

Hanno contribuito alla realizzazione del presente volume:

Pietro Cistulli

Andrea Garello Cantoni

Rossella Lama

*Si ringrazia Emilia Mammoliti
per l'aiuto prestato nella revisione dei testi*



Spinn - Servizi per l'impiego network nazionale - è il progetto
che **Italia Lavoro** realizza, nell'ambito del PON 2000 - 2006,
per conto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale



Coordinamento editoriale
Alessandro Vaccari



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro
e della Previdenza Sociale*

L'ADDETTO ALLE IMPRESE
NEL MARKETING
DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO
Evoluzione dei servizi alla domanda

a cura di
Federico Civera
Claudio Natali

quaderni *spinn*

22



I edizione luglio 2006

»Indice«

Introduzione	7
1 Una nuova sfida: i servizi alle imprese	11
1.1 I Servizi all'impiego e i servizi alle imprese	11
1.2 Strutturare il processo di marketing	12
1.3 Le reti	14
2 Manuale operativo	17
2.1 Marketing analitico e marketing strategico	18
2.2 Identificazione dei servizi alle imprese	18
2.3 Il marketing analitico (<i>Marketing Information System</i>)	22
2.4 Il marketing strategico	31
2.5 Il marketing operativo	37
2.6 Il marketing operativo: l'addetto alle imprese e i servizi erogabili	40
2.7 Traccia ad uso dell'addetto alle imprese	41
2.8 Attività per segmenti	45
2.9 Attività e competenze	46
3 Il processo dei servizi erogabili e i programmi <i>ad hoc</i>	49
3.1 I diagrammi di flusso e le tavole dei processi dei servizi alle imprese	49
4 La normativa	59

5	Esperienze di servizi alle imprese	65
5.1	Sperimentazioni servizi alle imprese: la figura del key account presso la Provincia di Biella	67
5.2	Promozione dei Servizi per l'impiego e figura professionale dell'addetto territoriale alle imprese - Provincia di Bologna	68
5.3	I servizi alle imprese presso la Provincia di Padova	69
5.4	Promozione dei Servizi per l'impiego e figura professionale dell'addetto territoriale alle imprese - Provincia di Reggio Emilia	71
5.5	Supporto al decollo - Regione Sardegna	72
5.6	Incontro tra domanda e offerta di lavoro, politiche attive e formative a livello locale. Linguaggi e dizionari dei distretti produttivi per la Borsa Continua Nazionale del Lavoro	73
5.7	SP.EDI.TO. - Sportello Edilizia Torino	74
5.8	I Servizi incontrano le imprese. La sperimentazione del telemarketing	76

Allegati

<i>Strumento operativo 1</i>	81
Schede per analisi offerta del Centro per l'impiego e analisi degli altri soggetti presenti sul territorio	
<i>Strumento operativo 2</i>	94
Intervista semistrutturata ai promotori dei servizi alle imprese	
<i>Strumento operativo 3</i>	98
“Cruscotto”, metodo per l'individuazione di target e proposte	
<i>Strumento operativo 4</i>	108
La segmentazione della domanda	
<i>Strumento operativo 5</i>	111
Traccia telefonate imprese/addetto	

»Introduzione«

La riforma dei Servizi per l'impiego in Italia, coerentemente con il contesto generale e gli orientamenti europei, ha introdotto e sostenuto il ruolo dei nuovi Servizi pubblici per l'impiego nel nostro Paese.

È stato favorito l'approccio preventivo alla disoccupazione, con un'attenzione particolare alla situazione locale. Sono stati identificati i bacini provinciali per l'impiego come dimensione ottimale per affrontare i problemi occupazionali e in diverse realtà sono state realizzate reti locali, in particolare con i Comuni, per una migliore aderenza alle specificità della realtà socio-economica. Di conseguenza il territorio di riferimento viene a configurarsi come luogo ideale per avviare politiche volte a fornire soluzioni ai problemi occupazionali, favorendo la crescita del tessuto economico/imprenditoriale finalizzata ad una ricaduta positiva sull'occupazione.

Viene in questo modo ad implementarsi il principio di sussidiarietà, presente nell'articolo 118 della Costituzione italiana che è opportuno introdurre per una migliore comprensione dell'ipotesi da cui si è mosso il presente lavoro, chiarendo i concetti di *sussidiarietà verticale e orizzontale*.

In particolare, si può indicare con *sussidiarietà verticale* la devoluzione dei poteri dall'alto verso il basso, nello specifico tra Stato, Regione e Provincia. Secondo questo principio l'ente più vicino alle esigenze del cittadino sarà il titolare dell'erogazione del servizio, mentre l'ente di livello superiore lo potrà fare solo in via eccezionale. Con *sussidiarietà orizzontale* s'individua il principio secondo cui lo Stato interviene solo eccezionalmente ove la cosiddetta "società civile" abbia sviluppato in maniera autonoma soluzioni e servizi d'interesse generale.

Sebbene il concetto di sussidiarietà sia oggetto di numerose interpretazioni a volte completamente discordanti e non univoche, per la finalità di

questo lavoro si è scelto di utilizzare le interpretazioni precedenti, ponendo la Provincia come ente destinatario della sussidiarietà verticale e orizzontale rispettivamente per la strutturazione e l'erogazione del servizio e per la costruzione della "rete", in cui il cittadino/persona è nei confronti del servizio realizzatore/fruitore.

Il superamento del monopolio pubblico del collocamento implica, inoltre, la presenza di una molteplicità di soggetti privati operanti sul mercato del lavoro e ciò introduce il tema del riposizionamento dei Servizi pubblici per l'impiego su un mercato di natura mista pubblico/privata, valorizzando la crescita di un modello di coesistenza in virtù di una possibile collaborazione/cooperazione su obiettivi comuni. L'esperienza sin qui fatta ha condotto a ripensare l'erogazione dei servizi alla domanda e all'offerta, particolarmente sbilanciata sul fronte dell'offerta, con l'individuazione di servizi alle imprese che mirino alla soddisfazione del "cliente/utente" come condizione necessaria alla propria esistenza. Di conseguenza, in diversi territori, i Servizi pubblici per l'impiego hanno istituito servizi dedicati alle imprese favorendo sia l'integrazione con servizi preesistenti rivolti all'offerta di lavoro che lo sviluppo di sinergie con le politiche e azioni legate all'autoimprenditorialità.

Inoltre l'evoluzione dei servizi di base offerti, in particolare la preselezione, orientati più verso l'esigenza di offrire ciò che si sa e si vuole fare, ha condotto ad un'offerta maggiormente orientata al fare ciò che è richiesto proponendo ad esempio progetti d'inserimento lavorativo che integrino preselezione, formazione ad hoc in situazione e assunzione con le diverse tipologie contrattuali possibili.

Erogare servizi legati a ciò che viene richiesto implica l'ascolto e la comprensione dei propri interlocutori. Recarsi presso le imprese, da parte di operatori del Centro per l'impiego, diventa in questo modo il simbolo operativo del nuovo atteggiamento dei Servizi pubblici per l'impiego. Tale cambiamento, comune anche ai servizi all'offerta, vede i servizi di base, rivolti ad un pubblico vasto, evolversi rispetto ai propri utenti (lavoratori ed aziende) ponendo sempre più attenzione alla personalizzazione del servizio erogato che porta allo sviluppo di un "patto di servizio".

Questo patto, riconoscendo l'impegno reciproco e le condizioni che rendono possibile e necessaria l'erogazione del servizio, eleva lo standard qualitativo dello stesso poiché consente in itinere la verifica sia degli impegni reciproci che degli obiettivi che si sono comunemente prefissati. L'esplicitazione del coinvolgimento dell'utente ne favorisce un ruolo attivo, rendendolo abile alla produzione autonoma di parti del servizio, che trova un esempio applicativo nell'accesso diretto ai servizi di Borsa Continua Nazionale del Lavoro. Si viene così ponendo in evidenza un sistema articolato di servizi alle imprese comprendente una molteplicità di possibili soluzioni tecniche e una molteplicità di attori.

Il numero più alto di attori nel processo di erogazione del servizio si sposa con il passaggio da un ruolo della pubblica amministrazione che opera direttamente (o per il tramite di soggetti privati pagati dalla pubblica amministrazione), ad un ruolo in cui la tutela dell'interesse pubblico (favorire l'incrocio domanda/offerta) poggia su un processo articolato in cui intervengono diversi attori rispetto ai quali l'ente pubblico detiene un ruolo di coordinamento e non solo necessariamente operativo.

Tuttavia è evidente che l'organizzazione di un servizio complesso (o di un complesso di servizi) non si risolve unicamente nell'adozione di molteplici tecniche. Infatti la ricerca di diverse soluzioni deve basarsi su un percorso metodologico ben definito, che diviene l'elemento chiave per una progettazione dei servizi da erogare. Tale progettazione deve essere condivisa e coerente rispetto alla tutela dell'interesse pubblico. Italia Lavoro, tra le diverse azioni del Progetto Spinn, ha già avviato un proprio percorso nel 2003 partendo dall'analisi dei servizi alle imprese erogati dai Servizi pubblici per l'impiego in diverse province italiane e con la comparazione delle soluzioni più innovative individuate in altri Paesi europei, interessati da riforme più o meno radicali dei Servizi pubblici per l'impiego. Questa pubblicazione si pone quindi come un'altra tappa in questo percorso e come strumento operativo di supporto alla progettazione per la sperimentazione, il consolidamento e l'evoluzione dei servizi alle imprese nel nostro Paese.

Daniilo Mattoccia

»1 Una nuova sfida: i servizi alle imprese«

* 1.1 I Servizi all'impiego e i servizi alle imprese

I Servizi per l'impiego (SPI) e quindi i Centri per l'Impiego (CPI) hanno affrontato un'evoluzione radicale passando da una presenza sul territorio di tipo passivo e burocratico, ad un'erogazione attiva di servizi agli utenti (inoccupati, disoccupati, occupati, etc.).

Oltre al colloquio di orientamento in molte realtà il CPI offre una gamma di servizi comprendenti laboratori di ricerca attiva, formazione, tirocini, mediazione culturale, bilanci di competenze, spazi di autoconsultazione, etc.

È cresciuta contemporaneamente la consapevolezza della necessità di un rapporto più stretto con le imprese e, di conseguenza, della creazione di un portafoglio di servizi rivolti al soddisfacimento dei bisogni delle imprese (la domanda). Ai fini del miglioramento dell'occupabilità questa scelta è strategica quanto gli interventi rivolti agli individui (l'offerta).

Alcune esperienze hanno permesso di delineare un processo di costruzione dei servizi alle imprese. In particolare, le esperienze a cui si fa riferimento in questo documento sono quelle sviluppate nell'attività di Spinn di assistenza tecnica nelle Regioni Calabria, Piemonte, Veneto, Emilia Romagna e Sardegna, dove non diversamente specificato.

* 1.2 Structurare il processo di marketing

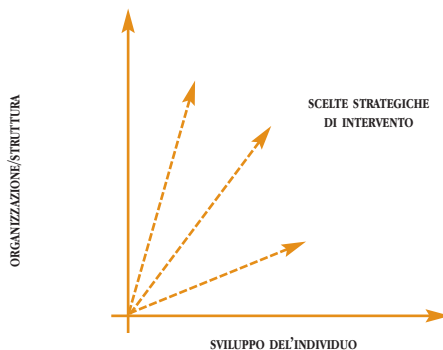
La strumentazione presentata nel presente documento si propone come supporto alla progettazione e sperimentazione dei processi, delle attività, delle azioni di trasferimento di competenze strumentali alla creazione di una "linea dedicata" di servizi alle imprese all'interno dei SPI e dei CPI del territorio.

Si persegue così il risultato di individuare ed implementare metodologie e strumenti, sia di tipo organizzativo che di tipo operativo, applicabili e funzionali alle specificità dei servizi da erogare (quali servizi, a quali target, con quali risorse) e alle risorse umane/operatori che li realizzeranno.

La progettazione di un complesso di servizi non si riduce, infatti, unicamente alla definizione delle possibili soluzioni tecniche o tecnologiche, ma implica necessariamente un percorso metodologico che si sviluppa secondo due assi di intervento: quello incentrato sugli aspetti organizzativi dei servizi e delle strutture, e quello che agisce sull'elemento umano del sistema, cioè sullo sviluppo del capitale intangibile rappresentato dalle conoscenze, capacità e comportamenti degli individui.

Volendo rappresentare graficamente i due assi di intervento e le loro interazioni, è possibile inserire sull'asse delle ascisse l'individuo e il capitale umano dell'organizzazione e su quello delle ordinate il modello organizzativo, ovvero la struttura, i processi e la tecnologia:

» Fig.1 - Aree di intervento «

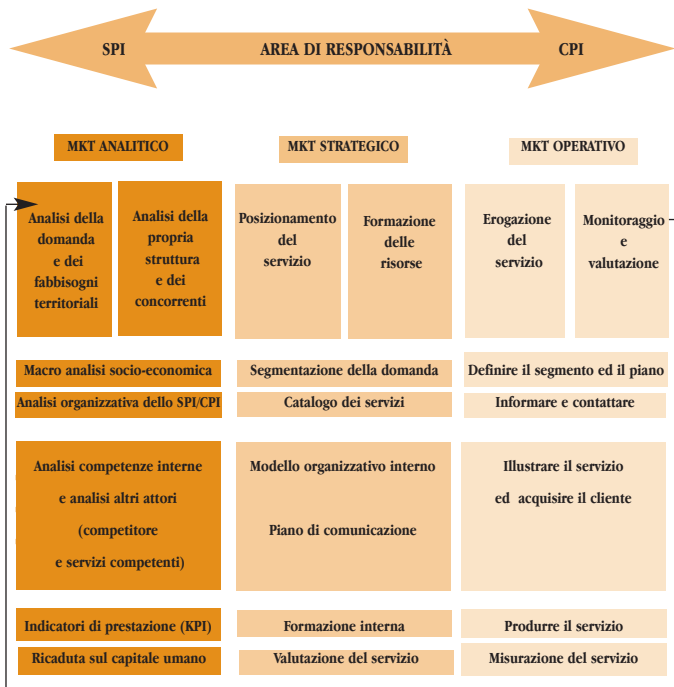


Partendo dall'assunto imprescindibile che l'organizzazione è un sistema di individui che genera sinergia tra attività e strumenti per il raggiungimento di un obiettivo, il presente approccio metodologico permette di definire la strategia di intervento organizzativo del servizio in base alla combinazione modulare delle due dimensioni, in virtù delle scelte politiche e strategiche dei SPI.

Ciò comporta una forte flessibilità di applicazione del modello in relazione alle caratteristiche ed alle condizioni della realtà di riferimento.

Il processo individuato è schematizzato nella Figura 2 e, partendo dall'analisi del contesto, si arriva all'erogazione dei servizi presso le imprese per il tramite della figura dell'addetto alle imprese.

» Fig.2 - Processi di marketing e aree di responsabilità «



1.3 Le reti

Gli attori del processo sono molteplici e nel Manuale si farà riferimento agli attori interni allo SPI e alle Imprese. È naturale che in questo processo siano coinvolti altri attori, in primis l'Assessore competente e la Commissione Tripartita, in particolare per l'influenza sulle scelte di posizionamento del servizio (fascia di utenza e insieme di servizi offerto).

L'azione degli attori di questa prima rete influenzerà l'emergere di reti formali, ad esempio con accordi tra SPI e Comuni o con le Scuole, o potenzierà/depotenzierà quelle informali.

Per un approfondimento si rimanda alla pubblicazione Quaderni Spinn n° 2² ove questi aspetti sono affrontati con un taglio metodologico e al contempo vengono riportati casi concreti come quello della Provincia di Prato ove le Parti Sociali sono coinvolte.

Anche se la parte normativa in questo manuale è racchiusa in un apposito capitolo è utile ricordare che la "rete" per le politiche del lavoro è disegnata, sia a livello regionale che provinciale, dagli articoli del Capo 2 del D.Lgs. 469/97 che prevedono l'istituzione delle Commissioni tripartite regionale e provinciale, con la partecipazione delle Parti Sociali.

Sempre il D.Lgs. 469/97 determina la costituzione di un organismo interistituzionale a livello regionale e stabilisce che, a livello provinciale, siano individuati "adeguati strumenti di raccordo con gli altri enti locali prevedendo la partecipazione degli stessi all'individuazione degli obiettivi e all'organizzazione dei servizi" (art. 4 comma 3).

A livello di rete dei servizi esistono poi specifiche misure di incentivazione del raccordo pubblico e privato (D.Lgs. 276/03 art. 13) a favore dei lavoratori svantaggiati, mentre la Borsa Continua Nazionale del Lavoro è la rete "minima" partecipata da operatori pubblici e privati che, essendo anche liberamente accessibile direttamente da lavoratori e imprese, ridisegna completamente il mondo dei servizi al lavoro.

² Quaderni Spinn n° 2 "La risorsa rete per i servizi del lavoro".

La corretta identificazione delle figure professionali coinvolte a vario titolo nei processi di progettazione e sviluppo dei servizi permette un'adeguata delimitazione dei ruoli e delle diverse attività dei partecipanti, favorendo in questo modo la fluidità del processo ed evitando altresì possibili sovrapposizioni.

In tabella 1 sono riportate le figure professionali tipiche del Servizio Provinciale per l'Impiego che operano nelle diverse fasi dello sviluppo del marketing con competenze diverse e in configurazione base.

» Tab.1 - Fasi principali del processo e figure professionali coinvolte «

FASI PRINCIPALI	FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE
MKT ANALITICO	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente • Responsabili CPI • Gestore dati • Addetto alle imprese
MKT STRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente • Responsabili CPI • Addetto alle imprese
MKT OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Addetto alle imprese • Responsabile CPI • Altri Operatori CPI (incrocio d/o, autoimprenditorialità) • Operatore comunicazione

»2 Manuale operativo«

Il manuale operativo consente di affrontare in modo strutturato le varie fasi del processo di ideazione, implementazione ed erogazione del servizio. Supporta quest'attività con strumenti specifici, come ad esempio schede, moduli formativi, esempi di colloqui telefonici, etc. inseriti come allegati alla presente pubblicazione.

Il manuale operativo non consente di sostituire l'analisi del mercato del lavoro locale, di "saltare" gli attori effettivamente presenti sul territorio, di trovare a priori la giusta dimensione relazionale con le imprese e l'adeguato assetto del servizio nel suo mix possibile di risorse-servizi-clienti.

Il manuale consente, però, di attingere all'esperienza di chi ha già lavorato sul campo: indica infatti alcune delle realtà in cui si sono o si stanno facendo sperimentazioni e servizi alle imprese. Di conseguenza si configura come uno strumento atto a favorire un confronto allargato tra gli operatori del settore sulle tematiche trattate.

Il manuale è suddiviso in due sezioni. La prima è dedicata al marketing analitico e al marketing strategico, la seconda al marketing operativo e alla figura dell' addetto alle imprese. Le due parti di cui è composto sono da percorrere a spirale, per gli intrecci le tra stesse e per il miglioramento continuo che la restituzione dalla pratica alle analisi e alle decisioni può consentire.

* 2.1 Marketing analitico e marketing strategico

La strategia di un SPI e CPI esprime il modo in cui esso intende posizionarsi rispetto ai clienti/utenti, ai concorrenti, ai soci e agli attori locali, fornendo certi servizi e non altri.

Esso non è mai soltanto il risultato meccanico delle norme di legge (che descrivono che cosa il CPI è tenuto a fare nei confronti di specifiche fasce di popolazione; né della storia (che mostra che cosa il CPI è stato finora in grado di fare).

È piuttosto il risultato del modo in cui tutto questo viene interpretato alla luce, da un lato, delle opzioni politico-istituzionali (orientamenti, valori, scelte delle amministrazioni provinciali e dei suoi partner nell'ambito delle concertazioni), e dall'altro delle opzioni individuali (orientamenti, valori, scelte del dirigente e del responsabile del CPI).

Questo è bene ricordarlo, per evitare di pensare che esista un rapporto meccanico e necessario tra un certo tipo di situazione socio-economica e di mercato del lavoro locale e la strategia e l'organizzazione di un CPI.

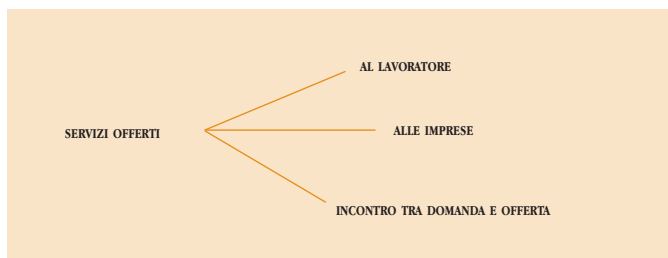
In realtà, l'esperienza dimostra che ciò che un CPI decide di essere, e conseguentemente riesce ad essere, è il risultato di tutto questo insieme, e quindi anche dell'analisi strategica che è in grado di svolgere e del modo in cui si organizza.

Una buona strategia, quindi, basata su una buona analisi del contesto che consenta di fondarla su dati concreti, è condizione necessaria ma non sufficiente per conseguire risultati positivi.

* 2.2 Identificazione dei servizi alle imprese

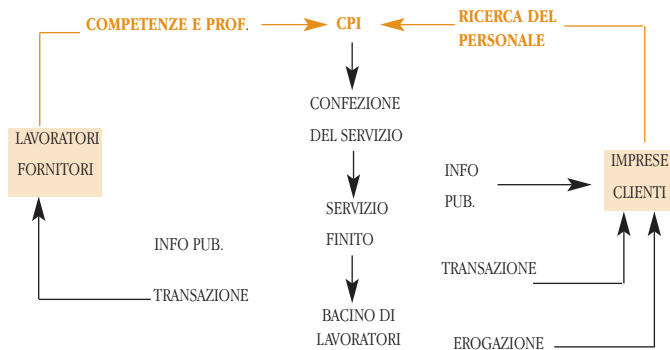
Servizi per l'impiego e Centri per l'impiego hanno una pluralità di clienti/utenti. La loro funzione principale è quella di facilitare e accelerare, attraverso i servizi offerti al lavoratore e all'impresa, l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro (Fig.3).

» Fig.3 - Aree di intervento «



Ad esempio, attraverso i servizi offerti al lavoratore (quali orientamento, formazione etc.), SPI e CPI aiutano il lavoratore a preparare il proprio Curriculum Vitae rendendolo così appetibile per le imprese in cerca di lavoratori (Fig. 4).

