



EUROPEAN  
PUBLIC  
EMPLOYMENT  
SERVICES

**ITALIAN EMPLOYERS' DAY 2017**  
I SERVIZI PER L'IMPIEGO E LE IMPRESE SI INCONTRANO

# **Imprese e Servizi per il Lavoro**

## **Beni comuni, insieme**

### **EMPLOYERS' DAY 2017**

#### **POSITION PAPER**

## Indice

Indice .....	2
Premessa .....	3
1. I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di informazioni .....	4
1.1.Cosa serve.....	4
1.2. Cosa fare .....	4
2. I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di professionalità.....	5
2.1.Cosa serve.....	5
2.2.Cosa fare.....	5
3. I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di competenze .....	6
3.1.Cosa serve.....	6
3.2.Cosa fare.....	7
4. Il contributo di ANPAL .....	8



## Premessa

I rapidi cambiamenti economici, tecnologici, demografici, ambientali e sociali hanno impattato e continuano ad impattare sul modo in cui si lavora e si concepisce il lavoro, determinando evoluzioni sempre più frequenti e complesse e transizioni sempre più rapide tra posti di lavoro, professioni, settori e status occupazionali.

La cosiddetta quarta rivoluzione industriale sta profondamente modificando il modo di vivere, lavorare, produrre. Lo sviluppo di nuove tecnologie e l'emergere di nuovi fabbisogni creano nuove occupazioni e ne rendono obsolete altre. Cambiano rapidamente le modalità con cui vengono svolte tutte le professioni e le competenze richieste dai lavori tradizionali. Si assiste alla produzione di nuovi saperi e conoscenze e alla diffusione di innovative, e un tempo sconosciute, competenze professionali.

Per sostenere la competitività e lo sviluppo e, al contempo, favorire la creazione di nuovi e sostenibili posti di lavoro, innovazione, formazione e imprenditoria devono essere strettamente collegate e politiche del lavoro e politiche dello sviluppo economico strettamente interconnesse, quali due facce della stessa medaglia dell'innovazione.

Il Piano nazionale Industria 4.0 elaborato dal Ministero dello Sviluppo economico fornisce alle imprese tutti gli strumenti funzionali a cogliere le opportunità legate alla quarta rivoluzione industriale, attraverso misure organiche e complementari in grado di favorire l'innovazione e lo sviluppo.

Ma è il capitale umano a rappresentare il principale volano dell'innovazione: di pari passo deve procedere l'investimento in accrescimento e aggiornamento delle competenze dei lavoratori, al fine di rendere le transizioni occupazionali sempre più sicure e in grado di governare e sostenere le accelerazioni verso la competitività e l'innovazione delle imprese.

In questo scenario ai Servizi pubblici per il lavoro è stato via via chiesto di essere in grado di sostenere l'intera carriera lavorativa delle persone, di ricoprire un ruolo più attivo nella riduzione della dipendenza dalle prestazioni di disoccupazione, di contribuire a determinare il superamento dalla dicotomia "disoccupazione-occupazione" per affermare il paradigma della transizione positiva da una condizione all'altra.

La transitorietà e la volatilità dei mercati del lavoro, determinata dalla rapidità dei cambiamenti, richiedono ai Servizi Pubblici per il Lavoro di dotarsi di metodi, strumenti di lavoro e approcci che garantiscano il superamento delle asimmetrie informative o della assoluta carenza di informazioni e la regolarità dello scambio fra la domanda e l'offerta di lavoro, facendo in modo che gli attori principali di un "mercato comune" usino gli stessi codici comunicativi nei processi di matching. In questo modo lavoratore e impresa sono entrambi volano e motore dello sviluppo: il lavoratore come portatore di innovazione attraverso le proprie competenze, l'impresa come creatrice di nuovi e migliori posti di lavoro.

Le moderne tecnologie informatiche, opportunamente utilizzate, possono determinare in maniera decisiva l'affermazione rapida di questo modus operandi.

