

Collaborazione fra Servizi pubblici e Servizi privati per l'impiego: opportunità e sfide

Tivoli: 24 - 25 settembre 2004



Integrazione fra Servizi pubblici e privati per l'impiego - Lea Battistoni	3
Strategia Europea per l'Occupazione e Servizi per l'impiego - Anastasia Giuffrida	5
Servizi per l'impiego pubblici e privati: collaborazione o competizione?	7
Alcuni esempi di cooperazione fra Servizi pubblici e Servizi privati per l'impiego	15
Gruppi di lavoro	23
Workshop 1	25
Workshop 2	33
Workshop 3	43
Conclusioni del workshop 1 sull'esternalizzazione dei servizi	55
Conclusioni del workshop 2 sui progetti congiunti pubblico/privato	57
Conclusioni del workshop 3 sulla collaborazione fra Servizi pubblici e Servizi privati nell'incrocio domanda/offerta di lavoro	61
Considerazioni finali	65
Conclusioni	71

Spinn

Periodico di informazione e dibattito per i Servizi per l'impiego
numero 5 2005 (numero speciale)

Supplemento a FOP – Formazione Orientamento Professionale – Anno 4, numero 1/2
Rivista bimestrale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – UCOFPL
Via Fornovo 8 – pal.B – 00195 Roma
Iscritta al Tribunale di Roma con il n. 191 del 4 aprile 1997

Direttore responsabile

Lea Battistoni

Comitato Editoriale

Venanzio Cretarola
Alessandro Ferrucci
Tiziana Gardini
Anastasia Giuffrida
Giuliana Ledovi
Gianni Longo
Vera Marincioni
Danilo Mattoccia
Gabriella Noè
Mauro Tringali
Alessandro Vaccari
Annalisa Vittore

Un particolare ringraziamento a Maurizio Sorcioni

Coordinamento editoriale: Alessandro Vaccari

Redazione: Marco Caminiti, Anna Clementino, Carla Graziano
Si ringrazia Anna Zanini

Progetto Spinn - via Guidubaldo Del Monte 00197 Roma - Tel. 06/80244367-370

Creatività, progetto grafico e impaginazione: Manlio Cappucci

Stampa: Tipografia Ugo Quintily S.p.a.

Questo numero è stato chiuso in redazione il 20 dicembre 2005

N.B. I costi sostenuti per la predisposizione degli atti del Seminario rientrano nel finanziamento dell'evento a valere sulle risorse della Commissione Europea

»Integrazione fra Servizi pubblici e privati per l'impiego«

**[Nota introduttiva del Direttore Generale della DG Mercato del Lavoro
del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**

È con grande piacere che presento questo numero speciale della rivista "SPINN" che tratta il tema dell'integrazione fra Servizi pubblici per l'impiego e Servizi privati, un argomento di grande interesse per la Commissione Europea così come per i paesi candidati all'adesione. Il seminario di Tivoli sul rapporto pubblico/privato nell'ambito dei Servizi per l'impiego (SPI e SPRI) è stato un'importante occasione di dibattito su questo tema così fondamentale nello sviluppo della Strategia Europea per l'Occupazione. Scopo del seminario era quello di fornire alla Commissione Europea un documento contenente suggerimenti e raccomandazioni da discutere e dibat-

tere nei prossimi convegni sui Servizi pubblici per l'impiego. Il recepimento della Convenzione OIL (Organizzazione Internazionale per il Lavoro) n° 181 sulle Agenzie di collocamento private nel 1997, ha prodotto un grande cambiamento nelle relazioni fra i vari attori che intervengono in questo ambito.

Tale Convenzione riconosce il ruolo produttivo che le Agenzie private possono avere nell'erogare specifici servizi al Mercato del Lavoro, cercando al tempo stesso di garantire i diritti fondamentali dei lavoratori stessi. L'anno 1997 è stato anche quello in cui ha preso il via la Strategia Europea per l'Occupazione la quale tuttora fa da quadro di riferimento per le attività concernenti il Mercato del Lavoro.

Parlando di Strategia per l'Occupazione, le linee guida delineate dalla Commissione nel luglio 2003¹ tendono a favorire una maggiore collaborazione fra i vari attori che operano nel Mercato del Lavoro e lo sviluppo di relazioni più strette fra Agenzie private e Servizi pubblici per l'impiego, utilizzando al meglio le specificità di ognuno al fine di raggiungere gli obiettivi fissati dalla Strategia per l'Occupazione ed assicurare così il contributo tanto del settore privato quanto di quello pubblico.

per ampliare la propria quota di mercato o raggiungere i propri obiettivi. Certamente, per molto tempo non vi è stata collaborazione nello sviluppo di questa attività così come nello sviluppo di *expertise*. Ciononostante, in parecchi casi l'esperienza ha dimostrato che la collaborazione può avere effetti moltiplicatori sull'occupabilità e sul mercato dei servizi, senza che questa diventi necessariamente sinonimo di maggior attenzione ai gruppi svantaggiati presenti nel mercato.

L'esperienza ha dimostrato che la collaborazione può avere effetti moltiplicatori sull'occupabilità e sul mercato dei servizi, senza che questa diventi necessariamente sinonimo di maggior attenzione ai gruppi svantaggiati presenti nel mercato

Secondo il recente (2004) Rapporto sull'Occupazione, circa un terzo di coloro che trovano un'occupazione attraverso un'Agenzia di lavoro interinale riescono poi, entro un anno, ad ottenere un contratto a tempo indeterminato. Questo è un dato significativo che mostra quanto le Agenzie private possano contribuire nello sviluppo di lavoro stabile.

La direttiva proposta dalla Commissione², che creerebbe un quadro di riferimento legale rimuovendo gli ostacoli alla creazione di Agenzie di Servizi e liberalizzando l'erogazione dei servizi fra Stati membri, è un'iniziativa che tende ad incoraggiare questo tipo di potenziale collaborazione fra attori pubblici e privati nel Mercato del Lavoro. Tale direttiva potrebbe avere importanti conseguenze sia nel settore pubblico dei Servizi per l'impiego sia in quello privato, così come potrebbe averne nei confronti dei lavoratori precari con una miglior regolamentazione delle loro condizioni di lavoro, con conseguente miglioramento di ruolo e di immagine delle Agenzie di lavoro interinale. Alcuni pensano che le Agenzie private non considerino affatto la possibilità di lavorare a più stretto contatto con i Servizi pubblici

Ecco perché bisogna fare di più, ma soprattutto, bisogna acquisire una maggior consapevolezza degli ostacoli esistenti e far proprie le buone pratiche, identificando quali sono i settori a cui è necessario dare la precedenza e quali sono le iniziative che la Commissione dovrebbe organizzare per promuovere ulteriormente la collaborazione fra pubblico e privato nell'ambito dei Servizi per l'impiego.

¹ Decisione del Consiglio del 22 luglio 2003 riguardante le linee guida delle politiche degli Stati membri per favorire l'occupazione (2003/578-EC), OJEC L197 del 5.8.2003

² Direttiva proposta da Parlamento Europeo e Consiglio riguardante i servizi del mercato nazionale (presentata dalla Commissione) (SEC 2004 of 25.2.2004, COM (2004) 2 definitiva/2, 2004/0001 COD Commissione riguardante lo sviluppo dei Servizi per l'impiego.

» Strategia Europea per l'Occupazione e Servizi per l'impiego«

Il punto di vista del responsabile della gestione delle Azioni di Sistema del Fondo Sociale Europeo - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - DG Mercato del Lavoro

A seguito dell'adozione della Strategia Europea per l'Occupazione e della necessità di raggiungere gli obiettivi fissati a livello europeo di riduzione della disoccupazione, specie di alcune tipologie di utenti, e crescita della partecipazione alla vita attiva, tutti gli Stati membri dell'Unione europea hanno avviato, in questi ultimi anni, riforme significative per rendere più flessibile, trasparente ed efficiente il Mercato del Lavoro. Importanti cambiamenti si sono avuti dal punto di vista dei meccanismi di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

In tale contesto i Servizi pubblici per l'impiego hanno avuto particolare attenzione in tutti gli Stati membri. Sono stati infatti profondamente riorganizzati e ammodernati per renderli rispondenti alle necessità di un Mercato del Lavoro in crescita ed evoluzione. I risultati sono stati importanti: i Servizi pubblici per l'impiego sono diventati infatti ovunque strumenti di politica attiva per l'attuazione della Strategia Europea

per l'Occupazione ed erogatori di servizi mirati per le persone in cerca di occupazione e per i datori di lavoro. Parallelamente nel processo di flessibilità ed efficienza del Mercato del Lavoro si è accresciuta sempre di più la presenza delle Agenzie del lavoro private preposte all'intermediazione ma anche alla somministrazione del lavoro, ricerca e selezione di personale, ecc. Presenza che pone alcuni interrogativi sul loro ruolo nel Mercato del Lavoro nazionale e comunitario specie in relazione ai Servizi per l'impiego pubblici. Tale situazione è stata finora affrontata da ciascun paese in modo diverso a seconda della particolarità della propria situazione. Ma oggi, in un'Europa peraltro in allargamento, una riflessione comune appare necessaria. In generale si può affermare che possono essere individuate due grandi categorie di collaborazione: a sfondo commerciale e non. Nel primo caso le Agenzie per l'impiego pubbliche e private collaborano senza che vi sia esborso di denaro in cambio dei servizi erogati. Il secondo caso implica la decisione di stanziare risorse

pubbliche per le Agenzie private (che siano a scopo di lucro o no) per realizzare un certo numero di Servizi per l'impiego. La Raccomandazione ILO No.188 (1997) sulle Agenzie per l'impiego private, che integra la Convenzione ILO No.181 (1997) sulle Agenzie per l'impiego private, offre un'ampia panoramica su come la collaborazione fra Servizi per l'impiego pubblici e privati possa e debba svilupparsi.

vandosi così in concorrenza sia con gli stessi Servizi pubblici per l'impiego sia con le Agenzie private, che siano a scopo di lucro o meno. Il risultato di tutto ciò è che spesso il Servizio pubblico viene "tirato" in due direzioni opposte. In alcuni Paesi sta infatti, da un lato diminuendo la sua funzione accentratrice monolitica di unico fornitore di Servizi pubblici per l'impiego, mentre, al contempo, sta mantenendo o

Nel processo di flessibilità ed efficienza del Mercato del Lavoro si è accresciuta sempre di più la presenza delle Agenzie del lavoro private preposte all'intermediazione ma anche alla somministrazione del lavoro, ricerca e selezione di personale

La separazione fra finanziamento ed erogazione di Servizi pubblici per l'impiego, assieme ad un altro paio di prassi della pubblica amministrazione, sta creando variazioni sul modello di collaborazione. Primo, il finanziamento e le decisioni sull'erogazione di Servizi per l'impiego sono in fase di decentralizzazione a livello locale in un crescente numero di paesi. In luogo di un monolitico programma di Servizi per l'impiego da distribuire nel paese, si tende a delegare a terzi l'erogazione dei servizi e le decisioni stesse sui servizi da erogare. L'obiettivo è quello di fornire servizi più personalizzati e più adatti alle condizioni locali del Mercato del Lavoro. La gestione ed il controllo di un sistema che richiede un approccio così complesso sono resi possibili dall'eccezionale miglioramento delle capacità operative del settore informatico. Allo stesso tempo, la separazione fra il finanziamento e l'erogazione di Servizi per l'impiego, ha reso possibile il fatto che altre istituzioni pubbliche possano allocare risorse per i servizi all'occupazione. Tali istituzioni, che possono essere enti locali, cooperative sociali o agenzie di sostegno alla disoccupazione hanno in genere due caratteristiche comuni: 1) hanno una utenza alla ricerca di servizi per l'occupazione; 2) hanno fondi ma non necessariamente la capacità di fornire a questa utenza ciò di cui ha realmente bisogno. In tal modo, queste istituzioni, che non hanno la tradizionale capacità che i Servizi pubblici hanno di fornire tali servizi, stanno diventando acquirenti di Servizi per l'impiego, ritro-

ampliando il suo ruolo di coordinatore super partes dei Servizi per l'impiego finanziati dallo Stato. Come vedremo, questo caso si verifica nella regione delle Fiandre in Belgio. Dall'altro lato, il Servizio pubblico potrebbe anche non avere più un ruolo di coordinatore dell'intero sistema, ma questo dipenderà in misura sempre maggiore dal sapersi aggiudicare appalti per la fornitura di servizi finanziati e gestiti soprattutto da altri enti pubblici – così come riportato più avanti nei casi presentati dai rappresentanti dell'Australia e dei Paesi Bassi. In alcuni Paesi si potrebbe addirittura verificare il caso in cui i Servizi pubblici svolgono entrambi i ruoli. Insomma, esiste il bisogno di studiare congiuntamente le modalità di cooperazione e integrazione tra i Servizi pubblici e privati per l'impiego nei vari Stati in modo da evidenziarne omogeneità o disomogeneità in una logica di arricchimento reciproco. Secondo questa logica è stato realizzato a settembre 2004, con risorse comunitarie e nazionali, un Seminario che ha visto la partecipazione dei Capi dei Servizi pubblici per l'impiego di tutti gli Stati membri, di rappresentanti di alcune Agenzie del lavoro private, che operano in raccordo con i Servizi pubblici, e di esperti sulla tematica. Il dibattito avuto durante il Seminario è stato di estremo interesse ed ha fatto emergere l'importanza di continuare ancora un lavoro di confronto a livello europeo.

» Servizi per l'impiego pubblici e privati: collaborazione o competizione? «

Apertura dei lavori

Antonio Capone

Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali

Il tema dell'integrazione dei Servizi per l'impiego pubblici e privati è di grande attualità. Una buona integrazione, infatti, potrà far accrescere l'efficacia delle politiche per l'occupazione in tutta l'area dell'Europa. Affrontare il tema dei Servizi per l'impiego attraverso uno studio approfondito del rapporto fra pubblico e privato, determina un'ulteriore sfida perché consente di ragionare sui modelli di integrazione sociale. Nel momento in cui si individuano ipotesi di sussidiarietà e di integrazione tra pubblico privato, inevitabilmente si adotta, oltre che un sistema di efficienza ed efficacia organizzativa, anche un sistema di rapporto sociale tra Stato e cittadini. Un altro aspetto importante è quello legato agli obiettivi dei Servizi per l'impiego: l'analisi dell'integrazione fra pubblico e privato dovrebbe determinare non soltanto una scelta verso modelli organizzativi efficienti, ma anche l'individuazione di soluzioni di problemi legati all'occupazione e all'integrazione sociale dei singoli cittadini o dei sistemi Paesi.

L'auspicio è quello di trovare ipotesi di lavoro da cui poi avviare un dialogo per migliorare e favorire una modellizzazione di Servizi per l'impiego e di integrazione sociale fra pubblico e privato da poter diffondere in tutta l'area UE. L'obiettivo ultimo, molto più ampio, è quello di proseguire nel percorso di integrazione comunitaria in un' Europa allargata, ma anche di realizzare un'area di dialogo e di equilibrio sociale capace anche di attrarre verso questo percorso altri paesi, altre zone vicine all'Europa e che in questo momento vivono situazioni sociali di crisi e difficoltà.

Diana Gilli – Germana Di Domenico

ISFOL - Italia

Nel nostro paese il superamento del monopolio pubblico nei servizi di collocamento ed il processo di realizzazione di un sistema misto nell'intermediazione ha conosciuto una progressiva accelerazione, fino alla definizione del nuovo assetto organizzativo-funzionale con la Legge n° 30/2003. Sono autorizzate ad operare sul Mercato del Lavoro diverse tipologie di soggetti; tra questi, i cosiddetti "intermediatori speciali", comprendono Università, Scuole, Camere di Commercio, Consulenti del lavoro, Parti sociali e loro Enti bilaterali. Ad oggi, comunque, i principali attori del "mercato privato" dei servizi al lavoro possono ritenersi le Agenzie per il lavoro (ApL), che, laddove soddisfino determinati requisiti giuridici e finanziari, sono autorizzate a svolgere le attività di: somministrazione di lavoro, ricerca e selezione del personale, supporto al ricollocamento professionale (outplacement) e/o intermediazione, collocandosi così nelle rispettive categorie di riferimento. Il sistema di autorizzazione è stato implementato molto di recente. Al momento attuale, dunque, le relazioni tra il sistema pubblico dei Centri per l'impiego e la platea di questi nuovi soggetti sono maggiormente sviluppate con il primo gruppo di operatori: si rileva, infatti, la presenza di accordi o altre modalità di cooperazione formalizzata principalmente con i Comuni, le Camere di commercio, le Associazioni di categoria, gli Ordini professionali e le Università.

A titolo esemplificativo possono citarsi le Province del Veneto che, in virtù di apposita convenzione stipulata con le Associazioni sindacali e imprenditoriali, offrono all'utenza un servizio di incontro tra domanda e offerta di lavoro che si avvale di una rete regionale di sportelli E-labor, frutto di una stretta collaborazione fra Servizi pubblici per l'impiego e organismi non a scopo di lucro di natura privata. Nella stessa regione si riscontra, inoltre, la presenza di azioni specifiche predisposte dal sistema SPI per far fronte a particolari situazioni di crisi aziendale; si tratta, in particolare, di iniziative volte alla riqualificazione dei lavoratori in mobilità. È questo, in effetti, uno degli ambiti in cui sembra stia meglio sviluppandosi la complementarità tra i Centri per l'impiego (che gestiscono, appunto, le liste di mobilità) e quelle

agenzie che nel proprio statuto contemplano il ricollocamento professionale dei lavoratori. Con apposito "fondo occupazione" sono stati, difatti, finanziati anche interventi di politica del lavoro promossi da soggetti privati che espletano attività di ricollocamento con finalità di formazione ed inserimento lavorativo; in tal caso, i Cpi offrono assistenza tecnica per la raccolta di informazioni sulle caratteristiche dell'utenza e sulla situazione occupazionale nel territorio di pertinenza. Analogamente, in Provincia di Alessandria, a fronte della chiusura di alcuni stabilimenti industriali, si è efficacemente sperimentato il raccordo tra i Cpi ed una società privata incaricata di gestire il reinserimento dei lavoratori esclusi dal ciclo produttivo: gli operatori pubblici, affiancando i professionisti privati del settore, garantiscono un'effettiva presa in carico dei lavoratori in mobilità per ciascuno dei bacini d'impiego coinvolti.

Un altro canale di cooperazione riguarda la cooperazione tecnologica; ad esempio la Provincia di Cuneo ha realizzato, in convenzione con l'Ente Bilaterale dell'Edilizia e del Turismo, un sito web che consente di inviare direttamente per via informatica al Cpi di competenza le segnalazioni delle imprese associate e le autocandidature dei lavoratori interessati.

Una significativa esperienza di cooperazione tra



soggetti pubblici e privati si registra presso la Provincia di Pordenone che, nell'ambito di un progetto Equal denominato "Formarsi all'innovazione tecnologica nei distretti del Friuli Venezia Giulia", ha posto in essere un mix di azioni integrate con Enti di formazione, Camere di Commercio, Istituti scolastici e Società di somministrazione di manodopera, in modo da affrontare in maniera congiunta problemi legati al processo di innovazione tecnologica e conseguenti cambiamenti di ordine tecnico-organizzativo (che ne derivano ai soggetti del tessuto imprenditoriale) e di adattabilità della forza lavoro. Peraltro, lo studio della distribuzione geografica delle relative sedi ed unità organizzative sul territorio, evidenzia, a fronte di una ripartizione omogenea degli snodi operativi pubblici (Cpi), la localizzazione delle strutture private in funzione di fattori strategici (migliori infrastrutture e dotazioni logistiche, maggiore fruibilità dei servizi ed efficienza degli stessi). Tali scelte di "marketing localizzativo" sono tali da indirizzare gli investimenti relativi all'apertura di filiali in corrispondenza di aree più sviluppate, ove cioè il tessuto produttivo appare più dinamico e, in via generale, il contesto socio-economico maggiormente favorevole (Centro-nord Italia, distretti industriali). In ogni caso, si rileva una diffusione capillare degli snodi attraverso cui vengono erogati i servizi alla domanda e all'offerta di lavoro.

zioni stipulate con 30 Comuni, ha previsto l'apertura di Sportelli sul modello SPI con sede presso gli stessi Comuni interessati (di cui si utilizzano le relative strutture ed attrezzature), con personale provinciale adibito allo svolgimento delle varie attività. In Provincia di Taranto, al progetto "Rete lavoro" - che coinvolge alcune cooperative sociali ed altri soggetti pubblici (quali Università, Istituti scolastici, Informagiovani comunali) e privati (Apl, Ordini di consulenti e Associazioni datoriali) - si affianca l'iniziativa multiregionale "Sintesi", volta alla creazione di un sistema informativo integrato per tutte le attività di servizio erogate a livello provinciale; il progetto è stato avviato in collaborazione con altre realtà istituzionali italiane, con la Provincia di Milano, quale capofila, con gli enti assistenziali e previdenziali, ed in collaborazione con le organizzazioni datoriali.

In effetti, una modalità operativa di raccordo tra pubblico e privato è data proprio dalla connessione dei due a mezzo della Borsa Continua Nazionale del Lavoro (Bcnl). Il nodo regionale lombardo della Bcnl è stato attivato in via sperimentale nel marzo del 2004. La Provincia di Milano, già con il bando Multimisura riferito agli anni 2002-2003 e seguendo analoga logica in quello successivo 2004-2005, ha strutturato un sistema che vede i Cpi erogare i servizi di base, laddove quelli specialistici vengono affidati ai i soggetti privati autorizzati. Tale collaborazione in

Una modalità operativa di raccordo tra pubblico e privato è data proprio dalla connessione dei due a mezzo della Borsa Continua Nazionale del Lavoro (Bcnl)

Nel Meridione (Campania e Basilicata, in particolare) si registrano ad oggi alcune interessanti collaborazioni tra Cpi e Agenzie private in relazione alla richiesta di curricula da parte di queste ultime ai Centri per l'impiego (per avere nominativi di utenti che corrispondano ai profili professionali richiesti dalle aziende-clienti) e alla divulgazione di vacancies intercettate dalle Agenzie a mezzo dei Cpi stessi. La Provincia di Foggia, sulla base di apposite conven-

rete e complementarità di funzioni si manifesta come applicazione di un principio, quello della sussidiarietà orizzontale, che sembra allo stato attuale guidare la nuova rete mista pubblico-privata dei servizi al lavoro. Lo stesso portale della Borsa è stato predisposto nel presupposto che l'integrazione sistemica tra pubblico e privato abbia maggiori probabilità di successo ove supportata da una rete informatica ad hoc.

Johan Ten Geuzendam

Commissione Europea

DG Occupazione e Affari Sociali

Il tema della collaborazione tra operatori pubblici e privati è oggetto di grande interesse da parte della Commissione Europea. Nel 1997 l'adozione della Convenzione ILO n. 181 sulle Agenzie per l'Impiego Private ha comportato un cambiamento significativo nelle relazioni tra agenzie per l'impiego pubbliche e private, ed ha anche evidenziato l'allontanamento dalla precedente politica ILO che incoraggiava una sorta di monopolio del settore pubblico in materia di fornitura di servizi per il Mercato del Lavoro, riconoscendo in qualche modo i cambiamenti verificatisi nei mercati del lavoro nell'ultimo mezzo secolo, soprattutto nei paesi occidentali. Tuttavia, nell'ambito dell'Unione Europea, sino ad ora solo otto dei venticinque Stati membri hanno ratificato la Convenzione 181. È importante capire le implicazioni che la ratifica o meno della convenzione comporta.

relazione più stretta tra Servizi per l'impiego pubblici e privati dovrebbe essere considerato come un ulteriore passo, per garantire l'apporto di importanti contributi, per raggiungere gli obiettivi prefissati dalla Strategia per l'Impiego e per far sì che tali apporti non provengano solo dagli operatori pubblici ma anche dal settore privato.

In questo contesto il ruolo delle agenzie di lavoro interinale sta diventando sempre più importante e di conseguenza la DG Occupazione della Commissione Europea si adopererà per supportare gli Stati Membri nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalla Strategia per l'Occupazione. Nel Rapporto sull'Occupazione in Europa 2004 della Commissione Europea, vi è un capitolo che tratta della transizione nel mercato, considerando, per esempio, i disoccupati o chi ha un impiego temporaneo, e tenta di capire cosa succede a queste persone dopo un anno, dopo due anni o dopo sei anni. Il Rapporto tratta anche del ruolo delle agenzie di lavoro interinale: circa un terzo delle

In linea con la Strategia per l'Impiego, le linee-guida europee elaborate dalla Commissione perseguono generalmente finalità di efficienza collegate alla creazione di un unico mercato europeo del lavoro

Il 1997 è stato anche l'anno del lancio della Strategia Europea per l'Occupazione, che rimane la struttura portante per quanto riguarda le attività in seno al Mercato del Lavoro. In linea con la Strategia per l'Impiego, le linee-guida europee elaborate dalla Commissione perseguono generalmente finalità di efficienza collegate alla creazione di un unico mercato europeo del lavoro. In particolare, mirano a raggiungere pieno impiego, qualità e produttività ed a rinforzare l'integrazione e la coesione sociale.

