Unione europea
Fondo sociale europeo

REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

FSE 2007-2013
POR SARDEGNA
obiettivo competitività regionale e occupazione

Life Long Learning

Sistema del Lifelong Learning della Regione Autonoma della Sardegna

Linee guida per il servizio di dialogo e scouting con le imprese volto a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro

INDICE

1 INTRODUZIONE 4

2 INCONTRO DOMANDA E OFFERTA 5

2.1 Soggetti preposti all'intermediazione 6

2.2 Il ruolo dei servizi competenti 7

3 ANALISI DELLA DOMANDA DI LAVORO 8

3.1 Analisi *on desk* della domanda di lavoro 9

3.1.1 Strumenti a supporto per l'analisi on desk della domanda di lavoro 10

3.2 Analisi *on the job* della domanda di lavoro 13

3.2.1 Strumenti a supporto per l'analisi della domanda di lavoro 15

4 IL RAPPORTO CON LE IMPRESE 16

4.1 Gestione della relazione 17

4.2 Strumenti di animazione territoriale e promozione dei servizi 19

4.2.1 Eventi 19

4.2.2 Workshop 24

4.2.3 Focus group 27

4.3 Esperienze innovative per la promozione dei servizi alle imprese 29

4.3.1 Centri per l'Impiego della Provincia di Verona 29

4.3.2 Centri per l'Impiego della Provincia di Genova 30

4.3.3 Centro per l'Impiego di Poggio Mirteto 30

4.3.4 Centro per l'Impiego di Rimini 31

4.3.5 Provincia di Varese 31

4.3.6 Sintesi delle esperienze dei Centri per l'Impiego nella promozione dei servizi alle imprese 32

4.4 Proposte operative.....33

4.4.1 Le strutture di documentazione a supporto dei servizi competenti 33

4.4.2 L'utilizzo dei social network.....34

4.4.3 Job meeting.....36

1 INTRODUZIONE

Obiettivo del presente documento è fornire ai servizi "competenti", ossia ai Centri Servizi per il Lavoro (CSL) e ai soggetti accreditati per l'erogazione dei servizi per il lavoro nella Regione Autonoma della Sardegna (RAS), delle **linee guida operative a supporto del servizio di dialogo e *scouting* con le imprese**, volto a raccogliere i fabbisogni professionali e le opportunità offerte dal mercato del lavoro locale e promuovere l'incontro di tali opportunità con i profili professionali disponibili sul territorio fornendo, così, un'assistenza efficace ai cittadini durante la fase d'inserimento lavorativo.

In dettaglio, le presenti linee guida rappresentano un supporto per superare la scarsa propensione delle imprese a recarsi presso i servizi competenti e affidarsi a loro per esprimere, in maniera esplicita e formalmente corretta, le proprie esigenze, in termini di fabbisogni di figure professionali e competenze. Le imprese, infatti, nella maggior parte dei casi, preferiscono pubblicare le proprie richieste di personale attraverso altri canali (*web*, agenzie interinali, ecc.), con la conseguenza di non riuscire a formalizzare, in modo strutturato ed universalmente riconosciuto, i propri *desiderata*.

In tal senso, per facilitare l'incontro tra le esigenze dei datori di lavoro ed i *curriculum* dei lavoratori è necessario che i servizi competenti eseguano preliminarmente delle analisi sul reale fabbisogno del mercato del lavoro locale e che mantengano, nel tempo, un coinvolgimento attivo delle imprese, anche attraverso la creazione di una rete relazionale solida.

Il documento illustra, nella prima parte, le due modalità di analisi della domanda di lavoro: *on desk* e *on the job*. Attraverso l'analisi *on desk* i servizi competenti possono analizzare i dati e le informazioni caratterizzanti della domanda di lavoro ed effettuare, quindi, eventuali elaborazioni statistiche. Le analisi *on the job* consistono in interviste o questionari somministrati direttamente alle imprese, dove risulta determinante la qualità della relazione istaurata tra il soggetto preposto all'erogazione dei servizi e l'impresa; infatti, se il rapporto è solido, è possibile esplorare al meglio le esigenze dell'impresa ed eventualmente approfondire situazioni peculiari non deducibili dalle analisi *on desk*.

A seguito dell'illustrazione delle modalità che possono essere utilizzate dai servizi competenti per l'analisi della domanda di lavoro si illustrano alcune peculiarità in merito alla gestione del rapporto con le imprese. In particolare, si riportano alcune nozioni di carattere generale relative alla gestione della relazione con le imprese, gli strumenti a supporto, le esperienze più rilevanti sperimentate sul territorio nazionale dai Centri per l'Impego (CPI) e alcune proposte operative volte alla creazione di un *pool* d'imprese *"fedeli"* per la rilevazione dei fabbisogni professionali.

2 INCONTRO DOMANDA E OFFERTA

Il processo di riforma dei "servizi per l'impiego", avviato con il Decreto Legislativo n. 469/97, ha ridisegnato il servizio d'incontro tra domanda e offerta di lavoro, trasformando le strutture preposte all'erogazione del Servizio in una rete territoriale per l'occupazione.

Tale rete territoriale è in grado di favorire una maggiore efficienza dei servizi volti a favorire l'incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro nei confronti di cittadini, lavoratori, disoccupati, persone in cerca di lavoro, soggetti autorizzati o accreditati e datori di lavoro, ed è capace di contribuire, con maggiore efficienza, alle politiche di sviluppo locale capitalizzando le esperienze e le relazioni di tutti gli attori coinvolti.

L'incontro tra domanda e offerta di lavoro presuppone che le **politiche attive** siano quanto più possibile **rispondenti ai requisiti richiesti dalle imprese**; in tal senso, risulta importante l'integrazione dei servizi nell'ambito delle politiche attive dei CSL, quali ad esempio i servizi di informazione, orientamento, incontro domanda/offerta, marketing territoriale e analisi dei fabbisogni e di formazione per formalizzare in modo corretto i *desiderata* delle imprese.

Il "luogo" in cui domanda e offerta s'incontrano, ossia il "mercato del lavoro", necessita, seppur in diversa misura nei differenti contesti socio-economici, di luoghi di intermediazione che agevolino e mettano a fattor comune le esigenze dei datori di lavoro e le aspettative dei cittadini in cerca di occupazione. I **canali di intermediazione** del mercato del lavoro sono molteplici:

- servizi per l'impiego;
- soggetti, pubblici e privati, accreditati a livello regionale per l'erogazione di servizi per il lavoro;
- soggetti autorizzati a livello nazionale per l'intermediazione;
- uffici delle risorse umane dei datori di lavoro;
- servizi in rete (internet e *social network*), quale piazza virtuale che, sempre più, offre opportunità di incontro anche tra domanda e offerta di lavoro.

2.1 Soggetti preposti all'intermediazione

I soggetti preposti all'intermediazione del mercato del lavoro, nel sistema italiano, sono rappresentati da: i ***Centri per l'Impiego***, i ***soggetti autorizzati*** allo svolgimento delle attività d'intermediazione a livello nazionale, i ***soggetti pubblici e privati accreditati*** a livello regionale per l'erogazione dei servizi per il lavoro e gli ***uffici delle risorse umane*** dei datori di lavoro**.**

I soggetti preposti istituzionalmente, nella Regione Autonoma della Sardegna, all'erogazione delle politiche e dei servizi per il lavoro sono i ***Centri Servizi per il Lavoro***, istituiti dall'art. 14 della Legge Regionale 5 dicembre 2005, n. 20; ad oggi i CSL presenti sul territorio regionale, dislocati nelle 8 province sarde, sono 28.

L'Amministrazione Regionale della Sardegna ha approvato, con Delibera G.R. n. 48/15 del 11/12/2012, la "*Disciplina per l'Accreditamento dei Servizi per il Lavoro*" e, successivamente, con la Determinazione n. 60212/8595 del 17.12.2012, ha approvato l'Avviso Pubblico per la costituzione dell'*Elenco regionale dei soggetti accreditati per l'erogazione di servizi per il lavoro*, rendendo così operativo il sistema di accreditamento dei servizi per il lavoro nella Regione Autonoma della Sardegna. A seguito di tali atti amministrativi i ***soggetti pubblici e privati*** interessati, previo accreditamento regionale, possono erogare servizi per il lavoro a cittadini e imprese, concorrendo attivamente alla facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Per quel che concerne le imprese di medie e grandi dimensioni, solitamente possiedono, tra le proprie funzioni aziendali, un ufficio dedicato alla gestione dell'offerta di lavoro, il c.d. ***ufficio delle risorse umane***, che si occupa di tutti quei processi che ricomprendono la formalizzazione delle esigenze di personale fino al reclutamento del soggetto interessato.

Si sottolinea che tali imprese, seppur in misura minore rispetto alle piccole e micro imprese, richiedono il supporto dei servizi competenti per l'intermediazione tra domanda e offerta e ricorrono alla pubblicazione dei propri annunci sui portali *web* dedicati alla ricerca di personale.

