidati" sia le *vacancies* comunicate dalle aziende.

<sup>17</sup> Il riferimento temporale è da ricondursi alle informazioni contenute nel *Piano d'Azione Nazionale per l'Occupazione 2004*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Roma, settembre 2004).

richieste dei cittadini e delle imprese è una condizione indispensabile per il funzionamento del sistema.

Si tratta, in ogni caso, di interventi volti alla riduzione del tempo che intercorre tra la ricerca di un'occupazione e l'inserimento effettivo nel posto di lavoro, in funzione, cioè, dell' "*occupabilità*", che rappresenta il primo dei quattro "pilastri"<sup>18</sup> in cui si articolano le *guidelines* comunitarie recanti gli ambiti di intervento e le relative misure da adottare da parte degli Stati membri.

Coerentemente con tali indirizzi comunitari ed a completamento dell'analisi, si è estesa l'indagine al contesto europeo, individuando ed analizzando alcune esperienze particolarmente significative di *matching on line*; in particolare, si sono esplorati i meccanismi intrinseci a quei sistemi che allo stato attuale rappresentano delle "punte d'eccellenza" in tema di servizi pubblici di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro sul *web*, di cui si dà un'analitica illustrazione, opportunamente corredata da un' *analisi SWOT*<sup>19</sup>, nel secondo capitolo del presente lavoro.

---

<sup>18</sup> Gli altri tre sono, nell'ordine: *Imprenditorialità*, *Adattabilità*, *Pari opportunità*; si ricorda, a tal proposito, che i primi orientamenti rivolti agli Stati membri a valere sul 1998 sono stati adottati dal Consiglio dei Ministri dell'UE il 15 dicembre del 1997, a seguito del Consiglio europeo tenutosi a Lussemburgo il 20 e 21 novembre del 1997 che ha dato attuazione alle disposizioni del nuovo Titolo sull'occupazione inserito con il Trattato di Amsterdam.

<sup>19</sup> Si precisa che, per ciascun sistema-Paese in esame, l'analisi farà riferimento specifico ai principali aspetti di "forza" e di "debolezza" che è possibile evincere dall'osservazione analitica degli stessi, individuando nei primi le possibili "opportunità" e, rispettivamente, nei secondi i "rischi" (o possibili "fallimenti" nell'affrontare le questioni cui tali strutture sono prioritariamente orientate) insiti nei sistemi di riferimento.

## 1.2 La centralità del *web* e delle nuove tecnologie nei processi di *matching* tra domanda e offerta di lavoro nelle economie dinamiche

L'ampia e diffusa *veicolazione* della *conoscenza*, prescindendo dalle variabili "tempo" e "spazio, così come resa possibile dalle tecnologie telematiche e di comunicazione in rete, riveste un'importanza cruciale nel mercato del lavoro, contribuendo a contenere il grave problema dell'"asimmetria informativa", quale importante ostacolo per un efficace *matching* tra domanda e offerta di lavoro e alla mobilità geografica ed occupazionale.

Al tempo stesso, avvalendosi della telematica, è possibile personalizzare i sistemi di ricerca di occupazione, in rapporto all'articolazione della domanda e dell'offerta, favorendone l'incontro, con significativi vantaggi in termini di razionalizzazione del sotteso meccanismo di incontro (velocizzando il processo e riducendone i costi),

Conseguentemente, a livello europeo, si riscontra la tendenza da parte dei Servizi pubblici per l'impiego a riservare un ruolo prioritario all'informatizzazione dell'attività e, in senso lato, all'implementazione dell'*Ict* nelle proprie strutture, in funzione di:

- ◆ un'integrazione più completa ed efficace dei *database* (*vacancies* e candidature)
- ◆ un efficace sistema *self-service* che, consentendo all'utente di "gestirsi" autonomamente, consente all'operatore di concentrarsi sulle funzioni più sofisticate e/o che richiedono un approccio personalizzazione nell'erogazione delle prestazioni
- ◆ uno sviluppo avanzato e sistematico delle attività di monitoraggio, valutazione (della *performance* rispetto a *standard* previamente definiti) e *audit* interno ai Pes (controllo di gestione, aggiornamento dei dati "in tempo reale").

Ne deriva un radicale mutamento dei rapporti con gli utenti, più autonomi rispetto a servizi sempre e ovunque accessibili, ma anche più critici riguardo allo *standard* di fornitura dei servizi (Richter, Horster, 2002), con particolare riguardo a:

- facilità d'uso (accessibilità, manovrabilità, reperibilità, velocità di trattamento dei dati);
- "natura" del sito *web*, che può presentarsi come semplice "bacheca informativa" (*job board*) o più avanzato "portale interattivo" (con la conseguente possibilità di inserire il proprio CV/offerta di lavoro ed un sensibile ampliamento della gamma di servizi, comprensivi, ad esempio, di contenuti editoriali dedicati al mondo del lavoro);
- presenza di collegamenti (*links*) ad altre fonti di informazioni, disponibilità di informazioni categorizzate per *customer-group* (servizi personalizzati) e accesso alla modulistica *on-line*;
- possibilità di usufruire di consulenze "virtuali" e/o assistenza tecnica *back office* in caso di necessità, che garantisca un rapporto "reale" con lo *staff* dei Pes;
- esistenza di un sistema di supporto (es. *call centres*), possibilmente del tipo "*one call solution*", dove uno stesso operatore risponde ad una o più richieste;
- garanzia della sicurezza dei dati personali (attraverso la disponibilità di strumenti come la firma e/o certificazione digitale).

Il *British Employment Service* (Bes) costituisce un significativo esempio di servizio pubblico per l'impiego recentemente attraversato da una radicale modernizzazione della propria struttura, nel senso di una pervasiva penetrazione informatica, secondo quanto previsto dal "*Modernising Employment Service Programme*", avviato nel 2000. Uno dei più importanti ed innovativi passi del processo, noto come "*New National Policy*", è costituito dalla *partnership* decennale stipulata nel 1998 con la Eds, società di servizi statunitense, alla quale è stata affidata in *outsourcing* la gestione dei principali servizi *on line* e delle banche dati; in particolare, i flussi informativi su domanda e offerta di lavoro sono confluiti in un unico database nazionale (*Oracle*) che ha sostituito i preesistenti sei e che ad oggi è uno dei più ricchi di informazioni del mondo. La Eds e il Bes mirano a mettere a punto un sistema cosiddetto di "*matching bi-direzionale*" che, usufruendo di un *software*

*ad hoc (Elise)*, pervenga ad una “sintonia” (*fine tuning*) delle *vacancies* rispetto ai *curricula* e viceversa, seguendo tanto le preferenze del *jobseeker* quanto le esigenze del datore, così come da requisiti specificati (“reciproca adattabilità”). Sono stati, inoltre, installati presso i vari *Jobcentres* circa un migliaio di *Jobpoints*, ossia postazioni multiple di accesso pubblico a Internet, da cui è possibile consultare la “*job bank*” ed accedere a diversi servizi dello stesso *BES*.

Il più recente *Piano d'azione nazionale per l'occupazione* in Irlanda ha previsto espressamente alcune linee guida, destinate al Servizio pubblico per l'impiego, per “azioni integrate di supporto al funzionamento del mercato del lavoro, mediante un vasto utilizzo delle tecnologie dell'informazione, incluso Internet”. Coerentemente, il sistema del flusso informativo sul mercato del lavoro nazionale è stato trasferito e reso disponibile sul portale del *Pes* e sul *Job connect* (sito unico per le funzioni di *data dissemination* e *matching*); sono state, inoltre, implementate la *Job bank* e la *Vacancy Bank* e sviluppato il *Fas NET College* (veicolo di promozione dell'*e-learning* nei servizi connessi al *training*) e resa operativa su tutto il territorio nazionale una fitta rete di *Web-Kiosks*, veri e propri “luoghi pubblici di accesso ad Internet”, attraverso i quali è possibile usufruire di tutti i servizi del *Fas*.

Analogamente, l'*Ams* austriaco ha puntato su di un vasto e capillare uso delle tecnologie dell'informazione, creando un portale ([www.jobroom.at](http://www.jobroom.at)), in grado di immettere e veicolare una grande quantità di informazioni accessibili da un unico *database* nazionale sulle opportunità/richieste di lavoro e, al tempo stesso, fornire consulenza personalizzata e servizi di orientamento. In particolare, il servizio *eJobRoom* - premiato nel 2001, quale uno dei migliori e più innovativi progetti di *e-Government* realizzati in Europa – non solo fornisce gratuitamente informazioni relative a 25.000 opportunità di lavoro su tutto il territorio nazionale, cui accedono in media ogni settimana 8 milioni di persone, ma soprattutto offre un sistema di *matching* automatico tra offerte di lavoro e profili registrati, nonché la possibilità di comunicazione *diretta* tra candidati e imprese, attraverso le rispettive caselle di posta elettronica, senza intermediazione alcuna da parte del *Pes*.

Particolarmente creativa appare, invece, la soluzione adottata dal *Centre for Work and Incomes* olandese che ha introdotto nel 2002 un proprio peculiare sistema *self service*, con l'obiettivo precipuo di “catturare” la quota più elevata possibile di *vacancies* e, parallelamente, potenziare i metodi di ricerca. Il *matching* avviene sulla base di un *database di qualifiche professionali* opportunamente convertite in “*competenze*”, ciascuna delle quali adattabile ad un determinato impiego corrispondente ad un *posto di lavoro vacante*, al quale viene automaticamente abbinato. Tale sistema - definito “*Fuzzy Match*” – sarà a breve perfezionato, passando da un'unica espressione atta a definire una data “professione” ad un “*cluster*” di possibili occupazioni (“*job family*”), in tal modo aumentando le possibili combinazioni che sfociano nel *matching* tra *competenza* (candidato) e *professione* (posto vacante).

Analogamente, in Francia, l'*Anpe* gestisce il servizio di “*e-candidatura*” per settori professionali e per impieghi particolari (es.: lavori stagionali, contratti di apprendistato). Le imprese possono individuare il numero di lavoratori che corrispondono ai propri criteri di ricerca, consultare i profili selezionati e inviare messaggi ai candidati per un primo contatto.

Altrettanto significative appaiono le esperienze del *Forem* belga (il cui portale consente ai soggetti in cerca di lavoro di delineare un proprio profilo (*my hotjob*) e ai datori di lavoro di inserire le proprie *vacancies*, accedere alla banca dati dei candidati, esporre il logo aziendale e rimandare con apposito *link* alla relativa *home page*) e del *Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding fiammingo* (Servizio per l'Occupazione e la Formazione - [www.vdba.be](http://www.vdba.be) - della regione *Vlaanderen* a nord del Belgio); quanto a quest'ultimo, vanno menzionati il *Work*

*Information System* (in grado di fornire a chi cerca lavoro informazioni, costantemente aggiornate su oltre 24mila opportunità professionali), l'*Applicant Information and Selection System* (con oltre 60mila curricula "attivi", ossia direttamente consultabili dai datori di lavoro ed aggiornati dai *jobseekers*), un sistema di informatizzazione e di gestione dei dati, "*Job Manager*", operativo dal settembre 2000, per la registrazione delle *vacancies* da parte dei datori di lavoro e, infine, "*Werklinks*", un vero e proprio "portale del lavoro", con oltre 1.300 *links*, in grado di relazionare l'utente ai principali siti europei in materia di lavoro, formazione e *job opportunities*.

Nel caso finlandese, lo sviluppo dei servizi *on-line* da parte del Pes è stato notevolmente favorito da politiche governative di incentivo alla diffusione di Internet: e di *service providers* fin dall'inizio degli anni Novanta (es: "*Developing Electronic Services in the PES*", 1999, "*The Internet Strategy of the Labour Administration*", 2000), con il preciso intento di servire una porzione sempre più vasta di popolazione ("*openness of services*"): si pensi, in particolare, al "progetto JUNA" per l'*e-Government* che, operativo dalla fine del 2002, rappresenta il principale intervento finalizzato al trasferimento nell'ambiente elettronico dei servizi della pubblica amministrazione centrale e locale) L'implementazione di un sito *web* contenente informazioni su opportunità di professionali e formative risale al 1994 e la predisposizione di una serie di terminali *self service* ("*Job-Cafè*") per i *jobseekers* al 1995, poi rapidamente evolutisi negli attuali 177 *Jobcentres*, con uno *staff* di 3200 persone. Particolarmente interessante è il servizio di orientamento personalizzato al lavoro (*Vocational Guidance Programme, AVO*), che il Pes finlandese eroga tramite Internet dalla fine del 2001, avvalendosi del *datasystem* "*URA*", su cui fa perno l'intera struttura di produzione e trattamento dei dati: si tratta di un vero e proprio *counselling* finalizzato ad orientare l'utente in materia di istruzione e formazione mediante supporto individuale offerto tramite *web* da consulenti ed esperti locali del settore.

Punte di eccellenza in tema di servizi all'occupazione *on-line* si rinvencono nell'*Arbetsförmedlingen* svedese (*Ams* - [www.ams.se](http://www.ams.se) - autorità di gestione delle politiche occupazionali, responsabile anche in materia di assicurazione contro la disoccupazione e versamento dell'indennità di disoccupazione), con particolare riferimento all'implementazione di banche dati telematiche: la *Vacancy Bank* (alimentata direttamente o via *e-mail* dai datori di lavoro che possono: affiancare al proprio annuncio un modulo di "intervista elettronica" finalizzata alla preselezione dei candidati che compilano, poi, l'allegata *application form*, aggiungere il *logo* e il *link* alla *home page* aziendale); la *Jobseeker Bank* (*CV-database*, inserito all'interno della *Vacancy Bank*, che consente ai candidati di presentare le proprie qualifiche, mediante una nomenclatura occupazionale e una serie di parole-chiave di ricerca per capacità, istruzione, conoscenza delle lingue); la *Temporary Replacement Worker Bank* (su lavori a tempo determinato e/o part-time, lavori temporanei e/o stagionali); "*The Occupation and Training Programmes Database*" (che fornisce dettagli su 500 tipologie di impiego e 1500 programmi di formazione); l'*Eures CV-Search*, (motore di ricerca del *network* europeo dei Pes). Un articolato sistema di dati ("*Occupational A to Z*") - contenente oltre 500 profili occupazionali, che descrivono nel dettaglio funzioni, modalità e tempistica del *training*, prospettive di inserimento professionale e relativi livelli retributivi - e un database tematico sulle opportunità esistenti nel settore dell'istruzione e della formazione professionale ("*Education in Sweden*") - "contenitore on line" di informazioni aggiornate su più di 3500 programmi di formazione, finanziamenti e borse di studio - sono disponibili sul *web* fin dal 1999.

Il portale del *Bundesanstalt für Arbeit* tedesco<sup>20</sup> che dispone di archivi accessibili anche *on-line*, contenenti circa 400mila *vacancies* e 1,6 milioni di candidature, risulta tra i siti *web* maggiormente consultati in Germania (con più di 1,5 milioni di visite del sito all'anno), grazie alla varietà dei servizi che rende disponibili: *Arbeitgeberinformationsservice (AIS)*, servizio informazioni per i

---

<sup>20</sup> <http://www.arbeitsamt.de/hst/index.html>

datori di lavoro); *Stelleninformationsservice* (SIS, servizio informazioni sui posti di lavoro); *Ausbildungs-Stellen-Informationen-Service* (ASIS, Servizio di istruzione e formazione professionale per i giovani. Presso ciascuno dei 181 uffici decentrati sono presenti aree *ad hoc* “autoinformazione” (*Selbstinformationseinrichtungen*, SIE), in cui sono disponibili *personal computers* e l’accesso alle banche dati (AIS/SIS/ASIS). Va ricordato, infine, il progetto operativo “*mercato virtuale del lavoro*”, predisposto a dicembre 2002 ed avviato a marzo 2003 nell’ambito dell’iniziativa *eGovernment 2005*: l’idea centrale consiste nell’offrire agli utenti una *soluzione web integrata* sul tipo “*one-stop shop*”, garantendo la disponibilità di diverse tipologie di servizi (incluse le attività ordinarie di collocamento) da un unico punto di accesso, con il supporto di personale addetto (consulenza virtuale interattiva).

### 1.3 La “polifunzionalità” e l’approccio *customer-oriented* come driver dell’innovazione di servizio

A seguito dell’introduzione, nei primi anni Novanta, del *New Public Management* in alcuni paesi del Nord Europa, quale ripensamento complessivo nella gestione e nel controllo delle organizzazioni pubbliche, l’attenzione si è gradualmente spostata sull’impatto dell’azione pubblica e sulla *performance* (Maeder H., Schedler K., 1994). Il presupposto è che i *desiderata* vengono pianificati solo dopo che determinati obiettivi politici siano stati definiti, sulla base delle esigenze e dei valori dei diversi “gruppi-*target*” presenti in una data comunità<sup>21</sup>, a livello istituzionale (*stakeholders*) o di *lobby* (*pressure groups*); in tal modo, gli utenti vengono direttamente coinvolti, sia a monte, ovvero nel processo di definizione delle finalità da perseguire e dei prodotti (*output*) da realizzare, sia a valle, nella sperimentazione dei programmi e dei relativi risultati, confrontandoli con le proprie esigenze ed i propri valori; appare chiara, dunque, l’importanza attribuita in un tale sistema è alla soddisfazione del destinatario finale dell’azione pubblica, che, insieme alla misurazione della qualità del prodotto/servizio, diventa parte integrante del nuovo approccio *customer-oriented*.

La soddisfazione dell’utenza implica, a sua volta, la personalizzazione e le specializzazione dei servizi erogati e delle iniziative offerte in funzione delle specifiche esigenze espresse dai destinatari stessi, che, decodificate, consentono di costruire progetti e percorsi individuali. L’attività del Servizio pubblico, dunque, va gradualmente “trasformandosi” per essere misurata, non tanto in termini quantitativi di “numero di pratiche espletate”, quanto piuttosto nell’attivazione di interventi che rispondono in maniera più o meno efficace alle esigenze ed aspettative degli utenti. Sotto tale profilo, la valutazione rappresenta un elemento di forza nell’economia del sistema, in quanto strumento per garantire un’offerta di qualità.

Si riscontra, così, la tendenza a spostare il *focus* dai “processi” ai “prodotti”, cioè ai servizi offerti nonché al livello di soddisfazione dell’utenza (nell’ottica, dunque, dell’adozione di un approccio il più possibile *customer-oriented*); ciò da un lato impone un “ripensamento” complessivo della struttura organizzativa, dall’altro implica la necessità di monitorare la propria performance. Si assiste, così, all’introduzione, se pur a diversi livelli di implementazione, di nuove tecniche di gestione come il “*Management by objectives*”, che prevede la valutazione dei risultati raggiunti rispetto ad una serie di “indicatori” determinati *ex ante*, e/o all’adozione di sistemi di “*Quality Management*” per misurare e conseguire livelli di “qualità certificata”.

L’approccio *customer oriented* (verso cui i sistemi stanno evolvendo, abbandonando i modelli di “struttura orientata ai processi”) è sostanzialmente basato su una migliore identificazione e un più tempestivo soddisfacimento delle esigenze dell’utente, nell’ottica di un miglioramento del servizio offerto come pure di monitoraggio della propria *performance* (si pensi all’introduzione di “indicatori di qualità” dei servizi, in aggiunta ai tradizionali parametri quantitativi, nei Pes di Gran Bretagna e Irlanda o ad approcci come quello francese (“*démarche qualité*”) che prevede tutte le agenzie locali per l’impiego siano soggette alla certificazione di qualità da parte dell’*Association Française pour l’Assurance Qualité*).

Sotto tale profilo, appare evidente la crescente importanza attribuita dal soggetto pubblico al rafforzamento delle relazioni con i datori di lavoro: si riconosce con sempre maggior forza come, affrontando (possibilmente in maniera preventiva, in termini di “analisi dell’evoluzione dei

---

<sup>21</sup> Per *target-group* si intende un gruppo omogeneo di soggetti che, sulla base delle caratteristiche e relative esigenze, viene individuato come ideale destinatario di una specifica azione di *policy*.



fabbisogni del mercato”) le difficoltà di assunzione e reperimento del personale, aumentino proporzionalmente le possibilità di successo nella ricerca di occupazione.

Se si considera, infatti, che uno fra i principali obiettivi dei percorsi di riforma del sistema pubblico del collocamento è il miglioramento del funzionamento complessivo e della *trasparenza dei meccanismi allocativi*, in termini di diffusione delle informazioni sulle caratteristiche delle opportunità lavorative e dei fabbisogni professionali espressi dal mercato locale, al duplice fine di contrastare il problema cruciale delle *asimmetrie informative* e favorire il passaggio da una logica complessiva di *back office* (tradizionalmente attribuita al sistema pubblico) ad una “di servizio” (tale, cioè, da contemplare interventi attivi di promozione e consulenza).

In questo senso, il Servizio pubblico per l’impiego si configura quale “istituzione” dedicata non solo alla diagnosi delle esigenze dei disoccupati in cerca di lavoro, ma anche, necessariamente, all’erogazione di servizi a favore della domanda di lavoro.

L’*approccio demand-led*, che considera le esigenze del sistema imprenditoriale quale importante punto di partenza per interventi sul mercato, sta sviluppandosi in maniera quanto mai crescente: sempre più i Pes vedono nell’azienda un fondamentale “cliente” (e non più un mero “fornitore di posti di lavoro”) e nella “quota di *vacancies* gestibili” un fattore chiave di successo per la propria attività di intermediazione; da parte loro, le imprese tendono progressivamente a considerare il Servizio pubblico per l’impiego una sorta di “estensione” della propria *value chain* in termini di risorse umane, laddove esso sia in grado di fornire un servizio competitivo e “pre-pagato” di reclutamento.

In sostanza, l’impresa manifesta nei confronti del Pes lo stesso tipo di esigenze ed aspettative che i suoi clienti nutrono nei confronti di essa: costante attenzione ai propri (fab)bisogni, offerta variegata di attività diverse ed adattabili alle varie contingenze/necessità, efficienza, efficacia e tempestività (coniugate con costi il più possibile contenuti) nel soddisfare le richieste, etc.. Ciò, inevitabilmente, determina per i Pes la necessità di adottare nuove tecniche gestionali e di riorganizzare i metodi di lavoro, sviluppando nuovi approcci di tipo “commerciale” (si pensi al *Sales and Account Management* o al *Customer Relationship Management*) fino a qualche tempo fa sconosciuti al sistema pubblico.

Ciò vale a testimoniare come il funzionamento dei Servizi all’impiego nei rapporti con le imprese sia in costante evoluzione, quale processo di per se stesso dinamico. Oggi più che nel passato, i datori di lavoro si aspettano di poter trovare all’interno delle strutture territoriali pubbliche risposte adeguate ai loro fabbisogni professionali e di sviluppo, attraverso strumenti specifici modellati sulle loro esigenze. Questo richiede la predisposizione, da parte dei Pes, di un *set* di servizi differenziati e flessibili che, lungi dal limitarsi ad offrire alle imprese un mero supporto di carattere burocratico e/o informativo nella ricerca del personale, si caratterizzi come uno strumento *innovativo* perché *dinamico* ed in grado di *interpretare* ed *anticipare* le stesse esigenze aziendali, captando le sollecitazioni provenienti dal mondo esterno.

Da questo punto di vista, si vuole in primo luogo sottolineare come gran parte del successo di un servizio per l’impiego (anche privato) risieda proprio in un buon livello di “sintonia” con il territorio ed il “tessuto produttivo”, soprattutto in termini di *capacità di dialogare* – in senso lato – con le imprese (o coloro che intendono intraprendere un’attività di lavoro autonomo) e le associazioni che ne rappresentano gli interessi – non solo e non tanto, dunque, quanto ad abilità tecniche di “fare selezione”.