Un servizio Pubblico per il Lavoro che combina la valorizzazione e la promozione delle competenze dei lavoratori con la profonda comprensione della domanda di lavoro e un'assistenza qualitativa ai datori di lavoro si afferma come soggetto in grado di creare ponti di collegamento fra le transizioni occupazionali e di indirizzare carriere e professioni verso prospettive più realistiche e reali e artefici di innovazione e sviluppo.

## 1. I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di informazioni

### 1.1. Cosa serve

La disponibilità di informazioni puntuali e immediatamente fruibili costituisce un asset strategico per la gestione e lo sviluppo delle imprese: la rapidità con cui le informazioni diventano obsolete richiede alle aziende di dedicare tempo e risorse alla decodifica di ciò che può essere fonte di opportunità. Nel sistema produttivo italiano, costituito prevalentemente da imprese di piccola e media dimensione, spesso la padronanza di tali informazioni risulta difficile o impossibile, tanto da generare pericolose e asfittiche asimmetrie informative.

Dall'altro lato, la necessità di far fronte a incombenze di natura burocratica ed amministrativa (comunicazioni obbligatorie, ...), proprio nel caso di imprese piccole e medie, che non si avvalgono di strutture consulenziali private, costituisce un ulteriore elemento di criticità.

Per poter tempestivamente programmare interventi gestionali / organizzativi e di sviluppo, le imprese hanno necessità, quindi, di disporre di informazioni mirate e personalizzate in merito a:

- Incentivi per la formazione
- Incentivi per l'occupazione
- Incentivi per investimenti in innovazione
- Strumenti disponibili nelle fasi di trasformazioni aziendali (Ammortizzatori Sociali)
- Tipologie contrattuali utilizzabili in funzione delle proprie esigenze (cicli produttivi, competenze richieste, profili e ruoli)
- Evoluzione dei Profili professionali per sostenere l'innovazione e agire in ottica preventiva

### 1.2. Cosa fare

Il tema della messa in disponibilità delle informazioni, chiama in causa l'esercizio qualificato, da parte degli SPI, del proprio ruolo di regia della rete territoriale dei servizi: è la capacità di connettere efficacemente i diversi soggetti fornitori delle informazioni specialistiche di cui le aziende hanno bisogno, che consente agli SPI di essere considerati interlocutori utili e autorevoli e di sviluppare quel rapporto fiduciario con il sistema delle imprese così necessario per lo sviluppo di tutti i servizi successivi (scouting, rilevazione dei fabbisogni professionali, preselezione, matching).

E' necessario un investimento in tecnologia e in rafforzamento delle competenze distintive di questa area professionale, che potrà consentire agli SPI di rendere disponibili servizi informativi quali:

- Mappa dei servizi erogati dalla rete dei servizi per il lavoro territoriale e rinvio agli stessi per le modalità di accesso;
- Procedure amministrative (comunicazioni obbligatorie, collocamento mirato, ecc.);
- Procedure per l'avvio di attività di lavoro autonomo e per le eventuali trasformazioni;
- Domande e offerte di lavoro autonomo;
- Incentivi e agevolazioni per le assunzioni;
- Misure di politica attiva di interesse delle imprese;
- Forme contrattuali e dispositivi utili all'inserimento (apprendistato, tirocini, ecc.);

- Informazioni su contrattualistica e normativa in materia di lavoro;
- Informazioni per l'accesso a commesse ed appalti pubblici;
- Opportunità di credito e accesso alle agevolazioni pubbliche nazionali e locali;
- Trattamento e registrazione dati nel sistema informativo unitario;
- Promozione dei profili, delle competenze e della professionalità delle persone registrate nelle banche dati.