2.2 Il ruolo dei servizi competenti

Nel processo di facilitazione dell'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro i servizi competenti hanno un ruolo determinante, in quanto punto di contatto sia per i cittadini in cerca di occupazione sia per le imprese in cerca di professionalità.

Per una gestione efficace del processo di intermediazione, i servizi competenti dovrebbero assolvere ai seguenti compiti:

- **assistere le aziende nella rilevazione puntuale del fabbisogno professionale**, declinato per competenze a partire dagli *standard* del Repertorio Regionale delle Figure Professionali (RRFP) della Sardegna;
- **analizzare il profilo dei cittadini in cerca di occupazione** per valutare la vicinanza delle competenze possedute rispetto a quelle richieste dalle imprese del mercato del lavoro locale, così da comprendere la spendibilità del bagaglio professionale nel mercato del lavoro;
- **valutare l'opportunità di suggerire interventi formativi** finalizzati all'acquisizione di nuove competenze o al rafforzamento di quelle già possedute dai cittadini in cerca di occupazione;
- **accompagnare ed assistere le aziende nella ricerca di personale** fornendo loro un supporto non solo operativo ma, in virtù dell'alta professionalità degli operatori, anche consulenziale.

Nei prossimi paragrafi saranno proposte delle procedure operative e degli strumenti a supporto delle attività sopra elencate.

3 ANALISI DELLA DOMANDA DI LAVORO

Conoscere le esigenze professionali delle aziende, in quali direzioni si orienta la domanda di lavoro, quali sono gli ambiti professionali emergenti e quali le professioni in declino, è fondamentale per agire in modo vincente nella ricerca di impiego. Vi sono, tuttavia, diversi livelli a cui collocare l'analisi del mercato del lavoro:

- un livello molto generale, **macro**, che permette di identificare le principali tendenze del mercato del lavoro;
- un livello intermedio, **meso**, che deriva dall'analisi di fonti più dettagliate sulla situazione economica e sul mercato del lavoro, che consente di definire come stanno andando i settori e, quindi, fornisce indicazioni sui profili professionali richiesti dal mercato del lavoro e su quelli che potranno essere richiesti nel futuro prossimo; in generale, si tratta di dati raccolti nelle dimensioni locali;
- un livello puntuale, **micro**, dove ci si sofferma sugli specifici fabbisogni di professionalità e di competenze delle aziende, quelle che operano in un'area e che hanno bisogno di collaboratori in possesso di competenze e esperienze omogenee; è il livello più interessante, ma anche quello nel quale è necessario muoversi in maniera "scientifica" perché raramente è possibile procedere alle valutazioni attraverso dati già pronti cui attingere ma sarà necessario sfruttare la propria rete relazionale per indagare al meglio il fenomeno.

Considerando i tre livelli sopra illustrati, il primo ed il secondo rientrano tra le attività che ad oggi sono già realizzate sistematicamente dai servizi competenti e attraverso le quali vengono analizzate le caratteristiche del mercato del lavoro e costruite delle proiezioni per le future tendenze della richiesta di competenze e di professioni, a livello regionale, nazionale ed internazionale; pertanto, di seguito si sono approfondite maggiormente le tematiche legate alle **analisi di tipo micro**.

Infatti, il terzo livello di conoscenza è quello che consentirà di arrivare all'obiettivo di comprendere in dettaglio il mercato del lavoro e i *needs* delle imprese definendo, in maniera strutturata, le conoscenze, le capacità e le figure professionali richieste. La tipologia "micro" di analisi della domanda è quella che occorrerebbe utilizzare per comprendere meglio le peculiarità del mercato del lavoro sardo.

Le modalità attraverso cui i servizi competenti possono condurre le analisi di tipologia "micro" della domanda di lavoro sono "***on desk***" e "***on the job***".

La **modalità *on desk*** prevede l'analisi dei dati, più o meno aggregati, che caratterizzano la domanda di lavoro, con particolare riferimento alle figure professionali e agli andamenti economici che coinvolgono le imprese, e non richiede un'interazione diretta con le strutture aziendali.

Relativamente alla **modalità *on the job*** è necessario ricorrere al dialogo con i referenti aziendali che possono, se opportunamente supportati e guidati, rappresentare un vero o proprio bagaglio di conoscenza; si sottolinea che tale modalità di analisi richiede un sforzo interpersonale, tenendo presente che non è semplice procedere con l'analisi senza aver prima instaurato una relazione di reciproca fiducia tra l'intervistato e l'intervistante.

Considerando le caratteristiche peculiari del tessuto economico e produttivo sardo per ciascuna modalità di analisi sopra illustrata si suggeriscono alcune ipotesi di campionamento delle imprese che potranno essere coinvolte nelle analisi della domanda di lavoro e gli strumenti a supporto delle attività di rilevazione.

3.1 Analisi *on desk* della domanda di lavoro

Di seguito sono riportati gli *step* necessari per effettuare un'analisi *on desk* della domanda di lavoro, ossia un'analisi basata su elaborazioni statistiche, studi e ricerche.

DEFINIZIONE DEL CAMPIONE

In via preliminare, al fine di definire in maniera strutturata i parametri dell'analisi *on desk*, è necessario definire un **campione di imprese** su cui condurre l'indagine della domanda di lavoro.

Vi sono numerosi metodi per selezionare un **campione** e diverse possibilità di classificarli; una distinzione di importanza fondamentale è quella tra campioni **probabilistici** e **non probabilistici**.

Si parla di **campionamento probabilistico** quando le unità sono selezionate con ***meccanismo casuale*** e hanno tutte una ***probabilità nota*** e ***non nulla*** di essere selezionate.

Si parla di **campionamento non probabilistico** quando non si tiene conto della probabilità e della casualità della selezione del campione; tale tipologia di campionamento rappresenta la modalità prevalente nelle ricerche di mercato, nelle cd. *internet survey* e nei sondaggi di opinione, per i quali la tempestività di ottenimento dei risultati è tra le dimensioni di analisi più importanti.

Nella definizione del campione di imprese da selezionare per le indagini della domanda di lavoro potrebbero essere considerati i seguenti **fattori discriminanti**:

- ***Dimensione***, in termini di personale, dislocazione sul territorio regionale e volumi di assunzioni nel tempo, anche attraverso l'analisi degli adempimenti amministrativi quali ad esempio l'andamento nel tempo delle comunicazioni obbligatorie;
- ***Settore***, in termini di appartenenza a settori ritenuti strategici o comparti produttivi sui quali si ritiene opportuno svolgere l'indagine in ragione delle peculiarità territoriali sarde;
- ***Condizione di crisi***, in relazione al ricorso o meno dell'istituto della Cassa Integrazione Guadagni (CIG) in deroga.

RACCOLTA DATI

Una volta determinato il fattore discriminante per la definizione del campione di aziende per le quali s'intende indagare la domanda di lavoro, potrebbe essere utile consultare, ove presenti, siti *web* istituzionali e siti *web* strumentali; in particolare, è possibile consultare il Sistema Informativo del Lavoro e della Formazione Professionale "***SIL Sardegna***", che rappresenta la piattaforma tecnologica istituzionale a supporto dell'Amministrazione Regionale, delle Amministrazioni Provinciali e dei CSL nelle attività di competenza nell'ambito del lavoro e della formazione professionale.

Tra gli altri portali, si segnalano quelli più utilizzati dalle imprese per la pubblicazione delle richieste di personale quali, a titolo esemplificativo, ***Monster***, ***Linkedin*** e ***InfoJob***.

AGGREGAZIONE DATI

Una volta raccolte un numero consistente di richieste di personale (ai fini statistici un numero accettabile per la generalizzazione di un fenomeno è almeno compreso **tra 50 e 100 unità**) pubblicate dalle imprese appartenenti al campione selezionato, si suggerisce di schematizzare le stesse definendo in maniera strutturata quali sono le figure professionali e le competenze che vengono maggiormente richieste; si veda, a tal proposito, il paragrafo seguente.

3.1.1 Strumenti a supporto per l'analisi on desk della domanda di lavoro

Al fine di definire i parametri del campionamento delle imprese da coinvolgere nelle analisi *on desk*, gli Operatori dei CSL potrebbero utilizzare lo strumento dell'**Osservatorio del Mercato del Lavoro** (**OML**) per generare dei *report* statistici per la definizione di un primo **campione d'imprese** su cui condurre l'indagine della domanda di lavoro.

L'Osservatorio del Mercato del Lavoro, disponibile all'interno della piattaforma tecnologica del SIL Sardegna, è uno strumento di *business intelligence*, analisi statistica e reportistica avanzata che, alimentato con le informazioni gestite dalla Banca Dati Unica (BDU) Regionale del SIL, consente di effettuare elaborazioni e visualizzazioni sui dati in modo aggregato e secondo diverse dimensioni di analisi.

L'OML fornisce alle Amministrazioni Regionale e Provinciali un supporto al monitoraggio delle dinamiche del mercato del lavoro e della formazione professionale, elaborando indicatori utili a predisporre analisi strategiche di supporto decisionale sull'andamento del mercato del lavoro su tutto il territorio regionale.