Una prima considerazione che emerge dall’indagine sull’interazione del sistema pubblico di Servizi all’impiego con il mondo imprenditoriale locale riguarda una diffusa e progressiva evoluzione dei Pes verso l’adozione di nuove metodologie gestionali e strategie comunicative che

raggiungano e soddisfino quante più aziende-utenti possibili, nel contesto di una più generale politica di riorganizzazione complessiva che contempla due aspetti-chiave interconnessi:

a) “*Segmentazione*” delle aziende-utenti (altrimenti definita *channel strategy*): finalizzata ad individuare “moduli standard” di servizi, ciascuno corrispondente ad un *target-group* previamente selezionato, in modo da adottare approcci differenziati e personalizzati a seconda del “segmento aziendale” cui si indirizza un dato sistema di servizi; le imprese possono essere “segmentate” sulla base di vari *criteri* (tra loro alternativi):

- Settore industriale; tale parametro consente di definire i fabbisogni professionali di una certa categoria di imprese appartenenti al medesimo settore e le relative esigenze di reclutamento in termini di qualifiche e/o competenze richieste, predisponendo strategicamente, in corrispondenza, adeguati percorsi per i candidati che presentino idonee caratteristiche.

- Rilevanza rispetto alle attività/obiettivi del Pes; si individuano, ad esempio, quelle imprese che si sono mostrate interessate maggiormente rispetto ad altre nell’assumere soggetti appartenenti a fasce deboli sul mercato del lavoro (es. disabili, genitori singoli, minoranze etniche); si tratta, in genere, di aziende con cui i Pes hanno già intessuto rapporti formalizzati di *partnership* e che possono agire da “referenza” (*reference sell*) per l’attività del Servizio pubblico nei confronti di altri datori di lavoro.

- Importanza del profilo aziendale, a livello politico-istituzionale; in tal caso l’impresa – in genere di grandi dimensioni, con relazioni personali del *management* a livello ministeriale – tende a rappresentare un “modello di riferimento” per le altre, quanto a specifici “schemi” di reclutamento, relativi, ad esempio, a categorie particolarmente svantaggiate di soggetti in cerca di lavoro;

- Entità (in atto o in potenza) dei posti vacanti che rappresentano il volume di *business* per il Pes (*by value of vacancies*); l’obiettivo è sostanzialmente quello di impegnarsi prioritariamente nei confronti delle aziende che garantiscono un certo “ritorno” al Pes, anche solo in termini potenziali, in un’ottica di “vantaggio reciproco” (*mutual benefit*), nel presupposto che, concentrandosi sulle aziende economicamente più attive, si aprano maggiori opportunità per i candidati in cerca di lavoro. Emblematica è, sotto questo profilo, l’esperienza dell’Ams in Austria: in ciascuno dei 109 uffici provinciali è presente una “*business unit*” (per uno *staff* complessivo di 344 agenti) ed un “servizio pubbliche relazioni”, la cui *mission* istituzionale (*Labour Market Promotion Act*, 2002) consiste nel “servire” sistematicamente e prioritariamente i *partners* imprenditoriali ritenuti “strategici”, selezionando le “migliori aziende-clienti” sulla base del “volume di *vacancies*” comunicato e reso disponibile al Pes: ciò consente una razionalizzazione ed ottimizzazione delle risorse pubbliche (umane, strumentali e finanziarie) oltre alla personalizzazione dei servizi in funzione di esigenze peculiari rispetto ad ogni singolo “gruppo aziendale di interesse”.

Parallelamente, viene effettuata un’attività costante di monitoraggio rispetto al raggiungimento degli standard qualitativi di erogazione del servizio, cui si affianca una valutazione del livello di soddisfazione dell’azienda-cliente, mediante un sistema informatizzato di trattamento dei dati (*Electronic Data Processing*).

Tali pratiche di segmentazione, associabili a quelle delle aziende private di razionalizzazione dei “canali distributivi” che, nell’ambito di una più generale strategia di *Sales Management*, tendono a selezionare i clienti e conseguentemente differenziare i prodotti, riflettono l’esigenza dei Pes di stabilire contatti costanti e differenziati con le aziende-utenti, anche per garantire una maggiore qualità delle misure offerte ai datori di lavoro; in Finlandia, ad esempio, il *Mol* assegna alle imprese maggiori un referente all’interno dell’ufficio competente per territorio, in modo da stabilire con esse relazioni permanenti e garantire servizi adeguati alle loro esigenze.

b) *Differenziazione dei prodotti e personalizzazione dei servizi* a seconda dei *customer-groups* previamente individuati, tale da riflettere, cioè, la segmentazione del mercato di riferimento, in

modo da migliorare i tempi e le modalità di risposta alle esigenze espresse dalle imprese-utenti. Emblematico, a tal proposito, appare ancora una volta il servizio pubblico finlandese che, adottando questo criterio a partire dal 2002, sembra efficacemente riuscire a “mappare” i fabbisogni professionali e formativi del territorio, “categorizzandoli” per segmenti di imprese. Più in particolare, questi ultimi sono definiti attraverso una serie di interviste personalizzate presso le aziende appartenenti ai principali settori produttivi e/o che hanno registrato rilevanti mutamenti in termini di “manodopera”, da parte dei consulenti di ciascuno dei 176 uffici decentrati per l’impiego. Sulla base dei risultati, inviati alle amministrazioni regionali, un *panel* di esperti progetta e sviluppa schemi di percorsi formativi *ad hoc* (*plans for labour market training*) ed altre tipologie di servizio in corrispondenza delle esigenze espresse dal territorio.

Simili processi di “selezione” delle imprese, finalizzati a stabilire canali relazionali privilegiati con alcune di esse, sono stati sviluppati in diversi paesi; L’Autorità di servizi all’impiego danese, ad esempio, ha sperimentato, nella regione di Viborg, un interessante progetto, denominato “*Club 100*”; con ciascuna di cento imprese selezionate, il Pes ha stipulato un accordo personalizzato in funzione di specifiche esigenze aziendali, vincolante per ambedue i contraenti: se da un lato l’*AF* si impegna a rendere disponibile un consulente individuale per ciascuna impresa e ad erogare servizi quali la predisposizione di una banca dati di profili potenzialmente idonei a soddisfare le *vacancies*, come pure di canali preferenziali di informazioni su agevolazioni/incentivi statali e/o altri temi di interesse per le aziende, da parte sua il datore di lavoro è tenuto a tenere aggiornato il servizio pubblico circa eventuali sviluppi che coinvolgano la sua azienda (in termini, ad esempio, di espansione/contrazione del mercato di riferimento e/o richieste di personale qualificato) e a prendere parte a *panel* istituzionali in rappresentanza della categoria produttiva di appartenenza, garantendo, così, la propria disponibilità per indagini di mercato o altro tipo di analisi.

Analogamente, l’*Employment Service* britannico, ha proceduto a selezionare un numero pari a duemila imprese ritenute fra le più importanti, per dimensioni e quota di mercato (*Top 2000*), che rappresentano il *customer-group* prioritario, in funzione del quale è stata anche introdotta, dal maggio 2002, una nuova figura manageriale, l’*Employer Service Director*, nell’ambito di un più generale approccio che prende il nome di *Go to Market Strategy*.

E’ evidente, dunque, come la gamma dei servizi offerti alle imprese stia perfezionandosi, contemplando, in particolare, forme personalizzate di assistenza e consulenza (es. sulla possibilità di usufruire di incentivi/detrazioni fiscali/contributi statali, etc), ma anche pratiche sofisticate di selezione del personale. Emblematico, a tal proposito, è il servizio di *recruitment counselling* sviluppato dal *Forem* belga, che coinvolge una figura professionale specifica, quella del *Conseillers en Ressources Humaines/Recrutement* che, inserito all’interno di un dipartimento *ad hoc* (*Business Relations Service*), articolato in vari *teams* operativi a livello decentrato sul territorio, è incaricato di supportare le aziende nella predisposizione di idonei canali di comunicazione sul territorio/bacino d’utenza, nei processi di gestione del flusso di informazioni legate alle candidature ricevute e nel contatto con i soggetti in possesso dei requisiti richiesti. In caso di aspettative disattese, esiste la possibilità di “aggiustamenti *ex post*” del piano concordato con l’azienda, rinegoziando i termini (tempistica, entità delle risorse, obiettivi nel breve-medio periodo, etc.) dell’erogazione del servizio.

Altrettanto significativa sul tema è la struttura organizzativa del Fas irlandese che prevede un’unità specifica, “*Services to Businesses*”, la cui attività primaria consiste nell’identificare i fabbisogni formativi delle aziende e, conseguentemente, predisporre gli interventi più appropriati, rispetto a tre principali programmi istituzionali, in cui l’impresa ha un coinvolgimento diretto: *Standard Based Apprenticeship* (prevede l’alternanza di formazione *on-the-job* (per un periodo minimo di 4 anni) con addestramento *off-the-job* (fino a 40 settimane) in appositi *Training Centres* direttamente gestiti

dal Fas, oppure presso altre agenzie di formazione); *Traineeship Scheme* (differentemente dal primo, questo programma non si rivolge a soggetti già assunti dall'azienda: lo saranno esclusivamente i partecipanti che concludono con successo il corso, avendo superato tutte le previste sessioni di esami pratici e teorici); *Excellence Through People* (si tratta dello standard formativo nazionale per lo sviluppo delle risorse umane, finalizzato a stimolare le imprese al raggiungimento di "livelli di eccellenza", attraverso la formazione, la crescita ed il coinvolgimento del personale interno: al termine del percorso, un'attestazione ufficiale certifica il processo intrapreso e le competenze acquisite).

Uno dei servizi dei Pes che sta conoscendo particolare sviluppo in diversi paesi europei è quello di *sostegno all'autoimprenditorialità e di consulenza per la creazione d'impresa*; più in particolare, oltre alle informazioni sulla normativa statale di incentivo al lavoro autonomo, si fornisce supporto nella preparazione del *business plan* ed assistenza nella gestione dei sussidi per la fase di *start-up*, come pure consulenza specialistica all'implementazione di progetti di *spin-off* aziendale. Ciò si riscontra tanto nei paesi mitteleuropei (si pensi al *Business Start-up Assistance Programme - GründerInnenprogramm* - avviato dall'Ams austriaco) quanto nell'area meridionale: in Spagna, l'Inem offre particolare sostegno alla promozione del lavoro autonomo, con la valutazione e l'assistenza per lo sviluppo di progetti imprenditoriali da parte delle persone in cerca di lavoro, soprattutto nel campo delle attività artigianali; esistono, poi, programmi specifici (come quello sui "vivai d'impresa") che prevedono la possibilità per il soggetto che intenda avviare un'attività in proprio di usufruire di spazi *ad hoc* dove installarsi fino ad un massimo di 3 anni, disponendo di servizi tecnologici molto avanzati e di una rete di cooperazione con Istituti di ricerca ed Università.

Programmi specifici di accompagnamento per gli imprenditori, attraverso la predisposizione di itinerari personalizzati sono da tempo gestiti in Spagna dall'Agenzia di sviluppo locale del Comune di Barcellona (*Barcelona Activa*, nel cui portale ([www.barcelonactiva.net](http://www.barcelonactiva.net)) esiste, tra l'altro, un'apposita sezione per le donne che intendono avviare un'attività d'impresa. Tali iniziative di supporto alle nuove imprese si collocano nel più vasto approccio di sostegno allo sviluppo locale, in un'ottica di avvicinamento dello spirito imprenditoriale alle esigenze del territorio, nell'intento di *contestualizzare* gli interventi di assistenza alle nuove realtà produttive e di animazione imprenditoriale

Una caratteristica generalmente riscontrata è quella della riorganizzazione verso una visione *customer-oriented* ed un miglioramento delle funzioni indirizzate al sistema imprenditoriale. Esistono esempi di Pes (come il *Centre for Work and Incomes* olandese) che hanno predisposto un apposito servizio di *contact centre* per le imprese-utenti, al quale esse, senza alcun onere a proprio carico, possono far riferimento in qualunque momento (anche via *e-mail*) abbiano necessità di ottenere informazioni e/o consulenze.

## 2. Quadro analitico descrittivo e soluzioni innovative

Nella presente sezione, in funzione dell'obiettivo esplicitato nella parte introduttiva<sup>22</sup>, si procede con la descrizione di alcune realtà europee che risultano caratterizzate da un più avanzato di utilizzo e sfruttamento di supporti di tipo telematico ed altre modalità sofisticate di erogazione/gestione dei servizi offerti dai sistemi Spi.

Ciò in chiave comparata ed in un'ottica costante di *benchmarking*, esaminando, dunque, le tipologie innovative di servizi *on-line* che possano ritenersi “punte di eccellenza”<sup>23</sup>, soprattutto rispetto alla funzione (da intendersi quale *mission* principale dei servizi – pubblici e privati - per l'impiego) di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro attraverso il canale *web*, ed azioni connesse (per lo più relative alla fase di *prescreening*).

Gli approfondimenti che seguono intendono, nello specifico, evidenziare alcuni aspetti tecnico-operativi legati all'implementazione ed all'utilizzo dei sistemi *web* (*software ad hoc*, piattaforme elettroniche, portali, *database* e archivi informatizzati), in modo da sottolinearne la portata innovativa in qualità di strumenti pervasivi e diversificati in grado (quantomeno potenzialmente) di:

- rispondere tempestivamente ai cambiamenti in atto nell'economia in senso lato;
- contribuire a rendere più fluido e trasparente il mercato del lavoro, riducendone le asimmetrie informative;
- agevolare il contatto tra domanda ed offerta di lavoro, in tal modo rendendo più efficace ed efficiente il sotteso meccanismo di *matching*.

Si focalizzerà, dunque, l'attenzione principalmente su quei sistemi definibili come “policentrici” (con ampia diffusione sul territorio) e che consentano di accedere ad una molteplicità di servizi (orientamento, assistenza, consulenza *on-line*, supporto personalizzato, *e-learning*), attraverso un unico punto di accesso (c.d. “*one-stop shop*”).

Alla luce di quanto sopra e delle informazioni elaborate in sede di analisi empirica di ciascuno dei Paesi indagati, è possibile sistematizzare i relativi dati in quadri sinottici realizzati avvalendosi della metodologia di *Analisi SWOT*).

Al fine, poi, di consentire un'opportuna comparazione con il nostro sistema nazionale di Servizi all'impiego, si è ritenuto utile costruire da ultimo il quadro analitico e la relativa analisi dei “punti di forza e di debolezza” riferiti all'Italia, a seguito di una apposita rilevazione di alcune fra le più avanzate “soluzioni” che ad oggi si riscontrano a livello regionale e provinciale<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Si rinvia a “Contesto della ricerca e impostazione metodologica”.

<sup>23</sup> Come già esplicitato nella sezione precedente, l'individuazione delle esperienze “innovative” si avvale di parametri/indicatori preliminarmente individuati sulla base della letteratura scientifica sui Servizi per l'impiego a livello internazionale e di studi pregressi sul tema specifico dei servizi *on-line*.

<sup>24</sup> In tal caso, ci si è avvalsi delle azioni di monitoraggio dei sistemi Spi (e relativi rapporti semestrali) dell'ISFOL ed, in particolare, dell'indagine su “*Relazioni tra Servizi per l'impiego ed aziende-utenti. L'impatto delle procedure informatizzate*” (Di Domenico G. (a cura di), Isfol, Monografie Area Mercato del Lavoro n° 2/2004), cui si rimanda per approfondimenti sul tema.

## 2.1 Regno Unito

Il *British Employment Service* (ES), costituisce un significativo esempio di servizio pubblico per l'impiego che è stato recentemente attraversato da una radicale modernizzazione della propria struttura e della gamma servizi offerti, nell'ottica dell'integrazione fra i servizi stessi nonché del raggiungimento di un pari livello di utilizzazione e penetrazione informatica in confronto con i PES di altri paesi europei.

La modernizzazione si è, infatti, anzitutto sviluppata nella direzione di investimenti nelle più avanzate tecnologie e tecniche di business, che hanno dato vita ad programma volto a conseguire un'efficacia notevolmente superiore di ES nella sua tradizionale *mission* di luogo istituzionale di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Il tutto si inserisce e si radica profondamente nel più ampio disegno nazionale di modernizzazione dei servizi che va sotto il nome di "*Modernising Government Programme*", che mira ad erogare tramite il soggetto pubblico "servizi pubblici che incontrino le necessità e le richieste dei cittadini, che siano efficienti e di alta qualità, che utilizzino le nuove tecnologie per andare incontro alle esigenze delle imprese più innovative e moderne".

Detto programma è stato portato avanti in stretta collaborazione con il DfEE (*Department for Education and Employment*), raggiungendo, nel 2001, l'obiettivo finale di rendere pienamente operativa la "*Welfare to Work Agency*".

Il programma è stato imperniato essenzialmente sul perseguimento dei seguenti obiettivi:

1. Migliorare il funzionamento del mercato del lavoro e la sua efficacia:
  - attraverso Internet ed altri supporti telematici tecnologia (*call centres*, TV digitale, etc.), per consentire agli utenti in cerca di lavoro ("*jobseekers*") un migliore e più veloce accesso alle *vacancies* esistenti;
  - offrendo supporto ai datori di lavoro nel soddisfare le loro *vacancies* in maniera più rapida ed efficace;
  - facilitando lo scambio di informazioni, specie con riferimento alle capacità dei singoli *jobseekers* ed ai posti di lavoro cui aspirano, in maniera più agevole, con la collaborazione dei *partners* di ES;
  - fornendo un servizio qualitativamente migliore sia a chi cerca lavoro sia a chi lo offre, in tempi e modi adeguati.
2. Migliorare l'efficacia dell'aiuto fornito da ES a chi cerca lavoro individualmente, in particolare a coloro che sono collocati in una situazione di svantaggio nel mercato del lavoro (fasce deboli), tenendo conto in particolare dei seguenti fattori:
  - capacità del personale e degli *advisors* di ES di offrire a chi cerca lavoro migliori e più dettagliate informazioni sulle opportunità di lavoro e sulle modalità cui accedervi (canali di ricerca);
  - opportunità offerta a chi cerca lavoro di presentarsi in maniera più convincente ed efficace ai potenziali datori di lavoro, mediante registrazione delle loro capacità professionali ed esperienze su CV, che possano essere facilmente accessibili da parte dei datori di lavoro ed più agevolmente abbinabili alle relative opportunità disponibili;
  - possibilità offerta anche a coloro che non hanno accesso a Internet da casa di prendere visione e di fare domanda per una determinata *vacancy* in maniera diretta, autonoma ed immediata (*self-service*);

- individualizzazione dei percorsi di inserimento e presa in carico degli utenti che presentino particolari esigenze/problematiche.
3. Migliorare il sistema di garanzia e protezione sociale mediante:
- reperibilità di informazioni certe e corrispondenti ai requisiti dichiarati dai *jobseekers* richiedenti *benefits* sociali e verifica dell'effettiva disponibilità degli stessi alla ricerca di un lavoro e/o alla partecipazione a *training*;
  - possibilità di rendere più agevole lo scambio di informazioni con altre agenzie (*benefits agencies*), ove la protezione dei dati lo consenta, in modo tale da ridurre la percentuale di frodi sui benefici ricevuti;
  - supporto alla *raccolta ed elaborazione di informazioni in formato elettronico* e alla convergenza verso uno *standard* comune per l'archiviazione dei dati per l'intero sistema nazionale di lavoro/*welfare*, riducendo in tal modo i margini di errore e le duplicazioni.
4. Migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro dell'*Employment Service*, mediante:
- possibilità di fornire informazioni più accurate, ed in maniera più celere, a tutti gli operatori e ai *managers*, anche a livello governativo, del sistema nazionale di *welfare*;
  - sviluppo di un sistema di *Information Technology* più flessibile e pervasivo, in modo tale da rispondere più tempestivamente alle esigenze del mercato del lavoro e alle priorità di *policy*;
  - potenziamento della dotazione allo *staff* di ES in termini di sistemi innovativi e più sofisticati per conseguire migliori risultati in termini di efficienza ed efficacia;
  - implementazione di un sistema avanzato di comunicazione all'interno delle strutture dell'*Employment Service*
  - formazione ed aggiornamento del personale del Servizio pubblico per l'impiego in relazione all'adozione delle nuove tecnologie telematiche e alle conseguentemente mutate procedure di gestione dei carichi di lavoro.

Già alla fine del 1999 risultava ultimato il processo di modernizzazione dell'*Employment Service* britannico, raggiungendo il parametro di efficienza per i Servizi pubblici all'impiego indicato nei documenti programmatici governativi riferito, nello specifico, alla disponibilità e alla fruibilità da parte degli utenti di servizi *on-line* 24 ore su 24. L'impulso politico fornito dalla c.d. "New National Policy" ha consentito di continuare il percorso di radicale riforma dell'organizzazione e del funzionamento del *British Employment Service*. Uno dei più importanti passi in questo senso è, senza dubbio, rappresentato dalla *partnership* decennale stipulata nel 1998 tra il *British Employment Service* (BES o più semplicemente ES) con una società di servizi statunitense, la *EDS*, alla quale sono stati affidati in *outsourcing* i principali *servizi on-line* e la gestione delle informazioni relative alla domanda e all'offerta di lavoro.

In particolare, un elemento caratterizzante l'accordo sta nella precisa ripartizione delle competenze e dei ruoli tra il soggetto pubblico ed gli operatori privati, in modo da porre le loro *technicalities* ed *expertise* al servizio delle politiche pubbliche: il soggetto istituzionale, appunto il BES, mira a definire "processi di *business*" per valorizzare e rendere disponibili i servizi che esso stesso offre alla collettività/utenza, mentre la *EDS* si concentra sui processi tecnici.

Come primo passo, la collaborazione tra il soggetto pubblico ES e quello privato *EDS* ha avuto come obiettivo il consolidamento e l'immissione dei flussi informativi contenuti in sei pre-esistenti

*database* in un unico *database* nazionale, e immediatamente resi accessibili sia agli utenti in cerca di lavoro sia alle aziende; il tutto disponibile su Internet secondo le direttive della *welfare Government policy*. Il risultato ha consentito di creare un *database Oracle* che ad oggi è uno dei più ricchi di informazioni a livello internazionale.

Per quanto riguarda la disponibilità di connessioni ad Internet, la ES è stata a lungo impegnata nell'installazione di un elevato numero di *Jobpoints* (ad oggi oltre 9000) in grado di coprire la quasi totalità delle postazioni dei *Jobcentres* delle varie città britanniche; nello specifico, i *Jobpoints* costituiscono postazioni multiple di accesso pubblico ad Internet ove consultare i *database* ed i servizi ES in autonomia (*self-service*).