» Fig.4 - Aree di intervento «



Sul versante delle imprese possiamo, quindi, identificare a titolo esemplificativo il portafoglio dei servizi offerti come da Tab.2:

» Tab.2 - Esempi di servizi alle imprese «

SERVIZI ALLE IMPRESE	DEFINIZIONE DEI SERVIZI	IMPRESE POTENZIALI UTENTI
Servizi amministrativi gestionali	Assunzioni	Aziende pubbliche e private delle province suddivise per classi indipendenti
	Cessazioni	
	Trasformazioni	
	Certificazioni	
	Convenzioni	
	Adempimenti	
Consulenze su agevolazioni e incentivi alle assunzioni	Agevolazioni	
	Benefici e incentivi	
Tirocini in azienda	Promozioni	
	Ricerca	
	Progettazione	
Ricerca del personale	Preselezione	
	Acquisizione	
	Trasmissione	
	Publicizzazione	
Assistenza crisi aziendali		

Un'attenzione particolare va posta al servizio di incrocio domanda e offerta di lavoro (*matching*). Innanzitutto, è necessario identificare i soggetti coinvolti all'interno del proprio territorio.

Gli attori del mercato del lavoro possono essere suddivisi principalmente nelle categorie seguenti:

- lavoratori;
- imprese;
- intermediari.

Questi attori sono alle prese con diversi fattori, di cui due sono particolarmente importanti, soprattutto in relazione ai vantaggi derivanti da un adeguato uso delle ICT:

- il tempo;
- l'informazione.

Infatti, la raccolta delle informazioni sia sui posti vacanti sia sulle figure professionali disponibili comporta un dispendio di tempo da parte sia dei lavoratori che delle imprese.

Il contesto reale è poi caratterizzato da una forte asimmetria conoscitiva poiché le informazioni possedute da uno dei due soggetti non sono facilmente accessibili per l'altro. Questa asimmetria comporta così un'inefficienza del mercato del lavoro (domanda e offerta non si incontrano poiché non si conoscono).

La specializzazione di alcuni soggetti nella raccolta e nella divulgazione in rete dell'informazione produce una riduzione delle imperfezioni di mercato e, quindi, la facilitazione del funzionamento del mercato stesso.

Di conseguenza il valore economico dell'attività degli intermediari (CPI etc.) è dato anche dalla capacità di allentare i vincoli di tempo degli attori riducendo sia i costi di ricerca che i costi di incertezza.

Al fine di essere intelligibile, il bene informazione deve essere trattato in maniera sistematica, con regole socialmente condivise.

Quando si ha a che fare con la fornitura di beni o servizi, risulta poi fondamentale la reputazione che dipende dalla capacità di soddisfare il cliente, e nel caso in esame si tratta della capacità dell'intermediario di fornire soluzioni adeguate alle esigenze.

Il successo dell'attività è frutto della capacità, da parte dell'intermediario, di mantenere costante nel tempo questa reputazione.

Anche ai CPI spetta, perciò, l'onere di mantenere una credibilità di fornitore di lavoratori di qualità presso le imprese.

I CPI, in forza del proprio ruolo di soggetto pubblico, sono chiamati a mantenere un equilibrio dinamico nell'esercizio di una funzione di intermediazione che sia attenta contemporaneamente alle esigenze delle aziende e a quelle dei lavoratori.

Il processo di modernizzazione che negli ultimi anni ha interessato i CPI si è attuato attraverso un'evoluzione gestionale e manageriale che ha comportato: un nuovo orientamento al cliente/utente, l'adozione di strumenti informatici, lo studio di modalità comunicative finalizzate ad una crescente visibilità delle domande di lavoro, dei curricula e delle informazioni sulle opportunità di apprendimento continuo.

I criteri di trasparenza e facilità d'accesso sono stati tra i principi guida di questo processo di modernizzazione (Fig.5).

» Fig.5 - Schema logico dei servizi di incrocio D/O «



* 2.3 Il marketing analitico (Marketing Information System)

Il marketing analitico, attraverso la costituzione di un Sistema Informativo per il Marketing, è quella funzione che permette di ottenere una buona analisi del contesto in cui operano SPI e CPI, finalizzata alla determinazione di un'adeguata strategia.

La costituzione di un sistema informativo può significare il semplice riuso delle informazioni già disponibili o può significare la modifica dei software disponibili dotandoli di moduli di elaborazione aggiuntivi e/o di nuove basi di dati.

L'analisi della domanda e dei fabbisogni territoriali

La domanda delle imprese è determinata dal fabbisogno di lavoratori e interagisce con i servizi offerti dai CPI e/o altri competitori sul mercato.

Per individuare le figure professionali in tensione nei relativi settori merceologici/produttivi si possono utilizzare, ad esempio, i seguenti indicatori:

- patti territoriali;
- dati rilevati dai CPI;
- osservatorio del lavoro regionale/provinciale;

- dati Excelsior – Camera di Commercio;
- dati aziende in mobilità o CIGS;
- associazioni datoriali (CNA, API, Confindustria, Unione industriale, ecc);
- CFL, apprendistato;
- bilanci aziendali;
- annunci su giornali, riviste, ecc. (andamento privati);
- campionamento operatore tramite b.d.

Il volume della domanda verrà determinato da:

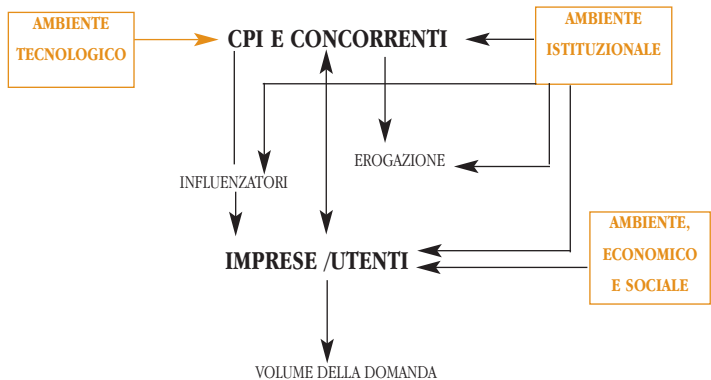
- la tipologia di servizi offerti dai CPI e concorrenti;
- le modalità di erogazione degli stessi servizi;
- il comportamento e fabbisogno delle imprese/utenti.

e dalla influenza che fattori quali:

- ambiente economico sociale;
- ambiente legislativo;
- ambiente tecnologico

esercitano sui fabbisogni e sui comportamenti degli attori dello scambio nel mercato (come da Fig.6).

» Fig.6 - Ambienti e attori del mercato «



Il Marketing Analitico avrà quindi la funzione di analizzare e monitorare i seguenti aspetti:

- a) l'utente/impresa;
- b) la mia posizione concorrenziale;
- c) gli eventuali influenzatori dell'impresa utente;
- d) il monitoraggio del mercato;
- e) l'ambiente economico-sociale e culturale;
- f) l'ambiente legislativo;
- g) l'ambiente tecnologico.

a) Analisi dell'utente/impresa (Tab.3)

Per un'analisi del comportamento e dei fabbisogni delle imprese/utenti è indispensabile raccogliere e monitorare tre tipologie di dati e informazioni:

- informazioni generali;
- criteri di selezione del canale di reclutamento;
- criteri di assunzioni del candidato;

» Tab.3 - Schema di analisi comportamentale e dei fabbisogni delle imprese «

Informazioni generali	Criteri di selezione del canale di reclutamento	Criteri di assunzione del candidato
Dati anagrafici		
Quali canali di reclutamento conosce:	Procedure di definizione della convenzione/contratto.	Coerenza dei profili coi requisiti richiesti
<ul style="list-style-type: none"> • CPI • SPRI (SOCIETÀ PRIVATE) • AGENZIE INTERINALI • ASSOCIAZIONI • RETE INFORMALE • ALTRI CANALI 	Tipologie di accesso al servizio:	Competenze del candidato
	<ul style="list-style-type: none"> • service in rete • sportello • linea telededicata • passaparola • in proprio (annunci) 	Esperienza del candidato
Li conosce per notorietà, per reputazione o per aver usufruito del servizio		Formazione
A quale canale ha fatto ricorso per l'ultima assunzione	Assistenza personalizzata	Disponibilità immediata
Quale tipologia di accesso al servizio ha utilizzato:	Tempi di risposta	Flessibilità del candidato sulle tipologie contrattuali
<ul style="list-style-type: none"> • servizio in rete • sportello • linea telededicata • passaparola • in proprio (annunci) 	Prezzo/gratuità	Referenze
	Collegamento con servizi di formazione	Motivazione
Quante assunzioni medie annue effettua	Competenza degli operatori	Determinazione
Periodo dell'anno in cui, di norma, effettua le assunzioni		Disponibilità di incentivi alle assunzioni
Chi decide le assunzioni		

b) La mia posizione concorrenziale

Tramite l'identificazione dell'universo degli attori sul mercato di riferimento individuo una mappa dei competitori presenti sul mio territorio (Tab.4).

» Tab.4 - Esempificazione della mappa dei competitori «

CENTRO PUBBLICO PER L'IMPIEGO	(CPI)
SOCIETÀ LAVORO INTEINALE	(SLI)
SOCITÀ PRIVATE PER L'IMPIEGO	(SPRI)
ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI*	(AI)
ALTRE	
RETE INFORMALE	(RI)

* Le associazioni degli imprenditori si distinguono in due gruppi: associazioni che svolgono servizio di reclutamento per conto degli associati; associazioni che non svolgono servizio di reclutamento ma che hanno un'influenza sulle imprese in materia.

I competitori individuati devono essere analizzati in virtù del loro numero e della loro collocazione sul mercato.

Ciò permette la definizione di un quadro completo dei soggetti che operano all'interno del mercato del lavoro locale.

In particolare gli indicatori da considerare possono essere:

- numero di competitori diretti;
- quota di mercato posseduta dai tre/cinque competitori diretti più importanti;
- tipo di comportamento dei competitori (influenzatore del mercato, inseguitore, indipendente);
- qualità dell'immagine dei marchi dei competitori;
- cosa determina il vantaggio concorrenziale dei competitori più importanti;
- ostacoli all'ingresso di nuovi competitori nel settore.

La Tab. 5 rappresenta una possibile matrice di analisi dei competitori dei servizi erogati.

» Tab.5 - Esempio di matrice di analisi dei competitori «

Soggetti	SERVIZI INFORMAZIONE	CONSULENZA ORIENTATIVA	TIROCIINI	TUTORAGGIO E ACCOMPAGNAMENTO	ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI	BILANCI DI COMPETENZE	INTEGRAZIONE DISABILI	CONSULENZA NORMATIVA FISCALE	INCONTRO DOMANDA/OFFERTA
CPI 1									
CPI 2									
Società di outplacement									
Informagiovani									
CCIAA (Punto neo impresa)									
oo.ss (Centro disoccupati)									
Privato-sociale (immigrati)									
Comune (Sportello donne)									
Enti di formazione Professional (formazione/tirocini)									
Società lavoro interinali									
Etc.									

In seguito sarà opportuno effettuare un approfondimento dei punti di forza e di debolezza del CPI e dei suoi competitori allo scopo di individuare contemporaneamente quali sono i servizi erogati con standard migliori e chi provvede ad erogarli.

La matrice alla Tab.6 facilita la lettura complessiva dei dati.

» Tab.6 - Schema di analisi dei competitori «

VALUTAZIONE DEI VANTAGGI COMPETITIVI DELLA CONCORRENZA PER SINGOLA CARATTERISTICA DEL SERVIZIO

	CPI	SLI	SPRI	AI	ALTRI			RI
Modalità di definizione del contratto	6	7	6	8				9
Modalità di accesso al servizio	5	7	8	7				
Assistenza personalizzata	7	7	8	8				4
Tempo di consegna	6	7	7	6				5
Prezzo/gratuità	7	5	5	7				8
Accesso alla formazione	8	5	6	5				

Le novità contenute nella dalla Legge 30 rendono particolarmente importanti questa analisi poichè la legge stessa introduce strumenti di raccordo

pubblico/privato per aumentare l'efficacia degli interventi a favore della ricollocazione dei disoccupati, superando così la mera logica competitiva in una direzione di maggiore cooperazione.

Nella costruzione della matrice bisogna tenere conto sia degli attori già presenti (agenzie interinali/somministrazione, società di mediazione/collocamento privato, società di ricerca e selezione, società di ricollocamento, ecc.) che dei soggetti che, in funzione della Legge 30, possono essere autorizzati/accreditati ad operare sul mercato (Enti Locali, Ordine dei Consulenti del Lavoro, Università, ecc.).

1 - Strumenti operativi: schede per analisi offerta del CPI e analisi degli altri soggetti presenti sul territorio.

Con la prima scheda si sistematizzano i dati relativi ai servizi offerti dal CPI mentre dalla seconda è possibile ricostruire la presenza e i comportamenti degli altri soggetti presenti sul mercato del lavoro locale.

Per la realizzazione di questa fase ci si può avvalere di schede organizzate sia per dell'analisi offerta del CPI sia per l'analisi degli altri soggetti presenti sul territorio.

Infine, per completare l'analisi in oggetto, è opportuno operare una valutazione dei risultati ottenuti sul mercato da parte dei singoli soggetti e della loro visibilità (Tab.7).

» Tab.7 - Analisi della concorrenza «

SCHEMA RELATIVO ALLE QUOTE DI MERCATO DELLA CONCORRENZA

	CPI	SLI	SPRI	AI	ALTRI				RI
Quota mercato utenti	%	%	%	%					%
Quota mercato avviamenti	%	%	%	%					

Esempio (valori: 1= molto bassa; 10= molto alta)

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELL'IMMAGINE DELLA CONCORRENZA

	CPI	SLIS	PRI	AI	ALTRI				RI
Notorietà	4	7	5	6					8
Reputazione	2	6	7	7					8

c) Gli eventuali influenzatori dell'impresa/utente

Le imprese, per loro natura, sono entità complesse sottoposte a pressioni ed influenze che possono condizionare le loro scelte.

Nel caso dei servizi relativi alle figure professionali (dalla consulenza normativa all'incrocio domanda/offerta) i soggetti che esercitano influenza sulle imprese sono:

- le associazioni imprenditoriali:
 - che offrono ai propri associati anche un servizio di reclutamento;
 - che non offrono questo servizio ma intervengono sul processo.
- Consulenti del Lavoro.

Successivamente alla loro identificazione sarà opportuno valutare il grado di influenza esercitato nei confronti delle imprese.

d) Monitoraggio del mercato

La fase principale del monitoraggio del mercato avviene mediante una stima del volume del mercato stesso, utilizzando indicatori atti a quantificare la domanda e l'offerta, i trend di evoluzione che li caratterizzano e ad elaborare dei modelli di previsione. (Tabb. 8, 9 e 10)

» Tab.8 - Informazioni e indicatori di mercato «

DATI	1° LIVELLO DI DISAGGREGAZIONE	ULTERIORI LIVELLI DI DISAGGREGAZIONE
1. Aziende attive pubbliche e private, Pubblica Amministrazione	Disaggragate per settore e per classi di addetti	
2. Avviamenti a livello provinciale	Disaggregati per settore di attività e per aziende suddivise per classi di addetti	
3. N.° aziende clienti CPI	Disaggragate per settore e per classi di addetti	
4. N.° di profili richiesti dalle aziende	Disaggragate per settore e per classi di addetti	Suddivisi per qualifica e tipologia di contratto
5. N.° di ricorsi fatti dalle aziende	Disaggragate per settore e per classi di addetti	
6. Bacino di lavoratori	Disaggregati per: - occupati - disoccupati - disabili	Suddivisi per: - genere - età - provenienza - durata disoccupazione - titolo di studio

» Tab.9 - Informazioni e indicatori di mercato «

DATI	1° LIVELLO DI DISAGGREGAZIONE	ULTERIORI LIVELLI DI DISAGGREGAZIONE
7. Segnalazioni	Disaggregati per - occupati - disoccupati - disabili	Suddivisi per: - genere - età - provenienza - durata disoccupazione - titolo di studio Ulteriore indicazione: - settore di appartenenza delle aziende riceventi la segnalazione - classi di addetti di appartenenza
delle stesse		
8. Avviamenti svolti dal cpi	Disaggregati per target di lavoratori: - occupati - disoccupati - disabili	Suddivisi per: - genere - età - provenienza - durata disoccupazione - titolo di studio Ulteriore suddivisione: - per settore di appartenenza delle imprese in cui il lavoratore è stato avviato - classi di addetti di appartenenza delle aziende in cui è stato avviato il lavoratore Inoltre: - qualifica di avviamento - tipologia di contratto
9. Tempo di risposta per profilo		
10. N. di aziende che hanno sviluppato avviamenti		

Tutti gli indicatori descritti nelle Tabb. 8, 9 e 10. 13, 14 e 15 potranno essere valutati per ogni livello di disaggregazione e suddivisione indicati nella Tab.8.

Ogni indicatore di mercato dovrà essere rilevato sul triennio precedente al fine di poter valutare gli scostamenti nel corso di questo periodo.

» Tab.10 - Indicatori di mercato «

N° di aziende clienti CPI/n° di aziende attive nella Provincia	n°3/n°1: quota di mercato relativa alla clientela servita
N° di avviamenti CPI/n° avviamenti a livello provinciale	n°8/n°2: quota di mercato assoluta relativo al prodotto c/v
N° di aziende clienti CPI/n° aziende attive per singolo settore di attività	n°3/n° per settore: quota di copertura per segmento di mercato settoriale
N° di aziende clienti CPI/n° aziende attive per singola classe di addetti	n°3/n°1 per classe di addetti: quota di copertura per segmento classe di addetti
N° segnalazioni n° / profili richiesti	n°7/n°4
N° avviati n° / profili richiesti	n°8/n°7
N° segnalazioni bacino di lavoratori	n°7/n°6
N° avviati bacino di lavoratori	n°8/n°6
N° profili richiesti/n° aziende clienti	n°4/n°3
N° ricorsi fatti dalle aziende/aziende clienti	n°5/n°3
N° di aziende che hanno sviluppato avviamenti/n° aziende attive	n°10/n°1

e) L'ambiente economico-sociale e culturale

Per la definizione dell'ambiente economico-sociale e culturale è necessario:

- monitorare l'evoluzione dell'ambiente economico - sociale;
- valutare l'impatto dell'evoluzione economica e sociale sui fabbisogni e comportamenti dell'impresa/utente;
- valutare l'impatto dell'evoluzione dell'ambiente socio - economico sulla attività dei SPI e CPI;
- esaminare quali cambiamenti nella attitudine delle imprese/utenti potrebbero avere un impatto sulla domanda di servizi;
- valutare l'impatto di detti cambiamenti.

f) L'ambiente legislativo

Per la definizione dell'ambiente legislativo occorre:

- monitorare le ipotesi di leggi e di regolamenti che potrebbero essere adottate nel nostro settore di attività;
- valutare l'impatto che dette leggi e regolamenti potrebbero avere sulla nostra attività qualora venissero approvate.

g) L'ambiente tecnologico

Infine, l'ambiente tecnologico è caratterizzato da:

- evoluzione delle tecnologie, applicabili nel nostro settore di attività, che potrebbero avere una incidenza sulla riduzione dei costi e sulla celerità di erogazione dei servizi;
- valutazione delle misure da adottare nel caso in cui dette tecnologie fossero introdotte;
- monitoraggio dell'evoluzione delle tecnologie che potrebbero influenzare la domanda dei nostri servizi;
- valutazione delle misure da adottare per minimizzare l'impatto dell'introduzione di dette tecnologie.

2.4 Il marketing strategico

Definire le strategie

Gli obiettivi strategici di un CPI sono rappresentati dalle mete che è necessario perseguire ed i risultati che si intende raggiungere entro una determinata scadenza. Tra di essi possiamo ritrovare, ad esempio, l'incremento del numero degli utenti di un determinato servizio entro un anno, mediante specifiche azioni di promozione e di comunicazione; il miglioramento della qualità delle informazioni fornite agli utenti entro due anni, mediante la revisione e la realizzazione di materiali informativi; la riduzione del numero di utenti diplomati che si recano agli sportelli, obiettivo raggiungibile migliorando le azioni di orientamento svolte dalla scuola, garantendo l'accesso diretto alla BCNL, migliorando la qualità dell'istruzione ricevuta ad es. tramite stage; l'incremento del tasso di occupazione della popolazione femminile o del numero di inserimento di disabili nel mondo del lavoro.

La strategia esercita, naturalmente, un'influenza primaria sull'organizzazione del CPI e sulle relative scelte di progettazione pur rimanendo una dimensione chiaramente distinta da quella dell'organizzazione. Schematicamente, si potrebbe affermare che se la strategia definisce gli scopi da perseguire, l'organizzazione rappresenta l'insieme dei mezzi necessari al loro raggiungimento.

Definire la strategia del CPI, quindi è cosa diversa dall'organizzare un CPI e spetta ai soggetti politico-istituzionali, così come spetta a loro, conseguentemente, scegliere il posizionamento strategico del CPI sul territorio, e cioè

il modo specifico in cui esso intende collocarsi rispetto agli altri soggetti, ai clienti-utenti, al contesto. Successivamente al processo decisionale operato dai soggetti ai quali isti-tuzionalmente le norme assegnano le relative competenze, sarà prerogativa del dirigente provinciale e/o del responsabile del CPI progettare e porre in essere il tipo di organizzazione più adeguato al perseguimento degli obiettivi stabiliti. All'interno del processo decisionale è compito del dirigente provinciale e/o del responsabile CPI di fornire al livello decisionale gli elementi di conoscenza e gli strumenti utili e necessari alla formulazione di strategie appropriate e coerenti.

Principi generali che orientano la strategia di SPI e CPI

I principi di riferimento, cui si ispirano le strategie definite a livello locale, sono connessi coi seguenti temi:

- tipologie di clienti-utenti. La scelta strategica a questo proposito riguarda la decisione di rivolgersi soltanto ai target giudicati maggiormente deboli sul mercato del lavoro, offrendo loro servizi di base, oppure di privilegiare anche altri interlocutori, cui offrire servizi specialistici;
- tipologie di servizi. In questo caso si pone la scelta se erogare oltre ai servizi prescritti dalle norme, anche altre tipologie maggiormente innovative e/o specialistiche;
- integrazione tra istituzioni e sistema privato e logica di rete. La scelta cade sulla possibilità di creare delle forme di cooperazione/collaborazione con altri soggetti pubblici e privati e con quali modalità;
- esternalizzazione dei servizi. L'alternativa all'erogazione diretta di tutti i servizi (*make*) è quella di esternalizzarne una parte affidandone la gestione a soggetti terzi, pubblici o privati, mediante forme di concessione o di appalto (*buy*);
- rapporto pubblico-privato. La scelta strategica può essere ispirata a valorizzare rapporti di collaborazione fra soggetti pubblici e soggetti privati, piuttosto che a stimolare dinamiche competitive fra gli uni e gli altri, rafforzando comunque il ruolo del pubblico o, viceversa, specializzando l'intervento dei CPI pubblici soltanto rispetto a specifici e limitati gruppi di popolazione, magari particolarmente in difficoltà sul mercato del lavoro.