Attraverso le funzionalità disponibili nell'OML, le Amministrazioni possono estrarre *report* statistici, specificando l'ambito tematico di indagine (cittadini, imprese, avvisi pubblici, Ammortizzatori Sociali (AA.SS.) in deroga, percorsi formativi, apprendistato, accreditamento agenzie e sedi formative, etc.), consultabili in diversi formati, a partire da semplici *report* tabellari, passando per i grafici a torta, a barre, a linee fino ad arrivare a cruscotti interattivi.

I dati della BDU che alimentano l'OML sono classificabili in quattro sottogruppi:

- ***dati relativi ai principali attori del mercato del lavoro***, ossia cittadini, imprese, agenzie formative, organizzazioni sindacali e beneficiari di progetti cofinanziati, ad es., dal Fondo Sociale Europeo (FSE) rilevati attraverso la funzionalità di registrazione al SIL Sardegna;
- ***dati relativi all'andamento temporale del mercato del lavoro***, rilevati mediante le comunicazioni obbligatorie di assunzione, proroga, trasformazione e cessazione di rapporti di lavoro e le istanze di AA.SS. in deroga;
- ***dati inerenti i movimenti del mercato del lavoro*** deducibili dagli adempimenti amministrativi dell'Amministrazione Regionale e delle Amministrazioni Provinciali;
- ***dati relativi alle politiche attive del lavoro*** erogate dai CSL.

Per quanto concerne l'analisi della domanda di lavoro si può considerare plausibile che tutte le tipologie di dati sopra illustrati, a seconda della modalità e finalità di indagine, potranno essere strumentali alla definizione del campione di indagine o alla verifica di alcune assunzioni di base.

Attraverso tali dati gli Operatori del CSL possono selezionare, ad esempio, le imprese che maggiormente hanno fatto ricorso agli AA.SS., sulla base delle richieste di concessione della CIG in deroga trasmesse attraverso il SIL Sardegna, ovvero più significative in termini di volumi di

personale, sulla base del monitoraggio delle Comunicazioni Obbligatorie trasmesse dal nodo regionale.

In un secondo momento, successivo alla definizione del campione, al fine di standardizzare le differenti offerte di lavoro, è possibile mettere a fattor comune ciascuna offerta reperita attraverso l'utilizzo di una c.d. "**scheda di sintesi**", articolata in 7 domande le cui risposte possono essere successivamente utilizzate per elaborazioni statistiche.

La tabella seguente riporta una proposta di **standardizzazione di una generica offerta di lavoro**.

<table>
<tr><td colspan="2">Chi è?
(riportare la denominazione della professione o della figura professionale)</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Dove lavora?
(selezionare il settore economico-produttivo di riferimento, in coerenza con gli standard del RRFP)</td></tr>
<tr><td>☐ Agricoltura zootecnia silvicoltura maricoltura
☐ Ambiente ecologia e sicurezza
☐ Artigianato artistico
☐ Beni culturali
☐ Cartotecnica stampa editoria
☐ Chimica e petrolchimica
☐ Credito, finanza, assicurazioni
☐ Distribuzione commerciale
☐ Edilizia ed impiantistica
☐ Fabbricazione di prodotti in materiali non metalliferi, estrazione e lavorazione pietre
☐ Informatica
☐ Legno, sughero, produzione mobili</td><td>☐ Logistica e trasporti
☐ Produzioni alimentari
☐ Produzioni metalmeccaniche e cantieristica
☐ Pubblicità comunicazione pubbliche relazioni
☐ Servizi di istruzione e formazione
☐ Servizi socio sanitari
☐ Spettacolo
☐ Sport benessere e cura della persona
☐ Tessile abbigliamento
☐ Servizi turistici, ricettivi e ristorazione
☐ Vendita e riparazione di auto e moto veicoli
☐ Trasversale</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cosa deve fare?
(riportare le finalità della professione, i principali compiti e mansioni da svolgere nell'esecuzione delle attività)</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Con cosa deve lavorare?
(riportare gli strumenti utilizzati per l'esercizio della professione)</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Con chi lavora?
(riportare le figure professionali con le quali deve collaborare)</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Quale titolo deve possedere?
(riportare i titoli o le qualifiche professionali richieste e necessarie per lo svolgimento della professione)</td></tr>
</table>

Cosa deve conoscere e saper fare? *(riportare analiticamente le conoscenze, le abilità e le caratteristiche personali che sono richieste per la professione)*	
Conoscenze	
Abilità	
Caratteristiche personali	

Tabella 1: Scheda di sintesi dell'offerta di lavoro

A mero titolo di suggerimento, per le attività di reperimento delle inserzioni di lavoro pubblicate dalle imprese, di seguito si suggeriscono i **principali portal**i che potranno essere consultati ai fini della formalizzazione dell'analisi *on desk* della domanda di lavoro:

- Portale "SardegnaLavoro" del SIL Sardegna: http://www.sardegnalavoro.it/agenda/bacheca
- Linkedin: https://www.linkedin.com/job/home?trk=nav_responsive_sub_nav_jobs
- Monster: http://www.monster.it
- InfoJob: http://www.infojobs.it
- CareerJet: http://www.careerjet.it
- Job your life: https://www.jobyourlife.com
- Job rapido: http://it.jobrapido.com
- KitLavoro: http://www.kitlavoro.it

3.2 Analisi *on the job* della domanda di lavoro

Di seguito sono riportati gli *step* necessari per effettuare un'analisi *on the job* della domanda di lavoro, ossia un'analisi basata sugli esiti delle interviste somministrate ad un campione di imprese.

DEFINIZIONE DEL CAMPIONE

In via preliminare, al fine di definire in maniera strutturata i parametri dell'analisi *on the job*, è necessario identificare un **campione di imprese** con cui condurre l'indagine della domanda di lavoro.

In questo tipo di analisi, a differenza dell'analisi *on desk*, occorre procedere con la selezione di imprese tramite un **campionamento a scelta ragionata**; in particolare, attraverso tale modalità di campionamento, la scelta delle unità da includere nel campione è affidata al ricercatore ed è operata il più delle volte con obiettivi di rappresentatività di certi aspetti strutturali della popolazione.

In tale ambito rientrano i **campioni per quote**, formati previa classificazione delle unità della popolazione (le imprese sarde, nel caso in esame) in gruppi. Il rilevatore deve selezionare unità appartenenti ai diversi gruppi identificati fino al raggiungimento di prestabilite quote, in modo da riprodurre nel campione (relativamente ai gruppi formati) la struttura della popolazione. Nell'analisi della domanda di lavoro, ad esempio, i gruppi potrebbero essere rappresentati dai settori produttivi caratteristici del mercato locale e le quote assegnate ai settori potrebbero riflettere la rappresentatività di ciascun settore nell'economia sarda.

Un altro tipo diffuso di campione ragionato è quello formato da **unità tipo**, ossia unità che, a giudizio dell'operatore cui è demandata la selezione, possiedono caratteristiche ritenute più frequenti nella popolazione; a titolo esemplificativo, potrebbero essere selezionate le imprese che, in un determinato lasso temporale, hanno assunto collaboratori in misura maggiore.

Molto simile al campione di unità tipo è quello formato da **aree barometro**, circoscrizioni territoriali nelle quali si riscontrano comportamenti analoghi a quelli medi dell'intera popolazione; a titolo esemplificativo, potrebbero essere selezionate le imprese che, in una determinata area geografica, rappresentano meglio la situazione economico-produttiva dell'intera regione.

Nella definizione del campione di imprese potrebbero essere considerati i seguenti fattori discriminanti:

- ***Rappresentatività***, sulla base della rilevanza strategica che le imprese hanno sul territorio oggetto di analisi;
- ***Virtuosismo***, sulla base della capacità, anche in periodi di crisi, di non ricorrere al licenziamento ma di usufruire di misure di sostegno;
- ***Relazione***, sulla base del rapporto che i servizi competenti hanno instaurato nel tempo con le imprese sul territorio.

RILEVAZIONE E TRASCRIZIONE DEL FABBISOGNO PROFESSIONALE

Una volta selezionato il campione, soprattutto cercando di capitalizzare i rapporti già esistenti tra i servizi competenti e le imprese da intervistare, occorre procedere con la **rilevazione del fabbisogno professionale e alla sua formalizzazione**.

Una volta raccolto il fabbisogno professionale delle imprese, in termini di competenze e di figure professionali, sarà compito del soggetto che conduce l'analisi mettere a fattor comune le risultanze attraverso l'utilizzo di una scheda *standard* per la formalizzazione dell'offerta di lavoro, così come illustrato nel paragrafo precedente.

3.2.1 Strumenti a supporto per l'analisi della domanda di lavoro

Per facilitare le attività di rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese sul territorio da parte dei servizi competenti, può essere utile, in via preliminare, definire una traccia di questionario da somministrare alle imprese selezionate per le analisi *on the job*.

Lo strumento del questionario ha il vantaggio di rilevare, contestualmente, sia le informazioni necessarie per l'analisi del settore, in termini dimensionali e macro-economici, che quelle necessarie per l'analisi del fabbisogno professionale delle imprese, mettendo a disposizione degli intervistatori una serie di risposte facilmente standardizzabili per successive rielaborazioni.