Con riferimento al funzionamento del sito Internet, invece, numerose soluzioni sono state fin da subito proposte ed alcune approntate con successo, riuscendo ad elevare la qualità del funzionamento del *website* dell'ES<sup>25</sup>; ciò, in particolare, attraverso il supporto di un *software* innovativo, *Elise*, in grado di elevare la potenza dei tradizionali motori di ricerca senza dover necessariamente espandere la memoria *RAM* del sistema. L'uso del *software Elise* ha, infatti, consentito all' ES e alla EDS di mettere a punto un sistema particolarmente avanzato di ricerca e di *matching on-line* in grado di riuscire a far incontrare domanda e offerta di lavoro, ovviando agli inconvenienti dei tradizionali motori di ricerca. Tuttavia, va sottolineato che tali innovazioni furono inizialmente accolte con circospezione dagli utenti, talvolta sorpresi dal nuovo modo di funzionare del sito e non ancora avvezzi alle sue modalità di ricerca tali da combinare diversi criteri e parametri di ricerca di un impiego (località, qualifica, distanza dal luogo di residenza, tempi di assunzione, etc.). Uno tra gli aspetti essenziali per comprendere la novità rappresentata dai criteri di *matching on-line* - tuttora in fase di ulteriore implementazione - risiede nel cosiddetto "*matching bi-direzionale*" cui sono appositamente predisposti alcuni membri del *team*, tra i quali figurano anche due psicologi. Lo scopo è, infatti, quello di pervenire ad un "buon livello di sintonia" (*fine tuning*) in grado di ricercare *vacancies* non soltanto "in una direzione", vale a dire quella che segue le preferenze del *jobseeker* ed il suo punto di vista; di più, il progetto mira a consentire di reperire simultaneamente posti disponibili solo per i candidati che rispondano effettivamente ai requisiti delle aziende: tale abbinamento automatico e/o "reciproca adattabilità" è reso possibile proprio dall'avanzato *software Elise*. Gli operatori pubblici (vale a dire il personale dell'ES) hanno accesso al medesimo database unico e utilizzano il *software Elise* proprio al fine di espletare la funzione di *pre-screening* dei candidati e di intermediazione tra domanda ed offerta.

Come già accennato, l'ES ha strutturato un significativo numero di *Job points*, presso i quali i disoccupati che non possono usufruire di Internet privatamente hanno l'opportunità di consultare le offerte di impiego accedendo autonomamente al *database* oppure di rivolgersi direttamente ad uno degli *advisors* o consulenti dell'ES presso il *Job centre* di riferimento. I *Jobpoints* tendono, dunque, a configurarsi sempre più come i luoghi istituzionali pubblici nei quali è possibile accedere ad una vera e propria "*job bank*", fondata su un'interazione, una ricerca ed un flusso informativo reciproco, ovvero dalle aziende verso i lavoratori e viceversa. . La *Job bank* costituisce un vero e proprio "servizio nazionale unico", costituito da un database e da un correlato motore di ricerca cui si può accedere tramite il sito internet ES (il *British Employment Service*) oppure tramite i *Jobpoints*, ubicati presso la grandissima parte dei *Jobcentres* del territorio del Regno Unito.

Oltre che dal sito ES, alla *Job bank* pubblica è possibile accedere anche attraverso alcuni portali di interesse nazionale che si occupano della formazione dei lavoratori. Il più rilevante di essi è quello dell'Ente nazionale di formazione dei lavoratori ([www.worktrain.gov.uk](http://www.worktrain.gov.uk)), che oltre a permettere di usufruire dei servizi connessi all'utilizzo della *Job bank* eroga, coerentemente con la propria

---

<sup>25</sup> Precedentemente alla diffusione capillare di Internet, i *Jobcentres* operavano con tessere magnetiche in grado di contenere anche grandi quantità di informazioni, la gestione delle quali implicava comunque tempi eccessivamente lunghi per l'aggiornamento delle stesse.



*mission* istituzionale, informazioni su corsi di formazione professionale, *training (on- e off- the job)* ed aggiornamento<sup>26</sup>, in un'ottica di *integrazione dei servizi*.

Un dato interessante e significativo riguarda il primo monitoraggio effettuato sull'attività dei *Jobpoints* e sul grado di soddisfazione dei relativi utenti, i cui risultati possono ritenersi più che incoraggianti: il 92% degli utenti ha definito i *Jobpoints* "facili da usare"; l'ammontare complessivo delle ricerche, tramite l'uso combinato dei *Jobpoints* e del sito Internet da casa, ha registrato tassi di crescita straordinari, facendo sì che ad oggi, con le sue 3.400.000 richieste e ricerche di *matching on line* a settimana soltanto sul proprio *web-site*<sup>27</sup>, l'ES detenga il primato del sito pubblico più popolare e maggiormente utilizzato in tutto il Regno Unito.

---

<sup>26</sup> Il sito contiene essenzialmente informazioni su: più di 400.000 posti di lavoro (*vacancies*) attinti dal database della *Job Bank*; oltre 500.000 opportunità sia nazionali sia locali in tema di istruzione dei lavoratori e formazione professionale.

<sup>27</sup> Il sito permette di inserire tra i criteri di ricerca dettagli relativi al tipo di lavoro che si desidera, in modo tale che al successivo accesso al sito l'utente potrà ottenere informazioni sulle *vacancies* disponibili. Inoltre, all'utente è offerta la possibilità di comunicare ad uno qualsiasi dei *jobcentres* presenti su tutto il territorio nazionale il *vacancy number* che fa riferimento all'opportunità di lavoro desiderata, oppure chiamare direttamente il *call center* di ES appositamente dedicato a tale servizio.

**Spi e servizi *on-line***  
**Analisi SWOT per sistema-Paese: REGNO UNITO**

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approccio <i>demand-led</i> e <i>customer oriented</i></li> <li>- Capacità di fornire informazioni dettagliate e rispondere tempestivamente (secondo tempi e modalità prestabilite con apposita “Carta di servizi”) agli utenti (candidati in cerca di impiego e soggetti del tessuto produttivo locale (imprese e/o loro consulenti)</li> <li>- Presenza di figure professionali e qualifiche <i>ad hoc</i> per affrontare diverse ed articolate questioni del mercato del lavoro e fornire consulenza personalizzata via <i>web</i>.</li> <li>- Individualizzazione degli interventi e dei percorsi di inserimento e/o di qualificazione professionale rispetto ai singoli soggetti coinvolti.</li> <li>- Pervasiva penetrazione informatica (già a partire dal 1998 con il “<i>New National Policy</i>” e dal “<i>Modernising Employment Service Programme</i>” del 2000)</li> <li>- Diffusione capillare di punti di accesso pubblico ad Internet fruibili in <i>self-service</i> per la ricerca di lavoro su tutto il territorio nazionale (<i>Job points</i>)</li> <li>- Presenza dei <i>web kiosks</i> (vedi sopra) anche in altre luoghi (<i>Supermarkets</i>, centri commerciali, carceri, aeroporti)</li> <li>- Archiviazione, sistematizzazione e aggiornamento in tempo reale dei dati e delle informazioni su candidati e <i>vacancy</i> per via informatica.</li> <li>- Attivazione e piena operatività del <i>web site</i> dell’Autorità nazionale di gestione Spi (<i>British Employment Service - ES</i>)</li> <li>- Presenza di <i>call centres</i> e divulgazione dei servizi al lavoro anche tramite TV digitale</li> <li>- Implementazione della <i>Job bank</i>: servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non si riscontra la presenza di servizi “<i>Web-chat</i>” e/ o “<i>Video interattivi</i>”</li> <li>- Complessità di monitoraggio delle <i>vacancies</i> inserite tramite il <i>web</i>, dato l’elevato numero delle stesse (stimato, ad oggi*, in 6 milioni)</li> <li>- Livello non ancora ottimale di <i>fruibilità</i> da parte dell’utenza dei servizi <i>self-service</i> di <i>matching</i> “bidirezionale”: non pieno utilizzo delle potenzialità offerte dalla combinazione dei diversi criteri per la ricerca di un impiego (località, qualifica, distanza dal luogo di residenza, tempi di assunzione, etc.).</li> </ul>

<p>nazionale unico”, costituito da un database e da un correlato motore di ricerca cui si può accedere tramite il sito internet dell’ES e/o i <i>Jobpoints</i> presso i <i>Jobcentres</i> presenti in tutte le città britanniche.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementazione di un sofisticato <i>software</i> (<i>Elisa</i>) che consente un “<i>matching bi-direzionale</i>” ispirato al principio del “<i>fine tuning</i>”</li> <li>- Interattività del sito dell’ES con il portale dell’Ente nazionale di formazione dei lavoratori.</li> <li>- Precisa ripartizione (contrattualmente sancita) delle competenze e dei ruoli tra il soggetto pubblico ed gli operatori privati (in particolare la società di servizi statunitense cui sono affidati in <i>outsourcing</i> i principali <i>servizi on-line</i> e la gestione delle informazioni relative alla domanda e all’offerta di lavoro), in modo da porre la <i>expertise</i> di questi ultimi al servizio della collettività/utenza</li> <li>- Presenza di un sistema di monitoraggio <i>on-line</i> e/o rilevazione informatizzata della soddisfazione dell’utenza</li> <li>- Possibilità di accesso al <i>database</i> pubblico e ai servizi <i>web</i> da parte degli operatori privati (come previsto dal <i>Service Level Agreement</i>)</li> <li>- Possibilità di avvisare i <i>jobseekers</i> via <i>SMS</i></li> </ul>	
---	--

\* Le ultime rilevazioni del BES risalgono a luglio 2004

## 2.3 Irlanda

Nel corso degli anni Novanta, l'economia irlandese ha conosciuto una profonda trasformazione i cui risultati sono senza precedenti nella storia del paese: un tasso di crescita del Pil medio annuo vicino al 10%, cui ha fatto riscontro un aumento del tasso di occupazione di oltre il 40% (in media sul periodo 1994-2000) ed una diminuzione del tasso di disoccupazione registrato al 3,9% alla fine del 2000. Tale tendenza sembra essere destinata a consolidarsi nel medio termine, caratterizzandosi in particolare per una notevole capacità del sistema economico di garantire un'adeguata offerta di lavoro. Da ciò è scaturita la necessità di dar vita ad un insieme organico ed articolato di azioni in grado di mantenere il mercato del lavoro su standard elevati di efficienza, nel contempo elevando le *skills* dei lavoratori in funzione delle esigenze delle imprese e dei cambiamenti imposti dalla progressiva evoluzione del tessuto produttivo dall'industria verso i servizi, fortemente trainati dall'*ICT*. Infatti, l'impegno nella diffusione delle applicazioni informatiche nei vari settori dell'economia irlandese si è rivelato un elemento cardine per lo sviluppo del Paese.

Fondamentale impulso, in questo senso, è venuto dal *NAP (National Action Plan) irlandese del 2000* che ha previsto espressamente delle linee guida destinate al Servizio pubblico per l'Impiego irlandese, *FÁS* (acronimo del nome gaelico "*Foras Aiseanna Saothair*") per "azioni integrate di supporto al funzionamento del mercato del lavoro, mediante un vasto utilizzo "delle tecnologie dell'informazione, incluso Internet, per assistere i datori di lavoro nel rendere note le opportunità di lavoro nonché per soddisfarle".

In tale contesto, di particolare interesse appare il *programma Callnet*<sup>28</sup>, dal nome del più moderno ed aggiornato sistema basato su Internet di informatizzazione dei servizi all'impiego realizzato in Irlanda.

L'intento è quello di puntare sull'innovazione tecnologica finalizzata al miglioramento qualitativo dei servizi destinati alle persone in cerca di lavoro, in particolare i soggetti emarginati, attraverso:

- un approccio personalizzato, concepito su misura per le esigenze individuali;
- un uso del Servizio pubblico per l'Impiego come di una "porta di accesso" a tutti quanti i servizi connessi al mercato del lavoro;
- la garanzia di servizi specificamente indirizzati alle persone inoccupate.

In particolare, il forte ruolo dell'*ICT* è riconducibile al settimo ("*Information and Communication Technology*") degli otto Obiettivi Prioritari<sup>29</sup> sia per quanto concerne l'organizzazione e lo svolgimento di corsi di formazione e training personalizzato, sia per ciò che attiene l'attività di *matching on line* comune agli ambiti operativi di altri PES europei.

Tale obiettivo prioritario si articola nelle seguenti azioni:

- Sviluppare una strategia di organizzazione interna e di assolvimento dei propri obiettivi/compiuti istituzionali di politica del lavoro fondata sull' *ICT*.

---

<sup>28</sup> Le informazioni sono state tratte sulla base degli atti finali del convegno dal titolo "*The role of new technology in Enhanced Employment Services*", tenutosi il 15 e 16 ottobre 2001 in Irlanda. Il seminario ha delineato lo stato dell'arte della tecnologia utilizzata mediante il *programma Callnet*, soffermandosi in particolare sulle necessità tecnologiche ed infrastrutturali - ma anche in termini di risorse umane - dei PES europei.

<sup>29</sup> Gli altri *Obiettivi prioritari* previsti sono: Obiettivo 1: "Politica del lavoro"; Obiettivo 2: "Datori di lavoro e persone in occupazione"; Obiettivo 3: "Persone disoccupate"; Obiettivo 4: "Alleanza e partecipazione"; Obiettivo 5: "Qualità e standard"; Obiettivo 6: "Sviluppo dell'organizzazione"; Obiettivo 8: "Immagine della società e comunicazione". Per quanto concerne il contenuto nel dettaglio di quanto previsto dai singoli obiettivi, si fa riferimento ai precedentemente citati "percorsi".

- Migliorare le infrastrutture e le dotazioni *ICT* sia per il personale che per gli utenti, in modo da supportare il lavoro flessibile e rendere più facile ed efficace l'erogazione di servizi.
- Migliorare la qualità dei flussi informativi ai fini della comunicazione interna ed esterna, per un migliore servizio e una più elevata *customer satisfaction*.
- Sviluppare ulteriormente la possibilità di un accesso e di un utilizzo "*self service*" da parte degli utenti.
- Migliorare i processi decisionali, mediante un sistema di informazioni al *management* che costituisca una punta di eccellenza.
- Investire nello sviluppo di *FÁS NET College*, inteso come veicolo di promozione di un uso sempre più pervasivo dei sistemi di *e-learning* nei servizi connessi al training (*stages*, formazione, ecc.).
- Partecipare attivamente alle iniziative legate allo sviluppo e alla promozione dell'*e-government*, anche collaborando con organizzazioni ed istituti di rilevanza nazionale ed internazionale, al fine di migliorare e facilitare l'accesso on-line a beneficio di tutte le tipologie di utenti dei servizi FÁS.

Come ampiamente sottolineato, l'*ICT* ricopre un ruolo-chiave nei servizi erogati da FÁS, trovando applicazione in alcune fondamentali realizzazioni, quali:

- a) il sistema del flusso informativo sul mercato del lavoro nazionale, trasferito e reso disponibile sul sito internet [www.fas.ie](http://www.fas.ie);
- b) il sistema della *Job bank* e della *Vacancy Bank* (da cui si accede anche per i *Training Courses* nonché per tutte quante le iniziative ed i programmi di formazione, che rivestono un ruolo assolutamente preminente);
- c) il sistema *Job connect*, realizzato da *Cellnet*, che permette la costituzione di un unico sito per le suddette funzioni di *matching/data dissemination* e di formazione, secondo un modello che ricalca quello già sperimentato con successo dal PES britannico a partire dalla fine del 1999.

La "*Vacancy Bank*" può essere considerato il servizio più esteso e più usato fra quelli messi a disposizione da FAS, sia come rilevanza "innovativa" sia quanto a successo riscontrato presso l'utenza: dall'inizio della sua operatività ha avuto infatti più di 450000 contatti e le statistiche dicono che il numero degli accessi sta incrementando ogni mese.

I datori di lavoro hanno la possibilità di divulgare informazioni relative alle opportunità di lavoro ed inserirle direttamente nel database, potendo anche modificarle e/o rimuoverle o anche richiedere un' "intervista elettronica", formulando domande specifiche ai candidati. Se il datore di lavoro possiede un indirizzo di e-mail, questo può essere associato ad un modulo di domanda (*application form*) già predisposto nella *Vacancy Bank* che il candidato può compilare con i propri dati ed inviare a sua volta direttamente al datore di lavoro. Quest'ultimo ha inoltre la possibilità di inserire altre informazioni rilevanti: ad esempio, può aggiungere il collegamento (*link*) alla *home page* della propria azienda o società, così come presentare sinteticamente la propria impresa, descrivere il posto di lavoro menzionato nella *job vacancy* ed altro ancora. Tutto ciò viene fornito dal PES irlandese ai datori di lavoro gratuitamente.

Per quanto riguarda le persone in cerca di lavoro, queste possono accedere a tutte le opportunità segnalate tramite la *Vacancy Bank* al PES dai datori di lavoro, che, va ricordato, permette anche di accedere, tramite una serie di *links*, ai principali PES della rete europea EURES. Altro aspetto rilevante è la possibilità per il *jobseeker* di cercare opportunità di lavoro utilizzando come chiave di ricerca una data località o tipologia di occupazione; in alternativa, è possibile costruire

autonomamente un proprio percorso, “vincolando” il la ricerca a determinati test di verifica (campo, regione, durata temporale).

I *jobseekers* possono altresì cercare lavori a tempo pieno e/o part-time, lavori temporanei e/o stagionali; attraverso la *Temporary Replacement Worker Bank*<sup>30</sup>.

Ogni utente è, infine, abilitato a generare una *home page* personale, con la possibilità di generare veri e propri archivi di dati che lo riguardano, onde facilitare la gestione delle eventuali procedure di assunzione e di interazione sia con il PES che con i datori di lavoro.

Infine, va sottolineato che, a completamento del processo di ammodernamento e di snellimento dei servizi *on line* offerti, le due attuali banche dati di FAS, la Jobs Bank e la *Temporary Replacement Worker Bank*, sono state unificate nell'autunno 2001 per formare un singolo database, in cui i *jobseekers* possono indicare se sono interessati nell'occupazione provvisoria immediata in determinate occupazioni.

Nello specifico, il *Job Bank database* contiene i seguenti criteri di ricerca:

- 1) *Occupation*: in essa viene indicato il *job title* (occupazione). In totale sono previste 964 voci nel sistema di ricerca.
- 2) *Occupational code*: si tratta di un mero codice di classificazione per ciascuna categoria di occupazione; naturalmente, ciascun codice è associato ad una specifica tipologia di occupazione.
- 3) Un *set di parole* usabili come criterio di ricerca, che possano descrivere, ad esempio:
  - il possesso di titoli di studio che permettano l'accesso alle varie tipologie di occupazione;
  - particolari requisiti o altre qualifiche caratteristiche necessarie per poter svolgere una determinata occupazione

Complessivamente, il sistema contiene circa 6.500 parole-chiave di ricerca, in grado di descrivere le capacità e qualifiche che descrivano ai *jobseeker* l'occupazione trovata.

4) Le cosiddette "*General search words*": sono presenti 800 parole-chiave di ricerca generali, il che significa che esse possono essere valide per più di una occupazione e per vari profili professionali, ma non specificamente in grado di trovarne una soltanto (ad esempio: *project management, work supervision, languages, computer programs* ecc.)

Punto di forza saliente del *Job Profiles Matching System* è la sua versatilità e funzionalità, tale da renderlo applicabile a tutto quanto il set di banche dati *on line* rientranti sotto la gestione del PES irlandese. Altamente innovativa appare anche la disponibilità, su richiesta delle imprese private (sia le grandi sia, in particolare, le PMI), dell'intero software del sistema di *matching* così concepito, nell'ottica di una politica quanto più possibile incentrata sulla diffusione dell'innovazione e sullo scambio tecnologico tra privato e pubblico.

La *Job Bank* ricopre, naturalmente, un ruolo fondamentale, permettendo a datori di lavoro e *jobseekers* di interagire su un unico sito ed accedere ad unico database. Da un punto di vista operativo, a seguito della procedura di registrazione, gli utenti possono inserire autonomamente nel database i propri dati (CV o presentazione della propria azienda), potendoli aggiornare e/o modificare in tempo reale. Per coloro che non dispongono di un collegamento ad Internet, è operativa su tutto il territorio nazionale una fitta rete di *Web-Kiosks*, veri e propri “luoghi pubblici

---

<sup>30</sup> I soggetti in cerca di lavoro temporaneo possono ottenere una presentazione rapida delle loro capacità ed abilità, ed i datori di lavoro possono trovare in tempo reale lavoratori disponibili. La banca dati è infatti costituita essenzialmente da dati forniti dall'ufficio di collocamento sulla base di una specifica valutazione della richiesta del mercato della forza di lavoro temporaneo per la sostituzione in determinate occupazioni.

di accesso ad Internet”, attraverso i quali è possibile usufruire di tutti i servizi *on line* messi a disposizione da FÁS.

Parallelamente allo sviluppo delle banche dati uniche nazionali per datori di lavoro e *jobseekers* di cui si è ampiamente trattato (*Job Bank* e *Vacancy Bank*), l’Irlanda si connota, nel panorama europeo attuale, per l’avanzata implementazione del sistema di *matching* telefonico tra domanda e offerta di lavoro *Jobconnect*, che, di fatto, permette l’erogazione dei seguenti servizi a entrambe le categorie di utenza surrichiamate:

- effettuare la registrazione delle aziende nella menzionata *Job Bank*;
- raccogliere nuove offerte di lavoro;
- seguire l’esito delle offerte di lavoro, e darne conferma alle aziende e ai candidati;
- gestire l’organizzazione e lo svolgimento dei successivi colloqui.

Tale erogazione telefonica dei servizi avanzati di *matching* opera tramite l’operatore nazionale chiamato *Cellnet*, che si avvale di due appositi canali di accesso a seconda del grado di evoluzione della telefonia a disposizione degli utenti:

- un primo canale, riconducibile alla tecnologica convenzionalmente “tradizionale”, denominato “*Callback*” (un vero e proprio servizio telefonico che pone l’utente direttamente in relazione con i *call centres*);
- un secondo canale tecnologicamente più avanzato, in grado di fornire un servizio WAP e di avvisare in tempo reale i *jobseekers* su eventuali offerte di lavoro in linea con il proprio profilo (*Webchat*).

Riepilogando, ciò che maggiormente rileva, in conclusione, è la compiuta integrazione ed interazione dei due strumenti (telefonico e telematico) secondo una filosofia operativa volta a conseguire un capillare processo di *networking* delle informazioni, tale da veicolare queste medesime con la stessa efficienza utilizzando l’arco delle tecnologie di comunicazione disponibile.

**Spi e servizi *on-line***  
**Analisi SWOT per sistema-Paese: IRLANDA**

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementazione del sistema <i>Job connect</i> (sito unico per le funzioni di <i>data dissemination</i> e <i>matching</i>)</li> <li>- Presenza di un unico database nazionale gestito dal PES per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e per il monitoraggio del mercato del lavoro (<i>Job bank</i> e <i>Vacancy Bank</i>)</li> <li>- Operatività del servizio telematico "<i>Fas NET College</i>", quale veicolo di promozione dell'<i>e-learning</i> nei servizi connessi al <i>training</i></li> <li>- Diffusione capillare sul territorio di servizi self-service per l'utente, i cc.dd. <i>web-kiosks</i>, veri e propri "luoghi pubblici di accesso ad Internet", attraverso i quali è possibile usufruire di tutti i servizi del <i>Fas</i>)</li> <li>- Presenza dei <i>web kiosks</i> anche in altre luoghi, in particolare nei Dipartimenti di <i>Social Welfare</i></li> <li>- Raccordo sistematico ed istituzionalizzato – anche per via informatica – tra Pes e <i>Training Centres</i></li> <li>- Elevata propensione al <i>customer satisfaction</i> e alla rilevazione dei fabbisogni ed esigenze espresse dall'utenza</li> <li>- Partecipazione attiva del Pes alle iniziative legate allo sviluppo e alla promozione dell'<i>e-government</i></li> <li>- Piena operatività del sito <i>web</i> dell'Autorità nazionale di gestione Spi</li> <li>- Attivazione del portale <i>Job connect</i> per le funzioni di <i>matching/data dissemination</i> e di <i>formazione</i></li> <li>- Implementazione del sofisticato <i>Job Profiles Matching System</i> e del sistema di <i>matching</i> telefonico tra domanda e offerta di lavoro (<i>Jobconnect</i>)</li> <li>- Possibilità di segnalare <i>vacancies</i> via <i>call center</i> da parte delle imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non si riscontra la presenza di servizi "<i>Web-chat</i>" e/ o "Video interattivi"</li> <li>- Non sufficiente sviluppo degli aspetti di integrazione ed interazione/<i>interoperabilità</i> del <i>database</i> del Pes con quelli di altri Enti/Istituti di pubblica amministrazione (in particolare: Sistema Statistico Nazionale, ed Enti Previdenziali e Assistenziali o di Sicurezza Sociale)</li> </ul>



- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Utilizzo di <i>E-mail, robot software</i> per consentire <i>matching</i> tra <i>CV</i> e <i>vacancies</i></li><li>- Possibilità di accesso al <i>database</i> pubblico e ai servizi <i>web</i> da parte degli operatori privati, previo controllo da parte dell’Autorità statale anche con riferimento alla “genuinità” del posto vacante</li><li>- Utilizzo di tecnologie altamente innovative: <i>EIC (Enterprise Interactive Client), Inhouse Systems, Legacy, Sequel Server</i></li></ul> |  |
|---|--|

## 2.3 Austria

Il caso del *Public Employment Service* austriaco (*Arbeitsmarktservice*, AMS) si configura come un interessante esperimento volto a coniugare l'evoluzione del tradizionale ruolo di mediazione tra domanda e offerta di lavoro erogato dal soggetto pubblico con un nuovo tipo di servizi particolarmente avanzati, incentrati su di un vero e proprio "approccio orientato alla persona" e resi possibili proprio dall'avanzamento dell' *ICT*.