Possibili contenuti di una strategia

Una strategia coerente si deve basare su un'adeguata analisi dell'esistente fornita dal Marketing Analitico, tenendo conto in modo particolare di:

- normativa di riferimento ed obblighi da questa derivanti;
- situazione del mercato del lavoro, con particolare riferimento ai fenomeni che indicano la presenza di squilibri nel rapporto fra domanda e offerta e nell'inclusione di specifiche fasce di utenza (es. giovani, disoccupati, etc.);
- esigenze specifiche a livello locale della domanda di lavoro e fabbisogni relativi all'offerta;
- risorse ed opportunità utilizzabili ai fini della qualificazione del sistema locale dei SPI;
- esiti prodotti da esperienze pregresse (valutazione *ex post*);
- offerta locale di servizi pubblici.

Una strategia può quindi prevedere obiettivi da raggiungere in relazione a diversi ambiti, in particolare:

- ambito interno. Ad esempio, le caratteristiche strutturali, il funzionamento e le dinamiche relative al CPI;
- ambito esterno. Ad esempio, i rapporti del CPI con altri soggetti del territorio (in particolare con i clienti-utenti, con altri organismi e servizi, con soggetti impegnati sul fronte dello sviluppo locale, con altri soggetti coinvolti nel settore, etc.).

Per ciò che riguarda i rapporti di un CPI con l'esterno occorre ricordare che quelli con i clienti-utenti (in particolare lavoratori e imprese) rivestono primaria importanza, così come cruciali appaiono quelli con "concorrenti" e "partner di ruolo" (es. le società di lavoro interinale, gli organismi del privato-sociale, i servizi sociali dei Comuni, gli Enti di Formazione).

Perciò parte della strategia dovrebbe riguardare sicuramente la gamma dei servizi da erogare, ossia l'insieme dei Servizi per l'impiego che un CPI deve essere in grado di fornire ai propri clienti-utenti; dovrebbe altresì riguardare il rapporto con gli altri soggetti che offrono servizi sul territorio.

Come definire il posizionamento strategico dello SPI e CPI

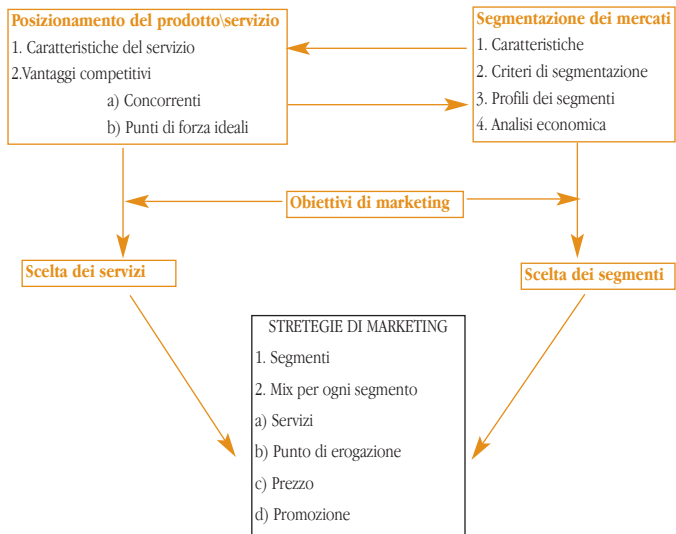
Per posizionamento strategico si intende il tipo di posizione (il ruolo) che il CPI ricopre nell'ambito di un determinato territorio.

Si devono di conseguenza identificare sia i tipi di clienti-utenti di interesse che un portfolio di servizi da erogare tenendo conto della concorrenza e dei possibili partner di ruolo; ciò significa definire il posizionamento strategico del CPI. Quando per un insieme di strutture (es. tutti i CPI di una stessa provincia) viene stabilito in modo omogeneo il numero e il tipo di servizi che devono essere erogati, allora si parla di "standard di gamma di servizi".

Uno standard di gamma diverso e più ricco di quello proposto nel documento della Conferenza Stato-Regioni del dicembre 1999 è quello definito dalle singole regioni.

Ma, al di là dei servizi che la Regione abbia eventualmente deciso di standardizzare, come dovrebbe agire un dirigente provinciale o un responsabile di Centro per effettuare la necessaria analisi e definizione del portfolio servizi, ovvero dell'insieme della gamma di servizi del CPI (Fig.7)?

» Fig.7 - Quadro generale dello sviluppo della strategia di marketing «



Il Marketing Strategico consiste quindi nel definire, in via prioritaria, il posizionamento strategico di SPI e CPI.

Seguendo lo schema proposto dalla Fig.7, per poter definire i conseguenti obiettivi di marketing, si devono determinare due fattori interdipendenti fra di loro.

Il primo è rappresentato dal posizionamento dei servizi di SPI e CPI sulla base di analisi e monitoraggi del Marketing Analitico riferiti in modo particolare ai comportamenti e fabbisogni dell'impresa, ai competitori e alla valutazione dei vantaggi comparativi fra i competitori.

Il secondo è riconducibile alla segmentazione del mercato di riferimento che può essere effettuata applicando diversi criteri con diverse caratteristiche tra cui: settore di appartenenza, classe di addetti, numero medio di avviamenti effettuati negli ultimi tre anni.

Questo criterio può essere correlato al ciclo di vita dell'impresa (espansione, normale gestione, declino, crisi).

Un altro criterio di segmentazione può essere rappresentato dall'obbligo da parte delle imprese di assumere categorie svantaggiate.

Il posizionamento dei servizi e la segmentazione dei mercati di riferimento (che potrà essere individuata incrociando i criteri sopra esposti) forniranno le condizioni per definire gli obiettivi di marketing di SPI e CPI determinati dalla selezione dei servizi da offrire su ogni segmento di mercato prescelto. Ciò sarà facilitato dalla costruzione di una semplice matrice che definisce il rapporto tra servizio e segmento di mercato di riferimento (come rappresentato dalla Tab. 11).

» Tab.11 - Matrice servizi/segmenti «

TIPO DI CLIENTI UTENTI SEGMENTI DI MERCATO	1	2	3	4	5	6	7	8
SERVIZI ALLE IMPRESE								
Servizi amministrativi								
Consulenza su agevolazioni e incentivi alle assunzioni								
Tirocini in azienda								
Ricerca del personale								
Assistenza crisi aziendali								

Come già osservato in precedenza la selezione dei servizi dovrà essere effettuata in base alla nostra conoscenza delle forze e delle debolezze dello stesso.

Dovrà, inoltre, essere effettuata a seguito di:

- un test del servizio;
- l'eventuale creazione o ridefinizione del concetto dello stesso;
- ricerca di nuovi possibili servizi;
- studi di estensione della gamma dei servizi.

L'analisi dei servizi erogati dai CPI e la individuazione di servizi erogabili è il passo successivo necessario a comporre il quadro delle conoscenze su cui basare le decisioni strategiche di posizionamento.

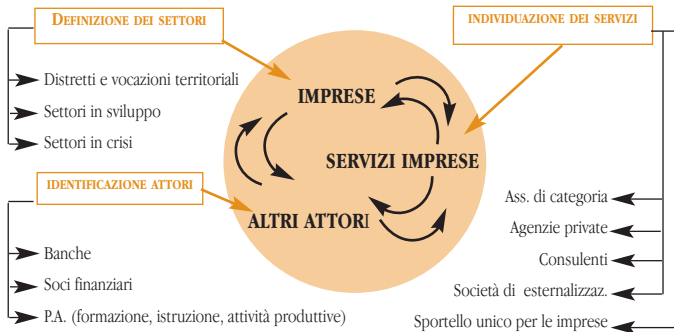
2- Strumenti operativi: l'intervista semistrukturata.

L'intervista semistrukturata rappresenta un valido supporto alla definizione delle attività e dei compiti agiti dall'addetto alle imprese e degli strumenti che utilizza nello svolgimento del proprio lavoro. Questo strumento permette di definire un quadro di insieme del ruolo, delle attività svolte e del contesto all'interno del quale opera l'addetto alle imprese, in particolare nei territori ove questa figura è già stata introdotta.

Il posizionamento dei servizi

La fase di marketing strategico che affronta il tema del posizionamento dei servizi può quindi avvalersi del contesto ricostruito grazie al lavoro svolto nella fase di analisi precedente e illustrato in sintesi nella Tab.11.

» Fig.8 - Analisi territoriale «



La scelta di posizionamento dei servizi dipenderà:

- tecnicamente dall'esito di una verifica dell'attività già in essere e dall'analisi delle risorse disponibili (carichi di lavoro, tecnologie, competenze);

- strategicamente dipenderà dal mix di risorse che si vuole realizzare sia in riferimento a quelle presenti sul territorio sia in riferimento al maggiore o minore coinvolgimento del cliente oltre che da decisioni politiche.

Naturalmente il posizionamento dipenderà anche dalla definizione dell'offerta di servizi (gamma dei servizi/fascia di utenza).

3 - Strumenti operativi: "Cruscotto"

"Cruscotto" rappresenta uno strumento utile a riorganizzare dati ed informazioni già presenti sul territorio mettendoli in relazione tra loro, rendendoli così intellegibili dai non addetti ai lavori, favorendo in questo modo un processo decisionale partecipato. L'output di "Cruscotto" è l'individuazione fisica di persone disoccupate da contattare per proporre loro di partecipare ad azioni/percorsi di inserimento lavorativo in gruppi di imprese interessate alla cui individuazione si giunge con il medesimo procedimento in funzione delle indicazioni del decisore politico.

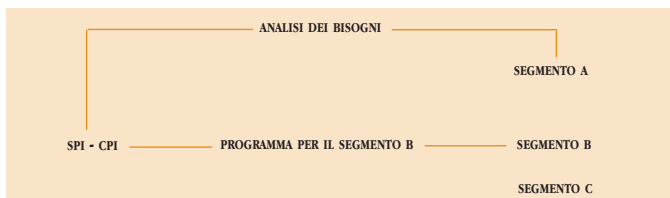
* 2.5 Il marketing operativo

Gli obiettivi definiti attraverso la matrice servizi/segmento di mercato (Fig.7) permettono, quindi, di individuare le strategie di marketing da mettere in atto attraverso il piano di marketing annuale o pluriennale.

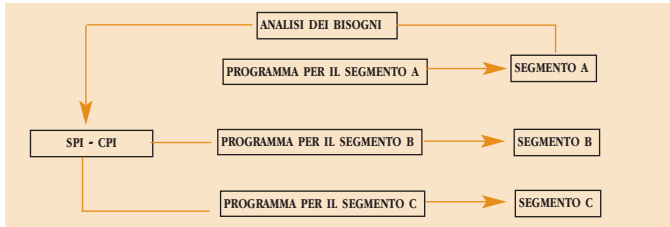
Le strategie marketing possono essere diverse:

- a) strategia di marketing concentrata (Fig.9);
- b) strategia di marketing multi - segmenti (Fig.10);
- c) strategia di varietà della gamma di servizi (Fig.11).

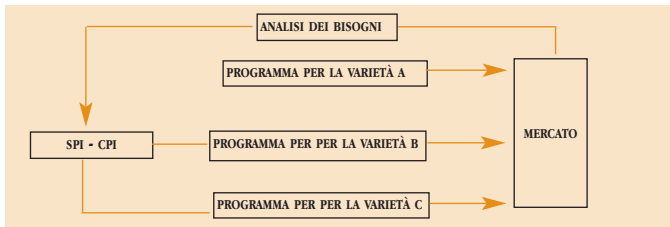
» Fig.9 - Strategia di marketing concentrata «



» Fig.10 - Strategie di marketing multi-segmenti «



» Fig.11 - Strategie di varietà della gamma dei prodotti «



Una volta che si sono stabiliti i servizi da fornire e le strategie di marketing da seguire per raggiungerli bisogna definire:

- il prezzo/non prezzo del servizio;
- le modalità di erogazione del servizio stesso:
 - erogazione diretta o indiretta;
 - obiettivi di mercato per ogni punto di erogazione.
- Il sistema di promozione da privilegiare (Tab.12):
 - marketing diretto;
 - marketing indiretto.

» Tab.12 - La promozione «

TIPOLOGIA DI PROMOZIONE	AZIONI	
MARKETING DIRETTO	Mailing Incontri diretti con le imprese Incontri periodici con gruppi di Aziende: informazione /ascolto	
	Definizione di condizioni particolari per la fornitura di servizi a clienti privilegiati	
MARKETING INDIRETTO	Partecipazione a fiere	Selezionare fiere a cui partecipano le imprese della Provincia

Nell'ambito del sistema di promozione verso le imprese bisogna considerare due attori diversi:

- le imprese;
- gli influenzatori.

Si rende necessario strutturare un sistema di approccio alle imprese e alle associazioni imprenditoriali, descritto per fasi all'interno di un processo finalizzato al contatto con il cliente/utente. Una descrizione dettagliata del sistema di approccio è riportata in seguito nel paragrafo relativo ai processi dei servizi erogabili e i programmi ad hoc.

Il processo di decentramento delle competenze e la riforma del mercato del lavoro hanno reso sempre più necessaria la promozione sul territorio dei Servizi per l'impiego da parte delle Province.

Di conseguenza assume un'importanza centrale la definizione di una strategia di marketing dei Servizi per l'impiego in grado di realizzare, attraverso una compiuta azione di comunicazione, i seguenti obiettivi:

- aumentare la conoscenza delle funzioni e delle competenze attribuite alla Provincia sui servizi per il lavoro e sulla formazione;
- migliorare la percezione dei Servizi per l'impiego come sistema provinciale di governo pubblico della rete locale del lavoro e di erogazione diretta di servizi;
- esplicitare e rendere accessibile il modello organizzativo degli SPI promosso e favorire l'accesso ai servizi nei diversi punti della rete pubblico-privato e nella distinzione degli obiettivi del servizio (lavoro, formazione, inclusione sociale);
- sostenere la funzione dei Servizi per l'impiego quale snodo della gestione di politiche attive del lavoro promosse in riferimento agli obiettivi della programmazione, al confronto operativo con le forze sociali e al raccordo con i soggetti coinvolti nel rapporto tra soggetti pubblici e privati attivi sul mercato del lavoro locale;
- sostenere la funzione di servizio degli SPI nel rapporto con il sistema delle imprese e il sistema formativo, promuovendo azioni comuni e interventi mirati.

I principali strumenti di comunicazione sono la pubblicità, la comunicazione istituzionale e le pubbliche relazioni/ufficio stampa (come descritto nelle Tab.13-14).

» Tab.13 - La comunicazione «

PUBBLICITÀ	AZIONI	SUPPORTI
Publicità relativa ai servizi forniti dal CPI	Materiale di informazione relativo dei servizi fornita su supporto ai servizi da distribuire Campagna pubblicitaria relativa ai servizi offerti: piano media (inserzioni) Redazionali tecnici	Volantini, opuscolo, cartaceo o CD-Room Testate specializzate Organi di informazione delle Associazioni Imprenditoriali Radio - TV Manifesti pubblicitari Sito web

» Tab.14 - La comunicazione «

COMUNICAZIONE	AZIONI	SUPPORTI
Comunicazione autorevole	Publicizzare le prestazioni del CPI a livello provinciale Conferenza stampa Piano pr	Stampa quotidiana Rai tv Sito web
Comunicazione istituzionale	Diffondere la notorietà e la reputazione dei CPI Bilancio annuale delle attività del CPI provinciale da diffondere a tutti gli interlocutori del CPI e da presentare alla stampa	Carta dei servizi Organizzazione convegni Sito web Rapporto su supporto cartaceo, su CD-Rom Pubblicizzazione sul Sito Web Stampa quotidiana

* 2.6 Il marketing operativo: l'addetto alle imprese e i servizi erogabili

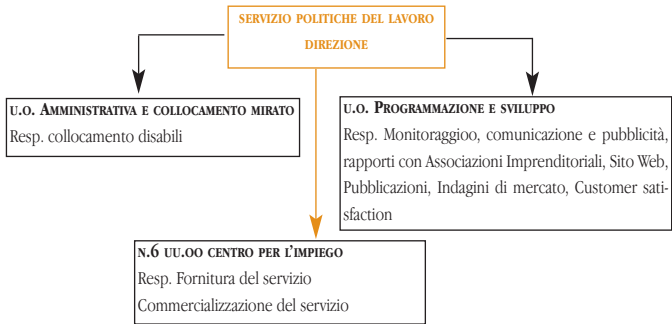
In premessa è utile ricordare che l'attività che verrà svolta nelle imprese è un servizio, cioè si tratta di un complesso di azioni e attività che si caratterizzano per il fattore dell'intangibilità e che dall'interazione tra il cliente e colui che eroga il servizio deriva il soddisfacimento del bisogno, cioè la produzione del servizio stesso. In questo lavoro si porta a sintesi e si descrive il processo relativo al marketing operativo e alcune "tracce"³, o "copioni", dell'interazione

3 J.M.Darley, S.Glucksberg, R.A.Kinchla "La conoscenza procedurale può essere rappresentata anche in forma di tracce (copioni). Una traccia è un programma che descrive, in termini generali, come fare qualcosa e come è possibile adattare l'azione a circostanze particolari" in *Psicologia*, Il Mulino, Prentice Hall International, 1991.

cliente/fornitore in azienda e si esemplifica come alcuni processi normalmente realizzati all'interno del CPI possono innestarsi in tali tracce, qualora la scelta territoriale sia di realizzarli in tutto o in parte presso l'azienda. Quest'ultima opzione è strettamente dipendente dalle tecnologie e dalle modalità con cui entrambi i partner (cliente e fornitore) rendono disponibili le risorse.

» Fig.12 - La funzione marketing «

ESEMPIO DI COME POSSONO ESSERE SUDDIVISE LE COMPETENZE RELATIVE ALLA FUNZIONE MARKETING ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA CPI



* 2.7 Traccia ad uso dell'addetto alle imprese

Nell'ambito del quadro metodologico proposto l'addetto alle imprese potrà agire nelle diverse realtà locali, un ruolo più focalizzato sulla funzione di *Attivatore, Abilitatore o Erogatore* di servizi, secondo quanto mostrato nella Tab.15. Ad ogni grado di complessità individuato corrisponderà una diversa modalità di erogazione dei servizi raggruppati per area. Si individuano in questo modo le diverse attività che l'addetto alle imprese può svolgere in base al proprio livello di articolazione. L'implementazione delle attività da parte dell'addetto alle imprese favorisce il transito da un grado all'altro inglobando in questo modo i servizi erogati al livello inferiore. La tabella permette di individuare quale tipologia di addetto alle imprese opera nel proprio territorio e quali possono essere gli scenari di sviluppo possibile.

»» Tabella 15 - Attività svolte dall'addetto alle imprese presso l'azienda ««

GRADO DI COMPLESSITÀ (IN BASE AL RISULTATO ATTESO DEL PROCESSO (ATTIVITÀ, SEQUENZA, RISORSE))	INFORMAZIONE	CONSULENZA NORMATIVA	COLLOCAMENTO	INCROCIO D/O OBBLIGATORIO	FORMAZIONE
BASE Risultato: definizione/acquisizione di specifiche [acquisisce una commessa] oltre a produrre un interlocutore informato e stabilire una relazione. Tipologia: ATTIVATORE	Informa sui canali informativi disponibili (sito web, Newsletter, telefoni e sedi, etc) Acquisisce info su imprese e altre imprese interessate soddisfazione servizi usati	Informazioni su: - comunicazioni obbligatorie; - normativa e contratti. Rimanda a o fissa un appuntamento con l'operatore esperto all'interno del CPI per informazioni più complesse/servizi.	Informazioni su: - normativa e incentivi; - copertura e scoperta degli obblighi. Rimanda a o fissa un appuntamento con l'operatore esperto all'interno del CPI per informazioni più complesse/servizi.	- Promozione SII e BCN. - Compilazione della richiesta dell'impresa. La produzione dell'attività di sola prescrizione è effettuata dall'esperto interno del CPI, così come l'invio di un elenco delle candidature alle aziende, fissa modalità e data per una selezione presso il CPI.	Informazione su: - stage; - tirocini. Rimanda a o fissa un appuntamento con l'operatore esperto all'interno del CPI per informazioni più complesse/servizi.
MEDIA Risultato: oltre a quanto sopra l'interlocutore viene abilitato all'uso di strumenti che le consentono di autoprodotto il servizio richiesto. Tipologia: ABILITATORE	Oltre alle voci precedenti: - abilitazione all'uso di un software per la comunicazione obbligatorie.	Oltre alle voci precedenti: - concorda e stende la bozza della convenzione.	Oltre alle voci precedenti: - concorda e stende la bozza della convenzione.	Oltre alle voci precedenti: - zibilla all'utilizzo di un software specifico per favorire l'incrocio D/O.	Oltre alle voci precedenti: - consulenza sul catalogo formativo presente sul territorio; - informazioni sugli attori della formazione presenti sul territorio; - concorda e stende la bozza della convenzione dei tirocini.
ALTA Risultato: oltre ai precedenti output alcuni servizi o fasi vengono erogati in loco. Tipologia: EROGATORE	Oltre alle voci precedenti: - installazione software per le comunicazioni telematiche; - informazioni e consulenza su soluzioni preventive per risolvere casi di crisi aziendali; - informazioni sull'accesso ad amministratori e/o procedure di mobilità.	Oltre alle voci precedenti: - analisi delle posizioni disponibili per inserimento mirato. Per maggiori approfondimenti rimando all'esperto del CPI o al sergente "competente" presente sul territorio.	Oltre alle voci precedenti: - analisi dei fabbisogni occupazionali dell'impresa (es.: Porter, dizionario dei linguaggi); - segmentazione della domanda; - bilanci di prossimità per personale; pre-animatore della rete degli attori e dei servizi competenti.	Oltre alle voci precedenti: - stesura del progetto di tirocinio; - pre-progettazione (definizione delle specifiche progettuali) per interventi formativi ad hoc.	

La definizione di una figura professionale, delle competenze che la caratterizzano, la costruzione degli strumenti di cui dovrà avvalersi, il posizionamento del suo ruolo sia all'interno dell'organizzazione dello SPI/CPI sia all'esterno dell'organizzazione ovvero nella rete degli attori del mercato del lavoro, sono il risultato dell'incrocio di diverse variabili.