4 IL RAPPORTO CON LE IMPRESE

Nelle attività di intermediazione tra la domanda ed offerta di lavoro, può accadere che i servizi competenti riscontrino la difficoltà oggettiva nel mantenere costante nel tempo l'attenzione ed il coinvolgimento delle imprese, soprattutto ai fini della rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali.

È importante che i servizi competenti instaurino **una relazione solida e duratura con i referenti delle aziende sul territorio** per supportare al meglio tutte le fasi del processo di analisi della domanda di lavoro.

Inoltre, come spesso accade, i cittadini sono molto più propensi, rispetto alle imprese, a recarsi presso i servizi competenti per l'erogazione dei servizi per il lavoro; a titolo esemplificativo, il cittadino si reca presso il CSL di competenza per il riconoscimento del proprio stato occupazionale e per il rilascio della Dichiarazione di Immediata Disponibilità (DID) al lavoro.

L'obiettivo del presente capitolo è identificare le attività, tradizionali e innovative, che i servizi competenti potrebbero mettere in campo per instaurare e mantenere con gli interlocutori del contesto economico e produttivo sardo una continua e proficua relazione, tenendo presente che l'incontro tra domanda e offerta di lavoro non può considerarsi come l'esito di una relazione lineare tra richiesta del lavoratore e opportunità occupazionale.

La c.d. "fidelizzazione" di un gruppo d'imprese potrà essere utile per rafforzare le relazioni tra il mondo economico e produttivo e i servizi competenti, al fine di migliorare e promuovere la competitività territoriale.

In tale ottica può essere utile **promuovere azioni di *marketing* territoriale** per far conoscere alle imprese i servizi che i soggetti competenti mettono a loro disposizione.

In tale direzione, a titolo esemplificativo e non esaustivo, si possono prevedere le seguenti **iniziative "tradizionali" di animazione e promozione dei servizi offerti**:

- ***focus group*** o ***workshop*** con gli interlocutori più esperti o strategici, quali ad esempio titolari d'impresa, esperti/lavoratori di determinati settori produttivi per conoscerne meglio le dinamiche, le innovazione e le competenze utili per sostenere la competitività;
- ***incontri*** e ***seminari*** con le imprese del territorio, per la diffusione delle **innovazioni nel lavoro**, in termini di nuovi strumenti, nuove realtà, nuove possibilità, rilevazione delle **figure professionali più richieste e delle tendenze recenti del mondo del lavoro locale**;

- ***job day*** quali giornate dedicate al lavoro, offrendo la possibilità d'incontro tra i cittadini in cerca di occupazione e imprese del territorio.

Nei paragrafi successivi sono illustrate in maniera strutturata alcune considerazioni in merito alla gestione della relazione con le imprese e, per ciascuno degli strumenti di animazione territoriale e promozione sopra elencati, sono riportate alcune indicazioni utili per la realizzazione degli stessi.

4.1 Gestione della relazione

La gestione del processo di creazione e sviluppo della relazione con le imprese passa necessariamente attraverso la formazione e condivisione, nel tempo, di obiettivi comuni e nella generazione di un confronto costruttivo continuo.

Il processo di ***gestione della relazione*** prende forma attraverso la realizzazione, da parte dei servizi competenti, di una serie di comportamenti specifici:

- ***comprensione dell'impresa***, occorre comprendere in modo approfondito le caratteristiche organizzative, la catena del valore, gli attori chiave e gli obiettivi dell'impresa;
- ***categorizzazione delle imprese***, occorre procedere alla creazione di c.d. *cluster* di comportamenti operativi e organizzativi "tipici" nei quali è possibile suddividere le imprese che si intendono coinvolgere nell'analisi della domanda di lavoro;
- ***valutazione del livello attuale di relazione***, occorre, preliminarmente a qualunque azione, valutare lo stato dell'arte del rapporto con la singola impresa tenendo presente il livello delle relazioni interpersonali e gli eventuali vincoli di relazione esistenti (amministrativi, logistici, operativi, professionali e organizzativi);
- ***definizione di un piano di comunicazione***, occorre definire quali canali di comunicazione, con quanti e quali referenti delle imprese e con quale frequenza è opportuno interloquire;
- ***presidio e feedback***, occorre mantenere vivo il rapporto con un presidio continuo della relazione basato sugli aggiornamenti dell'avanzamento delle attività e, a seguito delle opportune rielaborazioni, procedere all'illustrazione delle evidenze di analisi, anche nell'ottica di capitalizzare eventuali spunti e suggerimenti da parte delle imprese.

È possibile distinguere differenti modalità attraverso le quali i soggetti preposti all'intermediazione tra la domanda ed offerta di lavoro possono relazionarsi con le imprese:

- ***assistenza personale***, la relazione si basa sulla presenza di un addetto ai rapporti con le imprese che rappresenta il punto di riferimento nel momento in cui vi sia una richiesta di supporto rivolta ai servizi competenti;
- ***assistenza personale dedicata***, la relazione viene costruita e mantenuta assegnando alle imprese un operatore specifico che genera una relazione molto solida che stimola la fiducia e la serenità delle imprese;
- ***servizi automatici***, che prevede un profilo personale "*on line*" attraverso il quale l'impresa può compiere molte delle azioni che si compiono allo sportello;
- ***co-creazione***, la relazione si basa sulla condivisione del processo di creazione del valore nel quale l'impresa partecipa attivamente apportando il proprio contributo, che modifica ed integra i servizi messi a disposizione dai soggetti competenti.

In opposizione alla tradizionale catena del valore, dove sono presenti soggetti attivi e passivi, il principio fondante della nuova economia *social* è la **co-creazione di valore** che nasce dalla collaborazione da attuare all'interno dell'azienda e al suo esterno, con e fra tutti gli *stakeholder.*

La **co-creazione** è una forma di strategia relazionale che enfatizza la generazione e la realizzazione di valore; in particolare, il concetto di **co-creazione** vede il mercato del lavoro come un "luogo" dove aziende e servizi competenti condividono, combinano e rinnovano insieme risorse e capacità per creare valore attraverso nuove forme di interazione e servizio.

Il valore aumenta nella forma di un'esperienza personalizzata e nella creazione di un rapporto di condivisione e in una migliorata, più profittevole e conscia prestazione sul mercato del lavoro per l'azienda, stimolando nei confronti dei servizi competenti una sorta di fedeltà costruita sulla fiducia di una relazione strutturata ma mai troppo formale.

Tenendo presente tale clima collaborativo le imprese vanno messe nella condizione di proporre le proprie idee, in modo che rifletta il loro punto di vista, e interagire e trattare nella "lingua" e nello "stile" che preferiscono.

4.2 Strumenti di animazione territoriale e promozione dei servizi

Nei paragrafi successivi sono riportati gli strumenti di animazione territoriale che sono tradizionalmente utilizzati dai servizi competenti per promuovere i servizi offerti sul territorio e finalizzati alla creazione e consolidamento del rapporto con le imprese.

Tale rapporto ha l'obiettivo di creare un forte legame con le imprese del territorio le quali, una volta "fidelizzate", riconosceranno il valore dei servizi messi loro a disposizione dai servizi competenti e riusciranno a coglierne le opportunità, anche nell'ottica dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

4.2.1 Eventi

I servizi competenti possono impegnarsi, al fine di consolidare la relazione con le imprese sul territorio e "sponsorizzare" le opportunità a disposizione sul territorio, nella realizzazione d'iniziative di ***marketing*** **territoriale**.

Tra le iniziative più efficaci è possibile annoverare gli "**eventi**", quali veri e propri momenti di approfondimento sul contesto economico, produttivo e formativo della Sardegna.

L'impatto sui servizi competenti è notevole e si riflette sui seguenti aspetti:

- ***Visibilità***, tali azioni di *marketing* territoriale consentono di avvicinare agli uffici dei servizi competenti nuove imprese, aumentando l'*awareness* della struttura anche da parte di un'utenza non abituale che potenzialmente porta a sviluppare il c.d. "passaparola" con le altre aziende sul territorio.
- ***Utilizzo mirato di spazi e strumenti,*** attraverso gli eventi è possibile che le imprese acquisiscano una maggiore consapevolezza delle professionalità di cui hanno realmente bisogno, approfondendo la conoscenza delle professioni, degli strumenti di ricerca, degli aspetti contrattuali e delle modalità e tecniche di selezione.
- ***Collaborazione e relazione con i diversi attori locali***, le iniziative sociali non sono rivolte solamente alle imprese ma è possibile costruire un rapporto di collaborazione che non si esaurisca con l'evento ma che coinvolga il mondo della formazione professionale, le associazioni sindacali e datoriali, gli ordini professionali, la scuola, il mondo del volontariato. Spesso gli eventi diventano occasione di confronto con il duplice obiettivo di raccogliere nuove idee per eventi successivi e per la formulazione di nuove modalità di utilizzo ed erogazione dei servizi offerti e di permettere l'arricchimento del materiale documentale in dotazione.