Analogamente agli altri casi europei considerati, AMS ha, infatti, puntato primariamente su di un vasto e capillare uso delle tecnologie dell'informazione, creando un apposito sito internet<sup>31</sup>, in grado di immettere e veicolare una grande quantità di informazioni accessibili da un unico database nazionale sulle opportunità/richieste di lavoro e, al tempo stesso, fornire consulenza personalizzata e servizi di orientamento.

L'ideazione originaria del progetto *JobRoom* si inquadra nel disegno di lungo periodo perseguito da AMS alla metà degli anni Novanta, quando vennero approvate due fondamentali iniziative volte a potenziare e ristrutturare le infrastrutture e le dotazioni *ICT* dell'agenzia. La prima di esse (*AMS2000*) ha coperto il periodo dal 1994-99 con un budget di 245 milioni di euro, mentre la seconda (*AMS2000plus*) ha riguardato il periodo 2000-04 con un budget di 192 milioni. In tale ambito, accanto al crescente *outsourcing* di servizi importanti, il governo ha mirato a conseguire una pervasiva strategia di *e-government* nei servizi-chiave ancora gestiti dal soggetto pubblico, rafforzando i relativi investimenti, culminata nel 1997 quando il governo lanciò il *one-stop on-line information service* sui processi amministrativi. Giova, in questo contesto, ricordare che nel febbraio 2000 il governo austriaco ha dato l'avvio al progetto onnicomprensivo *Osterreich Digital*, una partnership tra il Governo e la Confindustria austriaca per sviluppare rapidamente la Società dell'Informazione nel settore del lavoro, che adeguandosi alle direttive dell' *eEurope Action Plan* del 1999, ha ora preso la forma di un progetto di *Information e Communication Technology*, portando tutti i ministeri coinvolti nell'*ICT*, a rivedere le loro politiche *ICT* e a lanciare nuovi programmi (un esempio è l'iniziativa "*e-Austria in eEurope*" del 2000).

A partire dal 1994, dunque, AMS ha cominciato a configurarsi come un'agenzia, sotto il profilo amministrativo, autonoma dal Ministero del Lavoro. Attualmente, essa consta di un ufficio centrale e di 9 uffici regionali e 97 uffici locali, dando dunque notevole spazio al decentramento territoriale; il suo precipuo fine istituzionale concerne il collocamento dei disoccupati privi di protezione sociale e il loro incontro con la domanda di lavoro e le relative *vacancies*, con una notevole capacità di penetrazione: nel 2003, un numero di persone vicino alle 770.000 unità si è ritrovato nella condizione di disoccupato, e circa 250.000 nuovi posti di lavoro creati sono stati mediati direttamente dal servizio pubblico per l'impiego.

In questo contesto, ed alla luce di tale risultato, si sono rivelati determinanti fattori "competitivi" determinanti la creazione e l'implementazione del sito internet AMS - tuttora stabilmente posizionato tra i primi 10 *web sites* austriaci in termini di accessi - che ha finito per diventare nel tempo un modello qualitativo di eccellenza: nel novembre del 2001, infatti, il PES austriaco ha ottenuto il riconoscimento di "*e-Government label*" per il servizio *eJobRoom*, quale uno dei migliori e più innovativi progetti di *e-Government* realizzati in Europa<sup>32</sup>.

Nel corso degli anni, AMS ha ampliato il raggio dei propri servizi su Internet fino a dar vita ad un ampio e diversificato raggio di nuovi strumenti disponibili *on line*, di notevole portata innovativa e di crescente successo ("*eJobRoom*", luogo di incontro tra domanda e offerta di lavoro; *Beruf 4 you*, specificamente destinato all'utenza femminile; "*Arbeitslosengeld on line*").

---

<sup>31</sup> Si rinvia al portale [www.jobroom.at](http://www.jobroom.at) (<http://www.ams.or.at/new/983.htm>).

<sup>32</sup> Cfr Atti del convegno "*E-government in Europe*", Bruxelles, 29-30 novembre 2001.

In particolare, il servizio *eJobRoom* - gratuito e disponibile 24 ore su 24 - veicola, fornisce ed aggiorna quotidianamente informazioni relative a 25.000 opportunità di lavoro su tutto il territorio nazionale, cui accedono in media ogni settimana 8 milioni di persone. Nello specifico, esso offre un sistema di *matching* automatico tra offerte di lavoro e profili registrati dei *jobseekers*, mediante accesso diretto e personalizzato al database unico gestito da AMS, nonché la possibilità di comunicazione diretta attraverso caselle di posta elettronica degli utenti.

L'ampio margine di discrezionalità attribuito all'utente si ravvisa in diversi aspetti: il cliente (datore di lavoro o *jobseeker*) può, infatti, in primo luogo, richiedere una *user-name* col quale definire la propria offerta o richiesta di lavoro ed inserirla nel database. Ciò permette, ad esempio, di creare varie offerte di lavoro rispondenti a profili diversi; il passo successivo consiste nel definire dei criteri di ricerca che rendano rintracciabile quella determinata offerta di lavoro, menzionando almeno un criterio corrispondente ad uno dei profili. Inoltre, nella sezione del sito denominata "*selezionare un'occupazione*" è possibile effettuare una ricerca nell'ambito di un gruppo di professioni piuttosto ampio oppure scegliere direttamente un'occupazione selezionandola da una lista compilata in ordine alfabetico; laddove viene richiesto di "inserire la descrizione della professione" (*job description*), si possono specificare ulteriori dettagli sull'offerta di lavoro considerata, ad esempio requisiti riguardanti l'istruzione e le capacità dei candidati, oppure fornire una sintetica descrizione della propria azienda. E', inoltre, possibile inserire, creandoli ex novo, ulteriori criteri su richiesta specifica dell'utente.

A questo riguardo, altre funzioni-chiave includono:

- l'amministrazione e la gestione dell'assicurazione per i disoccupati: nel 2003, vi sono state circa 900.000 richieste di sussidi di disoccupazione, con una spesa di 2,700 milioni di euro;
- misure di promozione dell'occupazione (politiche attive del lavoro); nel 2003, si sono registrati 80.000 casi di partecipazione in misure di politica attiva del lavoro, per una spesa complessiva di 690 milioni di euro.

Si tratta, in quest'ultimo caso, di un aspetto assai rilevante. Benché la disoccupazione in Austria non sia elevata (il 4,4% nel 2003) a confronto con la media europea, essa è risalita gradualmente negli ultimi anni (era al 3,7% nel 2000), richiamando l'attenzione dei *policy makers* verso una politica del lavoro più incisiva, che individuasse nell'implementazione della dotazione tecnologica un elemento trainante.

Nello specifico, il sistema di funzionamento del *database on-line* approntato dal PES austriaco, requisito indispensabile per la messa a regime dei servizi offerti da *JobRoom* si configura come un vero e proprio "modello qualitativo di eccellenza" (come attestato dal riconoscimento europeo sopra accennato) di cui appare estremamente interessante approfondire i principali aspetti legati alla gestione ed al trattamento delle informazioni rinvenibili nel sito, a seconda della finalità e degli utenti che vi accedono, nonché le procedure di monitoraggio atte ad aggiornarlo e renderlo sempre più rispondente alle necessità del mercato del lavoro in una "Società dell'informazione".

A questo scopo, è utile rifarsi alle conclusioni emerse in seno ad un importante recente incontro a livello europeo<sup>33</sup>, il c.d. "*Peer Review*"<sup>34</sup>, avente ad oggetto proprio i sistemi di servizio all'impiego, ivi inclusi quelli dei Paesi di nuova adesione all'UE e di quelli non membri (es. Norvegia), in

<sup>33</sup> Il *meeting* è stato ospitato dallo stesso AMS nella sua sede di Vienna nei giorni 3 e 4 giugno 2004.

<sup>34</sup> Con il termine di "*Peer review*" si indica una particolare forma di monitoraggio riguardo all'avanzamento o allo stato di un determinato fenomeno esercitato da un body composto da "soggetti paritari". Nello specifico, oggetto del monitoraggio e dell'analisi erano i servizi e la gestione del database informativo sul lavoro ad opera del PES austriaco, ad opera di un gruppo di lavoro congiunto composto da funzionari e *managers* provenienti da PES di altri paesi, allo scopo non solo di evidenziare ed evincere *best practice*, elementi di riproducibilità/trasferibilità, sì da operare, dunque, nello stesso tempo, una sorta di "valutazione collettiva" dello stato dell'arte del proprio PES rispetto a quello oggetto del monitoraggio specifico.

rapporto all'uso e alla gestione delle informazioni per il mercato del lavoro. In particolare, si è esaminato lo sviluppo del *database* in uso presso il sito di AMS, nonché di altri rami della Pubblica Amministrazione austriaca. Il *meeting* ha anche contemplato una sorta di “dimostrazione pratica” del funzionamento effettivo del *Data Warehouse* (DWH) che costituisce la spina dorsale del *database* e il presupposto per la sua gestione ed aggiornamento. Al termine della presentazione e della relativa discussione, i funzionari dei PES ospiti hanno, così, potuto redigere le loro valutazioni nel merito riguardo ad una serie di temi rilevanti emersi, evidenziando altresì aspetti di “trasferibilità” nell’ambito dei rispettivi paesi. Il *Peer Review* è dunque servito a costituire una dettagliata ed approfondita “analisi sul campo” sulle modalità e condizioni di fruibilità del *database* nazionale, i cui aspetti maggiormente significativi vengono di seguito illustrati.

Il *Data Warehouse* opera essenzialmente allo scopo di fornire una più esaustiva comprensione delle tendenze in atto sul mercato del lavoro, al tempo stesso contribuendo alla valutazione di un vasto numero di misure e di interventi di politica attiva. Ciò, in primo luogo, attraverso un articolato e complesso processo di monitoraggio, effettuato appunto tramite il sistema DWH che si avvale dell’insieme dei dati, reperibili presso il servizio nazionale per l’impiego (AMS), relativi a tutte le persone potenzialmente aventi diritto ai *benefit* di disoccupazione, combinandoli con quelli presenti nel *database* sul “*welfare*” (*status* di disoccupazione, diritti pensionistici ed altri istituti di sicurezza e previdenza sociale) della Federazione delle Istituzioni Austriache di Assicurazione Sociale (HV). L’integrazione dei due *database* rappresenta, da questo punto di vista, un elemento-chiave dietro la capacità di funzionamento di DWH, quale requisito per un’osservazione analitica e comprensione/lettura dei dati (qualitativi e quantitativi) sul mercato del lavoro, e dunque, per un miglioramento della “fluidità” dello stesso.

Appare, in tale contesto, interessante sottolineare che l’azione del sistema DWH si basa sul cosiddetto “*principio delle carriere*” che è a monte di ogni episodio concernente la vita lavorativa di un individuo: quotidianamente una persona in cerca di impiego è connotata da un determinato “*status* lavorativo”; laddove, invece, un individuo fosse caratterizzato da più *condizioni* simultaneamente – ad esempio, è un lavoratore dipendente, ma lavora anche come libero professionista), si determina una “priorità di *status*”, in tal modo allocando il soggetto nella categoria principale/prevalente in cui viene a trovarsi in quel determinato giorno, ai fini di un eventuale *matching*.

Attualmente, il processo di monitoraggio effettuato dal sistema DWH si avvale dell’articolazione (e successiva combinazione) di tre “moduli”, ciascuno dei quali consente di osservare da vicino i diversi aspetti del mercato del lavoro nazionale:

1. “*Follow-up monitoring*”, quale monitoraggio dei dati sui partecipanti alle varie misure di politica attiva del lavoro erogate da AMS.
2. “*Enterprise monitoring*”, che investe le dinamiche intersettoriali del mercato del lavoro e osserva i percorsi degli individui occupati con un regolare rapporto di lavoro, ed utilizza dati che interessano tutti i soggetti “registrati” a diverso titolo sul *database* dell’AMS con un particolare *account* o *username*.
3. “*Career monitoring*”: riguarda una prospettiva più ampia e considera i flussi in entrata ed in uscita dall’occupazione per tutta la popolazione eleggibile alla gamma dei *benefit* sociali.

1. Il ***Follow-up monitoring*** è una tipologia di “modulo operativo” di gestione e aggiornamento dei dati, adoperata in particolare per la valutazione quantitativa delle interventi ed azioni di politica attiva gestiti dal Servizio pubblico per l’impiego, mediante elaborazione di appositi indicatori di

*performance* del Pes e di soddisfazione dell'utenza<sup>35</sup>, a supporto del *policy maker* nella fase di progettazione e programmazione annuale delle politiche del lavoro. Inoltre, le informazioni generate da tali procedure vengono adoperate durante i negoziati contrattuali con i fornitori privati di servizi di *training* e formazione ai quali il soggetto pubblico "esternalizza" il servizio stesso, nonché come base conoscitiva per progetti di ricerca sul mercato del lavoro.

Gli indicatori-chiave adoperati nelle procedure connesse al *Follow-up monitoring* vengono plasmati sullo *status* lavorativo degli individui, distinguendo in tal modo tra:

- *Occupazione*, a sua volta articolato in: "Occupazione con sostegno" (nell'ambito di una delle misure di politica attiva del lavoro sotto la gestione del PES) e "Occupazione priva di sostegno".
- *Disoccupazione o formazione*, suddiviso in: Disoccupati percettori e non percettori di *benefit* di disoccupazione
- *Non appartenenti alla forza lavoro (NFL)*, distinti tra: Occupazione marginale; Altre forme di NFL

I dati così strutturati permettono di analizzare lo *status* dei partecipanti con riferimento alla loro "carriera *ex ante*" (nello specifico, il biennio precedente la loro partecipazione a misure di politica attiva del lavoro), ed "*ex post*" (per il periodo di due anni successivo a tale partecipazione).

Va rilevata la presenza di diverse opzioni per la costruzione di indicatori adoperabili per misurare il "cambiamento di *status*" dei partecipanti tra il periodo *ex-ante* e quello *ex-post*. Fra queste si possono menzionare l'approccio fondato sul:

- "*key-date or stock*", con il quale la posizione sul mercato del lavoro di ciascun partecipante a misure di politica attiva del lavoro viene registrata dal sistema ad una specifica data dopo la sua fuoriuscita da quel determinato programma;
- volume o sul numero di giorni, che tiene conto della quota di giorni trascorsi da ciascun partecipante in ciascuno "status" lavorativo (disoccupato, occupato, ecc.) che viene misurata per un certo periodo di tempo a partire dalla sua fuoriuscita dal programma;
- "*number-affected*" mediante il quale il numero di persone che compaiono sotto un determinato status lavorativo viene registrato dopo la sua uscita dalla misura di politica attiva del lavoro (con la possibilità per l'individuo di essere conteggiato più di una volta in più di uno status).

Contestualmente, sono contemplate due opzioni: quella che tiene conto della "stabilità" (per cui il numero di cambiamenti di *status* registrati viene registrato un certo periodo di tempo dopo l'uscita dalle suddette misure) e quella "finanziaria" (come indicatore della qualità dell'occupazione), mediante cui si tiene conto del reddito medio giornaliero da lavoro ottenuto a partire dall'uscita dalle misure di politica attiva del lavoro.

Quale che sia l'opzione adottata, l'elemento rilevante è che l'analisi dei dati può essere intrapresa con i dati stessi disaggregati o filtrati attraverso una serie di caratteristiche raggruppate in tre categorie dimensionali:

- categoria personale (comprendente il genere, l'età, il grado di istruzione, lo stato di disabilità o meno, l'occupazione ecc.);
- categoria legata alla misura di politica attiva del lavoro (comprendente il tipo di misura, la data la regione ed il codice identificativo della misura cui si è partecipato ecc.)
- categoria legata alla carriera (che si basa sullo status occupazionale nel periodo *ex ante* ed *ex post*, lo status pensionistico-previdenziale, l'iscrizione al PES, il settore del datore di lavoro, la dimensione dell'impresa del datore di lavoro ecc.)

---

<sup>35</sup> La cosiddetta "*AMS-scorecard*" ha, appunto, la finalità sia di monitorare sia l'efficacia del PES rispetto ad una serie di parametri di efficienza interna, amministrativa ed economica, sia di valutare e misurare il grado di soddisfazione degli utenti.

2. Gli obiettivi dell' **Enterprise monitoring** riguardano principalmente il monitoraggio sistematico delle dinamiche del mercato del lavoro dal punto di vista dei datori di lavoro, identificando quelli (e relativi "segmenti di mercato") presso cui si presentano opportunità di impiego (*vacancies*) per i disoccupati. Al tempo stesso, il sistema consente l'erogazione di informazioni-chiave per supportare il personale del PES nelle proprie relazioni con le imprese del territorio.

I principali indicatori di riferimento sono rappresentati da:

- Nuove registrazioni di "creazione di posti di lavoro", distinguendo tra quelle "mediate" dal PES e quelle non scaturite dall'intermediazione pubblica
- Sbocco della nuova occupazione per categoria produttiva
- Numero effettivo degli occupati
- Flussi in entrata e in uscita dallo status di disoccupazione.

Tali indicatori possono, a loro volta, essere disaggregati e filtrati alla luce di una serie di categorie, quali: data, regione e tipologia di istituto di protezione sociale (sussidi, assicurazione, ecc.); caratteristiche del datore di lavoro (per settore di attività, dimensione di impresa, e se questa sia stabile o tendente alla diminuzione o alla crescita ecc.); *status* degli occupati (ovvero: lavoratori dipendenti, liberi professionisti, lavoratori marginali ecc.); caratteristiche del singolo individuo (genere, età, nazionalità); misure di politica attiva del lavoro cui partecipa il singolo individuo. Una difficoltà non secondaria con le procedure di "incrocio" dei dati sopra descritta riguarda il fatto che, anche nel caso in cui i dati relativi al datore di lavoro siano completi, e malgrado sia richiesto a tutti i datori di lavoro di registrarsi, un singolo datore di lavoro può vedersi costituire dal sistema diversi "profili" (per esempio, in virtù delle diverse classi dimensionali cui appartiene la propria impresa se "smembrata"), per cui rischia di essere registrato più volte nello stesso database dal sistema.

3. Il **Career monitoring**, ossia la terza modalità di monitoraggio e osservazione dei dati del mercato del lavoro, prevede che siano adoperati dati (provenienti sia dal database dell'Ente di previdenza sia dall' AMS) che riguardano tutti gli individui coperti dal sistema di sicurezza sociale, consentendo in tal modo di ripercorrere l'*iter* che ciascun individuo abbia seguito nel tempo, attraverso i passaggi da uno *status* occupazionale all'altro e gli eventuali benefici/indennità di cui abbia fruito.

Obiettivi primari (e relative procedure) sono:

- monitoraggio continuo delle dinamiche del mercato del lavoro;
- ricognizione preliminare dei gruppi sociali maggiormente esposti al rischio di disoccupazione (o di perdita del lavoro);
- individuazione di segmenti del mercato del lavoro che possano offrire buone opportunità di lavoro ai disoccupati;
- analisi sia delle cause sia degli effetti del funzionamento del mercato del lavoro.

Il sistema DWH si avvale, qui come per il *follow-up monitoring*, di un *set* di differenti indicatori basati sui principali *status* riscontrabili sul mercato del lavoro<sup>36</sup>:

- "Registrati all'interno del PES" come "Disoccupati" e "Partecipanti a programmi di formazione";
- *Occupati*, suddivisi in "Lavoratori dipendenti" e "Lavoratori autonomi"
- *Altri*, distinti in: "Usciti dalla forza lavoro" (as esempio: per congedo parentale, quiescenza ecc.) e "Occupazione precaria o marginale".

Venendo all' impatto in termini di *policy* e sfide alla luce di una valutazione critica del sistema di monitoraggio DWH effettuato dal PES austriaco, occorre partire dalle motivazioni profonde che hanno spinto il soggetto pubblico ad un cambiamento così deciso nella gestione e nel trattamento

---

<sup>36</sup> Dettagliando ulteriormente, può essere effettuato un vasto numero di disaggregazioni, facenti perno su caratteristiche tanto personali (comprendenti genere, età, nazionalità ecc.) quanto legate alla carriera (inclusi lo status attuale, regione, data del cambiamento di status, settore e dimensione dell'impresa datrice di lavoro, durata ecc.).

delle informazioni sul mercato del lavoro, avvalendosi di un sempre più ingente investimento in tecnologie informatiche e di *software*.

In primo luogo va osservato che è stata riconosciuta la necessità di dotare il sistema pubblico per l'impiego austriaco di un sistema informativo quale quello approntato con il sistema DWH in seguito ai cambiamenti occorsi sul mercato del lavoro nazionale nonché alla non sempre sufficiente efficacia del sistema di collocamento pubblico come strumento di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Prima che il sistema DWH venisse sperimentato ed implementato, l'informazione relativa al mercato del lavoro costituiva un "anello debole", nel senso che non esisteva un flusso informativo tale da far incontrare i dati sulla disoccupazione (disponibili in misura soddisfacente) con quelli sull'occupazione. In altri termini, con il sistema precedente erano disponibili soltanto i dati individuali raccolti e gestiti dal servizio pubblico Ams, per lo più generati a livello "aggregato" (per settore, *status* occupazionale ecc.), con conseguente scarsità di informazioni in termini di flussi occupazionali e/o sulle caratteristiche dei datori di lavoro. Contestualmente, i dati del sistema informativo della previdenza sociale risultavano di difficile accesso da parte dell'utenza/collettività poiché inseriti in un più ampio database che richiedeva una conoscenza molto specialistica per il loro "trattamento"; peraltro, l'accesso alle informazioni era riservato ai possessori di determinati requisiti.