Gli operatori ritengono che queste linee-guida siano indirizzate soprattutto ai Servizi pubblici per l'impiego, quali istituzioni responsabili dell'implementazione delle politiche per il Mercato del Lavoro. Invece, le linee-guida per l'impiego emanate nel luglio 2003, incoraggiano una maggiore collaborazione tra gli attori del Mercato del Lavoro; quindi lo sviluppo di una

persone che trovano un impiego temporaneo tramite un'agenzia riesce a trovare un lavoro a tempo indeterminato entro un anno, almeno all'interno degli Stati membri dell'Unione Europea. Questo dato dimostra che le agenzie di lavoro interinale possono rappresentare un primo passo importante verso il lavoro fisso per i disoccupati e per chi in cerca di lavoro. Un altro elemento importante è la Strategia di Lisbona con cui gli Stati membri stanno cercando di sviluppare un'economia più forte che funga da motore per la creazione di nuovi posti di lavoro, compatibilmente con gli obiettivi sociali ed ambientali nel contesto di uno sviluppo sostenibile. Vi sono numerose iniziative che sono considerate parte della Strategia di Lisbona: una di esse è una proposta della Commissione relativa alla discussione sui servizi nel mercato interno. L'obiettivo di questa proposta è quello di fornire una struttura legale

in grado di eliminare gli ostacoli all'istituzione di agenzie di servizi e di promuovere il libero movimento dei servizi tra gli Stati membri, offrendo sia ai fornitori che ai destinatari la certezza legale di cui hanno bisogno per offrire ed usufruire liberamente di tali servizi. Tale direttiva avrà numerose implicazioni per la fornitura dei servizi nel campo dell'impiego, sia per le agenzie pubbliche che per quelle private. Un'altra proposta in fase di discussione a livello europeo è quella riguardante la direttiva sulle condizioni di lavoro dei lavoratori temporanei: se sarà adottata, avrà un impatto notevole, soprattutto sulle attività delle agenzie di lavoro interinale e sarà considerata in generale come un supporto europeo all'ulteriore sviluppo di questo tipo di lavoro ed un supporto al ruolo svolto dalle agenzie di lavoro interinale. Le Aspettative della Commissione Europea verso questo seminario sono numerose. Il documento introduttivo (background paper) è molto utile, in quanto traccia un profilo chiaro della situazione attuale: inoltre il seminario fornirà un contributo sugli sviluppi futuri sul tema.

Secondo la Commissione gli argomenti affrontati meritano di essere seguiti su base continuativa e si dovrebbero organizzare regolarmente alcune attività in materia.

Ludo Struyven

Istituto Superiore di Studi sul Lavoro

Università di Lovanio – Belgio

Il rapporto tra Servizi pubblici e privati va visto secondo una prospettiva di mercato basata sulle gare di appalto, in quanto gli appalti sono il centro del dibattito odierno sulle relazioni e la cooperazione tra pubblico e privato.

Quando parliamo di gare d'appalto, ci riferiamo all'intermediazione e alla reintegrazione, quindi all'insieme dei servizi offerti agli utenti in cerca di lavoro. Uno dei motori di questa inversione di tendenza a favore delle organizzazioni private che si occupano di reintegrare le persone in cerca di lavoro, è la politica dell'attivazione basata sul principio "il lavoro prima di tutto". Si tratta della strategia finalizzata a combinare attivamente ogni persona in cerca di lavoro, con un'offerta idonea di formazione e lavoro. Per raggiungere tale

obiettivo, è necessario un cambiamento istituzionale. La questione centrale all'inizio degli anni '90 era incentrata sul ruolo del settore privato nel Mercato del Lavoro: era fondamentalmente un dibattito sulla liberalizzazione, conclusosi con la Convenzione 181. Tale dibattito è stato ora sostituito da una nuova tematica, relativa cioè al ruolo del settore privato nelle politiche del Mercato del Lavoro.

Osservando la struttura dei Servizi pubblici per l'impiego in molti paesi, si riconoscono tre modelli fondamentali: il modello pubblico o pubblico con una certa percentuale di esternalizzazione (modello tradizionale), il modello delle gare d'appalto e quello del voucher. Un quarto modello è quello basato sulla combinazione degli altri tre modelli, il cosiddetto "modello misto". In ognuno di questi modelli si stanno introducendo alcuni meccanismi di mercato.

Nel modello tradizionale, i meccanismi di mercato corrispondono ad obiettivi e risultati che vengono sempre più quantificati in termini di gestione della performance ed anche ad una posizione più autonoma dei Servizi pubblici per l'impiego rispetto al governo centrale, posizione spesso stabilita in un contratto tra il governo centrale o il Ministero e i Servizi pubblici per l'impiego (la cosiddetta "agentificazione"). I Servizi pubblici per l'impiego stanno diventando sempre più



agenzie indipendenti in seno al settore pubblico. Ed in molti paesi sta diventando abbastanza normale affidare parte delle attività ad altre organizzazioni. Il punto chiave del secondo modello (gare di appalto), è che il fornitore del Servizio pubblico è soggetto alla competizione del settore privato ed in questo senso affidare o appaltare indica un sistema di quasi-mercato. L'Australia ed i Paesi Bassi sono due paesi esemplificativi per quanto riguarda l'applicazione della concorrenza di mercato in base a questo modello. Il terzo modello è quello del voucher: anch'esso è basato su un accordo di quasi-mercato, però in questo caso il potere di acquisto non è detenuto da uno specifico ente, ma direttamente dagli utenti, nella fattispecie le persone che cercano lavoro. Cosa intendiamo per

di un'azienda ed ora è in concorrenza per gli appalti. Quindi, quello che una volta era il Servizio pubblico, ora sta diventando un servizio affidato ai privati. Un altro elemento è l'organizzazione della funzione di esternalizzazione. Spesso vediamo nascere nuove organizzazioni, responsabili della valutazione e dell'orientamento delle persone in cerca di lavoro. La funzione di esternalizzazione può essere ampia, come nel Regno Unito, o limitata come nel sistema australiano, o può anche far parte di un appalto, come nel caso di alcuni comuni dei Paesi Bassi o di alcune aree della Gran Bretagna. È importante distinguere esternalizzazione e appalto. Un sistema di mercato non può funzionare senza una chiara distinzione tra acquirente e fornitore di servizi. Nel modello dell'appalto il ruolo

Invece di un modello pubblico, in Australia e nei Paesi Bassi hanno cominciato ad utilizzare procedure di appalto che hanno innescato un drastico cambiamento delle regole

quasi-mercato? Il concetto di quasi-mercato è stato sviluppato dai sociologi britannici Le Grand e Bartlett secondo i quali un quasi-mercato ha due obiettivi principali: prima di tutto migliorare l'efficienza e l'efficacia e poi aumentare la reattività dei fornitori di servizi e la libertà di scelta del consumatore, in questo caso la persona in cerca di lavoro. Inoltre, i governi australiano e olandese sono stati spinti all'introduzione di un sistema di mercato anche per altri motivi. Prima di tutto il risparmio, come nel caso australiano, e poi l'insoddisfazione (giustificata o meno) nei confronti dei precedenti Servizi pubblici. In entrambi i paesi i Servizi pubblici per l'impiego sono stati percepiti come disastrosi. Invece di un modello pubblico, in Australia e nei Paesi Bassi hanno cominciato ad utilizzare procedure di appalto che hanno innescato un drastico cambiamento delle regole. Innanzi tutto, gli operatori privati hanno rilevato l'organizzazione e l'implementazione del servizio. Tale incarico è stato affidato loro dal datore di lavoro, colui che acquista i servizi e che può essere un unico acquirente, come nel caso australiano, oppure più acquirenti come nei Paesi Bassi. L'ex Servizio pubblico ha lo status e le responsabilità

del governo è quello di acquirente e non di fornitore di servizi. Il governo può così scegliere di lasciare più spazio ai fornitori esterni. L'appalto comporta anche un maggior controllo da parte dei mercati, mentre nel modello dell'esternalizzazione, l'intervento del governo rimane centrale tramite il fornitore pubblico. In un modello di esternalizzazione gestionale, il Servizio pubblico fa una considerazione del tipo "fai o compra", predisponendo un programma molto dettagliato che una terza parte dovrà mettere in pratica. Esternalizzazione e appalto possono essere regolati dalla stessa legislazione in materia di contratti statali, per cui da un punto di vista puramente amministrativo non vi è necessariamente una differenza tra i due modelli, come invece per altri aspetti. Allora perché introdurre un sistema di mercato? Una delle considerazioni fondamentali del principio di mercato è che i compiti che lo stato dovrebbe svolgere non devono necessariamente essere effettuati dal governo in prima persona. Di quali compiti si tratta? L'OCSE ha identificato tre funzioni della politica del Mercato del Lavoro: il pagamento dei sussidi, il collocamento diretto delle persone in cerca di lavoro e l'orientamento verso

programmi specifici per il Mercato del Lavoro. Da una prospettiva di mercato, possiamo ulteriormente suddividere questo sistema in sei funzioni principali: il pagamento dei sussidi, il collocamento diretto, l'acquisizione (ovvero la valutazione delle persone in cerca di lavoro e l'orientamento ai fornitori di servizi), la trasparenza del mercato delle offerte di lavoro, l'appalto e l'acquisto di servizi ed infine la reintegrazione delle persone in cerca di lavoro. Queste funzioni in Australia e nei Paesi Bassi sono organizzate diversamente. Nei Paesi Bassi, per esempio, il collocamento diretto rimane all'interno del settore pubblico, nella fattispecie i Centri per l'Impiego. Un sistema di appalto o di mercato ha bisogno di spazio per la concorrenza, ma la concorrenza non è automatica e la prima cosa da fare per sviluppare l'emergente mercato consiste innanzitutto nella creazione di un campo di gioco eterogeneo. In un appalto è molto importante che vi sia equilibrio tra le grandi organizzazioni, le organizzazioni su scala nazionale e le piccole aziende di nicchia. Una seconda condizione ha a che fare con le condizioni di accesso: è importante mantenere bassi i requisiti di accesso e creare condizioni di concorrenza leale. L'ultima condizione è quella di puntare alla massima trasparenza e questo può essere fatto disponendo di informazioni sulla selezione, in base al criterio "il lavoro prima di tutto", di dati sul ruolo dei prezzi e della qualità del processo di selezione.

Quali sono i risultati sinora ottenuti dai sistemi di mercato? La caratteristica tipica di un quasi-mercato è che un quasi-mercato tenta di combinare due principi. Da un lato, il principio del mercato è già di per sé un fine, ovvero il fine di consentire alla concorrenza dei prezzi di svolgere un ruolo importante nella distribuzione dei servizi. D'altra parte, il principio di mercato è anche un mezzo tramite il quale un governo può raggiungere i propri scopi sociali.

A questo punto, sorgono due domande fondamentali. La prima è se si sia effettivamente creato un mercato e la seconda è come gestire la selezione del rischio. Con l'introduzione di meccanismi di mercato, il fornitore è colui che si assume maggiori rischi e, conseguentemente, sviluppa strategie volte a minimizzare il rischio, tramite la "scrematura" di persone facili da collocare. In un sistema di mercato, l'attenzione è rivolta principalmente ai risultati, anche se vi è un certo margine di

discrezionalità per gli operatori di mercato che, entro certi limiti, possono definire autonomamente il risultato ottimale. Quindi la domanda è: in quale misura gli incentivi sulla performance possono combattere dinamiche di "scrematura"? A quanto pare, la scrematura esiste anche nel modello pubblico ed in qualsiasi modello di servizio di intermediazione e reintegrazione, ma in un sistema di mercato essa ha una dimensione più marcata. Per quanto concerne la struttura del mercato, in Australia e nei Paesi Bassi, le prime gare d'appalto ammettevano un'ampia gamma di fornitori, anche nuovi e negli ultimi tempi sta aumentando l'esternalizzazione ed anche alcune forme limitate di concessione in appalto. Un altro elemento importante è la maggior concentrazione relativamente all'accesso al mercato: quest'ultimo è stato reso molto difficile, soprattutto per il requisito dell'esperienza. Infatti si richiede esperienza pregressa con i servizi oggetto dell'appalto come in Olanda, o aggiudicazione di precedenti appalti, come in Australia. Per quanto concerne il meccanismo dei prezzi, in Australia il governo ha adottato prezzi fissi o minimi per la prima gara d'appalto, mentre i Paesi Bassi sinora hanno sempre applicato un sistema di prezzi liberi. Passando all'altra dimensione di un quasi-mercato, ovvero alla selezione del rischio, entrambi i paesi hanno dedicato molta attenzione al fenomeno della scrematura, a volte addirittura più dei sistemi pubblici. In primo luogo, in Australia, le agenzie di servizi non possono rifiutarsi di iscrivere una persona in cerca di lavoro. In Olanda



possono, ma in pratica lo fanno di rado. In entrambi i paesi, i compensi sono più alti per le persone più difficili da collocare. Nei Paesi Bassi abbiamo un meccanismo simile, ovvero il pagamento iniziale. Dal momento che la struttura economica comporta generalmente una parte del pagamento all'inizio ed una parte a lavoro finito, nei Paesi Bassi l'anticipo è più alto per le persone più difficili da collocare. Quindi si stanno facendo dei tentativi concreti per ridurre il rischio di scrematura, ma il risultato, non voluto, è il "parcheggio" delle persone più difficili da collocare. Parcheggio vuol dire che i fornitori fanno il minimo possibile per avere diritto all'anticipo. Questo è stato uno dei riscontri delle ricerche australiane e quindi il governo ha tentato di rimodellare il sistema, intensificando i legami tra il sistema Job Network e gli altri programmi come "Lavoro Socialmente Utile". Un altro elemento è che l'anticipo, ovvero il pagamento che rappresentava la fonte principale dei profitti dei fornitori di servizi, è stato sostituito da un compenso per il servizio. Vediamo anche un proseguimento dei servizi che i fornitori devono prestare e l'introduzione di un conto relativo alla persona in cerca di lavoro e di un conto per il training di alcune categorie. Questi importanti cambiamenti sono finalizzati a mettere fine al fenomeno del "parcheggio". Oltre alle due dimensioni centrali di un quasi-mercato, la struttura di mercato e la selezione del rischio, vi è anche un notevole ampliamento della capacità e questo è molto importante nel modello di attivazione basato sull'approccio "lavoro prima di tutto". Questo ha comportato, soprattutto in Australia, un miglioramento del rapporto qualità-prezzo, più o meno con lo stesso impatto netto ed una scelta piuttosto limitata per le persone in cerca di lavoro. Vi è anche un certo grado di deterioramento del livello dei servizi, soprattutto in materia di training. In entrambi i paesi si è riscontrato che i fornitori di servizi volevano fornire meno training, ma questo è stato parzialmente voluto dal governo.

Inoltre si è riscontrato che in entrambi i paesi, collegare le persone in cerca di lavoro con i fornitori di servizi crea dei problemi. Vi sono problemi di orientamento: come fare orientamenti corretti e come garantire un certo numero di orientamenti, la cosiddetta garanzia dell'afflusso di persone in cerca di lavoro. La creazione di una concorrenza di mercato

comporta un equilibrio molto difficile tra le condizioni di mercato e la disciplina ed il coordinamento dei sistemi. Per quanto concerne il meccanismo dei prezzi, i contratti vengono aggiudicati più in base alla qualità che al prezzo. Tutti gli elementi precedentemente citati spiegano perché entrambi i paesi, ai fini della creazione di un mercato, abbiano agito in modo simile per alcuni versi e dissimile per altri. Rispetto alla situazione iniziale, si nota una rapidissima evoluzione dei sistemi. Per esempio, nei Paesi Bassi il sistema tende verso un compenso finale interamente basato sul risultato, mentre in Australia osserviamo la tendenza opposta. Infatti, la nuova gara, la terza gara di Job Network prevede elementi che possono essere considerati come un indebolimento del principio di mercato, con minori compensi basati sul risultato, il rinnovo automatico dei contratti, prezzi fissi, investimenti separati per le attività di training tramite appositi conti ed un controllo della performance ancora più esteso da parte dello stato. La conclusione di Struyven è che l'introduzione della concorrenza libera, sulla base di un modello di concessione in appalto, rappresenta una grande sfida per i governi poiché i paesi con un modello pubblico non hanno esperienza in materia di organizzazione di gare d'appalto. Quindi, ogni paese che opta per la libera concorrenza deve affrontare un complesso processo di collaudo e verifica tenendo presenti i seguenti punti:

- l'introduzione di un sistema di mercato comporta maggiori costi di investimento ed una prospettiva più a lungo termine da parte del governo;
- occorre stabilire obiettivi diversi ed incentivi diversi a seconda dei target group;
- è importante fare scelte compatibili. Per esempio nel caso australiano una delle difficoltà attuali è che, da un lato, il sistema è ancora basato sui risultati e sulla concorrenza in base ai risultati, ma dall'altro vi è un controllo statale molto rigido. Questo comporta una tensione nel sistema e scelte non compatibili l'una con l'altra;
- i governi dovrebbero impegnarsi maggiormente per rinforzare la posizione delle persone in cerca di lavoro, offrendo diritti di orientamento, fiducia e soprattutto professionalità nel mercato.

» Alcuni esempi di cooperazione fra Servizi pubblici e Servizi privati per l'impiego «

* Quadro dei Servizi pubblici per l'impiego in Australia

A metà degli anni '90 l'Australia ha sperimentato un nuovo tipo di organizzazione per quanto concerne l'erogazione dei Servizi per l'impiego. L'obiettivo del governo era, fra gli altri, un miglior rapporto fra costo e qualità e maggior resa per il denaro speso. Invece di tagliare programmi dai risultati poco incoraggianti, il punto di vista del governo, era che queste radicali riforme avrebbero, nel lungo periodo, aumentato le scelte possibili a favore di chi era alla ricerca di un lavoro, innalzato la qualità dei servizi e portato ad offrire occupazioni più stabili. Diversi principi hanno fatto da sfondo al processo di riforma:

- i disoccupati e coloro che erano alla ricerca di un lavoro avrebbero potuto ricevere un servizio dedicato e di alta qualità dalle agenzie e dagli operatori con cui interagivano;

- l'assistenza sarebbe stata flessibile e adeguata ai bisogni ed alle capacità dei singoli utenti;
- il sistema degli incentivi avrebbe premiato gli operatori che fornivano assistenza nel Mercato del Lavoro, prima di tutto per collocare persone in cerca di occupazione;
- sarebbero stati previsti ulteriori incentivi per collocare persone appartenenti a categorie svantaggiate;
- si sarebbero ottenute la partecipazione degli operatori nelle misure di politica attiva per l'occupazione e la creazione di un libero mercato nel campo dei Servizi per l'impiego con la netta separazione fra chi acquista un servizio e chi lo fornisce.

L'innovazione sta proprio in quest'ultimo punto: lo sviluppo di un mercato contestabile di Servizi per l'impiego sostenuti da fondi pubblici. Questo è Job Network. I suoi membri sono agenzie per l'impiego private sia commerciali sia non a scopo di lucro, così

come il nuovo Servizio pubblico per l'impiego, Employment National, che con successo è in concorrenza in un processo di esternalizzazione oppure di gara a livello nazionale. Altra agenzia governativa, Centrelink, funge da selezionatrice dei servizi da erogare e da ente erogatore dei sussidi.

Una caratteristica unica di Job Network è che i Servizi pubblici per l'impiego si trovano in un sistema di concorrenza alla pari con altri operatori "non pubblici". Il risultato è che l'incrocio domanda offerta un tempo effettuato dal Commonwealth Employment Service (CES), è stato ora esternalizzato, benché la banca dati pubblica relativa al Mercato del Lavoro accessibile attraverso Internet, sia stata mantenuta come una funzione dei Servizi pubblici per l'impiego. Per l'erogazione di servizi più specifici al Mercato del Lavoro, è stata creata una rete di operatori di "Assistenza Intensiva". Le spese di questi ultimi vengono pagate sulla base dei risultati ottenuti dai propri clienti in termini di posti di lavoro, potendo inoltre pianificare le proprie strategie di erogazione

di servizi per un periodo massimo di 21 mesi.

Nel giugno 2002 la Commissione Australiana per la Produttività ha pubblicato una rivista indipendente del Job Network. Fra i principali messaggi di questo rapporto vi era quello secondo cui il nuovo sistema era sì in grado di portare dei vantaggi, ma l'altra faccia della medaglia era rappresentata dalle sfide necessarie per ottenerli. I vantaggi nell'approccio "acquirente-fornitore" sono che l'orientamento al risultato, la concorrenza e la scelta effettuata producono alcuni dei benefici associati ai mercati privati dei servizi. Le sfide lanciate nell'applicazione del modello "acquirente-fornitore" ai Servizi per l'impiego avevano due facce: 1) i risultati misurabili non incorporano tutti gli aspetti di ciò che un Servizio per l'impiego dovrebbe fornire; 2) la concorrenza sui prezzi rischia di portare ad una scarsa qualità. Facendo un bilancio, comunque, la rivista concludeva che i vantaggi erano superiori agli svantaggi. In questa rivista inoltre la Commissione stilava un elenco dei vantaggi e degli svantaggi di un approccio concorrenziale all'acquisto dei servizi da parte del settore pubblico.

Kerren Thorsen

Ministero del Lavoro - Australia

Un' importante esperienza nella creazione di condizioni di quasi mercato per lo sviluppo dei Servizi per l'impiego è rappresentata da Job Network, una rete (non a scopo di lucro) di agenzie private e di alcune agenzie interamente finanziate dal governo che erogano servizi di collocamento (anche per disoccupati di lunga durata) per conto del governo australiano.

Uno dei motivi principali della scelta è stato l'aumento eccessivo, che si era verificato, dei costi relativi alla fornitura dei Servizi per l'impiego in Australia, che con il Job network si sono dimezzati. Job Network copre tutta l'Australia. Vi sono circa 110 siti che erogano i servizi Job Network, cui si aggiungono altri 200 circa che offrono servizi di intermediazione. Infatti per quanto riguarda questi ultimi non c'è più appalto: qualsiasi organizzazione che abbia una qualche esperienza in materia di collocamento può chiedere la licenza per fornire servizi



(vi sono circa 250 intermediari autorizzati in tutta l'Australia). Nei primi due contratti del 1998 e del 2000, l'attività di Job Network è stata interamente affidata appaltata tramite gara d'appalto: la valutazione delle offerte da parte di soggetti diversi dei diversi soggetti partecipanti alla gara vengono è stata fatta in base a criteri di performance, ovvero la capacità di fornire risultati in



termini di collocamento delle persone in cerca di lavoro, la capacità di prestare i servizi ed il prezzo. Nel 2003 Job Network ha modificato le modalità di acquisto dei servizi ed infatti il 60% del lavoro è stato affidato ai fornitori più efficienti: ai fornitori le cui performance dell'anno precedente sono risultate soddisfacenti è stato riconfermato l'incarico, mentre per l'assegnazione del restante 40% del servizio è stata indetta una nuova gara. In altre parole Job Network è un sistema incentrato sulla performance: l'appalto viene spostato dalle agenzie poco efficienti a quelle più efficienti al termine di ogni periodo semestrale. La valutazione dei risultati si basa principalmente su quante persone le agenzie riescono a collocare. Il principali indicatori della performance sono i seguenti:

- la velocità con cui le agenzie collocano le persone;
- la percentuale di persone che le agenzie riescono a collocare in impieghi a lungo termine rispetto a tutti gli utenti registrati presso di loro;
- la qualità, ovvero il sistema di Garanzia di Servizio ed il Codice di Buona Pratica Condotta Professionale.

Sono previsti incentivi per i fornitori di servizi: mediante l'offerta di viene offerto un compenso per il collocamento delle persone, quindi si paga una piccola somma alle agenzie che riescono a collocare le persone in cerca di lavoro in impieghi a tempo determinato, (almeno 15 ore).

Inoltre, Job Network applica il cosiddetto punteggio "a stelle", cioè un modello comparativo di valutazione della performance in base ai "KPI" (Indicatori Chiave della Performance) dei fornitori. Il punteggio a stelle non determina una differenza di prezzo: l'agenzia più efficiente riceve lo stesso compenso unitario di quella meno efficiente. La differenza sta nel numero delle persone collocate affidate in misura molto maggiore alle agenzie che dimostrano un rating migliore.

Il 1° luglio 2003 è stato introdotto il "Modello della Partecipazione Attiva" soprattutto per le persone svantaggiate e per i disoccupati di lunga durata; attraverso di esso ogni persona in cerca di lavoro è legata ad una sola agenzia Job Network. Sono altresì migliorati i collegamenti tra la rete delle agenzie e i programmi complementari, tra i quali si ricorda

“Work for the Dole” (Lavoro Socialmente Utile) in base al quale le persone in cerca di occupazione devono svolgere una lavoro per la comunità per un paio di giorni a settimana, per sei mesi l'anno, durante il periodo di disoccupazione.

Un ruolo chiave nel modello australiano è la valorizzazione delle tecnologie della rete: vi sono dei chioschi dove le persone in cerca di lavoro possono andare per consultare le offerte. Ogni utente è dotato di una propria pagina personale (con profilo professionale e CV) e può utilizzare i chioschi Internet per accedervi. I servizi Job Network si basano su meccanismi volti a garantire elevati standard di qualità. Oltre alla garanzia di servizio, i fornitori Job Network sono

anche vincolati da un Codice di Buona Condotta Professionale. Job Network utilizza anche la pratica del conto associato alla persona in cerca di lavoro (fondi stanziati per singolo utente): i membri di Job Network possono attingere a tale fondo per acquistare beni o servizi finalizzati ad aiutare le persone a trovare un lavoro. Attualmente la percentuale di disoccupazione in Australia è la più bassa mai registrata negli ultimi 23 anni grazie a Job Network. Un ultimo elemento importante è il cosiddetto “Free Trade Agreement” che l'Australia sta per firmare con gli Stati Uniti: questo accordo implicherà che gli appalti saranno aperti alle aziende americane che potranno entrare in competizione con quelle australiane.



* Quadro dei Servizi pubblici per l'impiego nel Regno Unito

Con 1.500 Centri per l'Impiego e 125.000 impiegati, i Servizi per l'impiego britannici sono quelli che, in Europa, hanno la rete più sviluppata. Storicamente, questi ultimi hanno avuto un ruolo predominante in quanto intermediari nel Mercato del Lavoro.