- O***sservatorio sui cambiamenti del mercato del lavoro e della formazione,*** è possibile raccogliere testimonianze dirette dai protagonisti del mondo del lavoro, delle professioni e della formazione consentendo ai servizi competenti di aggiornare costantemente le competenze di servizio attraverso il contatto diretto con gli attori locali.
- ***Superamento delle resistenze tra mondo dell'impresa e servizi competenti,*** è possibile avvicinare gli interlocutori del mondo economico e produttivo ai servizi offerti gratuitamente sul territorio potrebbe essere utile per mettere a confronto i diversi modi di intendere ed interpretare fatti e cambiamenti ed attivare collaborazioni, costruire e consolidare reti, allargare il partenariato degli stessi servizi competenti.

Ogni servizio competente ha la possibilità, nell'ottica della co-creazione di valore con gli altri soggetti preposti sul territorio regionale alla facilitazione dell'incontro tra la domanda e offerta di lavoro, di organizzare eventi **coinvolgendo altri servizi competenti** e mettendo a fattor comune, ad esempio a livello provinciale o regionale, le differenti esperienze sul territorio.

Tali eventi consentono, in virtù della capitalizzazione delle differenti esperienze e della più ampia platea di auditori, di promuovere i servizi sul territorio e creare o eventualmente consolidare un "circolo virtuoso" di servizi e relazioni.

È possibile categorizzare gli eventi che possono essere organizzati dai servizi competenti in tre macro-tipologie:

- ***laboratori di attivazione e di orientamento;***
- ***incontri con le imprese;***
- ***incontri con i professionisti.***

Nei paragrafi successivi, per ciascuna macro-tipologia di evento sopra riportata, sono illustrate delle indicazioni e degli accorgimenti che potrebbero essere utili per rendere più efficace, in termini comunicativi, l'evento.

4.2.1.1 Laboratori di attivazione e di orientamento

Nella progettazione della tipologia di evento in oggetto è opportuno considerare alcune linee guida che rappresentano gli elementi caratterizzanti di ogni laboratorio; in particolare, è possibile suddividere i laboratori sulla base della finalità dello stesso:

- ***Il laboratorio inteso sia come un momento a sé stante, sia come momento integrativo di altri percorsi***: la partecipazione al laboratorio rappresenta per le imprese un momento di raccolta di informazioni, strumenti e metodologie utilizzabili dai partecipanti per compiere successivamente azioni, quali la ricerca di collaboratori, e aumentare il livello di conoscenza su alcuni temi specifici quali, ad esempio, la contrattualistica del lavoro e i percorsi dedicati alla formazione professionale.
- ***Il laboratorio può essere un'occasione di riflessione e confronto***: anche se limitato a poco tempo, il laboratorio può rappresentare un supporto operativo efficace rispetto a quello che talvolta è il senso d'isolamento delle imprese in situazione di crisi. La dimensione del gruppo permette il dibattito, la simulazione delle situazioni, il confronto, la condivisione e la messa in discussione di opinioni, idee e stereotipi.
- ***Il laboratorio deve tendere a promuovere l'attivazione***: all'interno delle sessioni di gruppo possono essere proposti agli auditori strumenti e metodi che hanno l'obiettivo di facilitare il passaggio dall'idea potenziale alle azioni effettive, attraverso la valorizzazione e l'utilizzo delle proprie risorse professionali. In tal senso le risorse e le competenze degli operatori dei servizi competenti e la rete di collaborazione con istituzioni ed attori locali rendono possibile il supporto alle imprese nei momenti successivi al laboratorio e l'ingresso o il rimando all'interno della rete di servizi specialistici, quali ad esempio l'incontro domanda offerta per il *matching*.

A titolo esemplificativo si riporta l'esperienza del **Centro per l'Impiego di Firenze** che promuove alcuni laboratori informativi rivolti alle imprese per la corretta imputazione, nei sistemi informativi regionali, delle offerte di lavoro, anche attraverso una breve dimostrazione video (disponibile al link http://prenet.provincia.fi.it/CPI/web/touchscreen.htm) dei servizi offerti dal CPI.

4.2.1.2 Incontri con Aziende

Gli eventi in oggetto, organizzati con cadenza periodica e con imprese differenti (per dimensioni, settori di attività e struttura aziendale), intendono rispondere ai bisogni delle imprese di avere a disposizione informazioni dettagliate sulle professionalità disponibili sul territorio, con la descrizione delle relative mansioni e competenze, le modalità di reclutamento del personale e le eventuali prospettive di sviluppo.

I partecipanti all'evento hanno l'occasione di acquisire informazioni di dettaglio sul mercato d'interesse attraverso l'elemento della c.d. "**testimonianza**" del responsabile di un'azienda o/e della persona addetta alla gestione del personale.

Il valore aggiunto che può avere tale modalità di incontro è rappresentato dall'elemento della "**prossimità**": attraverso l'interazione diretta con l'impresa, i servizi competenti possono meglio comprendere le reali esigenze dei referenti aziendali ed eventualmente fugare informazioni in merito ai fabbisogni professionali.

La durata consigliabile per gli incontri con le aziende è di circa **due ore** ed in ogni caso l'articolazione e le modalità di conduzione dell'evento vengono concordate dai referenti dei servizi competenti con le aziende coinvolte nell'evento.

Si precisa che non necessariamente è una sola impresa a partecipare all'evento, ma possono essere presenti più realtà aziendali appartenenti, ad esempio, allo stesso settore. Alcuni eventi possono prevedere la partecipazione di **associazioni di categoria**: l'attenzione principale, in questo caso, è sulle informazioni di scenario e i relativi sviluppi di un settore o comparto.

A titolo esemplificativo, si riporta l'esperienza della **Confederazione delle Libere Associazioni Artigiane Italiane (CLAAI) di Caserta** e del **Comune di Pietravairano** che hanno organizzato un incontro rivolto agli artigiani ed agli imprenditori per discutere e chiarire i contenuti di un nuovo bando pubblicato dalla Regione Campania per le agevolazioni ed i finanziamenti alle piccole e medie imprese. I tecnici, esperti del settore e appartenenti ai Centri per l'Impiego della Campania, hanno illustrato all'uditorio le nuove modalità dei finanziamenti e delle assunzioni agevolate (fonte: http://www.claaicaserta.it/news/item/506-incontro-pubblico-con-artigiani-ed-imprenditori.html).

4.2.1.3 Incontri con Professionisti

Ferme restando le finalità indicate rispetto agli eventi con le imprese descritti nei paragrafi precedenti, gli incontri con i professionisti rappresentano un momento centrato esclusivamente sulle **tematiche peculiari delle competenze, dei mestieri e delle professioni**. In particolare, il professionista "relatore" è invitato a raccontare la sua attività dettagliandone mansioni e competenze ma è coinvolto anche quale testimone rispetto al suo percorso personale di accesso alla professione, in grado di fornire informazioni rispetto alla formazione necessaria e alla linearità o meno dei percorsi lavorativi e formativi.

Anche nel caso delle professioni, le testimonianze possono essere più di una; ad esempio, coinvolgere in un evento contemporaneamente uno psicologo clinico ed uno psicologo del lavoro consente di cogliere le diverse sfaccettature di una professione e permette la proliferazione di un clima collaborativo e costruttivo.

A titolo esemplificativo, si riporta l'esperienza del **Centro per l'Impiego di Monterotondo** che, a seguito del Protocollo d'Intesa siglato dall'Amministrazione Provinciale di Roma e dall'Ordine dei Consulenti del lavoro, ha organizzato una giornata informativa sul tema delle novità legislative regionali concernenti l'istituto del Tirocinio (fonte: https://www.brainatwork.it/component/k2/item/836-cpi-monterotondo-e-consulta-dei-cdl-insieme-per-un-seminario-sui-tirocini.html).

L'incontro si è tenuto nella sede del Centro per l'Impiego e sono stati invitati a partecipare i consulenti del lavoro della Provincia di Roma. L'incontro è stato finalizzato alla promozione dell'istituto del tirocinio, quale strumento di formazione ed inserimento lavorativo, attraverso la condivisione di conoscenze, metodologie e prassi fra i diversi operatori del mercato del lavoro, nel caso in questione, dei consulenti del lavoro e degli operatori del Centro per l'Impiego.

4.2.2 Workshop

I *workshop* rappresentano un tipo particolare di attività di gruppo che prevede delle sessioni di formazione finalizzate al raggiungimento di risultati pratici. Nel caso specifico, i *workshop* possono essere utilizzati quale strumento a supporto dei servizi competenti per l'acquisizione di capacità nuove e/o la promozione di un progetto o un servizio attraverso il confronto con tutti i referenti aziendali coinvolti.

È possibile ricondurre le azioni necessarie alla corretta esecuzione di un *workshop* alle seguenti fasi procedurali:

- ***Verifiche preliminari;***
- ***Apertura dei lavori;***
- ***Generazione delle idee;***
- ***Esercitazione delle proprie capacità;***
- ***Esame retrospettivo delle attività;***
- ***Valutazione.***

Preliminarmente all'inizio del *workshop*, occorre effettuare delle verifiche, controllando che l'arredamento della *location* designata per il *workshop* sia confacente agli scopi, in termini di adeguatezza degli ambienti e strumenti a supporto delle attività. Se non lo è, è necessario riorganizzarlo o, per aumentare il coinvolgimento dei partecipanti, è possibile richiedere al loro arrivo il supporto nelle attività di predisposizione.