La messa a punto del DWH, da questo punto di vista, ha implicato un notevole impegno istituzionale rispetto alla necessità di:

- rendere disponibili i dati più rilevanti provenienti da fonti diverse, quali il PES e gli enti di previdenza sociale, organizzandoli razionalmente secondo una struttura appropriata, accorpandoli in un unico *database polifunzionale*. Questo rappresenta, in effetti, il più importante risultato raggiunto, sebbene persista l'esigenza (e dunque la sfida) di trattare ed elaborare congiuntamente i dati.
- tradurre dati complessi, raccolti per ragioni puramente amministrative (ad esempio, ad opera delle unità di gestione di paghe e contributi) in un formato che li renda in grado di essere fruiti in funzione di ricerche analitiche e rispondenti a precisi indirizzi di ricerca sul funzionamento del mercato del lavoro;

Chiaramente, al fine di un'efficace predisposizione del sistema è stato necessario investire nella messa a punto del relativo *software* e nella la costruzione di appositi indicatori. Sono stati, altresì, compiuti notevoli sforzi per trovare appropriate definizioni per concetti quali "occupazione" e "disoccupazione" da adoperare all'interno del sistema DWH, variabili inevitabilmente a seconda delle "domande" poste al sistema informativo. Inoltre, è stato necessario delineare regole di priorità nel trattamento delle diverse situazioni/condizioni soggettive (si pensi, come sopra accennato, al possibile "status multiplo" di un singolo individuo).

Il risultato, malgrado siano stati compiuti dei tentativi di venire incontro a utenti inesperti, è stato per forza di cose quello di costruire un sistema informativo, il DWH complessivamente considerato, assai complesso. Un aspetto cruciale rimane quello legato all'intensità con cui esso può essere adoperato per *monitorare* ed, in ultima analisi, misurare l'*impatto delle misure di politica del lavoro*. In effetti, il sistema DWH mira essenzialmente a consentire il monitoraggio capillare dei risultati di tali misure<sup>37</sup>, ma non la "valutazione" in senso stretto di tali risultati; non sembra, dunque, ad oggi possibile legare insieme trattamento dei dati e risultati del monitoraggio secondo un nesso causale per una esauriente "valutazione di impatto". Una carenza colmabile può essere individuata nel fatto che le serie storiche attualmente disponibili coprono un arco di tempo relativamente breve, oltre alla presenza di un gran numero di variabili-chiave (specie riguardo ai

---

<sup>37</sup> In particolare, la procedura di *career monitoring* fornisce una gamma di informazioni amplissima di informazioni sullo status di occupazione/disoccupazione degli individui (incluse informazioni sui "passaggi" da uno status all'altro).

livelli di istruzione, ai modelli di gestione del tempo di lavoro, ai luoghi di residenza) che mancano del tutto dal *database*.

L'*Enterprise monitoring* è forse quello che meglio rappresenta un passo in avanti fondamentale nel miglioramento della capacità di visione complessiva del mercato del lavoro dal lato delle imprese, anche se va detto che il servizio non sembra ad oggi sviluppato in tutta la sua potenzialità, quantomeno se confrontato con altri analoghi strumenti di monitoraggio. Ogni impresa dispone di una capacità di scelta non indifferente riguardo alle modalità di comunicazione dei propri dati al sistema di previdenza e/o al PES, compresa una gamma abbastanza limitata di dati sulle caratteristiche delle imprese stesse<sup>38</sup>. Rimane aperto, dunque, uno spazio considerevole per un ulteriore sviluppo di indicatori che siano connessi ed incrociabili con altri *databases*<sup>39</sup>.

Altro fondamentale sviluppo potrebbe essere costituito da un rafforzamento del monitoraggio effettuato tramite il sistema DWH con il potenziamento del database disponibile per il Pes (Ams) e per il Ministero del Lavoro nelle sue diverse Agenzie e Direzioni generali. In tal modo, il *follow-up monitoring* avrebbe particolare rilevanza per il sistema pubblico dei Servizi al lavoro in sede di "valutazione" delle politiche attive del lavoro, laddove i programmi di *career* e *enterprise monitoring* risultano più pertinenti ed utili rispetto all'analisi del mercato del lavoro, al *reporting* previsionale e congiunturale ed, in ultima analisi, per la verifica degli indicatori previsti per la redazione nel NAP (*Piano d'Azione Nazionale per l'Occupazione*) nell'ambito della *Strategia Europea per l'Occupazione*.

Infine, ulteriori sviluppi vanno riferiti alla predisposizione di *links* con altri database riguardanti lo stato dell'istruzione e la situazione anagrafica, auspicabilmente consentendo scambi ed incroci di dati/informazioni. Contestualmente, si presenta l'opportunità di integrare questi ultimi con le serie delle forze di lavoro dell'Istituto austriaco di statistica, esaltandone, in tal modo, il potenziale informativo, e supportando l'Amministrazione pubblica nel suo complesso nella gestione complessiva dei dati finalizzati all'adozione di adeguati interventi di *policy*.

---

<sup>38</sup> Generalmente, si tratta dei soli dati sul settore industriale di pertinenza, la regione, la dimensione, il fatturato e i principali indicatori finanziari.

<sup>39</sup> Uno di questi *link* potrebbe, ad esempio, consentire di mettere insieme i dati sui datori di lavoro presenti nel DWH con quelli riferibili al *database* dell'Istituto Statistico Nazionale Austriaco.



**Spi e servizi *on-line***  
**Analisi SWOT per sistema-Paese: AUSTRIA**

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentazione dell'utenza, con specifico riferimento ai soggetti che esprimono la "domanda di lavoro"</li> <li>- Vasto e capillare uso delle tecnologie dell'informazione: presenza di un portale sull'occupazione (<i>www.jobroom.at</i>) e di un <i>database</i> nazionale unico sulle opportunità di lavoro e sui profili dei candidati, con erogazione <i>on-line</i> di consulenza personalizzata e servizi di orientamento; implementazione della <i>Beruf 4 you</i> (specificamente destinato all'utenza femminile); riconoscimento internazionale al servizio <i>eJobRoom</i>, premiato nel 2001, quale uno dei migliori e più innovativi progetti di <i>e-Government</i> realizzati in Europa)</li> <li>- Sistema informatizzato di trattamento dei dati (<i>Electronic Data Processing</i>) che consente un'attività sistematica di monitoraggio rispetto al raggiungimento degli <i>standard</i> qualitativi di erogazione del servizio, con specifico riferimento alla "domanda di lavoro"</li> <li>- <i>Test</i> per misurare l'attitudine dei candidati in cerca di lavoro ad utilizzare le nuove tecnologie per la ricerca di lavoro</li> <li>- Sviluppo di un sofisticato sistema (<i>Data-Ware-House</i> (DWH) per il monitoraggio delle misure di politica attiva del lavoro, tramite tre diversi moduli combinati: <i>Follow-up monitoring</i>, <i>Enterprise monitoring</i>; <i>Career monitoring</i></li> <li>- Integrazione del <i>database</i> del Servizio nazionale per l'impiego (Ams) e di quello della Federazione delle Istituzioni Austriache di Assicurazione Sociale (HV), ai fini di un'osservazione analitica ed un'efficace ed adeguata comprensione delle caratteristiche del mercato del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non sufficientemente sviluppata fruibilità di servizi in autonomia da parte dell'utenza (<i>self-service</i>)</li> <li>- Non piena operatività di tecnologie che consentano la trattazione ed elaborazione integrata dei dati ed l'aggiornamento degli stessi in tempo reale</li> <li>- Particolare complessità del sistema, non sempre agevolmente fruibile dall'utenza e gestibile dall'operatore pubblico - es.: nell'<i>Enterprise monitoring</i> un datore di lavoro può comparire nel sistema sotto diversi "profili" (in funzione della specifica classe dimensionale e/o altri parametri), in tal modo rischiando di essere registrato dal sistema più volte a diverso titolo nello stesso <i>database</i>.</li> <li>- Possibilità di effettuare, tramite <i>Data-Ware-House</i> (DWH), un <i>monitoraggio in itinere</i>, ma <i>non</i> una <i>valutazione ex post</i> dell'impatto delle misure di politica del lavoro</li> <li>- Copertura di un arco di tempo limitato da parte delle serie storiche disponibili nel <i>database</i> integrato dal quale, peraltro, non risultano ad oggi presenti informazioni su variabili-chiave come livello di istruzione, luogo di residenza, etc.</li> <li>- Non ancora sviluppato un sistema tecnologico in grado di interfacciare il DWH con il <i>database</i> dell'Istituto nazionale di statistica</li> <li>- Sistema (DWH) particolarmente oneroso, soprattutto in termini di risorse finanziarie</li> </ul>

<p>lavoro e dei fabbisogni individuali</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Possibilità di segnalare <i>vacancies</i> via <i>call center</i> da parte delle imprese</li><li>- Possibilità di accesso al <i>database</i> pubblico e ai servizi <i>web</i> da parte degli operatori privati</li><li>- Presenza di numerosi <i>links</i> on finalizzati all'orientamento professionale dei disoccupati via <i>Internet</i>: <i>www.ams.or.at</i> <i>www.berufskompass.at</i> <i>http://fmserver.braintrust.at</i></li><li>- Buon potenziale di “<i>know-how transfer</i>”</li></ul>	
---	--

### 3. **BENCHMARKING**: considerazioni conclusive ed ipotesi di “trasferibilità”

L'individuazione di “esperienze innovative” in contesti nazionali diversi pone indubbiamente una serie di interrogativi. Dal punto di vista operativo, va affrontata la questione relativa alla *trasferibilità* (potenziale) delle modalità di realizzazione di interventi specifici, che si articolano nell'ambito di più complesse “linee politiche” e delle singole procedure individuate.

Le difficoltà di *transfer* dipendono innanzitutto dal fatto che le esperienze di carattere innovativo consolidate in un dato “sistema paese” sono inevitabilmente condizionate nella loro definizione da fattori tipici locali di varia natura: regolatorio-normativa, socio-economica, organizzativa, culturale, nonché di “professionalità” dei soggetti cui fa capo la realizzazione delle stesse. Nell'ambito specifico del mercato del lavoro, ha molta influenza il tipo di funzioni di “regolazione” attribuite allo Stato e quelle attribuite alle amministrazioni regionali e alle autonomie locali. Ugualmente pesa sulla *trasferibilità* l'equilibrio tra regolazione *ex lege*, da un lato, e per via negoziale dall'altro; quest'ultimo aspetto richiama l'attenzione sul sistema nazionale delle relazioni industriali e sul ruolo che giocano le parti sociali (Biagi, 2002). Più in generale, la questione investe il sistema di *governance* nella sua complessità e la relativa dimensione territoriale coinvolta (Stato, Comunità locali, Società civile).

A questo riguardo, con riferimento alla nostra specifica realtà, va in primo luogo sottolineata la scelta adottata dal legislatore italiano fin dal c.d. “Pacchetto Treu” del 1997 nel senso di un radicale decentramento delle competenze, delle funzioni e dei compiti in materia di mercato del lavoro e, più propriamente, dei Servizi per l'impiego (Spi)<sup>40</sup>: ciò costituisce la vera, essenziale connotazione del sistema Spi in Italia, da cui deriva l'aspetto di assoluta *originalità* del sotteso “modello”<sup>41</sup>, non comparabile *tout court* con quelli propri degli altri Paesi europei, tipicamente caratterizzati da un'Autorità nazionale (quale direzione del Ministero del lavoro o, comunque, settore dell'amministrazione dello Stato centrale) che, se pur variamente denominata ed diversamente articolata a livello organizzativo su base territoriale, è univocamente individuabile come “gestore dei servizi al lavoro”. In sostanza, il sistema italiano, così come riformato ai sensi del decreto legislativo n°469/97, rappresenta nel panorama europeo un *unicum*, la cui *ratio* sottende un decentramento istituzionale e di funzioni decisamente più avanzato che in altre realtà nazionali (non prevedendo un'Autorità centrale di gestione alla stregua del modello sopra menzionato), al quale è possibile realisticamente riferirsi solo per “disaggregazioni” a livello regionale e, più propriamente, provinciale, laddove si intenda analizzare gli aspetti operativo-funzionali e di erogazione del servizio.

Ciò non significa, peraltro, che non sia possibile rinvenire elementi di “confrontabilità” del sistema italiano con quello - *latu sensu* - europeo<sup>42</sup>, soprattutto per quanto concerne la “rivoluzione culturale” di fondo che da diversi anni ormai interessa il nostro Paese, analogamente a quanto accade (o già accaduto) in altri contesti nazionali. Sotto tale profilo, può dirsi che, a sei anni dall'emanazione del Dlgs 469, si riscontra un effettivo cambiamento di prospettiva, avvalorato una più diffusa “cultura” sulle politiche attive del lavoro<sup>43</sup>; si è, infatti, assistito nel tempo ad una progressiva evoluzione verso un sistema caratterizzato dall'introduzione di servizi innovativi ed

<sup>40</sup> Si veda, per un approfondimento dello scenario evolutivo, “*Le politiche del lavoro nel nuovo scenario istituzionale*”, G. Di Domenico in “*Mercato, occupazione e salari: la ricerca sul lavoro in Italia*”, a cura di C. Lucifora, Ed. Mondadori Università, maggio 2003.

<sup>41</sup> Cfr. “*La riforma dei Servizi Pubblici per l'Impiego: l'originalità del modello italiano*”, ISFOL, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n.1/2000.

<sup>42</sup> Si rinvia alla parte introduttiva al presente lavoro, in cui si esplicitano le “tendenze confluenti” nei vari Paesi europei (ivi inclusa l'Italia) rispetto ai processi di riforma e di modernizzazione dei Servizi per l'impiego.

<sup>43</sup> Cfr. “*Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei Servizi per l'impiego*” (G. Di Domenico (a cura di), ISFOL, Collana Fondo Sociale Europeo, giugno 2004) che analizza il processo di modernizzazione gestionale ed organizzativa subito dal sistema Spi in Italia, osservando l'evoluzione che ha interessato nel biennio 2002-2003 le Agenzie regionali al lavoro e le Amministrazioni provinciali nelle diverse macroaree del Paese.

ulteriori rispetto a quelli tradizionalmente erogati, dal rinnovo del *layout* delle strutture deputate all'erogazione degli stessi, dalla razionalizzazione degli assetti organizzativi, dalla strutturazione di di *networking* con la sfera del "privato", dalla predisposizione di percorsi formativi destinati tanto ai responsabili quanto agli operatori pubblici di *front* e *back office* per meglio rispondere alle sollecitazioni del mercato e relativi fabbisogni dell'utenza, dall'implementazione di processi rinnovati e tecnologicamente avanzati.

Coerentemente alle direttive adottate nel corso dell'ultimo quinquennio dalla stessa Commissione europea<sup>44</sup>, che suggerisce agli Stati membri di adottare una *logica di integrazione di servizi e relative strutture* per la mobilitazione delle risorse e per la creazione di sinergie tra tutti gli attori coinvolti a livello sociale, economico ed istituzionale, anche in Italia si assiste all'avvio di forme di collaborazione fra Spi ed Enti di diversa natura, a livello macro, ma soprattutto micro/operativo, finalizzato, cioè, all'erogazione integrata di servizi. Si tratta dell'*ottica di rete*<sup>45</sup>, una risorsa strategica sulla quale la letteratura ha molto insistito, che consente di amplificare i risultati conseguibili in termini di efficacia e di efficienza: l'obiettivo è quello di passare da una *vision* in cui i Servizi per l'impiego si configurano come neri soggetti "esecutivi" a una in cui gli stessi possano diventare nodi di reti territoriali complesse, capaci di stimolare, promuovere e impostare essi stessi interventi che, una volta implementati sul territorio, ne agevolino la crescita economica e lo sviluppo occupazionale.

Ciò tende, contestualmente, a favorire l'adozione da parte del sistema pubblico di un approccio nuovo, definito *customer-oriented*, proprio perché centrato sull'utente e tarato sulle sue esigenze.

E' evidente come da ciò necessariamente consegua una graduale "trasformazione" dell'attività del Servizio pubblico e delle modalità di misurazione della *performance* dello stesso: non tanto e non più in termini quantitativi (di numero, cioè, di "pratiche espletate" o di "intermediazioni effettuate"), quanto piuttosto nell'attivazione di interventi che rispondono in maniera più o meno efficace alle esigenze ed aspettative degli utenti. Va da sé che raggiungere livelli elevati di soddisfazione dell'utenza implica la necessità di introdurre *nuovi indicatori di servizio*, come quelli di *customer-loyalty* e/o "fidelizzazione del cliente", analogamente a quanto accade in diversi paesi europei, tipicamente in quelli anglosassoni (in particolare in Irlanda).

In tale contesto, come è stato evidenziato in maniera il più possibile analitica nel corso della trattazione, si assiste, nell'ambito dell'erogazione dei servizi per l'impiego, al ricorso sempre più intenso alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie ICT. Ciò essenzialmente perché lo sfruttamento dei supporti telematici, come nella testimonianza di Paesi dove lo si è – e tuttora si sta – efficacemente sperimentando, dimostra di consentire una riduzione dei tempi e dei costi nell'espletamento delle funzioni pubbliche, una maggiore tempestività nella circolazione delle informazioni e, quindi, nel meccanismo di incontro tra domanda e offerta di lavoro. In effetti, come già accennato, i sistemi informatizzati sembrano ad oggi aver effettivamente contribuito a contenere al massimo le diseconomie in senso lato e a razionalizzare l'utilizzo delle risorse (umane, finanziarie e strumentali) consentendo:

---

<sup>44</sup> Vedansi, in particolare, *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente* SEC (2000), 1832; *Modernizzare i servizi per l'impiego per sostenere la strategia europea per l'occupazione*, COM, (1998) 641; *Agire a livello locale in materia di occupazione. Dare una dimensione locale alla strategia europea per l'occupazione*, COM, (2000) 196; *Agenda per la politica sociale*, COM (2000), 379.

<sup>45</sup> Per "rete" si intende un "insieme di attori ("nodi") dotati di un relativo grado di autonomia, che realizzano attività o scambi di informazione in funzione di un obiettivo comune ("mission") attraverso forme di collegamento ("relazioni") e secondo modalità/strumenti definiti.

- un più ampio accesso servizi offerti dal sistema pubblico complessivamente considerato (non solo Servizi per l'impiego ma anche altri Enti/Istituzioni, in particolare quelle di previdenza e sicurezza sociale);
- aggiornamenti in tempo reale e divulgazione delle informazioni, come pure diffusione della domanda di lavoro, in tal modo contribuendo a ridurre le asimmetrie informative sul mercato del lavoro;
- maggiore tempestività di risposta alle sollecitazioni del mercato e possibilità di creare "canali preferenziali" di comunicazione con gli operatori economici, essenziale per guadagnare un buon livello di "sintonia" e di dialogo con il territorio ed il "tessuto produttivo, di cui, usufruendo di adeguati supporti informatici, è peraltro più agevole rilevare i "fabbisogni", in funzione dei quali programmare opportuni interventi di politica occupazionale.

Di conseguenza, le Autorità nazionali di gestione del sistema Spi di numerosi Paesi (soprattutto nord europei e continentali) da diversi anni tendono progressivamente ad investire nel potenziamento delle banche dati, (informatizzandole e "segmentandole" per singole fasce d'utenza in modo da personalizzare gli interventi<sup>46</sup>), degli strumenti elettronici e telematici di tipo *self-service*<sup>47</sup>, al tempo stesso valorizzando i servizi di tipo "interattivo"<sup>48</sup> o persino creando vere e proprie "comunità virtuali"<sup>49</sup>.

Nella generalità degli Stati membri sono stati strutturati ed implementati siti *web* dei relativi Pes, che offrono un'ampia gamma di servizi, tali da includere: raccolta e diffusione di informazioni su offerte formative e di lavoro temporaneo (es. i servizi di "*web learning*" e "*temporary work*" del *Forem* belga); inserimento dei profili professionali, con la possibilità in alcuni casi (Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Norvegia e Svezia) di registrare ed aggiornare autonomamente il proprio CV (*self-registration*); supporto al candidato nella definizione delle proprie attitudini (*bilancio di competenze* attraverso *test interattivi* (Finlandia e Paesi Bassi); assistenza nella redazione del *curriculum vitae*; *links* utili per la ricerca di lavoro; acquisizione e trattamento delle *vacancies*; possibilità per le aziende di inserire il proprio "profilo" e rimandare al proprio sito (Austria, Belgio, Danimarca, Germania, Irlanda, Paesi Bassi); supporto amministrativo nelle procedure di *recruiting*; assistenza nei progetti di *outplacement*; possibilità concessa ai datori di effettuare "colloqui per via elettronica" (Svezia); consultazione di studi e ricerche, disponibilità di dati statistici sul mercato del lavoro; notizie sulla legislazione vigente; possibilità di scaricare moduli per ricevere sussidi e/o espletare pratiche di carattere amministrativo.

I servizi *on line* sono di regola strutturati per aree tematiche, dove è possibile ricevere agevolmente le informazioni richieste formulando una *query* (come nei casi svedese, tedesco, britannico ed irlandese): la ricerca avviene su vari livelli, che possono essere attivati anche parzialmente (per area geografica, tipologia contrattuale, esperienza professionale acquisita, requisiti richiesti, etc). Inoltre, i sistemi informativi offrono un supporto per fornire elementi di conoscenza utili in relazione ai profili professionali richiesti: l'interessato può beneficiare di una descrizione esplicativa, completa e sintetica della *vacancy*, delle relative competenze, qualifiche specifiche ed eventuali attitudini richieste (si pensi, ad esempio, alla banca dati tedesca "*Berufenet*",

<sup>46</sup> Si ricorda, in tale contesto, la pratica di "segmentazione" delle aziende operata dall'Ams austriaco, dettagliatamente descritta nei modi, criteri e finalità nel paragrafo terzo, capitolo secondo, del presente lavoro.

<sup>47</sup> Si ricordano, a titolo esemplificativo, i *Job Points* e i *Touchscreens*, implementati, rispettivamente nel Regno Unito e in Irlanda, quali postazioni di accesso pubblico ad *Internet* dove consultare i database e altri servizi offerti sia dal pubblico che dal privato (Cfr par. 1 e 2, cap. secondo).

<sup>48</sup> In Finlandia ad esempio si è sviluppato un importante servizio di Orientamento professionale al lavoro tramite il *web*, detto *Vocational on-line*.

<sup>49</sup> E' il caso specifico della Germania, dove è stato sviluppato il progetto sul "mercato virtuale del lavoro", ossia una piattaforma elettronica per l'erogazione dei servizi per l'impiego on line, con sistemi di ricerca per parole chiave (legate a diverse caratteristiche dell'opportunità di impiego: localizzazione, durata, etc.) con la possibilità per l'utente (candidato o impresa) di gestire autonomamente il proprio profilo o affidarne l'aggiornamento al funzionario del servizio stesso, in ogni caso potendo usufruire dell'assistenza di operatori specializzati.

dove sono reperibili informazioni su oltre 6000 mestieri e professioni). Non necessariamente, però, il contatto tra candidato e datore avviene direttamente (in Austria e Svezia ciò è possibile incondizionatamente; in Belgio (regioni vallone e fiamminga), Finlandia, Danimarca, Germania, Irlanda, Paesi Bassi e Norvegia, solo dopo una verifica di “adeguatezza” dei dati forniti dall’utente), essendo in molti casi “mediato” dal Pes di riferimento (Belgio-Regione di Bruxelles (Orbem), Grecia, Islanda e Regno Unito. In Germania e Lussemburgo, il datore di lavoro può contattare il candidato (e non viceversa) solo tramite il servizi pubblico).

Non ovunque, peraltro, i servizi erogati *on line* risultano egualmente efficienti: dall’affidabilità del sistema informativo, dalla quantità e qualità delle informazioni contenute, dalla cadenza più o meno regolare del relativo aggiornamento nonché dal livello di “intercettazione” dei posti disponibili, può farsi derivare il loro grado di “avanzamento”.