Oltre ai Servizi pubblici, comunque, vi è un discreto numero di organizzazioni pubbliche e private che operano nella fornitura di servizi di collocamento. Tra quelle private, che forniscono cioè servizi di incrocio

domanda/offerta con criteri commerciali, quindi di lucro, vi è un grandissimo numero di piccole agenzie di collocamento private e pochissimi operatori multinazionali di dimensioni rilevanti. La maggior parte delle agenzie private offre delle possibilità di impiego sia a tempo indeterminato che temporaneo. Inoltre, le agenzie di collocamento usano sempre più la risorsa Internet per sviluppare nuove forme di servizi di incrocio domanda/offerta di lavoro. Così come già avvenuto in altri Paesi, le agenzie di collocamento pubbliche e private che operano con criteri commerciali, si sono ritagliate delle nicchie di mercato ben precise. I Servizi pubblici per l'impiego hanno il quasi monopolio nell'erogazione di Servizi per l'impiego a disoccupati e nell'incrocio domanda/offerta per i datori di lavoro che sono alla ricerca di personale non qualificato o poco qualificato. Le agenzie private, d'altro canto, si rivolgono a chi ricerca personale altamente qualificato o con particolari specializzazioni. I Servizi pubblici per l'impiego e quelli privati collaborano solamente in pochi settori del Mercato del Lavoro, ad esempio si scambiano informazioni sui posti vacanti e sulle candidature (in particolar modo per le categorie più difficili da collocare e principalmente in aree molto urbanizzate). Ad ogni modo, i Servizi pubblici per l'impiego stanno cercando di espandere la collaborazione fra le agenzie di collocamento ed i Job Centres. Un esempio di questo sforzo può essere rappresentato dalla realizzazione di una guida di "buone prassi" in collaborazione con la Confederazione per il Collocamento e l'Occupazione (Recruitment and Employment Confederation) che è il massimo rappresentante del mondo industriale britannico.

Karen Mitchell

Job Centre Plus - Regno Unito

Un ulteriore esempio di cooperazione tra pubblico e privato è rappresentato dal *Rapid Response Service* che nel Regno Unito si propone di affrontare il problema dei licenziamenti per esubero offrendo assistenza e consulenza in materia di ricerca di lavoro e di sussidi alle persone coinvolte in modo rapido ed efficace. Lo scopo del Servizio di Risposta Rapida è infatti quello di gestire le situazioni di crisi riducendo gli effetti diretti ed indiretti sulla comunità locale.



Intervenire in presenza di esuberi rapidamente ed efficacemente conducendo un'analisi delle competenze e delle carenze in termini di formazione, in collaborazione con le organizzazioni regionali e locali, viene considerata una condizione decisiva per evitare o ridurre le gravi conseguenze sociali ed economiche legate ai licenziamenti. Il coordinamento del programma è garantito dal network regionale di *Job Centre Plus* : in stretto raccordo con gli operatori del Centro lavorano le aziende ed i partner locali per assicurarsi di fornire la migliore risposta possibile a seconda della situazione specifica. Il rapporto pubblico-privato, in questo caso è risultato decisivo soprattutto nella dimensione locale della rete di servizi offerti. Esempi di ricorso al Servizio di Risposta Rapida purtroppo non mancano. Uno di questi è il caso del Cantiere navale Appledore Shipyard a Devon in Inghilterra, la cui chiusura nel 2003 ha comportato la perdita di 650 posti di lavoro. Degli oltre 400 lavoratori che si sono rivolti a *Job Centre Plus* per avere assistenza e orientamento, quasi 300 hanno ora trovato un impiego alternativo. *Job Centre Plus* ha gestito 323 progetti di cui 119 ancora in corso. Oltre 400 aziende sono state supportate e si è reso il servizio disponibile ad oltre 100.000 persone licenziate per esubero. Oltre 27.000 persone si sono avvalse del Rapid Response Service e di queste, 11.000 hanno trovato lavoro.

✱ Quadro dei Servizi pubblici per l'impiego in Belgio

Con una popolazione multietnica di 10.2 milioni di persone, il Belgio ha una complessa struttura per quanto riguarda l'erogazione dei Servizi per l'impiego. Alcune funzioni vengono gestite a livello centrale (sussidi di disoccupazione e assistenza sociale), altre sono di competenza locale: Fiandre, Vallonia, regione di Bruxelles e regione di lingua tedesca. Ciascuno dei SPI locali ha il proprio budget e il personale addetto varia in funzione di questo. L'accresciuta complessità del Mercato del Lavoro, l'abolizione del monopolio pubblico del collocamento e l'emergere di nuovi soggetti/operatori nel Mercato del Lavoro hanno spinto alla riorganizza-

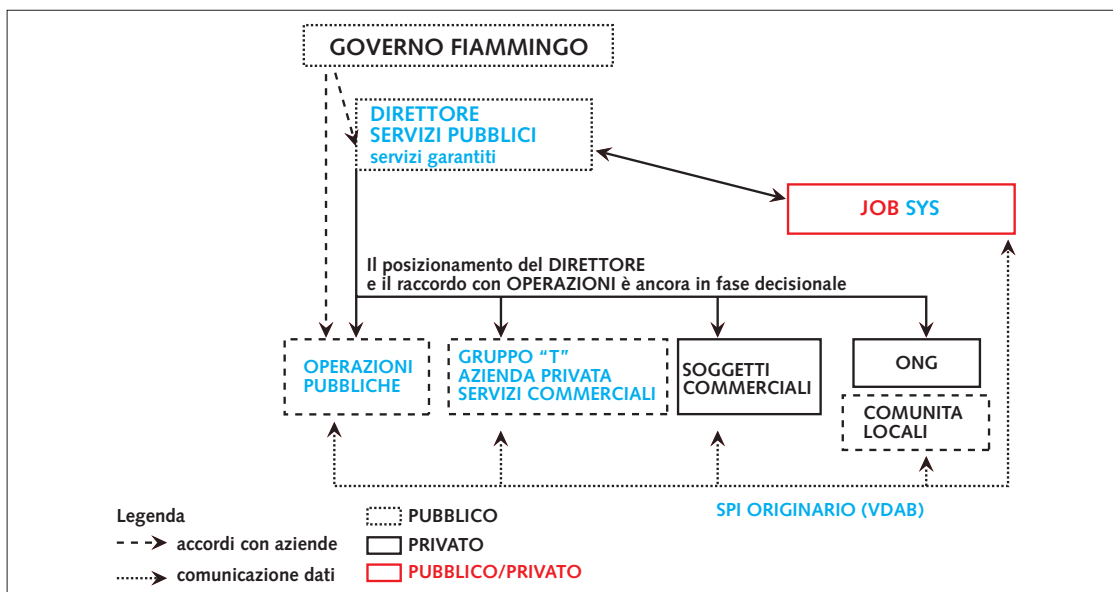
zione dei SPI in Belgio. Il grafico che segue rappresenta la riorganizzazione di un ufficio per l'impiego nella regione delle Fiandre:

I Servizi per l'impiego vengono erogati a tutti gli effetti dall'Agenzia fiamminga per l'Impiego e la Formazione Professionale (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, VDAB) cui il governo locale ha conferito la Direzione del Mercato del Lavoro. VDAB è anche il più importante attore a supporto delle politiche per l'occupazione del governo a svolgere il compito sociale oltre che economico, di rivolgersi ai tre gruppi di utenti: disoccupati, lavoratori e datori di lavoro.

L'agenzia VDAB svolge principalmente due attività: orientamento e formazione professionale. I contratti con le aziende, basati su indicatori di prestazioni (in termini quantitativi e qualitativi), la chiara distinzione dei ruoli, gli strumenti per conseguire i risultati, la valutazione di questi ultimi, sono i mezzi per perseguire il proprio obiettivo: incidere sul Mercato del Lavoro tenendo conto dell'assetto economico e sociale". Il governo locale ha creato una distinzione tra ruolo guida e ruolo operativo per più dipartimenti e strutture. I primi servizi commerciali del VDAB sono raggruppati fin dal primo ottobre 2002 in una società pubblica autonoma e indipendente, la T-Group (società a responsabilità limitata delle Fiandre). La VDAB ha concluso vari accordi con intermediari privati che devono essere "riconosciuti" dal governo locale. Gli accordi di collaborazione favoriscono la trasparenza per gli utenti dei servizi on line della VDAB. Per esempio nel 1999 è stato concluso un primo accordo con Federagon, l'organizzazione che rappresenta le Agenzie private del Mercato del Lavoro. Questo prevede degli obblighi nella raccolta dei dati relativi al Mercato del Lavoro, ponendo l'accento sulla necessità di possedere specifiche caratteristiche per la formazione nel settore TWA, informazioni scambiabili su chi cerca lavoro e utilizzo della banca dati on line



Grafico 1. - Riorganizzazione del VDAB



Fonte: Eddy Verkammen, VDAB 2002.

della VDAB. Il secondo accordo è stato concluso nel 2002 caratterizzato dall'aggiornamento delle responsabilità riguardanti lo scambio di informazioni su chi cerca lavoro e l'identificazione della domanda di formazione per chi cerca lavoro presso gli uffici TWA.

Jan Van Depoele

Direttore Generale VDAB

Belgio – Regione delle Fiandre

L'agenzia pubblica per l'impiego VDAB esiste dal 1989 e risponde direttamente al Ministero del Lavoro e dell'Istruzione belga. VDAB svolge una missione sociale e economica:

- Nel quadro della sua missione sociale, il suo compito principale è quello di far incontrare domanda e offerta di lavoro. VDAB s'impegna infatti ad assistere tutti coloro che sono alla ricerca di un lavoro per far sì che trovino l'impiego a loro più congeniale; tale assistenza viene fornita dal giorno dell'iscrizione al VDAB fino al primo giorno di lavoro.
- Dal punto di vista economico, VDAB è un valido partner del datore di lavoro per tutto ciò che riguarda gli aspetti relativi alla politica del personale.

Lo scopo principale della collaborazione pubblico/privato è innanzitutto quello di migliorare il servizio verso il cliente. Con la progressiva liberalizzazione del mercato la presenza di un numero crescente di operatori, l'orientamento al cliente diviene un elemento di competizione essenziale. La rapidità e la qualità dei servizi che i diversi operatori sono in grado di garantire dipendono in modo cruciale dalla circolazione e dalla trasparenza delle informazioni il cui miglioramento è un obiettivo di indubbio interesse pubblico. La volontà di raggiungere nuovi gruppi di clienti, sia da parte del Servizio pubblico che dei Servizi privati per l'impiego stimola oggi diverse forme di cooperazione tra le quali spicca l'esperienza maturata tra VDAB, istituzione pubblica e Federagon, l'associazione di categoria che rappresenta le aziende di intermediazione delle risorse umane. Ogni cooperazione tra settore pubblico e privato si colloca entro un triangolo composto da concorrenza, collaborazione e commercio. Pubblico e privato non hanno sempre i medesimi obiettivi, i medesimi ruoli ed i medesimi compiti. I Servizi pubblici puntano al lungo termine, al socio-economico, ad obiettivi più ampi, alla trasparenza, mentre le aziende private mirano al breve termine e, soprattutto, al risultato commerciale. Ma anche se gli obiettivi non combaciano totalmente può comunque esserci un punto di incontro. Quando si parla di

cooperazione ci si riferisce alla elaborazione di una strategia comune volta a raggiungere una situazione che sia vantaggiosa per entrambe le parti.

Federagon è l'esempio di un partner competitivo leader nel mercato nelle Fiandre per i siti di lavoro. Ha cominciato con accordi stipulati con le singole agenzie di lavoro interinale fornendo servizi Internet e banche dati puntando su tre obiettivi:

- raccogliere i dati relativi al Mercato del Lavoro;
- individuare le specifiche esigenze di formazione;
- indirizzare le persone in cerca di lavoro.

In questo contesto è nata la collaborazione con VDAB che si è concretizzata nello sfruttamento da parte di Federagon della Banca dati on-line di VDAB confer-

mando come, puntando sulla trasparenza e sull'aumento delle circolazione delle informazioni, la cooperazione tra pubblico e privato è non solo possibile ma può generare eccellenti risultati per entrambi, garantendo inoltre un ampliamento dei gruppi sociali di riferimento. Un ulteriore esempio di cooperazione tra SPI e SPRI è rappresentato da quella fra VDBA e *JOBAT*, un supplemento con annunci di lavoro ed articoli informativi sul mondo del lavoro, rivolto sia alle persone in cerca di lavoro che ai responsabili delle risorse umane delle aziende. La cooperazione tra *JOBAT* e VDAB, in base alla quale le offerte di lavoro del primo vengono pubblicate sul sito di quest'ultimo, ha prodotto risultati particolarmente incoraggianti.



» Gruppi di lavoro «

Lo scenario che abbiamo descritto e gli esempi portati impongono alcune riflessioni su tematiche specifiche legate all'argomento del seminario. Tre gruppi di lavoro hanno così affrontato i seguenti tre aspetti di una possibile cooperazione fra servizio pubblico e servizio privato:

- esternalizzazione di servizi ad agenzie private;
- progetti congiunti fra servizi pubblici e servizi privati per l'impiego;
- collaborazione pubblico/privato nell'incrocio domanda/offerta di lavoro.

Le tematiche da trattare per ognuno dei tre argomenti sono le seguenti:

- quali sono, principalmente, i motivi per i quali il servizio pubblico, recentemente, in tutta Europa, è ricorso alla collaborazione con soggetti privati?
- Quale ruolo ha la capillarizzazione del servizio?
- Esiste un problema di scarsità o insufficienza o poca corrispondenza delle risorse umane che

lavorano nel servizio pubblico per l'impiego che determina, o facilita, il ricorso all'esternalizzazione di alcuni servizi?

- Quali modelli di esternalizzazione sono identificabili oltre a quello olandese e quello australiano?
- Quali servizi, prevalentemente, vengono esternalizzati? Ci sono delle caratteristiche predominanti? Ad esempio, è prevalentemente esternalizzato quel servizio che il pubblico non era abituato a fornire nel passato?
- In che modo l'allocazione di servizi al pubblico o al privato risponde alle esigenze espresse dagli utenti?
- In riferimento all'esperienza del Regno Unito, i progetti congiunti hanno necessariamente una natura occasionale legata ad una particolare emergenza oppure ci sono casi nei quali, ad una collaborazione fruttuosa, di successo, per una specifica emergenza, è seguito un prolungamento della cooperazione ed una sorta di modellizzazione dell'intervento?

- Esiste ovunque oppure no, l'obbligo di conferire all'infrastruttura pubblica on-line tutte le informazioni in possesso sul Mercato del Lavoro e, se non tutte, quali?
- L'intermediazione on-line prevede, naturalmente, una standardizzazione pronunciata delle informazioni che vengono messe in rete. Questo tipo di standardizzazione ha dato prova, in qualche occasione, di penalizzare alcuni target di utenti meno competitivi nella selezione on-line e, se questo è successo, che tipo di precauzioni possono essere messe in campo per governare anche questo tipo di possibile segmentazione degli utenti?
- Quali sono i fattori principali che indicherebbero la necessità di una relazione più stretta con i Servizi privati per l'impiego (SPRI)? Quali sono le principali controargomentazioni?
- Quali modalità di cooperazione e interazione tra SPI e SPRI sono realmente possibili?
- Per quanto riguarda queste varie modalità, quali sono i vantaggi e gli svantaggi, le opportunità e le limitazioni?
- Dove risiedono attualmente le più importanti opportunità di vantaggio reciproco e cosa possiamo apprendere da esse?

Sulla base di quanto sopra, possiamo identificare quattro domande chiave alle quali è necessario rispondere per cercare di capire come rafforzare la collaborazione fra servizi pubblici e servizi privati.

Dopo un ampio dibattito fra i partecipanti, i relatori riporteranno quanto emerso durante il seminario, nella mattinata del secondo ed ultimo giorno del convegno, durante la sessione plenaria.



» Workshop 1 «

[Esternalizzazione di servizi ai privati

Presidente:

Germana Ricciardi
Commissione europea
DG Occupazione e
Affari Sociali

Relatore:

Cleofe Guardigli
Italia Lavoro
Italia

Casi presentati da:

Harry Skog
Ministero del Lavoro - Finlandia

Kerren Thorsen
Ministero del Lavoro - Australia

Ludo Struyven
Istituto di Studi Superiori sul Lavoro
Università di Lovanio, Belgio

Germana Ricciardi

Commissione Europea

DG Occupazione e Affari Sociali

Attualmente ci troviamo in un momento importante in cui stanno cambiando molte cose in seno ai Servizi pubblici per l'impiego e molti Stati stanno riconsiderando il ruolo dei Servizi pubblici per l'impiego. I governi stanno cercando nuove soluzioni per aumentare l'efficienza ed il contenimento dei costi, e, in generale, stanno abbandonando l'idea di continuare ad essere gli unici attori sul mercato. Le agenzie di lavoro interinale stanno diventando sempre più importanti, quindi questo è un momento cruciale ed il fatto che il seminario si stia tenendo proprio adesso non è una coincidenza ma l'espressione di questo cambiamento. In alcuni dei nuovi Stati Membri dell'UE il processo di riforma dei Servizi per l'impiego potrebbe trovarsi in un'altra fase, ma altrettanto importante, poiché questi paesi stanno affrontando una ristrutturazione e anch'essi devono decidere

quale tipo di sistema favorire, sulla base delle precedenti esperienze, e tentare di analizzare cosa ha funzionato e cosa no.

Un messaggio trasmesso dalla presentazione di Struyven è che l'esternalizzazione non ha nulla a che vedere con l'appalto e che se il mercato deve funzionare, la differenza tra il ruolo del fornitore e quello dell'acquirente deve essere definita molto chiaramente con le conseguenze del caso.

Struyven ha evidenziato anche le difficoltà e le sfide che la creazione di situazioni tali da consentire ad un mercato di operare liberamente comporta.

In seguito la Thorsen ha illustrato il caso australiano. La sua presentazione è stata interessante poiché ha spiegato le varie fasi, l'evoluzione del sistema negli ultimi sei anni, i cambiamenti apportati di volta in volta e in che modo hanno perseguito una maggiore efficienza, e come si sono sbarazzati di quello che non funzionava bene.

C'è un altro aspetto specifico che merita di essere

approfondito e cioè che tutto è basato sulla performance e sulla valutazione della performance.

Infine, Diana Gilli dell'ISFOL ha identificato alcune tematiche tra le quali un argomento sempre legato alla valutazione qualitativa. Si dovrebbe anche tentare di comprendere quali sono le aspettative in merito ai servizi che il settore pubblico dovrebbe erogare nel momento in cui si coinvolge il settore privato, e di identificare modelli diversi rispetto all'esternalizzazione e all'appalto. Un altro aspetto importante è che spesso l'utente sceglie un'agenzia piuttosto che un'altra sulla base dell'ubicazione geografica; quindi si dovrebbe verificare se gli aspetti geografici sono debitamente considerati e come si dovrebbe tener presente questo fattore quando scegliamo un modello da utilizzare.

Harry Skog

Ministero del Lavoro - Finlandia

Attualmente la Finlandia si trova in una situazione di passaggio in quanto sta riformando i Servizi pubblici per l'impiego e di conseguenza gli addetti ai lavori si stanno ponendo le stesse domande affrontate in questo seminario. La situazione attuale è un po' complessa in quanto il nuovo governo finlandese è stato costituito solo un anno fa. Il programma di questo nuovo governo include uno speciale programma per l'occupazione, ovvero un pacchetto completo di iniziative relative al Mercato del Lavoro e Skog è stato incaricato di gestire tale programma in qualità di Direttore.

Quando si parla di esternalizzazione, cosa stiamo dando in esternalizzazione? I clienti? O si sta esternalizzando una parte dei nostri Servizi pubblici per l'impiego? Per poter rispondere a queste domande, è necessario illustrare la riforma finlandese: in Finlandia infatti si sta lasciando una situazione in cui il Servizio pubblico è l'unico attore sul Mercato del Lavoro, costruendo una serie di nuove tipologie di reti e procedendo all'esternalizzazione, appalto o subappalto. In Finlandia negli anni '90 ha avuto luogo una riforma delle politiche e dei servizi per il Mercato del Lavoro. Vi sono stati cambiamenti continui attribuibili alle circostanze del Mercato del Lavoro.

In primo luogo si sta verificando un cambiamento

generazionale e la tendenza demografica è molto sfavorevole, forse la peggiore di tutti i paesi dell'Unione Europea. Infatti, la forza lavoro conta circa 2,5 milioni di lavoratori ed entro il 2015 un milione di persone andranno in pensione, e ci saranno più persone che lasceranno il Mercato del Lavoro di quante non ve ne entreranno. Quindi, il Mercato del Lavoro finlandese subirà carenze di personale e rallentamenti che si aggraveranno man mano che ci avvicina alla fine del decennio in corso. Un altro fattore sfavorevole è dato dal fatto che vi è ancora un problema strutturale di disoccupazione.

La sfida principale che la ristrutturazione della forza lavoro e della disoccupazione strutturale comporta, è appunto come reintegrare le riserve di manodopera nelle posizioni che si renderanno disponibili. Secondo Skog, il Servizio pubblico per l'impiego e la sua riforma svolgono un ruolo centrale di erogazione dei servizi, oltre che di gestione degli altri cambiamenti strutturali ritenuti necessari nell'ambito del Mercato del Lavoro.

Si tratta di una strategia duplice. Prima di tutto, il Servizio pubblico per l'impiego del futuro dovrebbe sviluppare maggiormente il self-service, i servizi online ed efficienti servizi di intermediazione per i clienti. Attualmente si stanno sviluppando nuovi servizi congiunti ed una strategia di rete e di subappalto destinata ai disoccupati che si trovano in una posizione difficile.



Se si osservano il processo e l'approccio finlandese, si può notare che nel 2002 in Finlandia si è avviato un servizio congiunto, una sorta di esperimento o progetto pilota che comportava una specie di "negozio unico" per i disoccupati difficili da collocare. Si tratta di una rete che comprende servizi di stampa, servizi sanitari locali, servizi per i giovani e servizi di riabilitazione erogati dagli istituti locali di previdenza sociale. In Finlandia i comuni godono di grande autonomia ed hanno i loro diritti di tassazione ed è per questo che vantano una lunga tradizione di collaborazione con le municipalità. All'inizio si trattava di una specie di joint-venture pubblica: infatti ha partecipato all'iniziativa anche il Ministero delle Finanze che è molto coinvolto in questa riforma, dal momento che è estremamente preoccupato per il problema dell'invecchiamento in Finlandia.

Bisogna considerare infatti che per mantenere alto il livello dei nostri servizi previdenziali, bisogna aumentare la percentuale di occupazione e di partecipazione al Mercato del Lavoro. Quindi, il finanziamento è per metà a carico dello Stato e per l'altra metà a carico dei comuni e copre le spese amministrative. Vi sono 25 centri nelle città più grandi della Finlandia e coprono la maggior parte del territorio. Quando si è avviato questo esperimento, è stato dato il via anche ad una sorta di valutazione ex-ante. In pratica, questa riforma del Servizio pubblico per l'impiego è sottoposta ad una valutazione esterna e continua ed ad un sistema di controllo.

I Servizi pubblici per l'impiego non possono più gestire il problema della disoccupazione da soli, ed è per questo che si stanno dando in esternalizzazione una parte dei servizi, poiché sul mercato esiste già il tipo di competenza di cui i clienti hanno bisogno.

Per quanto riguarda i centri di collocamento, non si tratta di una semplice rete pubblica, ma di una struttura di servizi di valutazione multi-professionale più ampia, di un network di servizi composto da diversi fornitori già operanti sul mercato, sia privati che organizzazioni non a scopo di lucro, terziario, consulenti assicurativi, ecc.

Contemporaneamente, vi sono molte attività a livello locale: i comuni stanno sviluppando i loro servizi, come quelli sanitari, e si stanno costituendo joint-venture tra le municipalità e con le aziende.

L'ufficio di collocamento dovrebbe diventare un vero e proprio centro di consulenza in materia di ricerca di lavoro con servizi on-line, servizi di gruppo, orientamento e ci si augura che questo porti all'espansione del flusso verso il Mercato del Lavoro libero.

Poi vi è il metodo LAFOS (*Labour Force Service Centres*) in cui molte cose stanno cambiando, tra cui la struttura del mercato dei servizi che prevede il subappalto di servizi: ci si augura che anche questo conduca verso un Mercato del Lavoro più libero. Entro la fine del 2006, vi saranno circa 40 LAFOS, mentre circa 100.000 disoccupati necessitano di questo tipo di servizio.

In sintesi gli elementi principali del LAFOS sono: prima di tutto, una strategia chiara sulla quale è basata la prima fase del progetto pilota ed in secondo luogo, una valutazione costante che consente di monitorare il LAFOS e di apportare rapidamente eventuali cambiamenti mentre si implementa l'intero sistema. JOIS (*Joint Service Centres*) era basato su una joint-venture tra Servizi pubblici, mentre LAFOS è un network più ampio, che include non solo i



Servizi pubblici, ma anche un'ampia gamma di altri attori, per esempio il supporto assicurativo, l'assistenza per la ricerca di lavoro, la riabilitazione, le pratiche professionali, ecc. Fino a questo momento, dalla valutazione sono emersi risultati promettenti, comunque migliori rispetto ai servizi che non hanno preso parte a LAFOS o JOIS, e il risultato in termini di disoccupazione è leggermente superiore rispetto a chi non ha usufruito di questi servizi.

È importante quindi trarre qualche elemento conclusivo. Abbiamo l'esternalizzazione seguita da un punto interrogativo. Dovremmo chiederci prima di tutto, perché e per cosa? Alla luce dell'esperienza finlandese, ci deve sempre essere una buona ragione per affidare qualcosa esternamente e bisogna anche disporre di una strategia chiara sulla posizione che il Servizio pubblico per l'impiego deve assumere.