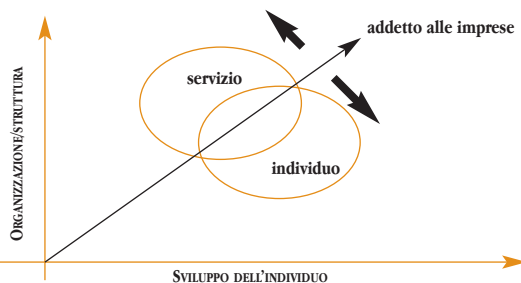
Infatti la figura dell'addetto alle imprese dovrà possedere un mix sufficiente di competenze atte a renderlo un elemento di snodo e raccordo tra i servizi alla domanda e quelli all'offerta.

Il grado di definizione dei servizi da somministrare, il loro stato e modalità di attuazione, la prestazione da ricercare sono tra gli elementi che contribuiscono a dimensionare il livello di specializzazione richiesto. Saranno le scelte strategiche perseguite dagli amministratori locali e quindi la decisione dei servizi da erogare e rispetto a quale utenza, messe a confronto con eventuali concorrenti pubblici e/o privati, che suggeriranno il grado di complessità dell'addetto alle imprese.

Questo potrà agire, all'interno di due assi, in equilibrio rispetto all'area dei servizi con quella dell'individuo, avendo una modularità di posizionamento in virtù delle esigenze strategiche/organizzative dello SPI ove interviene.

Il seguente grafico permette una migliore visualizzazione del concetto appena espresso:

» Fig.13 - Posizionamento addetto alle imprese «



Di conseguenza la figura professionale dell'addetto alle imprese può essere strutturata in virtù delle esigenze dello specifico Servizio pubblico per l'impiego, potendo variare i propri strumenti e le proprie competenze rispetto all'analisi del contesto strategico (ciò che è richiesto dal sistema delle imprese), alla segmentazione della domanda e dei competitori, al posizionamento del servizio, all'erogazione dello stesso e alla ricaduta sul capitale umano dello SPI/CPI.

Il percorso formativo sarà strutturato in moduli, correlati a strumenti operativi, che permetteranno il posizionamento dell'addetto alle imprese all'interno dei due assi di intervento in virtù delle scelte strategiche operate.

In allegato viene proposto un percorso formativo per la figura dell'addetto alle imprese il cui modulo è dimensionabile secondo il suo posizionamento nel grafico precedente.

Si può definire in questo modo un percorso formativo che permetta un'adeguata definizione della figura professionale in accordo con le necessità strutturali dei SPI.

La metodologia di David A. Kolb identifica quattro modelli comportamentali che trasformano l'atteggiamento passivo dell'apprendimento in atteggiamento attivo. I quattro modelli individuati da Kolb sono:

1. teorico;
2. pratico;
3. di osservazione;
4. intuitivo.

Si delinea in questo modo un "ciclo dell'apprendimento" con le seguenti peculiarità:

1. esperienza concreta e seguita dall'osservazione riflessiva;
2. l'osservazione riflessiva conduce alla concettualizzazione;
3. la formazione di concetti astratti e generalizzazioni porta alla sperimentazione;
4. la sperimentazione delle ipotesi è l'ultima fase.

Il percorso formativo utilizzato, che si ispira alla metodologia di Kolb, permette di suddividere il processo di apprendimento in fasi, combinando l'esperienza concreta con momenti di studio legati all'osservazione ed alla

riflessione. Poiché gli individui apprendono secondo modelli comportamentali diversi, che si differenziano a seconda delle peculiarità delle persone, il percorso di formazione qui ipotizzato permette di miscelare l'esperito con lo studio.

Per cui il modulo formativo è stato caratterizzato dalle seguenti quattro attività:

1. attività d'aula, ove si illustrano elementi di ordine teorico;
2. attività d'aula, ove si applicano i modelli teorici appresi tramite esercitazioni;
3. attività di formazione pratica/tutoraggio;
4. attività di scambi, finalizzate ad osservare e conoscere modelli di intervento già operativi.

Inoltre la flessibilità del modulo non irrigidisce necessariamente la sequenza temporale delle attività, permettendo la loro intercambiabilità. L'intero processo formativo e di condivisione degli obiettivi delle diverse attività, sono propedeutiche alla creazione di Comunità Professionali, che hanno tra le loro finalità sia quella di condividere esperienze concrete e soluzioni pratiche, sia quella di stimolare riflessioni congiunte e creare tavoli di lavoro su argomenti specifici.

4 - Strumenti operativi: la segmentazione della domanda

Lo sviluppo dei servizi alle imprese all'interno di un SPI/CPI passa obbligatoriamente tramite l'adeguamento delle competenze degli operatori preposti allo svolgimento dell'attività.

In questo caso è stato progettato un modulo formativo di base suddiviso in cinque giornate finalizzato principalmente al trasferimento di conoscenze relative al marketing dei servizi e alla lettura delle reti. Nel modulo risulta essere di particolare interesse operativo l'esercitazione sulla segmentazione della domanda.

*** 2.8 Attività per segmenti**

La possibilità dell'addetto alle imprese di operare secondo un'ottica di sistema, capace di leggere in maniera integrata gli elementi distintivi della realtà dell'impresa e del territorio in cui opera, può permettergli di

pro-muovere e alimentare il complesso reticolo relazionale necessario ad attivare rapporti di sinergia tra tutti i soggetti attivi del territorio ed in particolare del sistema impresa-servizi-comunità locali a fronte di uno specifico tema/problema.

Una fascia d'utenza può rappresentare un filo rosso che funge da traccia per l'addetto alle imprese nella sua attività.

In particolare su due temi le esperienze fatte permettono di fornire esemplificazioni:

- giovani in obbligo formativo assolto con apprendistato⁴;
- lavoratori di aziende in crisi⁵.

L'informazione sullo stato di crisi di un'impresa può essere acquisito in diversi modi: informazione acquisita dai lavoratori che si recano al CPI, lettera di apertura formale della procedura, informazione acquisita durante l'incontro in impresa.

2.9 Attività e competenze

L'analisi e la definizione del profilo dell'addetto alle imprese è il risultato di un'azione progettuale, che ha come obiettivo la modellizzazione di un processo di servizio che il sistema degli SPI rivolge alle imprese.

Il processo di informazione e consulenza alle imprese identificato e finalizzato a proporre il "pacchetto di servizi" erogabili dal CPI - e più in generale dal Servizio Lavoro - ed acquisire/fidelizzare un cliente - impresa è stato suddiviso nelle seguenti cinque fasi principali:

- definire il segmento e il piano;
- informare e contattare;
- illustrare il servizio e acquisire il cliente;
- produrre il servizio;
- valutare.

Per questa figura sono, inoltre, molto importanti le competenze afferenti la sfera relazionale quali comunicazione efficace, ascolto attivo, empatia, assertività, autorevolezza e negoziazione, lavoro in gruppo, individuazione e risoluzione problemi.

⁴ Cfr. diagramma di flusso specifico.

⁵ Cfr. diagramma di flusso specifico.

La conoscenza e capacità d'uso delle moderne tecnologie informatiche/ telematiche a livello utente (personal computer, programmi di videoscrittura, banca dati, fogli elettronici, fax, posta elettronica, internet) rappresentano le competenze di base che ne completano il profilo.

Allo stato attuale è in corso un dibattito sulla definizione delle competenze dell'addetto alle imprese finalizzato alla definizione di una figura professionale che operi all'interno del mercato del lavoro italiano. La riflessione si basa sia sullo studio dei progetti messi in atto in diverse province italiane che sul confronto con i modelli attuati in altri paesi europei (Regno Unito, Francia, ec.).

L'addetto alle imprese ipotizzato all'interno del presente documento è il frutto di sperimentazioni operate in vari territori allo scopo di pervenire alla definizione della figura professionale e delle attività che la connotano.

»3 Il processo dei servizi erogabili e i programmi ad hoc««

* 3.1 I diagrammi di flusso e le tavole dei processi dei servizi alle imprese

Di seguito vengo riportati i diagrammi di flusso e le tavole che sintetizzano in maniera esplicativa le fasi in cui è stato scomposto, analizzato e sviluppato il modello di servizio alle imprese, evidenziando nel Diagramma 3 quanto di competenza dell'addetto alle imprese.

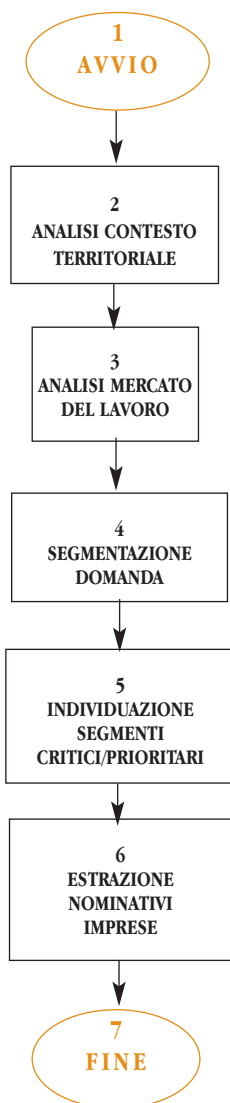
Fa riferimento all'analisi generale del contesto strategico in cui il CPI è chiamato ad operare, analisi a cui l'addetto alle imprese partecipa.

Una volta individuati i settori considerati critici/prioritari per l'avvio del servizio, viene avviata un'azione di Marketing promozionale (Diagramma 2) dei nuovi servizi, attraverso l'invio di una lettera di presentazione del CPI e dei servizi offerti cui farà seguito il primo contatto telefonico, con l'obiettivo di suscitare l'interesse dell'imprenditore ed organizzare un incontro presso l'azienda.

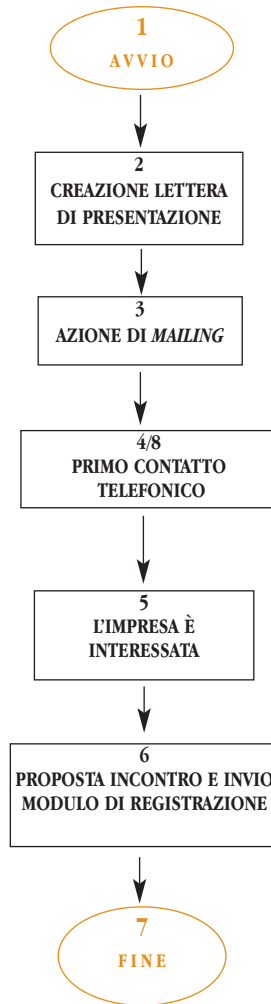
5 - Strumenti operativi: la traccia della telefonata.

Una traccia d'aiuto per contattare le imprese.

» Diagramma 1 - Analisi «

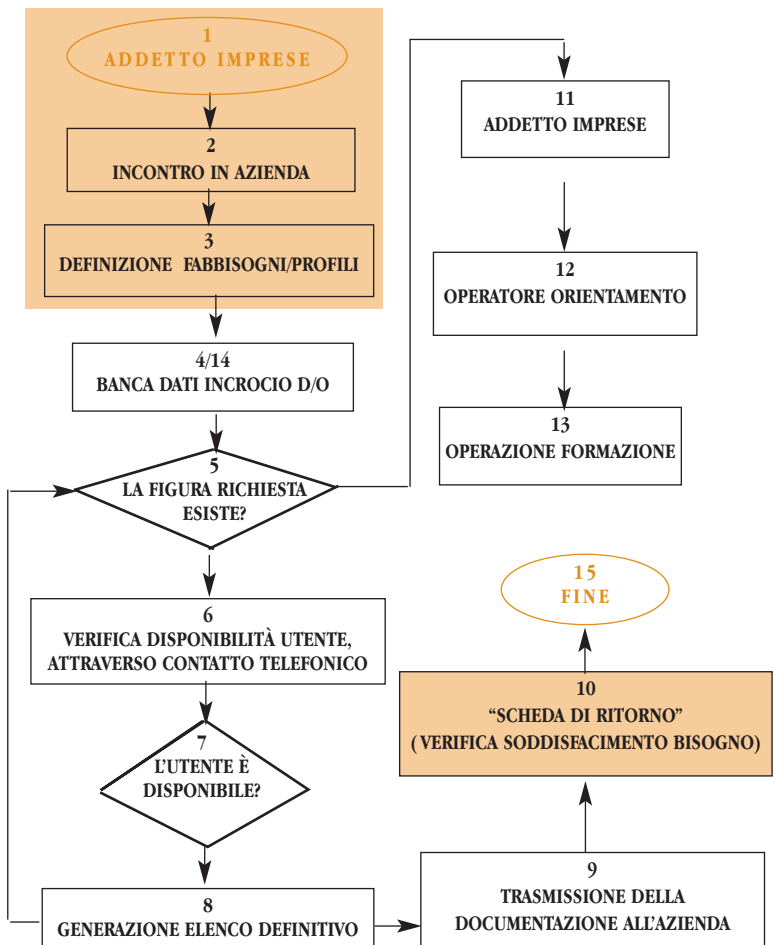


» Diagramma 2 - Promozione «



La fase del processo in cui l'addetto alle imprese si reca in azienda per incontrare l'imprenditore e raccogliere e definire i fabbisogni dell'impresa rappresenta il punto di forza del modello di servizio: l'addetto alle imprese sintetizza il passaggio evolutivo dell'intero sistema dei CPI, che non solo rivolgono la propria attenzione al cliente-impresa, ma lo fanno in maniera proattiva, "incontrando" le necessità e le richieste del cliente e fornendo

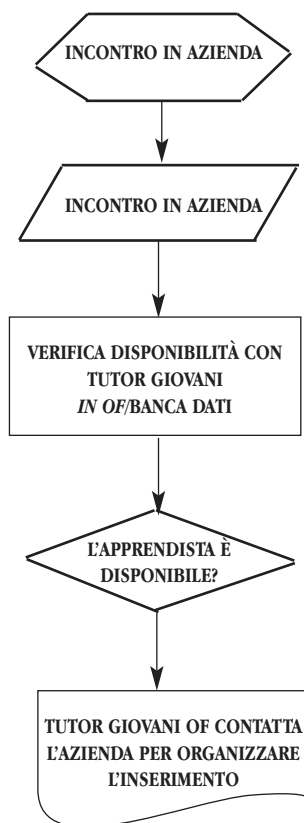
» Diagramma 3 incrocio D/O - Modalità PUSH«



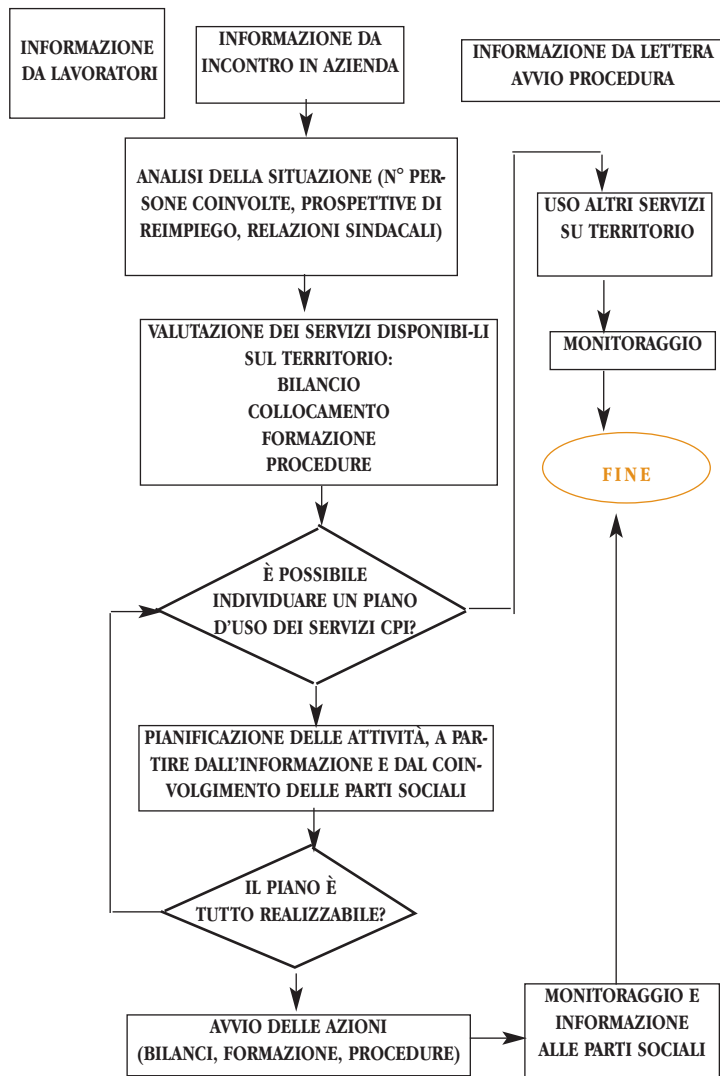
soluzioni concrete e ad alto valore aggiunto.

A regime questo servizio sarà assorbito dalla Borsa Continua Nazionale del Lavoro (BCNL) ma potrebbero esistere sempre fasce di mercato (domanda ed offerta) inclini ad usare questa modalità come “livello di ingresso”, prima di acquisire la confidenza per aderire direttamente alla BCNL. Il valore della proposta “bacheca” risiede nel presentarsi come modalità estremamente tradizionale; ha quindi più un valore di marketing e comu-

» Diagramma 4 - Apprendistato «



» Diagramma 5 - Le crisi aziendali «



» Tavola di processo 1 - Analisi del contesto ‹‹

N°	ETICHETTA ATTIVITÀ	NOTE	SEQUENZA	
			PRIMA	DOPO
1	AVVIO		-	2
2	ANALISI CONTESTO TERRITORIALE	ANALISI DELLE CARATTERISTICHE SOCIO-ECONOMICHE DEL TERRITORIO PROVINCIALE: CARATTERISTICHE DEMOGRAFICHE PECULIARITÀ GEO-ECONOMICHE E SOCIO-CULTURALI ANALISI SWOT	1	3
3	ANALISI MERCATO	INDIVIDUAZIONE E CONOSCENZA DEL LAVORO DI TUTTI GLI ATTORI DEL MdL: DOMANDA OFFERTA FORMAZIONE ASS.NI DI CATEGORIA ISTITUTI BANCARI AGENZIE DI SOMMINISTRAZIONE ETC. ANALISI RETE	2	4
4	SEGMENTAZIONE DOMANDA	ANALISI E CONOSCENZA QUALI-QUANTITATIVA DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO E SUDDIVISIONE PER CATEGORIE OMOGENEE	3	5
5	INDIVIDUAZIONE SEGMENTI CRITICI/PRIORITARI	INDIVIDUAZIONE DELLE VOCAZIONALITÀ E CRITICITÀ E SELEZIONE DEI SEGMENTI MERCEOLOGICI E PRODUTTIVI CONSIDERATI DI MAGGIORE INTERESSE	4	6
6	ESTRAZIONE NOMINATIVI IMPRESE		5	7
7	FINE		6	-

» Tavola di processo 2 - Marketing promozionale «

N°	ETICHETTA ATTIVITÀ	NOTE	SEQUENZA	
			PRIMA	DOPO
1	AVVIO		-	2
2	CREAZIONE LETTERA	PREDISPOSIZIONE DI UNA LETTERA DI PRESENTAZIONE DI PRESENTAZIONE DEI CPI E DELLA GAMMA DI SERVIZI OFFERTI	1	3
3	AZIONE DI INVIO LETTERE	INVIO ALLE IMPRESE DELLA LETTERA DI PRESENTAZIONE	2	4
4	PRIMO CONTATTO TELEFONICO	CONTATTO TELEFONICO CON L'AZIENDA PER: VERIFICARE IL RICEVIMENTO MAILING, L'INTERESSE RISPETTO AL SERVIZIO PROPOSTO; FORNIRE EVENTUALI DELUCIDAZIONI E/O INFORMAZIONI	3	5
5	L'IMPRESA È INTERESSATA?		4	6 o 8
6	PROPOSTA INCONTRO E INVIO MODULO DI REGISTRAZIONE	SE L'IMPRESA È INTERESSATA: PROPORRE UNA VISITA INVIARE UN MODULO PER LA REGISTRAZIONE DEI DATI	5	7
7	INCONTRO	IL PRIMO APPUNTAMENTO HA COME OBIETTIVI: AVVIARE UN INTERSCAMBIO PROFICUO CHE FIDELIZZI IL CLIENTE VERSO I SERVIZI OFFERTI DAI CPI FOCALIZZARE CON PRECISIONE I REALI FABBISOGNI, ESPRESSI E LATENTI, DELL'IMPRESA	6	9
8	AZIONE DI RIMANDO	NEL CASO L'IMPRESA NON SIA INTERESSATA, È IMPORTANTE COMPRENDERE IL MOTIVO DEL RIFIUTO NEL CASO DI IMPRESE NON IMMEDIATAMENTE INTERESSATE: RICHIAMARE PER RIPROPORRE IL SERVIZIO ALLA DATA INDICATA DALL'AZIENDA; MONITORARE TRIMESTRALMENTE LA DISPONIBILITÀ DELL'AZIENDA IN MANCANZA DI UNA DATA PRECISA	5	9
9	FINE		7 o 8	