La presenza nei Centri per l’impiego di attrezzature tecnologiche di qualità e la possibilità di accesso ad esse da parte dei disoccupati rappresenta nelle realtà da noi indagate (Gran Bretagna, Austria, Irlanda) e, per estensione, nella generalità dei casi, un elemento di indubbio rilievo nella predisposizione di percorsi individualizzati, finalizzati ad *inserimento mirato*; ciò in quanto si rendono disponibili al disoccupato, nella stessa sede del Centro cui si reca, tutta la gamma di possibili strumenti utili alla propria ricerca di impiego, anche autonomamente, se pur avvalendosi della consulenza di operatori specializzati nel fruire dei servizi *on line*, come accade in diverse realtà europee fra quelle esaminate.

Ciò introduce un altro aspetto di rilievo, ossia la necessità della presenza di *personale specializzato* che, da un lato sia orientato all’utenza supportandola ed assistendola se/dove necessario, dall’altro agisca in funzione dell’apertura del Centro verso l’esterno. Quest’ultimo elemento richiama l’attenzione sull’importanza della *predisposizione di “reti relazionali”* con altri soggetti (istituzionali, economici, sociali, pubblici e privati) che operano sul territorio. In alcuni casi (soprattutto nei Paesi del nord Europa e quelli anglosassoni) si tratta di contatti finalizzati, ad esempio, ad un supporto di tipo specialistico all’efficienza tecnica del centro; in altre esperienze (quella francese, ad esempio) di prestazioni complementari e contigue al servizio per l’occupazione, nel caso in cui l’operatore intervenga su soggetti particolarmente a rischio di emarginazione, oppure per l’affiancamento dopo una prima fase di orientamento finalizzato all’inserimento mirato del disoccupato.

Certamente, l’auto-compilazione di un modulo per registrare negli archivi informatici la candidatura di un lavoratore o un posto di lavoro vacante non appare sufficiente. Il sistema informatico dovrebbe, infatti, essere considerato anche un supporto al lavoro degli operatori, cui spetta il compito di *decodificare* le richieste delle imprese, di analizzare caratteristiche e disponibilità dei lavoratori e infine di farle “incontrare”, eventualmente suggerendo interventi formativi. (azione di negoziazione e di orientamento). Il sistema informatico, infine, deve trovare un equilibrio tra due esigenze: quella del *dettaglio* delle informazioni per fornire un miglior supporto all’operatore e quella della *sintesi* per far circolare le informazioni in modo più vasto. Anche nella fase di pre-selezione, il confronto tra l’archivio dei lavoratori e quello delle imprese raramente si risolve solo in un’operazione al computer, essendo sempre opportuna una più attenta rilettura “qualitativa” dei *dossier* personali da parte dell’operatore.

Volendo, in tale contesto, affrontare la delicata questione della *riproducibilità* di alcuni aspetti delle esperienze che risultano maggiormente “innovative”, alla luce degli insegnamenti riportati in letteratura (Olson et al, 1998; Jones et al, 2001), con riferimento alla *mutuabilità/trasferibilità* delle soluzioni adottate si possono indicare alcune forti interdipendenze, legate ad una serie di fattori, tra *contesto* ed *esperienze*, evidenziando, al tempo stesso, come le forme di apprendimento dalle soluzioni adottate in altri paesi, finalizzate a migliorare l’efficienza dei servizi pubblici su base nazionale e ad attrarre maggiori investimenti, vengano sempre più incentivate in qualità di “motori di rinnovamento” (Sisson K., Arrowsmith J., Margison P., 2002).

In effetti, sebbene i risultati, in termini di efficacia occupazionale, di una stessa “operazione” possano indubbiamente risultare in una diversa entità/consistenza nel caso di contesti socio-

economici differenti, la “qualità” del servizio offerto può misurarsi anche in termini di modalità - e relative soluzioni organizzative - di realizzazione/erogazione delle funzioni.

Sotto tale profilo, può rappresentare un interessante ed utile “esercizio”, finalizzato ad individuare “elementi riproducibili”, riprendere quanto osservato dagli esperti europei in sede di monitoraggio ed analisi dei servizi *on-line* offerti dal sistema austriaco di Servizi per l’impiego (Ams), peraltro da noi assunto quale “studio di caso” emblematico rispetto al tema oggetto del presente studio, con particolare riferimento alla gestione del *database* informativo sul lavoro; ciò allo scopo di osservare il “potenziale di trasferibilità” del sistema *DataWarehouse (DWH)*<sup>50</sup>, evidenziandone i (possibili) aspetti di *compatibilità* (quale presupposto per un’efficace *trasferibilità*), alla luce del processo di profonda riforma (istituzionale, organizzativa e di servizio) che tuttora interessa la maggior parte dei Pes dei Paesi europei<sup>51</sup>.

In primo luogo, rispetto alla funzionalità del sistema DWH riferita specificatamente all’*analisi dell’impatto delle misure di politica attiva del lavoro*, mediante una comparazione tra i dati su coloro che partecipano alle azioni e quelli relativi ai non partecipanti, tecnicamente margini di possibile implementazione ed avanzamento del sistema in esame sono ipotizzabili solo per i Servizi all’impiego che espletano funzioni avanzate di formazione professionale gestendo i relativi interventi.

Quanto, poi, alla *compatibilità con le statistiche internazionali*, si osserva come il sistema di classificazione dettagliato adoperato dal DWH (disaggregato, come si è visto, sia per datori di lavoro sia per lavoratori, per dimensione di impresa, *status* lavorativo, tipologia di lavoro ecc.) in quanto omogeneo rispetto alle classificazioni convenzionali adoperate dall’ILO<sup>52</sup> e dall’OECD<sup>53</sup>, la soluzione può ritenersi “esportabile” a livello internazionale in altri sistemi Spi, consentendo peraltro la comparabilità dei dati sul mercato del lavoro fra due o più Stati membri.

Viene, inoltre, affrontata la questione relativa alla dimensione confidenziale (e relativa necessità di protezione) dei dati contenuti nel *DataWarehouse*: sebbene le informazioni siano potenzialmente combinabili ed incrociabili proprio allo scopo di potenziare il sistema stesso, conseguita la piena operatività del sito, è stata sollevata una serie di obiezioni giuridiche in ordine alla tutela della *privacy*<sup>54</sup>. A queste ultime si è risposto, evidenziando come il codice personale ID (un vero e proprio numero identificativo) non possa essere in alcun modo visto se non dagli utenti stessi dei dati, rigorosamente anonimi.

Un limite significativo del sistema è stato individuato nella non esaustiva *copertura della popolazione*, il che rappresenta un’interessante sfida anche per gli altri PES che stanno approntando un database per l’archiviazione, elaborazione e gestione delle informazioni in analogia al DWH.

La questione relativa alla necessità di garantire uno *standard* elevato della *qualità dei dati* inseriti è stata affrontata prospettando quale soluzione l’attivazione di un meccanismo di *feedback* sistematico e di verifica incrociata dei dati stessi, con l’elaborazione di appositi indicatori di *performance* destinati al personale del Pes, che dovrebbe costituire un incentivo per lo *staff* nell’evitare e/o correggere eventuali errori nelle proprie attività di rilevazione.

Infine, va necessariamente rilevato l’aspetto del *budget*: i costi per l’implementazione di un simile sistema sono decisamente elevati e si pongono conseguentemente vincoli finanziari. Questi

---

<sup>50</sup> Si rinvia per la descrizione del sistema allo studio sull’organizzazione e funzionamento del Pes austriaco di cui al capitolo 2 paragrafo secondo del presente lavoro.

<sup>51</sup> In effetti, alla luce delle possibilità offerte dalla gestione dei dati del mercato del lavoro tramite il sistema DWH, il “modello austriaco” appare forse oggi come quello maggiormente in grado di finalizzare l’avanzamento tecnologico e la “cultura” dell’organizzazione e della condivisione dell’informazione al monitoraggio capillare del mercato del lavoro nonché all’analisi delle dinamiche sottese allo stesso, sia micro che macro. In questo senso, l’esperienza di AMS e del sistema DWH può costituire un *benchmark* di successo.

<sup>52</sup> *International Labour Organization* (Ginevra)

<sup>53</sup> *Organisation for Economic Cooperation and Development* (Parigi)

<sup>54</sup> Tale questione potrebbe effettivamente in futuro presentarsi anche per il sistema italiano della BCNL.

ultimi potrebbero, tuttavia, essere efficacemente superati attraverso un utilizzo razionale delle risorse comunitarie ed, in particolare, del Fondo Sociale Europeo.

A questo proposito, per quanto concerne nello specifico l'**Italia**, è senz'altro utile fare riferimento al decreto legislativo 276/2003, attuativo della c.d. "Legge Biagi", che potenzia il processo di riforma del quadro normativo di regolazione dei rapporti di lavoro, basata sulla partecipazione di tutti gli attori (pubblici e privati) coinvolti nelle attività complesse di intermediazione tra domanda e offerta. In tale ottica, si predispone ed avvia la "*Borsa Continua Nazionale del Lavoro*" (BCNL), intesa come rete/infrastruttura nazionale attraverso la quale la Pubblica Amministrazione in senso lato intende migliorare la propria capacità di gestire ed erogare servizi rivolti ai cittadini ed alle imprese, consentendo loro non solo di incontrarsi e "scegliersi" liberamente, ma anche di richiedere ai soggetti autorizzati e/o accreditati specifici servizi di assistenza e consulenza.

La BCNL richiama altresì l'antenato *Sistema Informativo Lavoro* (SIL)<sup>55</sup>, concepito essenzialmente quale banca dati telematica centrale, destinata ad ospitare il flusso delle informazioni provenienti dagli archivi elettronici dei Centri per l'impiego dell'intero territorio nazionale. Pur ricollegandosi al principio ispiratore del SIL (che, alla luce dei fatti, non è mai andato oltre mere "dichiarazione di intenti"), la *Borsa Nazionale del Lavoro* se ne discosta, però, sia perché inserita compiutamente in sistema di (inter)mediazione della manodopera (e servizi contigui) rinnovato dalla c.d. "legge Biagi", sia perché, lungi dall'essere una semplice banca dati, mira a consentire ai diversi nodi/soggetti della rete, operatori pubblici e privati, imprese e liberi cittadini, di accedere al sistema ed inserire direttamente i propri dati. In ciò si ravvisa un'importante analogia con i sistemi di Austria, Gran Bretagna ed Irlanda analizzati nel nostro studio.

In particolare, tale processo di avvicinamento agli standard europei relativi ai sistemi europei sopra menzionati – nonchè oggetto del presente studio - in linea di principio costituisce già una realtà operativa: a partire dalla metà di dicembre ha difatti visto la nascita del portale nazionale della Borsa continua del lavoro (in virtù del Decreto Ministeriale sugli Standard tecnici per l'attuazione della *Borsa continua nazionale del lavoro* del 13 ottobre 2004), la rete telematica di servizi pubblici e privati per il lavoro che collegherà tra loro i nodi regionali e il sistema informativo nazionale per lo scambio tra domanda e offerta di lavoro. Nel sito si prevede un'area pubblica d'informazione e documentazione *on-line* sul mercato del lavoro. Contestualmente, l'interconnessione con le piattaforme delle diverse banche dati regionali consente a chi cerca lavoro di inserire il proprio *curriculum vitae* e profilo professionale e di ricercare nelle bacheche virtuali gli annunci di lavoro; è prevista, inoltre, la possibilità di contattare direttamente ed autonomamente le imprese che cercano manodopera e/o determinate qualifiche. Le aziende, a loro volta, possono condurre ricerche mirate di personale e pubblicare i propri annunci, segnalando le *vacancies*. In ogni caso, solo a conclusione del processo di sperimentazione e di diffusione delle relative piattaforme si prevede la piena ed effettiva operatività della Borsa del lavoro<sup>56</sup>.

In tale direzione sembrano, tuttavia, già da qualche tempo, avviarsi alcune regioni italiane, in particolare l'Emilia Romagna, il Veneto e la Lombardia, con l'adozione di nuove, sofisticate tecnologie finalizzate al raccordo sistematico dei Centri per l'impiego in tutta l'area interessata ed anche con altre province/regioni. Contestualmente, si intende predisporre regole condivise, in modo da contenere i margini di autonomia nell'interpretazione (soggetta inevitabilmente a discrezione in un sistema altamente decentrato quale, appunto, quello italiano) delle procedure di cui avvalersi per inserire in rete informazioni e dati su lavoratori, imprese e servizi.

Ciò rappresenta, a nostro parere, l'indispensabile premessa e passaggio preliminare per un'efficace sperimentazione della *Borsa del Lavoro*, la cui *ratio* giace essenzialmente nel consentire

---

<sup>55</sup> SIL – decreto legislativo 469/97.

<sup>56</sup> Nel mese di gennaio 2005 sarà avviata la sperimentazione con l'accesso progressivo di gruppi di utenti pubblici e privati. Entro febbraio si prevede sarà possibile l'accesso alla Borsa degli intermediari (in particolare delle agenzie per il lavoro) accreditati e autorizzati.



alle Amministrazioni pubbliche coinvolte nel mercato del lavoro e dei servizi sociali (Spi, Inps, Inail, etc.) di acquisire, in tempo reale, tutte le informazioni relative ad ogni persona in età lavorativa, identificare i soggetti interessati a politiche di *welfare-to-work* (o *workfare*) ed elaborare le informazioni sul mercato del lavoro in modo da orientare e modulare opportunamente le politiche attive; al tempo stesso, i soggetti del tessuto produttivo e gli operatori economici (le imprese, in senso lato) potranno, senza necessità di intermediazione (ergo, in *self-service*), segnalare i propri fabbisogni (in termini di manodopera e di qualifiche professionali) e ricevere le candidature desiderate, disporre di informazioni e consulenza nell'interpretazione delle recenti normative di riforma del mercato del lavoro, interagire con gli Enti di sicurezza sociale, richiedere agli intermediari (anche privati) servizi di supporto ed assistenza, espletare informaticamente le procedure amministrative che obbligatoriamente gravano su di esse.

Peraltro, tra gli aspetti maggiormente innovativi che si rilevano nel nostro Paese, vanno indubitabilmente menzionati quelli relativi all'implementazione di supporti telematici da parte delle Province, quali autorità di gestione Spi, tesi essenzialmente ad agevolare le interazioni di questi ultimi proprio con le imprese del territorio che esprimono la "domanda di lavoro locale"<sup>57</sup>.

In effetti, rispetto alle finalità cui sono orientati e predisposti, è possibile in qualche modo "categorizzare" i diversi applicativi che si rilevano a livello nazionale: innanzitutto ci sono i software che consentono alle aziende di espletare per via telematica tutti gli adempimenti che obbligatoriamente gravano su di esse (assunzioni agevolate, collocamento mirato dei disabili e, soprattutto, le comunicazioni di avviamento, cessazione, proroga e trasformazione dei rapporti di lavoro. Inevitabilmente, peraltro, questi adempimenti tendono ad aumentare con la progressiva diffusione delle forme di lavoro atipico, (si pensi all'interinale che comporta una frequenza accelerata del ciclo di avviamenti/cessazioni/nuovi avviamenti e, dunque, la necessità di aggiornare ripetutamente le posizioni dei soggetti registrati): il ricorso ai sistemi informatizzati diventa essenziale affinché il Centro per l'impiego possa gestire efficacemente le operazioni, snellendo il carico cartaceo che altrimenti risulterebbe eccessivamente gravoso, creando così disservizio per le aziende ed un onere aggiuntivo per gli operatori pubblici.

Si osserva, poi, l'implementazione, spesso associata ai *software* sopra menzionati, di piattaforme elettroniche predisposte per consentire l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro, anche e soprattutto nella fase di pre-selezione: si tratta di applicativi attraverso cui l'operatore pubblico può estrapolare un elenco ristretto di nominativi di candidati e relativi profili professionali idonei a soddisfare la richiesta segnalata dall'azienda-utente.

Questi stessi sistemi, di regola, si avvalgono di *database* per archiviare, sistematizzare ed elaborare le informazioni su *vacancies* e candidati (interoperabili, ma non sempre come vedremo, con i sistemi di altre strutture: aziende o enti previdenziali/assistenziali). Chiaramente sono contemplati i servizi che prevedono un flusso di informazioni *mono* e *bi*-direzionale fino alla predisposizione di servizi di consulenza/assistenza sia via e-mail che telefonica<sup>58</sup>.

Nei casi più avanzati le banche-dati informatizzate consentono di rilevare in tempo reale e dunque efficacemente monitorare i fabbisogni delle imprese, in tal modo consentendo di strutturare dei veri e propri "Osservatori sul mercato locale del lavoro", con funzione strategica di raccordo con il territorio<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Si fa qui riferimento ad un'indagine di campo condotta dall'Isfol, che risale al secondo semestre del 2003 e che ha coinvolto 92 province sul territorio nazionale (*Relazioni tra SPI e aziende-utenti – l'impatto delle procedure informatizzate*, G. Di Domenico (a cura di), ISFOL, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego n. 2/2004). A fine 2004 si è conclusa la seconda *tranche* d'indagine, tesa a rilevare la *percezione* in termini di fruibilità e funzionalità che di tali sistemi hanno le stesse aziende-utenti.

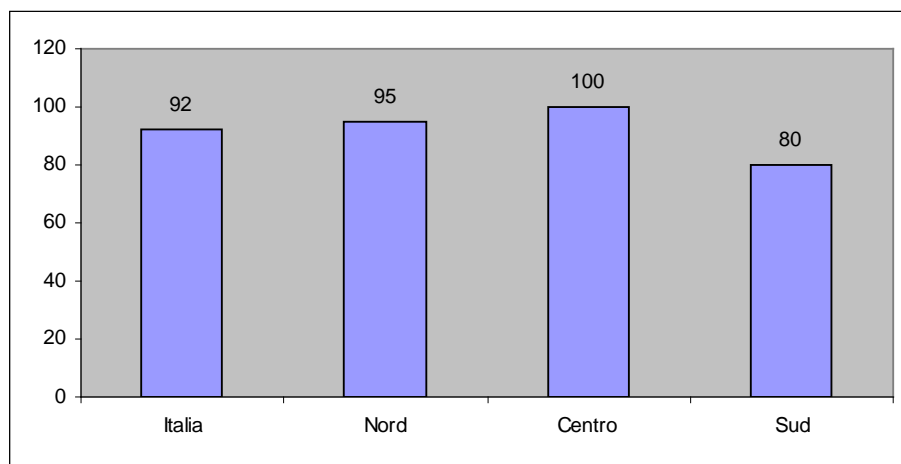
<sup>58</sup> Cfr. "Nuovi canali di comunicazione tra Servizi per l'impiego e imprese del territorio. Il supporto dei sistemi informatizzati" di G. Di Domenico in Osservatorio ISFOL n°3/4 2004.

<sup>59</sup> Emblematica è, in tale contesto, l'esperienza dell'Agenzia del Lavoro di Trento, che si avvale di un sofisticato sistema informativo statistico alimentato dalla combinazione organica e strutturata di dati provenienti da diverse fonti: Istat, Inps, Camera di Commercio, Albo delle imprese artigiane, Albo delle imprese cooperative, Servizi provinciali e Organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro.

Va da sé che per garantire la sostenibilità nel tempo di questi nuovi sistemi se ne è supportata ed integrata l'adozione con un adeguato processo di comunicazione ed in alcuni casi (emblematico appare quello della provincia di Modena) con una vera e propria riorganizzazione dei Servizi e la realizzazione dei necessari interventi strutturali (spazi, strumentazioni e dotazioni informatiche e, non ultima, la formazione degli operatori, che riveste un ruolo prioritario). I servizi sono, inoltre, stati oggetto di vere e proprie campagne promozionali; in alcuni casi (come proprio nelle province dell'Emilia Romagna rispetto al sistema SARE) si è offerta anche formazione gratuita alle aziende o loro consulenti che volessero convenzionarsi per poter usufruire del servizio.

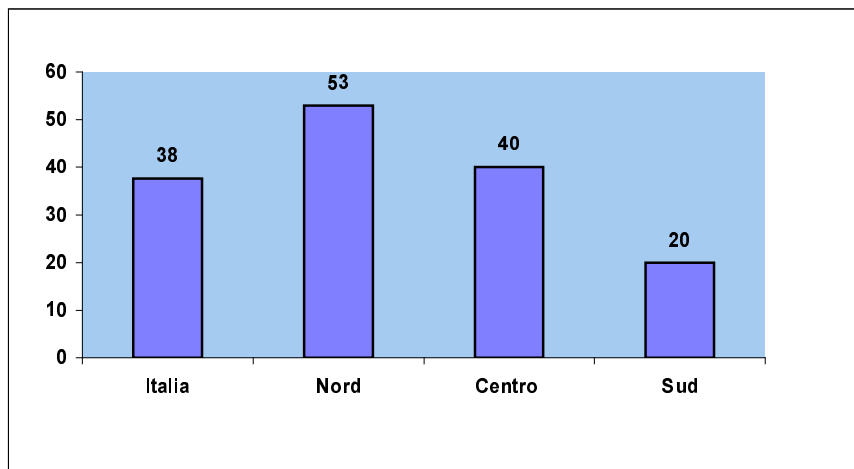
Nel dettaglio quantitativo, da recenti rilevazioni ISFOL, risulta che la quasi totalità (92%) dei Servizi per l'impiego nelle Province osservate (che non includono quelle della Sicilia e della Sardegna) si avvale di archivi informatizzati, con differenze piuttosto contenute tra le macroaree Nord, Centro e Sud (grafico 1). Le differenze si fanno, invece, più significative laddove si consideri la possibilità concessa alle aziende di "espletare pratiche amministrative con l'ausilio del *web*", una realtà piuttosto consolidata al Nord (53%), abbastanza diffusa al Centro (40%) ed in via di sperimentazione nelle Province meridionali (20%), localizzate per lo più in Puglia e Calabria (grafico 2).

Grafico 1- *Presenza database/archivi informatizzati*  
(% sul totale delle province osservate, Italia 2003)



Fonte: Isfol, 2003

Grafico 2 - *Espletamento informatizzato degli adempimenti amministrativi*  
(% sul totale delle province osservate, Italia 2003)

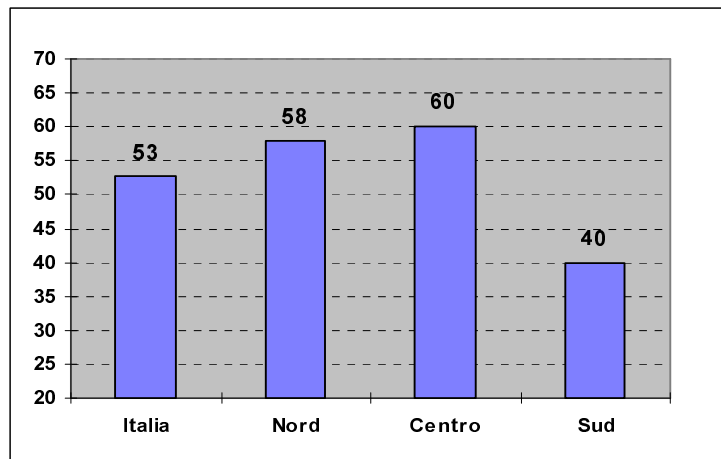


Fonte: Isfol, 2003

Ad oggi, l'espletamento informatizzato delle procedure obbligatorie è ancora da intendersi come opportunità concessa alle aziende, aggiuntiva rispetto all'opzione di recarsi presso lo sportello, sebbene le Province tendano sempre più ad incentivare l'utilizzo dei mezzi tecnologici, scoraggiando quelli tradizionali (ad esempio, come accade nella provincia milanese, vincolando nel numero e nei modi la spedizione delle comunicazioni o di altre pratiche con supporto cartaceo). In linea generale, i responsabili delle Province dove tali sistemi risultano maggiormente diffusi dichiarano che la quota di soggetti (aziende o, in misura maggiore, loro consulenti) che ne fanno uso si attesta intorno al 20%, con la previsione di raggiungere l'obiettivo dichiarato (ad esempio, dalla Provincia di Milano e di Modena) del 50% entro la fine del 2004.