Inoltre, la Finlandia è un paese nordico e nei paesi nordici, i Servizi pubblici sono molto valorizzati, e la Finlandia non fa eccezione. Vi sono servizi previdenziali, sanitari, didattici, biblioteche, servizi gratuiti disponibili per tutti i cittadini e per tutte le persone che vivono in Finlandia. Se si prova a chiedere ai finlandesi se sarebbero disposti a pagare più tasse, la loro risposta probabilmente sarebbe “no”, ma se si prova a chiedere loro se pagherebbero più tasse pur di riuscire a mantenere il livello attuale dei servizi previdenziali, molto probabilmente risponderebbero “sì”. Vi è un coinvolgimento di tipo politico in Finlandia, quando si parla di esternalizzazione o di appalto o di costruire migliori collaborazioni del Servizio pubblico per l'impiego. Il ricorso all'esternalizzazione apporta valore aggiunto? Si fa perché le risorse del Servizio pubblico per l'impiego sono insufficienti? I servizi sono migliori? La qualità è migliore? Questi sono alcuni degli interrogativi da porsi ma questo non vuol dire che vi sia contrarietà all'esternalizzazione. Cosa si dovrebbe esternalizzare? Dal momento che la Finlandia ha scelto questa strategia, il Servizio pubblico per l'impiego finlandese rimarrà forte, ma allo stesso tempo, bisogna valutare attentamente quale sia il ruolo reale del Servizio pubblico per l'impiego, adesso e nel futuro. Produttore o fornitore di servizi? O acquirente? Una sorta di provider? In Finlandia si parla di struttura “acquisizione/produzione”, quindi si sta forse operando un cambiamento nella struttura “acquisizione/produzione”, cambiamento che può rivelarsi molto complesso. Produttore, acquirente, fornitore che affida i servizi all'esterno mantenendo la gestione del budget, o forse garante nel senso che garantisce i servizi offerti ai clienti, una sorta di stakeholder o qualcos'altro? In conclusione, il quadro in cui definire il ruolo del Servizio pubblico per l'impiego nel futuro non è molto chiaro. Inoltre, quello che funziona in un paese non funziona necessariamente in un altro. È molto interessante l'idea di un alleggerimento della burocrazia ma quando si creano queste procedure di appalto, è molto complicato preparare le offerte e predisporre l'intero processo. Infine, è molto importante assumersi il rischio di avere coraggio, affrontando inevitabili fallimenti che sono accettabili anche negli esperimenti del settore pubblico.

D. *Per quanto riguarda le procedure relative alle gare d'appalto è vero che si corre il rischio di aumentare la burocrazia, o questo rischio è compensato?*

Kerren Thorsen

Ministero del Lavoro - Australia

R. Il consiglio è di non introdurre un modello di esternalizzazione o di appalto se non va bene per lo Stato in cui si applica. In Australia funziona molto bene e gli australiani sono entusiasti dei risultati ottenuti, ma non si può sottovalutare l'impegno necessario per organizzare le gare d'appalto, che è uno dei principali motivi per cui stanno cercando di

farne a meno. Le prime gare d'appalto in Australia hanno richiesto un anno di preparazione e sono costate circa 10 milioni di dollari australiani ognuna ed hanno visto il lavoro di 200 persone per valutare le offerte per almeno tre mesi. Di conseguenza, nella gara successiva è stato semplificato il processo che ha richiesto meno risorse della prima ed infine nell'ultima gara si è cominciato ad allontanarsi dalla pratica dell'appalto: è quindi stato affidato direttamente il 60% del lavoro ed aggiudicato mediante appalto solo il restante 40%.

D. *Avete mai provato a calcolare i costi del processo di appalto? I dieci milioni di dollari citati rappresentano la spesa reale, ma per quanto riguarda i costi di transizione che la complessità del processo comporta, in Australia si è mai provato a quantificarli?*

Kerren Thorsen

Ministero del Lavoro - Australia

R. Non si è mai provato a calcolare i costi di transizione. Tuttavia i costi di erogazione del servizio nel modo in cui lo si fa attualmente sono nettamente inferiori agli importi che si spendevano per i Servizi pubblici a metà degli anni '90. Quindi, indipendentemente dai costi di transizione, per l'Australia questo è un metodo di prestazione dei servizi molto più efficiente, anche se che negli anni '90 la spesa pubblica per i Servizi per l'impiego era letteralmente esplosa anche a causa di un tasso di disoccupazione in quel momento era molto elevato.

D. *Cos'è il nuovo Servizio pubblico per l'impiego? Un nuovo ente con un nuovo status? O una rete più elastica di diversi attori? E questo tipo di rete più elastica può durare nel tempo?*

Harry Skog

Ministero del Lavoro - Finlandia

Il ruolo principale del Servizio per l'impiego è quello di un servizio che acquisisce i clienti ed eroga la prima parte del servizio, ovvero la verifica delle esigenze del cliente e, se questo necessita dei servizi erogati da LAFOS, il disoccupato viene indirizzato a LAFOS. Chi è l'attore principale? Questo è ancora da vedersi. Si è tentato di creare un sistema centrale



all'interno di LAFOS, lasciando, per esempio, alle organizzazioni locali ed alle municipalità la facoltà di decidere come questo sistema di gestione debba essere costruito. In questo momento non è possibile dare una risposta precisa, perché si sta ancora lavorando insieme ai comuni che finanziano la metà della struttura LAFOS. Vi sono stati accesi dibattiti in Finlandia sul ruolo del Servizio pubblico per l'Impiego, se cioè deve rimanere ancora fortemente dominante in seno a questa struttura. È un problema di gestione, come trovare un equilibrio tra parti diverse, perché se una si impone troppo, le altre perdono la loro motivazione.

D. *Il settore privato è realmente interessato a partecipare a questo processo? Si è detto che in Australia, le due aziende leader nel mondo, Adecco e Manpower non hanno partecipato. Come mai? Per quanto riguarda i Paesi Bassi, la Randstad, leader del mercato olandese partecipa ma è l'unico attore importante. Quindi ci si dovrebbe almeno chiedere quale sia la strategia del settore privato. Per quale motivo la Randstad dovrebbe essere interessata a questo nuovo mercato? Prima di tutto è un mercato nuovo, quindi rappresenta una potenzialità di guadagno. In secondo luogo, il settore privato potrebbe apportare competenze, qualifiche. Al giorno d'oggi è impossibile per un Servizio pubblico, vista la complessità dei mercati del lavoro, tenere sotto controllo tutto quello che succede sul Mercato del Lavoro, quindi servono più attori. In terzo luogo, per la Randstad, se si è coinvolti nella cooperazione pubblico/privato, allora ovviamente il ruolo sul Mercato del Lavoro e nella società diviene più forte e si può influenzare i governi anche su altre tematiche.*

Germana Ricciardi

Commissione Europea

DG Occupazione e Affari Sociali

R. La presenza del settore privato è molto importante. Purtroppo, nonostante gli inviti, il settore privato non si è dimostrato molto interessato, quindi a maggior ragione i commenti di un rappresentante di questo settore sono apprezzati. In Belgio, per

individuare gli elementi da esternalizzare, si sono utilizzati altri criteri. Prima di tutto, i belgi sono stati molto attenti a non esternalizzare quello che ritengono essere il “*core business*”, e definire il “*core business*” è molto difficile al giorno d'oggi. Una definizione potrebbe essere quella parte del lavoro in cui bisogna essere neutrali relativamente ai vari fornitori. Per esempio, se vi sono delle piattaforme per fornire informazioni sui servizi offerti dai fornitori, bisogna coordinare queste piattaforme per assicurarsi che le persone che danno le informazioni non spingano i clienti verso un operatore piuttosto che un altro, al fine di far loro acquisire clienti. In secondo luogo, non viene esternalizzata l'operazione di acquisizione delle persone. La valutazione delle esigenze della persona e la consulenza sull'indirizzamento, cioè dove bisogna rivolgersi per ottenere quale tipo di servizio, è un compito che non può essere affidato al settore privato. Per il resto, non ci sono grandi problemi ad affidare esternamente gli altri servizi ma c'è un grande problema di cui nessuno parla ed è quello del personale. Talvolta, affidarsi all'esternalizzazione significa perdere posti di lavoro ed è abbastanza difficile, soprattutto nel caso di un Servizio per l'impiego. Per i belgi è stata una grande



opportunità poter applicare un nuovo programma con molto apporto di denaro, dal momento che hanno potuto esternalizzare molti più servizi senza perdere personale. È molto più facile proporre una serie di servizi da affidare esternamente se allo stesso tempo non si deve ridurre il personale. In secondo luogo, per affidare i servizi all'esterno è necessario sviluppare nuove competenze, soprattutto la capacità di analizzare il mercato: analizzare chi offre e con quale capacità, analizzare se le offerte rispondono realmente alle esigenze delle persone. La seconda competenza da sviluppare è la gestione della collaborazione, e cioè come stabilire il rapporto con i partner. In terzo luogo, quando si considera la possibilità di esternalizzare, bisogna stare attenti alle modalità. Vi sono molti modi per affidarsi all'esternalizzazione dei servizi. Il più noto è quello della gara d'appalto che però presenta vantaggi e svantaggi. Vi sono un'infinità di modalità e bisogna considerarle tutte se si vuole concretizzare queste collaborazioni poiché sono le modalità che influenzano il tipo di rapporto che si instaura con i partner e che influenzano anche la qualità del servizio.

D. *In Australia come si è gestito il problema del personale passando da un sistema all'altro?*

KERREN THORSEN

Ministero del Lavoro - Australia

R. Nel caso australiano, vi erano tredici-quattordicimila dipendenti del Servizio pubblico per l'impiego fino al 1998 quando è stato abolito. Non è stato condotto alcuno studio volto a verificare cosa sia successo a queste persone. Circa quattromila sono passate a Centrelink, quindi hanno continuato a lavorare nel pubblico impiego. La maggior parte di loro ha trovato lavoro presso le aziende private ed ancora oggi vi sono molte persone impiegate presso i fornitori di servizi che prima lavoravano nell'ex Servizio per l'impiego del Commonwealth. Molti sono andati ad Employment National ma quando hanno chiuso hanno dovuto trovarsi un altro lavoro, e di nuovo molti sono finiti a lavorare per i fornitori privati. In questo settore in Australia c'è carenza di personale. Le agenzie non trovano facilmente perso-



nale qualificato. Quindi, tutti quelli che hanno competenze ed esperienze nel settore, trovano lavoro rapidamente. Per quanto riguarda le competenze, è stata una vera e propria sfida quando si è cominciato ad appaltare ed il personale non aveva le competenze necessarie per gestire i contratti; infatti soprattutto in materia di rapporti di collaborazione, si tratta di competenze nuove per il Servizio pubblico. Le competenze di gestione dei contratti sono nuove ed è difficile trovare un equilibrio tra lavorare in collaborazione con i fornitori ed allo stesso tempo monitorarli, valutarli e cercare di migliorare le loro prestazioni.

D. *Esiste una differenza tra settore privato commerciale e settore privato non a scopo di lucro? Dal momento che la loro motivazione e le loro finalità sono diverse, dobbiamo avere due modelli? Come si può cooperare efficacemente con il settore privato "non commerciale" e con le società private a scopo di lucro? Dobbiamo differenziare i due modelli?*

KERREN THORSEN

Ministero del Lavoro - Australia

R. In Australia, le organizzazioni a scopo di lucro e quelle non a scopo di lucro vengono trattate esattamente allo stesso modo. Il principale fornitore di servizi in Australia è l'Esercito della Salvezza, un'organizzazione non a scopo di lucro. Dei dieci principali

fornitori di servizi, la metà circa sono organizzazioni non a scopo di lucro e l'altra metà sono aziende commerciali. Vengono imposti i medesimi requisiti ad entrambi e si vuole essere assolutamente imparziali nel trattamento. Il sistema previdenziale australiano è molto avanzato, quindi le persone possono usufruire del sussidio di disoccupazione durante tutta la vita. Bisogna quindi incentivare i disoccupati se si vuole che rinuncino al sussidio e si inseriscano nel mondo del lavoro. Al momento, la partecipazione scolastica in Australia è molto alta e si cerca di fare del nostro meglio per togliere il sussidio ai disoccupati, ma questo non significa che non vi siano comunque molte persone intenzionate a sfruttare il sistema. Il novanta per cento dei disoccupati vuole lavorare e rinunciare al sussidio ma vi è sempre un numero limitato di persone che non vuole.

Ludo Struyven

Istituto Superiore di Studi sul Lavoro
Università di Lovanio, Belgio

Quando si parla di disoccupati che vogliono rimanere tali, bisogna fare una distinzione. Vi sono certamente delle persone che non vogliono entrare nel sistema, ma ci sono anche i disoccupati demotivati e forse bisognerebbe tentare un altro tipo di approccio, diverso dall'imposizione di obblighi e sanzioni.

Nel sistema di appalto in funzione nei Paesi Bassi, vi è più o meno la stessa tendenza verso una partecipazione attiva delle persone in cerca di lavoro, come in molti altri paesi e questo non è esplicitamente legato al meccanismo delle gare, ma piuttosto alla politica dell'attivazione ed alle strategie volte a risolvere la mancanza di lavoro, all'approccio globale, alla strategia europea sull'occupazione e alle linee-guida europee.

Germana Ricciardi

Commissione Europea
DG Occupazione e Affari Sociali

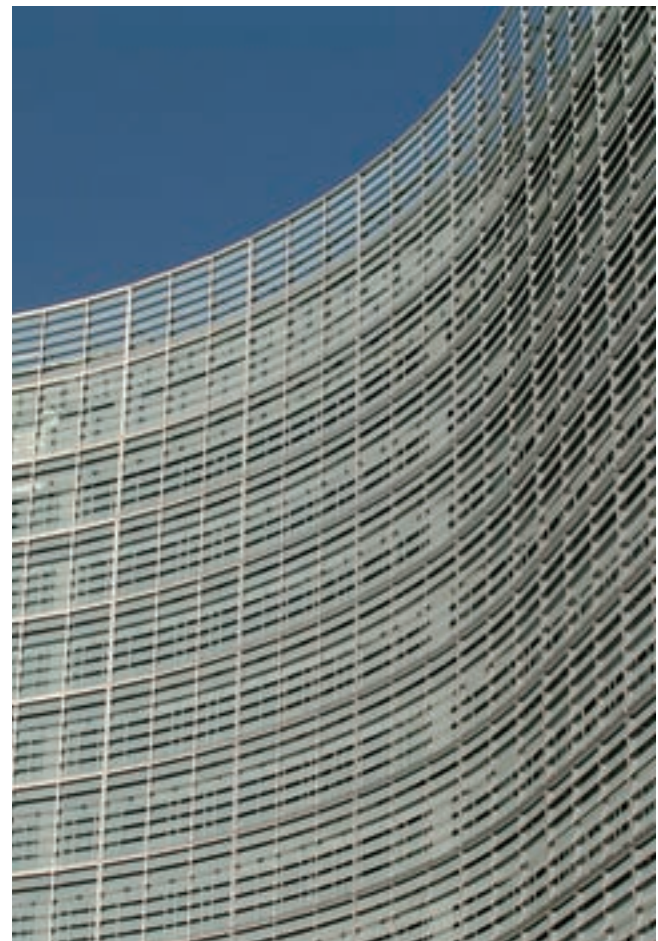
La Finlandia costituisce probabilmente uno degli esempi di un Paese che non si trova ancora nella posizione dell'Australia e dei Paesi Bassi, per esempio, ma un Paese che sta affrontando un

processo di transizione. Questo riporta al fatto che l'esternalizzazione non è qualcosa che viene fuori dal nulla: è stato chiaramente detto che va fatto solo se necessario. Quindi bisogna intraprendere questo cammino solo dopo aver tentato tutto il resto ed aver compreso cosa mantenere e cosa lasciare.

Un punto importante che potrebbe essere oggetto di ulteriori discussioni è quello relativo alle seguenti domande: qual è la posizione del settore privato? Qual è la strategia nei confronti del Servizio privato per l'impiego? Quali sono le sfide? Quali sono le prospettive?

E poi vi è anche l'elemento "*core business*" da considerare: esternalizziamo anche quello? Questa è una tematica legata al ruolo generale dei Servizi pubblici per l'impiego.

E c'è anche il problema delle competenze del personale dei Servizi pubblici per l'impiego. Come gestire questo problema? Hanno le competenze per gestire questa collaborazione e cosa comporta in termini di appalto o altri strumenti che potrebbero essere scelti. Il punto della trasparenza può essere importante per alcuni contesti ed è da collegare probabilmente ad un'analisi più approfondita del punto di vista del settore privato ed anche quale tipo di rapporto instaurare con gli operatori privati non commerciali.



» Workshop 2 «

Servizi pubblici e Servizi privati per l'impiego: progetti congiunti

Presidente:

Anastasia Giuffrida
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Direzione Generale del Mercato del Lavoro

Relatore:

Patrick Venier
WAPES - Associazione Mondiale dei Servizi
Pubblici per l'Impiego - Belgio

Casi presentati da:

Theo Keulen
CWI - Organizzazione Centrale per il
Lavoro e le Entrate
Paesi Bassi

Tom De Koch
Randstad
Paesi Bassi

Karen Mitchell
Job Centre Plus - Regno Unito

Jean Marie Marcs
ANPE - Agenzia Nazionale per
l'Impiego - Francia

Marja Rantakoulou
Ministero del Lavoro - Finlandia

Anastasia Giuffrida

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Direzione Generale del Mercato del Lavoro

Abbiamo sentito questa mattina in plenaria come si sta evolvendo il rapporto tra Servizi pubblici e privati per l'impiego. Si va infatti, in modi diversi, verso una crescente interazione tra i due servizi.

Indubbiamente si tratta di un'evoluzione sulla quale occorre riflettere per capire meglio gli effetti soprattutto sull'utenza e sul Mercato del Lavoro.

L'obiettivo di questo Gruppo di lavoro è quello di riflettere sulla possibilità/opportunità di avviare progetti congiunti tra i Servizi pubblici e privati per essere più mirati ed efficaci rispetto agli utenti o a particolari tipologie di utenti. L'esperienza del Belgio è interessante: una proficua cooperazione tra il VDAB, pubblico, e la Federagon, società privata.

Pur nella diversità di obiettivi le due strutture hanno avviato un interessante progetto di azione comune per migliorare i servizi da erogare agli utenti, raffor-

zare la trasparenza del mercato e raggiungere nuovi clienti. In altre parole si può con un'intesa adeguata trovare un obiettivo comune pur mantenendo interessi diversi. Tenendo conto quindi degli interrogativi che ci poneva la dr.ssa Gilli dobbiamo qui riflettere, considerate le nostre esperienze, su come si possono trovare intese comuni e perché trovarle, quali i vantaggi e gli svantaggi di tale interazione nonché le opportunità e le limitazioni.

Indubbiamente esiste una necessità di integrare meglio le attività e i servizi offerti dalle strutture pubbliche e private evitando le contrapposizioni e la mera competitività. Ciascun Paese ha individuato forme diverse di cooperazione che riflettono la particolarità della propria realtà. Ma possiamo pensare a modalità di integrazione trasferibili? O meglio, l'esperienza realizzata con risultati positivi può rappresentare una base per riflettere sulle più idonee forme di integrazione tra Servizi pubblici e Servizi privati per l'impiego? Tutto ciò naturalmente per migliorare i meccanismi

del Mercato del Lavoro e per aumentarne la dinamicità e la trasparenza. Occorre anche tener conto di un sistema di garanzia della qualità delle strutture private che va definito. Come si sta operando in ciascun Paese?

Infine non va dimenticata la questione del finanziamento delle strutture private. Per fare progetti comuni occorre trovare risorse finanziarie che non sempre sono sufficienti. In questo caso la collaborazione va vista in modo più ampio. Occorre avere strategie di azione integrate e finalità comuni. Un percorso quindi più difficile e complesso.

Per facilitare questa riflessione può essere interessante conoscere le esperienze in atto nei Paesi Bassi e nel Regno Unito, realtà diverse che hanno però trovato soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze dei loro mercati del lavoro.

Theo Keulen

CWI – Organizzazione Centrale per il Lavoro e le Entrate - Paesi Bassi

La CWI è un'organizzazione giovane, creata nel 2002 nell'ambito della riforma della struttura della previdenza sociale e dei Servizi privati per l'impiego nei Paesi Bassi. CWI fa parte di una catena di servizi composta dalla CWI stessa, dai comuni e da UWV, ovvero l'Agenzia di Previdenza per i Dipendenti, nonché dalle aziende private che si occupano della reintegrazione. CWI è, di fatto, l'organizzazione che funge da cancello, l'ingresso al Mercato del Lavoro, ma è anche il guardiano che controlla il sistema previdenziale. L'aspetto nuovo di questa struttura è rappresentato dall'introduzione del libero mercato nel settore della reintegrazione. CWI mira a divenire un partner che opera in maniera complementare nell'ambito della struttura già esistente. Nei Paesi Bassi, il ruolo del Servizio privato per l'impiego, soprattutto delle agenzie di lavoro interinale, è di importanza fondamentale per il nostro Mercato del Lavoro già da vari decenni. Queste aziende si sono costituite autonomamente, non si è incoraggiato il loro sviluppo in alcun modo, esistevano prima che si intraprendesse qualsiasi tipo di dialogo.

Nel 2002, le agenzie di lavoro interinale hanno assunto 650.000 persone, ovvero il 2,5% del totale di

assunzioni nei Paesi Bassi. Quindi, un aspetto veramente importante del Mercato del Lavoro. La durata media dell'assunzione è di 155 giorni. Le agenzie di lavoro interinale offrono periodi di assunzione molto lunghi. Dalle ricerche condotte sulle agenzie di lavoro interinale risulta che, nel periodo tra il 1991 ed il 2003, oltre sette milioni di persone hanno svolto un lavoro temporaneo. E non si tratta solo del livello più alto del Mercato del Lavoro, ma comprende i gruppi definiti svantaggiati, come le minoranze etniche ed i disabili. Inoltre, il lavoro temporaneo è molto importante per le persone che passano dallo studio al lavoro e per chi si vuole reintegrare. Gli interessi delle agenzie di lavoro interinale sono rappresentati da un'associazione nazionale, ovvero l'ABU che annovera 280 membri e circa 2600 siti. Quindi la loro presenza rappresenta realmente un elemento significativo ai fini del funzionamento del Mercato del Lavoro. Nel 2002, in seguito alla riforma, si è registrato un grande incremento delle aziende private che si occupano di reintegrazione. Quindi c'è un nuovo attore sul mercato che ora rappresenta i loro interessi: BUREA, l'organizzazione di fornitori di servizi finalizzata a disciplinare il mercato della reintegrazione che stabilisce standard di qualità per il mercato della reintegrazione. CWI ha ereditato i servizi del precedente Servizio pubblico per l'impiego e negli anni '90 lo sviluppo





politico di questa organizzazione è stato caratterizzato da una crescente consapevolezza del fatto che il lavoro temporaneo potesse rappresentare uno sbocco verso il Mercato del Lavoro. All'epoca si è discusso dell'eventualità di avviare una agenzia di lavoro interinale della CWI ma poi si è deciso di stipulare un accordo con le agenzie di lavoro interinale per sovvenzionare il lavoro temporaneo per i disoccupati. La CWI ha realizzato un progetto congiunto con due agenzie di lavoro interinale su scala nazionale per collocare 30.000 disoccupati. Il tutto non comportava alcun impegno finanziario, si trattava solo di accettare o rispettare gli obiettivi di entrambe le organizzazioni o tipi di organizzazioni nel Mercato del Lavoro. Le agenzie di lavoro interinale coinvolte hanno potuto accedere ed utilizzare la documentazione della CWI relativa alle persone in cerca di lavoro per colmare le loro posizioni vacanti; si è creata quindi una situazione di vantaggio per entrambe le parti. In questo modo, si è potuto collocare le persone tramite le agenzie di lavoro interinale, le quali, a loro volta, mandavano avanti la loro attività perseguendo i loro obiettivi, come il profitto. Anche nei Paesi Bassi, come in Gran Bretagna, si sono effettuati accordi congiunti con le agenzie di lavoro

interinale, nei casi di licenziamenti di massa o di esuberi. Un esempio è quello di un'industria automobilistica DUFF, dove insieme alle agenzie di lavoro interinale è stato predisposto un centro di mobilità all'interno dell'azienda. Grazie al coinvolgimento delle agenzie di lavoro interinale, è stato possibile offrire alle persone licenziate un impiego ed aiutarle a proporsi per le posizioni vacanti. Un altro esempio è quello della FOKKER, un'azienda che produceva aeroplani, anch'essa fallita. In questo caso, è stata un'esperienza molto particolare poiché si è avuto a che fare con persone di alto livello che venivano licenziate ed anche in questo caso sono state coinvolte le agenzie di lavoro interinale affinché collocassero ingegneri, per esempio, presso le aziende americane. Ma non si possono esporre solo esempi positivi; vi è stato infatti anche un progetto purtroppo fallito. Nel 1998 è stata costituita una joint-venture con due agenzie di lavoro interinale a cui affidare le immissioni, ovvero le assunzioni, le attività volte a migliorare la possibilità di essere assunti ed anche i servizi di ricollocamento. Purtroppo, dopo sei mesi la joint-venture è stata sciolta poiché i responsabili non sono stati in grado di stabilire una valida base economica per questa cooperazione.

Adesso, il compito di CWI è di aiutare le persone a trovare un lavoro nel più breve tempo possibile, al fine di ridurre la loro dipendenza dai sussidi. Quindi anche il lavoro temporaneo rappresenta una soluzione. Se le persone si recano presso le sedi locali alla ricerca di un impiego stabile e non si riesce a trovarlo in breve tempo, ci si rivolge alle agenzie di lavoro interinale poiché è meglio avere un impiego temporaneo piuttosto che vivere di sussidio.

La CWI cerca anche di instaurare o di migliorare la cooperazione con le agenzie di lavoro interinale offrendo loro degli spazi nei cosiddetti locali condivisi, finalizzati ad offrire un punto unico di riferimento sia alle persone in cerca di lavoro che alle aziende. Infatti, per il disoccupato è molto utile parlare prima con i consulenti della CWI e poi con le agenzie di lavoro interinale. L'esperienza della CWI con le agenzie di lavoro interinale sul progetto concepito per collocare le minoranze etniche è stata molto

positiva. All'inizio di questo secolo si sono avuti dei problemi sul Mercato del Lavoro, dei rallentamenti e, allo stesso, tempo, vi erano numerose minoranze etniche in grado di lavorare ma che necessitavano di un approccio molto specifico o di un orientamento personale. Quindi è stato fatto un accordo con le agenzie di lavoro interinale che ha dato luogo a settemila collocamenti su sessantamila, quota che corrispondeva all'obiettivo del progetto.