» Tavola di processo 3 - Incrocio D/O - Modalità PUSH «

N°	ETICHETTA ATTIVITÀ	NOTE	SEQUENZA	
			PRIMA	DOPO
1	ADDETTO ALLE IMPRESE	AVVIO: L'ADDETTO ALLE IMPRESE SI RECA PRESSO L'AZIENDA. N.B. QUESTO SEGMENTO DEL SERVIZIO DEVE ESSERE PRECEDUTO DA UNA FASE DI CONTATTO PRELIMINARE (V. TAVOLA 2).	-	2
2	INCONTRO IN AZIENDA	IL PRIMO APPUNTAMENTO HA COME OBIETTIVI: AVVIARE UN INTERSCAMBIO PROFICUO CHE FIDELIZZI IL CLIENTE VERSO I SERVIZI OFFERTI DAI CPI FOCALIZZARE CON PRECISIONE I REALI FABBISOGNI, ESPRESSI E LATENTI, DELL'IMPRESA	1	3
3	DEFINIZIONE FABBISOGNI/PROFILI	IN FUNZIONE DELLA CORRETTA FORMULAZIONE DEI BISOGNI DELL'IMPRESA, VENGONO RACCOLTI DATI E INFORMAZIONI NECESSARI A COMPORRE UNA FOTOGRAFIA IL PIÙ POSSIBILE PRECISA SULL'AZIENDA NEL SUO COMPLESSO, SULLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA (DIMENSIONE, ATTIVITÀ, PROCESSI), SUL MOMENTO CUNGIUNTURALE, SULLE PROSPETTIVE DI SVILUPPO E SULL'EVENTUALE FABBISOGNO DI PERSONALE E DI NUOVE FIGURE PROFESSIONALI. INVIDUAZIONE E SPECIFICAZIONE DEL PROFILO RICERCATO IN BASE ALLE ESIGENZE ESPRESSE DAL DATORE DI LAVORO	2	4
4	BANCA DATI INCROCIO D/O	NELL'EVENTUALITÀ CHE IL DATORE DI LAVORO ESPRIMA LA NECESSITÀ DI REPERIRE NUOVE RISORSE, VIENE INTERROGATA LA BANCA DATI PER INDIVIDUARE LE FIGURE PIÙ RISPONDENTI ALLA RICHIESTA	3	5
5	LA FIGURA RICHIESTA ESISTE?		4	6 o 10
6	VERIFICA DISPONIBILITÀ UTENTE, ATTRAVERSO CONTATTO TELEFONICO	DOPO AVER ESTRATTO LE CANDIDATURE DALLA BANCA DATI, SI PROCEDE ALLA VERIFICA TELEFONICA DELLA DISPONIBILITÀ DELLE RISORSE, CON LA DESCRIZIONE DELLA MANSIONE, DELLA TIPOLOGIA DI LAVORO, DEL LUOGO DI LAVORO, ETC.	5	7
7	IL CLIENTE È DISPONIBILE?		6	8 o 13
8	GENERAZIONE ELENCO DEFINITIVO	IN BASE AI RISULTATI DEI COLLOQUI TELEFONICI, VIENE CREATO UN ELENCO DEFINITIVO DELLE RISORSE REALMENTE DISPONIBILI	7	9

» Tavola di processo 3 - Incrocio D/O - Modalità PUSH «

N°	ETICHETTA ATTIVITÀ	NOTE	SEQUENZA	
			PRIMA	DOPO
9	TRASMISSIONE DELLA DOCUMENTAZIONE ALL'AZIENDA	L'ELENCO DEFINITIVO VIENE TRASMESSO ALL'AZIENDA, CORREDATO, NEL CASO NE VENGA FATTA RICHIESTA, DEI CURRICULA DEI CANDIDATI	8	10
10	"SCHEDA DI RITORNO" (VERIFICASODDISFACIMENTO BISOGNO)	L'OPERATORE SI IMPEGNA A CONTATTARE TELEFONICAMENTE L'IMPRESA PER VERIFICARE IL RISULTATO DELLA RICERCA. TRAMITE L'INTERVISTA TELEFONICA L'OPERATORE CERCA DI RACCOLGERE IL MAGGIOR NUMERO DI INFORMAZIONI SULL'ESITO DELLA SELEZIONE (1 CANDIDATI SONO STATI CONTATTATI DALL'AZIENDA? SI SONO RESI DISPONIBILI PER I COLLOQUI? QUALI LE RAGIONI DELLA SCELTA E DEGLI EVENTUALI SCARTI? ETC. L'INTERVISTA TELEFONICA E LA COMPILAZIONE DELLA RELATIVA "SCHEDA DI RITORNO" RAPPRESENTANO UN RISCONTRO IMPORTANTE PER MONITORARE IL LIVELLO DI EFFICACIA DEL SERVIZIO DI PRESELEZIONE E DI INCROCIO DOMANDA/OFFERTA E IL GRADO DI SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	9	15
11	ADDETTO ALLE IMPRESE	NEL CASO IN CUI L'INTERROGAZIONE DELLA BANCA DATI DIA ESITO NEGATIVO, VIENE SEGNALATO ALL'ADDETTO ALLE IMPRESE LA MANCATA DISPONIBILITÀ DEI PROFILI RICHIESTI	5	12
12	SEGNALAZIONE ALL'OPERATORE ORIENTAMENTO CENTRALE	A SCADENZE TEMPORALI CONCORDATE, L'ADDETTO ALLE IMPRESE INVIA ALL'OPERATORE DELL'ORIENTAMENTO CENTRALE UN REPORT RIASSUNTIVO DEI PROFILI PROFESSIONALI RICERCATI E CHE NON È STATO POSSIBILE REPERIRE SUL TERRITORIO	11	13
13	SEGNALAZIONE ALL'OPERATORE DELLA FORMAZIONE	L'OPERATORE DELL'ORIENTAMENTO CENTRALE TRASMETTE ALL'OPERATORE DELLA FORMAZIONE UNA RELAZIONE CHE RIASSUME LE RICHIESTE PROVENIENTI DAI VARI CPI CON L'OBIETTIVO DI CONCORDARE E PROGETTARE Percorsi formativi FUNZIONALI ALLE COMPETENZE RICHIESTE	12	15
14	L'UTENTE NON DISPONIBILE VIENE REINSERITO NELLA BANCA DATI		7	15
	FINE		10 o 13 o 14	-

» 4 La normativa «

nicazione verso fasce “tradizionaliste”, piuttosto che un valore sostanziale. Per quanto riguarda i servizi alle imprese la normativa fornisce indicazioni specifiche relativamente agli adempimenti amministrativi e a particolari tipologie di servizio come quelle riferite alla Legge 68, tirocini, apprendistato, ecc. Per quanto riguarda i servizi informativi, consulenziali e per favorire l'incontro D/O occorre trarre dalle norme e dalla prassi le indicazioni che ne definiscono ruolo e rilevanza. Di seguito forniamo ampi stralci della normativa in oggetto.

1. La Com 641/98 afferma:

“Gli SPI favoriscono un funzionamento più efficiente del mercato del lavoro creando il collegamento tra il mercato e le persone in cerca di lavoro. Il loro contributo in termini di abbinamento di domanda e offerta rimarrà di importanza capitale nei decenni a venire, in particolar modo dal momento che le carenze di personale si sommano al declino della popolazione in età da lavoro in diverse regioni dell'Unione”.

2. Il D.Lgs. 469/97 inserisce tra quelli obbligatori il servizio seguente.

Art.2, c.1, lettera l: l) preselezione ed incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

3. La CONFERENZA UNIFICATA (ex art. 8 del D.Lgs. 28 agosto 1997, n.281), Provvedimento del 16 DICEMBRE 1999.

OGGETTO: Accordo tra il Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale e le Regioni, Province, Province autonome di Trento e Bolzano, Comuni, comunità montane, per l'individuazione degli standard minimi di funzionamento dei Servizi pubblici per l'impiego. Si sintetizzano di seguito le funzioni da poter considerare irrinunciabili dei Servizi per l'impiego:

1. Accoglienza ed Informazione orientativa

Fa un primo vaglio della domanda e del bisogno dell'utente (lavoratore/impresa), fornisce una prima informazione di carattere generale, indirizza la persona verso uno o più servizi specifici.

2. Gestione procedure amministrative

Gestisce gli atti obbligatori in base alla normativa sia nazionale che regionale.

3. Orientamento e Consulenza

Effettua attività di natura consulenziale sia alle persone, per un loro orientamento consapevole verso i percorsi di formazione e di inserimento al lavoro, sia alle aziende.

4. Promozione di segmenti del mercato del lavoro e sostegno delle "Fasce deboli"

Svolge attività finalizzata ad evidenziare i bisogni delle persone e delle aziende per far emergere quelle variabili relative alla capacità lavorativa del soggetto valorizzando in tal modo le risorse spendibili.

5. Incontro domanda/offerta

Raccoglie e sistematizza le informazioni sui soggetti che richiedono un impiego o l'accesso ad una misura di inserimento lavorativo, raccoglie e sistematizza le proposte di impiego delle imprese, nonché la loro offerta di opportunità di pre-inserimento (tirocini, piani di inserimento, ecc.).

4. Il DPR 442/2000 art.1 ha istituito l'elenco anagrafico nazionale in cui sono inseriti i lavoratori per i quali i Centri per l'impiego ricevono comunicazione di avviamento, cessazione o trasformazione del rapporto di lavoro.

Art. 4 Comma 2. Elenco anagrafico.

L'elenco anagrafico è integrato ed aggiornato sulla base delle informazioni fornite dal lavoratore e, d'ufficio, sulla base delle comunicazioni obbligate-

rie provenienti dai datori di lavoro, dalle società di fornitura di lavoro temporaneo e dai soggetti autorizzati all'attività di mediazione tra domanda ed offerta di lavoro.

5. Il D.Lgs. 297/02 che definisce le modalità di assunzione e i successivi adempimenti

Art. 6. Comma 1. Dopo l'articolo 4 del Decreto legislativo 21 aprile 2000, n.181, è inserito l'art. 4-bis (Modalità di assunzione e adempimenti successivi) - Comma 5. I datori di lavoro privati, gli enti pubblici economici e le pubbliche amministrazioni, per quanto di competenza, sono tenuti, anche in caso di trasformazione da rapporto di tirocinio e di altra esperienza professionale a rapporto di lavoro subordinato, a comunicare, entro cinque giorni, al servizio competente nel cui ambito territoriale è ubicata la sede di lavoro le seguenti variazioni del rapporto di lavoro:

- a) proroga del termine inizialmente fissato;
- b) trasformazione da tempo determinato a tempo indeterminato;
- c) trasformazione da tempo parziale a tempo pieno;
- d) trasformazione da contratto di apprendistato a contratto a tempo indeterminato;
- e) trasformazione da contratto di formazione e lavoro a contratto a tempo indeterminato.

Comma 8. I datori di lavoro privati e gli enti pubblici economici possono adempiere agli obblighi di cui ai commi 4 e 5 del presente articolo e di cui al comma 2 dell'articolo 9-bis del Decreto Legge 1 ottobre 1996, n.510, convertito, con modificazioni, dalla Legge 28 novembre 1996, n.608, e del comma 1 dell'articolo 21 della Legge 29 aprile 1949, n.264, per il tramite dei soggetti di cui all'articolo 1 della Legge 11 gennaio 1979, n.12, e degli altri soggetti abilitati dalle vigenti disposizioni alla gestione ed alla amministrazione del personale dipendente del settore agricolo, ovvero delle associazioni sindacali dei datori di lavoro alle quali essi aderiscono o conferiscono mandato.

I datori di lavoro privati e gli enti pubblici economici, con riferimento all'assolvimento dei predetti obblighi, possono avvalersi della facoltà di cui all'articolo 5, primo comma, della Legge 11 gennaio 1979, n.12.

6. Il D.Lgs 276/2003 che definisce e articola cosa si deve intendere per attività di “intermediazione”, “ricerca e selezione del personale”, “supporto alla ricollocazione professionale” e, a garanzia dell’effettivo godimento del diritto al lavoro, istituisce la Borsa Continua Nazionale del Lavoro che è liberamente accessibile da parte dei lavoratori e delle imprese e deve essere consultata da un qualunque punto della rete; ciò – oltre a stabilire una nuova modalità di fornitura di Servizi all’impiego alla persona – rafforza l’idea per cui i clienti/utenti dei nuovi Servizi per l’impiego sono sia la domanda che l’offerta.

Art. 2.

Definizioni

1. Ai fini e agli effetti delle disposizioni di cui al presente Decreto legislativo si intende per:

- a) «somministrazione di lavoro»: la fornitura professionale di manodopera, a tempo indeterminato o a termine, ai sensi dell’articolo 20;
- b) «intermediazione»: l’attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro, anche in relazione all’inserimento lavorativo dei disabili e dei gruppi di lavoratori svantaggiati, comprensiva tra l’altro: della raccolta dei curricula dei potenziali lavoratori; della preselezione e costituzione di relativa banca dati; della promozione e gestione dell’incontro tra domanda e offerta di lavoro; della effettuazione, su richiesta del committente, di tutte le comunicazioni conseguenti alle assunzioni avvenute a seguito della attività di intermediazione; dell’orientamento professionale; della progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all’inserimento lavorativo;
- c) «ricerca e selezione del personale»: l’attività di consulenza di direzione finalizzata alla risoluzione di una specifica esigenza dell’organizzazione committente, attraverso l’individuazione di candidature idonee a ricoprire una o più posizioni lavorative in seno all’organizzazione medesima, su specifico incarico della stessa, e comprensiva di: analisi del contesto organizzativo dell’organizzazione committente; individuazione e definizione delle esigenze della stessa; definizione del profilo di competenze e di capacità della candidatura ideale; pianificazione e realizzazione del programma di ricerca delle candidature attraverso una pluralità di canali di reclutamento; valutazione delle candidature individuate attraverso appropriati strumenti selettivi; formazione della rosa di

candidature maggiormente idonee; progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo; assistenza nella fase di inserimento dei candidati; verifica e valutazione dell'inserimento e del potenziale dei candidati;

- d) «supporto alla ricollocazione professionale»: l'attività effettuata su specifico ed esclusivo incarico dell'organizzazione committente, anche in base ad accordi sindacali, finalizzata alla ricollocazione nel mercato del lavoro di prestatori di lavoro, singolarmente o collettivamente considerati, attraverso la preparazione, la formazione finalizzata all'inserimento lavorativo, l'accompagnamento della persona e l'affiancamento della stessa nell'inserimento nella nuova attività.

Capo III Borsa continua nazionale del lavoro e monitoraggio statistico Art. 15

Principi e criteri generali

1. A garanzia dell'effettivo godimento del diritto al lavoro di cui all'articolo 4 della Costituzione, e nel pieno rispetto dell'articolo 120 della Costituzione stessa, viene costituita la borsa continua nazionale del lavoro, quale sistema aperto e trasparente di incontro tra domanda e offerta di lavoro basato su una rete di nodi regionali. Tale sistema è alimentato da tutte le informazioni utili a tale scopo immesse liberamente nel sistema stesso sia dagli operatori pubblici e privati, autorizzati o accreditati, sia direttamente dai lavoratori e dalle imprese.
2. La Borsa Continua Nazionale del Lavoro è liberamente accessibile da parte dei lavoratori e delle imprese e deve essere consultabile da un qualunque punto della rete. I lavoratori e le imprese hanno facoltà di inserire nuove candidature o richieste di personale direttamente e senza rivolgersi ad alcun intermediario da qualunque punto di rete attraverso gli accessi appositamente dedicati da tutti i soggetti pubblici e privati, autorizzati o accreditati.
3. Gli operatori pubblici e privati, accreditati o autorizzati, hanno l'obbligo di conferire alla Borsa Continua Nazionale del Lavoro i dati acquisiti, in base alle indicazioni rese dai lavoratori ai sensi dell'articolo 8 e a quelle rese dalle imprese riguardo l'ambito temporale e territoriale prescelto.



»5 Esperienze di servizi alle imprese«

Di seguito forniamo un elenco delle esperienze maggiormente significative censite fino ad ora con il riferimento utile al reperimento del materiale già pubblicato.

Calabria

Proposta di “pacchetto di servizi-base”, che i Centri per l’impiego possono offrire alle imprese e competenze addetti alle imprese⁶.

Emilia-Romagna

Modalità di definizione dei servizi che il Centro per l’impiego può offrire all’azienda e di promozione degli stessi⁷.

Sperimentazione dello strumento “cruscotto” per l’incrocio domanda/offerta per una fascia di utenza definita (Over 45).

Il marketing dei servizi presso la Provincia di Reggio Emilia.

Sardegna

Avvio dei servizi alle imprese dei Centri per l’impiego⁸.

⁶ Quaderno Spinn n°9 “Servizi alle imprese: confronto di esperienze”.

⁷ Progetto “GAME: Gestione Attiva delle Attività di Mediazione dei Centri per l’impiego, attraverso azioni di miglioramento dell’incrocio domanda-offerta” Rif. PA 4006/2002 – Approvato con D.D. n.13 PG 176646/052 del 30/10/2002.

⁸ Consulta la Banca Dati Soluzioni al sito www.italialavoro.it (Progetto Spinn).

Veneto

Promozione presso le imprese con figura specifica del promotore (finalizzato a promuovere l'immagine e la conoscenza dei Servizi per l'impiego presso le imprese e le istituzioni del territorio⁹).

Supporto allo sviluppo dei servizi alle imprese presso la Provincia di Padova.

Piemonte

Sviluppo e definizione dello sportello edilizia Torino (SP.EDI.TO), funzionale alla creazione di un servizio personalizzato all'interno di un settore merceologico specifico (Edilizia¹⁰).

Sviluppo e sperimentazione della figura del key account¹¹ nella Provincia di Biella.

Implementazione dei servizi alle imprese presso la Provincia di Asti.

6 - Strumenti operativi: le reti professionali.

Nell'ambito del progetto Spinn sono state create delle reti professionali relative a tematiche specifiche. In particolare ci preme rammentare quella di cui fanno parte i partecipanti alle sperimentazioni sui servizi alle imprese.

Per maggiori informazioni Progetto Spinn: www.spinn.it.

Di seguito si riportano le schede di dettaglio di alcuni progetti realizzati nell'ambito dei servizi alle imprese da Italia Lavoro.

Le schede delle sperimentazioni evidenziano come il processo di costruzione di una documentazione organica sui servizi alle imprese è il frutto di diversi contributi derivanti dall'esperienza sul campo degli operatori dei Servizi pubblici per l'impiego, supportata dall'attività di assistenza tecnica che caratterizza il Progetto Spinn.

Nelle schede le esperienze sono descritte evidenziando gli obiettivi attesi e i risultati conseguiti, permettendo così una lettura più ampia e approfondita delle attività realizzate.

In caso di interesse è possibile avere ulteriori informazioni contattando Italia Lavoro.

⁹ SPINN, Quaderni Esperienze territoriali, "La Provincia di Venezia".

¹⁰ Consulta la Banca Dati Soluzioni al sito www.italialavoro.it (Progetto Spinn).

¹¹ Nella sperimentazione presso la Provincia di Biella è stata usata la denominazione di *key account* per indicare la figura dell'addetto alle imprese.

* 5.1 Sperimentazioni servizi alle imprese: la figura professionale del key account presso la Provincia di Biella

Le riforme introdotte in Italia hanno favorito l'avvio di un deciso processo di trasformazione dei Servizi per l'impiego, facilitando lo sviluppo di un dibattito finalizzato ad un radicale cambiamento delle strutture e dei servizi tradizionalmente erogati dai Centri per l'impiego.

La sperimentazione nasce dalla necessità di implementare i servizi alle imprese offerti dal Servizio pubblico ed in particolare dei CPI, tramite lo sviluppo di una figura professionale qualificata nel gestire i rapporti con le aziende, con il tessuto imprenditoriale territoriale e che sia in grado di rilevarne i fabbisogni professionali favorendo l'incontro domanda/offerta.

L'esperienza ha inteso delineare il profilo professionale del key account, analizzarne le competenze che la caratterizzano, elaborare gli strumenti di cui dovrà avvalersi, posizionare il suo ruolo sia all'interno dell'organizzazione dello SPI/CPI sia all'esterno dell'organizzazione ovvero nel network degli attori del mercato del lavoro.

Questa figura professionale deve possedere le competenze adatte a sviluppare i servizi alle imprese sul proprio territorio, favorendo un raccordo sempre più forte tra il servizio pubblico e il mondo imprenditoriale.

In questo contesto il key account si delinea come il riferimento del Centro per l'impiego, nell'ambito specifico dei servizi alle imprese, che gestisce un portfolio di aziende a cui proporre servizi diversi, proattivo nei confronti delle aziende chiave del territorio in una logica mirata ad elevare gli standard qualitativi dei servizi erogati.

La figura ipotizzata nella sperimentazione deve quindi essere in grado di costruire rapporti fiduciosi con le aziende-utenti locali, provinciali ed eventualmente nazionali perseguendo la costruzione di una collaborazione proficua con i Servizi pubblici per l'impiego.

Inoltre la figura del key account possiede un mix sufficiente di competenze atte a renderlo un elemento di snodo e raccordo tra i servizi alla domanda e quelli all'offerta.

L'ipotesi da cui ha mosso i suoi passi la sperimentazione è stata, quindi, quella di costruire una figura professionale con una forte propensione alla relazione con le imprese sul proprio territorio, che sia in grado di parlare

un linguaggio condiviso con le imprese e che possieda gli strumenti adatti per rilevare e soddisfare i fabbisogni professionali espressi dalle aziende. La sperimentazione è avvenuta durante il 2004 presso la Provincia di Biella.

5.2 Promozione dei Servizi per l'impiego e figura professionale dell'addetto territoriale alle imprese - Provincia di Bologna

L'Assessorato Istruzione, Formazione, Lavoro, Politiche per la sicurezza sul lavoro della Provincia di Bologna vede il Servizio Lavoro della Provincia al centro di una rete istituzionale provinciale e della programmazione e coordinamento non solo delle politiche attive del lavoro, ma anche delle politiche delle formazioni.

Oltre alla sperimentazione a favore delle imprese, e in connessione con questa, è stata attivata anche la sperimentazione Spinn per i lavoratori over 45 compresi coloro che sono in mobilità, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia delle azioni a loro favore messe in campo dai Servizi per l'impiego.

Nel progetto qui presentato l'approdo finale è quello dell'attivazione dell'addetto alle imprese all'interno dei sette Centri per l'impiego della Provincia. Una figura professionale specifica, con la funzione principale di recarsi nelle aziende per capirne i fabbisogni di professionalità e di offrire servizi mirati. Un ruolo innovativo, punto di contatto tra i Servizi per l'impiego e gli imprenditori, che va incontro alle necessità dei secondi e stimola la produzione di soluzioni concrete da parte dei primi.

Per realizzare l'obiettivo è stato predisposto un piano per trasferire conoscenze e pratiche dal Centro per l'Impiego di Porretta – che aveva da tempo avviato le attività di contatto con circa 20 imprese sul territorio di riferimento – al Centro per l'impiego di Minerbio, organizzando giornate dedicate ai responsabili ed agli operatori dei due Centri, per poi, a cascata, interessare tutti gli altri sei CPI, ad iniziare dal CPI di Minerbio (bacino tipicamente di pianura), entro il 2005 e proseguendo con gli altri nel corso del 2006.

Tale attività aveva anche lo scopo di rileggere, insieme agli operatori dei CPI di Porretta, l'esperienza di servizi erogati alle imprese fuori dalla zona di competenza nel corso del 2005, proponendo ed identificando elementi utili ad una maggiore efficacia dell'azione intrapresa, con un'attività di

assistenza tecnica al Servizio Lavoro, svolta anche attraverso la partecipazione di dirigenti e funzionari ai seminari nazionali e transnazionali. Nel corso dei primi mesi del 2006 sono stati avviati anche i CPI di Bologna, Zola Predosa e San Giovanni in Persiceto.