## 2. I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di professionalità

### 2.1. Cosa serve

L'Italia fa registrare un elevato *job mismatch* tra le competenze possedute dai lavoratori e le figure professionali richieste dal mercato: da un lato, il problema del mancato allineamento tra quanto offerto dai lavoratori, soprattutto giovani, in possesso di competenze spesso non spendibili in un sistema produttivo caratterizzato perlopiù da una scarsa propensione alla innovazione e all'investimento in ricerca e sviluppo, in quanto caratterizzato da una forte presenza di piccole e piccolissime imprese (la cosiddetta *overeducation*); dall'altro, le aziende che faticano a trovare sul mercato profili ben specifici, in possesso di determinate *skill* e attitudini (il cosiddetto *skill shortage*).

Ciò è ancor più vero in una situazione come quella attuale caratterizzata da sistemi produttivi fortemente specializzati ed innovativi.

La combinazione tra investimenti in tecnologia e competenze in grado di governarli rappresenta senza dubbio l'unica strada percorribile per invertire la rotta di una produttività stagnante, con l'obiettivo di innescare una fase di sviluppo economico autogenerata e sostenibile.

Le imprese, soprattutto piccole e medie, necessitano di un sostegno più specialistico e qualificato da parte dei Servizi Pubblici per il Lavoro nella fase di analisi ed esplicitazione dei propri fabbisogni professionali e di individuazione delle competenze utili alla specifica situazione organizzativa. E' importante che azienda e SPI adottino linguaggi comuni, in grado di decodificare bisogni (spesso espressi dall'azienda in "cose da fare") traducendoli in competenze / profili sui quali avviare ricerche mirate attraverso processi di preselezione.

Gli sforzi nei confronti dell'attività di *scouting* della domanda devono essere finalizzati alla acquisizione della capacità di intercettare la domanda 'potenziale' di lavoro, attraverso una approfondita e qualificata analisi dei settori trainanti dell'economia, per poter così intervenire più attivamente anche nella programmazione dell'offerta formativa, contribuendo a determinare una maggiore corrispondenza tra fabbisogni di competenze manifestati dalle aziende e percorsi di politica attiva del lavoro realizzati dai lavoratori coinvolti nei percorsi di inserimento e reinserimento lavorativo.

### 2.2. Cosa fare

La necessità per le imprese, soprattutto piccole e medie, di poter disporre di una assistenza qualificata nella rilevazione e nella anticipazione delle esigenze in termini di professionalità e competenze richiede che i Servizi Pubblici per il Lavoro siano attori capaci di presidiare realmente le dinamiche occupazionali del territorio.

I Servizi Pubblici per il Lavoro dispongono di un patrimonio strategico fondamentale: la piena conoscenza dell'offerta di competenze fornita dai lavoratori. La valorizzazione costante e mirata presso il sistema produttivo di tale patrimonio può consentire, da una parte, ai lavoratori di rappresentare un effettivo valore aggiunto per

le aziende e, dall'altro, alle aziende di avvalersi di professionalità in grado di soddisfare e sostenere il proprio slancio competitivo.

D'altro canto, in mercati del lavoro caratterizzati da un enorme potenziale innovativo e da una profonda mutevolezza, la conoscenza della domanda di lavoro e delle evoluzioni dei mercati economici da parte dei Servizi Pubblici per il Lavoro deve rappresentare uno strumento a disposizione delle imprese, soprattutto piccole e medie, per l'intercettazione della domanda anche potenziale di competenze, in modo da rendere l'operatore pubblico un attore proattivo nella determinazione delle corrispondenze tra le esigenze delle imprese e l'acquisizione di competenze da parte dei lavoratori e nel sostegno alla capacità delle imprese di anticipare e governare le accelerazioni verso la competitività e l'innovazione.

I processi di preselezione e matching, quindi, dovranno necessariamente essere svolti con tempestività e metodo, così che l'azienda possa avvalersi di un servizio qualificato e gratuito. Inoltre, la disponibilità di un servizio qualificato non può prescindere dalla capacità di intermediare anche profili specialistici e/o altamente qualificati, che spesso non fanno parte del portafoglio di competenze a disposizione dei SPI: in tale ottica, strategico diventa il ruolo di attore inserito in una rete di soggetti (Scuole, Università, Istituti tecnici superiori, ...) in grado di fornire quelle professionalità necessarie a soddisfare la domanda delle imprese.