Ad esempio, si può chiedere ai partecipanti quale assetto del locale preferiscano per la discussione e se corrisponde a quel che si sarebbero aspettati e, in caso contrario, che cosa ritengono si debba fare. Non esiste un assetto *standard* ma, ad esempio, la disposizione delle sedie può condizionare l'atteggiamento dei partecipanti nel corso delle varie attività proposte.

All'apertura dei lavori occorre che i soggetti organizzatori si presentino e illustrino il programma, esaminando gli obiettivi didattici cui si tende e i presupposti impliciti su cui essi si basano. Una presentazione di questo genere dà l'occasione ai partecipanti di creare una relazione con i soggetti organizzatori, nonché di farsi un'idea dello stile, formale o informale, di interazione che possono attendersi.

È possibile aprire i lavori con un breve discorso sul tema del *workshop* o su un argomento tipico che ci si propone di affrontare; a titolo esemplificativo, un *workshop* relativo alle esperienze di reclutamento

di personale potrebbe aprirsi attraverso l'illustrazione delle modalità più comuni di raccolta delle candidature.

Si precisa che, al fine di raggiungere al meglio gli scopi didattici del *workshop*, se il gruppo di partecipanti è ridotto (**6-10 persone**), può accadere che l'organizzatore prenda parte ai lavori assieme ai partecipanti alle attività, mentre se il gruppo è più numeroso (**oltre 10 persone**) è meglio formare dei sottogruppi di lavoro e poi procedere alle presentazioni solo all'interno dei vari gruppi.

Un'esercitazione volta a mettere in relazione l'esperienza dei partecipanti con l'argomento da trattare è denominata "**centrare l'argomento**". L'attività può essere rafforzata da un breve video o da un gioco di ruolo illustrativo; a titolo esemplificativo, potrebbe essere utile far immedesimare i referenti aziendali nei panni di un soggetto sottoposto ad un colloquio di selezione per meglio interiorizzare le tecniche illustrate.

In alternativa, ogni partecipante al *workshop* può **raccontare un'esperienza** "positiva" e una "negativa" vissuta nell'esecuzione delle proprie funzioni lavorative o legate alla propria esperienza personale.

Si può, inoltre, proporre un **giro d'interventi** per ciascun gruppo per produrre un elenco (possibilmente su un foglio grande e sempre visibile a tutti) di argomenti che i partecipanti vorrebbero approfondire durante l'incontro.

Successivamente, occorre affiggere i fogli alle pareti del locale selezionato per il *workshop* per utilizzarli quale riferimento condiviso man mano che le attività proseguono; in alternativa, è possibile usare quanto è emerso per ristrutturare il programma, eventualmente negoziandolo con i partecipanti.

Il momento dedicato alla generazione delle idee è importante per affrontare uno o più argomenti, utilizzando anche un esercizio di pensiero creativo, quale ad esempio il ***brainstorming***. In alternativa, ci si può affidare a letture individuali differenziate seguite da un dibattito di gruppo, dando a ciascuno un testo da leggere, riassumere e poi descrivere agli altri indicando anche come si potrebbe usare quel che si è letto. Se le idee vengono generate all'interno dei vari gruppi, un modo per integrarle è farle girare da un gruppo all'altro sollecitando commenti, per poi farle ritornare agli autori.

Nell'esercitare le proprie capacità spesso avviene la **"raccolta" delle idee** per esplorare un argomento che conduce direttamente ad altri. In questo caso è rilevante il comportamento individuale, in cui possono servire attività che "costringano" i partecipanti a mettersi alla prova, per poi riflettere e discutere con altri circa le proprie attività. I partecipanti possono misurare le loro prestazioni in rapporto ad una lista di riferimento, per esercitarsi poi in uno o più compiti attraverso tecniche di ***role play*** o simili, ed ottenere infine un *feedback* costruttivo sul risultato raggiunto. A titolo esemplificativo,

il partecipante potrebbe immedesimarsi nell'operatore del CSL che accoglie un giovane ed illustra i differenti percorsi di carriera disponibili in un'azienda.

Durante la fase dell'esame retrospettivo delle attività si procede ad un riesame di quanto svolto nel corso del *workshop*, di quanto si è discusso e delle questioni ancora irrisolte.

Sono possibili differenti modalità per procedere al riesame delle attività:

- ***discussione dell'esperienza giornaliera con un compagno****;*
- ***riflessione individuale****;*
- ***giro di opinioni*** in cui ciascuno evidenzi un elemento importante acquisito nella giornata e un elemento che resta ancora da chiarire.

Questa fase è molto importante non solo perché aiuta a consolidare quel che si è imparato, ma anche perché perfeziona il rapporto fra l'organizzatore e i partecipanti.

Per completare il ciclo di apprendimento e verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati preliminarmente per il *workshop* l'organizzatore ha bisogno del *feedback* dei partecipanti; in particolare, tali *feedback* possono consentire, se opportunamente capitalizzati, di migliorare l'efficacia dei successivi *workshop* con le imprese.

4.2.3 Focus group

Il *focus group* rappresenta uno strumento di ascolto e apprendimento il cui obiettivo principale è creare nuove o più profonde linee di comunicazione tra i diversi partecipanti.

L'elevata flessibilità del metodo permette ai partecipanti di discutere tra loro in piena libertà; ciò facilita l'emergere di aspetti e concetti importanti, spesso non prevedibili a priori dal ricercatore.

Nell'ambito della definizione e successiva realizzazione dei servizi di facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro i servizi competenti potrebbero utilizzare i *focus group* per indagare le principali "criticità" che le imprese riscontrano nel reperimento di personale, ovvero per validare le evidenze delle analisi sul fabbisogno professionale così come descritte nel cap. 3.

È possibile ricondurre le azioni necessarie alla corretta esecuzione di un *focus group* alle seguenti fasi procedurali:

- ***Pianificazione;***
- ***Reclutamento;***
- ***Discussione di gruppo;***
- ***Analisi dei dati.***

In fase di **pianificazione**, dopo aver individuato gli obiettivi d'indagine che s'intendono perseguire, è necessario predisporre una sede congrua per lo svolgimento del *focus group*. Al fine di individuare una sede idonea, non è sufficiente stabilire una *location* che, per caratteristiche "strutturali" (dimensione e *confort* degli ambienti), risulti adatta allo scopo ma è necessario valutarne anche la dislocazione geografica rispetto ai diversi partecipanti del gruppo, al fine di "facilitare" gli spostamenti ed eventualmente ridurre quanto più possibile il disagio legato alla dislocazione geografica.

Nella fase di **reclutamento**, in base allo scopo di indagine perseguito dal servizio competente, si procederà alla selezione dei soggetti che dovranno partecipare al *focus group*; il gruppo può coinvolgere normalmente **un numero di partecipanti variabile tra i 6 e 10** a seconda della complessità del tema trattato; ad esempio per un *focus group* che riguarda trasversalmente più settori economico-produttivi sarebbe consigliabile il coinvolgimento di un gruppo di 10 partecipanti, in modo tale da coprire in maniera uniforme le peculiarità dei diversi settori oggetto di indagine. A titolo esemplificativo, nel caso in cui il servizio competente abbia la necessità di indagare il fabbisogno professionale in una determinata area geografica o in un determinato settore economico-produttivo, il gruppo di lavoro potrebbe essere selezionato attraverso la scelta ragionata dei referenti aziendali più rappresentativi.

Il conduttore, attraverso le c.d. *domande di apertura*, stimolerà l'avvio della **discussione** lasciando libero spazio ai partecipanti del gruppo per i commenti e le considerazioni preliminari. Il conduttore, attraverso le *domande di transizione* cercherà di gestire il flusso della discussione indirizzandolo sulle singole esperienze che i referenti aziendali possono raccontare in merito ai fabbisogni professionali delle proprie aziende.

Il conduttore, se già non è emerso spontaneamente, attraverso *domande chiave* o *sostanziali*, può richiedere, attraverso un giro di tavolo, di esprimere le proprie considerazioni in merito al fabbisogno professionale, sia in termini di competenze che in termini di figure professionali.

Nella fase **conclusiva** del *focus group,* il conduttore cerca di risolvere la discussione senza però stroncare sul nascere eventuali spunti di approfondimento, ricapitolando brevemente quanto discusso e cercando conferma esplicita da parte dei partecipanti sulla corretta interpretazione delle evidenze emerse. Infine, dopo un giro di ringraziamenti si informano tutti i partecipanti, che a seguito dell'analisi dei dati, saranno inviate loro le evidenze del *focus group*.

A seguito della conclusione del *focus group*, gli operatori del servizio competente procedono alla formalizzazione e al confronto delle annotazioni prese nel corso della discussione.