Un risultato importante colto nel 2005 è stato anche il coinvolgimento operativo delle Associazioni Imprenditoriali – attraverso la Commissione di concertazione Tripartita – e dell’Ordine dei Consulenti del Lavoro, quale conseguenza dell’interesse palesato nei confronti delle informazioni e delle proposte emerse, ed in particolare dell’analisi dei profili professionali dei lavoratori immediatamente disponibili al lavoro, realizzata parallelamente al Progetto “over 45”.

5.3 I servizi alle imprese presso la Provincia di Padova

Da alcuni anni in diversi paesi europei è in atto una riforma più o meno radicale del mercato del lavoro e dei Servizi per l’impiego. In quasi tutti i paesi è emersa non solo la necessità di sviluppare maggiormente i servizi erogati dal sistema pubblico nei confronti delle imprese ma anche, e soprattutto, quella di operare in maniera sinergica sui fronti della domanda e dell’offerta, attraverso un’integrazione piuttosto che una dicotomia. Infatti, per aumentare l’occupazione e l’occupabilità di un determinato territorio non è più sufficiente svolgere solamente un’opera di rinforzo dell’offerta, ma bisogna attuare delle strategie organiche che facilitino l’incontro domanda/offerta attraverso una conoscenza più approfondita delle esigenze delle imprese e l’offerta di servizi tarati su di esse.

Sulla base di questa riflessione nell’ultimo periodo si è assistito alla crescente affermazione della figura dell’addetto alle imprese, cioè di una figura professionale interna ai Servizi per l’impiego appositamente dedicata alle imprese. La situazione attuale ha visto l’affermazione di questa figura secondo diverse modalità e forme in vari paesi, come ad es. il Regno Unito e la Francia.

Anche in Italia negli ultimi anni si è ravvisata la necessità di costruire dei servizi dedicati alle imprese e alcuni territori hanno già iniziato a organizzarsi per poter supplire a questa mancanza.

La sperimentazione nella Provincia di Padova ha avuto l'obiettivo di supportare gli amministratori locali nello sviluppare i servizi alle imprese locali, innestandosi in una serie di attività di promozione dei servizi già attivato dalla Provincia stessa. La sperimentazione si è dunque affiancata alla Provincia nell'intento di incrementare il numero "aziende clienti" dei Centri per l'impiego e migliorare la qualità dell'incrocio domanda/offerta di lavoro attraverso la realizzazione di un'azione di Marketing dei servizi offerti dai Centri per l'impiego e la creazione di un servizio di consulenza innovativo per le aziende.

L'attività progettuale presso la Provincia di Padova ha previsto il potenziamento e consolidamento delle attività, avviate all'inizio del 2005, per la promozione dei Servizi pubblici per l'impiego presso le aziende locali. All'interno della programmazione del POR Misura 1 Obiettivo 3 la Provincia ha, infatti, progettato e strutturato un servizio di marketing alle imprese supportato da un team di promotori. Il team, avendo già incontrato 600 nuove imprese, offriva la possibilità di un'analisi dettagliata dell'attività realizzata e delle difficoltà riscontrate.

L'intervento di progettuale si è dunque inserito all'interno di una operatività già avviata e sperimentata sul campo, con la funzione di supportare l'incremento e il potenziamento del servizio marketing già impostato. Per fare ciò la pianificazione congiunta del progetto ha previsto attività di verifica e valutazione delle attività pregresse, apporto e confronto relativo ad altre esperienze nazionali ed internazionali in tema di servizi alle imprese, trasferimento ed assistenza tecnica sul versante dei metodi e degli strumenti utili allo sviluppo del servizio medesimo. Sulla base di tale impostazione si sono dunque realizzate le seguenti attività:

- realizzazione di interviste individuali e semistrutturate dei promotori del servizio marketing;
- trasferimento di metodi e strumenti in tema di marketing dei servizi rivolto ai promotori e a rappresentanti dei CPI articolato su due giornate di incontri seminari;
- confronto ed apporto relativo ai servizi erogati dai SPI in altri contesti nazionali ed internazionali e apporto metodologico per la valutazione dell'efficacia dei servizi erogati dai CPI alle aziende;
- supporto alla segmentazione delle aziende presenti sul territorio e trasferimento metodologico dello strumento "Cruscotto dati ed informazioni per la presa di decisioni".

* 5.4 Promozione dei Servizi per l'impiego e figura professionale dell'addetto territoriale alle imprese - Provincia di Reggio Emilia

La sperimentazione Spinn sui Servizi alle imprese nella Provincia di Reggio Emilia ha risposto all'esigenza di integrarsi con le azioni già intraprese dalla Provincia sviluppando le capacità, tarando gli strumenti (un questionario e la struttura della banca dati) e facilitando la comunicazione interna ai servizi e l'orientamento all'analisi ed alla soluzione dei problemi che emergono nella relazione con il cliente impresa.

La metodologia con la quale Spinn ha realizzato le attività di assistenza tecnica ai SPI ed ai CPI è quella del *Laboratorio*. Sia perché l'intervento era rivolto ad adulti e professionisti, sia perché la sperimentazione si adegua ad un contesto di scelte già compiute per l'avvio ed il consolidamento delle attività di marketing dei servizi alle imprese.

Il laboratorio, rivolto ai dirigenti dei SPI, ai responsabili dei sei CPI ed agli operatori della preselezione/promotori dei CPI, è stato focalizzato sui temi marketing strategico, operativo ed analitico, quest'ultimo inteso come creazione di un sistema informativo per la rilevazione ed analisi continue del mercato e dei suoi indicatori.

Il laboratorio ha visto la costituzione di gruppi interfunzionali con l'obiettivo di redigere piani di azione coerenti con le azioni del piano marketing provinciale, sviluppati nel territorio di riferimento ed in maniera omogenea in tutti i sei CPI.

Altro aspetto sul quale la sperimentazione si è focalizzata riguarda il tema degli accordi con associazioni di categoria e grandi imprese. La sperimentazione ha assistito ed affiancato un gruppo di lavoro nella stesura di un accordo tipo, o meglio nella redazione di un menù ampio di possibili proposte di collaborazione, tra le quali poter individuare quelle oggetto di singoli accordi – a livello provinciale e/o territoriale – con imprese ed associazioni di categoria.

Il tema degli accordi tra Servizi pubblici per l'impiego ed associazioni di categoria è stato oggetto di un workshop interprovinciale nel quale i dirigenti dei servizi e le imprese hanno messo a fuoco servizi, vantaggi e condizioni dei possibili accordi, confrontandosi sui rispettivi bisogni e vincoli organizzativi.

5.5 Supporto al decollo - Regione Sardegna

Obiettivo generale del Progetto Spinn Sardegna è stata infatti l'attuazione dei modelli di cui si è curata la realizzazione e l'attuazione sul territorio, attraverso la standardizzazione di metodologie, processi, attività (flow-chart dell'erogazione di possibili servizi e descrizione di procedure).

Tale standardizzazione è stata ottenuta attraverso la diffusione degli strumenti elaborati e la loro messa a regime in maniera totalmente condivisa.

Ogni singolo strumento ritenuto fruibile da più operatori facenti capo a servizi differenti (operatore e addetto disabilità, "sviluppatore", operatore di autoimpiego) è stato realizzato in forma unica con sezioni specialistiche che, di volta in volta, a seconda dell'operatore e del servizio di riferimento, possono o meno essere prese in considerazione.

Ciò è stato fatto ritenendo cruciale e altamente strategici i caratteri della riconoscibilità, della omogeneità, della fruibilità e della massima condivisione, a tutti i livelli dello strumento.

Si è facilitato pertanto, il probabile, almeno nella fase iniziale, passaggio da un servizio ad un altro degli operatori o la contemporanea gestione di più servizi da parte di alcuni di essi.

L'unicità e la riconoscibilità hanno garantito una diffusa capacità, in seno ai futuri CPI, nella compilazione degli strumenti nonché nella condivisione delle problematiche e delle soluzioni alle stesse.

Da non trascurare il fondamentale apporto che la condivisione diffusa di strumenti, problematiche, soluzioni e interpretazioni ha garantito la creazione delle comunità professionali.

È stata realizzata una "piattaforma" di facile accesso per tutti gli operatori, tale da consentire la diffusione del portfolio di strumenti che il Progetto Spinn ha generato; è importante sottolineare che si è perseguita la realizzazione degli spazi web dedicati agli operatori dei CPI in funzione del loro operare quotidiano, del loro costante confronto e del loro strategico costituirsi in comunità professionali concrete e non limitate al virtuale.

* 5.6 Servizi alle imprese: incontro tra domanda e offerta di lavoro, politiche attive e formative a livello locale. Linguaggi e dizionari dei distretti produttivi per la Borsa Continua Nazionale del Lavoro

La sperimentazione, replicata in sei Province, affronta il problema dei linguaggi utilizzati dai diversi soggetti territoriali per definire le figure professionali, in merito alla ricerca di personale, ai fabbisogni di professionalità, ai rapporti di lavoro, alle classificazioni, ai programmi formativi.

L'obiettivo è quindi facilitare il dialogo tra i diversi soggetti che intervengono nel mercato del lavoro locale sul tema delle professioni, ottimizzando l'utilizzo della classificazione ISTAT con lo scopo di:

- migliorare gli standard per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- avviare politiche del lavoro mirate a target specifici (donne, giovani, over 45, immigrati, ecc.) e integrate con la formazione.

Per facilitare il dialogo sono stati messi a punti strumenti specifici condivisi (significa che entrambi sono realizzati con la partecipazione delle amministrazioni provinciali e di tutti i soggetti che intervengono nel mercato del lavoro locale).

Il "traduttore": è un sinottico che, partendo dai processi caratterizzanti il sistema locale e/o distretto, confronta con la classificazione ISTAT i linguaggi utilizzati per la definizione delle figure professionali e definisce quali sono e che denominazione hanno le figure di riferimento per quel territorio.

Il "dizionario": è un glossario delle figure di riferimento descritte in termini di competenze, secondo la metodologia concordata tra Italia Lavoro e Isfol, base per l'inserimento nell'offerta sussidiaria della Borsa Continua Nazionale del Lavoro.

La sperimentazione parte dall'ipotesi che per realizzare servizi di intermediazione con qualità sempre maggiore occorre uno strumento che, una volta individuate le figure di riferimento per il sistema locale e/o distretto, permetta un'analisi più attenta del contenuto della professione e non si fermi alla semplice denominazione.

In particolare l'ipotesi innovativa di partenza è stata quella di costruire, insieme ai soggetti socio-istituzionali locali, un dizionario delle professioni come base per migliorare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, le politiche attive del lavoro e l'integrazione tra queste e la formazione professionale.

Per realizzare ciò il progetto SPINN ha avviato in sei province, su invito delle rispettive Amministrazioni, una sperimentazione che coinvolgesse alcuni dei distretti manifatturieri presenti sul territorio: calzaturiero ed alcuni settori dell'agroalimentare (vitivinicolo, conserve ed olivicolo).

La scelta è stata effettuata sia per la significatività dei comparti nel sistema economico locale, sia per avere ambiti di sperimentazione omogenei dai confini limitati.

Le Province interessate alla sperimentazione sono state:

- Forlì-Cesena con il distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli;
- Ascoli Piceno e Macerata con il distretto calzaturiero Fermo-Maceratese;
- Pistoia con il distretto calzaturiero di Monsummano;
- Cuneo con il comparto conserviero di Alba;
- Asti con il distretto vitivinicolo ed enomeccanico di Canelli;
- Benevento con il distretto vitivinicolo ed olivicolo.

5.7 SP.EDI.TO - Sportello Edilizia Torino

Con la realizzazione dello "Sportello edilizia Torino" (SP.EDI.TO) la Provincia di Torino si è preposta l'obiettivo di agevolare l'attività di reperimento di personale addetto al settore edile migliorando il processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro e dare così una risposta al territorio in occasione di un evento particolarmente significativo (i Giochi Olimpici invernali di Torino 2006).

Per offrire un quadro sintetico del contesto entro il quale si è sviluppata la sperimentazione di SP.EDI.TO si può consultare la ricerca che ha avuto come oggetto di studio l'impatto dei Giochi Olimpici sul territorio provinciale.

La ricerca¹², commissionata nel 2002 dal Comune di Torino, in collaborazione con la Provincia di Torino e realizzata da un variegato gruppo di

12 Fonte: Ricerca: "Le Olimpiadi a Torino" – "Analisi e valutazione dei problemi connessi all'incontro domanda/offerta del mercato del lavoro, in relazione alle olimpiadi del 2006". IRES, L. Morosini, S.R.F. , Dasei, Italia Lavoro, Torino dicembre 2002.

lavoro, aveva l'obiettivo di analizzare e valutare i problemi connessi all'incontro domanda/offerta del mercato del lavoro, in relazione ai Giochi Olimpici invernali del 2006. Uno dei capitoli affronta in modo dettagliato il tema dell'impatto dell'evento olimpico sulla domanda sul mercato locale del lavoro. La ricerca ha costituito una base su cui formulare l'ipotesi del modello dello sportello SPEDI.TO. Oltre a facilitare il reperimento di manodopera per le imprese del settore edile l'amministrazione provinciale si è, dunque, posta i seguenti obiettivi:

1) Migliorare l'occupabilità dei lavoratori con esperienza professionale nel settore edile con lo scopo di dare ai lavoratori un'opportunità di lavoro garantita dal punto di vista contrattuale e temporale, garantendo:

- un inserimento lavorativo con potenziamento della spendibilità occupazionale;
- una pianificazione di percorsi per l'inserimento attraverso attività formative e/o stage puntando all'emersione del lavoro nero, molto diffuso in questo settore.

2) Sperimentare l'incrocio d/o con candidature di lavoratori reperite al di fuori del bacino di utenza della Provincia di Torino (altre Province, altre Regioni), in quanto dalle numerose ricerche effettuate risulta evidente che la maggior parte delle aziende vincitrici degli appalti per le opere previste dai giochi olimpici 2006 non hanno sede legale sul territorio provinciale e l'offerta di lavoro a livello locale non risulta essere sufficiente alle loro richieste. Diventa quindi decisivo dare la possibilità di candidarsi ai lavoratori delle altre province e delle altre regioni, avviando di fatto una rete di rapporti e una mobilità lavorativa governata che prefigura la Borsa Continua Nazionale del Lavoro.

3) Garantire alle aziende un servizio per pubblicizzare le loro offerte di lavoro e coinvolgerle direttamente nella fruizione del servizio per iniziare a sperimentare modalità di rapporto diretto da parte del pubblico con attori privati.

4) Avere disponibili informazioni precise ed aggiornate sui flussi del mercato del lavoro locale per migliorare gli interventi di politica attiva ed in particolare quelli rivolti alle fasce più deboli del mercato del lavoro.

5) Valorizzare ed accrescere la professionalità degli operatori dei Centri per impiego, fornendo loro strumenti e metodologie innovative ed informatizzate per la gestione del servizio.

La realizzazione di uno sportello dedicato al settore edile è stato il principale risultato. Ciò ha anche comportato:

- individuazione con il Collegio Costruttori di Torino delle figure professionali più richieste nel settore edile e definizione delle relative competenze;
- messa a punto di strumenti e metodologie per la trasferibilità dell'esperienza;
- elaborazione di un format standard per la stesura del report di avanzamento lavori;
- elaborazione di una scheda esito azienda;
- elaborazione di una tabella per il monitoraggio dell'incontro domanda/offerta;
- verifica del modello di servizio offerto, con particolare attenzione al monitoraggio delle risorse e degli strumenti utilizzati.

5.8 I Servizi incontrano le imprese. La sperimentazione del telemarketing

I Servizi per l'impiego, in questi anni, hanno migliorato le attività rivolte alle persone in cerca di lavoro ma le azioni operate nei confronti delle imprese risultano essere ancora insufficienti.

In particolare è problematico stabilire rapporti costanti con il sistema delle imprese locali e intercettarne i fabbisogni occupazionali.

Per favorire ciò, il progetto "I servizi incontrano le imprese" è ricorso alla sperimentazione dello strumento del telemarketing associato all'azione dei Centri per l'impiego.

La sperimentazione si colloca, dunque, nell'ambito di interventi volti a consolidare la riforma del mercato del lavoro (Legge 30/03 e 276/03) ed i nuovi riferimenti normativi indirizzati a:

- creare condizioni di modernizzazione e razionalizzazione per il collocamento pubblico;

- diffondere gli interventi innovativi nell'ambito delle tipologie contrattuali volte a regolamentare il mercato del lavoro;
- supportare il nuovo ruolo dei CPI per il raccordo tra attori pubblici e privati;
- agevolare la necessità di creare le condizioni per una relazione diretta tra Servizi per l'impiego e imprese, nell'ambito di azioni collegate ad interventi di politiche attive del lavoro.

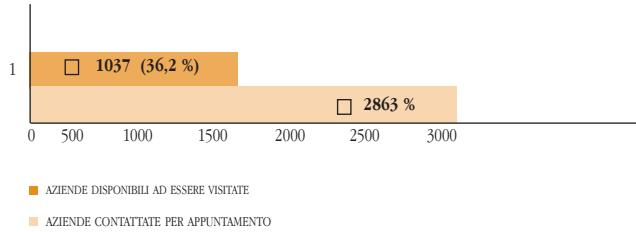
Gli obiettivi della sperimentazione sono stati i seguenti:

- far emergere la domanda di lavoro inespressa dalle imprese tentando di intercettarla e soddisfarla attraverso la rete dei Servizi pubblici per l'impiego. Si è partiti dalla convinzione che attraverso un supporto ed un riposizionamento dell'attività istituzionale svolta dai Servizi pubblici per l'impiego si possa intercettare ben più di quella minima parte della domanda di lavoro che attualmente vi transita e recuperare così ulteriori spazi di intervento e di servizio nei confronti dell'"utente" impresa.
- Sviluppare la fiducia delle imprese nei nuovi Servizi per l'impiego, attraverso la presentazione diretta delle opportunità offerte ed una continua attività di customer. Contattare e promuovere i servizi dei CPI integrando attività promozionali, di telemarketing con visite in azienda realizzate con figure dedicate.
- Definire il bagaglio professionale dell'addetto alle imprese del servizio pubblico individuando attività, compiti e funzioni nell'ambito dell'organizzazione dei servizi dei CPI con relative competenze professionali.
- Effettuare almeno una visita presso il 15/20% delle imprese selezionate. È stato previsto il contatto con almeno 3.000 aziende nell'arco di sei mesi, distribuite su sei province : Bergamo, Macerata, Forlì-Cesena, Pistoia, Torino, Verona. Le imprese selezionate operano in diversi settori merceologici e hanno una dimensione compresa tra 9 e 49 addetti.

L'obiettivo era quello di raggiungere un numero pari almeno al 15-20% delle aziende target (3.000 complessive) che si dimostrassero disponibili ad accogliere la visita in azienda degli operatori coinvolti nel progetto.

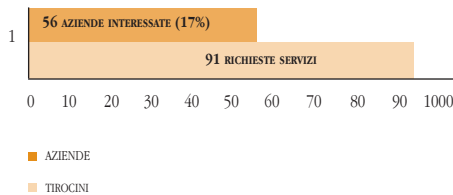
Il 36% delle aziende contattate attraverso la struttura del telemarketing hanno manifestato il loro interesse ad ospitare gli operatori territoriali Spinn-CPI: 1.037 aziende su circa 2.863 (Fig.14) .

» Fig.14 - Aziende contattate e disponibili a visita «



I numeri, rilevati settimanalmente e raccolti nei report di monitoraggio, segnalano il concreto interesse delle aziende verso l’iniziativa, interesse manifestato non solo in fase di primo contatto e presentazione dell’attività sviluppata nel corso della telefonata di telemarketing ma ribadita anche in fase di visita in loco e concretamente dimostrata dall’attivazione di processi virtuosi volti ad usufruire dei servizi pubblici per la ricerca di personale.

» Fig.15 - Aziende interessate alle offerte di servizio degli operatori su 315 aziende visitate e che hanno risposto al questionario fabbisogni «



Ben 56 aziende, pari al 17% di quelle contattate a fronte di un 4% che in media utilizza abitualmente i servizi CPI, hanno chiesto di poter utilizzare servizi di preselezione (Fig.15).

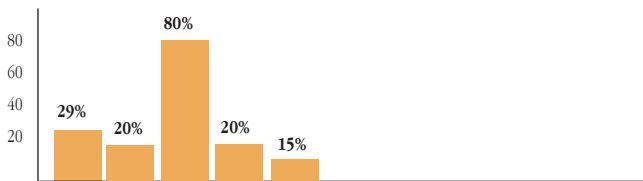
Sono state visitate dagli addetti alle imprese 315 aziende e, nel corso degli incontri la maggior parte degli interlocutori ha manifestato interesse ed in alcuni casi “prenotato” qualche servizio.

In particolare l'interesse maggiore lo hanno destato i tirocini (Fig.15), come pure strumenti innovativi di politica attiva del lavoro.

Considerando il focus di imprese selezionate (piccole e medie imprese tra i 9 e i 49 dipendenti), appare evidente come, nel caso di strutture aziendali in cui più ruoli funzionali spesso sono sintetizzati nella stessa figura (nella maggior parte dei casi il titolare), l'offerta di servizi che consentano di rispondere tempestivamente alle esigenze organizzative e di abbattere i costi di un eventuale servizio da affidare all'esterno è vista come una opportunità che deve essere colta non solo dall'impresa ma anche dai Servizi pubblici per l'impiego.

Dal questionario erogato per meglio cogliere i fabbisogni dell'impresa, alla domanda relativa agli strumenti di selezione e reclutamento di personale utilizzati, meno del 15% (Fig.16) ha dichiarato di rivolgersi a strutture pubbliche, ma crede che iniziative volte a promuovere e far conoscere i servizi siano fondamentali, apprezzando la disponibilità a recarsi in azienda per conoscere da vicino le realtà produttive e i suoi bisogni.

» Fig.16 -Strumenti di reclutamento e selezione del personale utilizzati «



29 % UTILIZZA MEZZI DI INFORMAZIONE (ANNUNCI SUI GIORNALI, ECC.)

20% UTILIZZA AZIENDE/CONSULENTI DI SELEZIONE DEL PERSONALE

80% UTILIZZA LA CONOSCENZA PERSONALE

20% RICERCA ETTRAVERSO SCUOLE, UNIVERSITÀ, ENTI DI FORMAZIONE ECC.

15% CPI E ALTRO

»Allegati«

* **STRUMENTO OPERATIVO 1.** **Schede per analisi offerta del Centro per l'impiego e analisi degli altri soggetti presenti sul territorio**

SERVIMPRESE

Progettazione e avvio di nuovi servizi alle imprese

La prima attività è la realizzazione dei seguenti prodotti di analisi a supporto della successiva fase di progettazione:

- A) gamma dei servizi disponibili;
- B) matrice servizi-clienti (con la descrizione dei bisogni che ci si attende vengano soddisfatti);
- C) matrice servizi-soggetti.