Diffusi in maniera piuttosto omogenea a livello nazionale, con una punta del 60% per il Centro Italia, risultano, inoltre i servizi di "tele-assistenza", riconducibili a funzioni *call center*, *help desk*, più o meno gratuiti, in alcuni casi trattati di numero verde, in altri, invece, è a carico dell'utente – nel qual caso trattasi di veri e propri "servizi commerciali" (grafico 3)

Grafico 3 - *Presenza di servizi di tele-assistenza*  
(% sul totale delle province osservate, Italia 2003)



Fonte: Isfol, 2003

Alla luce delle considerazioni sin qui sollevate, una condizione necessaria (se pur non sufficiente) di *trasferibilità* di tali sistemi, oltre ovviamente all'esigenza di predisporre un adeguato livello di strumentazione informatica ed altri aspetti logistici finalizzati all'implementazione e all'utilizzo delle procedure innovative, sta in primo luogo nel garantirne l'*interoperabilità* con quelli di altri soggetti (in particolare con quelli degli Enti previdenziali ed assistenziali (cosa che si riscontra in poco più di un terzo delle Province studiate) e la suscettibilità ad interagire con quelli delle stesse aziende (si pensi ai sistemi di gestione paghe e contributi): ciò (*interoperabilità* tra Spi e aziende a livello informatico) si verifica, ad oggi, in circa il 29% dei casi osservati).

Quest'ultimo si rivela, infatti, un aspetto essenziale a garanzia di una fattiva cooperazione tra le diverse amministrazioni pubbliche, di un maggiore coinvolgimento dell'utenza-aziende ed anche perché rappresenta un *indicatore della suscettibilità di tali sistemi ad interagire con altre applicazioni su scala nazionale*. Ciò appare come una questione particolarmente rilevante se si intende effettivamente rendere operativa la *Borsa continua nazionale del lavoro* come prevista dalla legge 30 e successivi decreti: considerato che quasi ogni Provincia si è dotata nel tempo di un proprio *Software* (ad integrazione o, in alcuni casi, sostituzione di quello di dotazione ministeriale *Netlabor* nelle sue diverse ed aggiornate versioni), l'elemento dell'*interoperabilità* è necessario per garantire omogeneità nelle informazioni e dunque standardizzare, uniformare le diverse soluzioni adottate nelle varie Province.

Un ulteriore, particolarmente interessante aspetto dell'interattività di questi sistemi si manifesta nell'opportunità offerta alle imprese di inserire e aggiornare le proprie *vacancies* in maniera autonoma, in self-service, senza cioè l'intermediazione dell'operatore pubblico, cosa che risulta possibile ancora in una percentuale contenuta di casi (meno di un quarto delle province osservate o ancor meno): per il 29% circa si tratta di casi di vera e propria "cogestione" tra le aziende e il servizi pubblico: in genere sebbene la maggior parte delle province abbia adottato sistemi di abbinamento automatico *vacancies*-candidati, in genere gli unici soggetti abilitati a consultare e ad alimentare le banche dati sono gli operatori pubblici, in quanto il *self-service* vero e proprio è riscontrabile solo nel 9% dei casi osservati<sup>60</sup>.

In genere, infatti, il posto vacante segnalato per via telematica dall'azienda (registrata con nome utente e *password*) utilizzando la modulistica presente sul sito, viene preso in carica da un operatore dei Cpi abilitato ad alimentare le banche dati, ad aggiornare le richieste, a studiarne il dettaglio (quanto a ruolo, competenze, mansioni) e verificare poi la congruità dei profili dei potenziali candidati rispetto ad esse: ciò significa che la mediazione dell'operatore pubblico non viene meno, anzi è considerata imprescindibile ed elemento qualificante del servizio, proprio perché si tratta di processi delicati e dunque non automatizzabili *in toto*.

Sotto tale profilo, è evidente, quale ulteriore **condizione di riproducibilità** del sistema e relative soluzioni consolidate in dati contesti e sperimentabili in altri, oltre all'imprescindibile aspetto delle dotazioni informatiche sopra richiamato, la necessità di porre gli addetti nelle condizioni di gestire processi nuovi profondamente mutati rispetto a quelli tradizionali, attraverso idonei percorsi formativi *ad hoc*.

Con riferimento all'individuazione di esperienze alle quali è possibile riferirsi come *best o good practices*, a livello nazionale e più precisamente di singole Regioni e/o Province, si rileva la presenza di *applicativi tecnologicamente avanzati*, alcuni dei quali possono legittimamente ritenersi significativi sul tema specifico, proprio perché già efficacemente sperimentati in determinate realtà tanto da essere mutuati da altre localizzate in differenti contesti. Emblematico appare il caso del *Sistema di Semplificazione Amministrativa in Rete* (SARE) implementato dalle Province dell'Emilia Romagna e di recente adottato in Umbria dalle due province di Terni e Perugia; discorso analogo può farsi per il *Software* che la Puglia ha mutuato dalla Toscana e per il sistema lombardo assunto a "modello" anche per la regione Calabria.

Provando a "categorizzarli" rispetto alla finalità cui tali applicativi sono orientati e predisposti, con riferimento specifico alla "possibilità di espletamento per via informatica delle pratiche amministrative" e, contestualmente, alle potenzialità di "abbinamento automatico" tra posti vacanti comunicati dalle imprese e profili dei candidati presenti nel *database* dei Cpi, diverse sono le Province che hanno implementato *software ad hoc*, attraverso cui le aziende, oltre ad inoltrare le comunicazioni obbligatorie, visualizzare i *report* su quelle già effettuate, aggiornare i dati sul proprio organico, possono: inviare le proprie richieste di personale, visualizzare i nominativi selezionati dai Centri ed anche inserire gli esiti dei colloqui sostenuti dai lavoratori selezionati.

Tra questi sistemi vanno necessariamente menzionati: *FACILE* (Provincia di Teramo); *DOMINO* (Provincia di Roma); *JOBPILOT* (Provincia di Milano); *SARE* (Emilia Romagna, Umbria); *SEMPLICE* e *MATCH ON-LINE* (Provincia di Genova); *PROLABOR* e *IDOL* (Toscana, Puglia).

Oltre alle potenzialità che accomunano i principali sistemi rilevati a livello provinciale rispetto alle funzioni/potenzialità suddette, ciascuno di essi presenta chiaramente proprie specifiche peculiarità e/o funzionalità aggiuntive: ad esempio il sistema SARE contempla (anche) la possibilità

---

<sup>60</sup> Si rileva che le aziende-utenti utilizzano maggiormente il canale informatico per acquisire informazioni sulle novità di carattere legislativo, scaricare la modulistica di riferimento, in particolare negli aspetti della contrattualistica e delle schede esplicative delle normative di riforma, e per l'espletamento informatizzato delle procedure. In misura decisamente contenuta, invece, si ricorre al *web* per il reclutamento del personale (sappiamo da altre nostre indagini che il 67% delle aziende si serve del c.d "fai-da-te" quindi di canali informali piuttosto che di quello istituzionale).

di visualizzare le comunicazioni inviate da altri soggetti, come le Direzioni provinciali del lavoro e gli Enti di sicurezza sociale.

Diversi sono, peraltro, i sistemi che tendono a configurarsi come *piattaforme multicanale* di accesso a molteplici e diversi servizi della Pubblica Amministrazione; si tratta di veri e propri portali interattivi in cui, ad esempio, sono presenti schede di approfondimento su diverse tematiche (in particolare sulle nuove tipologie contrattuali delineate dalla legge 30), *link* che rinviano ai diversi settori “scuola”, “formazione”, etc., sono stati strutturati ed altre funzioni, come quella del sistema lombardo “SINTESI” (tra l’altro recentemente “importato” da Puglia e Calabria), nell’ambito del quale è stato sviluppato anche un servizio di formazione a distanza (*e-learning*) con la presenza di un *tutor virtuale* sui temi dell’orientamento e dell’inserimento lavorativo.

Un’esperienza particolarmente interessante è quella della *Job Agency* marchigiana, sviluppata nell’ambito del progetto *e-welfare*, secondo un approccio integrato che vede un unico punto di accesso alle informazioni relative all’insieme dei servizi sociali (lavoro, scuola, formazione, sanità), fino a individuare un database (*Indice Regionale Utenti Welfare*) che consente la tracciabilità dei percorsi individuali, chiaramente affiancato da opportuni meccanismi di protezione della privacy, rispetto ai servizi di cui il soggetto abbia usufruito (consente una gestione integrata delle informazioni, l’elaborazione di statistiche accurate e di *report* analitici, la predisposizione di interventi formativi personalizzati rispetto alle singole esigenze).

In altre realtà sono state sviluppati dei sistemi policentrici, con ampia diffusione sul territorio e tali da offrire servizi di interscambio con gli enti assicurativi e previdenziali: nel sistema piemontese SILP, le comunicazioni ai Cpi vengono automaticamente inviate alle Direzioni regionali e provinciali di INPS e INAIL: la finalità principale è quella di semplificare la gestione delle procedure amministrative, riducendo sostanzialmente il numero dei passaggi per espletare una pratica). Nel caso, poi, della Rete pugliese (*Rete ionico salentina per l’occupazione - RISO*) si ricorre a modalità di cooperazione applicativa secondo “eventi”: rispetto, ad esempio, all’evento “lavorare” il portale consente l’accesso ai servizi di incontro tra domanda e offerta, richiesta di indennità di disoccupazione, le opportunità di *e-learning*, etc; oppure, rispetto all’evento “aprire una nuova attività imprenditoriale”, si consente di accedere alla “ richiesta di autorizzazione e denuncia di inizio attività”, richiesta pagamento per occupazione suolo pubblico, etc.

L’idea è, in sostanza, quella di utilizzare le nuove tecnologie come strumento per attivare servizi unici, nell’ultimo esempio che citavo, per le attività produttive (*one-stop shop*) e promuovere, in senso lato, lo sviluppo occupazionale di un dato territorio, con focus particolare sulle fasce d’utenza deboli e/o svantaggiate; a tal proposito si ricordano i *software personalizzati*, in particolare rispetto alla funzione di “inserimento mirato dei disabili”.

Analogo principio è rinvenibile alla base delle *Borse del lavoro regionali* (Liguria, Lombardia, Piemonte, Veneto) che, come sopra ben esplicitato, dovranno necessariamente essere poste nelle condizioni (leggasi *interattività/interoperabilità*) di confluire o quantomeno interfacciarsi con quella nazionale (BCNL) prevista dalla legge 30/2003 e recentemente predisposta per essere resa operativa.

Dall’insieme delle considerazioni di cui sopra, è possibile evincere un insieme complesso ed articolato di “punti di forza” e di “debolezza”, a loro volta interpretabili, rispettivamente, come “opportunità” e “criticità/rischi” del nostro sistema Spi complessivamente inteso, osservato nell’ambito di un processo evolutivo di apprendimento continuo ed inserito in un contesto più vasto di soluzioni innovative sperimentate in altre realtà nazionali, poste le necessarie premesse di ordine generale in relazione ai fattori di “cambiamento”, “interazione” e “connessione” come ben esplicitati nel corso dell’intera trattazione.

**Spi e servizi *on-line***  
**Analisi SWOT per sistema-Paese: ITALIA**

<b>Punti di forza (opportunità)</b>	<b>Punti di debolezza (criticità)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di fornire informazioni dettagliate sulle modalità di espletamento della funzione di <i>matching</i>, e servizi correlati, anche con riferimento all'implementazione di strutture tecnologiche ed informatiche</li> <li>- Capacità di descrivere analiticamente le modalità di gestione/aggiornamento delle banche dati relative ai profili dei candidati in cerca di lavoro e alle <i>job vacancies</i></li> <li>- Capacità di evidenziare lo stato di avanzamento dei servizi (così come nello spirito della riforma) nei confronti della domanda e dell'offerta di lavoro</li> <li>- Capacità di evidenziare i problemi connessi alla gestione delle banche dati</li> <li>- Capacità di cogliere gli aspetti del servizio offerto connotati da potenzialità di miglioramento e di trarne spunti propositivi, in particolare riguardo alle funzioni di <i>matching</i></li> <li>- Capacità di descrivere analiticamente le modalità di contatto tra gli utenti e i Centri per l'impiego (Cpi)</li> <li>- Capacità di costruire canali preferenziali con i soggetti del tessuto produttivo locale avvalendosi dei supporti telematici e delle nuove tecnologie</li> <li>- Capacità di realizzare modalità di raccordo operativo e <i>partnership</i> con altre realtà locali ed istituzionali (Camere di Commercio, <i>Business Innovation Centres</i>, ecc.)</li> <li>- Capacità di evincere il contributo (in termini di valore aggiunto) al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziali rischi di un sistema altamente decentrato:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. impossibilità di una immediata comparazione con ciascuna delle Autorità nazionali che negli altri Paesi europei gestiscono il sistema dei Servizi per l'impiego</li> <li>2. Inevitabilità di una frammentazione e valutazione disaggregata delle singole esperienze</li> <li>3. Ampio margine di discrezionalità nell'interpretazione dei parametri per la messa a punto di procedure/metodologie: necessità di predisporre regole condivise, in modo da contenere tali margini di autonomia quando si tratti di rendere omogenee le informazioni su lavoratori, imprese e servizi da inserire in rete e/o su un database nazionale</li> </ol> </li> <li>- Carenza (in alcune realtà) di supporti logistici e/o strumentazione adeguata all'adozione e allo sfruttamento delle nuove tecnologie per l'espletamento delle funzioni di base e dei servizi avanzati.</li> <li>- Propensione non sempre sufficientemente sviluppata ad evidenziare gli aspetti "da migliorare" nell'ambito dei servizi offerti</li> <li>- Sottostima della presenza di apporti specifici e delle potenzialità (i termini di "<i>value added</i>") derivanti dalla sperimentazione di servizi innovativi.</li> <li>- Difficoltà di raccordo sistematico con altri sistemi provinciali/regionali di Spi</li> <li>- Percentuale ancora limitata di realtà provinciali in cui si rilevano <i>software</i> implementati dagli Spi, che siano in grado di interfacciarsi con quelli predisposti da altri enti/strutture (in particolare Inps ed Inail) e/o</li> </ul>

<p>miglioramento del servizio erogato – ed all’espletamento di funzioni più sofisticate (es: <i>e-learning</i>) – derivante dall’uso delle nuove tecnologie (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di realizzare e valorizzare le azioni sistematiche di monitoraggio e rilevazione dei fabbisogni territoriali, con funzioni di “osservatorio sul mercato locale del lavoro”</li> <li>- Presenza generalizzata di <i>software ad hoc</i> per <i>target-group</i> svantaggiati (in particolare disabili ai fini del collocamento obbligatorio)</li> <li>- Implementazione della <i>Borsa Continua Nazionale del Lavoro</i>, quale sistema <i>on line</i> di incontro tra domanda ed offerta di lavoro, liberamente accessibile da cittadini ed imprese, operatori pubblici e privati (autorizzati ed accreditati) integrato con la rete dei servizi forniti dagli enti locali e da altri come INPS ed INAIL</li> <li>- Sviluppo di iniziative particolarmente avanzate, in analogia a quanto sperimentato a livello europeo (emblematico in tale contesto è il parallelismo tra l’esperienza marchigiana della <i>Job Agency</i> e quella austriaca del <i>Data Warehouse Monitoring</i>)</li> </ul>	<p>con quelli attivati dalle aziende-utenti (es. sistemi di gestione paghe e contributi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livelli ancora limitati di implementazione di strutture e piattaforme self-service per l’utente (candidato e/o impresa)</li> <li>- Livello di dettaglio informativo non sempre elevato nel fornire dati e riscontri numerici relativamente alle dotazioni strumentali dei Cpi.</li> <li>- Non sempre efficace capacità di mettere a fuoco i fabbisogni del sistema imprenditoriale locale e conseguente difficoltà a fronteggiare le esigenze espresse in termini di “domanda di lavoro”</li> <li>- Non sufficiente livello di competenze e <i>technicalities</i> dell’operatore Cpi per gestire processi informatizzati</li> <li>- Vincoli di bilancio (<i>budget</i>) ed in termini di risorse strumentali e umane per affrontare rinnovamento organizzativo e tecnologico</li> <li>- Presenza di elementi culturali di resistenza “interna” ai cambiamenti strutturali</li> </ul>
---	--

## Allegato 1: Quadro sinottico dello stato organizzativo, funzionale e dei servizi ICT dei Pes oggetto d'indagine

<i>Stato membro e nome del Pes</i>	PRINCIPALI CAMBIAMENTI E SVILUPPI INTERVENUTI NEGLI ULTIMI ANNI	MISSION GENERALE DEL SERVIZIO PUBBLICO PER L'IMPIEGO	PRINCIPALI SERVIZI FORNITI IN FUNZIONE DI SPECIFICI OBIETTIVI/ PRIORITÀ E DEI TARGET/STRATEGIE	SISTEMI DI GESTIONE E MODELLI DI VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO	INFORMATIZZAZIONE, ELABORAZIONE DATI E FORNITURA DI SERVIZI <i>ON-LINE</i> (PROMOZIONE E SVILUPPO DELL'AUTO-CONSULTAZIONE ATTRAVERSO INTERNET)
Irlanda/FAS	Concorrenza Rinnovamento e differenziazione dei servizi	Intermediazione Diffusione e elaborazione informazioni Gestione programmi di <i>welfare</i> e di reinserimento lavorativo Promozione e gestione dei percorsi di formazione in cooperazione istituzionale con i <i>Training Centres</i>	Informazione su D/O di lavoro <i>Matching</i> D/O Formazione professionale Consulenza/supp orto personalizzato per tipologia utente/ <i>target-group</i>	<i>Management by Objectives</i> (MbO) Sistema di Gestione della Qualità Totale Misura della soddisfazione dell'utenza ( <i>customer satisfaction</i> )	Portale <i>web</i> del Pes con erogazione servizi interattivi <i>on-line</i>  Strutture di consultazione <i>self service</i> per D e O di lavoro  Database nazionale unico
Austria/AMS	Concorrenza Differenziazione dei servizi Riorganizzazione Decentramento	Intermediazione Acquisizione e divulgazione informazioni su <i>vacancies</i> e candidati Gestione programmi di <i>welfare</i> e di reinserimento lavorativo	Informazione su D/O di lavoro <i>Matching</i> D/O Formazione professionale per i Disoccupati di lunga durata Consulenza/supp orto personalizzato per <i>target-group</i>	MbO Sistema di Gestione della Qualità Totale Gestione delle relazioni con l'utenza Sistema informatico di monitoraggio delle politiche del lavoro	Portale <i>web</i> del Pes con accesso alle banche dati di <i>vacancies</i> e candidati  Segmentazione <i>database</i> per <i>target-groups</i> d'utenza  Sistema informatico di monitoraggio delle politiche del lavoro ( <i>DataWareHouse</i> )
Regno Unito/ <i>Jobcentre Plus</i>	Riorganizzazione territoriale Sviluppo ulteriore della concorrenza con i privati Differenziazione dei servizi Accorpamento con le <i>Benefit Agencies</i>	Intermediazione Diffusione informazioni; Gestione programmi di <i>welfare</i> e di reinserimento lavorativo; Assistenza ai gruppi svantaggiati	Informazione su D/O di lavoro <i>Matching</i> D/O Consulenza/supp orto personalizzato per tipologia utente Programmi differenziati di <i>welfare</i> ( <i>New Deal</i> )	MbO Sistema di Gestione della Qualità Totale; Misura della soddisfazione dell'utenza;	Portale <i>web</i> del Pes sul modello <i>one-stop shop</i>  Implementazione servizi <i>on-line</i> e strutture di consultazione <i>self service</i> per D e O di lavoro  Database nazionale unico  Sistema divulgazione <i>vacancies</i> via <i>sms</i>



## Allegato 2: GRIGLIA DI RILEVAZIONE – CASE STUDIES

### Contesto e mercato del lavoro

**Popolazione:**

**Popolazione in età lavorativa (15-64 anni):**

**Tasso di attività:**

**Tasso di occupazione (15-64 anni):**

**Tasso di disoccupazione:**

**Tasso di disoccupazione di lunga durata:**

### Dati generali sul sistema di PES

**Nome dell’Autorità nazionale di gestione dei Servizi per l’impiego:**

**Direttore Generale (od altro, incaricato/a):**

**Contatti e coordinate (indirizzo; tel.; fax.; e-mail):**

**Area geografica ricoperta:**

**Numero di uffici locali (per regione/provincia):**

**Numero di addetti:**

**Numero di utenti (candidati):**

**Numero di *vacancies* registrate:**

**Presenza di un sito *Internet* del Pes e relativo indirizzo *web*:**

1	<b>Modalità di individuazione del <i>target</i> d’utenza e canali di accesso al Servizio per l’impiego</b>	
1.1	Modalità di accesso ai servizi	
1.2	Utente sempre registrato	SI NO secondo i casi
1.3	Durata della accoglienza	<10 MIN. TRA 10 E 20MIN > 20 MINUTI
1.4	Spazi per l’autoconsultazione/ <i>self-service</i>	SI NO
2	<b>Inserimento sistema informativo</b>	
2.1	Raccolta dati anagrafici	SI NO
2.2	Raccolta dati professionali	SI NO
3	<b>Colloqui individuali ed assistenza personalizzata</b>	
3.1	Modalità	<i>Su appuntamento successivo</i> <i>Direttamente</i>
3.2	Durata	<20 minuti

		<i>Tra 20 e 45 minuti</i> <i>Oltre 45 minuti</i>
3.3	Numero di incontri	2 <i>Tra 3 e 5i</i> <i>Oltre 5</i>
3.4	Periodicità	<i>Mensile</i> <i>Bimestrale</i> <i>Semestrale</i>
3.5	Inserimento dei dati nel sistema informativo	<i>SI</i> <i>NO</i>
3.6	Bilancio di competenze	<i>SI</i> <i>NO</i>
4	<b>Supporto alla compilazione del <i>Curriculum vitae</i></b>	
4.1	Stesura CV	<i>SI</i> <i>NO</i>
4.2	Stesura lettera di accompagnamento	<i>SI</i> <i>NO</i>
4.3	Elenco di aziende a cui inviare CV	<i>SI</i> <i>NO</i>
4.4	Azione di monitoraggio	<i>SI</i> <i>NO</i>
4.5	Azioni rivolte all'autoimprenditoria	<i>SI</i> <i>NO</i>
4.6	Supporti informativi/telematici per le funzioni di cui sopra	<i>SI</i> <i>NO</i>
5	<b>Mediazione e incontro domanda ed offerta</b>	
5.1	Numero profili disoccupati di lunga durata inviati alle aziende (ultimi dodici mesi)	<i>Valore assoluto</i> <i>M</i> <i>F</i> <i>Valore % (rispetto al totale dei Cv inviati)</i> <i>M</i> <i>F</i>
5.2	Numero di colloqui , contatti tra i disoccupati di lunga durata e aziende Valore assoluto e % rispetto al totale dei Cv inviati	<i>Valore assoluto</i> <i>M</i> <i>F</i> <i>Valore %</i> <i>M</i> <i>F</i>
6	<b>Matching</b>	
6.1	Invio cv alle imprese rispetto al profilo richiesto	<i>SI</i> <i>NO</i>
6.2	Invio cv alle imprese rispetto ai benefici in caso di assunzione	<i>SI</i> <i>NO</i>
6.3	Verifica preventiva dell'effettiva disponibilità per la singola offerta di lavoro	<i>SI</i> <i>NO</i>
6.4	Registrazione dei motivi della non disponibilità	<i>SI</i> <i>NO</i>