4.3 Esperienze innovative per la promozione dei servizi alle imprese

Nei paragrafi seguenti sono riportate esperienze che vedono coinvolti alcuni Centri per l'Impiego italiani e che sono state ritenute significative, in termini di innovatività, per la promozione dei servizi per il lavoro erogati e di gestione del rapporto con le imprese. Tali esperienze possono rappresentare un interessante spunto per i servizi competenti della Sardegna.

4.3.1 Centri per l'Impiego della Provincia di Verona

Nei Centri per l'Impiego della Provincia di Verona sono osservabili **due flussi d'informazione monodirezionale che muovono dal *back-end* all'utente**, e che sono distinguibili in base alla natura dei contenuti dell'informazione e, dunque, agli obiettivi della comunicazione:

- ***flussi informativi primari***: riguardano tutto quanto a che vedere con i contenuti e l'obiettivo dei servizi erogati, e dunque le informazioni che il CPI raccoglie o produce per erogare i propri servizi. Si tratta di informazioni generalmente correlate alla presenza di opportunità di lavoro, di percorsi formativi, etc.;
- ***flussi informativi di supporto***: riguardano le informazioni che il CPI comunica all'utenza allo scopo di facilitare l'accesso al servizio e la successiva erogazione. Di questa categoria fanno parte i supporti informativi che segnalano l'ubicazione di punti di servizio, luoghi di erogazione, la cartellonistica, i regolamenti pubblicati, le comunicazioni relative ad orari di servizio e gli avvisi.

Per quanto concerne i flussi informativi primari, i CPI della Provincia di Verona curano la **disposizione dei supporti informativi**, quali *dispenser, brochure* e **bacheche informative** che spesso ospitano le offerte di lavoro, tenendo presente che occorre comunicare solo il necessario onde evitare situazione di confusione, mantenendo sotto controllo il livello di aggiornamento delle informazioni. In relazione agli aspetti qualitativi della comunicazione, i CPI curano la **chiarezza espositiva dei contenuti**: nel caso in cui vi siano aree deputate ad offrire un certo tipo di informazione è importante renderle facilmente riconoscibili, ad esempio utilizzando titoli o colori capaci di attirare l'attenzione dell'utente. Risulta quindi fondamentale porre attenzione al linguaggio utilizzato per veicolare le informazioni all'utente.

Per quanto concerne i flussi informativi di supporto si sottolinea che è essenziale comunicare efficacemente le **modalità di accesso ai servizi**, per esempio i metodi di gestione della fila e il

comportamento da tenere nell'area d'attesa. In tal senso l'ubicazione del supporto informativo è strategica, e deve poter cogliere l'attenzione dell'utente in entrata al CPI.

4.3.2 Centri per l'Impiego della Provincia di Genova

I Centri per l'Impiego della Provincia di Genova, supportati dal **"*Servizio Marketing*" della Provincia**, si occupano di azioni d'informazione e comunicazione attraverso **incontri**, preventivamente concordati, **con i referenti delle aziende** sul territorio provinciale finalizzati all'esposizione dei servizi che i CPI offrono gratuitamente alle imprese sul territorio.

Gli incontri sopra citati, oltre a rappresentare un momento conoscitivo e di divulgazione dei servizi offerti gratuitamente dai CPI, e quindi di informazione e promozione territoriale, sono un momento di confronto ed ascolto delle esigenze delle imprese; al termine dell'incontro, infatti, è compito dell'intervistatore riportare ed eventualmente capitalizzare i suggerimenti dell'impresa nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi ad essi offerti.

4.3.3 Centro per l'Impiego di Poggio Mirteto

Il Centro per l'Impiego di Poggio Mirteto è presente su **Facebook** con una pagina dedicata ai servizi per il lavoro offerti sul territorio della Provincia di Rieti. Attraverso i canali *web*, non convenzionali per le Amministrazioni Regionali e Provinciali, il CPI di Poggio Mirteto mette a disposizione dei propri "*liker*" le **informazioni relative ai servizi e ai programmi offerti dal CPI** e dagli altri servizi competenti sul territorio.

Il CPI, seppur di piccole dimensioni, ad oggi conta **più di 700 *liker*** che interagiscono attivamente e contribuiscono, da un lato, alla creazione di una rete di "fidelizzazione" nei confronti del CPI e, dall'altro, stimolano un virtuoso passaparola.

In altre parole, è possibile evidenziare che nel loro piccolo anche i Centri per l'Impiego possono fornire grandi risultati con piccoli sforzi, in termini economici e di risorse professionali, per la creazione di una proficua rete relazionale.

La pagina Facebook del CPI di Poggio Mirteto è disponibile per la consultazione al link:

https://www.facebook.com/pages/Centro-Per-limpiego-Poggio-Mirteto/491167244310664

4.3.4 Centro per l'Impiego di Rimini

Il Centro per l'Impiego di Rimini sin dall'Agosto 2012 ha promosso e successivamente realizzato una ***newsletter* istituzionale** che viene trasmessa mensilmente a tutti i soggetti, per lo più imprese, interessate sul territorio.

La *newsletter* del CPI ad oggi è giunta alla **43° edizione** e annovera, tra i suoi molteplici contenuti, sezioni tematiche, di interesse sia per le imprese che per i cittadini.

La *newsletter* rappresenta un mezzo di promozione e informazione che riporta in modo semplice, chiaro ed efficace le **informazioni salienti relative ai servizi e agli eventi del Centro per l'Impiego**.

È possibile consultare l'archivio delle *newsletter* del CPI di Rimini al seguente link:

http://www.riminimpiego.it/index.php?module=frontpage&FRONTPAGE_op=displaypage&FRONTPAGE_id=471&MMN_position=216:165

4.3.5 Provincia di Varese

La Provincia di Varese, dal Gennaio 2011, è presente su **YouTube** con un **canale tematico dedicato alle iniziative proposte sul territorio provinciale.**

Un canale YouTube consente all'utente "Amministratore" di caricare video e agli utenti "fruitori" di inserire commenti ed esprimere il proprio apprezzamento o dissenso.

L'utilizzo di questo strumento di comunicazione permette di raggiungere un grande pubblico con un piccolo dispendio di risorse, umane ed economiche; si pensi solamente che, ad oggi, il canale tematico della Provincia di Varese annovera quasi **35.000 visualizzazioni**.

Tra i video caricati dall'Amministrazione Provinciale di Varese rientrano anche alcuni contributi promozionali dei servizi offerti dai Centri per l'Impiego della Provincia; in particolare, si evidenzia il video dal titolo "*Il Centro per l'Impiego di Busto si rinnova*" che riporta sinteticamente la notizia dell'apertura di un nuovo CPI e la promozione dei servizi offerti ad imprese e cittadini sul territorio.

È possibile accedere al canale YouTube della Provincia di Varese al seguente link:

https://www.youtube.com/user/ProvinciaDiVarese

4.3.6 Sintesi delle esperienze dei Centri per l'Impiego nella promozione dei servizi alle imprese

I Centri per l'Impiego della Provincia di Verona sono caratterizzati da due flussi d'informazione, i *flussi informativi primari,* che riguardano tutto quanto a che vedere con i contenuti e l'obiettivo dei servizi erogati, e *flussi informativi di supporto*, che riguardano le informazioni che il CPI comunica all'utenza allo scopo di facilitare l'accesso al servizio e la successiva erogazione.

Per quanto concerne i Centri per l'Impiego della Provincia di Genova è possibile rilevare che, supportati dal "*Servizio Marketing*" della Provincia, si occupano di azioni d'informazione e comunicazione attraverso incontri con i referenti delle aziende sul territorio provinciale finalizzati all'esposizione dei servizi che i CPI offrono gratuitamente alle imprese sul territorio.

Si è potuto rilevare che il piccolo Centro per l'Impiego di Poggio Mirteto è già ad oggi presente su Facebook, con più di 700 *liker* che interagiscono attivamente e contribuiscono, da un lato, alla creazione di una rete di "fidelizzazione" nei confronti del CPI e, dall'altro, stimolano un virtuoso passaparola.

Il Centro per l'Impiego di Rimini dal 2012 ha realizzato una ***newsletter*** istituzionale che viene trasmessa mensilmente a tutti i soggetti, per lo più imprese, interessate sul territorio ai servizi erogati dal CPI.

Infine, la Provincia di Varese ha realizzato, attraverso il *video social network* YouTube, un canale tematico dedicato alle iniziative proposte sul territorio provinciale.

Tali esperienze possono rappresentare un interessante spunto per i servizi competenti della Sardegna che, con un piccolo impegno di risorse, umane e finanziarie, possono utilizzare gli strumenti innovativi illustrati in precedenza per promuovere i propri servizi in favore delle imprese.

4.4 Proposte operative

Il presente paragrafo riporta alcune proposte operative per la realizzazione delle attività di *marketing* territoriale, capitalizzando anche quanto illustrato in precedenza, in termini di strumenti "tradizionali" e "innovativi".