La CWI, in qualità di Servizio pubblico per l'impiego, ha pagato le agenzie di lavoro interinale sulla base del risultato. Per ogni persona che si riusciva a collocare esse ricevevano un determinato importo, circa 750 euro per ogni persona collocata. Adesso la CWI è molto concentrata sul miglioramento del rapporto con le aziende, poiché se non dispone di offerte di lavoro, non lavora. Quindi ha avviato un progetto molto attivo, per raccogliere le offerte di lavoro e collocare le persone, assumendo personale delle agenzie di lavoro interinale. Ha appaltato ed assunto personale e questa miscela di organizzazioni diverse si è rivelata molto produttiva. Inoltre, si stanno stipulando numerosi accordi tra le CWI locali e le agenzie di lavoro interinale. C'è un altro elemento nuovo che per la CWI è importante, ovvero la costituzione di una task force per la disoccupazione giovanile cui prendono parte le agenzie di lavoro interinale e il rapporto è talmente avanzato che queste aziende intraprendono azioni volte a raggiungere un risultato realmente sufficiente e positivo. È stato detto che uno dei principali obiettivi del Servizio pubblico per l'impiego è il miglioramento della trasparenza sul Mercato del Lavoro. La CWI sta anche considerando il fatto che essa, in qualità di Servizio pubblico per l'impiego, deve far accedere le persone in cerca di lavoro alle posizioni vacanti offerte dalle agenzie di lavoro interinale, ragion per cui nel sito web ci sono già novanta link ai siti delle agenzie di lavoro interinale. Ed infine, ma non meno importante nell'ambito della trasparenza, occorre offrire o sviluppare la capacità di scaricare le offerte di lavoro direttamente nella banca dati di offerte della CWI. Dal momento che si lavora per collocare le persone nel più breve tempo possibile, nella cooperazione con il settore privato, la CWI non è in concorrenza con i privati, bensì si punta ad essere complementare ad essi.



D. Cosa significa esattamente assumere personale per il progetto delle offerte di lavoro? Assumete personale delle aziende private a livello nazionale o locale? È una consuetudine o è una novità?

Theo Keulen

CWI – Organizzazione Centrale per il Lavoro e le Entrate - Paesi Bassi

R. In passato, venivano fatti accordi con le agenzie di lavoro interinale a livello locale, ma in seguito alla costituzione dell'Unione Europea ed alla sua capacità di organizzare i mercati, non si può più farlo. Bisogna appaltare, quindi è stata indetta una gara d'appalto nazionale affinché le agenzie di lavoro interinale presentassero le loro proposte per aiutare la CWI nel progetto delle offerte di lavoro. Allo stato attuale, vi sono tre agenzie di lavoro interinale che lavorano presso sedi locali. Non operano a livello nazionale, lavorano presso le sedi locali. È la combinazione di due mentalità, di due esperienze al servizio di clienti ed aziende che funziona.

D. In Francia, le agenzie di lavoro interinale affidano all'ANPE circa il quindici per cento delle offerte di lavoro che essa gestisce, ovvero 400.000 assunzioni l'anno. L'ANPE collabora con le agenzie di lavoro interinale anche per affidare loro persone in cerca di lavoro affinché ne valutino le competenze. Ma per il momento la loro collaborazione si limita a questi aspetti. In Olanda come immaginano l'evoluzione dei rapporti con le agenzie di

lavoro interinale? Quali servizi le agenzie di lavoro interinale prestano alle persone in cerca di lavoro? Si limitano a collocare le persone sulla base delle offerte di cui dispongono, oppure fanno un lavoro più completo? Se sì, come le remunerano, su quali basi? Fanno delle gare d'appalto? Il guadagno di un'azienda di lavoro interinale è basato sul rapporto con le aziende, sugli incarichi affidati dalle aziende, quindi qual'è il livello di finanziamento delle aziende di lavoro interinale e per quale specifica tipologia di servizio.

Theo Keulen

CWI – Organizzazione Centrale per il Lavoro e le Entrate - Paesi Bassi

R. Il *core business* della maggior parte delle agenzie di lavoro interinale o dei Servizi privati per l'impiego è il lavoro temporaneo, a partire dal quale, poi, sviluppano un secondo *business*, ovvero la reintegrazione. Le agenzie di lavoro interinale non sono finanziate da fondi pubblici per i servizi che erogano alle aziende, cioè aiutare le stesse a trovare personale per colmare le loro posizioni vacanti. Le attività di reintegrazione destinate a coloro che hanno diritto ai sussidi di disoccupazione o invalidità sono sovvenzionate dai comuni e dalle agenzie previdenziali. Quindi ci sono due aspetti che si sviluppano parallelamente. Il mercato olandese del lavoro si è evoluto nel senso che si è partiti all'inizio del 2002 con centinaia di queste aziende, una situazione che il Dott. Struyven ha definito di "concentrazione". Il mercato è duro per le società private di reintegrazione, soprattutto al giorno d'oggi, anche in virtù del principio "meno lavoro, meno denaro" o addirittura "niente lavoro, niente denaro". Occorrono dei fondi per superare una situazione simile. Questo per quanto riguarda i finanziamenti. Per quanto riguarda la domanda sull'evoluzione, il modello dei Paesi Bassi è quello del mercato misto. Forse tra dieci anni, la parola principale sarà collaborazione e non solo relativamente alla funzione di intermediazione per coloro che sono abbastanza vicini al Mercato del Lavoro, ma anche per le persone distanti dal Mercato del Lavoro.

La CWI sta sviluppando o tentando di sviluppare determinati accordi per questi gruppi e non mediante finanziamenti ma dirigendo o coordinando accordi



che coinvolgono numerosi partner, come le organizzazioni settoriali, le agenzie di lavoro interinale, i comuni. Attualmente, il tasso di disoccupazione è molto elevato, ma se dobbiamo credere agli esperti, questa tendenza è destinata a cambiare entro due o tre anni, e vi saranno dei rallentamenti.

Questa situazione comporta un pericolo. Se osserviamo il Mercato del Lavoro, il rischio è che si crei una divisione tra coloro che possono essere assunti e quelli che non possono essere assunti, soprattutto al livello più basso del Mercato del Lavoro. La collaborazione tra Servizi per l'impiego privati e pubblici è una sfida in tal senso, ovvero riuscire a fare accordi volti ad aiutare queste persone, a migliorare le loro possibilità od ad incoraggiarle a cogliere le opportunità che il Mercato del Lavoro offre. Inoltre, nel sistema olandese si sta verificando un passaggio di responsabilità: i datori di lavoro hanno responsabilità

sempre maggiori per quello che succede ai loro dipendenti. Per esempio, a partire da gennaio 2004, i datori di lavoro devono corrispondere due anni di stipendio ai dipendenti malati, il primo anno il 100% e il secondo il 70%. Non c'è un sistema previdenziale e l'azienda deve pagare. Quindi le aziende hanno tutto l'interesse a far tornare queste persone al lavoro. Questo spostamento delle responsabilità conduce a procedure che spingono le aziende private ad occuparsi della reintegrazione. La *Central Organisation of Work and Income* è finanziata dal Ministero degli Affari Sociali e del Lavoro. Deve quindi trattare con il Ministero per ottenere il denaro necessario in base al suo *business plan* ed ha un ciclo di controllo della pianificazione per la distribuzione del denaro o delle risorse a livello locale. Nel futuro forse anche gli imprenditori locali ne faranno parte ed attualmente c'è un sistema di pianificazione dal basso verso l'alto che ci consente di seguire i progetti degli imprenditori locali.

D. *La CWI non ha progetti con altri soggetti privati, oltre che le agenzie di lavoro interinale? Oppure in Olanda le agenzie di lavoro interinale sono le più forti?*

Theo Keulen

CWI – Organizzazione Centrale per il Lavoro e le Entrate - Paesi Bassi

R. Le agenzie di lavoro interinale nei Paesi Bassi sono gli attori più forti sul mercato; sono state in grado di mandare avanti la loro attività per decenni continuando ad accrescere il loro *business*. Le altre aziende di reintegrazione lavorano a seconda dell'esito delle procedure di appalto ed osservando il risultato delle gare indette nel 2003 rispetto a quelle del 2002, si vede che alcune aziende che avevano vinto nel 2002 non hanno vinto nel 2003, quindi il discorso di continuità è alquanto aleatorio. La CWI, in qualità di Servizio pubblico per l'impiego, può influenzare il loro *business* poiché il processo prevede la fornitura di servizi di reintegrazione con attività finalizzate ad aiutare il disoccupato. Quindi affida questa consulenza ai comuni ed alle agenzie di collocamento, in altre parole alle aziende reintegrate. I comuni e le agenzie stanno agendo in modo



abbastanza stupido dal momento che pagheranno per collocare queste persone. Invece potrebbero, per quanto riguarda le persone formate e competenti, rimandarle a CWI poiché sono pronte per lavorare e vi sono posizioni disponibili. Invece pagano queste aziende di reintegrazione anche per il collocamento. Ci sono possibilità di cooperazione, ma allo stato attuale stanno seguendo un percorso particolare. E c'è un altro aspetto che vorrei evidenziare e cioè che i datori di lavoro sono stupefatti di tutte queste aziende che si presentano e chiedono se ci sono posti vacanti, se ci sono offerte di lavoro. Questo potrebbe rappresentare un fattore di disturbo e posso dirvi che oggi anche i comuni cominciano a chiedere alle aziende se ci sono posizioni vacanti e non ci dovremo stupire se le aziende si stancheranno di tutti questi attori sul mercato.

Tom De Koch

Randstad - Paesi Bassi

Il *core business* della maggior parte delle agenzie di lavoro interinale è la fornitura di personale alle aziende ed attualmente in Olanda vi sono 680 agenzie di lavoro interinale. Quelle coinvolte nel mercato dell'integrazione sono poche. Ve ne sono circa quattro o cinque in Olanda che attualmente hanno una divisione dedicata alla reintegrazione, tra cui Randstad che lavora con i comuni e con UWV - l'organizzazione che corrisponde i sussidi ai disabili o ai disoccupati che hanno lavorato in precedenza. Quindi, vi sono solo cinque agenzie di lavoro interinale che attualmente operano nel settore della reintegrazione. Le altre cinque o seicento aziende di reintegrazione sono private e non provengono dal Mercato del Lavoro come le società di lavoro interinale, ma si sono sviluppate da organizzazioni sanitarie o previdenziali, quindi provengono da un settore completamente diverso dalle agenzie di lavoro interinale coinvolte nella reintegrazione.

Karen Mitchell

Job Centre Plus - Regno Unito

Anche nel caso inglese, i finanziamenti provengono dalla Tesoreria, dal governo, come nei Paesi Bassi. Il rapporto con le aziende è fondamentale al fine di ottenere le loro offerte di lavoro. Non è stato facile

per il Jobcentre coinvolgere i datori di lavoro che gli hanno affidato le loro offerte gradualmente e negli ultimi due anni c'è stato un aumento significativo nell'ottenimento di queste posizioni vacanti, quasi il doppio di prima. Inoltre, le aziende hanno inviato dei messaggi significativi sul fatto che il *Job Centre Plus* ha bisogno di loro, ma che loro hanno altrettanto bisogno del *Job Centre Plus*. Anche in Gran Bretagna il concetto è "fai lavorare le persone il prima possibile", come emerge dal programma illustrato dalla Dott.ssa Mitchell, il Servizio di Risposta Rapida, volto a riportare al lavoro le persone affinché non dipendano dalla previdenza sociale. Tra le varie attività coordinate da *Job Centre Plus*, i maggiori successi sono legati ai casi in cui si è operato a stretto contatto con le persone e con le aziende per tentare di risolvere le situazioni di esubero. Evitare le duplicazioni; evitare che le stesse aziende siano contattate due o tre volte da organizzazioni diverse. È questa la chiave del successo, posizionare *Job Centre Plus* nel mezzo, indirizzare



le persone e coordinare tutte queste attività. Il *Job Centre Plus* non paga le agenzie di collocamento; sta cercando di convincerle a fornire tutte le loro posizioni vacanti in modo da poterle pubblicare sul suo sistema Internet di offerte di lavoro, uno dei più grandi d'Europa. Ma il futuro della Gran Bretagna è molto incerto.

Jean Marie Marcs

**ANPE – Agenzia Nazionale per l'Impiego
Francia**

I rapporti con le agenzie di lavoro interinale vengono stabiliti per soddisfare le esigenze di collocamento o laddove si è certi della validità della collaborazione in materia di scambio di informazioni, trasferimento di posizioni vacanti, pubblicazione delle offerte di lavoro, quindi collaborazioni che non comportano relazioni di tipo finanziario, ma solo cooperazione. In Francia non vi sono grossi problemi in quest'area con le agenzie di lavoro interinale. Ce ne sono 8000, una forza d'urto quasi simile a quella del Servizio pubblico e l'ANPE intrattiene con queste aziende rapporti di fiducia. Quindi non ci sono problemi e direi che vale un po' per tutti i tipi di clienti. Quando però si tratta di predi-

sporre azioni più mirate per i disoccupati da lungo tempo o per le persone che hanno difficoltà di reintegrazione, di norma vi sono esigenze di finanziamento, dal momento che le aziende private o le agenzie interinali non hanno modo di finanziare questo genere di attività che non possono essere a carico del privato: necessariamente, per questo tipo di misure, si è obbligati a puntare un target specifico ed indire gare di appalto mirate. Ed è in questa direzione che si lavora attualmente in Francia con la possibilità di affidare ad agenzie private, ad agenzie di lavoro interinale o ad aziende di altro genere, le persone in cerca di lavoro con difficoltà il cui profilo è stato delineato a priori, in un progetto a lungo termine, della durata di un anno, un anno e mezzo, con obiettivi di risultati effettivi. Mentre fino ad ora, le relazioni dell'ANPE con i partner privati erano mirate ad azioni più specifiche, come la valutazione, il bilancio delle competenze, l'organizzazione di un laboratorio, adesso l'ANPE affiderà esternamente alcune persone in cerca di lavoro, nell'ordine di qualche decina di migliaia di persone, poiché vi è un problema di finanziamento. Infatti, il finanziamento di un'azione come questa non ha nulla a che vedere con il finanziamento di un Servizio pubblico. Quando si affida un iter di questo genere alle aziende private, le tariffe vanno dai 4.000 a 6.000 euro circa per persona. E chiaramente questo non ha nulla a che vedere con il funzionamento di un Servizio pubblico. In Francia, in media, si spendono circa 400 Euro per ogni persona in cerca di lavoro, di cui un terzo è subappaltato a fornitori di servizi. Quindi c'è un problema di mercato, che non può essere allargato, e di conseguenza bisogna stabilire delle priorità e questo pone il problema di chi finanzia, di chi dispone di fondi, nel contesto ben noto delle finanze pubbliche e a fronte di una situazione di disoccupazione che non consente agli enti previdenziali di disporre di risorse illimitate. Questo tipo di percorso un po' più lungo deve essere necessariamente destinato alle persone che ne hanno maggiormente bisogno, poiché i costi di intervento sono molto elevati e non hanno nulla a che vedere con l'iter tradizionale.

D. *Nel vostro paese, quali sono le garanzie che chiedete a queste agenzie per lavorare ? In Italia, abbiamo un sistema di garanzia a livello nazionale*



e regionale attraverso autorizzazioni a vari livelli. Le agenzie che non possiedono determinati requisiti non possono assolutamente lavorare e soprattutto non possono accedere a finanziamenti pubblici. Mi domando se anche nel vostro paese funziona così soprattutto in vista della direttiva sui servizi che sarà approvata e che prevede la libera circolazione in tutto il territorio dell'Unione Europea. Come si fa se le regole per legittimare i Servizi privati sono differenti tra i vari paesi?

Jean Marie Marcs

ANPE – Agenzia Nazionale per l'Impiego

Francia

R. In Francia, è previsto un sistema di abilitazione delle agenzie di lavoro interinale predisposto dal ministero, molto inquadrato, e, per quanto riguarda le organizzazioni private che operano per conto del

Servizio pubblico, abbiamo un sistema di gare di appalto basato su specifici capitolati. Quindi, tutte le aziende private possono partecipare a queste gare d'appalto. Poi, vi è una commissione incaricata della selezione che si pronuncia sui criteri qualitativi di competenza e, chiaramente, di costo della prestazione richiesta. Al momento, queste abilitazioni valgono per tre anni ma è possibile apportare delle revisioni, se necessario, in corso d'opera. In ogni caso, il sistema prevede un'abilitazione valida per tre anni che non comporta relazioni di tipo finanziario, ma rappresenta una possibilità.

Marja Rantakoulou

Ministero del Lavoro - Finlandia

Prima di tutto, in ogni caso, la situazione varia molto da paese a paese. In parole semplici, tutti i paesi stanno cooperando sempre più strettamente ed ogni paese sta cercando un modo per trovare il proprio approccio sulle modalità di cooperazione tra pubblico e privato. Si sono riscontrate situazioni in cui non vi è cooperazione e non è stato riscontrato nulla di negativo nella creazione o nell'implementazione della stessa. I principali vantaggi risiedono nel fatto che esiste la necessità di collaborazione poiché un maggior numero di persone potrebbe trovare lavoro, tutte le offerte di lavoro potrebbero essere più visibili e l'intero Mercato del Lavoro potrebbe acquisire maggiore visibilità. Questa è la nostra considerazione principale, ovvero che sul Mercato del Lavoro c'è spazio per numerosi attori e la collaborazione porterà a migliori risultati. Questo è l'elemento principale, la spinta che dovrebbe stimolare il Servizio pubblico per l'impiego ad intraprendere la strada della cooperazione. È stato detto anche che non è più possibile non dare informazioni sulle possibilità offerte dagli attori privati.

Quindi è necessario agire in tal senso. Ed un'altra cosa, crediamo che la visibilità del Mercato del Lavoro, la visibilità delle offerte e la possibilità di apprendere come le altre persone lavorano, incrementi la qualità dei servizi. Quando ho detto che tutti potrebbero trovare un lavoro e tutte le posizioni vacanti potrebbero essere riempite, intendevo che dobbiamo soddisfare le esigenze dei clienti. Ma in



ogni caso, se parliamo di esigenze dei clienti significa che stiamo lavorando sul Mercato del Lavoro nel senso più ampio del termine.

Sono state individuate tre modalità per la cooperazione tra il settore pubblico e quello privato. Una prima soluzione è quella di un accordo senza rapporto finanziario tra le due parti, semplicemente un accordo basato sullo scambio di informazioni e, al limite, di servizi. La seconda modalità potrebbe comportare una relazione finanziaria tra le due parti, e si è parlato della modalità delle gare d'appalto. La terza modalità, quella più completa, consiste nella creazione di strutture comuni per settore pubblico e privato, in grado di fornire un unico servizio, evitando duplicazioni tra i servizi forniti dal pubblico e dal privato. In particolar modo, strutture comuni per gruppi specifici, per esempio per i disoccupati da lungo tempo o gli handicappati e così via.

A proposito delle aree principali di collaborazione per lo scambio di informazioni sulle posizioni vacanti, questo è il metodo più tradizionale di cooperazione tra settore pubblico e privato. Un altro elemento importante è rappresentato, ovviamente, da questo progetto congiunto di cui si parlava ieri, che si riferisce principalmente ai licenziamenti di massa ed ai problemi di collocamento di grandi numeri di persone ed a tutte le situazioni in cui settore pubblico e settore privato possono collaborare.

Ci sono già stati casi di collaborazione relativamente alle posizioni vacanti ed ai progetti congiunti, in cui pubblico e privato possono apportare la propria competenza in questi progetti congiunti. Ma la terza domanda riguarda, ovviamente, questa esternalizzazione che spesso si riferisce a come trattare i clienti che hanno maggiori difficoltà ad entrare nel Mercato del Lavoro. Probabilmente è questa l'area in cui si ricorre maggiormente all'esternalizzazione. Quindi anche le aziende private possono lavorare col pubblico, così come le organizzazioni di altro genere. Probabilmente questa è la principale area di collaborazione. Ed ovviamente rimane il problema delle aziende private che devono trarre un profitto dalla situazione, quindi questo è un elemento da considerare. Si è parlato della situazione legale attuale, soprattutto relativamente alle nuove agenzie, e si è cercato di capire se vi sia discriminazione nell'attuale

sistema, tra settore pubblico e privato: è ovvio che questo è un limite della cooperazione, se il Servizio pubblico per l'impiego ha il compito di supervisionare in qualche modo i servizi erogati dal settore privato. Quindi, è sicuramente possibile cooperare, ma in modo diverso. Non si è allo stesso livello, anche se credo che molte agenzie europee non abbiano alcuna licenza, ma questo aspetto formale può rappresentare uno svantaggio per la cooperazione. Si è appresa infine una cosa nuova e cioè che il Servizio pubblico per l'Impiego in Slovenia sta costituendo una nuova società pubblica allo scopo di migliorare il livello del lavoro interinale. Questa società lavorerà come un'agenzia di lavoro interinale sul Mercato del Lavoro sloveno e si è molto interessati a capire se si tratta di un approccio valido o meno. È stato molto interessante sentire parlare di questo caso, ma non si è fatto alcun confronto tra le varie modalità poiché la situazione è estremamente diversa da paese a paese.



» Workshop 3 «

Collaborazione fra Servizi pubblici e Servizi privati nell'incrocio domanda/offerta di lavoro

Presidente:

Frank Kavanagh
Commissione Europea
DG Occupazione e Affari
Sociali

Relatore:

Maurizio Sorcioni
Italia Lavoro - Italia

Casi presentati da:

Claes-Göran Lock
Comitato Nazionale sul Mercato
del Lavoro (AMS)
Svezia

Jan Van Depoele
Direttore Generale VDAB
Belgio, Regione delle Fiandre

Frank Kavanagh

Commissione Europea

DG Occupazione e Affari Sociali

L'oggetto di questo *workshop* è la cooperazione tra i Servizi per l'impiego pubblici e privati nella fornitura dei servizi d'intermediazione, "i bulloni e le viti" dell'attuale interazione tra Servizi pubblici per l'impiego e Servizi privati. Nell'ambito dei vari argomenti trattati durante il seminario, si è parlato della liberalizzazione generale del Mercato del Lavoro. È stata menzionata la Convenzione ILO 181 che apre il Mercato del Lavoro agli operatori privati, considerandoli alla stessa stregua di quelli pubblici. In molti paesi questo era già un fatto compiuto ancor prima che la Convenzione ILO entrasse in vigore. In realtà solo sette paesi hanno formalmente ratificato la Convenzione ma in pratica il Mercato del Lavoro è già nella maggior parte dei paesi ampiamente aperto agli operatori dei Servizi privati per l'impiego. Inoltre le agenzie private per l'impiego stanno

ampliando il loro ruolo in seno al Mercato del Lavoro. Vi sono vari approcci ai modelli di esternalizzazione e in Australia è stata adottata una soluzione alquanto interessante ed apparentemente radicale per l'esternalizzazione dei servizi, dal settore pubblico a quello privato. Tuttavia, è necessario approfondire ulteriormente l'argomento, poiché l'esternalizzazione australiana potrebbe essere meno radicale di quel che sembra.

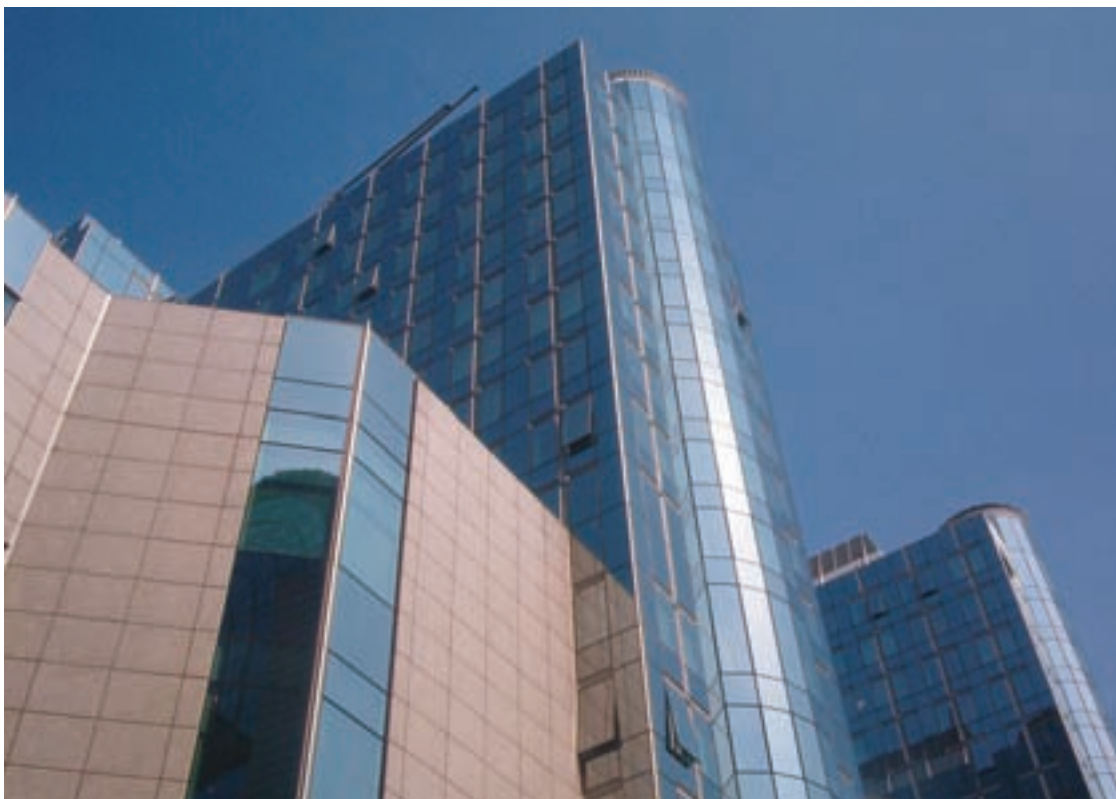
Per esempio, uno dei principali fornitori di servizi del mercato australiano è il settore non governativo: infatti, l'Esercito della Salvezza ha organizzato una struttura di Servizi per l'impiego ed eroga circa il 60% dei servizi che i Servizi pubblici per l'impiego hanno affidato esternamente. Un altro caso interessante è quello del servizio d'intermediazione in Belgio, ovvero un'azione/interazione molto attiva tra i Servizi pubblici per l'impiego e quelli privati. Sempre nell'ambito dei Servizi per l'impiego, per quanto riguarda l'attivazione dei clienti, gli strumenti telematici stanno acquisendo una sempre maggiore importanza.