6.5	Presenza sistema sanzionatorio e modalità/meccanismi di erogazione dell'eventuale sanzione	
6.6	Colloqui presso il Cpi insieme alle imprese	SI NO
6.7	Colloqui aziendali per conto delle imprese	SI NO
7	<b>Contatto tra Cpi ed utente</b>	
7.1	Modalità del contatto per verificare la disponibilità all'offerta di lavoro	Posta telefono email
7.2	Numero di offerta medie per singolo utente( ultimi dodici mesi )	<2 Tra 3 e 5 Tra 6 e 10 >10
8	<b>Modalità di raccolta e divulgazione "domanda di lavoro"</b>	
8.1	Raccolta delle <i>vacancies</i> delle aziende	Telefono/fax sportello Internet Incontro presso le Aziende Inserimento in self-service via web
8.2	Il posto vacante viene inserito in apposito database	SI NO
8.3	Il posto vacante viene inserito sul portale e/o sito web	SI NO
8.4	Il posto vacante viene reso disponibile al <i>network</i> europeo EURES ed inserito <i>on-line</i>	SI NO
8.5	L'offerta viene diffusa via radio e/o TV	SI NO
9	<b>Funzione di <i>matching</i> e <i>prescreening</i></b>	
9.1	Modalità	Per via elettronica (tramite apposito database e/o Sistema informativo) Incontro presso l'azienda e/o con candidato Contatto telefonico
10	<b>Dotazioni logistiche</b>	
10.1	Numero di postazioni internet per l'utenza	
10.2	Numero di Uffici	
10.3	Autovalutazione sulla struttura da 1 a 5 ( valore maggiore)	
10.4	Numero pc disponibili	
10.5	Numero di <i>data-show</i>	
10.6	Numero di videoregistratori	
10.7	Numero di fotocopiatrici	
10.8	Numero di fax	
10.9	Numero linee telefoniche	
10.10	Presenza di rete Internet e/o Intranet	SI (specificare) NO
10.11	Eventi per divulgare i servizi: Spazi pubblicitari su quotidiani, TV, radio	SI NO
11	<b>Fabbisogni rilevati /percorsi evolutivi/interventi previsti</b>	

11.1	<i>Adeguamento e/o implementazione di strutture innovative, software, etc.</i>	<i>SI (specificare) NO</i>
11.2	<i>Incremento risorse (umane, finanziarie, strumentali)</i>	<i>SI NO</i>
11.3	<i>Predisposizione di network/partnership con altri soggetti, interoperabilità dei relativi portali</i>	<i>SI (specificare) NO</i>
11.4	<i>Ampliamento spazi, rinnovamento sedi, etc.</i>	<i>SI (specificare) NO</i>
11.5	<i>Ulteriori supporti informatici</i>	<i>SI (specificare) NO</i>
11.6	<i>Altro (specificare)</i>	

**Allegato 3 - Fac-simile di questionario informatizzato per la rilevazione della customer-satisfaction (FAS, Irlanda)**



The Economic and Social Research Institute

4 Burlington Road Dublin 4  
Tel: (01) 6671525 Fax: (01) 6686231

15

**FÁS JOB PLACEMENT SURVEY AUTUMN 2002**

QUESTIONS 1 TO 12 DEAL WITH THE FÁS COURSE OR SCHEME YOU UNDERTOOK

Q1 The FÁS records indicate that you attended a COMMUNITY EMPLOYMENT SCHEME and left between January and March 2001. Is this information correct? (Please tick ✓ as appropriate)

Yes <sub>1</sub>  Go to Question 3.....  
No <sub>2</sub>  Go to Question 2

Q2 Please give the name of the FÁS training course or scheme you attended along with the starting and finishing dates.

Name of Course: \_\_\_\_\_ Date started: \_\_\_\_\_ Date finished: \_\_\_\_\_

Q3 Did you complete the above course or scheme? (Please tick ✓ as appropriate) Yes .. <sub>1</sub>  Go to Q5 No .. <sub>2</sub>  Go to Q4

Q4 If you did not complete the above course or scheme, why did you leave? (Please tick ✓ as appropriate)  
To take up a job <sub>1</sub> Other Reason <sub>2</sub>  
*If other reason, please specify*

Q5 Did attendance on the FÁS course or scheme help you in any of the following ways?  
(Please tick ✓ one box on each line).  
*Not at all* *A lot* *A little*

- a. Improved my confidence ..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> .....  
<sub>3</sub>
- b. Helped me to identify job opportunities suitable to my abilities ..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> .....  
<sub>3</sub>
- c. Taught me how to present myself effectively at interviews ..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> .....  
<sub>3</sub>
- d. Helped me to get a job ..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> .....  
<sub>3</sub>
- e. Helped me to establish my own business ..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> .....  
<sub>3</sub>
- f. Gave me new job skills ..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> .....  
<sub>3</sub>

- g. Improved my reading and writing skills ..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> .....  
<sub>3</sub>
- h. Improved my numeracy skills/general maths..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> .....  
<sub>3</sub>
- i. Other benefits (please specify) ..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> .....  
<sub>3</sub>

**Q6 Did you receive a certificate on completion of this FÁS course or scheme?** (Please tick ✓ as appropriate)

Yes → <sub>1</sub>

No → <sub>2</sub>

**Q.8 If No: Why did**

**you not receive a certificate?**

**Q. 7 If Yes, Did you find the certificate useful when applying for jobs?**

No certificates awarded on the course..... <sub>1</sub>

Dropped out before completion..... <sub>2</sub>

Yes <sub>1</sub> No <sub>2</sub> .....

No point/certificate not worth it..... <sub>3</sub>

Now Go to Q.10

Failed the test/exam for certificate..... <sub>4</sub>

Didn't want to pay fee for exam/test..... <sub>5</sub>

Other, please specify

Now Go to Q.9

**Q9 Please tick (✓) how satisfied or dissatisfied were you with respect to the following aspects of your course with FÁS ?**

- |   | Very<br>Dissatisfied                  | Neither Satisfied<br>Dissatisfied     | Very<br>nor Dissatisfied              | Satisfied                             | Very<br>Satisfied                     |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| (i) the instructor/trainer .....                        | <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> |
| (ii) the content of the course .....                    | <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> |
| <b>(ii) the equipment available on the course .....</b> | <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> | <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> |

**Q10 Have you any suggestions as to how the FÁS course or scheme could have been improved?**

**Q11 In general, how useful do you think the FÁS course or scheme was to you?** (Please tick ✓ one box only)

Very Useful..... <sub>1</sub>  
<sub>4</sub>

Quite Useful ..... <sub>2</sub>

Not So Useful ..... <sub>3</sub>

No Use at All

**B. QUESTIONS 12 TO 14 DEAL WITH YOUR CIRCUMSTANCES BEFORE THE FÁS COURSE OR SCHEME**

**Q12** Which of the following best describes your situation immediately before the FÁS course or scheme?

(Please tick ✓ one box only).

- | <i>WORKING</i>  | <i>NOT AT WORK</i>   |
|---|--|
| 1. Working (Full-time) ..... <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>  | 5. On a FÁS Community Employment Scheme; Job-Start, Workplace or Job Initiative Scheme or Social Economy Scheme ..... <input type="checkbox"/> |
| 2. Working (Part-time) ..... <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>  | 6. On some other FÁS course or scheme, not one of the 5 listed in code 5 above.....  |
| 3. Self Employed with <input type="checkbox"/> <sub>6</sub><br>No employees ..... <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> | 7. Unemployed.....   |
| <input type="checkbox"/> <sub>7</sub>   | 8. Engaged in home duties .....  |
| <input type="checkbox"/> <sub>8</sub>   | 9. Other Training.....   |
| 4. Self Employed with <input type="checkbox"/> <sub>9</sub><br>Employees ..... <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>    | 10. At School/College .....  |
| <input type="checkbox"/> <sub>10</sub>  | 11. Other (Specify) _____  |
| <input type="checkbox"/> <sub>11</sub>  |  |

**Q13** If you were unemployed immediately before starting the FÁS course or scheme, for how long had you been continuously unemployed at that time? **(Please tick ✓ appropriate box)**

- Less than 1 month** <sub>1</sub>
- 1 to 3 months** <sub>2</sub>
- 4 to 6** <sub>3</sub>
- 7 to 9 months** <sub>4</sub>
- 10 to 12 months** <sub>5</sub>
- More than 12 months** <sub>6</sub>
- Not unemployed immediately before FÁS course** <sub>7</sub>

**Q14** Did you receive any of the following benefits/payments immediately before the FÁS course or scheme?

(Please tick ✓ all that apply).

- Unemployment Benefit (“Claiming on stamps”)** <sub>1</sub>
- Unemployment Assistance (Dole)** <sub>2</sub>
- Lone Parent Allowance** <sub>3</sub>
- Signing on for credits** <sub>4</sub>
- Maternity Benefit** <sub>5</sub>
- Disability Benefit** <sub>6</sub> (Please specify)

**Other Social Welfare Payments** 7

**C. QUESTIONS 15 TO 28 DEAL WITH YOUR FIRST JOB AFTER COMPLETING THE FÁS COURSE OR SCHEME**

Q15 Since you completed the FÁS course or scheme have you had a job? We are referring here to an actual job not a work programme funded by FÁS. Do not include jobs you may have undertaken as part of a FÁS Community Employment Scheme; Job Initiative Scheme; Work Placement Scheme or Job Start Scheme. **(Please tick ✓ one box only)**

Yes 1 **Go to Q. 16**                      No 2 **Go to Q. 37, page 4.**

Q16 How many months after completing the course or scheme did you get the first job?

Less than 1 month.....	<input type="checkbox"/> 1	7 to 9 months.....	<input type="checkbox"/> 4
1 to 3 months.....	<input type="checkbox"/> 2	10 to 12 months.....	<input type="checkbox"/> 5
4 to 6 months .....	<input type="checkbox"/> 3	More than 12 .....	<input type="checkbox"/> 6

Q17 What was the first job you got after you completed the course or scheme? **(Please give the name or title of job).**

Q18 What is the main business of the company or organisation you work/worked for?

Q19 Please give a description of your duties in this company or organisation.

Q20 Did you work with this employer: **(Please tick Yes or No ✓ on each line at (a), (b) and (c) below).**

a. **Before the FÁS course or scheme.....**

Yes 1                      No 2

b. **On Work Experience during the FÁS course or scheme**

c. Yes 1 .....No 2

c. **On a part-time basis (other than Work Experience) during the FÁS course or**



scheme      Yes \_1      No \_2

Q21 Is/was this job: (Please tick ✓ one box only)

Full-time, permanent      \_1      Part-time, permanent      \_3

Full-time, temporary      \_2      Part-time, temporary      \_4

Q22 Do/did you use the skills you learned on the FÁS course or scheme in this job? (Please tick ✓ one box only)

All the time. \_1      A lot .. \_2      Sometimes.. \_3      A little..... \_4      Never..... \_5

Q23 Do you think you would have been able to get this job without the FÁS course or scheme?

Yes \_1      No      \_2

Q24 Why do you think that? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Q25 If you worked at any time before the FÁS course or scheme, would you say that your first job after the FÁS course or scheme required:

A greater level of skills than your last job before FÁS \_1

About the same level of skill as your last job before FÁS \_2

Less skill than your last job before FÁS..... \_3

I did not work before the FÁS course or scheme.. \_4

Q26 Please indicate (a) what your NET weekly earnings are/were and (b) your Gross weekly earning from. You can answer in either Irish pounds or euros - whichever is most convenient for you.

(a) NET weekly pay £ per week (take-home pay) OR (in Euros) NET weekly pay. € per week

(b) GROSS weekly pay £ per week (before tax) OR (in Euros) GROSS weekly pay. € per week

(c) On average, how many hours do/did you work per week in that job?:  
hrs per week

Q27 Are you still working in this job?..... Yes <sub>1</sub> Go to Q. 36,  
page 4 No <sub>2</sub> Go to Q. 28

Q28 Are you now in a different job?Yes .... <sub>1</sub> Go to Q. 29 No ... <sub>2</sub> Go to Q. 36, page 4

D. QUESTIONS 29 TO 35 DEAL WITH YOUR PRESENT JOB, IF IT IS DIFFERENT FROM THE FIRST JOB YOU HAD AFTER COMPLETING THE FÁS COURSE OR SCHEME

Q29 Please give the name or title of the job you now have

Q30 What is the main business of the company or organisation you work for?

Q31 Please give a description of your duties in this company or organisation

Q32 If you worked at any time before the FÁS course or scheme, would you say that your current job requires?

- A greater level of skill than your last job before FÁS ..... <sub>1</sub>
- About the same level of skill as your last job before FÁS ..... <sub>2</sub>
- Less skill than your last job before FÁS..... <sub>3</sub>

**Q33 Is this Job:** (Please tick ✓ one box only)

Full-time, permanent <sub>1</sub>

Full-time, temporary <sub>2</sub>

Part-time, permanent <sub>3</sub>

Part-time, temporary <sub>4</sub>

**Q34 Do you use the skills acquired from the FÁS course or scheme in this job?** (Tick (✓) one box only)

**All the time.....** <sub>1</sub>      **A lot.....** <sub>2</sub>      **Sometimes ....** <sub>3</sub>      **A little....** <sub>4</sub>

**Never .....** <sub>5</sub>

**Q35** Please indicate (a) your NET weekly earnings and (b) your GROSS weekly earnings in your present job.

[Please answer in Euros only]

**(a) NET weekly pay €                      per week (take-home pay)**

**(b) GROSS weekly pay €                      per week (before tax)**

**(c) On average, how many hours do you work per week in that job?:**

**(d) hrs per week**

**Q36** Are or were you in receipt of any payment under the Back to Work Allowance at any time after you completed the FÁS course or scheme? ..... **Yes** <sub>1</sub>      **No** <sub>2</sub>

**Q37** Which of the following best describes your situation at present? **(Please tick (✓) one box only)**

- | <i>WORKING</i>   | <i>NOT AT WORK</i>   |
|--|--|
| 1. Working (Full-time)..... <input type="checkbox"/> <sub>1</sub><br>Workplace | 5. On a FÁS Community Employment Scheme; Job-Start,<br>or Job Initiative Scheme or Social Economy Scheme ..... <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> |
| 2. Working (Part-time) ..... <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>             | 6. On some other FÁS course or scheme, not one of the 5<br>listed in code 5 above ..... <input type="checkbox"/> <sub>6</sub>                        |
| 4. Self Employed with Employees..... <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>     | 8. Engaged in home duties ..... <input type="checkbox"/> <sub>8</sub>  |
|  | 9. Other Training ..... <input type="checkbox"/> <sub>9</sub>  |
|  | 10. At School/College ..... <input type="checkbox"/> <sub>10</sub>   |
|  | 11. ....Other <input type="checkbox"/> <sub>11</sub>   |
| (Specify) _____  |  |

**Q38** Did you undertake, or are you currently undertaking, any formal training/education since completing the FAS course or scheme? **(Please tick (✓) one box only)**

I did not undertake formal training/education since FÁS course/scheme ... 1

. Go to Q44

I am currently undertaking formal training/education since FÁS course/scheme ..... 2 [Go to Q39](#)

I started but did not finish formal training/ since FÁS course/scheme ..... 3 [Go to Q39](#)

I completed formal training/education since FÁS course/scheme 4 [Go to Q39](#)

---

Q.39 What is/was the name and address of the school/college/training centre which you are attending? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Q.40 What course are/were you studying for (course title) \_\_\_\_\_

Q.41 What is/was the total duration of this course? \_\_\_\_\_ Years \_\_\_\_\_ Months \_\_\_\_\_ Weeks

Q42 Was/is this course full-time or part time? **Full time**..... 1 **Part time** .....

2

Q.43 Who is/was organising the training?

**Private Training** 1

**CERT** 2 .....

**BIM** 3

**TEAGASC** 4

**Other (specify)** 5

---

Q44 Are you: **Male** 1 **or** **Female** 2

Q45 What is your date of birth? **Day:** **Month:** **Year:**

Q46 Which county within Ireland do you currently live in? If you are not currently living in Ireland which country do you live in?

**County (or Country) of current residence**

Q47 What is the highest level of education you achieved? **(Tick ✓ one box only)**

- |   |                          |   |  |
|---|--------------------------|---|--|
| Left before Group, Inter or Junior Cert.....    | <input type="checkbox"/> | 1 | Certificate in Private College, RTC/ITs or equivalent<br>(1-2 year course after Leaving Cert.) ..... |
| Group, Inter. or Junior Cert .....              | <input type="checkbox"/> | 2 |  |
|   | <input type="checkbox"/> | 6 |  |
| Left while studying for Leaving Cert.....       | <input type="checkbox"/> | 3 | Diploma in Private College, RTC/ITs or equivalent<br>(3 year course after Leaving Cert.) .....       |
| Leaving Cert (or 'O' or 'A' Levels) .....       | <input type="checkbox"/> | 4 |  |
|   | <input type="checkbox"/> | 7 |  |
| Started, but did not complete Third Level ..... | <input type="checkbox"/> | 5 | Bachelors Degree (University or equivalent) .....  |
|   | <input type="checkbox"/> | 8 |  |
|   | <input type="checkbox"/> | 9 | Masters/Ph.D. or other post-grad. course .....   |

Q48

Did you at any time do any form of Post-Leaving Certificate (PLC) course?.....

- Yes  1
- No  2

**Q49 Please give a phone number where we can contact you if we need to clarify information.**

\_\_\_\_\_

THANK YOU FOR YOUR TIME AND EFFORT IN COMPLETING THIS QUESTIONNAIRE.  
PLEASE RETURN THE QUESTIONNAIRE IN THE ENCLOSED REPLY-PAID ENVELOPE

## Riferimenti bibliografici

- AA.VV. “*Self-Service Systems in European Public Employment Services - final report*” (studio commissionato dalla Commissione europea, luglio 2001)
- Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, EGEA, 2000
- Commissione europea, Direzione Generale “Occupazione e Affari sociali”, “*Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries*”, Research papers, gennaio 1999
- Commissione europea Memorandum sull’istruzione e la formazione permanente SEC (2000), 183 def.
- Commissione europea Agire a livello locale in materia di occupazione. Dare una dimensione locale alla strategia europea per l’occupazione, COM, (2000) 196
- Commissione europea, Agenda per la politica sociale, COM (2000), 379.
- Commissione europea, “*Modernizzare i Servizi pubblici per l’impiego per sostenere la Strategia Europea per l’Occupazione*” (COM(1998) 641 def.)
- Commissione europea, *Joint Employment Report* (COM(2000)551 def.);
- Commissione europea, “*Joint Statement of the European Public Employment Services (PES) on their role in the Labour market*” (Settembre 2001);
- Commissione europea, Direzione Generale “Occupazione e Affari sociali”, “*Working papers on the contributions of Public Employment Services (PES) to combating long-term unemployment and local development*”, settembre 2001
- Commissione europea, “Piano d’azione per le competenze e la mobilità”, COM (2002)72 def., Bruxelles, 13.2.2002
- Commissione europea, Direzione Generale “Occupazione e Affari sociali”, “*Employment in Europe 2004 – Recent trends and prospects*”, agosto 2004
- Commissione europea, *European Employment Strategy , Peer Review Programme*, “*Data Warehouse Monitoring in the Public Employment Service in Austria*”, giugno 2004
- Consiglio europeo di Lisbona, 22-23 marzo 2000, conclusioni
- Consiglio dell’Unione europea, decisione del 4 ottobre 2004 relativa a “*Orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell’occupazione*” (2004/740/CE)
- Di Domenico G., “*Intermediazione on line tra domanda e offerta di lavoro: gli operatori pubblici sul web. Esperienze europee*”, , in Osservatorio ISFOL/2002, gennaio 2003
- Di Domenico G. (a cura di), *Public Employment Services in Europa. Esperienze innovative nell’erogazione di servizi: on-line, alle imprese, ai disoccupati di lunga durata*” ISFOL, Strumenti e Ricerche, Franco Angeli Ed., n.133/2003, pagg. 244) ed *Abstract* dallo stesso titolo in Osservatorio ISFOL n° 5/2003
- Di Domenico G. (a cura di), “*Relazioni tra Servizi per l’impiego ed aziende-utenti. L’impatto delle procedure informatizzate*”, Monografie Area Mercato del Lavoro n° 2/2004
- Di Domenico G., *Atlante comparato sui Servizi per l’impiego nell’Europa ampliata* (Studi&Ricerche, Collana Temi e Strumenti, ISFOL Ed, settembre 2004)
- Di Domenico G., *Il trasferimento delle nuove tecnologie nel sistema delle piccole e medie imprese quale fattore chiave per lo sviluppo territoriale in Europa* in Collana “Quaderni SEU”, n° 19/2001
- Di Domenico G., *Nuovi canali di comunicazione tra Servizi per l’impiego e imprese del territorio. Il supporto dei sistemi informatizzati* in Osservatorio ISFOL n°3/4 2004

- Di Domenico G., e Gilli D., *L'innovazione tecnologica e organizzativa nei servizi alle imprese*, paper presentato al FORUM PA 2004, Roma, maggio 2004 (scaricabile dal sito: [www.italialavoro.it/ISI/testi/infoprिमolivello/info-dcoumentazione.asp](http://www.italialavoro.it/ISI/testi/infoprिमolivello/info-dcoumentazione.asp))
- Di Domenico G. (a cura di), *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei Servizi per l'impiego* ISFOL, Collana Fondo Sociale Europeo, giugno 2004
- Dipartimento della Funzione Pubblica- FORMEZ, *Centro progetti al servizio del cittadino*, 3ª edizione, 1999
- ISFOL, *"La riforma dei Servizi Pubblici per l'Impiego: l'originalità del modello italiano"*, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n.1/2000
- ISFOL, *"Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2002"*, Strumenti e Ricerche, Fraco Angeli Ed., n°141/2003
- ISFOL, *Reti tecnologiche e reti di relazioni nei servizi pubblici per l'impiego: un'analisi territoriale*, Monografie Area Mercato del Lavoro n° 5/2004
- Lucifora C. (a cura di), *"Mercato, occupazione e salari: la ricerca sul lavoro in Italia"*, Ed. Mondadori Università, Milano, maggio 2003
- Mele V. *Il Ruolo del Governo nella Società dell'Informazione: Evoluzione delle teorie e primi spunti di riflessione*. In Azienda Pubblica 1/2002
- Meneguzzo M. Lega F. *"From New Public Management to Government Modernisation: a comparative analysis of the role of Innovation awards"*, 3rd International research symposium on public management Aston Business School 1999
- Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale per l'Impiego, *"La riforma dei servizi pubblici per l'impiego in Italia"*, Roma, aprile 2000;
- Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, *Piano d'Azione Nazionale per l'Occupazione (NAP) 2004*, Roma
- OCSE, *Benchmarking evaluation and strategic management in the public sector*, OECD PUMA activity meeting, 1996.
- Sansier, M., Boutonnat D., *The relationship between public employment services and private employment agencies: developing a cooperation framework*, Cabinet Bernard Bruhnes International/ILO, Geneva, Document n.51.
- Walwei U., *Performance evaluation of public employment services*, in ILO - Labour Administration Branch, 47, 1999.