4.4.1 Le strutture di documentazione a supporto dei servizi competenti

Le strutture che si occupano di documentazione, quali le **biblioteche** e le **Università**, possono supportare il processo d'informazione, comunicazione e facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso l'agevolazione dell'ingresso delle tematiche del lavoro all'interno dei luoghi della cultura, mettendo a disposizione dei servizi competenti il *know-how* relativo alla gestione, al reperimento e alla diffusione della documentazione di riferimento.

Tale collaborazione si pone il duplice obiettivo di favorire il soddisfacimento dei bisogni degli utenti che si rivolgono ai servizi competenti e, contestualmente, arricchire il bagaglio di conoscenza degli operatori preposti all'erogazione dei servizi di incontro tra domanda e offerta.

A titolo esemplificativo, può essere utile individuare quale intervento nell'ambito di tale collaborazione quello di promuovere una cultura della gestione dell'informazione sulle tematiche del lavoro più accurata ed efficiente, fornendo non solo indicazioni generiche ma materiale informativo di alta qualità.

Se le considerazioni sopra riportate sono valide per le pubblicazioni cartacee, è necessario investire, attraverso uno sforzo di "chiarezza documentale", per orientare gli utenti all'interno dell'oceano infinito d'informazioni e di documenti che sono reperibili sul *web*.

Non è sufficiente segnalare che in rete vi è un sito che si chiama "*Informagiovani*" o "*Cliclavoro*" per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, è necessario che vi sia una **scheda di presentazione del sito** che guidi e suggerisca all'utente in quale direzione andare per soddisfare i propri bisogni informativi.

D'altro canto è auspicabile che l'elaborazione della documentazione c.d. "grezza" produca un'informazione di qualità, che fornisca all'utente una serie di chiavi di lettura da poter scegliere in funzione delle proprie esigenze.

Attraverso tali elaborazioni è possibile fornire un supporto informativo che offra, allo stesso tempo, una guida al mondo del lavoro per l'utenza e un accrescimento della consapevolezza delle tematiche in oggetto per gli operatori dei servizi competenti.

Occorre tener presente che un sistema di informazione e comunicazione costruito capitalizzando e sistematizzando tutte le fonti documentali ed il bagaglio informativo a disposizione dei servizi competenti consente di realizzare strumenti di rapida, se non immediata, introduzione, quali ad esempio ***vademecum***, **guide** e ***flyer*** **informativi**.

Si sottolinea che, già ad oggi sul territorio nazionale alcune biblioteche offrono dei servizi di supporto ai propri utenti per la ricerca di occupazione.

In particolare, la **biblioteca "Salaborsa" di Bologna**, al primo piano della propria struttura, rende disponibili **tre postazioni dedicate alla ricerca del lavoro sul *web*** e lo "**Scaffale lavoro**", che rappresenta una sezione tematica dedicata, con differenti risorse disponibili per la consultazione: dalle guide pratiche per chi vuole mettersi in proprio (*Lavorare da soli: dal giornalismo al bed & breakfast: guida pratica per mettersi in proprio*) ai *vademecum* per chi cerca o vuole cambiare professione (*Guida al lavoro*) fino a quelli per chi vuole fare buona impressione a un potenziale datore di lavoro (*Sostenere con successo il colloquio di lavoro*) o desidera conoscere le regole del mondo professionale. Inoltre, nella pagina *web* dedicata del portale della biblioteca sono raccolte alcune risorse disponibili in rete per chi è alla ricerca di lavoro.

La sezione dedicata alle tematiche del lavoro della biblioteca "Salaborsa" è disponibile per la consultazione al seguente link: http://www.bibliotecasalaborsa.it/documenti/21224

4.4.2 L'utilizzo dei social network

Sulla base dell'esperienza del CPI di Poggio Mirteto (cfr. par. 4.3.3), se le Amministrazioni competenti lo riterranno opportuno, potrebbero utilizzare i c.d. *social network* quale canale preferenziale per il raggiungimento degli obiettivi di informazione e comunicazione dei servizi offerti e dei programmi promossi dai servizi competenti sul territorio.

Secondo le definizioni del *marketing 2.0*, il valore di un portale *web* è strettamente connesso al numero di utenti che riesce a raggiungere e successivamente a fidelizzare. Per questo motivo, è necessario gestire un processo di *web marketing* in cui sia possibile misurare il traffico generato, migliorare le

performance attraverso interventi mirati e fidelizzare gli utenti per accrescere il valore reale e percepito del servizio competente.

Di seguito sono illustrate brevemente le caratteristiche dei *social network* più popolari: Facebook, Twitter e Linkedin.

Facebook è il più grande *social network* della rete con oltre 1 miliardo di utenti. Per gli utenti è il luogo del divertimento e dell'amicizia, dove condividere idee, *link* e opinioni. Per le aziende è una straordinaria opportunità di comunicazione in rete, perché il meccanismo di condivisione degli utenti li trasforma in veri e propri *testimonial* virali.

Facebook è il principale strumento di *social media marketing*, l'ultima frontiera del *web marketing 2.0*: una forma di *viral marketing* che utilizza tutti gli strumenti messi a disposizione dalla piattaforma di *social network*, per comunicare con gli utenti e promuovere la propria immagine aziendale.

Tra i **principali vantaggi** riconducibili alla creazione di una pagina Facebook dedicata ai servizi offerti e ai programmi promossi dai servizi competenti rientrano:

- aggiornare in tempo reale gli utenti su servizi offerti, programmi ed eventi disponibili presso il servizio competente;
- fidelizzare gli utenti, creando relazioni solide, anche quelli che abitualmente non si recano presso i servizi competenti superando vincoli di natura geografica;
- lanciare "iniziative speciali" solo per utenti Facebook;
- ottenere *feedback* immediati, conoscere le opinioni e i bisogni dei propri utenti può essere utile per indirizzare al meglio l'erogazione di servizi o eventualmente programmare iniziative più efficaci;
- promuovere le attività indirettamente, attraverso temi di aggregazione sfruttando il fenomeno del passaparola virale.

Twitter offre un servizio di *micro blogging* che fornisce agli utenti una pagina personale aggiornabile tramite messaggi di testo con lunghezza massima di 140 caratteri. Attraverso Twitter si possono aggiornare i potenziali utenti sulle novità relative ai servizi offerti, programmi ed eventi disponibili presso il servizio competente.

Tra i **principali vantaggi** riconducibili alla creazione di una pagina Twitter dedicata ai servizi offerti e ai programmi promossi dai servizi competenti rientrano:

- dare una voce più vicina al pubblico dei servizi competenti;
- raggiungere utenti effettivi e potenziali con un linguaggio chiaro e conciso;
- pubblicare notizie e aggiornamenti in tempo reale;
- condividere *link* interessanti per l'utenza di riferimento;
- aggiornare in tempo reale sullo svolgimento di un evento organizzato o frequentato.

Linkedin è il *social network* professionale per eccellenza che consente una comunicazione *business to business*, con potenziali utenti, collaboratori e fornitori attraverso la pubblicazione del profilo aziendale, la creazione di gruppi tematici e la condivisione di un *corporate blog*.

Indipendentemente dal *social network* che sarà eventualmente selezionato dalle Amministrazioni competenti occorre precisare che la creazione e gestione di contenuti richiede una aggiornamento costante nonché l'utilizzo di un linguaggio chiaro e conciso che permetta a tutti gli utenti internet di comprendere appieno i reali benefici dell'interlocuzione con i servizi competenti.

4.4.3 Job meeting

Il *Job Meeting* è una giornata di orientamento al lavoro, un importante momento di incontro e confronto tra studenti universitari, laureati e responsabili delle aziende e degli enti di formazione più rilevanti sul territorio. L'organizzazione di un *Job Meeting* permette di acquisire informazioni dirette e, in questo modo, di sviluppare una più approfondita conoscenza della realtà imprenditoriale e dell'alta formazione italiana e internazionale.

Le aziende partecipanti solitamente predispongono uno ***stand informativo*** che consentirà agli utenti, per l'intera giornata, di ottenere informazioni sulle opportunità lavorative, sui profili ricercati, sulle dinamiche di carriera, sulla formazione disponibile sul territorio, ecc.

Se interessati, gli utenti hanno l'opportunità di **consegnare personalmente il CV** cartaceo o, come sempre più di frequente, di **compilare gli *application form*** (cartacei o digitali) predisposti dalle aziende per il ricevimento delle candidature.

Nel corso della manifestazione, alcune aziende partecipanti possono svolgere dei **brevi incontri di presentazione,** della durata di circa 45 minuti, in locali opportunamente predisposti. In particolare, nel corso di tali incontri i responsabili aziendali illustrano, in maniera più dettagliata rispetto allo scambio di informazioni possibile allo *stand*, l'organizzazione, i prodotti e/o servizi aziendali e rispondono a eventuali richieste di chiarimenti su specifici aspetti (politiche retributive, modalità contrattuali, ecc.).

Attraverso l'organizzazione di un *Job Meeting*, o eventualmente la partecipazione, il servizio competente ha la possibilità non solo di aumentare la conoscenza, negli utenti, sui servizi offerti o sui programmi promossi ma anche di creare una rete relazionale solida con le aziende partecipanti.