Probabilmente stiamo andando verso una situazione caratterizzata da un Mercato del Lavoro virtuale e si potrebbe affermare, in modo polemico, che non c'è bisogno di un Servizio pubblico per l'impiego.

Durante le discussioni del seminario è emerso anche un approccio basato maggiormente su un processo tecnocratico ed è interessante approfondire gli aspetti politici globali e gli aspetti relativi a particolari condizioni di specifici mercati del lavoro. Per esempio, in Finlandia, la struttura del Mercato del Lavoro è alquanto stretta e si è giunti alla conclusione che nel futuro, vista la tendenza demografica, il Servizio pubblico per l'impiego finlandese dovrà concentrarsi maggiormente sull'incontro tra domanda e offerta e pare che vi sia una tendenza ad affidare esternamente la gestione dei disoccupati da lungo tempo.

Un altro aspetto da approfondire dal punto di vista della totalità del dibattito europeo, è la linea-Guida n. 3 della Strategia Europea per l'Occupazione. La Strategia Europea per l'Occupazione deve essere adottata da tutti gli Stati membri che sono tenuti a riportare alla Commissione l'implementazione delle

linee-guida europee. In che modo cominciare a produrre un effetto sulle cose di cui si parla oggi? La Linea Guida 3, prevede, tra l'altro, che tutte le posizioni vacanti dei Servizi pubblici per l'impiego devono essere rese disponibili in un'unica piattaforma europea. In pratica tutte le offerte di lavoro dei Servizi pubblici per l'impiego finiranno su un'unica piattaforma comune, quindi qualsiasi persona che consulterà questa piattaforma comune, la cosiddetta *Job Mobility Platform* (Piattaforma per la mobilità del lavoro) potrà visualizzare tutte le posizioni vacanti degli altri paesi, ma la cosa interessante è che, nel caso di alcuni paesi, questa piattaforma conterrà anche alcune offerte proposte dalle agenzie private. Quindi si può affermare che gli Stati membri dell'UE si stanno muovendo verso un vero Mercato del Lavoro europeo accessibile innanzitutto tramite la tecnologia informatica e telematica. Infatti, la possibilità di visualizzare tutte le offerte, se una persona sta cercando un lavoro in Europa, non un lavoro dove sia specificatamente richiesta una persona proveniente da un altro paese, ma tutte le offerte, vuol dire che si sta realmente andando verso un Mercato del



Lavoro europeo completamente trasparente. Un altro aspetto di questa cooperazione nell'area dell'intermediazione, sempre legato ai nuovi sviluppi, è lo sviluppo di standard comuni per la trasmissione dei curricula e delle posizioni vacanti tra i vari fornitori di servizi. In qualche paese questo sta già accadendo tra settore pubblico e privato.

Esiste un'organizzazione mondiale chiamata "HR-XML.org" che ha concepito degli standard tali da consentire la trasmissione di un CV esistente nel sistema di un'agenzia privata di un determinato paese presso il sistema di un altro paese senza necessità di alcun intervento di modifica. Quindi, per quanto riguarda l'Europa, c'è un importante capitolo che si sta creando. A questo punto, sorge una domanda: con tutti questi sviluppi, forse i Servizi pubblici per l'impiego non dovrebbero intervenire su alcuni o su molti clienti poiché i servizi sono assolutamente trasparenti, forniscono una serie di informazioni accessibili sulle offerte e sul Mercato del Lavoro grazie alla tecnologia. Un esempio di ciò è rappresentato dal Belgio dove mirano a fornire al cliente un servizio che consenta al cliente stesso di accedere autonomamente ai sistemi ed alle informazioni.

Quindi bisogna osservare la posizione delle persone in cerca di lavoro che forse sono più lontane dal Mercato del Lavoro ed il ruolo che i Servizi pubblici per l'impiego potrebbero assumere in tal senso. Bisogna capire se i Servizi per l'impiego sono intenzionati ad assumersi il compito di erogare servizi per le persone più difficili da collocare, proponendo a queste persone le loro offerte di lavoro.

In seguito bisognerebbe vedere se è possibile fare la stessa cosa con i Servizi privati per l'impiego, e il caso dell'Australia è esemplificativo, poiché i fornitori privati gestiscono questa tipologia di clienti, ovvero i disoccupati da lungo tempo. Quindi se il settore pubblico offrisse gli strumenti ed i sistemi informatici e telematici che consentono alle persone di accedere alle informazioni, i Servizi privati sarebbero in grado di fornire la maggior parte dei servizi offerti attualmente dal settore pubblico.

Un altro argomento importante è costituito dalla privacy e dalle tecnologie di informazione e comunicazione. Come gestire la legislazione sulla tutela dei dati personali degli altri paesi? E poi vi è la necessità

dei Servizi privati per l'impiego di guadagnare e la relazione tra la necessità di guadagnare e l'accesso alle informazioni. Per esempio, il fatto che un'agenzia privata abbia un'offerta di lavoro, significa anche che la struttura consenta a tale agenzia di trarre un profitto da questa offerta. Quindi, si pone la questione dell'apertura delle informazioni disponibili da parte delle agenzie private, un altro aspetto legato alla privacy.

Per quanto riguarda il pagamento per i servizi offerti dal Servizio pubblico per l'Impiego, come nel caso del VDAB in Belgio, sembra che ci sia un trasferimento dei beni o delle risorse dal privato al pubblico per consentire l'accesso ai sistemi pubblici. Questo è un possibile modello per il futuro? E poi, i Servizi pubblici per l'impiego, da un punto di vista legale, possono farsi pagare per i loro servizi? La risposta è ovvia per quanto riguarda le persone in cerca di lavoro, ma per quanto riguarda i datori di lavoro, le cose stanno cambiando in Europa. E come si evolveranno questi rapporti nel futuro?

Claes-Göran Lock

Comitato Nazionale sul Mercato del Lavoro (AMS) - Svezia

Per far funzionare adeguatamente un'economia di mercato, vi sono alcune condizioni (molte delle quali non soddisfatte): una di queste è che tutti dovrebbero disporre di informazioni onnicomprensive per poter operare una scelta razionale; nel Mercato del Lavoro questo significa che le persone in cerca di lavoro dovrebbero poter essere informate di tutti i posti vacanti e di tutte le opportunità, mentre le aziende dovrebbero poter disporre di tutte le informazioni sulle persone in cerca di lavoro e relative qualifiche. Dal momento che le cose non stanno così, il Mercato del Lavoro non funziona perfettamente, ma possiamo provare ad aumentarne la funzionalità aiutando gli attori ad informarsi sulle opportunità. Questo è uno dei principali motivi su cui si basa l'esistenza di un Servizio pubblico per l'impiego.

In un modo o nell'altro, nel secolo scorso si è agito in tal senso. In ogni caso, in Svezia, quando sono stati avviati, nel 1902, i Servizi per l'impiego, su ispirazione del sistema tedesco, c'era un funzionario che racco-

glieva informazioni sulle persone in cerca di lavoro e sulle posizioni vacanti e tentava di incrociarle, ed è quello che è stato fatto per tutto il secolo scorso. Alla fine del secolo, si è usufruito del supporto della tecnologia informatica ma il processo è rimasto grossomodo lo stesso. Ora le cose stanno cambiando e si dispone di nuove possibilità. Si stanno supportando due processi principali: uno è il processo che la persona in cerca di lavoro deve seguire per trovarsi un impiego e l'altro è il processo che il datore del lavoro deve intraprendere per assumere personale. Questo rappresenta un approccio un po' diverso poiché prima, nel modo tradizionale, si poteva dire che le persone e i datori di lavoro facevano parte di un processo di corrispondenza tra domanda e offerta ed il Servizio per l'impiego era il punto di incontro tra offerta e domanda, e comprendeva sia le persone in cerca di lavoro che le aziende. Ora si tenta di considerare il tutto come la combinazione di due processi: quello della persona in cerca di lavoro e quello del datore di lavoro in cerca di risorse umane e conseguentemente si dovrebbe supportare questa combinazione.

Il modo per supportare il processo è fornire gli strumenti affinché gli attori sul Mercato del Lavoro possano intraprendere il percorso in modo efficiente e, laddove gli strumenti non siano sufficienti, intervenire anche con il supporto individuale. In questo approccio è logico ed alquanto naturale invitare altri attori a prendere parte al processo, poiché il supporto individuale può essere fornito anche da altre parti, in molti modi. Questa è la filosofia di base. Nell'ambito della creazione degli strumenti, sono stati ovviamente attivati i servizi Internet che vengono utilizzati dalle parti. Si è cercato di costruire un'infrastruttura, come le strade e le ferrovie su cui circolano veicoli privati ma per cui i cittadini pagano, poiché si ritiene che la società tragga vantaggio dall'esistenza di una buona rete. Ed è lo stesso per i Servizi per l'impiego. Si è cercato di creare un'infrastruttura per il Mercato del Lavoro. Può essere fatto in molti modi, uno è l'utilizzo della tecnologia che si è sviluppata enormemente negli ultimi anni. Internet è relativamente nuovo; si è cominciato a sfruttarne le potenzialità nel 1995. Questa tecnologia si sta sviluppando molto rapidamente offrendo possibilità che si dovrebbe tentare di sfruttare.

Una di queste possibilità è la tecnologia XML. Cos'è? Attualmente, una persona in cerca di lavoro che vuole registrarsi in Internet per rendersi visibile alle aziende, cerca una banca dati di curricula ed invia il proprio. Ma ci sono tantissime banche dati che raccolgono curricula su Internet. Quindi se questa persona vuole essere sicura che ogni azienda in cerca di personale tramite Internet possa accedere alla sua presentazione, deve iscriversi in molte banche dati di CV. Se solo volesse essere inserita nelle principali banche dati di CV della Svezia, dovrebbe registrarsi in otto, dieci, dodici banche dati di CV e aggiornare costantemente i suoi dati in tutte queste banche dati. Lo stesso vale per il datore di lavoro che vuole divulgare le proprie posizioni vacanti. Se vuole che tutte le persone che consultano la rete abbiano la possibilità di visualizzare le sue offerte, deve registrare le sue posizioni vacanti in varie banche dati di lavoro. Ma forse non vuole utilizzare Internet, forse le vuole pubblicare in un giornale o in un paio di giornali, o in vari giornali ed in tal caso deve inviare le informazioni pertinenti a questi giornali.



Quindi, perché la persona che intende mettere in rete il proprio CV deve registrarsi presso tutte queste banche dati? Perché non fare in modo che sia possibile registrarsi presso un unico sito e poi trasmettere l'informazione o rendere disponibile automaticamente l'informazione anche alle altre banche dati di curricula? La tecnologia XML ci consente proprio questo, in quanto si tratta di un metodo per tracciare l'informazione ed utilizzarla da qualsiasi banca dati. Un altro passo è rappresentato dalla standardizzazione delle informazioni contenute. Per utilizzare la tecnologia XML, occorre attenersi ad un metodo per la descrizione delle informazioni relative ad un lavoro, ad una posizione vacante o ad un curriculum vitae ed è proprio questo su cui sta lavorando il consorzio HR-XML.

Grazie al concetto HR-XML, le aziende possono divulgare le informazioni anche a partner esterni, a siti di lavoro esterni, a giornali esterni, senza dover fare altro che premere un tasto e decidere a chi renderle disponibili. Per quanto riguarda i siti di lavoro esterni, uno di questi ovviamente è il sito del Servizio pubblico, ma possono decidere di trasmetterle o renderle disponibili a chi vogliono. Quindi questo è un metodo per rendere possibile la divulgazione dell'informazione in modo molto semplice. Se si considera il sistema dal punto di vista dell'inserimento di un CV e dal punto di vista dell'azienda, la persona che vuole registrare il proprio CV su Internet o una specifica azienda, si reca nel sito in cui l'informazione viene registrata in base allo schema HR-XML e quindi le informazioni riportate nel CV diventano disponibili per i siti di lavoro, i siti aziendali; anche i siti web aziendali possono inserire questo CV nelle loro banche dati, nei loro sistemi RU.

Questa tecnica consente di espletare una delle nostre missioni principali, ovvero creare la possibilità di divulgare informazioni sul Mercato del Lavoro. Dal momento che è piuttosto semplice, è stata introdotta questa tecnologia in Svezia. Quando si è creato questo schema HR-XML sono stati ovviamente inclusi tutti gli attori principali del Mercato del Lavoro: le grandi aziende, le associazioni ed attori come Manpower, ecc. Quindi adesso le grandi aziende, le comunità e così via possono trasmettere le loro offerte direttamente dalle loro banche dati. In questo

modo si aumenta la trasparenza poiché prima le aziende potevano scegliere quali posizioni vacanti mandarci. Ne mandavano alcune e non altre poiché non lo ritenevano necessario. Adesso che la cosa è più facile, decidono di trasmettere tutte le posizioni vacanti e i Servizi per l'impiego ricevono tutte le offerte di lavoro provenienti da tutte queste aziende. In questo modo si sta incrementando la trasparenza del Mercato del Lavoro e già si cominciano a vederne i primi effetti.

Per quanto riguarda la cooperazione, questo processo ovviamente non si limita ai confini nazionali. Il concetto di virtualità non ha nulla a che vedere con i confini nazionali. Le aziende di diversi paesi possono in questo modo rendere disponibili le loro offerte in tutta Europa. Si tratta di una cooperazione tra i Servizi pubblici per l'impiego grazie alla quale una persona che cerca lavoro in una banca dati per esempio italiana, accede allo stesso tempo ad informazioni su offerte in altri paesi europei poiché i cosiddetti servizi web rendono possibile questo tipo di comunicazione. È possibile decidere, per esempio, di consultare le offerte di Madrid, Livorno, Vienna, Parigi e Malmö in Svezia e anche Bruxelles. Quindi questo sistema apre nuove possibilità e la tecnologia ci consente di adempiere meglio ad uno dei nostri compiti, ovvero la divulgazione delle informazioni.

Jan Van Depoele

Direttore Generale VDAB

Belgio, Regione delle Fiandre

In Belgio ed in particolare nelle Fiandre, il cliente "siede al posto di guida", cioè il cliente può decidere come ricevere i nostri servizi, senza doversi preoccupare di cosa c'è dietro e di dove reperire l'informazione. Se si reca presso i nostri uffici, se ci telefona o se consulta il nostro sito web deve poter usufruire di tutti i servizi, poter visualizzare tutte le offerte, poter selezionare le posizioni vacanti in modo efficiente, far combaciare il proprio CV con le posizioni vacanti senza preoccuparsi se l'offerta proviene da *Job At*, da *Step Stone*, dall'estero e senza preoccuparsi di dover consultare altri siti web. I Servizi per l'impiego dovrebbero essere in grado di fornire un unico luogo dove l'utente possa trovare tutto quello che cerca, onde far sì che il

Mercato del Lavoro funzioni il più automaticamente e spontaneamente possibile. Le domande e le offerte dovrebbero incontrarsi il più spontaneamente possibile, grazie all'utilizzo di standard per i curricula vitae e per le offerte di lavoro. Il ruolo dei Servizi per l'impiego è di creare trasparenza ed intervenire laddove ci si rende conto che l'incontro tra domanda ed offerta non avviene spontaneamente. In tal caso, bisogna considerare la posizione vacante. È descritta idoneamente? Oppure dobbiamo guardare il CV della persona in cerca di lavoro. È scritto bene? E poi possiamo tentare di trovare una soluzione per entrambi, sia per il datore di lavoro che per il disoccupato. Questo è l'obiettivo che parte dalla trasparenza totale del Mercato del Lavoro in base a cui la domanda e l'offerta, le posizioni vacanti e le persone in cerca di lavoro, possano incontrarsi il più spontaneamente ed automaticamente possibile. I Servizi per l'impiego dovrebbero intervenire solo quando l'incontro non riesce, quando non si incontrano l'uno con l'altro. Questa è anche la differenza tra il Servizio pubblico per l'impiego e quello privato. Per le aziende private, le informazioni sui clienti, cioè sia persone che aziende, rappresentano la loro risorsa e non vogliono dividerla più di tanto con la concorrenza. Un esempio: un'agenzia di lavoro interinale ha la propria banca dati di personale e la propria banca dati di aziende. Normalmente non dovrebbero essere molto propensi a divulgare queste loro informazioni alla concorrenza, Randstad o chi per loro. Questa è la differenza principale tra l'obiettivo dei Servizi pubblici per l'impiego e le agenzie internali. Solo in caso di mancata corrispondenza tra offerta e domanda bisogna intervenire.

Frank Kavanagh

Commissione Europea

DG Occupazione e Affari Sociali

I problemi che emergono da questo aspetto sono il controllo di qualità, che per alcuni Servizi pubblici è un punto chiave. Ma questo controllo di qualità può essere considerato come un controllo del mercato. Se un'organizzazione ha il pulsante del controllo di qualità, questo potrebbe essere un problema per il Mercato del Lavoro? Vi è una differenza tra le offerte

delle agenzie private per l'impiego o aziende di servizi e le offerte dei Servizi pubblici per l'impiego. È vero? Nel senso che, in molti casi, se è il Servizio pubblico per l'impiego a divulgare un'offerta, puoi vedere chi è l'azienda. Non è sempre così, ma alcune aziende non sono propense (anche se in alcuni paesi sono costrette) a pubblicare il nome dell'azienda poiché questa è una risorsa, in qualche modo, qualcosa che appartiene loro, qualcosa da cui ottengono il loro dieci per cento o quale che sia la loro percentuale. Inoltre, se il Servizio pubblico per l'impiego crea un'infrastruttura, se questo è uno dei suoi ruoli principali, il mercato stesso potrebbe assumersi questo ruolo? Vi sarà qualcos'altro oltre alle piattaforme fornite a livello nazionale dal Servizio pubblico per l'impiego? Vi sarà qualcosa di nuovo?

Il motivo della domanda è che questa cosa chiamata HR-XML significa che è un nuovo metodo per trasmettere curricula e offerte tra le agenzie e cambia radicalmente le modalità operative.

Jan Van Depoele

Direttore Generale VDAB

Belgio, Regione delle Fiandre

Non vogliamo certo che la macchina abbia il sopravvento sull'uomo, dal momento che non può sostituire l'intelligenza umana, ma analizzando alcune cifre relative alla selezione dei curricula, emergono alcune riflessioni. Nel 1999 sono stati selezionati 57.000 curricula, nel 2004 2.840.000, un fattore di moltiplicazione pari a 50, grazie alla tecnologia che ha consentito di accedere ad un numero maggiore di CV che i datori di lavoro possono anche consultare da soli. Prima bisognava telefonare per sapere se vi era una persona per un posto vacante. Adesso la persona in cerca di lavoro sceglie autonomamente se divulgare il proprio CV o meno al mondo esterno (il tutto nella tutela della privacy), e i datori di lavoro possono consultare autonomamente la nostra banca dati. Anche le persone in cerca di lavoro possono consultare autonomamente la nostra banca dati di offerte in cui, nel 90% dei casi, figura il nome dell'azienda e tutte le informazioni del caso.

A proposito dell'apertura delle banche dati, la consultazione delle offerte si è decuplicata dal 1999.



Dovremmo fare in modo che la domanda e l'offerta si incontrino senza interferenza umana e poi andare un po' oltre. Ogni giorno un software intelligente combina domanda ed offerta.

E se vediamo, per esempio, posizioni che combaciano per più dell'80% lo inviamo all'utente, possibilmente via e-mail, altrimenti mediante posta ordinaria. Viceversa, se il sistema rileva che la descrizione di una posizione vacante corrisponde al profilo di una determinata persona, possiamo inviare l'informazione all'azienda.

L'esigenza di rivolgersi al mercato privato non è attribuibile al fatto che il settore pubblico non sia efficiente, spenda troppo o non sia efficace. Ad esempio, VDAB è considerata nelle Fiandre, in Belgio e forse in tutta Europa, un'organizzazione efficace ed efficiente anche in riferimento al contenimento dei costi. Se così non fosse, sarebbe un motivo per rivolgersi al mercato privato, ma in Belgio non è così. Ci si rivolge al mercato privato per trovare determinate specializzazioni che forse non ci sono: VDAB è una grande organizzazione e pertanto non così flessibile sul breve termine ed è per questo che ha bisogno del settore privato.

Claes-Göran Lock

Comitato Nazionale sul Mercato del Lavoro (AMS) - Svezia

Cosa rimane da fare al Servizio pubblico per l'impiego e cosa resta al privato quando si utilizza questa tecnologia? Quello che si sta attualmente facendo è espletare una delle funzioni, ovvero fornire informazioni sulle opportunità offerte dal Mercato del Lavoro e si sta cercando di farlo in modo da gestire più efficientemente le nostre risorse.

Ovviamente, anche il Servizio privato per l'impiego si è reso conto che non è più possibile trarre dei profitti sulla base delle informazioni. Per esempio, in Svezia, nel 1995, nel 1996 e nel 1997, c'erano numerosi provider di informazioni su Internet, provider privati che si facevano pagare dalle aziende. Se vuoi consultare i curricula della nostra banca dati devi pagare, se vuoi consultare le nostre offerte, devi pagare. Col passare del tempo, si sono resi conto che era possibile visualizzare la medesima informazione gratuitamente sul sito pubblico, quindi nessuno avrebbe più pagato per questo servizio. Cosa hanno fatto a questo punto le aziende private, i Servizi privati per l'impiego? Hanno tentato di passare alla fase successiva e cioè qualificare l'informazione e le aziende erano disposte a pagare per tale servizio.



Abbiamo un'ampia gamma di informazioni, possiamo fare un'ampia selezione da Internet ma si vuole affinare questo processo e qualcuno deve farlo. E questo non è un compito che può essere svolto dal Servizio pubblico, ma qualcosa per cui le aziende devono pagare, se vogliono, quindi è un mercato per le aziende private.

Ma i Servizi per l'impiego hanno un'altra funzione, dal momento che la loro missione è fare in modo che la forza lavoro venga utilizzata. Si dispone di un'enorme risorsa, ovvero la forza lavoro, ed il 95% di essa viene impiegato in attività varie, ma il 5 o il 10% non viene utilizzato per vari motivi. Non sono qualificati, hanno un po' di tutto. È nell'interesse generale utilizzare al meglio la forza lavoro ed è qui che bisogna intervenire.

Frank Kavanagh

Commissione Europea

DG Occupazione e Affari Sociali

Stanno emergendo numerose tendenze, una sorta di macro-approccio in base a cui il Servizio pubblico per l'impiego dovrebbe considerare le tendenze del Mercato del Lavoro, formando le persone in collaborazione con le università.

Ed anche un micro-approccio, se si vuole chiamarlo così, relativamente ai servizi di intermediazione, l'utilizzo della tecnologia informativa nello scambio di offerte e di CV. Ma anche un'importante differenziazione tra Servizi pubblici per l'impiego e Servizi privati, idea espressa da Claes-Göran e cioè che si lavora per l'interesse pubblico se i Servizi per l'impiego lavorano con le persone più lontane dal Mercato del Lavoro, il che si collega anche con l'analisi di quello che succederà e con l'erogazione della formazione.

Jan Van Depoele

Direttore Generale VDAB

Belgio, Regione delle Fiandre

Un primo elemento è senz'altro la trasparenza ed evidenziando la nozione di trasparenza il concetto successivo è la selezione delle informazioni. Poi, l'implementazione pratica delle informazioni ricevute, quindi il rapporto, la collaborazione con i Servizi privati. Queste sono le tre parole chiave per la prima domanda. Migliore circolazione delle informazioni per introdurre flessibilità e regole simili volte a garantire qualità ed equità. Questo potrebbe essere un altro punto. Regole volte a garantire equità e qualità. L'altro punto è molto simile al primo.



Secondo punto: per cooperare dobbiamo sviluppare l'infrastruttura che abbiamo visto stamattina. Il ruolo del Servizio pubblico è di sviluppare questo tipo di infrastruttura. Questa è la base su cui cooperare. Un altro modo di cooperare è organizzare le politiche in diverse aree, segmentare le politiche e capire quali tipi di politiche possono essere supportate dal settore pubblico e quali dal settore privato. Abbiamo detto che vi sono quattro diversi modi per cooperare: voucher, esternalizzazione, gara d'appalto e metodo misto con attori pubblici e privati.

Terzo elemento chiave, l'infrastruttura. Tutti sono d'accordo sull'esigenza di disporre di un'infrastruttura pubblica che garantisca trasparenza, circolazione delle informazioni e accesso agli operatori. Abbiamo parlato anche di definizione delle politiche di segmentazione del target. Non abbiamo utilizzato gli stessi termini, ma intendevamo la stessa cosa.

Abbiamo inoltre i quattro argomenti menzionati nel documento fornito per il seminario, e si è parlato anche di questo, se cioè il Servizio pubblico per l'impiego deve espletare i servizi in prima persona, continuare a fornire i servizi o se deve limitare il suo ruolo a legislatore e analizzatore. Era una domanda a cui non abbiamo dato risposta, ma comunque strettamente collegata al dibattito su quali servizi debbano essere svolti dal Servizio pubblico e quali dal privato. Per quanto riguarda le varie modalità, quali sono i vantaggi e gli svantaggi, le opportunità ed i limiti?