Tale attività permette di rispondere alle seguenti domande:

Quali sono le attuali aziende clienti degli SPI?

Che cosa offrono attualmente gli SPI alle aziende?

Chi offre servizi alle imprese analoghi ai quelli del CPI?

D) Un check up di dettaglio dei processi esistenti completa la fase di analisi.

Vengono così individuati gli adattamenti con cui implementare il processo a tendere e le possibili risposte alle domande:

Che cosa potrebbero offrire gli SPI agli attuali clienti/utenti?

Che cosa potrebbero offrire gli SPI ai potenziali clienti/utenti?

Un'analisi di contesto, basata sui dati di diversi Osservatori disponibili (dati CPI, indagine CCIAA, etc.) e su focus group permette di rispondere alle domande:

Che cosa chiedono le aziende agli SPI?

Che cosa vorrebbero ricevere dagli SPI?

Si completa in questo modo il quadro di informazioni necessarie alla progettazione, orientato alla definizione di servizi necessari alle diverse fasi dello sviluppo aziendale e/o territoriale.

A) Gamma dei servizi disponibili

È necessario stilare un elenco dei servizi per le imprese, disponibili presso il CPI. Nell'elenco, che servirà per realizzare successivamente la matrice servizi/clienti, sono già indicati alcuni servizi (potete aggiungerne o modificare quelli già presenti):

Centro per l'impiego di:	
Gamma servizi alle imprese	
1 - Acquisire e gestire le comunicazioni relative al rapporto di lavoro (comunicazioni di assunzione, cessazione,...)	
2 - Informare sulla normativa	
3 - Preselezione	
4 - Tirocini	
5 - Art.16	
6 - ...	

B) Matrice servizi-clienti

	Aziende pubbliche	Imprese artigiane	Imprese del commercio	Famiglie (lavoro domestico)
1 - Acquisire e gestire le comunicazioni relative al rapporto di lavoro (comunicazioni di assunzione, cessazione,...)	Elenco con volume dei movimenti Bisogni soddisfatti			
2 - Informare sulla normativa	Modalità usate			
3 - Preselezione	Elenco Profili richiesti (descriz. e n°) Bisogni soddisfatti			
4 - Tirocini	Elenco Titolo di studio e n° Bisogni soddisfatti			
5 - Art.16	Elenco e volume			

B1) Matrice servizi - clienti: elenco delle aziende pubbliche e volume dei movimenti

Periodo dal __/__/__ al __/__/__

Azienda	Ass.	Ces.	Tra.	Pro.

B2) Matrice servizi-clienti: aziende pubbliche, bisogni soddisfatti dal servizio acquisizione comunicazioni

Azienda	Bisogni soddisfatti

B3) Matrice servizi-clienti: aziende pubbliche, modalità usate per informare

Modalità usata	A chi si rivolge e che bisogni soddisfa

B4) Matrice servizi-clienti: elenco delle aziende pubbliche, clienti preselezione

Periodo dal __/__/__ al __/__/__

Azienda	Indirizzo

B5) Matrice servizi-clienti: aziende pubbliche, profili richiesti da preselezione

Periodo dal __/__/__ al

Profilo (descrizione)	Numero

B6) Matrice servizi-clienti: aziende pubbliche, bisogni soddisfatti da preselezione

Azienda	Bisogni soddisfatti

B7) Matrice servizi - clienti: elenco delle aziende pubbliche con tirocinio

Periodo dal __/__/__ al

Azienda	Indirizzo

B8) Matrice servizi - clienti: aziende pubbliche, titolo e numero tirocinanti

Periodo dal __/__/__ al

Titolo (descrizione)	Numero

B9) Matrice servizi - clienti: aziende pubbliche, bisogni soddisfatti da tirocini

Azienda	Bisogni soddisfatti

B10) Matrice servizi - clienti: elenco delle aziende pubbliche e volume Art.16

Periodo dal ___/___/___ al

Azienda	N° ass

B11) Matrice servizi - clienti: scheda rilevazione fabbisogni professionali

SCHEDA RILEVAZIONE FABBISOGNI IMPRESA



OFFERTA DI LAVORO N.:

P.IVA: **Ragione Sociale:**

N° lavoratori richiesti: **Figura professionale (qualifica di inserimento):**
.....
.....

Mansioni: *(descrizione del lavoro da svolgere, abilità richieste, ambiente di lavoro, rischi e misure di sicurezza del posto di lavoro)*
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Strumenti o mezzi specifici da utilizzare:

.....
.....
.....

Caratteristiche personali ricercate:



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Luogo di lavoro (ed eventuali trasferte):

.....
.....

Raggiungibile: con mezzi pubblici solo con mezzi propri navetta aziendale

Titolo di Studio: Indifferente Lic. Media Qualif. Professionale
 Diploma Laurea

Titolo di Studio specifico:

.....
.....

Lingue Straniere:

..... *parlata* *scritta*
..... *parlata* *scritta*
..... *parlata* *scritta*
..... *parlata* *scritta*

Conoscenze Informatiche:

Programma
livello di conoscenza

Programma
livello di conoscenza

Programma
livello di conoscenza

Programma
livello di conoscenza

Esperienza nel settore: Indispensabile (indicare quanto).....
 Preferibile Non necessaria

Esperienza in altri settori:

.....

Patente di Guida: **Servizio Militare:**
Età: **Abilitazioni:**

Appartenenza a categorie agevolate:

- LSU Legge 407/90 Over 50 Mobilità Ex Detenuti Tirocini Formativi
 Reinserimenti lavorativi

Tipologia di Contratto:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 01 - Apprendistato | <input type="checkbox"/> 10 - Lavoro Ripartito (<i>Job sharing</i>) |
| <input type="checkbox"/> 02 - Tirocinio | <input type="checkbox"/> 11 - Telelavoro |
| <input type="checkbox"/> 03 - Tempo Indeterminato | <input type="checkbox"/> 12 - Lavoro Accessorio |
| <input type="checkbox"/> 04 - Tempo Determinato | <input type="checkbox"/> 13 - Autonomo |
| <input type="checkbox"/> 05 - Contratto di Inserimento | <input type="checkbox"/> 14 - Lavoro a Progetto |
| <input type="checkbox"/> 06 - Socio di Cooperative | <input type="checkbox"/> 15 - Part-Time |
| <input type="checkbox"/> 07 - Stagionale | <input type="checkbox"/> 16 - Provvigioni |
| <input type="checkbox"/> 08 - A Domicilio | <input type="checkbox"/> 17 - Prestazione Occasionale |
| <input type="checkbox"/> 09 - Lavoro Intermittente (<i>Job on call</i>) | <input type="checkbox"/> 18 - Somministrazione |

Durata Rapporto (se a tempo determinato): indicare dal al
 oppure N. mesi

Orario di Lavoro: dalle alle dal al

Turni:

.....

CCNL:

Livello Contrattuale:

.....

Retribuzione lorda mensile indicativa:

.....

Data Operatore (*firma in originale*) Il datore di lavoro (*firma in originale*)

.....

C) Matrice servizi-soggetti

Azienda	Consulenti del Lavoro	Agenzie Lavoro
1 Acquisire e gestire le comunicazioni relative al rapporto di lavoro (comunicazioni di assunzione, cessazione, ...)		
2 Informare sulla normativa		
3 Preselezione		
4 Tirocini		
5 Art. 16		

C1) Matrice servizi-soggetti: consulenti del lavoro e loro clienti

Nome	Area territoriale servita	Tipo di imprese servite

C1) Matrice servizi-soggetti: agenzie del lavoro

Nome	Area territoriale servita	Tipo di imprese servite	Volume/anno

D) Verifica dei servizi esistenti

Servizi	Processi
1 Acquisire e gestire le comunicazioni relative al rapporto di lavoro (comunicazioni di assunzione, cessazione, ...)	
2 Informare sulla normativa	
3 Preselezione	Acquisizione della richiesta aziendale Incrocio d/o Restituzione Monitoraggio
4 Tirocini	
5 Art.16	

 Descrizione del processo:

Fase1

Fase 2

D1) Verifica dei servizi esistenti: processo di acquisizione della richiesta aziendale

Descrizione:

input

output

	Risorse logistiche	Strumenti
Fase1 Attività a Attività b				

✱ STRUMENTO OPERATIVO 2. Intervista semistrutturata ai promotori dei servizi alle imprese

L'utilizzo dell'intervista semistrutturata è preferibile rispetto ad altri strumenti (ad es. interviste in profondità, strutturate, questionari, ecc.) per le seguenti caratteristiche, funzionali al reperimento di dati qualitativi in presenza di un campione medio piccolo:

- stile di conduzione dell'intervista non direttivo. Permette una buona autonomia dell'intervistato, il quale può parlare liberamente dei temi che propone l'intervistatore rispettando l'ordine scelto da quest'ultimo.
- Autonomia del ricercatore elevata, poiché può formulare le domande nel modo che ritiene più utile per una maggiore comprensione da parte dell'interlocutore, senza che ciò vada a discapito della coerenza del dato da ricercare.
- Buona comparabilità dei dati raccolti, rilevati mediante l'utilizzo di domande standardizzate che, in alcuni casi devono essere poste obbligatoriamente poiché rilevanti per la ricerca.

L'intervista semistrutturata, infatti, non è articolata su domande chiuse, ma si compone di domande aperte inserite in una serie di fasi, con la funzione di permettere per ciascuna domanda la possibilità di formulare quesiti successivi per un maggiore approfondimento. Lo strumento permette inoltre di riprendere le parole del soggetto intervistato, fare digressioni in ambiti precedentemente non considerati, verificandone l'esattezza onde evitare possibili fraintendimenti.

In questo caso non è stata definita solo una traccia di argomenti da seguire, ma una vera e propria sequenza di domande da rivolgere all'intervistato. L'utilizzo di un'intervista semistrutturata è preferibile quando si posseggono degli elementi relativi all'oggetto di studio ma bisogna indagare in maniera dettagliata determinati aspetti.

Inoltre la scelta è caduta sul suddetto strumento in modo da poter usufruire contemporaneamente di una traccia definita come guida dell'intervista, senza che la stessa limitasse le possibilità di risposta dell'interlocutore.

Di seguito è riportata una schematizzazione del flusso dell'intervista divisa nelle sue principali fasi e descritta negli elementi più importanti.

FASI	DIAGRAMMA DI FLUSSO	SCOPO	PUNTI CHIAVE	RISULTATI ATTESI	TEMPO STIMATO
Presentazione dell'intervista		Presentazione dell'intervistatore, del committente e dello scopo dell'intervista al fine di indagare le attività svolte dal promotore, le problematiche e le difficoltà incontrate, gli strumenti utilizzati per poter migliorare la qualità del loro lavoro.	L'intervista non è valutativa sul singolo promotore, è anonima, e ha lo scopo di delineare più dettagliatamente la figura professionale e gli eventuali fabbisogni formativi. Eventualmente specificare il ruolo del promotore sottolineando la professionalità della figura professionale.	Disponibilità dell'intervistato a rispondere alle domande, collaborazione attiva del promotore. L'intervistato ha compreso l'utilità dell'intervista come strumento di conoscenza e non di valutazione.	5'
Presentazione dell'intervistato		Maggiore conoscenza del progresso professionale e formativo del promotore.	Molteplicità dei percorsi lavorativi e formativi dei promotori che caratterizzano l'attività quotidiana.	Ritratto del singolo promotore atto a definire maggiormente il bagaglio di competenze necessarie allo svolgimento dell'attività.	5'
Descrizione dell'attività del promotore e dei servizi erogati		Maggiore conoscenza delle diverse attività svolte, dei servizi offerti, degli strumenti utilizzati e dell'esistenza di una procedura standardizzata di approccio al cliente. Raccolta e sistematizzazione di tutti gli strumenti standard e di quelli eventualmente creati dal promotore ad hoc.	Il promotore deve riflettere sulle singole attività quotidiane che svolge per poter effettuare il proprio lavoro, sulle azioni intraprese e sugli strumenti utilizzati.	Descrizione del processo con cui il promotore svolge la propria attività, le sue fasi e gli strumenti utilizzati.	15'
Individuazione problematiche e difficoltà		<p>Esplicitare le difficoltà e le problematiche riscontrate dal promotore nello svolgimento dell'attività con particolare attenzione agli aspetti sia relazionali che contenutistici (es. rapporto con il cliente, con gli altri promotori, con gli operatori dei cpi o impossibilità all'erogazione del servizio). Emersione delle eventuali strategie o soluzioni adottate.</p>	<p>Difficoltà relazionali. Strumenti inadeguati o insufficienti. Richiesta di servizi non erogabili o erogati. Carezza personale/professionale del promotore. Strategie di soluzione.</p>	<p>Problematiche più diffuse. Strategie di soluzione funzionali. Corrispondenza tra le aspettative del cliente/impresa e dei servizi erogati dal CPI. Riscontro del ruolo del CPI nei servizi alle imprese.</p>	10
Fabbisogni organizzativi e formativi. Chiusura intervista		Maggiore conoscenza dei fabbisogni professionali o delle eventuali modifiche organizzative dello SPI/CPI proposte dal promotore al fine di ottimizzare il proprio lavoro. Maggiore conoscenza delle fabbisogni formativi esplicitati dai promotori. Raccolta della disponibilità alla partecipazione a corsi di formazione.	<p>Reti di collaborazione utilizzate soprattutto all'interno dello SPI/CPI, eventuale necessità di maggiore raccordo. Fabbisogni formativi.</p>	<p>Suggerimenti e modifiche all'assetto organizzativo. Conoscenza dei fabbisogni formativi più frequenti.</p>	10'

» Traccia intervista semistrukturata «

FASI	DOMANDE	RISPOSTE	STRUMENTI UTILIZZATI DAL PROMOTORE	NOTE INTERVISTATORE
Presentazione dell'intervista	<p>In questa fase l'intervistatore non pone domande ma si presenta, presenta il committente ed esplicita gli scopi della ricerca. Eventualmente risponde a domande e richieste di chiarimento allo scopo di creare un clima collaborativo e per vincere eventuale diffidenza.</p> <p>Specifica il carattere non valutativo e anonimo della ricerca.</p>			
Presentazione intervistato	<p>Da quanto tempo svolge questa attività?</p> <p>Cosa le piace di questa attività?</p> <p>Perché ha deciso di svolgere questa attività?</p> <p>Quali sono state le sue precedenti esperienze lavorative?</p> <p>Quale è stato il suo percorso formativo (che studi ha svolto)?</p>			
Descrizione dell'attività del promotore e dei servizi erogati	<p>1) Raccolta informazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Come seleziona le imprese da contattare? • Utilizza strumenti specifici (ad es. siti internet, banche dati, pagine gialle, ecc.)? • Quali informazioni ritiene utile raccogliere sulla singola azienda prima di contattarla? • A quali soggetti si rivolge per raccogliere le informazioni (ad es. consulenti del lavoro, ooss, associazioni di categoria, ecc.)? • Come sistematizza le informazioni raccolte (ad es creazione di una banca dati, moduli cartacei, portafoglio di clienti, ecc.)? <p>2) Creazione del rapporto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quale strategia/strumenti utilizza per contattare per la prima volta le imprese? • Quale persona o ruolo professionale contattata all'interno dell'azienda? • Sollecita un incontro di persona in tempi brevi o invia preventivamente del materiale informativo? • Quali strategie adotta per contattare un interlocutore reticente? <p>3) Gestione della relazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali servizi offre? Descriva i servizi offerti e le modalità di erogazioni. • Ha uno o più approcci standard per gestire il contatto con le imprese? • Quali strategie/strumenti adotta per mantenere vivo il rapporto con il cliente durante l'anno? • Per l'erogazione del servizio si reca sempre presso le imprese? • Ci sono altre persone nel CPI oltre a Lei che si relazionano con le sue imprese/clienti? Se sì, come si coordinano con lei? <p>4) Gestione del cliente/impresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali strumenti utilizza per rilevare il fabbisogni delle imprese? Ad esempio compila dei moduli o stila delle relazioni sulle richieste delle imprese? • A chi e come indirizza la richiesta dell'impresa? • Monitora il processo e il risultato? • Come registra il grado di soddisfazione dell'impresa sul servizio erogato? • Quali sono i servizi più richiesti? • Quali sono i tempi di erogazione? • I tempi corrispondono alle aspettative dell'impresa? Se no, perché? • Provvede ad un monitoraggio delle risorse inserite nelle imprese? 			

	<p>5) Eventuali competitori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il CPI è in competizione con altri soggetti pubblici/privati presenti sul territorio che erogano servizi alternativi? Se sì come reagisce a questa competizione? • I servizi erogati si possono sovrapporre? • Quali sono secondo lei i punti di forza e di debolezza del CPI? • Quali sono secondo lei i punti di forza e di debolezza degli altri soggetti pubblici/privati? <p>6) Competenze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali competenze (inteso come insieme di conoscenze, capacità e comportamenti) utilizza per svolgere la propria attività? • Quali competenze ritiene importanti/strategiche per svolgere il lavoro del promotore? 		
<p>Individuazione problematiche e difficoltà</p>	<p>1) Con il cliente impresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriva l'eventuale criticità che ha incontrato nel rapporto con il cliente/impresa specificando il modo in cui ha affrontato la situazione (anche attraverso la descrizione di un episodio specifico)? • Il cliente/impresa ha richiesto dei servizi che non è stato possibile erogare? Se sì, quali e perché? • Dopo l'invio di diversi CV si accorge che l'impresa non seleziona il personale, come si comporta? • I CV inviati per una richiesta dell'impresa vengono giudicati incongruenti dalla stessa, come si comporta? • Quale strategia adotta nel caso un'impresa si lamenti di eventuali disservizi da parte del CPI? • Nel caso sia impossibilitato a fornire il servizio richiesto come si comporta? • Nel caso un'impresa cessi in periodo di prova tutte le risorse inviate o le giudichi non idonee come si comporta? <p>2) Con il SPI/CPI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali sono le problematiche che possono intervenire durante l'erogazione del servizio dovute all'interazione con il SPI/CPI? Se sì, quale strategia ha adottato? • Come percepisce il suo ruolo all'interno del SPI/CPI? • Come pensa che lo percepiscano gli altri operatori? • Ci sono dei momenti di incontro durante i quali si confronta e scambia informazioni con altri promotori? Se sì, cosa ne pensa? Con quali modalità si svolgono questi momenti di incontro? Sono formali od informali? Con quale frequenza pensa debbano avvenire i suddetti incontri? • Ci sono dei momenti di incontro durante i quali si confronta e scambia informazioni con altri operatori del CPI? Se sì, cosa ne pensa? Con quali modalità si svolgono questi momenti di incontro? Sono formali od informali? 		
<p>Fabbisogni organizzativi e formativi. Chiusura intervista</p>	<p>1) Fabbisogni organizzativi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali pensa possano essere le modifiche organizzative finalizzate ad un miglioramento del servizio? • Quali strumenti pensa possano essere necessari per migliorare il servizio? • Quali strumenti pensa possano essere necessari per facilitare la sua attività lavorativa? • Quali strumenti pensa possano essere necessari per facilitare i rapporti con i diversi soggetti con i quali si trova ad interagire nello svolgimento del suo lavoro? 		

2) Fabbisogni formativi

- **Per lo svolgimento della sua attività lavorativa ha necessità di alcuni approfondimenti? Se sì, su quali tematiche? E in quale misura sente questa necessità?**

- Con quale modalità le piacerebbe essere aggiornato su questi temi? (ad. Materiale didattico, corsi di formazione, affiancamento, ecc.)
- Sarebbe interessato a partecipare a dei corsi di formazione per approfondire le tematiche sopra citate? Se sì, ha potrebbe indicare i giorni e gli orari nei quali preferirebbe partecipare ai corsi?
- In una scala da uno a sei (dove uno è il minimo e sei è il massimo) quanto ritiene importante essere aggiornato/formato sui seguenti temi:

- o Tecniche di approccio ai clienti
- o Tecniche di comunicazione attiva
- o Nuovi contratti previsti dalla legge Biagi
- o Mobilità Legge 223/91 - Legge 236/93
- o Agevolazioni contributive
- o Stages e tirocini
- o Disabili e categorie protette
- o Extracomunitari
- o Marketing dei servizi
- o Analisi dei fabbisogni aziendali
- o Altro _____

* STRUMENTO OPERATIVO 3. "Cruscotto", metodo per l'individuazione di target e proposte

Il significato d'uso comune della parola "cruscotto" indica un pannello che raggruppa un insieme di strumenti indicatori.

Gli strumenti permettono al conduttore (di un impianto, di un'automobile, ...) di avere contemporaneamente a disposizione diverse informazioni per regolare la sua attività e quella dell'impianto condotto.

"Cruscotto", assolvendo alla funzione tipica del nome, implica nella sua costruzione un complesso di attività che permettono di ridare un senso a informazioni che sono state congelate in una codifica.

Per fare questo è necessario interrogarsi sul processo che le ha congelate e sulle tecniche di congelamento, riportando le informazioni ad un significato intelligibile dai non addetti ai lavori, dopo la necessaria valutazione. Questo processo comporta la necessità di prendere delle decisioni, che si auspica siano prese in modo condiviso dai diversi attori coinvolti.

La Figura 1 esprime sinteticamente cos'è "cruscotto".

» Fig.1 «



Questo lavoro non è una tradizionale analisi dei dati consegnati agli archivi dei sistemi informativi dagli operatori dei Centri per l'impiego, come sono invece generalmente i rapporti sul mercato del lavoro.

L'output di "cruscotto", cioè il prodotto utilizzabile che se ne vuole ottenere, è l'individuazione fisica di persone disoccupate (un elenco di nomi, indirizzi numeri di telefono di persone effettivamente disponibili al lavoro) da contattare per proporre loro di partecipare a azioni/percorsi di inserimento lavorativo in imprese interessate, alla cui individuazione si giunge con il medesimo procedimento.

Nella norma gli archivi SPI sono gli archivi che consentono la realizzazione di "cruscotto", sia perché molti sono stati ridisegnati per la gestione dei nuovi compiti dei Centri per l'impiego sia perché laddove questo non è ancora avvenuto, i software sono stati in qualche misura aggiornati.

Ma, soprattutto, i dati nascono da nuovi contesti e processi di servizio agli utenti e quindi sono prodotti e vanno letti con un altro senso, diverso dalla tradizionale analisi di derivazione econometrica.