### 3. I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di competenze

#### 3.1. Cosa serve

L'epoca nella quale viviamo è caratterizzata da una massiccia diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei processi economici e produttivi. L'informazione, la tecnologia e l'apprendimento sono diventati sempre più determinanti per le performance delle imprese e la conoscenza è universalmente riconosciuta quale motore primario della produttività e della crescita. È l'epoca della *knowledge economy* e della *learning society*: lavoro e formazione sono sempre più intrinsecamente legati, il lavoro si basa sempre di più sull'apprendimento e la formazione ha nel lavoro una sua componente fondamentale.

La profonda trasformazione del lavoro è accompagnata da un disallineamento tra mercato del lavoro e sistemi di istruzione e formazione, che sembrano non tenere il passo delle nuove sfide che i mercati impongono, incapaci di rispondere ai nuovi bisogni delle persone e delle aziende.

La formazione offerta, a tutti i livelli, non ha le caratteristiche necessarie per fronteggiare la trasformazione del lavoro, sia sul piano dei modelli organizzativi che su quello dei contenuti e delle metodologie. Il sistema di formazione dovrebbe guardare ai nuovi modelli organizzativi e produttivi, potenziando la capacità di adattamento alle turbolenze dei mercati e sostenendo la diversificazione delle carriere e dei percorsi lavorativi.

L'accelerazione verso il cambiamento e la competitività che caratterizza l'attuale scenario sociale ed economico rende l'investimento nella formazione sempre più strategico. Lo sviluppo del patrimonio di conoscenze, competenze e abilità dei lavoratori favorisce la crescita della produttività e delle capacità della forza lavoro almeno quanto l'innovazione e l'adozione di tecnologie più avanzate da parte delle imprese, soprattutto in un'epoca, come quella attuale, caratterizzata da sistemi economici e produttivi fortemente orientati all'innovazione.

Il sistema della formazione dovrà essere in grado di rispondere tempestivamente alle eterogenee esigenze dei lavoratori e dei mercati: a tal fine, è necessario un cambio di passo, un passaggio da una offerta formativa



predeterminata e statica, *supply-oriented*, a una formazione profondamente *demand-oriented*, coerente con i reali fabbisogni formativi e di competenze dei lavoratori e delle imprese.

Anche le imprese possono dare un notevole contributo a questo processo di ammodernamento del sistema della formazione, attraverso un loro maggiore coinvolgimento nella progettazione per competenze di percorsi di formazione “on the job”, valorizzando così la propria dimensione di “impresa formativa”.

### 3.2. Cosa fare

In un contesto contraddistinto da una evidente difficoltà del sistema della formazione nel sostenere, nei contenuti e nelle metodologie, le trasformazioni che interessano i sistemi produttivi e i mercati occupazionali, i Servizi Pubblici per il Lavoro - potendo vantare un rapporto privilegiato con i lavoratori da una parte e le imprese dall'altra – devono essere in grado di giocare un ruolo fondamentale nell'offrire supporto e consulenza a chi è deputato a programmare l'offerta formativa, in modo da garantire una maggiore corrispondenza tra le esigenze delle imprese e le sempre più repentine transizioni occupazionali alle quali i lavoratori devono far fronte.

In tale ottica, le aziende giocano un ruolo imprescindibile: sono le aziende, anche con il supporto dei Servizi Pubblici per il Lavoro, soprattutto nel caso di imprese medie e piccole, ad avere un quadro generale di quanto necessitano, nell'immediato e in ottica previsionale, in termini di competenze e professionalità. La programmazione dell'offerta formativa deve partire da questa conoscenza e poter far leva sull'intervento proattivo dell'azienda per essere in grado di rispondere con maggiore coerenza alle esigenze dei lavoratori e dei sistemi produttivi.