Innanzitutto abbiamo detto che il settore pubblico può supportare il settore privato, può vendere qualcosa al settore privato. Vi sono alcune risorse del settore pubblico che potrebbero essere molto interessanti per quello privato. Il settore pubblico potrebbe essere un alleato dei Servizi privati.

Un altro punto è che dobbiamo essere realistici poiché abbiamo solo il 30% del mercato, cioè i Servizi pubblici non coprono più del 30% del mercato, quindi c'è un'altra grande parte che potrebbe essere molto interessante anche per il settore privato. Inoltre dobbiamo conoscere meglio le diverse componenti del Mercato del Lavoro e soprattutto l'economia ed il lavoro non regolare. Questa è una considerazione importante, e il settore pubblico deve impegnarsi per comprendere meglio le varie componenti del Mercato del Lavoro. Non abbiamo molto da

aggiungere poiché ci siamo detti che partiremmo dal problema e cercheremmo di trovare soluzioni, ma in questo caso siamo partiti da una soluzione, una collaborazione pubblico-privato e dobbiamo capire qual'è il problema che sta dietro.

Credo infine sia difficile fare un'analisi dei punti di forza e di debolezza e delle opportunità e dei rischi. L'unica cosa, emersa nel nostro gruppo, è che i Servizi privati per l'impiego sono guidati dalla logica del profitto, cosa che potrebbe essere un pericolo. Quindi, il Servizio pubblico per l'impiego deve controllare che non si facciano abusi. Forse abuso non è la parola giusta, ma tutelare il disoccupato, la persona in cerca di lavoro è un compito primario dei Servizi pubblici ed a loro spetta controllare che i Servizi privati agiscano correttamente nei confronti delle persone, non costringendole ad accettare impieghi che non vogliono, che non sono di loro gradimento. Il nostro ruolo è di garantire che questo pericolo venga evitato.

Jan Van Depoele

Direttore Generale VDAB

Belgio, Regione delle Fiandre

Per quanto riguarda le situazioni vantaggiose per entrambe le parti, per me è piuttosto facile poiché ieri ho tentato di spiegare che il nostro esempio rappresenta una situazione vantaggiosa sia per il Servizio pubblico che per quello privato.

Operiamo entrambi su obiettivi simili in materia di incontro tra domanda ed offerta e ci siamo resi conto che insieme possiamo fare più di quanto non potremmo fare da soli. Come spiegare cos'è una situazione vantaggiosa per entrambe le parti? Ieri dicevo che non si può esprimere in numeri, in denaro. Non credo che Job@ possa dire di aver guadagnato una cifra X. Nella situazione di vantaggio per entrambe le parti, Job@ ottiene più clienti utilizzando la nostra piattaforma poiché i visitatori del nostro sito consultano anche il loro sito. Forse può vendere lo spazio sul suo sito web e sul giornale ad un prezzo più alto, perché i visitatori sono di più, quindi è difficile descrivere una situazione generica di vantaggio per entrambe le parti. Dipende dai casi specifici. Si tratta di una collaborazione, ed è difficile

descrivere una situazione generica di vantaggio per entrambe le parti. Abbiamo avuto difficoltà. Dovremmo disporre di esempi specifici e per ogni esempio descrivere una situazione vantaggiosa per entrambe le parti. Abbiamo detto che i vantaggi devono essere per entrambe le parti ed abbiamo utilizzato un esempio. L'infrastruttura pubblica offre al Servizio privato maggiori opportunità di utilizzare le informazioni ma, allo stesso tempo, il Servizio pubblico deve occuparsi di migliorare la qualità dei servizi e non limitarsi a vendere curricula o a dare informazioni. Questa è una delle opportunità di vantaggio per entrambe le parti dal lato del Servizio privato. Per quanto riguarda il Servizio pubblico, il fattore di vantaggio consiste nell'organizzazione di politiche per speciali gruppi di persone che necessitano di supporto ed assistenza per entrare nel mercato. Analizzare meglio il target su cui investiremo le nostre risorse in termini di previdenza e non solo. Avere un'idea più chiara del target che deve essere supportato dalle politiche pubbliche. Non solo Servizi pubblici, ma anche politiche pubbliche, questo è il punto. Persone in cerca di lavoro con problemi sociali; persone in cerca di lavoro con difficoltà, questo è il target. Quindi è questa una situazione di vantaggio per entrambe le parti. Abbiamo fatto un esempio citando la legge italiana che affronta, regolamentandolo, il tema del rapporto tra Servizi pubblici e privati. Resta il fatto che svolgere determinate attività separatamente e spendere il doppio del denaro è illogico soprattutto quando le stesse attività possono essere svolte in collaborazione, con sinergia e complementarità. Così con lo stesso denaro, privato e pubblico si può fare di più, ne sono certo. Questa è una valida premessa per una situazione che sia vantaggiosa per entrambe le parti. Credo che, alla fine, il cliente sia il vero vincitore.

Frank Kavanagh

Commissione Europea

DG Occupazione e Affari Sociali

Credo che sia stato un dibattito utilissimo. Mi sembra che a volte diamo più importanza al Servizio pubblico per l'impiego, ci riteniamo più importanti di quanto non siamo in realtà. Voglio dire, facciamo qualcos'al-



tro oltre a lavorare in questo mercato. Forniamo, credo nella maggior parte dei casi, una sorta di servizio di supporto, di servizio sociale. C'è un'agenda politica, un'intera gamma di cose, vari strati sopra di noi e l'ambito per la cooperazione col settore privato è buono ma credo che ci siamo tutti resi conto o abbiamo tutti preso atto che vi sono dei limiti nelle modalità di cooperazione. Ma vi è spazio per una migliore collaborazione.

Sulla base della mia esperienza, posso dire che la cosa più importante di questo *workshop* è aver avuto l'opportunità di conoscere questo XR-HML. Ha un suono strano ma rispecchia il cambiamento del mercato, il radicale cambiamento del Mercato del Lavoro ed in qualche modo possiamo dire il "mercato della persona", il mercato dei CV. Credo che possiamo affermare che questo è il fattore che incide maggiormente sulla cooperazione tra Servizi per l'impiego pubblici e privati. Ci stiamo dirigendo verso un Mercato del Lavoro veramente comune, nel senso tradizionale di Mercato del Lavoro in cui puoi vedere dove sono le opportunità di lavoro. Il motivo per cui saremo in grado di ottenere migliori informazioni sul Mercato del Lavoro è che potremo vedere tutte le offerte di lavoro rese disponibili al pubblico.



»Sessione Plenaria«

Presidente

Patricia Curtin Kelly

FAS - Irlanda

» Conclusioni del workshop 1 sull'esternalizzazione dei servizi«

I Servizi pubblici non devono esternalizzare quelle attività in cui ritengono di avere un vantaggio competitivo

Cleofe Guardigli
Italia Lavoro - Italia

Il gruppo si è trovato concorde su una domanda: perché vogliamo esternalizzare i nostri servizi? La domanda presenta molteplici aspetti. Primo, la competenza delle risorse umane che nel passato ha costituito un problema. Spesso non vi sono sufficienti competenze che vengono insegnate all'interno e che consentono di fornire un certo tipo di servizio ma, allo stato attuale, il mercato dispone di sufficienti competenze: questo potrebbe essere un buon motivo. In secondo luogo, il contenimento dei costi. Vogliamo esternalizzare i servizi per una serie di considerazioni legate al contenimento dei costi. Si può puntare ad una maggiore efficienza, soprattutto dal punto di vista economico, ma dobbiamo considerare l'impatto reale dei costi, poiché non vi sono solo le spese esterne dirette da sostenere ma anche i costi che un periodo di transizione comporterebbe. Per esempio, i colleghi australiani non sono riusciti a

calcolare i costi effettivi di questo periodo di transizione, ma solo il budget relativo ai costi diretti dell'esternalizzazione. In terzo luogo, si tratta di capire cosa si vuole esternalizzare e per fare ciò bisogna identificare le attività centrali e fare in modo di non affidarle mai esternamente. È stata data molta importanza all'aspetto dell'interesse generale, al ruolo principale del Servizio pubblico per l'impiego che deve rimanere centrale e orientato principalmente all'aspetto sociale. Anche l'acquisizione delle offerte di lavoro non deve essere esternalizzata. Si tratta poi di valutare come applicare l'esternalizzazione e prima è necessario considerare che quello che sta funzionando bene in un paese potrebbe non funzionare altrettanto bene in un altro contesto. Inoltre bisogna rendersi conto che si sta parlando di un processo che, come tale, va costruito nel tempo. Da un punto di vista pratico, questo processo può essere molto complesso e molto burocratico ed è necessario del tempo per apprendere dalle varie esperienze. Per esempio, nel caso

australiano per preparare una gara d'appalto c'è voluto un anno di tempo, l'impegno di 200 persone ed una spesa di 10 milioni di dollari, oltre agli sforzi necessari per coordinare tutte le risorse ed indire la gara. In conclusione, per quanto riguarda il come applicare l'esternalizzazione, il gruppo è stato concorde su un principio: puntare ad un processo semplice.

Questo gruppo ha fornito le seguenti risposte alle quattro domande:

1) Quali sono i fattori principali che indicherebbero la necessità di una relazione più stretta con i Servizi privati per l'impiego (SPRI)? Quali sono le principali controargomentazioni?

I principali fattori che indicherebbero la necessità di una relazione più stretta con i Servizi privati per l'impiego (SPRI) sono la trasparenza del mercato, la competenza degli operatori pubblici, il contenimento dei costi ed infine, ma non meno importante, la flessibilità di gestione dei servizi e delle prestazioni. Le principali controargomentazioni sono invece riconducibili alla mancanza di controllo, alla difficoltà di gestire i costi relativi alla fase di transazione e forse, in alcuni casi, un minor controllo degli aspetti qualitativi, soprattutto in relazione agli interventi rivolti alle fasce deboli del mercato.

2) Quali modalità di cooperazione e interazione tra SPI e SPRI sono realmente possibili?

Per quanto riguarda le modalità di cooperazione con i Servizi privati per l'impiego, in linea di principio, ogni forma di collaborazione è valida, ma la gestione di alcune funzioni chiave legate principalmente alle garanzie di accesso ai servizi devono rimanere in capo al soggetto pubblico. Solo alcune funzioni (per esempio, il controllo di qualità) potrebbero essere affidate esternamente. Un interessante tipo di cooperazione potrebbe essere la fornitura congiunta dei servizi, in modo da condividere gli aspetti logistici, e le buone pratiche, anche se questo aspetto sembra essere meno interessante per i Servizi privati per l'impiego che, investendo molto nello sviluppo di soluzioni e modelli di intervento, non sono particolarmente propensi a condividere tale conoscenza con altri operatori considerati comunque concorrenti.

3) Per quanto riguarda queste varie modalità, quali sono i vantaggi e gli svantaggi, le opportunità e le limitazioni?

Relativamente a vantaggi, svantaggi, opportunità e limitazioni delle modalità di cooperazione si ritiene, innanzi tutto, che il modello del voucher funzioni meglio per la formazione piuttosto che nei servizi di intermediazione. Infatti nel caso dei servizi di incontro tra domanda ed offerta di lavoro i rischi sono maggiori delle opportunità (ad esempio le frodi). Per quanto riguarda le gare di appalto, come abbiamo già detto, bisogna tener presente i costi elevati ed il fatto che, talvolta, chi vince la gara ha solo una strategia a breve termine.

4) Dove risiedono attualmente le più importanti opportunità di vantaggio reciproco e cosa possiamo apprendere da esse?

Per quanto riguarda le opportunità di vantaggio reciproco sicuramente va sviluppato il *benchmarking* (analisi comparativa), da affiancare all'esternalizzazione poiché costituisce uno strumento chiave per lo sviluppo dei modelli di servizio.

Talvolta, se le prestazioni non sono soddisfacenti è possibile tentare di migliorarle con l'ausilio del *benchmarking* all'interno del Servizio pubblico stesso, individuando le buone prassi e le possibilità di miglioramento legate alla loro trasferibilità prima di passare all'esternalizzazione.

Infine vi è una chiara esigenza di individuare strategie più puntuali da parte dei Servizi pubblici per l'impiego nei confronti dei Servizi privati. Occorre ad esempio, identificare gli interessi degli operatori privati prima di sviluppare programmi di cooperazione. In ogni caso, il ruolo della Commissione Europea dovrebbe essere quello di supportare chiaramente tale cooperazione puntando tuttavia anche a garantire maggiore cooperazione all'interno della rete europea dei Servizi pubblici per l'impiego.

Ed è anche essenziale analizzare, nei modelli di cooperazione SPI-SPRI, le differenze che esistono tra agenzie per il lavoro con finalità commerciali e le organizzazioni non a scopo di lucro, poiché sia gli interessi che i risultati della cooperazione potrebbero essere molto diversi nelle due situazioni.

» Conclusioni del workshop 2 sui progetti congiunti pubblico/privato «

Per una reale efficacia dei progetti congiunti è necessario un processo di apprendimento e di avvicinamento delle due realtà

Patrick Venier

WAPES - Associazione Mondiale dei Servizi per l'impiego pubblici - Belgio

Il gruppo ha esaminato alcuni esempi dei progetti più validi in termini di collaborazione con i Servizi privati per l'impiego. Theo Keulen ha descritto i progetti congiunti intrapresi negli anni '90 nei Paesi Bassi, tracciando un ottimo profilo, fondamentale per poter discutere di progetti congiunti con il settore privato. All'inizio, è indispensabile capire a fondo il contesto politico e organizzativo della società in cui tale processo si verifica, quindi Keulen ha spiegato che le agenzie di lavoro interinale hanno ottenuto una quota alquanto significativa nel mercato totale del lavoro nei Paesi Bassi, ovvero il due e mezzo per cento di tutti gli impieghi forniti. È anche utile sapere quale era e quale è il concetto politico di base nei Paesi Bassi e cioè "il lavoro prima di tutto", quindi, indipendentemente dai mezzi, dagli strumenti che si utilizzano per raggiungere il proprio scopo, da soli o

insieme ad altri, bisogna perseguire un vantaggio, ed è sulla base di questo concetto che i Paesi Bassi si sono rivolti alle agenzie di lavoro interinale. Keulen ha citato i casi della Mars e della Nestlé, esempi sicuramente costruttivi. In un certo arco di tempo, sono stati avviati alcuni progetti congiunti tra il CWI e le agenzie di lavoro interinale. Sono stati anche stipulati degli accordi finalizzati ad aiutare grandi masse di disoccupati mediante la cooperazione con le agenzie di lavoro interinale, accordi che non contemplavano alcun impegno finanziario.

In seguito, sono state organizzate delle vere e proprie collaborazioni, in forma di joint-venture.

Theo Keulen ha menzionato, come esempio di sperimentazione di collaborazione tra pubblico e privato, anche i sistemi relativi alle gare d'appalto. Infatti il Servizio pubblico per l'impiego aveva istituito un sistema di appalto per i Servizi per l'impiego privati al fine di attrarre una grande quantità di offerte di lavoro. In ogni caso, possiamo trarre qualche

esempio dall'esperienza olandese: vi sono possibilità realistiche di creare situazioni vantaggiose per entrambe le parti, ma si tratta di un processo di apprendimento molto faticoso ed è possibile raggiungere la fase successiva solo dopo aver vissuto tutte queste precedenti esperienze. Si parla di collaborazione quando due parti si uniscono volontariamente, quindi è ben diverso dal sistema dell'appalto, in cui una parte stabilisce i requisiti e l'altra parte deve, o dovrebbe, attenersi alle regole prestabilite.

Questo gruppo ha fornito le seguenti risposte alle quattro domande:

1) Quali sono i fattori principali che indicherebbero la necessità di una relazione più stretta con i Servizi privati per l'impiego (SPRI)? Quali sono le principali controargomentazioni?

Il problema riguardante gli elementi determinanti per stabilire una relazione più stretta tra settore pubblico e privato, va affrontato tenendo conto di due punti di vista. Da un lato, i lavoratori cercano impieghi adatti e, dall'altro, i datori di lavoro cercano lavoratori adatti. In questo contesto Servizi pubblici per l'impiego e Servizi privati, avrebbero medesime finalità (far incontrare le due esigenze) ma in realtà le finalità sociali sono molto diverse. C'è poi una netta distinzione non solo tra Servizi pubblici e privati ma anche tra Servizi privati commerciali e non (come le organizzazioni non governative) e si

devono considerare anche altri tipi di istituzioni semi-pubbliche, come le organizzazioni di settore, che dimostrano notevole disponibilità di collaborazione. Si tratta quindi di trovare un equilibrio tra gli obiettivi sociali (che generalmente si riflettono nelle politiche per l'occupazione) e le finalità economiche. Per quanto riguarda il tema del contenimento dei costi il gruppo ha sottolineato che non c'è solo un problema quantitativo di riduzione o di contenimento della spesa ma anche un problema di efficacia del servizio offerto. Si può essere più efficaci innanzitutto migliorando la qualità. Per migliorare la qualità la maggiore professionalità è essenziale, indipendentemente dal tipo di motivazione. Se la spinta al miglioramento proviene o meno dai meccanismi di mercato, dalla concorrenza o dallo stimolo personale fa poca differenza. Il rapporto pubblico/privato può comunque generare effetti di apprendimento, laddove obiettivi sociali e di *business* si incontrano. Si può imparare molto dal modo in cui i Servizi privati per l'impiego gestiscono le loro attività e apprendere dalle prospettive sociali e politiche su cui si basano i nostri obiettivi.

Ovviamente, lo scopo ultimo è quello di rispondere più efficacemente alle esigenze del cliente. In tal senso, va sottolineata l'utilità di creare un network più capillare di fornitori di servizi, ossia un network che sia maggiormente inclusivo, in grado di raggiungere tutti gli utenti sul Mercato del Lavoro. Anche l'intermediario privato potrebbe trarne dei vantaggi.



2) Quali modalità di cooperazione e interazione tra PES e SPRI sono realmente possibili?

Per quanto riguarda le modalità di cooperazione, è necessario un processo di apprendimento. Di norma, il primo passo è rappresentato dalla cooperazione tra Servizi pubblici e privati in programmi e progetti che non prevedano un impegno finanziario. Vi è un reciproco interesse nel collaborare (per i Servizi privati c'è ovviamente un interesse finanziario, ma non direttamente correlato al progetto). Lo scambio di informazioni è utile: i Servizi privati sono naturalmente interessati ad intermediare i profili e le figure professionali più richieste (e per questo meno rischiose) poiché intermediando tali profili otterranno un posizionamento di mercato ed utili maggiori. Per i Servizi pubblici la collaborazione ha invece l'obiettivo di estendere la platea di riferimento ed ampliare la gamma di servizi offerti.

Solo dopo la sperimentazione di rapporti di collaborazione non onerosi è opportuno avviare una seconda fase dove si stipulano relazioni contrattualizzate che comportano la creazione di strumenti efficaci per la divisione di competenze. Un terzo aspetto è la creazione di strutture per lavorare insieme ed offrire servizi integrati, aspetto questo che potrebbe rappresentare un'interessante prospettiva di sviluppo.

3) Per quanto riguarda queste varie modalità, quali sono i vantaggi e gli svantaggi, le opportunità e le limitazioni?

Si è riscontrato che i maggiori vantaggi ed i migliori risultati nella cooperazione tra Servizi pubblici e privati si ottengono realizzando progetti limitati nel tempo, con obiettivi chiari, in modo che si possano veramente valutare e comprendere i vantaggi



reciproci rispetto alle aspettative. L'analisi del contesto è assai utile: essa serve a stabilire le condizioni per una collaborazione efficace. Per esempio, un certo tipo di frammentazione potrebbe rivelarsi, in alcuni contesti e per alcune prestazioni, necessaria oppure mentre, in circostanze differenti, potrebbe rappresentare un onere aggiuntivo.

Uno degli svantaggi riscontrati nell'esternalizzare i servizi gestiti tradizionalmente dal pubblico è quello di perdere la propria missione poiché le agenzie che prendono in carico il servizio (agenzie private commerciali) hanno un'altra prospettiva. Quindi è bene mantenere alcuni tipi di servizi professionali all'interno del settore pubblico.

4) Dove risiedono attualmente le più importanti opportunità di vantaggio reciproco e cosa possiamo apprendere da esse?

Per costruire un progetto congiunto di successo, bisogna prima sostenere i costi, mentre i profitti arriveranno più tardi come anche i risultati, quindi occorre predisporre un meccanismo per superare questo problema. In sintesi, è possibile creare situazioni di vantaggio per entrambe le parti, come l'esperienza dimostra, ma non è facile e non sempre si può proporre un modello comune. Certamente si può imparare dagli esempi altrui e l'esperienza è in grado di far emergere punti di convergenza ed interessi congiunti pur nel contesto di finalità differenti.



» Conclusioni del workshop 3 sulla collaborazione fra Servizi pubblici e Servizi privati nell'incrocio domanda/offerta di lavoro «

L'accesso da parte delle agenzie private alle informazioni riguardanti l'offerta di lavoro è condizione necessaria ma non sufficiente per una sana collaborazione

Maurizio Sorcioni

Italia Lavoro - Italia

La prima parte del dibattito è stata centrata sui seguenti argomenti di scenario: il processo di liberalizzazione del Mercato del Lavoro ed il rapporto e lo sviluppo delle attività legate alla convenzione 181 dell'ILO. Anche se solo sette paesi hanno aderito, il modello si è poi sviluppato in moltissime altre esperienze ed in altri paesi europei.

Si è partiti anche dalla riflessione sul rapporto tra i Servizi pubblici e privati sulla base dei modelli presentati durante il seminario e poi si è concentrata la riflessione intorno al tema della Linea Guida numero 3 della Strategia Europea per l'Occupazione, che prevede la realizzazione di una piattaforma tecnologica che consenta a tutti i Servizi pubblici, in Europa, di scambiare e di condividere risorse informative: questo è un aspetto di grande rilevanza dal punto di vista dell'innovazione che potrà garantire

un processo di forte trasparenza del Mercato del Lavoro. Intorno a questo si sta sviluppando un dibattito sugli standard comuni, in particolare sullo standard HR-XML che, potenzialmente può garantire un trasferimento di informazioni rapido e trasparente. In questa direzione vanno le due esperienze che sono state presentate nel gruppo: quella del VDBA e del *Jobat* e l'esperienza svedese che è stata invece presentata all'interno del gruppo. In entrambe le esperienze si propone la costruzione di una infrastruttura che permetta in modo trasparente ai diversi attori di accedere a tutte le informazioni disponibili. Ovviamente, intorno a queste esperienze si è aperto un dibattito rispetto a quali potessero essere i punti di forza e i punti di debolezza.

L'infrastruttura tecnologica rappresenta una condizione, per certi versi necessaria e proprio nel processo di liberalizzazione non è una condizione sufficiente per avere uno sviluppo ulteriore della

qualità dell'informazione, perché non c'è soltanto un problema di quantità delle informazioni che vengono trattate, ma anche di qualità delle informazioni che operano all'interno del sistema.

Inoltre la soluzione svedese e la soluzione belga mostrano che anche le agenzie private, di fronte a questa innovazione, dovranno migliorare gli standard qualitativi dei servizi che offrono poiché, mentre finora, in buona parte, si trattava di un trasferimento di informazioni, oggi il livello e gli standard di servizio, anche per le agenzie private, dovranno crescere significativamente e quindi dovranno essere garantiti i servizi più evoluti proprio nel campo della selezione e della preselezione delle risorse umane. Certo resta il fatto che il compito del soggetto pubblico è quello di monitorare l'evoluzione del Mercato del Lavoro proprio per poter garantire una lettura più puntuale di quelle che sono le informazioni che possono essere sistematicamente tracciate all'interno di un sistema in cui queste stesse informazioni sono condi-

vise. Ovviamente proprio le tecnologie sono uno strumento che può essere molto utile ma il ruolo del Servizio pubblico, e in particolare dei Servizi pubblici, è decisivo nel miglioramento complessivo anche dei servizi e, in particolare, nella maggiore attenzione al problema delle risorse umane.

Questo gruppo ha fornito le seguenti risposte alle quattro domande:

1) Quali sono i fattori principali che indicherebbero la necessità di una relazione più stretta con i Servizi privati per l'impiego (SPRI)? Quali sono le principali controargomentazioni?

I fattori chiave nel rapporto tra soggetti pubblici e privati, in particolare nei servizi di intermediazione, sono legati allo sviluppo delle infrastrutture pubbliche di rete previste dalla Strategia Europea dell'Occupazione. Ciò significa: a) garantire maggiore trasparenza, correttezza e soprattutto sviluppo di





nuove forme di “quasi mercato” attraverso il libero accesso alle informazioni sulla domanda e sull’offerta di lavoro a tutti gli attori ed operatori del mercato, affinché essi possano incontrarsi liberamente; b) garantire un rapporto eticamente corretto nell’intermediazione delle categorie più deboli del Mercato del Lavoro; c) la possibilità di stimolare un miglioramento sia dei Servizi pubblici sia di quelli privati proprio attraverso la maggiore circolazione delle informazioni; d) garantire un monitoraggio costante delle transizioni e degli scambi all’interno del Mercato del Lavoro per valutare il processo di riduzione delle asimmetrie informative ed individuare ambiti di collaborazione tra pubblico e privato.

2) Quali modalità di cooperazione e interazione tra PES e SPRI sono realmente possibili?

Una delle risposte è legata proprio allo sviluppo delle infrastrutture di rete che permettono, come nel caso belga, di garantire una maggiore collaborazione. Per cooperare comunque c’è bisogno di strumenti che permettano anche di segmentare le politiche di intervento e capire su quali politiche è possibile sviluppare soluzioni di collaborazione. Per quanto riguarda i modelli di cooperazione nel campo dell’intermediazione le quattro prospettive individuate

(voucher, esternalizzazione, gare d’appalto, società o consorzi misti fra agenzie pubbliche e agenzie private) offrono tutti elementi di forza e di debolezza ed è necessario quindi approfondire la conoscenza dei modelli e delle esperienze fin ora seguite nella prospettiva di valutare con maggiore precisione effetti e conseguenze di ciascuna soluzione.