Gli archivi del sistema camerale rappresentano viceversa un utile riscontro per quanto riguarda il mondo delle imprese ed in particolare la loro consistenza in un determinato territorio e, nel caso specifico dell'indagine Excelsior, forniscono elementi ulteriori per una contestualizzazione dei dati e delle idee dei Servizi.

Le fonti indicate hanno il pregio di essere disponibili per tutto il territorio nazionale ma va ricordato che possono essere disponibili altre fonti a livello locale che, non essendo il fine di "cruscotto" un'analisi statistica "in purezza", vanno utilizzate se ritenuto utile ai fini del lavoro da compiere. Naturalmente nell'elaborazione dei dati e nella scelta delle variabili descrittive (sesso, titolo di studio, comune di domicilio, etc.) è necessario operare delle scelte così come occorre scegliere quali operazioni di pulizia effettuare e quale livello di sintesi adottare nella restituzione.

In Figura 2 è sintetizzato il percorso descritto, mentre un esempio di "cruscotto" realizzato si trova in allegato.

La parte visibile di "cruscotto" varia da territorio a territorio ed è in realtà accompagnata sia da un substrato informativo costituito normalmente dagli archivi contenenti i dati elementari e le tabelle di codifica sia dai processi di decisione e di condivisione del percorso.

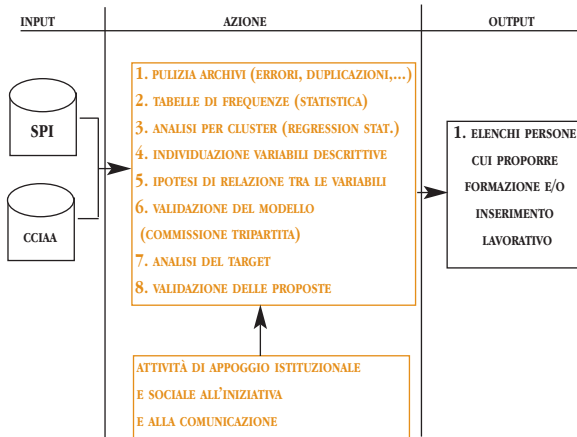
» Fig.2 - Approccio metodologico - Quadro di massima «



In Figura 3 viene dettagliato il percorso operativo che porta agli elenchi connessi di persone ed imprese (output desiderato) a partire dagli archivi disponibili.

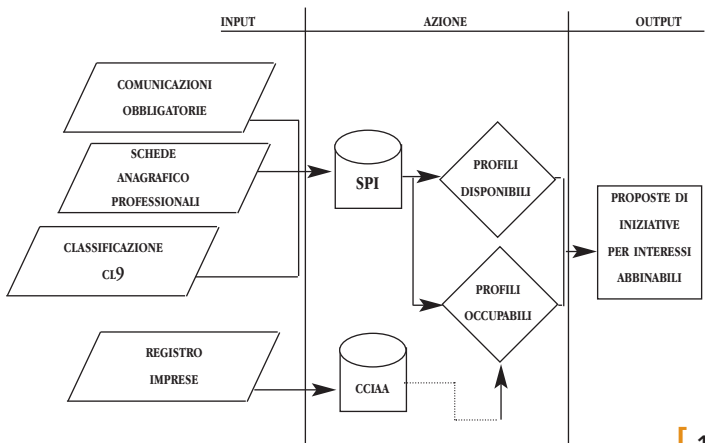
Gli archivi disponibili sono stati individuati in quelli SPI e in quelli delle Camere di Commercio.

» Fig.3 - Approccio metodologico - Analisi dei dati «



La Figura 4 mostra, con maggior dettaglio, quali archivi è possibile utilizzare e la loro posizione nel processo di realizzazione di “cruscotto”. Naturalmente nell’elaborazione dei dati e nella scelta delle variabili descrittive (sesso, titolo di studio, comune di domicilio, etc.), di quali operazioni di pulizia effettuare e di quale livello di sintesi adottare nella restituzione è necessario operare delle scelte: l’esempio di indice di “cruscotto” presentato in Figura 5 (v. pag. 107) ne fornisce un esempio.

» Fig.4 - Approccio metodologico - Preparazione dati «



A titolo esemplificativo si riportano di seguito alcuni passaggi logici che è necessario effettuare all'inizio del lavoro:

DATI DISOCCUPATI

Start

È necessario estrarre dati relativi all'insieme delle persone che hanno rilasciato la DID (Dichiarazione di Immediata Disponibilità) ai Servizi provinciali per l'impiego e che mantengono lo stato di disoccupato alla data in cui si fa la "fotografia".

In ambiente Netlabor-Prolabor sono contraddistinti da una codifica come ad es. A21, A22 etc.

L'archivio in ambiente Netlabor-Prolabor è denominato in genere ISCR.dbf.

Bisogna verificare:

se e come il 181/276 è applicato/è stato applicato;

se in caso di applicazione parziale del 181/276 esiste la possibilità di individuare la persone ritenute "ragionevolmente" effettivamente disponibili.

In sistemi di concezione nuova il riferimento concettuale è il medesimo: *codice fiscale* collegato a codifica o flag di *classificazione 181*, cambieranno i riferimenti operativi.

Passo 1

Età, Sesso e collegamento a dati quali residenza, domicilio etc. - utili successivamente - ci sono forniti dal "codice fiscale" della popolazione individuata nella fase di Start.

Per procurarsi le ulteriori variabili:

Titoli di studio

In ambiente Netlabor-Prolabor sono contraddistinti da una codifica come ad es. 5DB00A.

L'archivio in ambiente Netlabor-Prolabor è denominato in genere ISCSTU.dbf.

Bisogna verificare:

se e come viene registrato il titolo di studio: autodichiarazione, solo quello più alto, più di un titolo, etc.

Nel caso il dato derivi da vecchie posizioni amministrative e sia stato travasato bisogna valutarne l'effettivo aggiornamento e usabilità

In sistemi di concezione nuova il riferimento concettuale è il medesimo: codice fiscale collegato a codifica di "titolo di studio", cambieranno i riferimenti operativi.

Qualifiche utilizzabili sul mercato del lavoro:

In ambiente Netlabor-Prolabor sono generalmente chiamate PROPENSIONI e sono contraddistinte dalla codifica, ora denominata ISTAT-MINLAV, es. 512116.

Nella scheda professionale sono denominate "propensione professionale" nel riquadro "disponibilità".

L'archivio in ambiente Netlabor-Prolabor è denominato in genere ISCPRO.dbf.

Bisogna verificare:

se la registrazione avviene, per tutte le persone di cui intendiamo elaborare i dati, in seguito a un colloquio di orientamento o un bilancio di competenze.

Oppure da cosa deriva e quindi che senso ha.

È la qualifica dell'ultimo lavoro che hanno fatto?

È la qualifica per la graduatoria dell'art 16 cioè l'assunzione presso pubbliche amministrazioni (etc.)?

Anche nel caso in cui il dato derivi da vecchie posizioni amministrative e sia stato travasato bisogna valutarne l'effettivo aggiornamento e la relativa usabilità.

In sistemi di concezione nuova il riferimento concettuale è il medesimo: codice fiscale collegato a codifica di "qualifica"; in questo caso il sistema di codifica deve essere quello approvato con decreto e quindi il già citato ISTAT Minlav.

Passo 3

Utilità

Per **georeferenziare** l'analisi si può già in questa fase acquisire il dato relativo al bacino territoriale (Centro per l'impiego) a cui fa riferimento la persona.

In ambiente Netlabor-Prolabor sono contraddistinti da una codifica come ad es. 071540900.

L'archivio in ambiente Netlabor-Prolabor è denominato in genere ISCR.dbf e la variabile è CIRC_LA.

Per rendere più agevole l'elaborazione dei dati è possibile inoltre estrarre in ambiente Netlabor-Prolabor la variabile sesso codificata con Fo M presente in chiaro sempre in ISCR.dbf & *data di nascita* presente in chiaro sempre in ISCR.dbf

Elenco riassuntivo archivi di riferimento in ambiente Netlabor-Prolabor:

ISCR.dbf

ISSTU.dbf

ISCPRO.dbf

Con i dati di cui sopra è possibile realizzare la tabella di incrocio tra titoli di studio e qualifiche per cui c'è la disponibilità all'impiego, per sesso o per bacino territoriale.

Un esempio di banca dati che si ricava seguendo i passaggi precedenti è:

CODFIS LANAS LA	SESSO	LACLA181TTT	PROPDESQUA91	DESSTUD	CIRC LA
161416/04/1959	F	A21 5DJ04A 333102	Add. agli acquisti merci	Abilitazione magistrale	76400200
161416/04/1959	F	A21 5DJ04A 333102	Add. agli acquisti merci	Abilitazione magistrale	76400200
161504/02/1957	F	A21 30A00B 333102	Add. agli acquisti merci	Licenza media inferiore	76400100
161616/02/1960	F	A21 30A00 B333102	Add. agli acquisti merci	Licenza media inferiore	76400100
161713/04/1957	F	A21 30A00B 333102	Add. agli acquisti merci	Licenza media inferiore	76400100
161815/04/1958	M	A21 30A00B 333102	Add. agli acquisti merci	Licenza media inferiore	76400100
161915/04/1958	M	A21 30A00B 333102	Add. agli acquisti merci	Licenza media inferiore	76400100

DATI AZIENDE DATI IMPRESE - LIVELLO BASE

Start

Esistono i dati archiviati su supporto informatico?

In ambiente Netlabor-Prolabor sono state caricate le comunicazioni di assunzione, cessazione, trasformazione o proroga?

Se sì, esistono anche le relative anagrafiche aziendali?

È stato caricato il CL9 (prospetto informativo che per la Legge 68 le aziende sopra ai 15 dipendenti devono inviare ai Servizi per l'impiego)? Se sì, esiste il dato riferito alla classe dimensionale dell'impresa?

Qual è lo stato di aggiornamento di tali archivi?

I dati necessari sono:

la *partita Iva* dell'azienda, che consente il collegamento con altri archivi per recuperare successivamente altre info quali indirizzo etc.

L'archivio in ambiente Netlabor-Prolabor è denominato in genere AZIENDE.dbf.

L'azienda deve essere in attività.

Passo 1

Nel medesimo ambiente il *codice attività* è codificato con le tabelle ATECO (classificazione delle attività economico-miche).

La *classe di addetti*, se non altrove presente e aggiornata, è derivabile dal CL9 bisogna verificare come e chi lo gestisce.

In ambiente Netlabor-Prolabor un'indicazione c'è nell'archivio citato: le aziende obbligate a presentare il CL9 sono "riconosciute" codificandole con una "O".

Un esempio di banca dati che si ricava seguendo i passaggi precedenti è:

Classe addetti	Settore economico																		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	X	
10-15	3.042	9	285	15.147	84	8.070	11.844	6.136	2.542	1.232	8.534	484	771	2.017	7.291	18	7	4.422	71.935
16-19	3		1	122		9	51	5	6	7	26	1	1	3	9			4	248
20-29	6		0	172	3	23	62	5	12	10	30	5	4	7	16			10	365

1000-4999			0	1			1		3	2	2			1					10
TOTALE	3.061	9	287	15.816	89	8.131	12.055	6.175	2.590	1.279	8.652	512	780	2.050	7.335	18	7	4.453	73.297

La realizzazione di “cruscotto” richiede la collaborazione tra diverse figure professionali e alcune capacità, come indicato in altre parti del manuale anche per altre attività.

Qui è bene ricordare che l’elaborazione dei dati è possibile con la semplice conoscenza di Access e di Excel.

Infine, sempre a titolo esemplificativo, in Tab.1 è riportata la proposta di fascia di utenza avanzata ad una certa fase di sviluppo del progetto “over 45”, realizzato a Bologna.

» Tab.1 - Analisi dei dati e una proposta di target 45-49 «

GRUPPO	F	M	TOTALE
Professioni dell'alberghiero, bar e ristorazione (addetti ed esercenti)	1.031	183	1214
Professioni del commercio (addetti ed esercenti)	718	149	867
Servizi alla persona: esercenti ed addetti di ricreazione, pulizie, assistenza, polizia	521	122	643
Operai su macchinari fissi per lavorazioni in serie e addetti montaggio	250	165	415
Operai ed artigiani alimentari, legno, tessile, abbigliamento	196	67	263
Specialisti scienze umane	134	84	218
Tecnici e periti industriali	71	238	309
Conduttori di impianti industriali	58	40	98
Operai ed artigiani meccanica di precisione, artigiano artistico e stampa	32	28	60
Operai ed artigiani metalmeccanici	27	248	275
Conduttori di veicoli e macchinari fissi in agricoltura e industria alimentare	23	438	461
Ingegneri e architetti	15	10	25
Operai ed artigiani di edilizia, impianti civili ed estrattive	5	10	15
Totale complessivo profili disponibili	3.081	1.943	5.024

L'indice completo di un documento "cruscotto" è disponibile in Figura 5.

» Figura 5 - Indice di un documento "cruscotto" «

INDICE	
LE IMPRESE OPERANTI SUL TERRITORIO -----	
Il quadro d'insieme	
Le imprese clienti di servizi specifici	
La congiuntura economica	
Le tendenze occupazionali	
Le comunicazioni aziendali	
L'indagine Excelsior 2005	
Proposta miglioramento offerta di servizi	
LE PERSONE IMMEDIATAMENTE DISPONIBILI AL LAVORO ----	
Il quadro d'insieme	
Le persone con 45 anni di età ed oltre	
I servizi proposti ed utilizzati	
Proposta miglioramento offerta di servizi	
FASCE DI UTENZA PROPOSTE -----	
Le persone nella fascia di età 45-49 anni	
Tecnici e periti	
Le persone nella fascia di età 50-54 anni	
Le persone nella fascia di età 55-59 anni	
Documenti di riferimento -----	
Le imprese operanti sul territorio	
Le persone immediatamente disponibili al lavoro	
Allegato 1: tabella di descrizione dei codici di attività economica	

STRUMENTO OPERATIVO 4. La segmentazione della domanda

Modulo formativo figura professionale dell'addetto alle imprese

Il modulo formativo è caratterizzato da una forte flessibilità che gli permette di rispondere alle richieste della committenza, adattandosi e adeguandosi alle peculiarità proprie di ogni territorio. Inoltre è possibile implementare il percorso formativo integrandolo con eventuali nuove esperienze riscontrabili in ambito nazionale ed internazionale. Infatti sono previsti tre iter formativi:

1. formazione in aula - frontale e con lavori di gruppo;
2. formazione on the job;
3. scambio formativo presso altre organizzazioni italiane o europee.

Struttura del modulo

1. *Formazione in aula*

Di seguito sono elencati brevemente i contenuti delle tematiche oggetto della formazione:

- a) riflessioni sui servizi alle imprese, sugli attori pubblici e privati presenti sul territorio. Esempi di definizione dei processi produttivi ed individuazione dei profili professionali che incidono maggiormente nel processo. Esempi di ricostruzione di processi produttivi ed esercitazione.
- b) Elementi di marketing (MKT), con particolare attenzione ai livelli del MKT, alle ricerche di MKT, alla lettura dei dati, alla fonte dei dati, alle scale, alle tecniche di campionamento e alla validità dei dati.
- c) La segmentazione della domanda: principi di segmentazione e esercitazioni atte ad una riflessione congiunta su target e servizi.
- d) Teoria organizzativa delle reti. Elementi di analisi e di lettura delle reti, la governance, i sociogrammi e le tipologie di reti.
- e) Introduzione al ruolo del facilitatore finalizzata alla gestione e delle dinamiche dei gruppi di lavoro e delle attività di partenariato. Verifica delle attività avviate, delle trasformazioni avvenute, delle criticità riscontrate mediante metodologia GOPP.

2. *Formazione pratica*

Accompagnamento attivo presso le imprese del territorio, atto ad una familiarizzazione con il ruolo dell'addetto alle imprese. Condivisione degli strumenti e della modulistica per facilitare il contatto con le imprese (dalla conduzione della telefonata alla visita in azienda, alla gestione dell'agenda di appuntamenti).

3. *Scambi formativi*

Scambio con realtà avanzate in cui la figura dell'addetto alle imprese è stata sviluppata ed attualmente operante sul territorio, integrata a pieno titolo con i Servizi per l'impiego.

Ciò facilita lo sviluppo e la formazione di comunità professionali.



A. ESERCITAZIONE ANALISI DELLA DOMANDA E SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

A. Determinare dei criteri di segmentazione della domanda del CPI di *EE* sulla dimensione aziendale



B. Individuare i fattori rilevanti di Acquisto F.R.A. di ciascun Servizio erogato dal CPI di È...nei confronti della domanda.

	N. ADDETTI 0-5	N. ADDETTI 5-12	N. ADDETTI 13-36	N. ADDETTI OLTRE 37
FRA 1				
FRA 2				
FRA 3				
FRA 4				



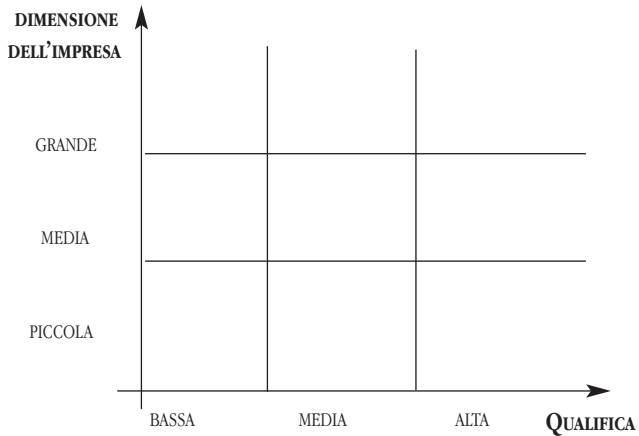
C. Incrociare con i segmenti individuati al punto B i SEGMENTI F.R.A. indicandone, a Vostro giudizio, la rilevanza rispetto ad una scala da 1 (minimo) a 5 (massimo).

MATRICE PRODOTTO/MERCATO

	N. ADDETTI 0-5	N. ADDETTI 5-12	N. ADDETTI 13-36	N. ADDETTI OLTRE 37
COLLOCAMENTO MIRATO				
STAGE E TIROCINI				
PRESELEZIONE				
CONSULENZA NORMATIVA DI BASE				
CONSULENZA NORMATIVA SPECIALISTICA				
CRISI AZIENDALI				



SERVIZIO DI PRESELEZIONE



* STRUMENTO OPERATIVO 5. Traccia telefonate imprese/addetto

Buon giorno, mi chiamo.....

Del Centro per l'impiego di

Potrei parlare con il responsabile del personale o con chi si occupa della gestione del personale?

1. Non c'è / è occupato / non è in sede _____

2. Glielo passo _____

3. Perché lo cerca? _____
4. Dica pure a me _____
5. Non ci interessa _____
6. Non ho capito, mi può spiegare meglio (FAQ)? _____
- VAI AL PUNTO C)

A) *Quando posso richiamarlo? Mi può dare il nominativo in modo da contattarlo direttamente?*

B) *Buongiorno, dr./ssa/signor/a.....mi chiamodel Centro per l'Impiego di Nello specifico mi occupo dei servizi rivolti alle imprese del territorio. Come servizio pubblico riteniamo che sia fondamentale da parte nostra conoscere le esigenze delle aziende, in modo da essere in grado di erogare servizi più vicini alle imprese. Ma allo stesso tempo riteniamo sia importante far conoscere alle imprese quali servizi il nostro CPI è in grado di fornire.*

A questo proposito riteniamo sia utile incontrarsi di persona, per avere modo di approfondire la conoscenza reciproca, per riuscire a stabilire una collaborazione proficua per entrambi.

Sarebbe disponibile per un incontro?

1. Sì - *Quando è disponibile?*
2. Forse, ma devo prima verificare i miei impegni. - *Certamente, sarà mia premura richiamarla tra qualche giorno per fissare l'appuntamento....*
3. No, non mi interessa - *(insistere brevemente) È molto importante per il servizio pubblico capire quali sono le vostre reali esigenze per essere in grado di erogare servizi più mirati.*
4. FAQ.

C) *Il Centro per l'impiego di si è dotato di un servizio rivolto alle imprese per cercare di rispondere alle esigenze che queste ultime esprimono. Per tale motivo abbiamo ritenuto importante dedicare parte del nostro tempo a visitare le aziende del territorio per poter parlare con voi e comprendere meglio i vostri fabbisogni professionali e allo stesso tempo presentare i servizi che siamo in grado di fornire.*

Potrei parlare con il responsabile del personale o con chi si occupa del personale?

2. Sì glielo passo (andare al punto B).
3. In questo momento è occupato/è assente! - *Quando posso richiamare per poterci parlare? Mi può dire il nominativo del responsabile?*
4. No, non ci interessa! - *(insistere brevemente) È molto importante per il servizio pubblico capire quali sono le vostre esigenze. Ci permetterà di facilitare l'incontro tra i lavoratori e le imprese e quindi di rispondere meglio alle esigenze delle aziende e delle persone.*
5. FAQ.

FAQ

Cosa sono i Centri per l'impiego?

I Centri per l'impiego sono le strutture provinciali che hanno sostituito gli ex Uffici di collocamento dopo la riforma del mercato del lavoro.

Lo scopo è quello di offrire servizi ai lavoratori occupati e disoccupati e alle aziende per le loro esigenze di personale. Il passaggio di competenze alle Province ha permesso di avvicinare i Servizi pubblici ai lavoratori e alle imprese.

Il servizio è completamente gratuito.

Chi vede i miei dati?

I dati saranno trattati con la massima riservatezza e saranno utilizzati esclusivamente dal personale del CPI.

Ma siete dell'ispettorato del lavoro?

No, noi siamo il Centro per l'impiego di....., siamo la struttura provinciale che ha sostituito gli ex collocamento dopo la riforma del mercato del lavoro. L'ispettorato del lavoro è un altro ente pubblico e svolge compiti ispettivi e di controllo.

Quali servizi erogate?

(indicare i servizi che il Centro per l'impiego intende promuovere presso le imprese).

Chiusura telefonata

(Non interessato e non dà la possibilità di un incontro).

La ringrazio comunque per la disponibilità ed il tempo accordatomi. Possiamo inserirla in una mailing list del Centro per l'impiego che la informerà delle iniziative in corso? Per ogni informazione il mio nome è..... e può contattarmi al numero

Le auguro una buona giornata.

(Interessato e ha dato la disponibilità all'incontro).

La ringrazio per la disponibilità ed il tempo accordatomi, mi dica quando sarebbe disponibile per un incontro. Se lei è d'accordo, la inserisco nella mailing list del Centro per l'impiego che la informerà delle iniziative in corso. Per ogni informazione il mio nome è..... e può contattarmi al numero.....

Le auguro una buona giornata.