E ciò è ancor più necessario nelle frequenti fasi di transizione e crisi che le aziende si trovano ad affrontare in contesti economici sempre più instabili e in rapida evoluzione: la partecipazione attiva dell'azienda alla programmazione e alla realizzazione di percorsi formativi per i propri lavoratori renderà tali percorsi maggiormente funzionali a soddisfare le esigenze dettate dalla specifica situazione aziendale e a impostare una offerta formativa utile a sostenere la fuoriuscita dalla fase di transizione o crisi e il successivo rilancio economico.

Il Servizio Pubblico per il lavoro deve essere in grado, in tale contesto, di assumere il ruolo di promotore del valore della formazione nei luoghi di lavoro, accompagnando la persona nella fase di acquisizione delle competenze, stimolando la progettazione dei percorsi formativi presso le aziende e contribuendo a definirne il ruolo di agenti di formazione.



## 4. Il contributo di ANPAL

Il primo articolo del decreto legislativo n. 150 del 2015 istituisce la Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, della quale fanno parte l'Inps e l'Inail, le Regioni, le Agenzie per il lavoro, i soggetti autorizzati all'intermediazione e i soggetti accreditati ai servizi per il lavoro, i Fondi Interprofessionali per la formazione continua e i Fondi Bilaterali, INAPP e Anpal Servizi, il sistema delle Camere di Commercio, le Università e le Scuole secondarie di secondo grado.

La Rete, coordinata da Anpal, si pone l'obiettivo assicurare "ai datori di lavoro il soddisfacimento dei fabbisogni di competenze ed ai lavoratori il sostegno nell'inserimento o nel reinserimento al lavoro", coinvolgendo tutti quei soggetti che, operando a vario titolo e con diverse funzioni nel mercato del lavoro, devono cooperare al fine di rendere effettivi i diritti dei lavoratori e dei datori di lavoro, garantendo l'accesso ai servizi per l'impiego e migliorando l'efficacia del mercato del lavoro.

L'impegno di ANPAL, in forte raccordo con le Regioni, passa attraverso il potenziamento dell'infrastruttura informativa per rendere più trasparente ed efficiente l'incontro tra domanda e offerta. In particolare:

- La gestione di un Numero Unico del Lavoro che si configura come primo *gate* per avere informazioni, approfondimenti e per il disbrigo di adempimenti burocratici;
- Attraverso l'integrazione delle banche dati istituzionali, messa in disponibilità dei Servizi per l'Impiego e dei beneficiari di informazioni utili a qualificare la preselezione. Il fascicolo elettronico del lavoratore fornisce tutte le informazioni relative ai percorsi educativi e formativi, ai periodi lavorativi e alle professionalità svolte, alle misure di politiche attive erogate, alle competenze sviluppate da valorizzare nella transizione della persona verso una nuova occupazione;
- Con la realizzazione del Repertorio degli Incentivi, possibilità di avere in tempo reale informazioni su incentivi all'assunzione o alla creazione di autoimpiego;
- Attraverso l'attività di studi e ricerche, analisi tempestive su aziende, settori e profili trainanti (analisi settori per individuare i profili più richiesti, nel presente e nella evoluzione);
- Con la realizzazione del sistema informativo della formazione professionale, si aggiunge il tassello fondamentale relativo all'accesso alla offerta formativa con cui supportare la qualificazione delle competenze in entrata nell'organizzazione aziendale;
- La georeferenziazione di tutti gli operatori del mercato del lavoro, sia pubblici sia privati a cui rivolgersi per avere servizi di informazione, decodifica del fabbisogno di risorse umane, di preselezione o accesso alle misure di politica attiva del lavoro;
- Costruzione di partenariati con associazioni di rappresentanza e grandi aziende.

ANPAL è quindi impegnata nel processo di rafforzamento del sistema dei servizi per il lavoro, con l'obiettivo di potenziare i supporti metodologici e contribuire a qualificare le competenze degli operatori.