3) Per quanto riguarda queste varie modalità, quali sono i vantaggi e gli svantaggi, le opportunità e le limitazioni?

La risposta a questa domanda deve tenere conto le peculiarità dei diversi sistemi.

In primo luogo dalla discussione e dal confronto è emersa l’importanza di poter disporre di un quadro più dettagliato sia delle configurazioni fondamentali dei diversi sistemi-paese, sia delle esperienze e/o soluzioni finora sperimentate. Del resto il caso austriaco mostra come rischi ed opportunità siano sempre presenti nello sviluppo di soluzioni innovative. Un’opportunità è senz’altro rappresentata dal fatto che i Servizi privati possono essere anche i clienti dei Servizi pubblici e viceversa, esiste cioè un rapporto di cliente-fornitore che si può instaurare in forme diverse e lo sviluppo delle infrastrutture di rete per aumentare la trasparenza e la circolazione delle

informazioni dovrebbe far emergere tale modalità di rapporto con sempre maggiore evidenza, come dimostra il caso belga. Infine va sottolineato che la cooperazione tra Servizi pubblici e privati e lo sviluppo di sistemi informativi accessibili e trasparenti permette non solo di migliorare complessivamente la qualità delle informazioni ma anche di approfondire la conoscenza dell'economia sommersa e del lavoro irregolare, argomento su cui sarebbe opportuno sperimentare nuove forme di cooperazione tra Servizi pubblici e privati. Del resto i fenomeni di sommerso rappresentano per entrambi gli attori un pericolo potenziale.

4) *Dove risiedono attualmente le più importanti opportunità di vantaggio reciproco e cosa possiamo apprendere da esse?*

Sono stati individuati tre punti chiave: a) la possibilità di disporre di un'infrastruttura comunicativa comune rappresenta un fattore di vantaggio decisivo per entrambi i sistemi; b) la possibilità di condividere le informazioni, di avere una migliore conoscenza del Mercato del Lavoro, rappresenta un altro fattore di vantaggio per entrambi, soprattutto nei processi di cooperazione; c) la complementarietà fra Servizi pubblici e Servizi privati potrebbe ridurre i costi per entrambi.



»Considerazioni finali«

Oltre allo scambio di informazioni è indispensabile avviare un processo di conoscenza reciproca fra SPI e SPRI prima di qualunque accordo di collaborazione

Harry Skog

Ministero del Lavoro - Finlandia

Dopo questo tipo di seminario bisogna proiettarsi nel futuro, in questo caso nel 2010. Come sarà il Servizio per l'impiego finlandese rispetto a quello che ci siamo detti qui a Tivoli? Noi vorremmo realmente trovare una risposta alla domanda sul ruolo che il nostro Servizio per l'impiego svolgerà nel Mercato del Lavoro del 2010, se sarà importante e se sarà un ruolo di esperto in tematiche del Mercato del Lavoro. Come possiamo raggiungere questo obiettivo? Uno dei punti sta nel trovare il coraggio di cooperare e creare reti con altri attori poiché, dobbiamo costruire queste *joint-ventures* ed esternalizzare i nostri servizi. Le due domande a cui dobbiamo dare una risposta sono: possiamo fare in modo che il Mercato del Lavoro funzioni meglio sia per l'economia globale che a livello individuale? Forniamo ai nostri clienti servizi migliori e più qualificati? Forse abbiamo parlato troppo poco dei nostri clienti. Abbiamo

inoltre parlato a lungo della necessità di trasparenza e del fatto che ora disponiamo delle capacità tecniche per realizzarla, e questo è uno dei compiti principali del Servizio pubblico per l'impiego. Questo è uno dei due modi per far funzionare il meccanismo di incrocio domanda-offerta del Mercato del Lavoro. Abbiamo bisogno di informazioni per farlo funzionare e i Servizi privati non sono incentivati a renderlo trasparente. L'unico incentivo privato è il pagamento.

Quindi questo è uno dei nostri compiti che ora realizzeremo insieme ai Servizi privati per l'impiego con l'ausilio delle tecniche di cui attualmente disponiamo. L'altra è l'ambizione politica di ottenere il meglio dalla nostra forza lavoro e sappiamo che, in altri paesi, circa il 90-95% della forza lavoro viene utilizzata senza il nostro intervento. Il processo di incrocio domanda-offerta funziona. Noi contribuiamo con le informazioni, ma il processo funziona senza di noi. Il problema è rappresentato da quel 5-10%



restante, le persone per le quali il processo non funziona e sarebbe molto utile per la società farle lavorare e questo credo sia l'altro grande problema che il Servizio pubblico per l'impiego deve risolvere. Nell'ambito di questo processo dobbiamo decidere quali misure e quali servizi adottare per risolverlo. Una volta fatto questo, è possibile invitare anche gli attori privati a partecipare, in modo da ampliare l'ambito anche per loro. In Svezia, la maggior parte dei Servizi privati prende parte al processo di incrocio domanda-offerta, ma vorremmo che intervenisse anche nel processo di integrazione sociale come avviene, mi sembra, nei Paesi Bassi ed in Australia. Questi però sono obiettivi di politica sociale e del lavoro su cui dovrebbe basarsi il meccanismo di funzionamento del Mercato del Lavoro. Non dobbiamo dimenticare che la nostra missione non è quella di far

funzionare bene il Mercato del Lavoro tramite il Servizio pubblico per l'impiego. Questo è uno dei mezzi, ma ce ne sono altri.

Ludo Struyven

Istituto Superiore di Studi sul Lavoro
Università di Lovanio – Belgio

Vi sono vari elementi da considerare: prima di tutto rafforzare la posizione della persona in cerca di lavoro, dare maggiore potere all'utente. In secondo luogo, bisogna pensare alla situazione dei Paesi in fase di transizione, ai nuovi Stati membri dell'Unione europea e cosa possono apprendere da questo seminario. Questi Paesi si trovano in una situazione da un certo punto di vista comoda, dal momento che non hanno alle spalle una lunga storia di un qualche

Servizio pubblico per l'impiego che, come negli altri Stati membri, si contrappone al settore privato.

Si può dire quindi che partono da una situazione di vantaggio nel creare delle relazioni fra Servizi pubblici e Servizi privati.

Theo Keulen

CWI – Organizzazione Centrale del Lavoro e delle Entrate – Paesi Bassi

Per costruire una collaborazione effettiva, i Servizi privati per l'impiego dovrebbero già essere avviati e ben funzionanti nel Mercato del Lavoro, come nel caso dei Paesi Bassi. Ci auguravamo che la Convenzione 181 non producesse un impatto forte come è avvenuto in molti Paesi europei, poiché abbiamo alle spalle già quattro decenni ed un buon funzionamento dei Servizi privati per l'impiego, grazie alle agenzie di lavoro interinale. Quindi la domanda è: ci sono possibilità di progetti congiunti? Un'altra osservazione: se i Servizi privati non sono già avviati, prima di dare vita a progetti congiunti è assolutamente indispensabile avviare un processo di conoscenza reciproca. Un altro argomento importante è quello relativo alla relazione tra Servizi per l'impiego pubblici e privati. Provate ad invertirla: la relazione tra Servizi per l'impiego privati e pubblici. Credo che non ci siamo chiesti abbastanza se questa collaborazione risponde alle esigenze dei nostri clienti. Dovremmo essere consapevoli del fatto che il coinvolgimento delle agenzie private per l'impiego cessa laddove non vi sia alcuna prospettiva di guadagno.

Patricia Curtin Kelly

FAS – Irlanda

Un punto interessante che non è emerso dai *workshop* a cui ho assistito credo che ci riporti ad una domanda fondamentale: conosciamo i nostri clienti? Sappiamo cosa vogliono i nostri partner?

Per quanto riguarda la cooperazione e la fornitura di servizi di intermediazione, sorge una domanda: sappiamo perché vogliamo intraprendere questa collaborazione? Noi dei Servizi pubblici abbiamo obiettivi chiari sul perché lo vogliamo fare? Uno degli argomenti emersi dal terzo *workshop* è che i Servizi pubblici per l'impiego devono fungere da fonte di

conoscenze in materia di Mercato del Lavoro. Ma conosciamo abbastanza bene il nostro Mercato del Lavoro tanto da poter tracciare un profilo, da indicare gli indirizzi giusti, da stabilire relazioni valide con le agenzie private per l'impiego, con le organizzazioni non governative, ecc?



Jan Van Depoele**Direttore Generale VDAB****Belgio – Regione delle Fiandre**

Il Servizio privato per l'impiego deve prendere il posto del Servizio pubblico o il Servizio pubblico per l'impiego deve prendere il posto di quello privato? Non è questo il punto. In generale, se uniamo le nostre risorse possiamo fare molto più di quello che non potremmo ottenere da soli. Quindi, tutte le parti devono trarre vantaggi da una collaborazione e concordo con la tendenza generale dei discorsi fatti. Le modalità possono variare da paese a paese poiché le situazioni sono diverse, il sistema previdenziale è diverso, quindi non è possibile copiare un sistema da un altro paese. Ma il messaggio di base è che l'unione fa la forza.

Tom De Koch**Randstad – Paesi Bassi**

È molto strano che con dodici persone presenti sul palco tutte provenienti da organizzazioni pubbliche, e quaranta o cinquanta persone nella sala, Randstad sia stata l'unica azienda privata interpellata. Per quanto riguarda il quesito circa l'interesse o meno del Servizio pubblico verso quello privato, la risposta più ovvia sarebbe: no, loro non ci sono. Non sono stati invitati o sono stati invitati ma non sono interessati. Ma noi siamo interessati ed è per questo che siamo qui. Per quanto mi riguarda, ho sentito, ho appreso e ho detto molte cose in questi giorni e, ripeto, sono convinto che la collaborazione tra Servizi pubblici per l'impiego e Servizi privati per l'impiego apporti un valore aggiunto, a patto che alcune condizioni siano soddisfatte. Se consideriamo l'esperienza dei Paesi Bassi, la collaborazione con CWI non è stata frutto di un processo naturale, ma è stata preceduta da lunghi dibattiti, e ci è voluto coraggio. Si è trattato di abbattere le barriere ed essere pronti a discutere gli uni con gli altri, dare fiducia, costruire una relazione in base alla quale fosse possibile ottenere quei risultati per i quali siamo tutti qui. E certo, il migliore funzionamento del Mercato del Lavoro è un obiettivo nobile, ma alla fine i nostri sforzi sono indirizzati alla singola persona che ha bisogno di lavorare. Secondo me, ogni singolo individuo reinte-



grato nel mondo del lavoro contribuisce al miglior funzionamento del Mercato del Lavoro. La fiducia non è sufficiente, ci vuole anche il rispetto. E poi, lavoriamo per i soldi. Ma lavoriamo per i soldi nel senso che vogliamo durare, non solo oggi, non solo domani, ma vogliamo lavorare per i soldi anche fra quindici anni e l'unica via per raggiungere tale obiettivo è fornire un servizio di qualità. La nostra qualità combinata con la vostra responsabilità pubblica porta al fatto che uno più uno fa due. È vero, per il settore privato essere coinvolti non è una necessità, anzi per il settore privato la cosa comporta molti rischi. Noi di Randstad su cosa investiremo?

Questa è una delle opportunità, non l'unica. Tuttavia, noi della Randstad, abbiamo deciso, almeno in qualche paese, di entrare in questo mercato e vi sono dei motivi. Si è detto che la prima cosa è il profitto e questo per noi è un *business*. Ma non è un *business* come tutti gli altri. In questo caso dobbiamo trattare i nostri partner in modo ben diverso da come accade di solito con i nostri clienti. Questo è un aspetto importante ma non dobbiamo dimenticare che vi sono delle poste strategiche in gioco. Innanzi tutto, diventare partner dello Stato rafforzerebbe la nostra posizione generale, poiché potremmo influenzare i

governi anche sulle grandi tematiche del Mercato del Lavoro ed è per questo che per noi tale collaborazione è strategica. Una seconda ragione strategica che ci spinge ad entrare in questo mercato è che per noi è importante esserci poiché nel futuro, i mercati del lavoro di tutta Europa affronteranno il problema della carenza di personale e questa sarebbe per noi una ulteriore opportunità per incrociare domanda e offerta di lavoro.

Ed infine, sì lo facciamo per i soldi, ma non solo, anche per migliorare la nostra immagine. Sicuramente il miglioramento dell'immagine non è il primo punto, ma è comunque importante.

Stefano Barbieri

Italia Lavoro - Italia

Bisogna porre l'attenzione anche sui lavoratori perché i disoccupati, gli inoccupati di lunga durata e chiunque cerca lavoro è comunque un soggetto debole nel mercato: quindi, se da una parte è auspicabile che i soggetti privati entrino, e già sono entrati, a fare intermediazione nel mondo del lavoro perché si trovano anche più vicini a quella che è la realtà imprenditoriale e quindi possono mettere in contatto l'impresa e il datore di lavoro con chi cerca lavoro, non bisogna mai perdere di vista che tutto questo deve essere fatto anche con imparzialità e offrendo garanzie al soggetto debole che è colui che cerca lavoro, inoccupato di lunga durata o licenziato. Per questo è necessario mantenere anche un sistema di autorizzazioni e di controlli di queste agenzie di intermediazione private del lavoro da parte della pubblica amministrazione, soprattutto per garantire l'accesso imparziale a tutti quanti, soprattutto, nelle situazioni più difficili di disoccupazione. Si deve mantenere la funzione sociale del collocamento pubblico che si rivolge non tanto a coloro che sono in possesso di una qualifica e quindi hanno più facile accesso al mondo del lavoro anche tramite le agenzie private, ma a coloro che hanno più difficoltà perché con minor cultura o con minor preparazione. Il servizio del collocamento pubblico mantiene dunque, accanto al servizio del collocamento privato, una sua importanza ed un ruolo che non possono essere ceduti o delegati.

Johan Ten Geuzendam

Commissione Europea

DG Occupazione e Affari Sociali

Molti paesi stanno per affrontare un processo di transizione ed oggi abbiamo riscontrato che esistono già in molti paesi europei partner privati dei Servizi pubblici per l'impiego che sono già molto attivi.

Il numero di progetti di collaborazione risultati positivi è forse relativamente limitato ma vi sono grandi potenzialità. Vi è anche un altro fattore da considerare e cioè che dobbiamo aspettarci con buone probabilità cambiamenti demografici in seno al Mercato del Lavoro. Ci ritroveremo ad operare in un Mercato del Lavoro caratterizzato da una situazione di mancanza di personale. La carenza di risorse umane avrà un grande impatto sul ruolo dei Servizi pubblici per l'impiego, soprattutto relativamente agli operatori privati e porterà ad un grande cambiamento nel Mercato del Lavoro. Probabilmente, per fronteggiare questa nuova situazione, la collaborazione tra le due parti si rivelerà vantaggiosa per entrambe.

Per quanto riguarda la Strategia per l'Occupazione, la Commissione segue soprattutto le linee-guida per l'impiego ed è fortemente interessata a migliorare il controllo del Mercato del Lavoro. Quindi la Commissione supporterà anche l'ulteriore miglioramento della cooperazione, promuovendo prima di tutto un maggiore scambio di informazioni fra pubblico e



privato. Inoltre, la scarsa presenza a questo seminario degli operatori privati è un punto debole o un punto critico ed alla prossima occasione dovremmo far sì che gli operatori privati siano meglio rappresentati. In ogni caso, noi dei Servizi pubblici per l'impiego raccoglieremo da questo seminario molti messaggi utili che comunicheremo in occasione delle assemblee dei responsabili dei Servizi pubblici per l'impiego che si terranno all'inizio di Dicembre e di cui poi discuteremo con i responsabili dei Servizi privati per capire come dare un seguito concreto a questo tipo di iniziativa. Non aspettiamoci che da questo nasca una direttiva europea, non è questo l'approccio giusto. Pur riconoscendo la diversità degli approcci, sicuramente favoriremo e supporteremo il processo di apprendimento reciproco in quest'area e credo che, da questo punto di vista, il seminario sia stato molto utile. I risultati dei nostri dibattiti saranno trascritti e verrà elaborato un rapporto di cui promuoveremo la divulgazione.

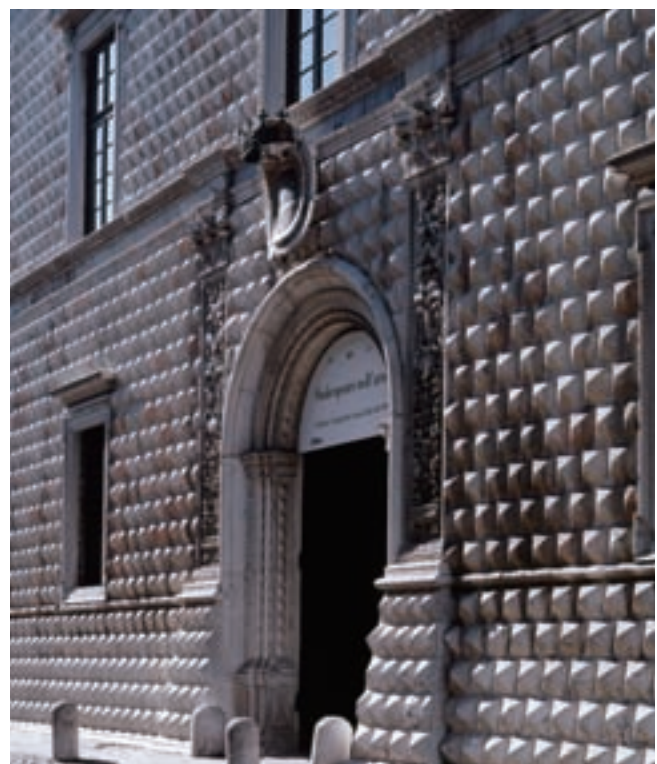
Lea Battistoni

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Direzione Generale Mercato del Lavoro**

Il sistema pubblico/privato è ormai un sistema che accompagnerà la Commissione nello sviluppo della sua strategia. Sicuramente in queste due giornate si è capito molto bene che i modelli sono ancora molto diversi e che, probabilmente, è giusto che siano così perché ciascun paese ha normative, culture, modelli di riferimento ancora molto diversi. Certamente ci stiamo avviando verso standard minimi piuttosto comuni e questa è la meta verso la quale dobbiamo andare, conservando, probabilmente, alcune caratteristiche e specificità che sono dei singoli paesi.

In questo seminario abbiamo messo a fuoco alcuni elementi e standard che consideriamo abbastanza simili; abbiamo parlato di possibilità di efficienza, abbiamo parlato di modalità di rapporti, abbiamo parlato di un sistema informativo che deve essere quanto più possibile accessibile, non solo ai sistemi pubblici e privati, ma ai clienti, ai nostri utenti finali. Abbiamo dunque messo in riga alcuni elementi e lo stesso dovremmo fare con questo sistema che si sta sviluppando, di relazione, di cooperazione pubblico

e privato. Se riuscissimo ad immaginare che il 2010 è già oggi, bisognerebbe forse pensare anche a qualche altra cosa, cioè i rapporti fra Servizi pubblici e privati in un mercato che è un mercato europeo; quindi occorre pensare che cosa implichi oggi avere relazioni, non soltanto con il sistema pubblico nazionale o con i soggetti privati presenti a livello nazionale, ma quali sono gli scambi, le relazioni che noi dobbiamo pensare di poter avere con altri soggetti. Questo deve avvenire non solo perché saranno soggetti che cercheranno “nuovi mercati” ma perché è anche pensabile ormai, che i nostri processi di inserimento, reinserimento e mobilità possono essere processi che non riguardano più soltanto il singolo territorio ma forse il contesto europeo. Dunque credo che questo possa rappresentare argomento di ulteriore discussione: occorre capire quali sono gli standard comuni, come fare per arrivarci, come, per esempio, cominciare a scambiare un po' più di informazioni tra di noi, magari sulle cose che oggi abbiamo individuato come piuttosto critiche (penso al sistema informativo ma penso anche ad altri tipi di collaborazione più avanzata rispetto al pubblico). Oltre a questo però, dobbiamo porci anche altri obiettivi cui, probabilmente, bisognerà puntare nei prossimi anni. Certamente faremo tesoro di queste due giornate e, nella presentazione del rapporto del Ministero alla Commissione Europea vi saranno raccomandazioni e suggerimenti che terranno conto del confronto di esperienze che è stato possibile fare in questo interessante congresso.



»Conclusioni«

Molti sono gli interrogativi che pone l'interazione fra operatori pubblici e privati ma una più approfondita conoscenza dei singoli modelli d'intervento potrà favorire forme più solide di collaborazione

Le tendenze in atto nel Mercato del Lavoro europeo evidenziano l'accentuarsi di basilari e continui cambiamenti, tra i quali, di portata particolarmente ampia, l'aumento della mobilità di risorse e di lavoratori, l'obbligatorietà di adattamenti veloci, l'importanza di rinnovamento rapido delle competenze. Le necessità dei sistemi economici e sociali europei, e le scelte della Strategia Europea per l'Occupazione, d'altra parte, richiedono un ampliamento della base occupazionale ed un prolungamento della vita attiva, coniugato ad un innalzamento della qualità e della produttività del lavoro (*more and better jobs*).

Si tratta di esigenze generali per rispondere alle quali è evidente il ruolo strategico dei Servizi per l'impiego, rispetto a nuovi e più impegnativi compiti. L'entità dei mutamenti dei mercati del lavoro e le loro caratteristiche di complessità richiederanno in ogni caso un profondo cambiamento dei loro meccanismi di funzionamento. In particolare è necessario che i

processi di inserimento e reinserimento dei lavoratori diventino sempre più efficienti, sia dal punto di vista della rapidità dei percorsi e della funzionalità degli interventi di supporto, sia dal punto di vista della capacità di fare fronte ad un netto incremento del numero delle transizioni e della loro complessità. Già da alcuni anni, ad esempio, la carenza di risorse umane con determinate caratteristiche professionali ha avuto un grande impatto sul ruolo dei Servizi pubblici per l'impiego, così come la difficoltà ad includere nell'occupazione consistenti fasce di lavoratori disponibili ma dotati di competenze inadeguate.

I sistemi nazionali dei Servizi per l'impiego sono sottoposti ormai da alcuni anni ad un processo di rinnovamento e di riposizionamento, nel quale diventano essenziali anche le attività di altri operatori, il cui operato ha contribuito alla capillarizzazione dei servizi distribuiti ai cittadini e alla rapidità di risposta alle esigenze delle imprese. In questo quadro, il ruolo dei Servizi pubblici tende a diventare sempre più

centrato sulla programmazione e la regia del sistema nel suo complesso, più che su compiti esclusivi di erogazione diretta di servizi per il pubblico (cittadini ed imprese). Da questo punto di vista, comunque, esistono modelli molto diversi, da paese a paese, di approccio all'organizzazione e alla direzione dei sistemi, le cui caratteristiche riflettono peculiarità normative, soluzioni tecnologiche e strategie di configurazione del mercato.

Anche le tipologie di interazione tra operatori pubblici e privati, come sono risultate dal dibattito del Seminario, sono differenti e portatrici di problemi e di opportunità specifiche a ciascun modello.

Le sollecitazioni e gli spunti emersi dal confronto di Tivoli pongono interrogativi rilevanti ma indicano anche una serie di interessanti prospettive di sviluppo. Il numero di progetti di collaborazione tra Servizi pubblici e operatori privati realmente riusciti

e capaci di sviluppare una dimensione duratura nel tempo forse è ancora relativamente limitato ma vi sono grandi potenzialità. È risultato evidente, ad esempio, che un sistema di Servizi per l'impiego in grado di funzionare a ritmi più intensi e con passaggi più complessi dovrà contare anche su infrastrutture informative evolute e universalistiche. È verosimile che il compito possa richiedere un ambiente in cui le relazioni tra soggetti e tra operatori diversi siano più strutturate e maggiormente improntate all'interazione. In tale contesto, la collaborazione tra Servizi pubblici e privati si rivelerà non solamente vantaggiosa per entrambi, ma indispensabile per l'adeguatezza del sistema. Per favorire la funzionalità complessiva del sistema, appare, dunque, indispensabile una conoscenza approfondita non soltanto dei diversi soggetti che operano nel mercato attuale e delle loro capacità di azione, ma anche delle modalità di





relazione già attive, delle spinte e degli ostacoli alla formazione di reti commisurate agli obiettivi generali. Un'osservazione sistematica di questo tipo dovrà tenere conto:

- dei costi e dei rischi che le diverse opzioni possono comportare;
- dei limiti intrinseci alla cooperazione determinate dalle caratteristiche dei diversi gruppi di soggetti coinvolti;
- di eventuali elementi che si rivelassero in conflitto tra loro.

L'osservazione che si propone di sviluppare sui sistemi e sul loro funzionamento potrebbe fare capo ad un gruppo di lavoro ad hoc, che coinvolga un numero sufficiente di paesi; l'analisi dei sistemi, il confronto tra modelli, le dinamiche organizzative territoriali, le reti tecnologiche e quelle di relazioni potrebbero essere altrettanti oggetti specifici di attenzione nei quali articolare il lavoro. Il gruppo sarebbe anche il luogo adatto per favorire un più intenso scambio di informazioni, sostenendo anche un

maggior confronto tra operatori pubblici e privati attraverso occasioni di studio seminari ed incontri.

Pur riconoscendo la diversità degli approcci, sicuramente una più approfondita conoscenza dei modelli di intervento, delle finalità, degli obiettivi specifici, delle forme di interazione, favorirà forme di cooperazione/collaborazione più solide.

Si suggerisce pertanto di proseguire sulla strada della sperimentazione e dell'analisi dei casi concreti sostenendo occasioni di incontro e di confronto tra tutti gli attori che operano nel mercato dei servizi per il lavoro.